



Harri Melin
Professori
Turun yliopisto
harri.melin@utu.fi

Paineet paikallisen sopimisen laajentamiseksi ovat kasvussa. Ammattijärjestöjen kannalta paikallinen sopiminen on haaste, joka edellyttää vanhojen toimintatapojen uudelleenarvioimista ja uusien käytäntöjen oppimista.



Ammatti- yhdistykset ja paikallinen sopiminen

Maailma ympärillämme muuttuu nopeasti. Etenkin talouden ja työelämän katsotaan muuttuvan suorastaan kiihtyvällä vauhdilla. Talous on kasvanut ripeästi koko 2000-luvun ajan. Talouskasvun hedelmät eivät kuitenkaan ole jakaantuneet tasaisesti (vrt. Taimio 2007). Olemme saaneet huolestuneita seurata sitä, kuinka teollinen työ karkaa yhä useammin Suomesta ulkomaille. Yritysten toimintaa määrittävät entistä kovemmat tuotto-odotukset. Muita työelämän muutoksia kuvaavia prosesseja ovat olleet esimerkiksi muiden kuin ydintoimintojen ulkoistaminen, jatkuvasti lisääntyvä alihankin-

ta, vuokratyön nopea kasvu ja kiihtyvästi ikääntyvän työvoiman mukanaan tuomat haasteet.

Suomea on totuttu luonnehtimaan suurten organisaatioiden yhteiskunnaksi. Keskeiset suomalaiset teollisuusyritykset ovat aina suuntautuneet kansainvälisesti. Etenkin paperi- ja metalliteollisuus ovat olleet kansainvälistyneitä jo yli 100 vuoden ajan. Samalla ne ovat olleet suuria instituutioita. Hieman kärkeä voisi sanoa, että Suomessa on kaksi paperiteollisuusyri-tystä, kaksi teleoperaattoria, kaksi pankkia ja yksi telakka. Tosin monet näistä ovat ulkomaisessa omistuksessa. Talouden raken-

Työsuhteiden yksilöllistyminen muodostaa kasvavan haasteen sopimustoiminnalle.

nemuutos jatkuu. Kehitys on vääjäämättä kulkemassa kohti palvelutaloutta, ja tällä hetkellä jo kaksi kolmesta suomalaisesta työskentelee palvelualoilla. Seurauksena on, että teollisuuden osuus supistuu edelleen.

Maassamme on kansainvälisesti katsottuna hyvin korkea ammatillisen järjestäytymisen aste. Ammatillinen järjestäytyminen koetaan sekä kansalaisyhteisönä että -velvollisuutena. Aina 1960-luvun puolivälistä lähtien Suomen työmarkkinamallia ovat luonnehtineet keskitetyt ja kattavat työehtosopimukset. Tulopoliittikkaa on harjoitettu institutionalisoituneen kolmikannan kehityksessä. Työntekijäjärjestöt, työnantajajärjestöt ja valtio ovat kaikki osallistuneet laajaan työmarkkinayhteistyöhön. Naisten kokoaikainen palkkatyö on myös suomalaisten työmarkkinoiden erityispiirre. Naisten osuus kaikista palkansaajista on noin puolet, ja osa-aikatyössä on vain joka kuudes nainen. Lopulta suomalaista työmarkkinamallia voi luonnehtia niin, että meillä ovat vallinneet osapuolten luottamukseen perustuvat institutionaaliset käytännöt.

Työelämän muutos koskettaa monin tavoin myös ammattiliittoja. Muutospaineet kohdistuvat niin liittojen rakenteisiin kuin toimintatapoihinkin. Olemme kokeneet lyhyen ajan kuluessa merkittäviä liittoumuksia. Esimerkiksi SAK:n julkisten alojen liitot ovat yhdistyneet, ja monet teollisuusliitot neuvottelevat parhaillaan yhdistymisestä. Kilpailu jäsenistä järjestöjen välillä kiristyy. Tämä näkyy etenkin Akavan ja STTK:n

välillä. Työnantajat ovat jo yhdistäneet omat voimansa yhteen suureen keskusjärjestöön.

