



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Paikallisen sopimuksen taloudelliset ja työhyvinvoinnilliset vaikutukset –
case study**

Local agreement's impacts on financial performance and employees' work well-being

– case study

29.12.2019

Tekijä: Siiri Kilpeläinen

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Siiri Kilpeläinen
Tutkielman nimi:	Paikallisen sopimuksen taloudelliset ja työhyvinvoinnilliset vaikutukset – case study
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	Paikallinen sopiminen, taloudelliset vaikutukset, työhyvinvointi

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee paikallista sopimusta ja sen taloudellisia ja työhyvinvoinnillisia vaikutuksia eräässä suuressa suomalaisessa teollisuusyhtiössä. Tutkielma on tehty yhteistyössä lakiasiantomisto LexAuctor Oy:n kanssa. Teoriaosuus käsittelee paikallisen sopimisen käsitettä juridisesta näkökulmasta. Lisäksi kirjallisuuden avulla yhdistetään taloudelliset vaikutukset ja työhyvinvointi paikallisen sopimisen kontekstiin. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten 400 henkilön tuotantoyksikköä koskenut, lopulta noin kolmen vuoden sopimuskausi, vaikutti yhtiön toimintaan ja millaisia etuja paikallisella sopimisella voidaan ylipäänsä saavuttaa.

Tämä tutkielma on tehty kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusta varten suoritettiin kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelua ja lisäksi aineistona toimi myös paikallisen sopimuksen sopimusteksti ja sopimuksen liitteet. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin yhteistoiminta-asiamiehelle (haastateltava B) ja näin saatiin laaja ymmärrys aiheesta ja sen relevanssista sekä samalla ammattilaisen näkemys kyseessä olevasta sopimuksesta. Toinen haastattelu puolestaan suoritettiin case-yhtiön sisällä, sopimisprosessissa tiivistä mukana olleelle työntekijälle (haastateltava A).

Lopputuloksena voidaan todeta, että paikallinen sopiminen on monitahoinen ja myös monimutkainen mekanismi, jonka onnistuessa yhtiö voi saavuttaa merkittäviä etuja. Sopiminen edellyttää molemminpuolisten etujen ja motivaation olemassaoloa, jolloin lopputuloksena saavutetaan yksittäiseen tilanteeseen sopiva ratkaisu. Näin ollen

taloudellinen kilpailukyky sekä henkilöstön hyvinvointi koki kokonaisuutena positiivisia vaikutuksia.

ABSTRACT

Author: Siiri Kilpeläinen
Title: Local agreement's impacts on financial performance and employees' work well-being – case study
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Financial Management
Supervisor: Helena Sjögren
Keywords: Establishment-level agreement, financial impacts, work well-being

This Bachelor's thesis examines local agreement's impacts on financial performance and employees' work well-being in a large Finnish industrial company. This thesis was made in cooperation with the law firm LexAuctor Oy. The theoretical framework about local agreement is written from legal perspective. Through academic literature it makes a concrete ensemble that deals with both financial impacts and work well-being. The aim of this study was to get a solid understanding about the facts how the agreement affected the case company and its production unit of 400 employees that worked under the agreement.

This study was carried out as a case study with qualitative methods that consisted of two semi-structured theme interviews. The research material also consists of the text of the agreement and its attachments. The first interview was conducted with the Cooperation Ombudsman. Through this interview it was possible to get an overall view of the subject and a professional opinion of the contract. The second interview was made inside the case company to get facts about the process and the impacts that the agreement had on the company.

As a conclusion it is safe to state that local agreements are a final product of a complex and multilateral negotiations that can eventually lead to significant benefits to the company and its employees. Through individual solutions the company can achieve positive progress to both financial and work well-being aspects.

Lyhenneluettelo

AVI	Aluehallintovirasto
HE	hallituksen esitys
KKO	korkein oikeus
OikTL	laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228
TAL	työaikalaki 9.8.1996/605
TEhtol	työehtosopimuslaki 7.6.1946/436
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TSL	työsopimuslaki 26.1.2001/55
TTL	Työterveyslaitos
VLL	vuosilomalaki 18.3.2005/162

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja aikaisempi tutkimus	4
1.3 Tutkimusmenetelmä	8
1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	9
2. Paikallisen sopimisen käsitteestä	9
2.1 Vastavuoroisen sitoutumisen periaate ja lojaliteettiperiaate	11
2.2 Paikallisen sopimisen raamit ja lain asettamat rajat.....	12
2.3 Kolmioteoria	13
3. Taloudelliset vaikutukset ja työhyvinvointi.....	16
3.1 Taloudelliset vaikutukset ja henkilöstökulut.....	17
3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus yhtiön tuloksellisuuteen	18
4. Tutkimusmetodologia ja aineisto.....	19
4.1 Teemahaastattelu	20
4.2 Sopimusteksti	22
5. Paikallinen sopimus	23
5.1 Paikallisen sopimisen prosessi	24
5.2 Työsuhdeturva.....	25
5.3 Työaikajoustot ja työaikapankki.....	26
5.3.1 Joustojen käytännön toteutuminen ja soveltaminen	27
5.4 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.....	29
5.5 Vaikutukset tuotantoon ja tuotantoyksikön talouteen	31
6. Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	33
Lähdeluettelo	38
Liitteet	42
Haastattelurunko 1.....	42
Haastattelurunko 2.....	44

1. Johdanto

Paikallinen sopiminen on ollut esillä työehtosopimusoikeudessa jo varsin kauan. Sen relevanssi on tällä hetkellä kenties suurempi kuin koskaan aiemmin. Paikallinen sopiminen voidaan helposti kytkeä osaksi koko Suomen kilpailukykyä sekä luonnollisestikin yksittäisten yhtiöiden kilpailukykyä ja johtamista. Kilpailukyvyn lisäksi paikallisella sopimisella ja sopimuksilla on lähes poikkeuksetta vaikutusta myös henkilöstön hyvinvointiin. Voidaankin todeta, että aihe on erittäin tärkeä niin yritystasolla kuin yhteiskunnallisestikin.

Tämä kandidaatintutkielma on tehty yhteistyössä lakiasiantomisto LexAuctor Oy:n kanssa. Tutkielma käsittelee työehtojen paikallista sopimista ja paikallisen sopimuksen taloudellisia vaikutuksia henkilöstökulujen avulla eräässä suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tämän lisäksi käsitellään samalla ko. paikallisen sopimuksen vaikutusta työhyvinvointiin. Kyseessä on case-tutkimus, jossa tarkastellaan 29 kk ajanjaksoa yhtiössä. Aiheesta mielenkiintoisen tekee mahdollisuus sitoa tutkielma ja moniulotteinen paikallisen sopimisen käsite konkreettisiin esimerkkeihin ja todelliseen työelämässä vaikuttaneeseen tilanteeseen.

Työmarkkinajärjestöjen asema ja kolmikantaperiaate ovat aina herättäneet keskustelua ja argumentteja sekä puolesta että vastaan. Yleisesti voidaan todeta, että vakaus on optimaalisten työmarkkinoiden peruspilari, mutta tätä vakautta horjuttavat työmarkkinoiden eläminen vaalikausien mukaan. Poliitikka aaltoilee kausittain, mutta työmarkkinajärjestöt vaativat taakseen pitkäjänteistä toimintaa. Demokraattinen yhteiskunta edellyttää laajaa yhteistyötä ja yhteistoimintaa eri tahoilta toimiakseen mahdollisimman tasapuolisesti ja harkiten. Työmarkkinajärjestöillä on luonnollisesti yhteyksiä poliittisiin puolueisiin, mutta niiden ei tulisi olla poliittisten puolueiden jatkeita. Sopimisen ja yhteistyön merkitys korostuu entisestään, mutta samalla tulisi pystyä vastaamaan muuttuneen maailman ja globalisaation vaatimukseen ja vaikutuksiin työelämässä. Työmarkkinajärjestelmää pitänee varmastikin kehittää ja tämä toivottava kehitys tulee myös vaikuttamaan sopimisen tasoihin ja joustoihin. (Laatunen, 2019)

Laatusen (2019) mukaan työelämän lainvalmistelun taso on ollut kolmikannan sivuuttaneissa valmisteluissa selvästi huonompi. On myös muistettava, että kolmikannan vaihtoehtona eivät ole täysin sääntelemättömät työehdot. Suomea sitovat kansainväliset sopimukset sekä perustuslaki turvaavat työntekijän oikeuksia. Keskustelu työ- ja sosiaalilainsäädännön uudistamistarpeista on ollut ilmassa, mutta voidaan todeta, että esimerkiksi työehtosopimuslain uudistaminen lienee haastavaa. Muun muassa juuri työehtosopimuslaki asettaa rajoituksia ja raameja paikalliselle sopimiselle. Siksi voidaan katsoa, että tutkielmassa käsiteltävän case-yrityksen aikaansaama sopimus on ollut poikkeuksellinen omassa viitekehysessään.

Vaikka kyseessä on case-tutkimus, on tärkeää ymmärtää yksittäisen esimerkin paikka osana laajempaa kokonaisuutta. Kairinen et al. (1996, 62) hahmottavat paikallisen sopimisen yleisen edun näkökulmasta esimerkiksi seuraavien kolmen aspektin avulla. Paikallistason sopimisella voidaan turvata *tuotantotoiminnan häiriöttömyys*, kun pyritään selvittämään riitaisuudet ajoissa asianomaisten kesken. Toiseksi kilpailupaineisiin sekä muutoksiin pystytään sopeutumaan paremmin, kun paikallisesti kehitetään *talouden tuloksellisuutta sekä joustavuutta*. Kolmas tämän tutkimuksen kannalta relevantti näkökulma on *oman henkilöstön hyvinvointi*. Paikallisen sopimisen avulla voidaan valtakunnallisia ja kollektiivisia toimenpiteitä paremmin vaikuttaa kunkin yhtiön omien työntekijöiden henkilökohtaiseen työtyytyväisyyteen ja näin ollen työhyvinvointiin yksittäisen yrityksen tai tuotantolinjan työympäristön erityispiirteet huomioiden. Näitä piirteitä vahvistaa myös Laatusen (2019) ajankohtainen lausunto, jonka mukaan työehtopolitiikan avainsanoina voidaan pitää oman alan kilpailukykyä ja työllisyyttä sekä turvallisia työsuhteita ja työehtojen vähimmäisturvaa. Yllä esitetyt ajatukset tulevat vahvasti läpi myös tutkimuksessa kyseessä olevasta paikallisesta sopimuksesta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on selvittää case-yhtiön eli suuren suomalaisen teollisuusyhtiön aikaansaaman paikallisen sopimuksen taloudellisia vaikutuksia. Taloudellisia vaikutuksia tullaan tarkastelemaan mm. henkilöstökulujen kautta. Rekola-Nieminen & Salmi (2004, 89) listaavat hyviksi tunnusluvuiksi esimerkiksi henkilökustannus per tuotettu yksikkö,

yksikön kannattavuuden kehitys liikevaihdon kautta sekä henkilöstön keskituntiansio ennen paikallisen sopimuksen ajanjaksoa ja sen aikana. Taloudellisten vaikutusten lisäksi käsitellään samalla työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, koska yritykset eivät toimi tyhjiössä vaan ovat moniulotteinen kokonaisuus, jota on mielekästä tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Tavoitteena on saada tiivis kokonaiskuva sopimuksen vaikutuksista yhtiön sisällä. Tutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

Oliko paikallisella sopimisella vaikutuksia case-yhtiön talouteen?

Miten paikallinen sopiminen vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin?

Kyseinen paikallisen sopimisen ajanjakso on päättynyt 30.6.2018. Ajallisesti työ asettuu optimaaliseen tilanteeseen – paikallisen sopimisen aikakaudesta on kulunut jo hetki aikaa, mutta siihen johtaneet neuvottelut ja sopiminen sekä taustasyyt ovat kuitenkin vielä tuoreena muistissa, eikä avainhenkilöstössä ole tapahtunut radikaaleja muutoksia. Kyseessä on siis yritysکوhtainen paikallinen sopimus, joka on koskenut yhtiön sisällä erään tuotantoyksikön työntekijöitä sekä toimihenkilöitä. Sopimuksen piirissä on kaikkiaan ollut noin 400 henkilöä ja sen yleistavoitteena on ollut yhtiön toiminnan varmistaminen kasvun ja olemassa olevien työpaikkojen turvaamiseksi. Tämän olisi tietysti toivottavaa parantaa tuotannon joustavuutta sekä yhtiön kilpailukykyä. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, kuinka yhtiö on sopimuksen kautta onnistunut näissä seikoissa.

Tutkimus pyrkii yllä esitetyn mukaisesti pääkysymyksiinään keskittymään siihen, oliko paikallisella sopimuksella vaikutuksia case-yhtiön talouteen ja miten sopimus vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin. Tämä yhteys työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja paikallisen sopimisen välillä on ollut käytössä jo 1990-luvulla Työmarkkinajärjestön kehittämiskomiteassa, jolloin Kairisen (1992) kehittämä kolmioteoria oli läheisessä käsittelyssä ja sitä hyödynnettiin kyseisen komitean mietinnöissä (Hietalan haastattelu 29.8.2019). Tämä tarkastelutapa soveltuu näin ollen yhdeksi näkökulmaksi tutkittaessa case-yhtiön sopimuksen vaikutuksia. Kolmioteoriaa käsitellään lähemmin tämän tutkielman teoriaosuudessa.

Sopimuksen keskeiseen sisältöön kuului mm. eräänlainen irtisanomissuoja ja tämän työsuhdeturvan vastapainona henkilöstöltä odotettiin työaikajoustoja. Kuusipäiväinen työviikko maksimissaan kymmenen kertaa vuoden sisällä sekä uusien työtehtävien opettelu vaativat työntekijöiltä fyysisten ja henkisten voimavarojen venymistä. Sopimuksessa työnantajapuoli oli kuitenkin yksityiskohtaisesti ja innovatiivisesti pyrkinyt vaikuttamaan siihen, että työntekijät pystyisivät tekemään työtään joustavasti, mm. vaikuttamalla kuntaan lastenhoitoasioissa. Lisäksi sairauspoissaolojen kehitys sekä yhtiön sisäiset työtyytyväisyyden mittarit ovat myös tutkimuksen kohteena. Paikallinen sopimus on koskenut tiettyä tuotantoyksikköä, joten tutkimus ovat myös monilta osin kohdistettu tähän kyseiseen tuotantoyksikköön, unohtamatta kuitenkin sen vaikutusta koko yhtiön toimintaan.

1.2 Teorettinen viitekehys ja aikaisempi tutkimus

Tutkielman teorettinen viitekehys rakentuu lainopilliselle tarkastelulle oikeuslähdeopin ja juridisten käsitteiden kautta. Lähestyttäessä työehtojen määräytymistä oikeuslähdeopin näkökulmasta kansallisiksi sääntelykeinoiksi on Engblomin (2013, 6) mukaan perinteisesti esitetty seuraavat lähteet järjestyksessään ylimmästä alimpaan:

- Lait ja asetukset
- Työehtosopimukset
- Työsäännöt ja yhteystoimintasopimukset
- Työsopimus ja sopimuksen veroiset käytännöt
- Tapa ja työnantajan käskyt

Vaikka jokainen sääntelykeino perustuu ylemmätasoiseen kelpuutukseen muuttaa oikeustilaa, ei työoikeudena alalla sovi unohtaa yleistä sopimusvapauden periaatetta. (Engblom, 2013, 6)

Tutkielman keskeisenä kirjallisuutena käytetään työoikeuden ja erityisesti työsuhteen ehtoihin ja paikalliseen sopimiseen liittyvää kirjallisuutta. Tätä täydentävät oikeustieteelliset artikkelit sekä ajankohtaiset kannanotot. Teorettisen viitekehysten avulla tulkitaan ja analysoidaan käsillä olevan case-yhtiön tilannetta.

Alan kirjallisuudesta voidaan havaita, että työehtojen määräytyminen ei ole niin yksiselitteistä kuin yllä esitetty perinteinen yksinkertaistettu näkökulma antaa olettaa. Pelkästään kotimaisten kotimaisia työehtoja säänteleviä työoikeudellisia keinoja voidaan erottaa esimerkiksi seuraavat kuusi: lainsäädäntö, työehtosopimukset, yhteistoimintamenettelyssä syntyvät sopimukset, työsopimukset, tapa ja työnantajan käskyt (Kairinen et al. 1996, 24). Engblom (2013, 8) on puolestaan esittänyt seuraavan etusijajärjestyksen, jonka hierarkkinen rakenne ottaa huomioon lakien sekä työehtosopimusten pakottavuuden tai tahdonvaltaisuuden:

1. Perustuslain (334/1999) säännökset ja muu pakottava lainsäädäntö
2. Normaalisoitovan työehtosopimuksen normimääräykset ja tällaisen työehtosopimuksen nojalla tehdyt <i>paikalliset sopimukset</i>
3. Yleissitovan työehtosopimuksen vähimmäispakottavat normit
4. Semidispositiiviset lainsäännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksella
5. Työsäännöt ja yhteistoimintasopimukset
6. Työsopimuksen ehdot, sopimuksen veroiset käytännöt ja työsopimustasolla tehdyt <i>paikalliset sopimukset</i>
7. Dispositiiviset, toisin sovittavissa olevat työehtosopimusnormit
8. Dispositiiviset lainsäännökset
9. Tavanomaisen oikeuden normit
10. Työnantajan direktio-oikeuteen perustuvat määräykset

Kuvio 1. Työsuhteen ehtojen normihierarkia

Aiempaa tutkimusta aiheen ympäriltä löytyy muun muassa Turun yliopiston työoikeuden tutkimusprojektista vuosilta 2005-2008. ”Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla” on Kairisen, Uhmavaaran ja Murrin vuonna 2008 julkaisema tutkimus, joka on tuottanut konkreettista tietoa paikallisen neuvottelu- ja sopimistoiminnan oikeudellisista perusteista sekä suhtautumisesta asian kehitykseen. Tutkimus kuvaa paikallista sopimista työelämän

keskeisenä kehityssuuntauksena. Tämä kehitys onkin viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut selvästi näkyvässä. Tutkimuksesta käy muun muassa ilmi, että 2000-luvun alussa työelämässä tapahtui mittavia rakenteellisia muutoksia, joiden seurauksena henkilöstön muutosturvaa pyrittiin parantamaan. Esimerkiksi työvoiman vähentämiseen liittyvä paikallinen sopiminen oli tutkimuksen mukaan yleistynyt. Tämä yksityisen sektorin paikallista sopimista koskeva seurantatutkimus on antanut konkreettisia tietoja sopimisesta ja sopimusten sisällöstä ja niihin liittyvistä asenteista. Esimerkiksi noin kolmanneksessa vastaajien toimipaikoista oli sovittu vuorotyön ajoista, säännöllisen työajan pituudesta ja tasoittumisesta, lepoajoista, vuosilomien sijoituksista, työajan lyhennysvapaista, ylityökäsitteen määrittelystä sekä ilta- ja ylityöstä. Enemmistö vastaajista oli pitänyt työaikajärjestelyihin liittyviä sovittuja asioita joko kohtalaisen tai erittäin merkittävänä. Lisäksi koettiin, että työaikajärjestelyjä koskeva sopiminen oli valtaosin myönteistä kaikkien henkilöstöryhmien enemmistön osalta sekä työnantajien edustajien vielä suuremman enemmistön osalta. Kyseinen asiaryhmä näytti siis tutkimuksen valossa sopivan parhaiten paikallisen sopimisen kohteeksi. (Kairinen et al. 2008, 4-5, 151)

Murto (2015, 341-343, 346) on tarkastellut tutkimuksessaan erilaisia yrityskohtaisia ja -tasoisia ryhmänormeja. Tutkimuksen pääasiallisena tehtävänä oli selvittää työoikeudellisten ryhmänormien oikeudellista asemaa ja merkitystä. Ryhmänormeihin luetaan mm. työehtosopimuksen mukainen paikallinen sopimus. Tutkimuksen näkökulma on siis laaja ja se on käsitellyt niin työsuhteen ehtojen määräytymistä ja työsuhteen käsitteitä kuin paikallisen tason ilmiöitä ja yhteistoimintaa yrityksissä. Paikallisen sopimisen osalta mainittavaa tutkimuksen kontekstissa on se, että ryhmänormi ei kuitenkaan aina ole paikallinen sopimus ja tutkimus käsitteli paikallista sopimista sen laajassa merkityksessä yhtenä ryhmänormin syntytapana. Työehtosopimukseen perustuvista ryhmänormeista tärkeimmiksi katsottiin juurikin työntekijöitä ryhmänä koskevat, työehtosopimuksen kelpuutuksella sovitut paikalliset sopimukset. Näiden ryhmänormien oikeudellista asemaa katsottiin selventävän se, että ne saavat pääsääntöisesti työehtosopimuksen oikeusvaikutukset. Murron mukaan ryhmänormeille tunnusomaista on hybridiluonne. Tutkimuksen mukaan hybridiluonne tarkoittaa sitä, että sopimuksen syntyvaiheessa eli sopimisvaiheessa painotetaan ryhmäkohtaisuutta, kun taas sopimuksen voimassa ollessa ja etenkin sen toteuttamisvaiheessa yksilöllisyyttä eli työntekijäkohtaisuutta. Lisäksi tutkimuksessa otettiin

käyttöön *henkilöstösuhteen käsite*. Henkilöstösuhteen käsitteellä halutaan erottaa työnantajan ja työntekijäryhmien välinen ryhmärelaatio yksilöllisestä työsuhteesta.

Pellervon taloustutkimus ja Työterveyslaitos (TTL) ovat keväällä 2019 julkaisseet tutkimuksen paikallisen sopimisen hyvistä käytänteistä ja esteistä teknologiateollisuudessa. Tutkimuksen tärkeimpiä huomioita olivat muun muassa viestinnän erittäin suuri rooli sekä yritys- ja henkilösosiesien tekijöiden vaikutus paikalliseen sopimiseen. Säännöllisen avoimen viestinnän kautta sopimusosapuolilla on parempi ymmärrys toisen osapuolen sopimisen tarpeista. Yrityksen kokonaistilanteesta tiedottaminen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen katsottiin yhdeksi kehityskohteeksi. Neuvottelutaitojen ja -tietojen merkityksen tärkeys korostuu myös tutkimuksen yhteenvedossa. Puutteelliset tiedot siitä, mistä voidaan ylipäänsä sopia ja mitkä lait sekä sopimukset vaikuttavat sopimisen taustalla, hankaloittavat paikallisten sopimusten tekoa. Tietoisuuden lisääminen molemmille osapuolille olisi tärkeää, koska paikallisen sopimisen yleistymisen on ollut viime vuosina nopeaa erityisesti teollisuudenalalla (Heimonen et al. 2019). Luottamus on kaiken sopimisen ja sopimuksien taustalla vaikuttava avaintekijä. Yritysten tapa tehdä yhteistyötä ja yleinen luottamuksen määrä eri osapuolten välillä näkyy niin päivittäisessä tekemisessä kuin suurten linjojen määrittämisessä. TTL:n tutkimuksessa (2019) merkittäväksi lähtökohdaksi nousi yritys- ja henkilösosiesien tekijät, joilla on voimakas vaikutus paikalliseen sopimiseen.

Koska työehtosopimusoikeuden perusteet eivät ole kokeneet merkittäviä muutoksia, myös vanhempikin tutkimus on edelleen relevanttia, vaikka tilalle on tullut myös uusia pulmia ratkaistavaksi. Esimerkiksi Saloheimo (2008, 17) pitää alan kirjallisuuden kivijalkana Sarkon väitöskirjaa työrauhavelvollisuudesta (1969), työehtosopimusoikeuden oikeusvaikutuksia koskevaa monografiaa (1973) sekä työoikeuden yleisen osan esitystä vuodelta 1980.

Yleisesti työehtosopimusoikeuden alalla voidaan katsoa vaikuttavan edelleen myös Vuorion väitöskirja Työsuhteen ehtojen määrittäminen (1955). Kyseessä on keskeinen työoikeuden normijärjestelmän perusteos, joka käsittelee työsuhteen ehtojen säännöstyä erilaisten säännöstykeinojen avulla. Vuorion teoksessa lähestytään aihetta esimerkiksi edullisemmuussäännön kautta, joka on edelleen yksi työoikeuden johtavista ajatuksista. Edullisemmuussääntö katsotaan yhdeksi voimassaolevaksi ”kirjoittamattoman oikeuden”

normiksi. Sen mukaan kollisiotilanteet tulee ratkaista työntekijälle edullisempien ehtojen pohjalta. Vastaava ajatus tulee nykyisin läpi useasta eri työoikeuden alaa sääntelevistä laeista, joista poikkeaminen työntekijän vahingoksi ei luonnollisestikaan ole mahdollista. Jo vuoden 1924 lain esitöissä esiintyy viittaus työehtosopimukseen sovellettavasta edullisemmussäännöstä. (Vuorio, 1955, 423-424)

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Paikallisen sopimisen aikakauteen liittyviä seikkoja tullaan avaamaan teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jonka teema eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ei ole ehdoton. Teemahaastattelu voidaan ajatella ikään kuin lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. (Hirsjärvi et al. 2009, 208-209)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tapaustutkimuksen suorittamiseen, koska tutkielmassa halutaan kokonaisvaltaista ja erilaisia osa-alueita kattavaa tietoa. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan myös helposti kerätä yksittäisiä tapauksen kannalta tärkeitä lukuja, joiden tulkitseminen sanallisesti todellisessa tilanteessa on välttämätöntä (Alasuutari, 2011). Tutkielman tarkoituksena on tuottaa tietoja ja tuoda esiin näkökulmia paikallisesta sopimisesta ja ko. sopimuksesta. Teemahaastattelun tekeminen taas antaa mahdollisuuden tarvittaessa myös syvempään ja yksityiskohtaisempaan keskusteluun aiheesta haastateltavan kanssa. Tutkimuksen haastatteluissa huomioidaan myös paikallisen sopiminen yleisemmällä tasolla ja sen ajankohtainen asema Suomessa.

Case studylla voidaan tarkoittaa mm. tutkimusta, joka tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Case studylle ominaista on, että aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä esimerkiksi havainnoimalla, haastattelujen avulla ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi et al. 134-135) Tutkielma täyttää case studyn tunnuspiirteet, koska se koskee yksittäistä tapausta, jonka avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa. Saatua tietoa taas voidaan esimerkiksi peilata yleisiin käsityksiin ja yhteiskunnassa vallitsevaan tilanteeseen. Tutkielmassa käytettävän aineiston muodostavat haastattelu case-yhtiön sisällä

sekä yhteistoiminta-asiamiehen haastattelu, jonka avulla saadaan asiantuntijan laajempaa näkökulmaa paikalliseen sopimiseen. Lisäksi case-yhtiön aikaansaamalla konkreettisella sopimusasiakirjalla ja sen liitteillä on olennainen merkitys aineistona.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tässä tutkielmassa sopimisen vaikutukset on rajattu asiakasrajapintaan eli tutkimus käsittelee sopimuksen vaikutuksia ainoastaan case-yhtiön sisällä henkilöstöön liittyvien asioiden sekä yhtiön tulokseen vaikuttavien seikkojen kautta. Käsitteellisesti tutkimus on rajattu koskemaan paikallisen sopimisen suppeaa käsitettä, koska case study koskee yleissitovaan työehtosopimuksen perustuvaa määräaikaista paikallista sopimusta. Tämä perinteisempi tapa puhua paikallisesta sopimisesta tarkoittaa pääsääntöisesti käytännössä sitä, että sovitaan toisin kuin työehtosopimuksessa tai laissa sanotaan – toki niiden suomin valtuuksin.

Johdannon jälkeen käsitellään yleisesti työehto-oikeudellisesta näkökulmasta paikallista sopimista ja sen taustaa. Lisäksi teoriaosuus pitää sisällään lyhyen katsauksen siitä, millä tavoin taloudellisia vaikutuksia voidaan tässä tapauksessa mitata. Työhyvinvoinnin käsite ja sen merkitys tulevat myös samalla esille ja käsitellyksi. Tämän jälkeen empiriaosuus ja tutkimusmenetelmä sidotaan teoriaan. Koska työ on tehty kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, empiriaosuudessa avataan tutkimuksen aineiston tärkeimpiä huomioita sekä lisäksi myös kyseessä olevaa paikallista sopimusta hieman tarkemmin.

Empirian jälkeen tehdään johtopäätöksiä haastattelujen myötä saatujen kommenttien ja näkökulmien, sopimuksen sisällön ja teorian kautta. Johtopäätöksiä seuraa lopuksi vielä tiivis yhteenveto koko tutkimuksesta. Haastattelukysymykset löytyvät tutkielman lopusta liitteistä.

2. Paikallisen sopimisen käsitteestä

Työehtojen asettaminen jotakin sopimismenettelyä käyttäen esimerkiksi yritys- tai toimipaikka tasolla katsotaan paikalliseksi sopimiseksi. Tällä tarkoitetaan työnantaja/työntekijä-, toimipaikka- tai yrityskohtaista sopimista, joka voi tapahtua niin edustuksellisella kuin yksilökohtaisella tasolla. Termien ”paikallinen sopiminen” ja ”paikalliset

sopimukset” käyttö on vakiintunut eräiden alojen valtakunnallisten työehtosopimusten lausekkeista, jotka ovat mahdollistaneet sopimisen joidenkin asioiden osalta paikallisesti. Kysymys on siis keskusjärjestö- ja liittotason lisäksi toimivasta kolmannesta sopimisportaasta. Sopimisen käsitteen ydinalueen muodostaa osapuolten tahtojen yhtyminen varsinaiseksi sopimukseksi. Sopiminen on näin ollen tapa toteuttaa vastavuoroisen sitoutumisen periaatetta. (Työmarkkinajärjestelmien kehittämiskomitea, 1992, 9 ja 32)

Paikallisen sopimisen käsitteestä voidaan erottaa sopimisen laaja ja suppea merkitys. Laajassa merkityksessä paikallisella sopimisella tarkoitetaan muutakin kuin valtakunnalliseen työehtosopimukseen perustuvaa työehtojen paikallista sopimista. Suppeammin katsottuna, paikallista sopimista on juuri se, jota valtakunnallisissa työehtosopimuksissa tarkoitetaan eli työehtosopimusmääräysten perusteella solmittuja paikallisia sopimuksia. Molemmissa tapauksissa kyseessä on muu kuin valtakunnallisten järjestöjen välinen sopiminen. Laajaan paikallisen sopimisen käsitteeseen voidaan katsoa sisältyvän esimerkiksi työsopimustasoiset paikalliset sopimukset, yhteistoimintasopimukset, yrityskohtaiset työehtosopimukset ja valtakunnallisten työehtosopimusten tarkoittamat paikalliset sopimukset sekä myös muut velvoiteoikeudelliset sopimukset. (Engblom, 2013, 58)

Käsitteellisesti huomionarvoista on vielä paikallisen sopimisen ja sopimuksen ero. Sopimisessa ei nimittäin aina solmita nimenomaista sopimusta. Paikallisen sopimisen termillä tarkoitetaan varsinaisten sopimusten lisäksi osapuolten välillä saavutettuja yhteisymmärryksiä ja suostumuksia. Työoikeudessa on katsottu, että sopimus voi syntyä muun muassa siten, että toinen osapuoli tekee aloitteen sopimisesta. Tämän jälkeen suostumalla ehdotukseen eli hyväksymällä aloitteen, sopimus voidaan katsoa syntyneeksi. Esimerkiksi työsopimuslain 55/2001 (TSL) 6:5 §:ssä on kyse työsopimussuhteen hiljaisesta pidentämisestä. Myös työoikeuden alalla on siis huomioitava yleiset velvoite- ja sopimusoikeuden periaatteet ja käytänteet, kuten sopimusvapauden periaate sekä lojaliteettiperiaate. Paikalliset sopimukset tehdään kuitenkin pääsääntöisesti kirjallisesti, koska työehtosopimusmääräyksissä voi olla tilanteita, jotka edellyttävät kirjallista muotoa. Mikäli tällaisia määräyksiä ei kuitenkaan ole, sovelletaan sopimuksen solmimiseen normaaleja työsopimusta koskevia säännöksiä. (Engblom, 2013, 60-61)

2.1 Vastavuoroisen sitoutumisen periaate ja lojaliteettiperiaate

Vastavuoroisen sitoutumisen periaatteella tarkoitetaan sitä, että henkilöstön sitoutuessa organisaation tavoitteisiin työnantajan tulee vastavuoroisesti sitoutua henkilöstön tavoitteisiin. Kun paikalliseen sopimiseen kuuluva henkilöstön osallistuminen rakentuu tälle periaatteelle, pystytään samalla pienentämään osallistumisen paradoksia. Osallistumisen paradoksilla tarkoitetaan sitä, että vaikutusmahdollisuudet ovat sopimisen alussa eli muutosvaiheen alussa suurimmillaan ja ne puolestaan vähenevät mitä pidemmälle prosessi etenee. Paradoksin tilanteessa muodostaa se, että samalla taas henkilöstön osallistumisen intensiteetti on usein alussa pienimmillään ja vastaavasti lisääntyy loppua kohden. Näin ollen osallistumisen lisääntyminen ja intensiteetin kasvu tapahtuu samanaikaisesti kuin todelliset vaikutusmahdollisuudet koko ajan pienenevät. (Sorsa & Siiki, 1991, 84-85)

Vastavuoroisen sitoutumisen periaatteen lisäksi tärkeää paikallisessa sopimisessa on molempien osapuolten kannalta muistaa lojaliteettiperiaatteen merkitys. Sopimusoikeudellinen lojaliteettiperiaate onkin viime vuosina saanut korostuneen aseman. Lojaliteettiperiaatteen ytimen muodostaa ajatus siitä, että osapuolet ottavat omassa toiminnassaan huomioon toisten intressejä. Periaatteen alarajaksi voidaan katsoa pidättäytyminen siitä, ettei aiheuteta sopijakumppanille vahinkoa vahvasti moitittavalla tavalla. Työsopimussuhteessa katsottaneen kuitenkin myös lievempi menettely lojaliteettiperiaatteen vastaiseksi, koska kyseisessä sopimussuhteessa työntekijä on nimenomaisesti palkattu edistämään työnantajan toimintaa. Yleisen sopimusoikeudellisen ajattelun osalta myös työsuhteen pitkäkestoisuus puoltaa odotusta lojaalista käyttäytymisestä. Tiilikan mukaan lojaliteettiperiaatteen merkitystä ei tule kuitenkaan liioitella edes työsuhteissa. Korkeimman oikeuden (KKO) oikeuskäytännössä periaatteeseen on viitattu vain harvoin sopimusoikeudellisessa oikeuskäytännössä. On tietysti mahdollista sekä todennäköistä, että se on vaikuttanut taustatekijänä myös sellaisissa tapauksissa, joissa siihen ei ole nimenomaisesti viitattu. Myös laissa varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929 (oikeustoimilaki, OikTL) olevien säännösten perusteella on mahdollista päätyä lojaliteettiperiaatteen viitoittamaan argumentointiin ja lopputulokseen. (Tiilikka, 2013, 236-238)

2.2 Paikallisen sopimisen raamit ja lain asettamat rajat

Paikalliset sopimukset syntyvät lainsäädännön, työsopimusvapauden, työehtosopimusautonomian ja muun sopimusvallan perustalta. Tällainen sopiminen on keino asettaa työehtoja esimerkiksi tietyille tasoille tai henkilöstöryhmille. Eritasoisilla työehtojen asettamis- ja määräämisjärjestelmillä rajataan kuitenkin tämän sopimistoiminnan vapautta. (Kairinen et al. 2015, 25)

Työehtosopimuslain 436/1946 (TEhtol) 1.1 §:n mukaan työehtosopimus on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työsopimuksessa tai työsuhteissa on muuten noudatettava. Saloheimon (2008, 9-13) mukaan työehtosopimuksessa voidaan vahvistaa kollektiiviset työ- ja palkkaehdot tiettyä toimialaa, ammattiryhmää tai esimerkiksi yksittäistä yritystä varten niiden erityistarpeista lähtien. Eräs työehtosopimuksen tunnusmerkeistä on se, että se koskee myös kolmannen osapuolen oikeuksia ja velvollisuuksia. Yleisten velvoiteoikeudellisten periaatteiden mukaan sopimuksella voidaan nimittäin määrätä vain sen osapuolten välisistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Tästä poiketen työehtosopimuksella voidaan asettaa myös ulkopuolisille sopijajärjestöjen jäsenyönantajille ja -työntekijöille velvoitteita, jotka koskevat näiden keskinäisiä työsopimuksia. Näin ollen työehtosopimukset luetaan normisopimuksiksi.

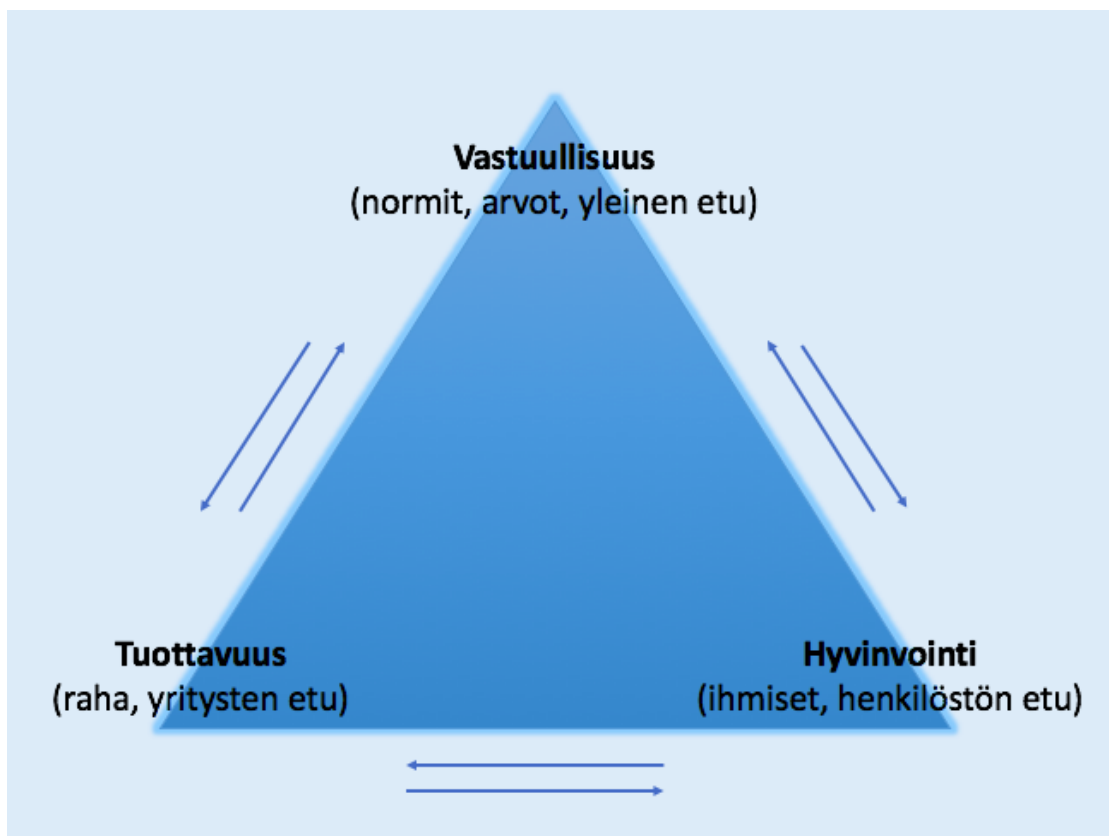
Työehtosopimukset jaetaan normaalisitoviin ja yleissitoviin sopimuksiin. TSL:n 2:7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä. Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta vahvistaa päätöksellään, onko valtakunnallinen työehtosopimus yleissitova (Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta).

Vaikka paikallisesta sopimisesta ei ole säädetty työehtosopimuslaissa, on sitä koskevia pelisääntöjä ja periaatteita koottu yhtiöitä velvoittaviin työehtosopimusten lausekkeisiin. Näin ollen työehtosopimuskäytäntö sekä sitä koskeva KKO:n ja työtuomioistuimen (TT) oikeuskäytäntö määrittävät paikallisen sopimisen "normistoa". (Saloheimo, 2008, 29) Useampi eri lain säännös kuitenkin viittaa paikalliseen sopimiseen. Esimerkiksi työaikalain

605/1996 (TAL) 10 ja 11 §:ssä säädetään yleissitovaan työehtosopimukseen perustuvasta paikallisesta sopimuksesta koskien säännöllistä työaika. TAL 11 §:n mukaan tällainen 10 §:ssä tarkoitettu sopimus tulee tehdä kirjallisesti, mikäli se on voimassa yli kaksi viikkoa ja lisäksi sopimus sitoo kaikkia niitä työntekijöitä, joita sopimuksen tehneen työntekijöiden edustajan on katsottava edustavan. TAL 18 §:ssä säädetään työntekijän suostumukseen perustuvasta lisätyön teettämisestä. Nämä TAL:n mukaiset asiat ovatkin yleisimpiä paikallisissa sopimuksissa näkyviä seikkoja. Vuosilomalain 162/2005 (VLL) 3 §:n mukaisesti sopimus, jolla vähennetään työntekijälle lain mukaan kuuluvia etuuksia, on mitätön, jollei ko. laista muuta johdu. Sisällöltään vastaava momentti löytyy luonnollisesti myös TAL 39.1 §:stä sekä TSL 13:6.1 §:stä. VLL:n 30 § koskee kokonaisuudessaan työehtosopimuksella lain pykälästä poikkeamista. Lisäksi mainittakoon esimerkkeinä vielä TSL:n 13:7 § ja 13:8 §, jotka koskevat TSL:n säännösten pakottavuutta ja työehtosopimuksella poikkeamisen mahdollisuutta.

2.3 Kolmioteoria

Kolmioteoria asettaa perusteluja ja syitä paikallisen sopimisen taustalle sekä auttaa arvioimaan sopimisen lopputulosta. Kolmioteoriolla tarkoitetaan tuottavuuden, hyvinvoinnin ja vastuullisuuden tasaista toteutumista työyhteisön kestävässä toiminnan perusedellytyksinä (Kuvio 2). Kolmion avulla elementtien välisiä relaatioita voidaan tarkastella ikään kuin toisiinsa suhteessa käänteisesti pienenevinä ja suurenevinä. Tavoitteena on tietysti optimaalinen tilanne, jossa kaikki kärjet olisivat yhtä lailla painotettuina. (Kairinen et al. 2015, 85)



Kuvio 2. Kolmioteoria

Teorian taustalla on ajatus siitä, että työyhteisöjen toimintaa ohjaavat eniten ihmiset sekä raha. Raha liittyy tuottavuuteen eli yritysten etuun, samaan aikaan tulisi kuitenkin huolehtia tuottavuuden yhdestä tärkeästä edellytyksestä eli ihmisistä ja henkilöstön edusta, toisin sanoen työhyvinvoinnista. Vaikka tuottavuus on ensi sijassa yhtiön intressi, on myönteinen tuottavuuskehitys luonnollisesti suotavaa myös henkilöstön kannalta. Yritykset tavoittelevat kannattavuutta ja tuottavasti toimiva kokonaisuus on pääsääntöisesti myös taloudellisesti kannattava. Kolmion yhden kulman muodostavalla hyvinvoinnilla tarkoitetaan ennen kaikkea palkansaajien etua. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää kestävän ja pitkäjänteisen toiminnan kannalta. Vakaalla pohjalla oleva yritystoiminta edellyttää, että työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään erilaisin keinoin huolta. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin ei tarvitse olla ristiriidassa keskenään, mutta mikäli rahan niukkuus aiheuttaa säästötarpeita, muodostuu näiden tekijöiden välille jännite. Kohotetaanko henkilöstön hyvinvointia tuottavuuden kustannuksella vai nostetaanko kannattavuutta puolestaan hyvinvoinnin kustannuksella. Tämä perusongelma on myös työmarkkinajärjestelmämme kokonaisuuden taustalla, jolloin se voidaan liittää oleellisesti myös paikalliseen sopimiseen. (Kairinen et al. 2015, 83-84)

Jotta tuottavuus ja hyvinvointi voidaan liittää optimaalisella tavalla toisiinsa, tarvitaan avuksi kolmas tekijä: vastuullisuus. Vastuullisuuden kautta turvataan yleinen etu työyhteisössä. Sen taustalla vaikuttavat oikeudenmukainen toiminta ja arvot, joiden avulla pyritään tasapuolisesti toteuttamaan niin tuottavuutta kuin hyvinvointia kaikille osapuolille. Pitkäjänteisyyden ja kestävyysden kautta vastuullisuuden voidaan nähdä toteuttavan myös yhteiskunnallista vastuuta. Vaikka vastuullisuuden avulla pyritään toteuttamaan niin henkilöstön etuja kuin kannattavuuden parantamista, pitää termi sisällään myös ajatuksen vastuullisuudesta niin valtioon, velkojiin kuin ympäristöönkin. Konkreettisia esimerkkejä vastuullisuuden elementeistä ovat työllisyysvastuu, työrauhavastuu sekä henkilöstön kehittämisvastuu. (Kairinen et al. 2015, 84-85) Vastuullisuuteen eli esimerkiksi arvoihin ja yleiseen etuun on liitettävä luottamus. Luottamus tai sen puute näkyy jokaisessa työyhteisössä, sovittiin siellä paikallisesti työehdoista tai ei. Erityinen rooli ja merkitys luottamuksella kuitenkin on paikallisen sopimisen maailmassa. Tutkimus on osoittanut, että henkilöstöasioissa ylivoimaisesti vahvin luottamus kohdistuu lähimpiin esimiehiin ja heikoimman luottavaisuuden kohteena ovat yksikköjen johtajat (Ilmonen et al. 2000, 121). Esimerkiksi yhteiskuntavastuun kautta myös yhtiö voi puolestaan vahvistaa luottamuksen ilmapiiriä ulkopuolelle. Näin ollen luottamus voidaan katsoa generatiiviseksi mekanismiksi, joka ruokkii itse itseään (Ilmonen et al. 2000, 127). Tämä ”mekanismi” voidaan käynnistää esimerkiksi sopimusjärjestelmän avulla yksittäisessä tuotantoyksikössä, joka voi lopulta johtaa koko työorganisaation kohdistuvan luottamuksen vahvistumiseen. Kolmion eri kulmia voidaan näin ollen ajatella muutoksen hallinnan välineinä, jotka muodostavat paikallisen sopimisen eri ulottuvuudet.

Turun yliopiston tutkimuksessa tarkasteltiin juuri kolmioteorian avulla sitä, miten hyvin jokin toiminta, kuten työmarkkinajärjestelmän muutos yhtäaikaisesti toteuttaa esimerkiksi työnantajan, henkilöstön ja yleisen edun vaatimuksia. Kairisen (2015, 87) sanoin: *”Paikallinen sopiminen on siis perusteltu toimintatapa, jos se edistää samanaikaisesti ja tasapainoisesti tuottavuutta, henkilöstön hyvinvointia ja vastuullisuutta.”*

Kolmioteoria voidaan luonnollisesti liittää myös joustavaan toimintatapaan, joka kytkeytyy lähes aina paikallisen sopimiseen tavalla tai toisella. Joustavalla tuotantomallilla, jota case-

yhtiössäkin sopimuksella haettiin, tarkoitetaan mallia, jossa esimerkiksi kysynnän vaihtelu ja tuotteiden räätälöinti johtaa muuttuneisiin työaikajärjestelyihin, madaltuviin ammattirajoihin, uusiin palkkausjärjestelmiin tai täydennyskoulutukseen. Tämä puolestaan vaatii yhteistyötä monilta eri tahoilta sekä luottamusta, jonka jälkeen syntyy tarve paikalliselle sopimiselle ja edellytysten sekä olosuhteiden salliessa lopulta paikallinen sopimus. (Niemelä et al. 2000, 124)

Jotta yllä esitetty kolmioteoria olisi paikallisen sopimisen ympärillä mahdollinen ja optimaalisella tavalla toteutettu, edellyttää se koko työyhteisöltä sekä työmarkkinajärjestöiltä ja muulta julkiselta vallalta toimenpiteitä. Hietala (2015) on työ- ja elinkeinoministeriölle (TEM) tehdessään selvityksessä kirjannut ehdotuksia yhteistoiminnan parantamiseksi työpaikoilla sekä paikallisen sopimisen mahdollistamiseksi nykyistä laajemmin. Paikallinen sopiminen edellyttää taakseen vankkaa luottamusta, jota voidaan saavuttaa yhteisen ja yhteisesti ymmärrettävän käsitteistön sekä yhtiön tilaa kuvaavan aineiston avulla. Lisäksi henkilöstön, henkilöstön edustajien ja työnantajien edustajien yhteisen koulutuksen lisääminen on selvityksen perusteella välttämätöntä.

3. Taloudelliset vaikutukset ja työhyvinvointi

Taloudellisten vaikutusten arvioinnin avulla voidaan analysoida paikallisen sopimuksen vaikutuksia yhtiön kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Kannattavuudella katsotaan yleisesti tarkoitettavan yhtiön tulontuottamiskykyä tietyn ajanjakson aikana – yksinkertaistettuna tuottojen ja kulujen erotusta. Hyvä kannattavuuden mittari on esimerkiksi liikevaihto per työntekijä. (Siikavuo, 2016, 117, 118) Taloudellisiin vaikutuksiin voidaan myös kytkeä työhyvinvointiin liittyvät seikat – esimerkiksi, mikäli katsottaisiin sairauspoissaolojen lisääntyneen, aiheuttaisi tämä luonnollisesti ylimääräisiä kustannuksia yhtiölle. Yhtiössä paikallisen sopimuksen myötä aiheutuneita taloudellisia vaikutuksia voidaan arvioida erilaisten tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut ovat tilinpäätöksestä laskettuja mittareita ja niistä saatavan informaation avulla yhtiön eri kausia voidaan verrata keskenään. Paikallisen sopimuksen vaikutuksia voitaisiin arvioida esimerkiksi seuraavien tunnuslukujen avulla: henkilökustannus per tuotettu yksikkö, yksikön kannattavuuden kehitys liikevaihdon kautta sekä henkilöstön keskituntiansio ennen paikallisen sopimuksen ajanjaksoa ja sen aikana.

(Rekola-Nieminen & Salmi, 2004, 89) Nimenomaan henkilöstöön kohdistuvista tunnusluvuista voidaan tarkastella myös keskituntiansion kehittymistä, henkilöstömäärän kehittymistä sekä henkilöstön vaihtuvuuden kehitystä.

Käsitteellisesti työhyvinvointi on suhteellisen uusi ilmiö. Sen käytön voidaan katsoa yleistyneen vasta 1990-luvun jälkipuoliskolla. Historiallisesta näkökulmasta tarkasteluna työhyvinvoinnin voidaan ennen 1990-lukua katsoa painottuneen ennen kaikkea työturvallisuuteen ja -terveyteen. 1990-luvun alussa huomio kiinnittyi työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan eli katseet suunnattiin työssä jaksamiseen. 1990-luvun puolivälin jälkeen työhyvinvoinnin taustalla on vaikuttanut ennen muuta henkisen hyvinvoinnin korostaminen. Työelämän laatu ja työhyvinvointitoiminta ovat olleet huomion keskipisteenä ja tämän myötä myös työhyvinvointipalvelut ja työhyvinvoinnin mittaaminen. (Tarkkonen, 2012, 13, 18) Työhyvinvoinnilla voi olla monenlaisia merkityksiä ja nykyisin yksilöt kokevat ja mittaavat työhyvinvointia eri tavoin. Laajasta näkökulmasta katsottuna voidaan kuitenkin todeta, että työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä onkin juuri se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Kyseessä on siis yksilön henkilökohtainen tunne ja vireystila. Toisaalta työhyvinvointia voidaan tarkastella myös koko työyhteisön kannalta. Tällöin ensisijaisena askeleena on ihmisten ja työyhteisön jatkuva kehittäminen sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana kokemassa onnistumisia, iloa ja merkityksellisyyttä. (Ojala & Ahonen, 2005, 27-28)

3.1 Taloudelliset vaikutukset ja henkilöstökulut

Snellin (2007) mukaan henkilöstökulujen suuruuteen voidaan vaikuttaa erityisesti neljällä eri alueella: rekrytointiprosessia nopeuttamalla, vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta, työsuhderiitoja välttämällä sekä määräaikaisten työntekijöiden käyttöä vähentämällä. Esimerkiksi vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta voidaan välttää muun muassa ylimääräisiä koulutus- ja perehdytyskustannuksia. Chen et al. (2011) toteavat tutkimuksessaan, että liittosopimukset vähentävät joustoa ja kasvattavat henkilöstökustannusta suhteessa tuotettuun yksikköön. Näin ollen voidaan katsoa, että työvoimakustannuksia voitaisiin optimoida juuri paikallisen sopimisen kautta. Nämä työvoimakustannukset muodostavat yllä esitettyjä taloudellisia vaikutuksia yhtiössä. Lisäksi on muistettava, että mitä suurempi

henkilöstökulu on suhteessa liikevaihtoon, sitä suurempi merkitys on myös itse paikallisella sopimuksella henkilöstön käytön tehokkuuteen.

Jiang et al. (2012) yhdistivät meta-analyysissään henkilöstöhallinnon eri ulottuvuudet taloudellisiin vaikutuksiin organisaatiossa. Taitoa, motivaatiota ja työskentelymahdollisuuksia parantavat ja korostavat henkilöstöhallinnon käytänteet nähdään yhtiön tuloksellisuuden sekä inhimillisen pääoman kannalta parhaimman lopputuloksen tuottavina lähtökohtina. Voidaankin todeta, että inhimillinen pääoma ja työntekijöiden motivaatio toimivat ikään kuin välittäjinä henkilöstöhallinnon eri ulottuvuuksien sekä yhtiön operatiivisen tuloksen välillä ja tällä on puolestaan suora vaikutus taloudelliseen tulokseen. Barney'n (1991) mukaan ainoastaan taloudellisesti merkittävät vakaat resurssit voivat luoda yritykselle todellista kilpailuetua. Resurssit katsotaan taloudellisesti merkittäviksi, kun ne antavat yhtiölle mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa strategiaansa optimaalisella tavalla sekä toimia tehokkaasti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli yhtiö pystyy hyödyntämään sen eteen tulevia erilaisia mahdollisuuksia tai vaihtoehtoisesti pienentämään ja vähentämään mahdollisia uhkia, niin sen voidaan katsoa kehittävän toimintaansa ja suoriutuvan tehokkaalla tavalla.

3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus yhtiön tuloksellisuuteen

Tuottavuus on yleinen työelämäkeskustelussa käytetty käsite, jonka katsotaan yleensä tarkoittavan kokonaistuottavuuden ja kannattavuuden yhteisvaikutusta. Tuloksellisuuden kautta taas voidaan kuitenkin kuvata vieläkin laajempaa kokonaisuutta. Tuloksellisuudella tarkoitetaan toiminnan onnistuneisuutta yleisesti. Tuloksellisuutta voidaan mitata esimerkiksi tuottavuutena, taloudellisuutena, kannattavuutena, tehokkuutena tai laatuna. Pitkällä aikavälillä ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee toimimaan tuloksellisesti. Työhyvinvointi ja sen puutteellisuus organisaatiotuloksellisuudessa näkyy esimerkiksi sairauspoissaoloissa, joita ei voida selittää ainoastaan yksilökohtaisilla tekijöillä. Sairauspoissaolojen runsas määrä kertoo yksilön ominaisuuksien sijasta enemmän työolosuhteista, työn järjestelyistä ja mitoittamisesta sekä työhyvinvointitoiminnan laadusta. Yrityksissä henkilöstön sairauspoissaolotiheys on yleensä välillä 8-18 sairauspäivää henkilötyövuotta kohden. Mikäli tunnuslukuna käytetään sairauspoissaolojen prosenttiosuutta kokonaistyöajasta, yksityisten

yhtiöiden osalta se vaihtelee välillä 2,5-8 %. Sairauspoissaolot ovat keskeytyksiä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työn tuottavuuteen ja taloudellisuuteen sekä runsaina määrinä myös epäedullisesti kannattavuuteen. (Tarkkonen, 2012, 65-66, 69-70)

Tuloksellisuus viittaa osaltaan myös kilpailukykyyn, joka puolestaan muodostuu monesta osatekijästä. Muun muassa kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, innovatiivisuus sekä kyky houkuttaa ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät muodostavat olennaisen osan kilpailukykyä ja -etua. Nämä ovat seikkoja, joita voidaan myös paikallisen sopimuksen kautta tehostaa ja ylläpitää. Vain tyytyväinen sekä työssään viihtyvä työntekijä voi toimia tuloksekkaasti. Yllä esitettyihin kilpailukykytekijöihin voidaan kuhunkin vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen, 2005, 69)

Joustavilla työajoilla on suuri merkitys työhyvinvointiin – tämä merkitys voi näkyä niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Työhyvinvointia ei tule nähdä kustannuseränä vaan tuotantopanoksena. Yksi suurimmista stressin aiheuttajista työssä on pelko olemassa olevan työpaikan menettämisestä ja tämä ajaa työntekijät tekemään esimerkiksi mahdollisimman pitkiä työpäiviä sekä ylitöitä. Tällä on luonnollisesti myös suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. (Theobald & Cooper, 2012, 5, 21)

4. Tutkimusmetodologia ja aineisto

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen määrittely ei ole yksiselitteistä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää todellisen elämän kuvaamista ja tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaista tutkimista. Tutkimuksen yhdeksi pyrkimykseksi katsotaan tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen – ei niinkään jo olemassa olevan todentaminen (Hirsjärvi et al. 2009, 161). Kuten Gubrium (1988, 23) on todennut, kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen hanke, vaan joukko moninaisia tutkimuksia. Hirsjärvi et al. (2009, 164) ovat listanneet laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, joihin kuuluvat muun muassa tutkimuksen luonne kokonaisvaltaisena tiedonhankintana, jolloin aineisto kootaan todellisissa luonnollisissa tilanteissa. Kohdejoukko on tapana valita tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisotoksena, sekä ihmisiä suositaan tiedonkeruun lähteenä. Lisäksi listaus huomioi myös induktiivisen analyysin merkityksen, joka ilmenee

käytännössä aineiston monitahoisena ja yksityiskohtaisena tarkasteluna päätyen yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Huomionarvoista on myös se, että laadullinen tutkimus on saatettu aiemmin mieltää monilta osin irralliseksi numeerisesta datasta tai tiedoista. Haastattelun avulla voidaan kuitenkin saada tapauksen kannalta tärkeitä yksittäisiä tunnuslukuja, joiden avulla tehdään laajempia tulkintoja. Kaikki yllä mainitut piirteet ja lähtökohdat koskevat myös tätä tutkimusta.

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii erinomaisesti tämän yksittäisen yhtiön sopimuksen ja sen vaikutusten analysointiin. Laadullisen menetelmän avulla saadaan käytännönläheistä, konkreettista sekä monipuolista tietoa ja näkökulmaa aiheeseen. Case studyn suorittaminen vaatii ihmisläheistä otetta sekä laaja-alaista analyysiä, jotta kokonaiskuvan luominen lukijalle olisi selkeää. Tämä tutkielma voidaan luokitella ”intensiiviseksi tapaustutkimukseksi” (*intensive case study research*). Kyseinen tutkimusmuoto pyrkii ymmärtämään yksittäisen tapauksen erityispiirteitä sisältäpäin antamalla tapauksesta kokonaisvaltaisen kontekstiinsa sopivan kuvauksen. ”Laaja-alainen tapaustutkimus” (*extensive case study research*) puolestaan pyrkii yleistettyjen konstruktioiden laatimiseen, testaamiseen tai tuottamiseen vertaamalla useita tapauksia toisiinsa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 118-119)

4.1 Teemahaastattelu

Kuten case study -tutkimuksissa yleensäkin, teemahaastattelun voidaan katsoa olevan toimiva tapa tutkia yksittäistä tapausta useammasta näkökulmasta riittävän syvällisellä otteella. Tarkemmin ilmaistuna tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärvi & Hurme (2001, 45-47) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää itsessään termillä teemahaastattelu. Puolistrukturoidulla viitataan siihen, että kyseessä ei ole standardoitu lomakehaastattelu, muttei kuitenkaan täysin avoin keskustelunomainen strukturoimaton haastattelu, jossa haastateltavan vastaus saa usein aikaan seuraavan kysymyksen.

Tutkimuksen liitteistä löytyy kaksi erilaista haastattelurunkoa, jotka toteutetaan teemahaastattelun mukaisessa hengessä. Teemahaastattelulle ominaista on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Muita teemahaastattelua

ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi seuraavat: kysymysten järjestystä voidaan vaihdella haastateltavasta riippuen, vastaukset voidaan antaa omin sanoin eli niitä ei ole sidottu minkäänlaisiin vastausvaihtoehtoihin sekä haastattelijan mahdollisuus vaihdella kysymysten sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47)

Puolistrukturoitu haastattelumuoto antaa siis mahdollisuuden keskusteluun sekä uusiin näkökulmiin jo haastattelun aikana. Tutkielman liitteistä löytyvä haastattelurunko 1 on tarkoitettu case-yhtiön sisällä tehtyyn henkilö A:n haastatteluun. Haastattelurunko 1 etenee teemoittain käsitellen niin tuotantoyksikön kannattavuuteen kuin työhyvinvointiin liittyviä näkökohtia. Haastattelurungon 1 mukaan tehty yhtiön sisäinen haastattelu suoritettiin Skypen välityksellä, nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämä case-yhtiön sisäinen haastattelu kesti noin 40 minuuttia.

Haastattelurunko 2 puolestaan on luotu yhteistoiminta-asiamies Harri Hietalan (myöh. haastateltava B) haastattelua varten. Yhteistoiminta-asiamiehen tehtävänä on muun muassa valvoa yhteistoimintalain, hallintoedustuslain sekä konserni yhteistyötä koskevien lakien sekä henkilöstörahastojen toimintaa. Kyseessä on valtioneuvoston nimitys viiden vuoden kausiksi ja Hietalan kausi on loppumassa vuoteen 2019. Haastattelurunko 2 on teemaltaan enemmän yleisluontoinen paikallisen sopimisen aihepiirin ympäriltä ja sen tarkoituksena on saada asiantuntijan ajankohtaista näkökulmaa teemaan liittyen. Lisäksi Hietalalla on ollut mahdollisuus perehtyä kyseessä olevaan paikalliseen sopimukseen hieman etukäteen, joten tavoitteena on saada myös yhtiön ulkopuolisen, aiheeseen läheisesti perehtyneen ammattilaisen näkemys sopimuksesta. Tämä haastattelu suoritettiin Helsingissä kasvotusten, jotta havainnointi oli mahdollisimman tehokasta ja haastattelutilanne miellyttävä kaikille osapuolille. Haastattelun pituus oli noin 1,5 tuntia.

Molemmat haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kauttaaltaan. Litteroiduista teksteistä poimittiin lopulliset tutkimuksen kannalta olennaisimmat kommentit ja havainnot. Molemmissa haastatteluissa haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen, jolloin myös yleinen keskustelu aiheen ympäriltä oli luontevaa ja antoisaa.

4.2 Sopimusteksti

Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona toimii case-yhtiön aikaansaama paikallinen sopimus mukaan lukien sopimuksen tekniset osat. Eriksson & Kovalainen (2008, 89) jakavat kirjallisen materiaalin laadullisen tutkimuksen aineistona ensisijaiseen materiaaliin (*primary data*) ja toissijaiseen materiaaliin (*secondary data*). Ensisijaisella materiaalilla tarkoitetaan aineistoa, jota kerätään tutkimuksen aikana, kuten esimerkiksi kirjoitettuun muotoon puretut haastattelut. Toissijaisella materiaalilla viitataan teksteihin, jotka ovat olleet olemassa jo ennen tutkimushankkeen aloittamista, kuten esimerkiksi yhtiön allekirjoittamat sopimukset tai vuosiraportit. Toissijaisen materiaalin merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa on termistään huolimatta merkittävä. Esimerkiksi juuri case study -tutkimuksissa, jotka koskevat muun muassa kirjanpitoa tai organisaation tutkimusta, jo julkaistuja tekstejä kuten muistioita tai tilinpäätöksiä, tutkitaan ja tulkitaan itsenäisinä tutkimusesineinä (*artifacts*), joilla on luonnollisesti merkittävä painoarvo tutkimuksen kannalta (Ryan et al. 2002).

Lainopillisesta näkökulmasta katsoen paikallisen sopimuksen sopimustekstiä on tässä tapauksessa analysoitu ensisijaisesti sen sanamuodon mukaisesti. Itse sopimustekstin analysoinnissa ja sen taustoittamisessa apuna on toiminut case-yhtiön syksyllä 2015 perustaman ohjausryhmän 07.01.2016 laatima yhteenveto joustoneuvotteluista. Ohjausryhmän vastuulla oli muun muassa suunnitella vuosityöaikaan ja työaikajoustoihin liittyviä asioita. Lisäksi paikallisen sopimuksen tulkinnassa, apuna ja vertailukohteena on toiminut case-yhtiön alaa ja paikallista sopimista koskeva teemaseminaarin yhteenvetoraportti vuodelta 2013. Sopimustekstin analysoinnissa kiinnitettiin ensin huomiota otsikointiin sekä asioiden esittämisjärjestykseen – mistä siis ylipäänsä on sovittu. Tämän jälkeen edettiin yleisestä näkökulmasta yksityiskohtiin ja niiden vaikutuksiin niin työnantajapuolen kuin työntekijöiden ja toimihenkilöiden kannalta. Nämä näkökulmat toimivat lähtökohtana myös haastattelurunkojen tekemiselle.

Sopimustekstin analysoinnissa myös lainopillisen lähtökohdan ja sopimustekniikoiden hahmottaminen on tarpeellista. Annolan (2016, 168) mukaan tekstitulkinta muodostaa tahtotulkinnan ensimmäisen vaiheen ja pääkokonaisuuden. Yksinkertaistettuna tällä tarkoitetaan sitä, että sopimuksen sisältöä määritetään lähtökohtaisesti sopimusmateriaalia

käyttäen. Tulkintamateriaalin rajoittuminen sopimukseen itseensä ei kuitenkaan tarkoita, että arviointi irrotettaisiin kontekstistaan. Hierarkkisesti tärkein sopimuksen tulkinnan periaate on osapuolten tarkoitus ja useimmiten tämä tarkoitus ilmenee juurikin sopimusmateriaalista tekstitulkinna keinoin. Osapuolten tarkoitusta täydentää luonnollisesti myös sopimuksen liitteet sekä sopimusneuvotteluiden yhteenvedot.

5. Paikallinen sopimus

Case-yhtiö on hyödyntänyt sitä sitovan työehtosopimuksen mahdollistaman paikallisen sopimisen ja tätä kautta pyrkinyt parantamaan kilpailuetuaan sopiessaan mm. henkilöstöön merkittävästi vaikuttavista seikoista. Lisäksi sopimuksen avulla minimoitiin esimerkiksi työn ja alan sesonkiluontoisuuden aiheuttavia uhkia. Tutkittavana oleva yrityskohtainen paikallinen sopimus oli lähtökohtaisesti voimassa 29 kuukauden ajan 01.02.2016-30.06.2018. Yhtiön sisäisestä haastattelusta kävi kuitenkin ilmi, että sopimusta jatkettiin sopimuskauden ollessa vielä kesken niin, että se päättyi vasta vuoden 2018 lopussa. Sopimuksen allekirjoittamista edelsi lähes 1,5 vuoden työstäminen, johon osallistui useita eri tahoja työntekijä- ja työnantajaliitosta lähtien. Sopimuksen avulla on sovittu toisin voimassa olevasta yhtiötä sitovasta työehtosopimuksesta. Yrityskohtaisesti on sovittu työaikajoustoista, työvuorojärjestelyistä, työajan tasoittumisjaksoista sekä joustoihin liittyvästä palkkiojärjestelmästä. Sopimus koski yhtiön erään tuotantoyksikön työntekijöitä sekä toimihenkilöitä ja sen piirissä oli yhteensä noin 400 henkilöä. Yhtiössä tuolloin toiminut toimitusjohtaja kertoi yhtiön verkkosivuilla julkaistussa tiedotteessa, että sopimuksen tavoitteena on tehtaan joustavuuden lisääminen, laajentuvan tuotevalikoiman hallinnan parantaminen sekä kasvun ja kilpailukyvyn edellytysten parantaminen. Tässä luvussa käydään läpi sopimuksen ydinsisältöä ja tavoitteita aihealueittain. Sopimuksen teemojen läpikäymiseen hyödynnetään suoritettuja haastatteluja ja niistä ilmenneitä seikkoja. Haastateltava B (yhteistoiminta-asiamies) kuvaa paikallista sopimista seuraavalla tavalla:

”Itse koen, että paikallisen sopimisen teema on ikään kuin yhteistoiminnan korkein aste. Laki velvoittaa tiettyyn tasoon, mutta kun asioista päästään sopimaan, ollaan päästy vielä pidemmälle.”

5.1 Paikallisen sopimisen prosessi

Kuten yllä on todettu, sopimuksen aikaansaaminen vaati pitkäjänteistä yhteistyötä monelta taholta. Haastateltava B korosti haastattelussa ammattiliittojen merkitystä sopimisprosessissa sekä yksityisten paikallisen sopimisen juridiikkaan perehtyneiden lakiasiantuntijoiden merkitystä, unohtamatta sitä, että sopimisen lähtöasetelma on usein jännitteinen. Paikallisessa sopimisessa asenteella ja osaamisella on siis valtava merkitys. Kysyttäessä prosessista ja siitä, mitä tällaisen sopimuksen aikaansaaminen vaatii käytännössä, nousivat seuraavat kommentit esille:

”Paikallinen sopiminen on teknillisesti ja asiallisesti aika vaativaa – tehdä ne paperit sillä tavalla, että ne on oikeudellisessa mielessä kohdallaan. Se ei oo helppoa. Lisäksi, kun pitää vielä saada sisältö niin, että se on tasapainossa. Niin sekään ei oo helppoa.”

”Se vaatii puolin ja toisin riittävän osaamisen, luottamuksen ja sen tarpeen sekä molemminpuolisen hyödyn näkemisen.”

Siirryttäessä tarkastelemaan asiaa käytännössä eli tulkittaessa yhtiön sisäisestä haastattelusta saatuja tietoja, totesi haastateltava A, että ammattiliittojen asiamiehillä oli iso rooli sopimuksen syntymisen kannalta sekä lisäksi työterveyshuollon työkykykoordinaattorilla oli merkittävä rooli työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. A itse oli osallistunut sopimuksen tekoon sopimisen pääneuvottelupöydässä ikään kuin sihteerin roolissa. Tähän pääneuvottelupöytään kuului A:n ja luottamusmiesten lisäksi myös ammattiliittojen edustajia. Varsinaisten neuvotteluiden tukemiseksi perustettiin myös kolme alaryhmää. Kaksi kyseisistä alaryhmistä oli muodostettu teollisuuden alalla vaikuttavien prosessien mukaan ja näissä alaryhmissä vaikuttivat muun muassa tuotantopäälliköt eri osastoilta. Näiden lisäksi muodostettiin myös työhyvinvointiryhmä, jonka johtamisesta A vastasi. Työhyvinvointiryhmässä vaikuttivat lisäksi työsuojeluvaltuutettu sekä työterveyshuollon edustaja. Tärkeää prosessissa on myös työntekijöiden osallistaminen ja heidän äänensä kuuluminen. A:n mukaan:

”neuvottelun rakenne oli ajateltu niin, että kun siinä otetaan ne liitot mukaan, niin silloin siinä yksittäisellä luottamusmiehellä tavallaan valtakin vähenee”---”tällä tavoin saatiin isompia edustajia, jotka katsoivat asioita isommasta näkökulmasta”.

Näin ollen laajemmasta näkökulmasta katsottaessa yksittäisille henkilöille ei annettu liikaa valtaa ja myös suuremmat ryhmät otettiin sitä kautta huomioon.

Haastateltava B totesi myös, että henkilöstöhallinnon osaaminen ja rohkeus ovat avainasemassa. Lisäksi vaaditaan syvällinen omien prosessien osaaminen sekä ymmärrys ja näkemys siitä, miten tällaiset sopimukset tulisi tehdä. Vaativan tästä yhtälöstä tekee se, että yritystasolta pystytään löytämään ne tekijät, jotka osaavat tulkita ja käyttää relevantteja lakeja oikeissa yhteyksissä.

”Tää paikallinen sopiminen ei oo mikään hetkellinen tapahtuma, vaan se on niin kuin pitkällinen prosessi, jossa sun pitää olla jatkuvasti sitoutunut siihen. Ja se on vaativaa.” – B

5.2 Työsuhdeturva

Sopimuksen tarkoituksena on yritysosapuolen näkökulmasta kirjattu yhtiön toiminnan varmistaminen kasvun ja olemassa olevien työpaikkojen turvaamiseksi. Henkilöstön kannalta sopimuksen ytimen voidaan katsoa muodostavan se, että sopimuksen piirissä oleviin työntekijöihin ja toimihenkilöihin ei kohdisteta lomautuksia tai irtisanomisia tuotannollisin tai taloudellisin perustein. Työsuhdeturva ei kuitenkaan ollut täysin aukoton, vaan yhtiössä toteuttavan investointiohjelman mahdollisesti edellyttämät irtisanomiset olivat poikkeuksellisesti hyväksytyjä. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että vuosittainen enimmäismäärä investointien vuoksi irtisanottaville henkilöille oli sopimuksessa kirjattu korkeintaan yhdeksään työntekijään ja irtisanomisia voitiin toteuttaa aikaisintaan 01.07.2017. Myöskään sopimuksen piirissä olevia työntekijöitä koskevia liikkeen luovutuksia ei ollut sallittua tehdä. Lisäksi sopimukseen oli kirjattu yhtiön mahdollisuus sijoittaa investointien takia vähenevien työpaikkojen työntekijöitä saman konsernin muihin työpaikkoihin. Työsuhdeturvan avulla pyrittiin ennen kaikkea saavuttamaan luottamusta työnjatkuvuuteen ja näin ollen nostattamaan työskentelyilmapiiriä työpaikalla. A:n sanojen mukaisesti:

”Haluttiin stabilisoida se työrauha ja tekeminen, että päästään YT-neuvotteluiden jälkeen rakentaa sitä organisaatio rauhassa ja ihmiset sitoutuu työskentelee tavoitteellisesti siinä toimintaympäristössä.”

Tässä tapauksessa työsuhdeturva oli merkityksellinen myös siinä mielessä, että kyseisenä aikana haluttiin päästä lomauttamisesta eroon. Lomauttaminen oli ollut aikaisempina vuosina ongelma työn sesonkiluonteesta johtuen. Työsuhdeturvan avulla taattiin henkilöstölle tietty ansaintaso sopimuksen ajaksi. A:n mukaan yksittäisten ihmisten kanssa käydyt keskustelut yhtiön sisällä vahvistivat sen, että työsuhdeturvan sisältämä lomautuskielto sekä se, että koko vuoden työvuoroluettelo oli tiedossa, näkyi ehdottomasti positiivisena signaalina työyhteisössä. Case-yhtiössä henkilöstövaihtuvuus on A:n mukaan perinteisesti marginaalisen pieni eikä radikaaleja muutoksia tapahtunut sopimuskauden aikana. Sopimuksessa sallittuja investointeihin perustuvia irtisanomisia ei myöskään lopulta käytetty. Viimeisen sopimusvuoden aikana rekrytoitiin kuitenkin 30 henkilöä lisää ja päiväkapasiteettia ryhdyttiin kasvattamaan tässä vaiheessa.

5.3 Työaikajoustot ja työaikapankki

Työsuhdeturvan vastapainona kohderyhmän työntekijöiltä edellytettiin uusien työtehtävien opettelemista, jotta vuorojen puolitus onnistuu 6-päiväisillä työviikoilla. Lauantain työvuoroja kutsutaan sopimuksessa joustopäiviksi. Lisäksi vaadittiin saman vuoron aikana eri työtehtävien tekemistä työnantajan direktio-oikeuden mukaisesti. Sopimuksen teknisten asioiden liitteestä käy ilmi, että normaali työviikko oli 5-päiväinen ja palkanmaksu tapahtui aina 5-päiväisen työviikon mukaisesti. Syy joustopäivien tarpeellisuuteen löytyy työn sesonkiluontoisuudesta ja lopullinen viikkotyöaika vaihtelikin kysynnän mukaisesti eri vuodenaikoina. 6-päiväinen työviikko maksimissaan 10 kertaa vuodessa mahdollistaa tehokkaan työskentelyn kiireisimpänä aikana, mutta 5-päiväisen työviikon mukaan menevä palkanmaksu mahdollistaa tasaisen ansion jakautumisen myös hiljaisena kautena. Lisäksi esimerkiksi lomalauantaiden palkka voidaan siirtää maksettavaksi hiljaisena aikana.

Työaikajoustoihin liittyen sopimuksessa käyttöönotettu työaikapankki on erinomainen esimerkki paikallisen sopimisen suomista mahdollisuuksista. Huomionarvoista on se, että

nykyisessä TAL:ssa ei ole lainkaan säännöksiä työaikapankkiin liittyen. Useissa työehtosopimuksissa näitä määräyksiä kuitenkin on, ja ne on toteutettu eri tavoin riippuen minkä alan työehtosopimuksesta on kyse. Case-yhtiötä vuoteen 2020 asti velvoittava työehtosopimus sisälsi määräyksiä työaikapankkiin liittyen. Ko. työehtosopimuksen mukaan työaikapankilla tarkoitetaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi käyttöön otettavaa järjestelmää, jonka avulla työnantajalle ja työntekijällä syntyy mahdollisuus tallettaa ja käyttää aikaa järjestelmän käyttöönoton yhteydessä sovittujen sääntöjen mukaisesti. Case-yhtiön aikaansaamassa työaikapankissa huomionarvoista oli erityisesti lauantain työvuoroista eli joustopäivistä sopiminen ja työajan tasoittumisjakso.

Käytännössä joustosaldoa kerrytettiin lisäämällä työaikakalenteriin aamu- ja iltavuoroja lauantaille tietyin rajoituksin, joissa lähtökohtana oli, ettei henkilölle kuitenkaan tulisi kahta peräkkäistä 6-päiväistä työviikkoa. Kertyneet joustosaldot käytettiin kokonaisuudessaan päivin lisäämällä työaikakalenteriin joustopäiviä pääosin loppuvuoteen. Joustopäiviä oli tarkoitus pyrkiä sijoittamaan myös alkuvuoteen tasaisesti esimerkiksi keventämään yövuoroviikkoja, jolloin työskenneltäisiin neljä yötä viiden sijasta. Työajalla ei ollut tasoittumisjaksoa, mutta työnantaja suunnitteli työaikakalenterin lähtökohtaisesti niin, että saldo olisi vuoden lopussa noin nolla tuntia. Mikäli saldoa oli jäljellä edelliseltä vuodelta seuraavan vuoden tammikuun lopussa, maksettiin se työntekijälle vuosilytöiden mukaan.

Mainittakoon vielä, että uuden työaikalain on tarkoitus tulla voimaan 01.01.2020 (HE 158/2018). Uuteen työaikalakiin on sisällytetty säännöksiä työaikapankista. Hallituksen esityksen (158/2018) mukaan lakiin perustuvalla työaikapankilla tarkoitettaisiin mahdollisuutta säästää ja yhdistää toisiinsa työaikaa, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia. HE:n mukaan lakiperusteisen työaikapankin olisi tarkoitus olla vaihtoehtoinen niissä tilanteissa, joissa työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on työaikapankkimääräyksiä.

5.3.1 Joustojen käytännön toteutuminen ja soveltaminen

A:n mukaan haastavimmaksi joustojen saavuttamisen kannalta katsottiin työehtosopimuksen 50 viikkotunnin raja. Tämän takia oli äärimmäisen tärkeää, että liitot olivat mukana neuvottelemassa sopimusta, jotta kyseisestä TES:n asettamasta rajasta pystyttiin joustamaa ja menemään sen yli. Voidaan siis todeta, että tässä sopimuksessa työaikaan liittyvät asiat olivat rajoittavimpia, mutta niistäkin päästiin yhteisymmärrykseen.

”Päästiin siihen tavoitteeseen mitä haettiin niin, että henkilöstön edustajat oli siihen sitoutuneita ja saatiin sitten tämmöstä joustavaa elementtiä tähän tuotantoon.” – A

Ennen kaikkea tärkeää oli koneiden lisääntynyt käyntiaika, jonka 6-päiväinen työviikko mahdollisti. Tällä tavoin asiakkaiden toiveisiin ja tilauksiin pystyttiin sesonkiluonteisesta työstä huolimatta vastaamaan joustavasti ja sopivalla aikataululla.

A:n haastattelusta tulivat myös ilmi inhimilliset seikat ja arkisten asioiden huomioiminen osana isoa kokonaisuutta eli työaika. Mietittäessä 12-tuntisia työpäiviä ja kolmivuorotyötä oli huomioitava niin koiran ulkoiluttamiset kuin lastenhoitokin. Lastenhoidon osalta case-yhtiö oli yhteydessä kunnalliseen päivähöitoon ja näin joustojen toteutumista edesautettiin. Tämä positiivinen onnistuminen oli myös erityisen suuri asia luottamusmiehillä, kun kyseisiin sidosryhmiin oltiin yhteydessä ja niiden toimintaan pystyttiin vaikuttamaan.

A kertoi, että ensimmäisen sopimusvuoden jälkeen työajan ja sen joustojen osalta tapahtui myös pieniä muutoksia. Henkilöstön ehdotuksesta kapasiteettiaikaa tiputettiin ja muutettiin niin, että sesonkiaikaan enää joka kolmas lauantai oli töitä aiemman, joka toisen lauantain sijaan. Tämä onnistui siten, että kahdeksan tunnin aamu- ja iltavuorot muutettiin 12 tunnin aamuvuoroksi. Alkuun 12 tunnin vuorot mietityttivät henkilöstöä, mutta kokonaisuuteen, jossa viikonloppuisin oli enemmän vapaa-aikaa, oltiin kuitenkin lopulta tyytyväisiä.

Lisäksi A mainitsi, että neuvottelujen alussa ei mielellään keskusteltu 12-tuntisista päivistä. Kuitenkin, kun taas vuonna 2019 alettiin tehdä nelivuorota, jolloin kolmeneljäsosa lauantaista olisi tehty kahdeksantuntisella järjestelmällä niin lopulta 12-tuntinen järjestelmä katsottiinkin taas parhaaksi vaihtoehdoksi. Ja vuonna 2019 noin 70 % työntekijöistä on tehnyt case-yhtiössä

12-tuntisia vuoroja. Voidaan siis todeta, että paikallisen sopimuksen myötä syntyneitä sovelluksia käytetään yhtiössä edelleen.

5.4 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Vaikka sopimusteksti ei sisälläkään suoria viittauksia tai mainintoja työhyvinvoinnista, on tekstistä havaittavissa osia, joilla tähän kuitenkin pyritään vaikuttamaan. Lisäksi syksyllä 2015 vuosityöaikaa koskevan ohjausryhmän lisäksi perustettiin myös ryhmä pohtimaan työhyvinvointia ja jaksamista. Tätä ryhmää johti case-yhtiössä työskentelevä A. Hän kertoi haastattelussa, että kyseisessä työhyvinvointiryhmässä vaikutti myös mm. työsuojeluvaltuutettu sekä työterveyshuollon edustaja.

A:n kertoman mukaan työhyvinvoinnilliset seikat otettiin asianmukaisesti sekä perusteellisesti huomioon jo sopimuksen neuvotteluvaiheessa. Ryhmässä käsiteltiin kiperiä kysymyksiä koskien esimerkiksi 12-tuntisia työvuoroja sekä pidempiä työviikkoja. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpidolle tässä tapauksessa haasteita aiheuttivat erityisesti työn luonne jatkuvana prosessina. Omat rajoitteensa työaikojen loputtomalle muokkaamiselle ja uusien järjestelyiden kehittämiseksi asettaa siis vaatimus jatkuvasti miehitetyistä koneista, jolloin sovelluksia ei voida tehdä täysin mielivaltaisesti.

A:n kertoman mukaan työhyvinvointia ja jaksamista koskeva työryhmä kokoontui myös sopimuksen teon jälkeen ja tässä työryhmässä tehtiin yllä mainittu sesonkiaikojen koskeva kapasiteetin tiputus siirryttäessä 12-tuntiseen vuoroon. Vaikka yhtiöllä ja johdolla on suuri vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja jaksamisesta, myös henkilöstöltä itseltään vaadittiin sopeutumista paikallisen sopimisen tuomiin muutoksiin:

”Kyllä se kieltämättä, jos sä teet kuus päivää putkeen töitä niin kyllä se suhteellisen rankkaa on. Mut sit ku siellä on kuitenkin ollu niitä kaheksaakymmentä tuntia niitä joustoja, eli tuli kaks viikkoo käytännössä vapaata joulukuulle niin aika moni henkilöstöstä osas kuitenkin sit sopeuttaa omaa elämäänsä siihen. Et siellä sit saatettiin tehdä ulkomaanmatkoja tai muuta perheen kanssa, ku oli sitten enemmän sitä vapaa-aikaa.” – A

Sairauspoissaolojen osalta A toteaa, että pidemmät työviikot eivät näkyneet juurikaan tilastoissa:

” -- sopimuskautena niin se sairauspoissaolo on pysynyt suhteellisen stabiilina, se on ollu alle viittä prosenttia, mikä on teollisuuden hyvä taso, kun puhutaan vielä kolmivuorotyöstä.”

A:n mukaan pidemmät viikot näkyivät välillä avoimessa sanallisessa palautteessa, mutta tilastoihin niillä ei ollut vaikutusta. Tässä taustalla olikin juuri henkilöstön oma sopeutuminen ja yhteistyökyvyn merkitys. Työhyvinvoinnillisista tavoitteista A kertoo, että lähinnä sairauslomaprosentin osalta tavoitteena oli pitää se *”siedettävänä”*, ja tämä toteutui. A kuitenkin lisää vielä, että:

”Totta kai sitä, jos haluaa omaa henkilöstötyytyväisyyttä kehittää, niin toki siinäkin on se raja, ettei sitä voi tuotantotyössä kehittää loputtomiin. Tavallaan mitä enemmän maksat, niin sitä paremmin voit saada tuloksia aikaan myös siinä.”

Työtyytyväisyyden kohoamiseen on tässä tapauksessa vaikuttanut myös sopimuskautta ennen vallinneet olosuhteet, joista A kertoo seuraavaa:

”Ja sitten kun siihen sopimuskautteen lähettiin niin siin oli ne tehdyt YT:t taustalla ja henkilöstön vähentäminen, joten työtyytyväisyys oli hieman alhaalla. Ja sit se on siinä sopimuskauden aikana, niin se on kehittynyt pienin askelin eteenpäin tossa kohtaa.”

Case-yhtiö mittaa työtyytyväisyyttä teettämällä vuosittaisen henkilöstötutkimuksen. Tällöin tarkastellaan erityisesti *engagement* (sitoutuminen) -indeksiä. Tarkasteltaessa indeksiä koko tehtaalla havaitaan, että siinä on tapahtunut muutamien prosenttien kehitystä vertailuasteikolla vuosittain paikallisen sopimuskauden aikana. Indeksien kehityksen osalta A toteaa seuraavaa:

”Yksikkökohtaisia eroja voi olla sitte, mutta tietysti nyt, jos sitä maalaisjärjellä miettii tässä, että on ensin vähennetty [tässä viitataan ennen sopimuskautta käytyihin YT-neuvotteluihin

ja henkilöstön vähentämiseen] ja sit tehty joustosopimus ja tehty tasasesti töitä, niin eikö se työtyytyväisyys siinä kohtaa luonnollisesti pitäisikin parantua.”

Tämä kokonaisvaltainen työtyytyväisyyden kehitys on heijastunut myös sopimusta koskenutta tuotantoyksikköä pidemmälle ja esimiestyössä on näin ollen kehitytty. A kuvaili sopimuksen parantaneen niin esimies- kuin lähiesimiestyötä ja kokonaisuutena positiivista palautetta on tullut yhtiön sisällä. On kuitenkin mainittava, että paikallinen sopimus ei välttämättä näy ulospäin samalla tavalla kuin se vaikuttaa yhtiön sisällä. Tästä esimerkkinä se, että työnantajamielikuva sekä johtoon suhtautuminen eivät kokeneet merkittäviä positiivisia vaikutuksia sopimisen aikana.

5.5 Vaikutukset tuotantoon ja tuotantoyksikön talouteen

Haastattelun aihepiirin siirtyessä tunnuslukuihin havaittiin, että lukujen vertailu sopimuskautta edeltäneeseen aikaan ja sopimuskautteen ei ollut yksiselitteistä. Sopimuskautena kapasiteettia pystyttiin kasvattamaan, jolloin luvut eivät olleet enää suoraan vertailukelpoisia sopimusta edeltäneeseen aikaan. A kuitenkin totesi sopimuksesta ja henkilökustannuksen suhteesta tuotantoon ja liikevaihtoon seuraavaa:

”Mut jos kattoo niin kuin yleiskuvallisesti ja miettii sitä kokonaisuutta --- kyllä mä koen, että sillä saavutettiin henkilökustannushyötyjäkin pienissä määrin.”

Henkilöstön keskituntiansiosta A puolestaan kertoo, että se on ollut stabiilia ja ainoastaan pienet yleiskorotukset, noin 0,4 prosenttia, tehtiin sopimuskauden aikana. Henkilöstön määrän kehittymisen osalta mainittavaa on se, että investointiohjelman mahdollistamia irtisanomisia ei käytetty lainkaan. A kuitenkin lisää:

” ---mut sen jälkeen sitten siinä toisella sopimuskaudella [eli vuonna 2018] niin yritys rekrytoi sitten lisää noin 30 ihmistä ja sitä päiväkapasiteettia alettiin kasvattaa siinä kohtaa.”

A kertoi, että tuottavuus kehittyi kuusipäiväisen työviikon ja näin ollen myös päiväkapasiteetin noston myötä tavoitellulle tasolle. Näiden seikkojen ansiosta asiakkaat saivat haluamiaan

tuotteita toivotussa aikataulussa ja sopimus oli tältä osin toimiva ja tavoitteiden mukainen. Sopimukselle itselleen ei ollut asetettu erillisiä tavoitteita tuotannon osalta, vaan sopimuskauden tavoitteet koskivat yhtiön normaalia liiketoimintaa – tuotteita haluttiin valmistaa onnistuneesti tietty määrä. Pelko pitkien viikkojen aiheuttamista poissaoloista ei käynyt toteen, vaan työntekijät olivat motivoituneita ja tuotannon tavoitteet saavutettiin. Näiltä kuusipäiväisiltä viikoilta työntekijöillä oli mahdollisuus saada pienimuotoinen sisäinen bonus, joka osaltaan vaikutti myös saumattomaan toimintaan. Minkäänlaisia massapoissaoloja tai lauantaipoissaoloja yhtiö ei myöskään A:n mukaan näin ollen kohdannut.

B puolestaan kuvaili saavutettua sopimusta seuraavalla tavalla:

”Mun mielestä se on malliesimerkki siitä, että löydetään motivaatio puolin ja toisin tärkeiksi koetuista asioista ja onnistutaan ne toteuttamaan tällaisella paikallisella sopimisella. Jossa myöskin sitten sisältönä on työehtosopimusten määräysten joustavoittaminen, jolloin pystytään tiettyyn tilanteeseen sopimaan paremmat systeemit.”

Tällä B:n kuvailemalla malliesimerkillä työnantajapuoli saavutti joustavammat työaikakäytännöt sekä tuotannon tavoitteet ja henkilöstö puolestaan työsuhdeturvan ja palkkiojärjestelmän. Yhteistoiminta-asiamies otti haastattelussa esille myös tärkeän yksityiskohdan siitä, että tällainen sopiminen ja prosessi voidaan usein nähdä kalliina, mutta:

”Kun mietitään sitä, mikä on halpaa ja mikä on kallista ja miten suuri ero voi olla sillä, et sujuuko joku asia vai eikö se suju. Se ero voi olla iso. --- Tekemällä asiat hyvin ja niin, että kaikki tekee parhaansa, niin lopputuloksen ero voi olla huima. Vähän sama kuin toimihenkilötyössä muutenkin, et joku voi saada aikaseks hirveen paljon enemmän tai vähemmän kuin joku muu.”

Voidaan todeta, että case-yhtiö ja sen henkilöstö on sopimuskauden aikana suoriutunut hyvin ja tavoitteiden mukaisesti niin, että sopimuskokonaisuutta ei voida pitää kalliina. Lisäksi tuottavuus on joustavan sopimuksen mahdollistaman kapasiteetin noston myötä kasvanut. Toki hyvinvointi eli henkilöstön etu ja heidän puolensa sopimuksesta huomioitiin myös yllä esitetyn mukaisesti.

Taloudellisen näkökulman kannalta on mainittava Hietalan huomautus siitä, että työehtosopimukset sekä lakikin ovat ikään kuin mekaanisten keskiarvojen mukaan rakennettuja standardeja, eikä sen tekijöille ole välttämättä ensitilan näkymää siihen, mitä kussakin yksittäisessä työpaikassa oikeasti sisäisesti tapahtuu. Tämä tulisi pitää mielessä, kun halutaan saavuttaa taloudellisia etuja. Yritysten sekä työntekijöiden tilanteet ja tarpeet ovat käytännön elämässä erilaisia ja vaihtelevia.

”Ja työehtosopimus on mekaaninen keskiarvojen mukaan rakennettu, ei sen tekijöille ole välttämättä näkymää sinne, mitä työpaikoilla oikeesti tapahtuu. Se saattaa olla aika kaukana siitä.” – B

B toteaa haastattelussa myös, että esimerkiksi tässä tutkimuksessa mainitut Kairisen et al. (1996) ja Uhmavaaran et al. (2008) selvitykset ja kartoitukset, jotka listaavat sopimuksia ja asioita, joista perinteisesti paikallisesti sovitaan, ovat lopulta pienehköjä asioita verrattuna case-yhtiön sopimiin seikkoihin. Tässä tapauksessa kyseessä oleva sopimus menee merkittävästi pidemmälle, haastateltava B:n sanoin:

”Tässä on menty niin syvälle asiaa, että harvoin mennään.”

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää millaisia taloudellisia ja työhyvinvoinnillisia vaikutuksia paikallisella sopimuksella voi olla suuressa suomalaisessa teollisuusyhtiössä. Tämän yksittäisen tapauksen kautta avautui mahdollisuus ymmärtää paikallisen sopimisen aihepiiriä ja sen vaatimuksia laajemminkin. Työmarkkinanajärjestelmien kehittämiskomitea (1992) on mietinnössään kuvannut paikallista sopimista tapana toteuttaa vastavuoroisen sitoutumisen periaatetta ja sen avulla voidaan sopia työehdoista esim. tuotantoyksikkökohtaisesti, jolloin kyseessä on ikään kuin kolmas sopijaporras keskus- ja liittotason rinnalla. Teema on siis ollut esillä yhteiskunnassa ja työmarkkinakentällä jo pitkään ja uusimmat tutkimustulokset aiheen ympärillä korostavat esimerkiksi viestinnän, neuvottelutaitojen sekä tietoisuuden lisäämistä

(TLL, 2019). Tietoisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi tietoa ja osaamista laista sekä niistä konkreettisista asioista, joista voidaan ylipäänsä sopia.

Kuten Hietala (2015) toteaa TEM:lle kirjoittamassaan raportissa, edellyttää paikallinen sopiminen taakseen vankkaa luottamusta sekä henkilöstön, henkilöstön edustajien ja työnantajien edustajien osaamista ja yhteistä koulutusta. Tämän case-yhtiön sopimusprosessin yhteenvedossa voidaan lähteä siitä, että yritys- ja tuotantoyksikkö tasolla kyseinen sopimus oli ehdottomasti aikaansa toimiva tuote, joka syntyi 1,5 vuoden monitahoisten neuvottelujen tuloksena, todellisesta tarpeesta ja molemminpuolisesta motivaatiosta. Yhtiötä ei myöskään painostettu missään vaiheessa jatkamaan sopimusta. Näin ollen sopimuskautta ei enää jatkettu toistamiseen, koska sille ei vuoden 2018 lopussa kyseisessä tuotannon tilanteessa nähty tarvetta. Laajempaan kontekstiin liitettäessä vastaavat sopimukset olisivat varmasti moneen suureen suomalaiseen teollisuusyhtiöön erittäin toimivia – ja miksei jopa palvelualoillekin niiden vaatiessa joustavuutta.

Kuten aiemmin on mainittu, ainoastaan työnantajamielikuva sekä johtoon suhtautuminen eivät kokeneet merkittäviä positiivisia vaikutuksia sopimisen aikana. Viestintään ja tiedottamiseen liittyen voidaankin näin ollen kysyä, olisiko tässä tapauksessa sopimuksesta tiedottaminen, julkisuuden lisääminen sekä viestinnän tehostaminen sopimisen ja sopimuksen tuomista positiivisista puolista kokonaisuutena ollut taloudellisesti kannattavaa ja hyödyllistä. Tämän tutkielman haastatteluista kävi kuitenkin selväksi, että sopimus on vaikuttanut myönteisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja kasvattanut työtyytyväisyyttä. Suuren teollisuusyhtiön jokaiseen ulottuvuuteen, kuten työnantajamielikuvaan, tämä yhden tuotantoyksikön uudenlainen ja merkittävältä osin myönteinen menettely ei ole kuitenkaan aivan yltänyt.

Sopimuksella saavutettiin lopulta ne molemminpuoliset hyödyt, joita sillä tavoiteltiin. Kuten Kairinen et al. (2015) toteavat, paikallinen sopiminen on kannattavaa, mikäli se edistää yhtäaikaaisesti ja tasapainoisessa suhteessa henkilöstön hyvinvointia, tuottavuutta sekä vastuullisuutta (kolmioteoria). Yhtiö pystyi parantamaan kilpailukykyään ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tilauksiin toisin sanoen ratkaisemaan sesonkityön aiheuttamia haasteita. Toisella puolella taas henkilöstö sai pitävän irtisanomis- ja lomautussuojan sekä

uudenlaisen palkkiojärjestelmän. Nämä seikat nostivat työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota sitoutua työhön. Voidaan siis todeta, että sopimuksella oli konkreettisesti positiivinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Näillä keinoin ratkottiin niitä ongelmia, joita aiemmat toistuvat lomautukset ja yhteistoimintaneuvottelut olivat henkilöstön sisälle sekä henkilöstön ja työnantajan välille aiheuttaneet. Laajassa kontekstissa merkkinä vastuullisuudesta mainittakoon esimerkiksi se seikka, että case-yhtiö osallisti jopa kunnan mukaan sopimisprosessiin järjestellessään työntekijöilleen optimaalisia työskentelymahdollisuuksia samalla huomioiden kunnallisen lastenhoidon. Johtopäätöksenä tästä voidaan summata, että molemminpuolinen tahtotila ja ajatus siitä, että sopimus tehdään aidosti kummankin osapuolen tarpeisiin, johtaa lopulta onnistuneeseen lopputulokseen. Yllä esitetyn kolmioteorian avulla tulkiten, case-yhtiö on erinomaisesti huomionut heitä velvoittavat normit sekä käyttänyt tarvittavaa ulkopuolista osaamista, ottanut vastuuta työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan, mutta samalla myös parantanut omaa kilpailukykyään.

Tarkkonen (2012, 65-66) listasi tutkimuksessaan sairauspoissaolojen prosentuaalisen osuuden yksityisten yhtiöiden osalta välille 2,5-8 %. Tässä tapauksessa uhkakuvat lisääntyneistä sairauspoissaoloista tai kuusipäiväisten työviikkojen aiheuttamasta väsymyksestä eivät käyneet käytännössä toteen ja raskaasta kolmivuorotyöstä huolimatta sairauspoissaoloprosentti pysyi case-yhtiössä alle 5 prosentissa. Näin ollen välillisiä positiivisia taloudellisia vaikutuksia saavutettiin tilastojen pysyessä stabiilina ja tuotannon joustavana. Välittömiä taloudellisia etuja puolestaan saavutettiin sillä, että kapasiteettia pystyttiin työaikojen uudenlaisen järjestelyn myötä nostamaan. Tämän lisäksi tilauksiin vastaaminen oli tehokkaampaa eikä hukattuja tuotteita tai tunteja enää tullut samalla tavalla kuin aiemmin. Näin ollen paikallinen sopiminen onnistui turvaamaan riittävän määrän loma- ja lepoaikaa kuormittavan työn vastapainoksi.

On selvää, että sopimuksen vaikutukset ovat laaja-alaisemmat kuin pelkkä välitön tai välillinen taloudellinen näkökulma antaisi ymmärtää. Mietittäessä taloudellisia vaikutuksia koskevaa tutkimuskysymystä, voidaan todeta, että 400 työntekijän tuotantoyksikköä koskenut sopimus ei muuttanut dramaattisesti sellaisen yhtiön taloudellisesti tilaa, joka työllistää yhteensä useamman tuhatta henkilöä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Kuitenkin, kuten Snell (2007) toteaa esimerkiksi yhtiön talouteen ja henkilöstökulujen suuruuteen voidaan vaikuttaa

vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta, vähentämällä määräaikaisten työntekijöiden käyttöä sekä työsuhderiitoja välttämällä. Tapauksen paikallisella sopimuksella oli kiistämättä myönteinen vaikutus näihin kaikkiin mainittuihin ulottuvuuksiin.

Johtopäätöksenä voidaan katsoa, että case-yhtiön sopimus on esimerkillinen ja sen vaikutukset laaja-alaisia, jotka kertovat siitä kuinka monenlaista osaamista tässä tutkimuksessa kuvattu prosessi vaatii. Kuten Hietala haastattelussaan toisti, sopimus on sovittujen asioiden merkityksellisyyden ja suuruuden osalta poikkeuksellinen. Toivottavaa kenties olisi, että tulevaisuudessa tällaisia sopimuksia katsottaisiin pikemminkin mallikappaleina. Esimerkkisopimuksina, joista näkee konkreettisesti, millaisista asioista on aivan realistista päästä yhteisymmärrykseen, kun tahtotila, puitteet ja osaaminen ovat kunnossa. Tutkimusprosessi itsessään puolestaan osoitti, että samat teemat sopimisen edellytyksinä: luottamus, motivaatio ja ymmärrys alasta, ovat pyörineet niin neuvottelijoiden kuin tutkijoidenkin pöydillä jo vuosikymmeniä. Olisikin hyvä, että suomalainen työelämä kohtaisi lisää case-yhtiön kaltaista uskallusta ja kokeilunhalua, jotta mainituissa teemoissa tapahtuisi kehitystä. Case-yhtiön puolentoistavuoden neuvottelut, joissa oli mukana monenlaisia asiantuntijoita eri tahoilta juristeista terveydenhuollon ammattilaisiin osoittavat, että osaaminen ja luottamuksesta kumpuava yhteistyö todella tuottavat tulosta. Jos tiedetään, mitä prosessi vaatii, niin silloin on aika tehdä konkreettisia asioita toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Olivat toimenpiteet suuruudeltaan sitten lainsäädännöllisiä, yrityksen sisäisiä keskusteluita tai koulutuksia esimerkiksi juridiikan alalta.

Kuten tästä tutkimuksesta tulee ilmi, kolmioteoria on alalla hyväksi todettu lähtökohta paikallisen sopimisen tutkimukselle. Olisikin jatkotutkimuksessa mielenkiintoista yhdistää teoria ja paikallisen sopimisen teema osaksi isompaa kokonaisuutta. Paikallisen sopimuksen yhteiskunnallista relevanssia ja vastuunkantoa olisi näin ollen hedelmällistä tutkia mainitusta näkökulmasta lisää. Ikään kuin ohjattaisiin tässä käsitellystä yhdestä esimerkistä tutkimusta kohti laajempaa kokonaisuutta ja sitä, millainen tilanne olisi käsillä, jos *vastaavia* esimerkkejä saataisiin useampia ja millä tavoin nämä esimerkit voisivat kokonaisuutena lopulta vaikuttaa kansallisella eli koko yhteiskunnan tasolla. Lisäksi täytyy vielä mainita tammikuussa 2020 voimaan tuleva uusi työaikalaki, joka antanee uudenlaista näkökulmaa ja uusia keinoja tämänkin aiheen tutkimiseen. Työmarkkinoihin ja Suomen kilpailukykyyn ei voi merkittävästi

vaikuttaa yhdellä teolla, tai lähteä toteuttamaan ja odottamaan suuria muutoksia lyhyessä ajassa. Kuitenkin pienin askelin, osaamisen lisäämisellä ja asennemuutoksella olisi varmasti mahdollista vähitellen mennä kohti joustavampaa ja riidattomampaa kokonaisuutta, jossa päätökset ja ratkaisut tehtäisiin mahdollisimman paljon asianomaisten kesken – esimerkiksi paikallisesti sopimalla.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. [E-kirja]. Saatavilla <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>. Tampere. Vastapaino.

Annola, V. (2016) Sopimustulkinta: teoria, vaiheet, menettely. 1. p. Helsinki, Talentum Pro.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99.

Chen, H. Kacperczyk, M. Ortiz-Molina, H. (2011) Labor Unions, Operating Flexibility, and the Cost of Equity. Journal Of Financial And Quantitative Analysis, 46(1), pp. 25-58.

Engblom, M. (2013) Työsuhteen ehdot: määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. 2. p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative Methods in Business Research. London: Sage.

Gubrium, J. (1988) Analyzing field reality. Newbury Park: Sage.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työaikalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. (HE 158/2018 vp)

Heimonen, R., Timonen, K., Turunen, J., Karikallio, H. & Lieminen, S. (2019) Paikallisen sopimisen hyvät käytänteet ja esteet teknologiateollisuudessa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 12.6.2019]. Saatavilla https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/Tutkimusraportti_paikallisen_sopimisen_kaytannot.pdf

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

Hietala, H., Kairinen, M. & Ojanen, P. (2015) Paikallinen sopiminen ja sopimukset. 4. p. Talentum Media Oy sekä tekijät yhteistyössä Lakimiesliiton Kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Ilmonen, K., Jokivuori, P., Kevätsalo, K. & Juuti, P. (2000) Luottamus ja paikallinen sopiminen. Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 66. Jyväskylän yliopistopaino.

Jiang, K. Lepak, D. Hu, J. & Baer, J. (2012) HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS. Academy of Management Journal, Vol. 55 No. 6, pp. 1264-1294.

Kairinen, M., Hietala, H., Nyberg J. & Ojanen, P. (1996) Paikallinen sopiminen: Mitä työpaikalla voi sopia työehdoista. 3. p. Porvoo, WSOY.

Kairinen, M., Murto, J. & Uhmavaara, H. (2008) Paikallinen sopiminen yksityisellä sektorilla: tutkimus paikallisen sopimisen oikeudellisista perusteista ja käytännön toiminnasta työelämän yksityisellä sektorilla. Turku: Turun yliopisto.

Case-yhtiötä velvoittava työntekijöiden työehtosopimus 2017-2020. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.07.2019].

Laatunen L. Sopimisen edistäminen työmarkkinoiden murroksessa. (2/2019) Teollisuuden palkansaajat TP ry.

Murto, J. (2015) Ryhmänormit yrityksessä – Tutkimus työntekijäryhmiä koskevien normien asemasta. Helsinki, Suomalainen lakimiesyhdistys.

Niemelä, J. Kairinen, M. & Uhmavaara, H. (2000) Paikallinen sopiminen työelämässä – Hyötyyn ja luottamukseen perustuvaa muutoksen hallintaa. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden julkaisusarja A: 99. Turku, Turun yliopiston digipaino.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. p. Helsinki, WSOYpro Suomen ekonomiliitto.

Rekola-Nieminen, L. & Salmi, I. (2004) Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta. Helsinki, Edita.

Ryan, B., Scapens, R W. & Theobald, M. (2002) Research Method and Methodology in Finance and Accounting. 2.p. London, Thompson cop.

Saloheimo, J. (2008) Työehtosopimusoikeuden perusteet. Helsinki, Talentum.

Siikavuo, J. (2016) Talous haltuun pk-yrityksessä. 1. p. Helsinki, Kauppakamari.

Snell, A. (2007) Measuring the financial impact of HR: Defining and controlling the areas where HR adds cost and value. Strategic HR Review, Vol. 6 No. 2, pp. 28-31.

Sorsa, P. & Siiki, P. (1991) Työolokomitean mietintö 1991:37, Helsinki, Työministeriö: Valtion painatuskeskus.

Tarkkonen, J. (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio, UNIpress cop.

Theobald, T. & Cooper, C L. (2012) Doing the right thing: The importance of well-being in the workplace. Basingstoke, Palgrave Macmillan cop.

Tiilikka, P. (2013) Sananvapaus ja lojaliteettivelvollisuus työsuhteessa. Lakimies 2/2013.

Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta, työehtosopimukset [viitattu 24.6.2019] saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>

Työmarkkinajärjestelmien kehittämiskomitean 1. osamietintö 1992:39. Helsinki, Työministeriö: Valtion painatuskeskus.

Vuorio, J. (1955) Työsuhteen ehtojen määrittäminen: tutkimus Suomen työoikeuden normijärjestelmästä. Helsingin yliopiston väitöskirjat. Porvoo, WSOY.

Liitteet

Haastattelurunko 1

Kysymykset yhtiön edustajille

Haastateltava

1. Mikä on työnkuvasi ja työhistoriasi yhtiössä?
2. Millainen on koulutustaustasi?
3. Millä tavoin olit mukana paikallisen sopimisen prosessissa?
4. Millä sanoin itse kuvailisit sopimisen myötä saavutettua lopullista tulosta?

Taustaa

5. Mikä oli suurin yksittäinen tausta syy, miksi paikallinen sopimus haluttiin saada aikaiseksi kyseisen tuotantoyksikön osalta?
6. Miten työntekijät osallistettiin sopimista koskevaan prosessiin/sopimusneuvotteluihin?
7. Minkälaisia joustoja sopimuksella tavoiteltiin ja koetko, että nämä joustot saavutettiin?
8. Miksi sopimus solmittiin juuri tuolle kyseiselle määräajalle?
9. Mitkä työläinsäädännön (laki, työehtosopimukset, muut määräykset) kohdat koettiin rajoittavimpina sopimusneuvotteluissa?
10. Oliko neuvotteluissa mukana esim. aluehallintoviraston (AVI), ammattiliittojen tai työterveyshuollon edustajia? Jos oli, mikä oli heidän roolinsa?

Tunnuslukujen vertailua *sopimusta edeltäneeseen aikaan ja sopimuksen aikakauteen*

11. Mikä oli tuotantoyksikön/yhtiön henkilökustannus suhteessa tulokseen sekä liikevaihtoon? Mikä on tilanne sopimuskauden jälkeen? Koetteko, että paikallisella sopimuksella on ollut tähän vaikutusta?
12. Mikä oli henkilöstön keskituntiansio ennen paikallisen sopimuksen ajanjaksoa ja sen aikana? Miten henkilöstön keskituntiansio on kehittynyt paikallisen sopimuksen jälkeen? Mikä on suurin yksittäinen keskituntiansion kehitykseen vaikuttanut syy?

13. Miten henkilöstömäärä kehittyi ja mikä oli henkilöstön vaihtuvuuden tilanne sopimuskauden aikana eli käytettiinkö investointiohjelman mahdollisesti edellyttämiä irtisanomia?
14. Miten kyseessä olevan tuotantoyksikön tuottavuus on kehittynyt paikallisen sopimuksen myötä? Saavutettiinkö sopimuksella tavoitellut tuotannon tavoitteet?

Työhyvinvointi

15. Miten sairauspoissaolot kehittyivät tuotantoyksikössä? Minkä uskotte olleen suurin yksittäinen syy tämän kehityksen taustalla?
16. Kuinka mittaatte työtyytyväisyyttä? Mikä oli työtyytyväisyyden tilanne ennen sopimuksen tekoa, sopimuskauden aikana ja sen jälkeen?
17. Millä tavoin sopimuksessa huomioitiin työntekijöiden jaksaminen työssä? Käynnistettiinkö työryhmä pohtimaan työhyvinvointia ja jaksamista?
18. Saavutettiinkö sopimuksella tavoitellut tulokset työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin osalta?
19. Näkyikö sopimuksen työsuhdeturva työpaikan työilmapiirissä?

Paikallisesta sopimisesta

20. Mitä avainmittareita yrityksessä käytettiin paikallisen sopimuksen hyvyyden mittaukseen? Oliko niitä määritelty etukäteen ja oltiinco niistä kommunikoitu sopimusosapuolille?
21. Oletteko käyneet neuvotteluja paikallisen sopimisen jatkamisesta?
22. Onko yhtiötä painostettu jatkamaan tai luopumaan paikallisesta sopimisesta?

Haastattelurunko 2

Kysymykset yhteistoiminta-asiamies Harri Hietalalla

1. Kuka olet ja mitä teet tällä hetkellä työksesi?
2. Mikä on koulutustaustasi?
3. Millainen historia sinulla on paikallisen sopimisen parista?
4. Millä tavoin tietoutta ja osaamista paikallisen sopimisen ympärillä pitäisi mielestäsi lisätä? – Tehokkaimmat keinot käytännössä
5. Mitä tulisi mielestäsi tehdä, jotta paikallinen sopiminen yleistyisi työelämässä?
6. Millaisia etuja paikallisella sopimisella voidaan mielestäsi saavuttaa niin työntekijöiden kuin työnantajapuolen näkökulmasta?
7. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät uuden työaikalain myötä voimaan tulevat muutokset, joilla on vaikutusta paikalliseen sopimiseen/sopimukseen?
8. Mitä mieltä olet case-yhtiön saavuttamasta paikallisesta sopimuksesta?
9. Mikä sopimuksessa on erityistä ja/tai edistyksellistä?
10. Kokemustesi perusteella, millaisia toimenpiteitä vastaavanlaisen sopimuksen aikaansaaminen vaatii?