



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

STRATEGINEN KUMPPANUUS

Luottamusmies osana sote-organisaation henkilöstöjohtamisesta

Nina Paronen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Toukokuu 2023

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

sosiaali- ja terveyshallintotiede

Paronen, Nina S. S.: Strateginen kumppanuus. Luottamusmiehen osana sote-organisaation henkilöstöjohtamista.

Pro gradu -tutkielma, 101 sivua, 4 liitettä (11 sivua)

Tutkielman ohjaajat: TtT Nina Lunkka, TtM Juha Rautiainen

Toukokuu 2023

Avainsanat: kumppanuus, strateginen johtaminen, yhteistyö, henkilöstöjohtaminen, luottamusmiehet

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välistä strategista kumppanuutta suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen yhteistoiminta on tärkeä osa organisaation henkilöstöjohtamista ja henkilöstön osallistamista heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa tästä kumppanuussuhteesta sekä luottamusmiehen roolista osana organisaation henkilöstöjohtamista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin (n=20) viidestä suomalaisesta sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiosta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus ilmenee tavoitteellisena yhteistyönä ja muodostuu strategiatyön, henkilöstöjohtamisen ja yhteistoimintarakenteiden sekä etätyön elementeistä. Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa sisältää henkilöstön edunvalvontaan, yhteistoiminnan edistämiseen ja ammattijärjestön edustamiseen liittyviä tehtäviä. Lisäksi tutkimustuloksista ilmenee, että esimerkiksi kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta, vahvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä toimivat yhteistoimintarakenteet ja luottamusmiehen kokemus tasa-arvoisesta kumppanuudesta edistävät kumppanuuden toteutumista, sen sijaan luottamuspula, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja organisaation yhteistoimintakulttuuriin liittyvät ongelmat sekä niukka yhteistoimintavalmius rajoittavat sitä.

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä esitetään dialogin tiedostamista ja dialogisuuden hyväksymistä osaksi strategisen kumppanuuden viitekehystä. Tutkimuksella tuotettua tietoa voi hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja ammattijärjestöyhteistyön sekä henkilöstön rekrytointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen liittyvien toimintojen kehittämistä.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan selvitystä organisaation yhteistoimintavalmiuden yhteydestä kokemukseen strategisesta kumppanuudesta sekä strategisen kumppanuuden vaikuttavuuden arviointia suhteessa työnantajamielikuvaan, organisaatioon sitoutumiseen sekä henkilöstön kokemukseen omista osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management

Health and social management sciences

Paronen, Nina S. S.: Strategic partnership. A shop steward as part of the personnel management of a social welfare and health care organization.

Master's thesis, 101 pages, 4 appendices (11 pages)

Thesis Supervisors: PhD Nina Lunkka, MSc Juha Rautiainen

May 2023

Keywords: partnership, strategic management, cooperation, human resource management, shop steward

The purpose of this thesis was to describe the strategic partnership between the shop steward and human resource management (HRM) in the Finnish social welfare and health care organization. Cooperation between the shop steward and the HRM is an important part of the organization's human resource management and employee involvement in the decision-making process concerning them. The aim was to provide knowledge on this partnership and the role of the shop steward as a part of the organization's HRM by utilizing qualitative research methods. The research material was collected through thematic interviews (n=20) from five Finnish social welfare and health care organizations and was analysed by content analysis.

According to the results, the strategic partnership between the shop steward and the HRM is reflected in goal-oriented cooperation and consists of the elements of strategic work, the structures of HRM and cooperation, and teleworking. According to the results, the role of the shop steward in the strategic partnership includes functions related to the trusteeship of personnel, the promotion of cooperation and the representation of a trade union. In addition, the results indicated that experience of mutual trust, good interaction skills, functional cooperation structures and the shop steward's experience of an equal partnership contribute to the realization of the partnership, while lack of trust, problems related to mutual interaction and the organization's cooperation culture, and limited cooperation ability challenge it.

The results indicate that accepting dialogue as part of the strategic partnership framework could contribute to this partnership. The knowledge provided with this thesis can be used as part of the development of human resource management practices, and operation of trade union cooperation. Further research is needed to study the association of the organization's ability to cooperate with the experience of the strategic partnership and to assess the effectiveness of the strategic partnership in relation to the employer's image, commitment to the organization and the personnel's experience of their own participation and engagement opportunities.

Lyhenteet

ECS	European Company Survey, eurooppalainen toimipaikkakysely, Eurofound.
HE 267/2006	Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoinnasta kunnissa sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
HE 157/2000	Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
HR	Human Resources, henkilöstövoimavarat, henkilöstöhallinto.
HRD	Human Resource Development, henkilöstön osaamisen kehittäminen.
HRM	Human Resource Management, henkilöstö(voimavarojen)johtaminen.
KVTES	Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus.
LMT	Luottamusmiestoiminta.
SHRM	Strategic Human Resource Management, strateginen HRM.
Sote	Sosiaali- ja terveydenhuolto.
TEhtoL	Työehtosopimuslaki 736/1946.
TENK	Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
UEF	University of Eastern Finland, Itä-Suomen yliopisto.
VN	Valtioneuvosto.

Sisältö

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
2	Strateginen kumppanuus sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa	11
2.1	Strateginen kumppanuus käsitteenä	11
2.2	Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa	14
2.3	Luottamusmies- ja yhteistoiminta strategisessa kumppanuudessa	18
2.4	Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista	24
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	26
3.1	Laadullinen haastattelututkimus	26
3.2	Tutkimusaineiston keruu	27
3.3	Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi	30
4	Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa	34
4.1	Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä	34
4.2	Strategisen kumppanuuden elementit	42
4.3	Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa	50
4.4	Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät	55
5	Pohdinta	63
5.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	63
5.2	Tulosten tarkastelu	68
5.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	78

Lähteet

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla ja suostumuslomake

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Liite 4. Tutkimustulokset: Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Kuvio 2. Sisällönanalyysin prosessi

Kuvio 3. Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä

Kuvio 4. Strategisen kumppanuuden elementit

Kuvio 5. Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa

Kuvio 6. Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Kuvio 7. Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimukseen osallistuneiden taustatiedoista

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimusaineistosta

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioiden rakenteissa, työjärjestelyissä ja toimintakulttuurissa tapahtuneet muutokset ovat lisänneet henkilöstön kuormitusta (Kaihlainen, Laulainen, Niiranen, Keskimäki, Hietapakka & Sinervo 2019, 155). Samaan aikaan työvoimapula on pahentunut: syyskuun 2022 ammattibarometrin (2022/ II) mukaan Suomessa on eniten pulaa työnhakijoista sosiaali- ja terveysalan tehtäviin. Sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen edellyttää riittävää ja koulutettua henkilöstöä (Tevameri 2021, 9), joten muutokset ovat perusteltuja palvelujen tuottamisen turvaamiseksi (soteuudistus.fi).

Vuoden 2023 alusta voimaan tullut sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudistus on yksi merkittävimmistä itsenäisen Suomen historian hallinnollisista uudistuksista. Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi Helsingin kaupunkia lukuun ottamatta kunnilta 21 itsehallinnolliselle hyvinvointialueelle, joissa ylimpänä päätöksentekuelimenä toimii alueiden asukkaiden vaaleilla valitsevat aluevaltuustot. (Soteuudistus.fi 2022.) Uudistuksen valmisteluun kului vuosia ja monta valtakunnan poliittista päätöksentekoaikin horjuttanutta vaihetta, toimeenpanoon uudistus eteni pääministeri Sanna Marinin hallituskaudella joulukuusta 2019 alkaen (VN 2022). Suomalainen sote-uudistus on kansainvälisessä mittakaavassa huomattava rakennemuutos, jonka merkittävimpiä tavoitteita ovat kansalaisten yhdenvertaisten ja laadukkaiden palveluiden turvaaminen ja kustannusten kasvun hillitseminen sekä ammattitaitoisen työvoimaresurssin turvaaminen (Soteuudistus.fi 2022). Pitkään vireillä ollut ja monia epävarmuustekijöitä sisältänyt uudistuksen valmistelu on osaltaan ollut lisäämässä alan henkilöstön kuormitusta (ks. Laitinen 2022).

Sosiaali- ja terveysalan työvoima kattaa laajasti eri professioita, joista useimmilla on taustalla vahvat ammattijärjestöt (Lammintakanen 2017, 257). Järjestöjen tavoitteena on valvoa ja edistää työntekijöiden etuja ja oikeuksia sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja tyyty-

väisyyttä palkkaukseen ja työoloihin (Verma 2005, 416–418). Työntekijöiden osallistaminen itseään koskevaan päätöksentekoon lisää organisaatioon sitoutumista (Boselie 2010; O'Donoghue, Stanton & Bartram 2011), organisaatioon sitoutuminen työntekijöiden suorituskykyä (Boselie 2010) ja työtyytyväisyyttä (Moneke & Umeh 2013) sekä työtyytyväisyys edelleen työssä pysymistä (Veličković, Višnjić, Jović, Radulović, Šargić, Mihajlović & Mladenović 2014). Hyvinvointi työssä (Brunner, Igetic, Keller & Wieser 2019) yhtä lailla kuin työstä lähteminen (Zhao, Russell, Guthridge, Ramjan, Jones, Humphreys & Wakerman 2019) vaikuttavat merkittävästi talouteen kokonaisuudessa, jossa 60–70 prosenttia alan kustannuksista aiheutuu työvoimasta (Lammin-takanen 2017, 238). Veto- ja pitovoimasta eli henkilöstön saatavuudesta sekä organisaatioon sitoutumisesta ja työssä pysymisestä huolehtiminen korostuvat tilanteessa, jossa osaajien rekrytointi on entistä vaikeampaa: sote-alan tulevaisuuden työvoiman saatavuus näyttäytyy vähintään haasteellisena (Tevameri 2021, 89). Työhyvinvoinnin ja organisaatioon sitoutumisen edistäminen tulisi siten olla myös strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita (Juuti 2009, 113). Tällöin henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden tulisi tukea organisaation toiminnan kehitystä ja vastuu tästä kehityksestä on aina johdolla yhdessä esihenkilöiden kanssa työntekijöiden edustajat kokonaisuuteen osallistaen (Suonsivu 2021, 7). Tässä tutkimuksessa perehdyn henkilöstön edustajana toimivan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon muodostamaan strategiseen kumppanuuteen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Tutkimuksen keskeinen käsite on strateginen kumppanuus, joka tarkoittaa molempien osapuolten tavoitteen saavuttamista tukevaa yhteistyön järjestelyä (Cambridge Dictionary 2022).

Tutkimuskirjallisuudessa strategisen kumppanuuden käsite liittyy usein valtioiden ja liittoumien välisen yhteistoiminnan vaikutusten arviointiin (esim. Renard 2018) tai liike- ja talouselämän kumppanuuksien kilpailuasetelmien tulkintaan (Cui, Yang & Vertinsky 2018). Sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa strategista kumppanuutta on tutkittu muun muassa koulutusyhteistyön toteutumisen ja hyödyn näkökulmista esimerkiksi sotilasterveydenhuollon ja kirurgikoulutuksen välisessä yhteistyössä (Knudson, Elster, Woodson, Kirk & Turner 2016) sekä julkisen ja yksityissektorin kumppanuuksissa liittyen esimerkiksi syövän hoitoon (Holden, Reiter, O'Brien & Dalton 2015). Myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM) liittyviä toimintoja on tutkittu strategisen kumppanuuden viitekehyksessä. Jacobson, Sowa ja Lambright (2014) ovat todenneet

Seldenin (2009) ja Perryn (2010) tutkimustuloksiin nojaten, että monissa organisaatioissa HR-toiminta tunnustetaan johdon strategiseksi kumppaniksi. Heidän omat tutkimustuloksensa vahvistivat aikaisempaa tietoutta siitä, että tätä kumppanuutta tukeva ja vahvistava organisaatiorenne ja toimintatavat mahdollistavat myös strategisen henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumisen todennäköisyyttä. (Jacobson ym. 2014, 291, 298.)

Strategisen kumppanuuden tutkimusta on siis tehty erityisesti yhteiskuntapoliittisista tai liike-elämän lähtökohdista sekä henkilöstöfunktiosta osana organisaation johtamista. De Prins (2022) tutki HR-toimintojen mahdollisuuksia vahvistaa ammattijärjestöjen ja johdon välistä kumppanuussuhdetta sekä selvitti niitä jännitteitä, joita osapuolet kohtaavat tässä suhteessa. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että tietyt jännitteet saattavat olla hedelmällisiä molempien osapuolten tavoitteita tukevien ratkaisujen saavuttamisessa. Byson (2017) arvioi tutkimuksessaan ammattijärjestöjen vaikutuksia työelämysuhteisiin ja yksi tämän tutkimuksen tuloksista viittasi ammattijärjestöjen haasteisiin saavuttaa toimiva suhde sekä työntekijöiden että työnantajien edustajien kesken. Verma (2005) sen sijaan selvitti katsauksessaan ammattijärjestöjen tehtäviä ja toiminnan vaikutuksia organisaation johtamiseen ja totesi tulosten viittaavan siihen, että johdon näkökulmasta ammattijärjestöt rajoittavat usein organisaation joustavuutta, kun taas työntekijöille toiminta mahdollistaa osallistumisen organisaation päätöksentekoon.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että luottamusmiesjärjestelmä toimii merkittävänä kanavana keskustelussa työntekijöiden ja työnantajan välillä (Byson 2017), mahdollistaa työntekijöiden osallistamisen heitä itseään koskevaan päätöksentekoon (O'Donoghue ym. 2011) sekä muodostaa yhteistoiminnan elementtinä huomattavan osan strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta (Sadatsafavi, Walewski & Shepley 2015). Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016, 13) ovat todenneet yhteistoiminnallisuuden olevan yksi selitys pohjoismaiselle korkealle työelämän laadulle, Eurofoundin eurooppalaisen toimipaikkakyselyn (ECS) tulokset vuosilta 2009 ja 2013 osoittavat, että työntekijöiden osallistamisella on mahdollista vähentää työtyytymättömyydestä johtuvia irtisanoutumisia (Zitting 2016, 26, 35). Kahdessa suomalaisessa sosi- ja terveydenhuoltoalan organisaatiossa tehdyssä tutkimuksessa todettiin valtaosan henki-

löstöstä kokevan edelleen vaikutusmahdollisuutensa työnsä kehittämiseen heikoiksi (Kaihlainen ym. 2019, 156). Myös vuoden 2022 työolobarometrin mukaan yleiset vaikutusmahdollisuudet työhön koettiin työnantajasektoreista kunta-alalla kaikkein kapeimmiksi (Lyly-Yrjänäinen 2023, 84). Sippolan ja Anttilan (2016) mukaan suomalainen työmarkkinamalli tarjoaa kuitenkin työntekijöiden osallistumiselle hyvät rakenteelliset puitteet yhteistoiminnan prosessien kautta (Sippola & Anttila 2016, 60). Tutkittua tietoa luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välisestä strategisesta kumppanuudesta erityisesti sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa ei ole. Oman tutkimukseni tavoitteena on osaltaan täyttää tätä tutkimusaukkoa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon muodostamaa strategista kumppanuutta sekä henkilöstön edustajan roolia suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tästä kumppanuussuhteesta ja yhteistyön toteutumisesta sekä luottamusmiehen roolista osana organisaation henkilöstöjohtamista. Tämän opinnäytetutkimuksen avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja ammattijärjestöyhteistyön sekä henkilöstön rekrytointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen liittyvien toimintojen kehittämistä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia merkityksiä luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon väliselle strategiselle kumppanuudelle annetaan?
- 2) Mistä elementeistä luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus rakentuu?
- 3) Millainen rooli luottamusmiehellä on strategisessa kumppanuudessa?
- 4) Mitkä tekijät vaikuttavat strategisen kumppanuuden toteutumiseen?

2 Strateginen kumppanuus sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatioissa

2.1 Strateginen kumppanuus käsitteenä

Kumppanuus (partnership) -käsite on moniselitteinen ja sitä käytetään erilaisissa akateemisissa ja yhteiskuntapolitisissa yhteyksissä lähikäsitteenään yhteistyö (co-operation tai synonyyminäkin käytetty collaboration) (Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011, 3; Häggman-Laitila & Rekola 2011, 52; Brady 2012, 30; Johnstone 2020, 342). Käsitteen moninaisuus selittää Johnstonen (2020) mukaan yhtäältä sen suosiota, mutta myös kiistanalaisuutta: Guest ja Peccei (2001; käännös NP) ovat todenneet, että kumppanuutta voidaan kuvata ”aatteena, josta kaikki ovat samaa mieltä ilman selkeää käsitystä siitä, mistä he ovat samaa mieltä” (Johnstone 2020, 343). Tutkimuskirjallisuudessa kumppanuutta kuvataan usein Bradyn (2012, 30) määritelmän mukaisesti kahden tai useamman henkilön tai ryhmän väliseksi liittoumaksi ja yhteistyön järjestelyksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteisistä tai jaetuista kiinnostuksen kohteista muodostuvia tavoitteita. Kumppanuutena toteutuvassa yhteistyössä korostuvat osapuolien välinen vuorovaikutus sekä jaettu vastuu tavoitteista ja tuloksista (Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011, 4) ja merkitykselliseksi muodostuu lisäksi se työ, jota tarvitaan itse kumppanuussuhteen ylläpitämiseen (Rittau & Dundon 2010; Brady 2012, 30; Johnstone & Wilkinson 2018). Kirjallinen sopimus kumppanuudesta ja siihen liittyvistä käytännöistä edistää yhteistyön jatkuvuutta (Johnstone & Wilkinson 2018). Kumppanuuteen perustuvassa yhteistyössä osapuolet tunnistavat toistensa kiinnostuksen kohteiden lisäksi mahdolliset ristiriitaiset edut, jolloin kumppanuuden käsitteeseen sisältyy molemminpuolinen legitimitetti, sitoutuminen yhteistyön prosessiin sekä osapuolten keskinäiseen kuulemiseen ja osallistumiseen (Casey & Delaney 2022, 54). Kumppanuus voidaan käsittää myös organisaatiolle lisäarvoa tuottavana toimintana, jonka tunnuspiirteitä ovat keskinäinen luottamus, yhteiset tavoitteet, toimintaperiaatteet ja strategia (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 55–56).

Sodankäynnistä ja sotilasmaailmasta periytyvä strategian käsite tarkoittaa yksinkertaistettuna valintaa ja päätöksentekoa, Tienari ja Harviainen (2020) määrittelevät strategiatyön eri tasoilla

ja erilaisin aikajäntein ilmeneväksi toistuvaksi yhteisen toiminnan tavaksi, jonka kautta strategiaa tehdään (Tienari & Harviainen 2020, 10, 33). Strategian ytimessä korostuu siten päätöksenteo siitä, mitä halutaan saavuttaa ja mitä keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään. Abellin (1993) mukaan toimivan strategian kautta voidaankin hallita nykyhetkeä ja ennakoita tulevaa, Boxall ja Purchall (2003) ovat kuvanneet strategian joukoksi valintoja, joista osa voi olla suunniteltuja ja osa toiminnan myötä ajassa syntyneitä. Strategiassa korostuu, miten organisaatio asemoi itsensä suhteessa ympäristöönsä ja millaista kyvykkyyttä organisaatiossa on hahmottaa pitkän aikavälin toiminnan kokonaisuus. (Armstrong 2008, 22–23.) Strategisen johtamisen ydin muodostuu näin ollen toiminnan ja sen eri yhteyksien sekä ulottuvuuksien ymmärtämisestä (Tienari & Harviainen 2020, 24).

Häggman-Laitilan ja Rekolan (2011) tulkinnassa kumppanuus vie vuorovaikutusta, suunnittelua ja innovatiivisia näkökulmia yhteisten ongelmien ratkaisuihin sisältävän yhteistoiminnan 'yhteistyötä' syvemmälle tasolle (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 55), Pritchard (2010) käsittää strategisen kumppanuuden konstruktiona, eräänlaisena paikallisena ja joustavana sosiaalisena rakenteena (Pritchard 2010, 175), jossa yhteistyön toteutuminen edellyttää yhteisymmärrystä toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista, visiosta sekä menettelytavoista (Stähle & Laento 2000, 99). Siten strateginen kumppanuus sisältää myös koulutuksen, tutkimuksen ja laadunvarmistamisen käytäntöjen järjestelmällisen kehittämisen näkökulman (Knudson ym. 2016, 1252; kts. myös Wood, Dibben & Meira 2016). Strategiset kumppanuudet ovat osa jokapäiväistä toimintaa erityisesti liike-elämässä, jossa niiden katsotaan olevan toisinaan jopa välttämättömiä menestymisen edellytyksiä. Yhteinen toiminnan suunnittelu, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, jatkuva ja avoin toista osapuolta kunnioittava vuorovaikutus, säännöllinen tavoitteiden toteutumisen arviointi ja tarvittavien toimenpiteiden organisointi toimivat konkreettisina työkaluina yhteisten päämäärien saavuttamisessa. (Puetz & Shinn 2002, 184.)

Tässä tutkimuksessa perehdyn henkilöstön edustajana toimivan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon muodostamaan strategiseen kumppanuuteen. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa aiheeseen viitataan usein käsitteellä 'workplace partnership' (esim. Roche 2009; Geary &

Trif 2011; Valizade, Ogbonnaya, Tregaskis & Forde 2016; Johnstone 2020; Saridakis, Lai & Johnstone 2020), 'union-management -partnership' (Haynes & Allen 2001; De Prins 2022) tai labour-management partnership (Rolfesen 2011; Johnstone & Wilkinson 2018). Tämä kumppanuuseetos vahvistaa näkökulmaa kumppanuuskäytäntöjen ja -prosessien molempien osapuolten tavoitteiden saavuttamista edistävästä vaikutuksesta (Roche 2009; Valizade ym. 2016; Johnstone 2020). Käsitteen määrittelyitä yhdistää organisaatioteoreettinen näkökulma siitä, kuinka organisaation johdon toimilla mahdollistetaan työntekijöiden edustajien osallistuminen päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa käytän strategisen kumppanuuden käsitettä, jolla tarkoitan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon yhteistyötä ja yhteistoimintaa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstöasioiden hoidossa.

Sosiaali- ja/tai terveydenhuolto-organisaatioiden luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon strategista kumppanuutta tai yhteistyötä kuvaavaa kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta on haasteellista löytää. Young (2012) tutki ryhmänsä kanssa koulutuksellisten keinojen mahdollisuuksia terveydenhuolto-organisaation ammattijärjestön edustajien ja johdon yhteistyön kehittämisessä ja parantamisessa. Tämän tapaustutkimuksen tulokset osoittivat, että koulutuksella ja jaetun oppimisen kokemuksella on mahdollista parantaa ammattijärjestöjen edustajien ja johdon välistä yhteistyötä. Lisäksi tulokset tukivat kumppanuustyön sisällyttämistä olemassa oleviin henkilöstön kehittämisprosesseihin. Myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin haasteita löytää aihetta koskevaa aikaisempaa tutkimusta. (Young, Moule, Evans, Simmons, Crack & Mayo 2012.) Leutzin, Bishopin ja Dodsonin (2009) niin ikään tapaustutkimus osoitti, kuinka ammattijärjestöjen ja organisaation johdon välisellä yhteistyöllä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia potilashoidon prosessien kehittämisessä. Avgar kumppaneineen (2016) totesi tämän yhteistyön positiiviset vaikutukset työntekijöiden työnantajakokemukseen ja sitä kautta heijastuen aina potilashoittoon asti (Avgar, Sadler, Clark & Chung 2016). Hjalager (2009) selvitti tutkimusryhmänsä kanssa kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa tanskalaisia sairaanhoitajia edustavien luottamusmiesten yhteistyötä organisaatioiden eri johtotasojen kanssa. Tutkimustulokset osoittivat, että luottamusmiehillä oli läheisemmät suhteet ja he tunsivat vahvempaa lojaliteettia organisaation lähijohtoa kuin ylempää johtoa kohtaan sekä kokeneemmat ja pidempään sa-

man organisaation luottamustehtävissä toimineet luottamusmiehet kokivat suhteensa johtoon myönteisemmäksi kuin lyhyemmän aikaa tehtävissä toimineet. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioissa mahdollisesti tapahtuneilla rakenteellisilla tai toiminnallisilla muutoksilla ei ollut vaikutusta kokemukseen näistä yhteistyösuhteista. (Hjalager, Lassen & Bild 2009.) Kumppanuus ilmiönä ei ollut näiden julkaisujen tutkimuksen keskiössä. Tämä myös osaltaan vahvistaa aiheeseen liittyvän akateemisen tutkimuksen tarvetta.

2.2 Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa

Sosiaali- ja terveydenhuolto on kokonaisuus, jossa julkinen hallinnointi, politiikka, lainsäädäntö, rahoitus, johtaminen, moniammatillinen asiantuntijuus sekä kansalaisten tarpeet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Mannion & Davies 2016, 94). Tätä kokonaisuutta on jäsennetty eri tavoin, esimerkiksi terveyden, hallinnon ja terveyshallinnon koulukuntien tutkimusorientaationa (Vuori 2005, 26) tai sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristön ja johtamisen eri tasoina (Lammintakanen & Rissanen 2017, 261). Vartiainen ja Ollila (2012) ovat kuvanneet sosiaali- ja terveysjohtamista monimutkaisena vuorovaikutuksen kokonaisuutena, jossa perustehtävän luonne, asiakasorientaation vaativuus, työn vahva eettisyys ja henkilöstön tietotaidon hyödyntäminen edellyttävät johtajilta ristiriitatilanteiden hallinnan ja ihmissuhdeosaamisen ohella kykyä tulkita ja ratkaista monitasoisia toimintaan liittyviä tehtäviä (Vartiainen & Ollila 2012, 92). Sosiaali- ja terveystalouden tavoitteena on vastata erilaisiin terveyteen ja hyvinvointiin liittyviin tarpeisiin ja ongelmiin (Kettunen 2017, 5). Heikan (2008) mukaan sote-johtajalta edellytetään taitoa soveltaa ydinosaaminen palveluiksi, jotka tuottavat arvoa asiakkaille: tuo ydinosaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta, jotka hyvän johtamisen kautta muovautuvat yksilön ja organisaation kyvyiksi (Heikka 2008, 48). Palveluiden vaikuttavuuden osoittaminen on tärkeää, koska myös julkisille palveluille on asetettu uudenlaisia vaatimuksia vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden suhteen (Rajavaara 2007, 177). Kunnallisissa sote-palveluissa pääpaino on perinteisesti ollut siinä, miten tehdään, eikä siinä mitä tehdään ja mitä tekemisellä saadaan aikaan (Kettunen 2017, 5–6). Sote-uudistuksessa muuttui paitsi palveluiden järjestämisvastuu myös koko alan rahoitusrakenne ja -malli (Soteuudistus.fi 2022).

Johtajuus on tutkimusalsana monitieteinen (Yawson 2016, 273) ja ilmiönä monitahoinen, lisäksi johtajuuteen kohdistuu suuria odotuksia paremmasta organisaation toiminnasta (Alvesson & Willmont 2012, 14). Lammintakanen ja Rissanen (2017) ovat koostaneet johtamistaitojen elementtejä eri lähteistä ja todenneet johtamisosaamisen sekä johtajana toimimisen rakentuvan henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen lisäksi muun muassa kunkin johtajan omille kokemuksille, koulutukselle, arvoille ja haluun toimia johtajana (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267). Johtamista tarkastellaan perinteisesti sekä asioiden johtamisen (management) että ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmista (Markkula 2011, 10). Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) katsotaan sisältävän henkilöstön määrään, rakenteeseen, työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin liittyvää strategista johtamista (SHRM) sekä henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvää johtamista (HRD) (ks. Lammintakanen 2017, 247).

McDermott ja Keating (2011) ovat määritelleet myös työnjohdollisista elementeistä koostuvan henkilöstöjohtamisen niin yksilöiden kuin ryhmienkin johtamiseksi ja ovat todenneet tämän ihmisten johtamisen olevan yksi olennaisimmista organisaation johtamisprosesseista. He sisällyttävät Ulrichia ja Brockbankia (2005) mukaillen HR-työhön viisi näkökulmaa, jotka muodostuvat työntekijöiden edunvalvonnasta, henkilöstön kehittämisestä, henkilöstöhallinnollisesta asiantuntijuudesta, henkilöstöjohtajuudesta sekä yleisestä strategisesta kumppanuudesta liittyen esimerkiksi muutoksen tai osaamisen johtamiseen. (McDermott & Keating 2011, 678.) Lammintakanen (2017) puolestaan on tutkinut henkilöstövoimavarojen johtamisessa (HRM) käytettyä käsitteistöä ja todennut suomenkielisessä johtamiskeskustelussa ja -tutkimuksessa käytettävien useita toisiinsa liittyviä käsitteitä, eikä tutkijat ole täysin yksimielisiä niiden käytöstä. Vanhala (1999) viittaa aihepiiriin käsitteellä henkilöstöjohtaminen, joka Lammintakanen (2017) mukaan sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen, konkreettisia henkilöstöhallinnollisia tehtäviä sisältävä henkilöstöhallinto (personnel administration) taas muodostaa tärkeän osan henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Viitala (2006) painottaa henkilöstöjohtamisen käsitettä, ja laajentaa sen kattamaan sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen, johtajuuden että työelämsuhteiden hoitamisen. (Lammintakanen 2017, 241.) Syväjärvi ja Stenvall (2003) katsovat henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen olevan käsitteinä toistensa synonyymejä ja näiden käsitteiden viittavan ihmisiä ja heidän kykyjään huomioivaan johtamispainotukseen, lisäksi he

näkevät henkilöstöjohtamisen keskeisenä välineenä ihmisten toiminnan tukemiseen ja hallitsemiseen (Syväjärvi & Stenvall 2003, 339).

Strategian liittyminen henkilöstöjohtamisen aihepiiriin on innostanut tutkijoita 1970-luvun puolivälistä lähtien, henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välistä yhteyttä on tutkittu ja käsitteellistetty lukuisissa tutkimuksissa viimeisten vuosikymmenten aikana (Wright & Steinbach 2022, 23). Tutkimuskirjallisuus tarjoaa siten myös strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) käsitteelle useita määritelmiä, Wood ja Kispál-Vitai (2021) ovat koonneet niitä yhteen ja todenneet määritelmien sisällössä olevan merkittävää vaihtelua. Mathis ja Jackson (2008) ovat kuvanneet strategisen henkilöstöjohtamisen olevan yksinkertaisesti työntekijöiden käyttöä kilpailuedun saavuttamiseksi tai säilyttämiseksi, Wright ja McMahan (1992) ovat määritelleet sen suunnitelluksi henkilöstövoimavarojen toimintamalliksi, jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Woodin ja Kispál-Vitain (2021) mukaan Mellon (2006) määritelmä on yksi selkeimmistä: SHRM tarkoittaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevien johdonmukaisten käytäntöjen, ohjelmien ja toimintatapojen kehittämistä. (Wood & Kispál-Vitai 2021, 77.)

Truss ja Gratton (1994) ovat analysoineet SHRM-kirjallisuutta ja esittäneet viisi keskeistä tekijää, joiden tulisi sisältyä jokaiseen strategisen henkilöstöjohtamisen malliin. Nämä tekijät ovat ulkoinen ja sisäinen organisaatioympäristö, liiketoimintastrategia eli organisaation strategiset tavoitteet, itse strateginen henkilöstöjohtaminen sekä tulokset tai käsitys niistä tuloksista, joita SHRM-prosessilla tavoitellaan (Truss & Gratton 1994, 669). Tämä tutkimus on miltei kolmen vuosikymmenen takaa, mutta yhä ajankohtainen ja useissa tutkimuksissa viitattu. Schuler ja Jackson (2005) puolestaan katsovat SHRM-aihepiirin olevan monimuotoinen ja kompleksinen kokonaisuus, joka edellyttää henkilöstöjohtamisen ymmärrystä organisaation perustehtävästä ja sen toimintaympäristöstä sekä läheistä yhteistyötä ja kumppanuutta organisaation muiden toimijoiden kanssa. Tämän yhteistyön ja kumppanuuden kautta organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt on mahdollista harmonisoida yhtenäisiksi toisiaan vahvistaviksi elementeiksi, jotka ovat osaltaan tapa osoittaa, kuinka HRM osallistuu organisaation päätoimintoihin. (Wood & Kispál-Vitai 2021, 78.)

Tutkimuskirjallisuudessa ei ole yksimielisyyttä tutkimukseni aihepiiriin liittyvistä henkilöstöjohtamisen tai strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteistä; käytän tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamista yleiskäsitteenä, jolla viitataan kaikkiin sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstöasioiden johtamiseen liittyviin toimenpiteisiin. Tällöin henkilöstöjohtaminen sisältää myös strategisen henkilöstöjohtamisen sekä strategisen kumppanuuden henkilöstön edustajien kanssa.

Kysymys strategian ja henkilöstöhallinnon välisestä suhteesta muodostaa keskeisen ytimen pohdittaessa henkilöstövoimavarojen strategista johtamista (Truss & Gratton 1994, 665). Su (2018) kumppaneineen arvioi henkilöstöjohtamisen eri lähestymistapoja suhteessa strategisen henkilöstöjohtamisen paradigmaan ja tämän tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin molemminpuolista sitoutumista korostavan, hyvään vuorovaikutukseen perustuvan ja yhteisten sääntöjen ja sopimusten noudattamiseen perustuvan johtamisen luovan edellytyksiä innovatiiviselle molempia osapuolia hyödyttävälle toiminnalle. Yksi tutkimuksen tuloksista vahvisti myös havaintoa, että monesti perinteinen strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus korostaa hiekkamäntä yksinkertaistaenkin henkilöstöä organisaation tärkeimpänä voimavarana (Su, Wright & Ulrich 2018, 1599, 1614–1615). Henkilöstöjohtamisen tulee kuitenkin olla selvästi yhteydessä organisaation strategiaan (Lammintakanen 2017, 245), ja lienee selvää, että sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivien organisaatioiden onnistuminen perustuu henkilöstön osaamiseen, sen hyödyntämiseen, kehittämiseen ja taidosta hankkia uutta osaamista (Hyppänen 2013, 15).

Henkilöstöjohtamiseen liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa on Van De Voorden ja kumppaneiden (2012) mukaan tunnistettavissa organisaation onnistumiseen keskittyvä 'conflicting outcomes', vain toinen voittaa -näkökulma, joka keskittyy organisaation suorituskykyyn ja menestymiseen eikä niinkään henkilöstön tyytyväisyyttä tai hyvinvointia tukevaan toimintaan. Tämän lisäksi kirjallisuudesta tulee esiin 'mutual gains', molemmat voittavat -näkökulma, joka korostaa henkilöstöjohtamisen yhteisiä tavoitteita ja molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa. (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven 2012, 392–393.) Kriittisen 'conflicting outcomes' -näkökulman mukaan HRM-toimet lisäävät työntekijöiden kuormittumista sekä kokemusta paineesta ahkeraan työntekoon ja moniin työtehtäviin sitoutumiseen, 'mutual gains' -näkökulmassa HRM-

järjestelmillä on mahdollisuus tukea ja vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaatioon sitoutumista ja edistää sitä kautta koko organisaation suorituskykyä (Ogbonnaya & Messersmith 2019, 511–512). 'Mutual gains' -ajattelun taustaoletuksena toimivaa kaikkia osapuolia hyödyttävien yhteisten tavoitteiden ja etujen saavuttamisen päämäärää kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, sillä kysymys työpaikkakumppanuuden edunsaajasta ei ole yksiselitteinen tai tasapainoinen työnantajan hyödyn usein painottuessa (Roche 2009, 7–9; Geary & Trif 2011; Valizade ym. 2016, 354): Rolfsen (2011) selvitti tapaustutkimuksessaan ammattijärjestöjen näkemystä kumppanuussuhteesta saataviin hyötyihin ja totesi yhteistyön syventämiseen liittyvän riski järjestöjen edustajien 'liian' läheisestä toiminnasta organisaation johdon kanssa, jolloin yhteinen päätöksenteko saattaa johtaa jäsenten etuuksien vähenemiseen (Rolfsen 2011). Saridakisin ja kumppaneiden (2020) tutkimustulosten mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista edistävät HR-käytännöt tuottavat molemminpuolista hyötyä erityisesti silloin, kun nämä käytännöt ovat yhdistelmä suoraa, työntekijän ja työnantajan edustajan välillä toteutuvaa ja epäsuoraa eli henkilöstön edustajien kautta tapahtuvaa kanssakäymistä (Saridakis ym. 2020, 813). Tutkimuskirjallisuudessa ei myöskään ole löydetty yksimielisyyttä siitä, mitä kumppanuuden odotetaan saavuttavan tai kuinka näitä saavutuksia mitataan (Wilkinson, Dundon, Donaghey & Townsend 2014, 742). Liike-elämän strategisten kumppanuuksien viitekehyksessä 'mutual gains' -näkökulma kuitenkin korostuu (ks. Puetz & Shinn 2002, 184).

2.3 Luottamusmies- ja yhteistoiminta strategisessa kumppanuudessa

Suomalaisten työmarkkinoiden järjestäytymisaste on pohjoismaiseen tapaan korkea (Salohelimo 2020, 21). Vuonna 2017 reilu kolmannes edunvalvonnan piirissä olevien järjestöjen jäsenistä toimi julkisella sektorilla, noin kolmanneksen työnantajana oli kunta (Ahtiainen 2019, 33–34). Myös vuoden 2022 työolobarometri osoittaa ammattijärjestöön kuulumisen olevan yleisempää kunta-alalla kuin yksityisten palvelujen sektoreilla: kunta-alalla palkansaajista 87 % kuului ammattijärjestöön vuonna 2022, yksityisten palvelujen sektoreilla vastaavasti 61 %. Ammattijärjestöjäsenyyttä on seurattu työolobarometrissa vuodesta 2002 alkaen. Vuodesta 2015 lähtien siinä on ollut havaittavissa selvää laskua, kunnes vuonna 2020 alkanut koronaviruksen

aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia käänsi ammattijärjestöön kuulumisen jälleen nousuun ja vuonna 2022 kaikista palkansaajista 70 % kuului ammattijärjestöön. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 97–99.)

Luottamusmiehellä tarkoitetaan henkilöstön edustajaa työpaikoilla (Koskinen 2015). Luottamusmies edustaa ammattiliittoa ja siihen kuuluvia työntekijöitä (Rusanen 2009, 1). Luottamusmiehen tehtävä on pääasiallisesti edustuksellinen: hän edustaa ammattijärjestöään ja järjestönsä jäseniä työehtosopimuksen soveltamiseen tai työlainsäädäntöön liittyvissä asioissa sekä valvoo yksittäisten työntekijöiden oikeuksien toteutumista (Koskinen 2015). Luottamusmiehen tehtävä tukee edustamiensa jäsenten palvelussuhteen ehtojen, työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin edistämistä sekä kehittämistä työpaikoilla (Rusanen 2009, 1). Jos saman työnantajan palveluksessa on useita luottamusmiehiä eri toimipisteissä, samaan ammattijärjestöön kuuluvat jäsenet valitsevat yhden pääluottamusmiehen edustamaan kaikkia kyseiseen ammattijärjestöön kuuluvia työntekijöitä yhdessä luottamusmiesten kanssa (Koskinen 2015). Luottamusmiehen asema ja tehtävät määräytyvät pääasiassa työ- ja virkaehtosopimusten perusteella, lisäksi luottamusmiehestä on säännöksiä työsopimuslaissa ja muualla lainsäädännössä (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 674–677). On huomattava, että työehtosopimuksen perusteella valittu luottamusmies edustaa tietyissä asioissa myös muita kuin varsinaisen työehtosopimuksen solmiineen työntekijäyhdistykseen kuuluvia työntekijöitä (TEhtoL 736/1946 4 §; HE 157/2000, 123).

1800-luvun lopulta periytyvän luottamusmiesnimikkeen (Rusanen 2009, 11) katsotaan 2020-luvun Suomessa olevan kiistanalainen ja vahvasti sukupuolittunut. Kainulainen (2020) päätyi korvaamaan luottamusmiestoimintaa koskevassa tutkimuksessaan luottamusmieskäsitteen sukupuolineutraalilla luottamushenkilön käsitteellä. Myös kunta-alan virka- ja työehtosopimuksessa on sovittu asetettavaksi työryhmä, joka selvittää kuluvalle sopimuskaudella 2022–2025 sopimusalan ammattinimikkeiden, mukaan lukien luottamusmiesnimikkeen korvaamista sukupuolineutraaleilla nimityksillä (KVTES 2022–2025, 18). Luottamusmieskäsite on kuitenkin toistaiseksi vielä laajasti käytössä, eikä sille ole virallista korvaavaa nimitystä. Näin ollen käytän tässä tutkimuksessa käsitettä luottamusmies, jolla tarkoitan henkilöstön edustajaa työpaikalla

ja käsitettä luottamusmiestoiminta, jolla tarkoitan työntekijöiden valitseman luottamusmiehen harjoittamaa henkilöstön edunvalvontaa työpaikalla.

Työnantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoiminnasta on säädetty laissa (esim. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007). Vuonna 2007 voimaan tulleen kunta-alan yhteistoimintaa koskevan lain juuret juontavat 1970-luvun lopulle, jolloin työmarkkinoiden silloiset sopijaosapuolet, Kunnallinen sopimusvaltuuskunta ja ammatilliset pääsopijajärjestöt tekivät suositussopimuksen työpaikkademokratiasta. Vaikka henkilöstön edustus oli alusta alkaen vahvaa, keskustelu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä jatkui ja vuonna 1993 laadittiin kunta-alan yhteistoimintaa säätelevä yleissopimus, jossa edellytettiin henkilöstön osallistamista sopimuksen aihepiiriin kuuluvien asioiden valmisteluun. Lakisääteiseksi kunta-alan yhteistoimintamenettely tuli 14 vuotta myöhemmin. (Suonsivu 2018, 14–15). Vuonna 2021 lakia täydennettiin koskemaan yhteistoiminta myös hyvinvointialueilla (29.6.2021/ 631).

Lainsäädäntöön sekä alan virka- ja työehtosopimuksissa määritellyn luottamusmiessopimukseen perustuvan luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on kehittää sekä ylläpitää henkilöstön ja työnantajan edustajien välisiä neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteita (Rusanen 2009, 1; Kukkola 2018, 59): ”yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan ja hyvinvointialueella toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun” (Laki yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 29.6.2021/ 631, 1§). Vaikka yhteistoimintaneuvotteluihin liittyy vahva käsitys irtisanomisiin johtavasta prosessista (Miettinen 2020, 176), yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää henkilöstön ja työnantajan välistä vuorovaikutusta, kehittää yhteisymmärryksessä toimintaa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työtään ja asemaansa koskeviin päätöksiin (Kainulainen 2020, 70–71; Suonsivu 2021, 7). Strategisen kumppanuuden ja henkilöstöjohtamisen viitekehyksessä luottamusmiestoiminta pyrkii näin osaltaan edistämään ’mutual gains’ -näkökulman toteutumista (Roche 2009; Valizade ym. 2016; Johnstone 2020), vaikka tutkimuskirjallisuudessa esiintyy viittauksia myös siihen, että osapuolet kokevat yhteistoiminnan ja tavoiteltavan hyödyn eri tavoin (Roche

2009, 7–9; Valizade ym. 2016, 354) ja ettei toimijoiden lokerointi eri näkökulmien edustajiin ole yksiselitteistä (Wilkinson ym. 2014, 744; Johnstone 2020; 349).

Zitting (2016) on tutkinut luottamusta työnantajien ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa ja kuvaa tätä yhteistyötä sosiaalisen dialogin käsitteellä. Zitting (2016) on todennut, että myös työnantajan on luotettava työntekijöiden edustajien ajamaan yhteiseen etuun. Zitting (2016) tuo esiin, kuinka tutkimuksissa on havaittu keskinäistä riippuvuutta, jolloin toisen osapuolen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää neuvottelua toisen osapuolen kanssa. Lisäksi Zitting (2016) osoittaa, kuinka luottamuksen on tunnistettu mahdollistavan yhteistoiminnallista käyttäytymistä, edistävän avointa tietojen vaihtoa ja mahdollisten kriisitilanteiden selvittämistä. (Zitting 2016, 24–25.) Myös Kukkola (2018) on todennut luottamusmiesjärjestelmän sujuvan toiminnan edellyttävän luottamusta ja sille rakentuvaa yhteistyötä (Kukkola 2018, 150). Rittau & Dundonin (2010) tutkimustulokset osoittivat, että luottamusmiehet suhtautuvat kumppanuuteen myönteisesti, vaikka kumppanuus itsessään ei tuota 'mutual gains' -ajattelua tukevaa tilannetta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan syvemmillä kumppanuussuhteilla todettiin olevan epävirallinen ulottuvuus, johon liittyi joustavaa asioiden käsittelyä matalalla kynnyksellä tukevaa vapaaehtoista toimintaa. Tällaisen kumppanuussuhteen katsottiin edistävän yhteistyötä, jossa ei tunnistettu perinteistä osapuolten välistä vastakkainasettelua ja sen tunnistettiin vaikuttavan myös luottamusmiesten keskinäisiin suhteisiin niitä vahvistavasti, sen sijaan vaikutukset suhteessa työntekijöihin jäivät osin epäselviksi. Näin tutkimustulokset vahvistivat tietoutta siitä, että kumppanuussuhde ja sen vaikutukset ovat moninaisia, eikä niiden mittaamiseen ole yksinkertaisia menetelmiä. (Rittau & Dundon 2010, 23–24.) On kuitenkin selvää, että HR- ja luottamusmiestoiminnot ovat sidoksissa toistensa kanssa, eivätkä ne voi toimia toisistaan erillään julkisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa (ks. Wilkinson ym. 2014, 744).

Sädevirta ja Vuoriluoto (2003) ovat selvittäneet työnantajan ja ammattiyhdistysliikkeen yhteistoimintaa kuntasektorilla. Tämä selvitys on tehty ennen vuonna 2007 voimaan tullutta kunta-alan yhteistoimintamenettelyä koskevan lakia, mutta katsauksessa muotoiltu yhteistoiminnan jäsenyys on edelleen ajankohtainen. Sädevirta ja Vuoriluoto (2003) ovat erotelleet yhteistoimintasäädösten mukaisen henkilöstön osallistumisen Helliä ja kumppaneita (1998) mukailleen eri

osa-alueisiin, esimerkiksi muodollisiin ja epämuodollisiin osallistumisjärjestelmiin, edustukselliseen ja välittömään osallistumiseen sekä neuvotteluihin perustuvaan ja yhteistoiminnalliseen vuorovaikutukseen. Edustuksellinen osallistuminen ja neuvotteluihin perustuva vuorovaikutus tapahtuu henkilöstön edustajien välityksellä, välitön yhteistoiminnallinen vuorovaikutus suoraan esihenkilöalaiskontakteissa. Päätöksenteon aloitteentekijän velvoite on lähtökohtaisesti työnantajalla, henkilöstö osallistuu prosessiin tuomalla mielipiteensä asiasta yhteiseen keskusteluun (Sädevirta & Vuoriluoto 2003, 162–163.)

Luottamusmiestoiminta on keskeinen osa suomalaista työmarkkinajärjestelmää ja siten on yllättävää, kuinka vähän aiheesta on akateemista kansallista tutkimusta (Kainulainen 2020, 23). Löysin viimeisen 20 vuoden ajalta kuusi aiheeseen liittyvää suomalaista väitös- tai lisensiaatin-tutkimusta: Jokivuori (2002) selvitti organisaatio- ja ammattijärjestösitoutumista, Bergholm (2015) työmarkkinasuhteiden toimintatavan muotoutumista sotien jälkeisessä Suomessa, Kukkola (2018) luottamusmiesjärjestelmää systeemisenä ilmiönä ja Miettinen (2020) analysoi suomalaisen luottamusmiehen osaamisen kehittymistä sekä Kainulainen (2020) luottamushenkilötoimintaa ja siinä rakentuvaa ammattiyhdistysaktiivisuutta. Sote-alan kontekstiin asemoitui näistä Suonsivun (2018) lisensiaatintutkimus henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin yhteistoimintamenettelyssä sekä Kukkolan (2018) väitöskirja yksityisten terveystalvelujen luottamusmiesjärjestelmästä systeemisenä ilmiönä.

Suonsivun (2018) tutkimuksessa tunnistettiin työnantajan ja henkilöstön edustajien yhteistyö ja voimavarojen yhdistäminen keskeiseksi edellytykseksi yhteisten päämäärien saavuttamiselle ja lisäksi tunnistettiin tätä yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi esimerkiksi avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus, vastakkainasettelun välttäminen, yhteisten tavoitteiden tunteminen sekä toiminnan oikeudenmukaisuus. Yhteistoimintaa estäviksi tekijöiksi raportoitiin muun muassa heikko johtaminen, puutteellinen tiedottaminen ja ongelmat yhteistoimintaan liittyvässä osaamisessa. (Suonsivu 2018.) Kukkolan (2018) tutkimustulokset osoittivat yksityisten terveystalvelujen yhteistoimintakulttuurin olevan vakiintumatonta ja yhteistoimintasuhteissa esiintyvän vaihtelua. Niissä organisaatioissa, joissa luottamusmiesjärjestelmän todettiin toimivan, yhteistyösuhteet koettiin hyviksi ja sujuviksi, vuoropuhelu oli jatkuvaa sekä keskinäinen luottamus vahvaa, kun

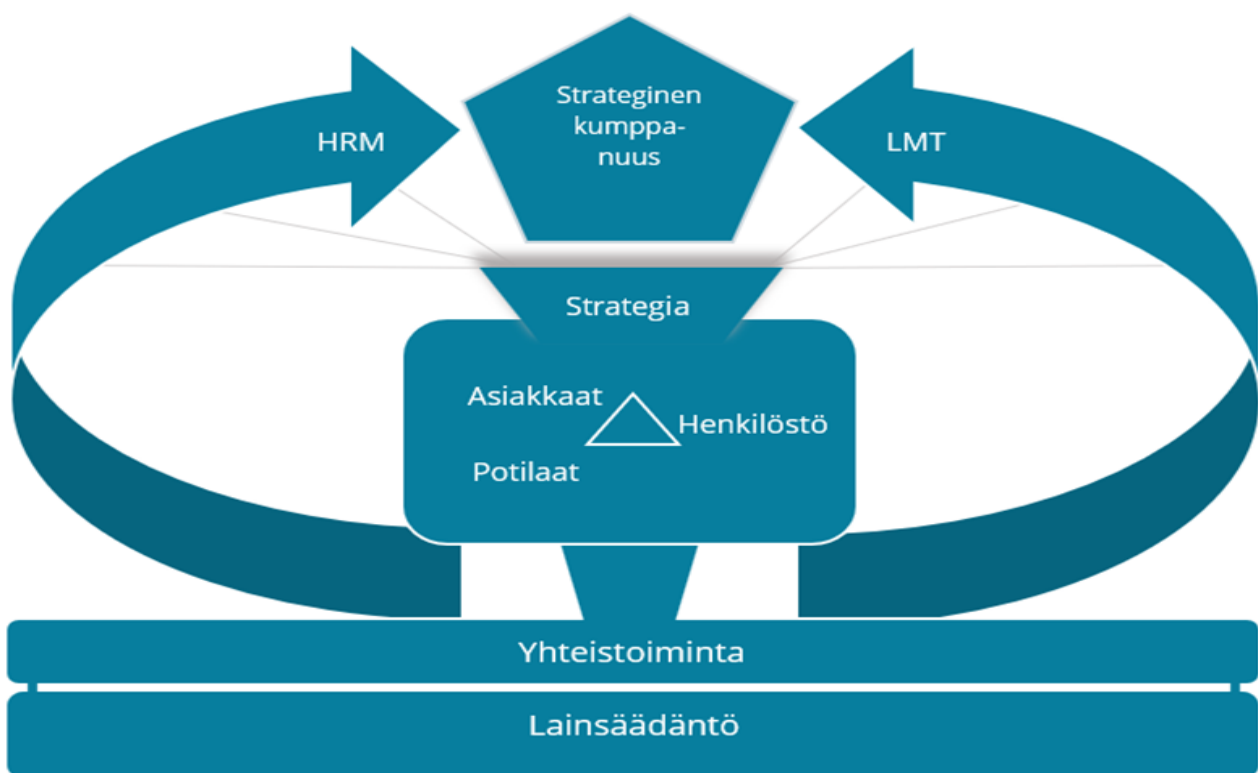
taas organisaatioissa, joissa kulttuurin koettiin olevan kypsymätöntä, oli havaittavissa keskinäistä asenteellisuutta ja vastakkainasettelua. (Kukkola 2018, 149–150.)

Kansainvälisesti luottamusmiestoiminnan aihepiiriä on tutkittu enemmän, mutta näkökulma on usein valikoitunut ammattijärjestölähtökohdista. Tutkijoiden kiinnostuksen kohteena ovat olleet esimerkiksi ammattijärjestöuskollisuus (Martínez-Íñigoa, Zacharewicz & Kelloway 2020), järjestäytyminen ja jäsenhankinta (Holgate 2021) sekä työntekijöiden ääni ja osallistuminen (Boselie 2010; O'Donoghue ym. 2011). Strategisen kumppanuuden tematiikkaa en näissä tutkimuksissa havainnut. Sen sijaan 'mutual gains' -ajattelu tuli esiin esimerkiksi työntekijöiden osallistumisen (Boselie 2010; O'Donoghue ym. 2011) kautta ja ammattijärjestösitoutumisen todettiin edistävän myös työrauhan säilymistä (Jokivuori 2002,11). Tosin O'Donoghue ja kumppanit (2011) päättelivät johdon tukevan työntekijöiden osallistamisen vakiinnuttamista ainoastaan silloin, kun sen katsottiin hyödyttävän organisaatiota (O'Donoghue ym. 2011), joten myös tässä tutkimuksessa todettiin työnantajan hyödyn korostuvan. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, ettei toimijoiden lokerointi eri näkökulmien edustajiin ole yksiselitteistä (esim. Johnstone 2020; 349).

Käsitteellä yhteistoiminta tarkoitan tässä tutkimuksessa henkilöstön edustajana toimivan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon edustajan toteuttamaa yhteistyötä organisaation henkilöstöä koskevien asioiden hoidossa. Laajennan käsitteen tavoittamaan yhteistoimintaa ja yhteistyötä organisaation eri tasoilla. Laki yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (29.6.2021/ 631, 4§) määrittelee ne asiat, jotka yhteistoiminnassa on vähintään käytävä läpi: näitä ovat esimerkiksi merkittävästi henkilöstön asemaan vaikuttavat muutokset työn organisoinnissa ja palvelujen järjestämisessä, henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun ja työyhteisöjen sisäiseen tietojenvaihtoon liittyvät periaatteet sekä vuosittain laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Käsitteellä yhteistoimintavalmius tarkoitan tässä tutkimuksessa halukkuutta ja valmiutta täydentää tätä yhteistyötä lainsäädännön velvoitetta laajemmalla tai vapaamuotoisemmalla yhteistoiminnalla (ks. Kukkola 2018, 150; vrt. Suonsivu 2018). Käsitteellä yhteistoimintakulttuuri tarkoitan sitä toimintaympäristöä ja toimintatapaa, jossa organisaation yhteistoimintaa toteutetaan ja niitä arvoja, asenteita ja uskomuksia, jotka toimintaan osallistuvat henkilöt keskenään jakavat (Suonsivu 2018, 53).

2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon muodostamaa strategista kumppanuutta sekä henkilöstön edustajan roolia suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat asemoituvat strategisen kumppanuuden käsitteen sekä henkilöstöjohtamisen (HRM) ja luottamusmiestoiminnan (LMT) näkökulmien ympärille (Kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Sosiaali- ja terveydenhuolto on kokonaisuus, jossa kansalaisten tarpeet, moniammatillinen asiantuntijuus, lainsäädäntö ja johtaminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Mannion & Davies 2016, 94). Henkilöstöjohtaminen on yksi olennaisimmista organisaation johtamisprosesseista (McDermott & Keating 2011, 678) ja käytän tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen (HRM) käsitettä yleiskäsitteenä, jolla viitataan kaikkiin sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstön johtamiseen liittyviin toimenpiteisiin.

Sote-organisaation perustehtävänä on lakisääteisten sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen kansalaisille, asiakkaille ja potilaille. Näiden palvelujen tuottaminen edellyttää riittävää ja koulutettua henkilöstöä (Tevameri 2021, 9). Sote-alan henkilöstöön kuuluu laajasti eri ammattilaisia, joista useimmilla on taustalla vahvat ammattijärjestöt (Lammintakanen 2017, 257): kunta-alan palkansaajista 87 % kuului ammattijärjestöön vuonna 2022 (Lyly-Yrjänäinen 2023, 98). Järjestöjen tavoitteena on valvoa ja edistää työntekijöiden etuja ja oikeuksia sekä lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja tyytyväisyyttä palkkaukseen ja työoloihin (Verma 2005, 416–418). Siten järjestöjen tavoitteena on olla myös osaltaan edistämässä työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja työssä pysymistä (ks. esim. O'Donoghue ym. 2011).

Lainsäädäntö muodostaa vahvan perustan sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Yhtä lailla kuin laki velvoittaa palvelujen järjestämiseen, lainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat myös vaatimuksen työnantajan ja työntekijän välisen yhteistoiminnan järjestämiselle (esim. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007). Luottamusmies toimii henkilöstön edustajana työpaikoilla (Koskinen 2015) ja luottamusmiesjärjestelmän tehtävänä on kehittää sekä ylläpitää henkilöstön ja työnantajan edustajien välisiä neuvottelu- ja yhteistoimintasuhteita (Rusanen 2009, 1; Kukkola 2018, 59). Käsitteellä luottamusmiestoiminta (LMT) tarkoitan tässä tutkimuksessa työntekijöiden valitseman luottamusmiehen harjoittamaa henkilöstön edunvalvontaa työpaikalla.

Tämän tutkimuksen keskiössä on strateginen kumppanuus, jolla tarkoitan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon yhteistyötä ja yhteistoimintaa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstöasioiden hoidossa. Organisaation strategiassa korostuu, miten organisaatio asemoi itsensä ympäristöönsä sekä päätöksenteko siitä, mitä halutaan saavuttaa ja mitä keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään (Armstrong 2008, 22–23). Toimintaohjelmaksi strategia muovautuu strategisen kumppanuuden viitekehyksessä yhteisen strategiatyön kautta (ks. Tienari & Harviainen 2020, 10, 33). Tämä kumppanuusajattelu vahvistaa näkemystä molempien osapuolten tavoitteiden saavuttamista edistävistä toiminnasta (esim. Johnstone 2020) ja organisaatioteoreettista näkökulmaa siitä, kuinka organisaation johdon toimilla mahdollistetaan työntekijöiden edustajien osallistuminen päätöksentekoon.

3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

3.1 Laadullinen haastattelututkimus

Toteutin tutkimukseni laadullisena haastattelututkimuksena, koska luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välistä strategista kumppanuutta ei ole aikaisemmin tutkittu sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kontekstissa. Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole lainkaan tai on hyvin vähän tietoa entuudestaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 19) ja joissa halutaan ymmärtää (Yin 2016, 3) sekä kuvata ja tulkita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun, joka menetelmänä edustaa yhtä tiedonhankinnan perusmuodoista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11) ja yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Mason 2002, 63; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Vaikka tutkimukseni ei perustunut tiettyyn ennalta valittuun teoriaan (Mason 2002, 180), tutkittava ilmiö sekä sitä kuvaavat peruskäsitteet muotoutuivat aiheeseen liittyvän tutkimukseen ja teoriaan tutustumisen kautta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66). Tämä tieto ohjasi myös haastatteluteemojen ja -rungon (Liite 1) muodostumista (Puusa 2020a, 112–113). Metodologisenä ratkaisuna teemahaastattelu ilmentääkin ihmisten tulkintoja, asioille annettuja merkityksiä sekä sitä, miten nämä merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Menetelmä edustaa siten tulkitsevaa paradigmaa, jonka keskeisenä piirteenä on tulkinnallisuuden korostaminen merkitysten luomisessa ja tulkitsevien näkökulmien tarjoama mahdollisuus ymmärtää ilmiötä systemaattisesti ilman normatiivisten tieteellisten menetelmien vaatimuksia (Mason 2002, 56; Hatch & Yanow 2005, 70–79).

Laadullinen tutkimus on kokonaisuutena prosessinomainen (Kiviniemi 2018, 73), mutta järjestelmällisyydestään huolimatta tutkimusotteena joustava ja erilaisia metodologisia ratkaisuja mahdollistava (Mason 2002, 7). Siten laadullinen tutkimus ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn akateemiseen alaan tai rajattuun tutkijakuntaan (Yin 2016, 3), eikä tutkimusotteesta ole mah-

dollista muodostaa yhtä yleispätevää määritelmää (Mason 2002, 7; Yin 2016, 7; Tuomi & Sarajärvi 2018, 22). Keskeistä on tutkittavien kokemukset ja tavoitteena on tuottaa käsitteellisesti ymmärrettävä tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 76).

Tutkimukseni sijoittuu sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan, joka tarkastelee palvelujärjestelmiä ja niiden organisaatioita suhteessa toimintaympäristöön sekä sosiaali- ja terveyspolitiikkaan, ja jossa tavoitteet määritellään useimmiten yhteiskunnan poliittishallinnollisessa päätöksenteossa (Niiranen & Lammintakanen 2011, 119–120). Tämä hallintotieteellinen näkökulma terveyteen ja hyvinvointiin erottaa sosiaali- ja terveyshallintotieteen sen muista läheisistä tieteenaloista, esimerkiksi hoitotieteestä (Sinkkonen & Kinnunen 1999, 322). Sosiaali- ja terveyshallinnon tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi organisaation päätöksenteon ja johtamisen mekanismit, johtajan tehtävät ja roolit sekä näihin liittyvät ilmiöt (Niiranen & Lammintakanen 2011, 120).

3.2 Tutkimusaineiston keruu

Keräsin tutkimusaineistoni puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, jotka etenivät etukäteen tutkimuskirjallisuuden perusteella valittujen aihepiirien eli teemojen varassa (Puusa 2020a, 112–113). Valitsin tutkimukseni kohdeorganisaatioiksi julkisia sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottavia organisaatioita, joissa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio on toteutettu jo aikaisemmin, ennen varsinaisen sote-uudistuksen voimaantuloa. Kohdeorganisaatioissa integraatio oli toteutettu eri tavoin ja eri aikoina, mutta yhteistä kaikissa oli se, että toimijoita ja toimintoja oli yhdistetty useammasta eri organisaatiosta, kunnasta ja kuntayhtymästä. Tätä yhteiseloa oli kaikissa eletty jo muutamien vuosien ajan, ja näin ollen oletin, että suuriin organisaatiomuutoksiin liittyvät alkuvaikeudet olisi jo voitettu, ja toiminta organisaatioissa olisi siltä osin vakiintunut.

Arvioin 20 haastattelun tuottavan riittävän ja kattavan aineiston työni tutkimuksellisen tavoitteen näkökulmasta, tämän vuoksi kohdeorganisaatioita valikoitui mukaan viisi ja tavoitteena oli

rekrytoida haastateltavaksi neljä toimijaa jokaisesta organisaatiosta, kaksi henkilöstön edustajana toimivaa luottamusmiestä ja kaksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa. Tein päätöksen haastateltavien määrästä etukäteen, koska oletin aineiston keruun edistämisen ja rekrytoinnin olevan selvempää, kun tavoiteltava määrä on ennalta tiedossa. Siten haastateltavien lukumäärä ei perustunut aineiston saturoitumiseen eli siihen, että aineistoa kerätään niin kauan, kunnes tutkittavasta ilmiöstä ei enää tule uutta tietoa esiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60; Yin 2016, 98; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Neljä henkilöä organisaatiosta oli arvioni mukaan sopiva määrä; henkilöstöpalveluiden koko vaihtelee organisaatioittain ja aktiivisesti yhteistoimintaan osallistuvien työnantajien edustajien määrä yhdessä organisaatiossa on varsin pieni. Tällä toimella pyrin varmistamaan sen, ettei haastateltavien rekrytoinnissa tulisi ongelmaa sen vuoksi, että sopivia haastateltavia ei ole saatavilla tai että tutkimukseni häiritsisi henkilöstöpalveluiden toimintaa kohtuuttomasti. Lisäksi tavoitteenani oli kerätä aineisto, jossa näkemyksiä kertyisi mahdollisimman laajalta kokemuspohjalta, useammassa eri organisaatiossa eri puolilla Suomea toimivilta henkilöiltä (Puusa 2020a, 107).

Otin yhteyttä valitsemiini organisaatioihin ja tiedustelin halukkuutta osallistua tutkimukseeni, liitin lähettämäni sähköpostiin Itä-Suomen yliopistossa hyväksytyyn tutkimussuunnitelman sekä erikseen tiedotteen tutkimukseen osallistuville (Liite 2). Vastaanotto oli poikkeuksetta positiivinen ja avoimen kiinnostunut. Joissakin organisaatioissa aloitettiin vapaaehtoisten haastatteluun osallistuvien kartoitus jo ensikontaktini jälkeen, vaikka varsinainen haastateltavien rekrytointi käynnistyykin vasta virallisten tutkimuslupien myöntämisen jälkeen. Hain tutkimusluvan jokaiseen kohdeorganisaatioon erikseen kunkin organisaation lupakäytäntöjen mukaan. Tutkimusluvut myönnettiin syys-lokakuussa 2022, jonka jälkeen olin uudelleen yhteydessä kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöihin. Kolmesta organisaatiosta oli kartoitettu tutkimukseeni halukkaat henkilöt jo etukäteen, ja olin heihin tämän jälkeen suoraan yhteydessä sähköpostitse. Kahdesta organisaatiosta sain haastatteluun osallistuvien työnantajan edustajien nimet suoraan yhteyshenkilöltä ja lisäksi henkilöstön edustajina toimivien pääluottamusmiesten yhteystiedot. Nämäkin henkilöstön edustajat olivat tietoisia tutkimuksestani ja osasivat odottaa yhteydenottoa. Haastatteluun halukkaat ilmoittautuivat minulle sähköpostitse, molemmissa organisaatioissa.

tiossa henkilöstön edustajia ilmoittautui enemmän kuin kaksi. Pitäydyin kuitenkin alkuperäisessä tutkimuslupahakemuksissakin ilmoitetussa haastateltavien määrässä myös siksi, että tasapaino eri organisaatioiden välillä sekä henkilöstön ja työnantajien edustajien määrässä säilyi.

Haastattelut (n=20) toteutuivat Teams-sovelluksen avulla etäyhteydellä loka-marraskuussa 2022. