



**reilu peli**  
työyhteisöille

## Oikeudenmukaisuus työpaikalla

# Reilu toiminta luo luottamusta



# Käyttötarkoitus

- Tämän työskentelytavan avulla voidaan kehittää oikeudenmukaisuuden kokemista lisääviä käytäntöjä työpaikalla.
- Malli on kehitetty ja testattu Pääkaupunkiseudun verotoimistossa



# Miksi oikeudenmukaisuutta kannattaa kehittää työpaikalla?

# Yhteinen ymmärrys oikeudenmukaisuudesta



- Työyhteisön jäsenillä on erilaisia näkemyksiä siitä, mikä on oikeudenmukaista.
- Kokemukset siitä, miten oikeudenmukaisuus omalla työpaikalla toteutuu, voivat olla erilaiset tai vastakkaiset.
- Oikeudenmukaisuuden käsitteen sisältö luodaan yhteisen työskentelyn avulla.

# Oikeudenmukaisuus on koko työyhteisön asia



- Kaikki vaikuttavat siihen, että toiminta työpaikalla koetaan oikeudenmukaisena, ei vain esimiehet ja organisaation johto.
- Oikeudenmukaisuus pitää sisällään samat asiat esimiehillä ja työntekijöillä kuten esimerkiksi:
  - tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu
  - työnteko on tavoitteellista
  - yhteistyö toimii, saat tukea ja apua tarvittaessa
  - luottamukselliset suhteet
  - hyvät vuorovaikutussuhteet
  - hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön ja työoloihin

# Oikeudenmukaisuuden edistämiseen on lukuisia keinoja



- Keinoja edistää oikeudenmukaisuutta on paljon
- Jokaisella työpaikalla on omat keinonsa
- Organisaation työkäytännöt ja toiminnan rakenteita kehitetään niin, että rakenteet tukevat oikeudenmukaisuuden toteutumista
- Kaikkea ei ole mahdollisuus muuttaa hetkessä
  - Ymmärryksen lisääminen siitä, että käytännöt, joita juuri nyt ei voi muuttaa vaikuttavat kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta

# Toimintamallin eteneminen



- Määritellään reilun ja oikeudenmukaisen esimiehen ja työkaverin toimintatapa
- Priorisoidaan tärkeimmät toimintatavat
- Ideoidaan keinoja, joilla työpaikalla pystytään edistämään valittuja toimintatapoja
- Esitellään valittuja keinoja yhteistyötoimikunnalle/-elimelle
- Arvioidaan, miten toimintatapa on edistänyt oikeudenmukaisuuden kokemuksia työpaikalla





# Tutkittua oikeudenmukaisuudesta työelämässä

# Oikeudenmukaisuudesta työelämässä (Anne Linna 2008)

- Yksinkertaisimmillaan oikeudenmukaisuus on sitä, että samanlaisissa tilanteissa työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla.
- Johtamisen oikeudenmukaisuus puolestaan on päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuutta.

# Päätöksenteon oikeudenmukaisuus (Anne Linna 2008)

- Työntekijä kokee päätöksenteon oikeudenmukaiseksi, kun
  - hänellä on oikeus tulla kuulluksi asiassaan
  - päätöksenteossa käytetyt säännöt ovat johdonmukaisia ja niitä sovelletaan johdonmukaisesti
  - päätöksenteko on puolueetonta ilman kenenkään osapuolen omia intressejä
  - päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon
  - päätökset voidaan korjata
  - päätöksenteon periaatteet ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.

# Johtamisen oikeudenmukaisuudesta (Anne Linna 2008)

- 1. Jakava oikeudenmukaisuus** eli palkkioiden, rangaistusten, tehtävien ja velvollisuuksien jakaminen
- 2. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus** eli organisaation päätöksenteon menettelytavat ja prosessit
- 3. Kohtelun oikeudenmukaisuus** eli se, miten esimies kohtelee työntekijöitä perustellessaan tehtyjä päätöksiä ja tiedonsaantia

# Työpaikan toimijoiden tehtävät oikeudenmukaisuuden kehittämisessä

# Organisaation johdon tehtävä



1. Tekee päätöksen, että työskentelyyn lähdetään.
2. Varaa työskentelyyn työaikaa.
3. Seuraa toteutusta.
4. Toimeenpanee hankkeen aikana ja sen seurauksena tulevia kehittämistoimia.

# Työsuojelutoimikunnan tai ytimen tehtävä



1. Tekee aloitteen hankkeesta.
2. Seuraa hankkeen toteutusta.
3. Vie asioita eteenpäin organisaatiossa.

# Organisaation yhteistoiminta tukee oikeudenmukaisuutta



- Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta on osa työpaikan arkea.
- Yhteistoiminnan kautta henkilöstön näkemykset välittyvät organisaation johdolle ja päätöksentekoon.
- Työnantaja saa tietoa henkilöstön näkemyksistä päätöksentekoa varten.



# Hankkeen suunnittelu ja toteutus



- Projektiryhmä
  - Kokoonpano esimerkiksi: työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies, henkilöstöpäällikkö
  - Suunnittelee, ohjaa, arvioi , tiedottaa ja toteuttaa kehittämistoimia.
- Henkilöstö ja esimiehet
  - Osallistuvat työpajoihin ja suunnitteluun, toteuttaa kehittämistoimia osana arjen työtä.
  - Työaika yhteensä n. 5 tuntia suunnitteluun.

# Reilun ja oikeudenmukaisen toiminnan määrittely työpajoissa

# Työpajojen tavoite ja toteutus



- Tavoite
  - Määritellä oikeudenmukainen ja reilu työkaverin ja esimiehen toimintatapa.
  - Löytää työpaikan keinot edistää oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta.
- Toteutus
  - Varataan 3 tuntia aikaa.
  - Toteutus on esitelty vaiheistettuna seuraavissa dioissa.



# Reilu ja oikeudenmukainen työpaikka, vaihe 2



- Keskustelkaa pienryhmissä
  - Millainen toiminta työpaikalla on reilua ja oikeudenmukaista?
  - Tarkastelkaa asiaa esimiehen ja työkaverin näkökulmista.
  - Näytä kuva ja kerro oma ajatuksesi.
  - Kirjatkaa kaikki ajatukset ylös.

# Reilu ja oikeudenmukainen työpaikka, vaihe 3



- Nostetaan ajatukset yksi kerrallaan fläpeille – vetäjä kirjaa.
- Näin toimii
  - reilu ja oikeudenmukainen esimies
  - reilu ja oikeudenmukainen työkaveri

# Reilu ja oikeudenmukainen työpaikka, vaihe 4



1. Muodostakaa parit.
2. Valitkaa 4 tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat
  - Reilun ja oikeudenmukaisen esimiehen toimintaa
3. Valitkaa myös 4 tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat
  - Reilun ja oikeudenmukaisen työkaverin toimintaa

→ Vetäkää **punainen pystyviiva** kyseisten asioiden kohdalle.

# Miten edistämme reilun ja oikeudenmukaisen toiminnan toteutumista? Vaihe 5



- Muodostetaan ryhmät, jotka miettivät:
    - ”Kuinka edistämme sitä, että kukin edellä valittu oikeudenmukaisuuden teema voi toteutua työpaikallamme?”
1. Kenen asiaa pitäisi edistää?
  2. Millä tavalla?



# Dokumentointi ja tiedotus, vaihe 6



- Hankkeen projektiryhmä
  - dokumentoi työskentelyn tulokset
  - tiedottaa työskentelyn tuloksista organisaatiossa
  - suunnittelee jatkotyöskentelyn (laatii kysymyksen asettelut suunnittelutilaisuuksiin, joita on esitelty tässä diasarjassa myöhemmin)

# Esimerkki: Reilu esimies ja työkaveri



- Reilu ja oikeudenmukainen esimies
  - kohtelee tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti kaikkia
  - varmistaa, että jokaisella on oma rooli, josta muodostuu yhteinen työpanos
  - edistää luottamuksen rakentumista työyhteisössä
  - edistää toimivaa vuorovaikutusta
  - turvaa avun ja tuen
- Reilu ja oikeudenmukainen työkaveri
  - kohtelee tasapuolisesti muita
  - osoittaa arvostusta työkaverille ja esimiehelle
  - vaalii luottamusta
  - tekee yhteistyötä ja huolehtii toimivasta vuorovaikutuksesta
  - toimii työyhteisön tukena ja turvana

# Henkilöstön suunnittelupalaverissa haetaan keinoja, joilla oikeudenmukaisuutta edistetään

# Suunnittelupalaverien tavoite ja toteutus



- Tavoite
  - Täsmentää realistiset keinot, joilla oikeudenmukaisuutta voidaan omalla työpaikalla edistää.
  - Laatia esitykset kehittämistoimista organisaation johdolle.
- Toteutus
  - Varataan 2 tuntia aikaa.
  - Seuraavissa dioissa on esitelty esimerkki työpaikalta, millaisten kysymysten avulla henkilöstö suunnitteli oikeudenmukaisuutta edistäviä toimia.

# Projektiryhmä suunnittelee



- Työpajoissa esille nostetuista asioista projektiryhmä laatii kysymykset, joiden avulla oikeudenmukaisuutta edistäviä toimia suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa.
- Työyhteisö jaetaan ryhmiin pohtimaan keinoja ja vastaamaan seuraavissa dioissa esitettyihin kysymyksiin.

# Esimerkki: Työpajojen ehdotusten työstämistä suunnittelupalaverissa



- **Mahdollisuus suunnitella omaa työtään:** Miten haluatte suunnitella omaa työtänne? Mikä on oma vastuusi työn suunnittelussa? Mikä on esimiehen tehtävä? Millaisen mallin haluatte?
- **Yhdenvertainen kohtelu:** Miten eriarvoinen kohtelu näkyy työvuoroissa, palveluvuoroissa, lomajärjestelyissä työtehtävien jaossa, kontrollissa/valvonnassa? Miten parantaisitte yhdenvertaista kohtelua em. asioissa?
- **Esimies-alaiskeskustelut:** Mitä sinun pitäisi hyötyä keskusteluista? Miten niiden toteuttamista pitäisi kehittää?

# Esimerkki: Työpajojen ehdotusten työstämistä suunnittelupalaverissa



- **Tuen ja avun saaminen:** Nykyisen asiantuntijatuen tilalle korvaava järjestelmä/malli. Mikä voisi olla parempi systeemi? Miksi järjestelmä pitää muuttua tällaiseksi ja miten se toimii paremmin kuin nykyinen? Mitkä ovat vaikutukset?
- **Ymmärrys toisten työtehtävistä:** Miten tehtävät ja toimenkuvat saadaan esille ja näkyviksi = tieto siitä, mitä kukin tekee? Millaisen mallin loisitte?

# Miten oikeudenmukaisuus toteutuu esimerkkityöpaikalla?



# Oikeudenmukaisuuden toteutuminen



Oikeudenmukaisuus toteutuu, kun jokainen:

1. Tietää Päven tavoitteet ja omat tehtävät tavoitteen saavuttamiseksi (työn tavoitteet selvillä)
2. Saa vaikuttaa omien töittensä suunnitteluun ja tiedän tehtäväni ja työmääräni ennakkoon (mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön)
3. Saa tehdä perustyötään rauhassa (työmäärä suhteessa työaikaan tasapainossa)

# Oikeudenmukaisuuden toteutuminen



4. On selkeät ohjeet ja työkäytännöt, joiden avulla työt rullailevat sujuvasti ilman ylimääräistä sählinkiä (toimivat prosessit)
5. On osaaminen on ajan tasalla ja hän pystyy kehittymään työssään
6. Työ tökkii tai tulee ongelma, hän saa apua ongelman selvittämiseen (avun ja tuen saaminen)
7. On selkeät yhteistyön ”pelisäännöt”, jotka turvaavat päivittäistä työtämme sujuvuutta (yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu)

# Millaiset toimenpiteet esimerkkityöpaikalla edistävät oikeudenmukaisuuden toteutumista?

# Henkilöstö saa vaikuttaa oman työn suunnitteluun



- Suunnittelun työvälineet ovat kaikkien käytössä.
- Jokainen voi vaikuttaa työmäärään ja työtehtäviin.

# Esimiehillä on yhdenmukainen linja



- Esimiehille yhdenmukainen linja
  - lomasäännöissä
  - työnjaossa
  - palveluvuorojen tasapuolisessa jakautumisessa
  - varhaisessa puuttumisessa poissaoloihin
  - kontrollissa ja pelisääntöjen noudattamisessa

# Esimiesten ja prosesseista vastaavien yhteistyö on saumatonta henkilöstön suuntaan



- Varmistetaan tasapaino työmäärässä.
- Osaaminen on kunnossa.
- Ohjeet löytyvät ja ovat selkeät.

# Esimies-alaiskeskusteluja käydään säännöllisesti



- Keskustelut käydään kaikkien kanssa suunnitellusti.
- Muutostilanteen aikana keskustelu pidetään, vaikka ei ole etukäteen suunniteltu pidettäväksi.
- Esimies tekee keskustelusta muistiinpanot, joihin hän kirjaa yhdessä sovitut asiat.

# Tehtävänkuvat ja työkavereiden työ tunnetaan



- Järjestetään ”Työ tutuksi toisellekin” -tilaisuuksia-
- Ryhmät esittäytyvät intrassa → Tämä lisää yhteishenkeä ja työmotivaatiota.



# Tuki ja apu löytyy helposti (ensisijaisesti kollegalta)



- Samaa työtä tekevät asiantuntijat työskentelevät samassa ryhmässä.
- Työyhteisötilaisuuksia järjestetään erilaisilla kokoonpanoilla.
- Organisaatiossa ei ole yhden henkilön vastuulla tehtäviä.
- Jokaisella on virallisesti määriteltyä työaikaa oppia uusia tehtäviä.
- Opintopiiritoiminta tukee osaamisen kehittämistä – voit ilmoittautua opiskelemaan uusia asioita yhdessä työkavereittesi kanssa.

# Ohjeet löytyvät ja ovat helppolukuisia



- Ohjeet löytyvät ja ovat ajan tasalla.
- Ohjeiden selostaminen kaikille esimerkeillä – ei pelkkä tiedoksi – meili.
- Ohjeet ovat helppolukuisia ja kieliasultaan selkeitä.

# Arviointia

# Miksi arvioidaan?



- Halutaan tietää, millaisia vaikutuksia työskentelyllä on ollut oikeudenmukaisuuden kokemuksiin.
- Saadaan lisää tietoa tarpeellisista kehittämiskohteista.

# Arvioinnin toteutus ja teemat



- Arviointi voidaan tehdä yhdessä keskustellen tai kyselylomakkeella.
- Arvioinnin kohteeksi otetaan ne asiat, jotka työyhteisö nosti tärkeiksi oikeudenmukaisuutta edistäviksi toimenpiteiksi:
  - Kuinka oikeudenmukaisena toimintaa työpaikalla pidetään?
  - Millaisia parannuksia on tullut yhdessä määritelyihin oikeudenmukaisuutta edistäviin toimenpiteisiin viimeisen vuoden aikana?
  - Mitä pitäisi parantaa oikeudenmukaisuuden näkökulmasta ja millaisia kehittämisehdotuksia työyhteisön jäsenillä on?

# Arvioinnin teemat esimerkkityöpaikallamme



Onko vuoden aikana tullut parannuksia ja mitä parannusehdotuksia seuraaviin:

- Organisaation tavoitteiden ja oman työn tavoitteiden tunteminen
- Mahdollisuus osallistua oman työn suunnitteluun
- Työmäärä suhteessa työaikaan , tasapaino
- Toimivat työkäytännöt, työt rullailevat sujuvasti
- Yhteistyön pelisäännöt, tukevatko entistä paremmin työn sujuvuutta
- Avun ja tuen saaminen
- Ohjeet, määrä ja selkeys
- Osaamisen kehittämisen mahdollisuus



**reilu peli**  
työyhteisöille

**Yhdessä tekemällä saamme  
työpaikan toimimaan!**

[www.tjs-opintokeskus.fi](http://www.tjs-opintokeskus.fi)

 **Opintokeskus**