Ammatillisen edunvalvonnan näkökulmasta suuren haasteen muodostaa sopimusjärjestelmä. Sopimisen muodot ja sisällöt ovat valinkauhassa. Tässä mielessä kysymys paikallisesta sopimisesta on vain yksi osa suurempia järjestelyjä. Sopimustoiminnassa kasvavan haasteen muodostaa työsuhteiden yksilöllistyminen. Tämä koskee toki ennen muuta yksityisen sektorin ylempiä toimihenkilöitä. Alihankinnan kasvu sekä ulkoistamisten, yksityistämisten ja vuokratyön yleistymisen ovat merkinneet organisaattorien rajojen hämärtymistä. Yhä useampi työntekijä ja toimihenkilö joutuu pohtimaan, kuka oikeastaan onkaan minun työnantajani. Kenelle minun kannattaa olla lojaali? Kuka minun etujani taas ajaakaan?

Ammattiliitoilla on vastattavanaan suuri haaste: miten toimia jäsenten edunvalvojana ja työelämän kehittäjänä radikaalisti muuttuneessa toimintaympäristössä? Viimeksi kuluneiden 15 vuoden aikana maassamme on tehty hyvin maltillisia työehtosopimuksia. Työn ja pääoman välinen niin kutsuttu funktionaalinen tulonjako on kääntynyt vahvasti pääoman eduksi. Kriitikot voisivat jopa väittää, että etujen ajamisessa on epäonnistuttu surkeasti. Toisaalta maltillisia sopimuksia voidaan puolustaa sillä, että samana aikana työllisyys on parantunut selvästi.

Entä miltä näyttää tulevaisuus ammattiliittojen ja ammatillisen edunval-

vonnan näkökulmasta? Suomessa oli pitkään neljä palkansaajien keskusjärjestöä. Nyt niitä on kolme. Saattaa hyvin olla, että olemme siirtymässä kohti kahden keskusjärjestön aikaa. On hyvin oletettavaa, että ammattiliittojen määrä vähenee edelleen. Tätä puoltaa jo se, että näin erilaiset resurssit saadaan aikaisempaa tehokkaampaan käyttöön. Sopimusjärjestelmä uudistuu, ja paikallisen sopimisen ala laajenee. Jo tämä puoltaa suurempia liittokokonaisuuksia. Tehokas paikallinen edunvalvonta edellyttää ammattiliittojen resurssien kohdentamista uudelleen. Huomiota on kiinnitettävä nykyistä enemmän yritystasolle. Tämä ei puolestaan onnistu ilman, että paikallisen neuvottelemisen ja sopimisen osaamista kasvatetaan huomattavasti.

Eriarvoisuus ja intressit työelämässä

Amerikkalainen sosiologi Richard Sennet (2007) on äskettäin julkaissut kirjan uuden kapitalismin kulttuurista. Tutkimuksessaan hän kuvaa työorganisaatioiden muutoksia. Sennetin teesi on, että olemme siirtyneet hierarkkisista byrokraatioista joustaviin organisaatioihin. Samalla muutos merkitsee työn tekemistä koskevan vanhan psykologisen sopimuksen murentumista. Sennet kuvaa muutosta käyttäen esimerkkinään musiikin maailmaa. Kyse on siirtymisestä sinfoniaorkesterista mp3-soittimeen. Sinfoniaorkesteria luonnehtii, että se on hierarkkinen ja byrokraattinen. Orkesterissa on selkeä työnjako ja käskyvaltasuhteet. Se perustuu käsityömäiselle ammattitaidolle. Orkesterilla on pitkä aikahorisontti ja se toimii vastuullisesti. Uuden ohjelmiston harjoittelu vaatii pitkän ajan ja orkesterien linja muuttuu yleensä hitaasti. Mp3-soittimelle on sen sijaan tärkeää

hyvä ulkonäkö. Se on virtaviivainen, jopa seksikäs. Se mahdollistaa lähes mitään vain; nopeat siirtymät tyyli- ja kappaleesta toiseen. Mp3-soitin on myös kärsimätön, sille on ominaista jatkuva muutos.

Uudessa kapitalismissa valta on siirtynyt aikaisempaa näkyvämmiin palkatuilta johtajilta osakkeenomistajille. Valtaa saaneet sijoittajat hamuavat nopeita voittoja, pääoma on muuttunut kärsimättömäksi. Samalla suhtautuminen työntekijöihin on muuttunut. Työt teetetään mahdollisimman vähin kustannuksin, ja tuotannollisia riskejä säilytetään työntekijöiden kannettavaksi. Tärkeitä muutoksia on tapahtunut myös itse työssä, sen sisällössä, työorganisaatioissa ja tuotantoteknologioissa. Työ vaatii tekijöiltään yhä useammin koulutukseen perustuvaa osaamista, ja työn tietoisuminen on hämärtänyt vanhoja työnjaollisia rajoja. Teknisistä muutoksista on tullut pysyvä olotila.

Yritysorganisaatioissa siirtymä merkitsee sitä, että on oltava valmis jatkuviin muutoksiin. Organisaatorista vakautta pidetään pikemmin heikkoutena kuin vahvuutena. Yritystoimintaa hallitsee entistä enemmän lyhyt aikahorisontti. Tuottoa haetaan nyt osakemarkkinoilta, ei varsinaisesta tuotannosta joskus mahdollisesti saatavana tulona. Yrityksiä käsitellään sijoittajien ja osakkeiden arvon nostamisen perspektiivistä. Tuotteilla itsellään ei enää olekaan niin väliä. Yritysten tekemillä ratkaisuilla annetaan ”signaali markkinoille”, ei tuotemarkkinoille vaan rahamarkkinoille.

Yritysorganisaatioiden muutos merkitsee samalla palkkatyöläisen ideaalitehtävien muutosta. Enää ei arvosteta pitkään kokemukseen perustuvaa ammattitaitoa, asioiden tekemistä mahdollisimman hyvin vain hyvin tekemisen takia. Uusi ihanne korostaa nuoruutta, valmi-

utta oppia aina uutta. Elä vain tätä hetkeä, unohda epäonnistumiset, ole valmis lyhytjännitteisyyteen ja pirstaleisuuteen! Uusi työntekijä on helposti korvattavissa kuin musiikki mp3-soittimessa.

Muutokset vaikuttavat myös työpaikkojen sosiaalisiin suhteisiin. On vaara, että työyhteisöt rapautuvat, työntekijöiden keskinäinen luottamus vähenee ja organisaatioihin kasaantunut tieto ja osaaminen ohenevat. Lisäksi muutokset merkitsevät sitä, että tarpeettomuus sekä ihmisten kokemuksina että konkreettisenä ilmiönä lisääntyy. Työmarkkinoilla mp3 iskee kaikkein rajuimmin keski-ikäisiin, yhteen työpaikkaan vahvasti sitoutuneisiin, vain yhden asian hyvin osaaviin työntekijöihin. Muutos ravistelee yhtä lailla toimihenkilöitä ja työntekijöitä.

Työelämässä on kysymys aina myös intresseistä ja vallasta. Millaisille tekijöille työelämän sosiaaliset suhteet rakentuvat? Miten tasa-arvo, solidaarisuus, kollektiivisuus, lojaalisuus, luottamus tai kestävä kehitys rakentuvat tulevaisuudessa? Yksi tämän hetken isoista ongelmista on se, että työpaikoilla koetaan pelkoa huomista. Ihmiset ovat työn suhteen turvattomia. Joustavia työjärjestelyjä koskeva tuore tutkimus (Mamia ja Melin 2006) kertoo, että työntekijöiden keskeinen intressi aikamme Suomessa on vakaus ja turvallisuus, mahdollisuus nähdä horisonttiin. Edessä voi olla vaikeitakin aikoja ja paikkoja, mutta on hyvä kyetä ennakoimaan tulevaa. Lopulta työntekijät kaipaavat työntantajaltaan vastavuoroisuutta. Tässä

on hyviä aineksia uudeksi psykologiseksi sopimukseksi.

Kokemuksia paikallisesta sopimisesta

Kokemukset paikallisesta sopimisesta vaihtelevat (Helin 1998; Ihalainen ym. 2007). Kaikkein laajimmin paikallinen sopiminen koskettaa palkkausta. Jonkinlainen kannustava ja tuloksen saavuttamiseen sidottu palkitsemisjärjestelmä on käytössä hyvin laajasti. Normaalin aika- ja suorituspalkan lisistä ja korvauksista sopiminen paikallisesti on niin ikään hyvin yleistä. Tutkimus osoittaa, että palkkausta koskevat asiat ovat kaikkein vaikeimpia sopimisen kohteita. Palkkasopiminen koettiin jopa pelottavana asiana.

SAK:n tuoreen luottamusmieskyselyn mukaan (SAK 2007) paikallisen sopimisen soveltamisongelmat jakautuvat tasaisesti työaika- ja palkkauskielisiin. Työaikasopimuksissa ongelmat kytkeytyvät useimmiten erilaisiin vuoroliisiin. Ongelmia liittyy myös työajan riittämättömyyteen ja työajan seurantaan. Palkkasopimuksissa tyypillisin ongelma on luottamusmiesten mukaan se, että urakatyötä teetetään tuntipalkalla. Myös se, kenelle lisiä maksetaan, synnyttää kiistoja työpaikoilla.

Edellä luonnehtimani työelämän muutossuunnat ovat merkinneet sitä, että työnantajien valta on kasvanut suhteessa ammattiyhdistysliikkeen kollektiivisiin

Samalla kun valtaa on siirtynyt johtajilta osakkeenomistajille, on suhtautuminen työntekijöihin muuttunut.

Nyt työelämässä korostuvat jatkuva muutos, lyhytjännitteisyys, uuden oppiminen ja tarpeettomuuden kokemukset.

valtaresursseihin (vrt. Korpi 2004). Liittojen neuvotteluvoimaa ovat heikentäneet monet tekijät kuten kiristynyt kansainvälinen kilpailu, pitkään korkeana jatkunut työttömyys, työnantajien oman edunvalvonnan tehostuminen ja ammattiliittojen neuvottomuus nopeasti muuttuneessa tilanteessa.

Suomen työmarkkinamalli on varsin keskitetty. Ammattiliitot ovat panostaneet pääosin liittotason toimintaan. Työntekijäliittojen asiantuntemus on keskitetty liittojen toimistoihin. Tällä tasolla työmarkkinaosapuolien neuvotteluvoima on jokseenkin tasapainossa. Sen sijaan ammattiliittojen voimavarat paikallisella tasolla perustuvat lähinnä luottamusmiesjärjestelmään. Ammattiosastoilla on vain pieni rooli edunvalvonnasta eikä juuri lainkaan kokemuksia paikallisesta sopimisesta. Luottamusmiesjärjestelmä on täystyöllistetty jo ilman paikallista sopimistakin. Jos paikallista sopimista tahdotaan lisätä ja samalla turvata työntekijöiden edut, on luottamusmiesjärjestelmää kehitettävä ja luottamusmiesten oikeuksia laajennettava. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa päätoimisten luottamusmiesten lukumäärän tuntuva lisäämistä.

Luottamusmiesten työn keskiössä on edunvalvonta sekä lakien ja sopimusten noudattamisen valvonta. Luottamusmies on työelämän moniottelija. Hän on samalla kertaa juristi, valmentaja, konsultti, psykologi ja sosiaalityöntekijä. Lisäksi suurimmalle osalle luottamusmiehiä tämä kaikki on vain sivutoimi; omat työtkin on tehtävä. Luottamusmiehet ovat kovien odotusten ja kovien paineiden ristitulesa. Voidakseen edelleen olla ammattiyhdistysliikkeen selkäranka paikallisella tasolla ja toimiakseen myös osana paikallista sopimisen järjestelmää luottamusmiesjärjestelmän tulee saada lisää resursseja.

Ammattiyhdistysliike on aina pyrkinyt lisäämään jäsentensä mahdollisuuksia vaikuttaa työehtoihin ja viime aikoina myös työn sisältöihin. Tässä suhteessa paikallisen sopimisen lisääminen on linjassa edunvalvonnan alan laajentamiseksi. Sopiminen paikallisella tasolla ei kuitenkaan saa olla mikään itseisarvo. Työnantajat lisääisivät mieluummin paikallista sopimista, koska heidän voimansa yritystasolla on selvästi suurempi. Olennaista on se, että osapuolet



Harri Melinin mielestä paikallisissa työehtosopimusneuvotteluissa ja sopimisessa pitäisi edistää myös luottamusta, jolla on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

ovat valmiita yhdessä sopimaan paikallisesti. Näin kysymys siitä, kuka hyötyy paikallisesta sopimisesta, tulee ratkaistuksi yksikertaisella tavalla: paikallisen sopimisen pitäisi olla kaikkien etu.

Tutkimuksen valossa näyttääkin siltä, että paikallinen sopiminen saa yhä enemmän ja enemmän kannatusta myös työntekijöiden keskuudessa. Näyttää myös siltä, että ny-



kyinen lainsäädäntö mahdollistaa hyvinkin joustavat paikallisen sopimisen käytännöt, jos niin halutaan. Tähän asti esimerkiksi SAK:n liittojen kokemukset paikallisesta sopimisesta ovat olleet tyydyttäviä. Ongelmia on koettu ennen muuta palkkojen sopimisesta paikallisesti. Sen tuottamat soveltamisongelmat heikentävät ainakin luottamusmiesten mielestä olennaisesti paikallisen sopimisen arvostusta.

Luottamus, hyvinvointi, menestys

Suomalaisten työpaikkojen välillä on paljon eroja siinä, miten työ organisoidaan ja millaiseksi työ koetaan. Yksi tärkeä tekijä työn kokemisessa on luottamus. Työelämän tutkimuksessa on erotettu yleensä kaksi luottamuksen ulottuvuutta: horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus (Fox 1974). Horisontaalisella luottamuksel-

Paikallinen sopiminen edellyttää luottamus- miesjärjestelmän vahvistamista.

la viitataan työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Vertikaalinen luottamus koskee työntekijöiden ja työnjohdon välisiä suhteita.

Horisontaalisen luottamuksen rakentamisessa tärkeällä sijalla ovat yhteishenki ja hyvä työilmapiiri. Myös avoimuudella ja kollegiaalisella tiedon vaihdolla on suuri merkitys horisontaalisen luottamuksen kannalta. Näyttää siltä, että kollegiaalista luottamusta tuottavat tekijät kytkeytyvät enemmän työpaikan vuorovaikutussuhteisiin kuin organisaatorakenteisiin. Horisontaalinen luottamus on hieman yleisempää julkisen sektorin työpaikoilla kuin yksityisissä yrityksissä. Myös naisten, nuorten, itsenäistä työtä tekevien ja hyvin palkattujen keskuudessa horisontaalinen luottamus on keskimääräistä korkeammalla tasolla.

Suomalaisessa työelämäpuheessa on tuttu hokema siitä, kuinka me olemme kaikki samassa veneessä. Työnantajat painottavat tätä monin eri sanankääntein, kun he kaipaavat työntekijöiden sitoutumista. Vertikaalista luottamusta selittävät osin samat tekijät kuin kollegiaalista luottamustakin. Luottamus johtoon on suorassa yhteydessä ammattiasemaan, työn itsenäisyyteen ja palkkaukseen. Lisäksi vastavuoroisuudella on suuri merkitys vertikaalisen luottamuksen synnyssä.

Luottamuksen tyypit riippuvat vahvasti toisistaan. Henkilö, joka luottaa keskimääräistä enemmän/vähemmän työtovereihinsa, luottaa todennäköisesti myös enemmän/vähemmän työpaikansa johtoon. Tämä ei kuitenkaan tar-

koita sitä, että kyse olisi samasta asiasta. Horisontaalinen ja vertikaalinen luottamus ovat monien asioiden suhteen toisistaan eriytyneitä. Molemmat luottamuksen tyypit sitouttavat työntekijöitä työpaikkoihinsa. Molemmat tyypit vaikuttavat myönteisesti myös henkilöstön hyvinvointiin. Näyttää siltä, että hyvinvoinnin kannalta horisontaalinen hyvinvointi on tärkeämpää.

Tutkimukset puhuvat vahvasti siihen suuntaan, että hyvän työilmapiirin, avoimuuden ja vastavuoroisuuden kasvattaminen kannattaa. Tässä suhteessa tavoitteeksi tulisi asettaa korkea luottamuksen työpaikka. Tällaisessa työpaikassa organisaatiokulttuuri, sosiaalinen pääoma, sitoutuminen ja ensiluokkainen johtaminen yhdistyvät koko työpaikan parhaaksi. Suomessa keskustellaankin tällä hetkellä vilkkaasti työhyvinvoinnin ja työpaikkojen menestyksen välisestä suhteesta.

Organisaatioiden menestystä on tuttu arvioimaan pääosin taloudellisin mittarein. Yritys menestyy, kun se tekee voittoa omistajilleen. Julkisella sektorilla menestystä mitataan pääosin kustannusten ja suoritteiden suhteella. Esimerkiksi sairaaloita pidetään tehokkaina silloin, kun ne hoitavat mahdollisimman paljon potilaita mahdollisimman pienin kustannuksin.

Taloustieteellisessä ajattelussa työntekijöiden hyvinvointi on ollut tapana pelkistää hyötyajatteluun. Siinä inhimillinen hyvinvointi perustuu lähinnä mahdollisuuteen tyydyttää (materiaalisia) tarpeita. Oma kantamme on, että organisaatioiden menestystä pitäisi analysoida

kokonaisvaltaisesti ottamalla huomioon sekä taloudellinen tuloksellisuus että työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi. Hyvinvointi rakentuu taloudellisten resurssien, elinehtojen ja sosiaalisten suhteitten vuorovaikutuksessa.

Organisaatiot hakevat menestystä monin eri tavoin. Olemme voineet lukea huolestuttavia uutisia esimerkiksi suomalaisen paperiteollisuuden keinoista taloudellisen tuloksen kohentamiseksi. Tulosta voidaan parantaa myös työn tuottavuutta kasvattamalla, kansanomaisesti sanottuna hiostamalla. Joissakin työpaikoissa menestystä on haettu myös kiinnittämällä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimukset antavat vahvoja viitteitä siitä, että työorganisaatioissa vallitsevan sosiaalisen pääoman määrällä ja organisaatioiden taloudellisen menestyksen välillä on selkeä riippuvuus. Toisin sanoen työntekijöiden sosiaalinen hyvinvointi lisää myös työpaikkojen taloudellista tuloksellisuutta. Paikallisella tasolla luottamuksella ja sosiaalisella pääomalla on suuri merkitys myös neuvotteluissa ja sopimisessa. ■

KIRJALLISUUS

- Fox, A. (1974), *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*, London: Faber & Faber.
- Helin, J. (1998), *Isäntävaltaa ja vuoropuhe-
lua*, Helsinki: SAK.
- Ihalainen, E. & Kivelä, M. & Uhmavaara, H. & Kairinen, M. (2007), *Sovittaisiinko paikallisesti. Paikallinen sopiminen eräillä työpaikoilla haastattelujen ja henkilöstökyselyjen valossa*, Työministeriö Työpoliittinen tutkimus No. 335.
- Korpi, W. (2004), *Työväenluokka hyvinvointikapitalismissa*, Tampere: Vastapaino.
- Mamia, T. & Melin H. (2006), *Kenen ehdoilla työ joustaa?* Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus No. 314.
- SAK (2007), *SAK:n luottamusmieskysely*, Helsinki: SAK.
- Taimio, H. (toim.) (2007), *Taloukasvun hedelmät – kuka sai ja kuka jäi ilman?* Helsinki: Työväen Sivistyssiitto.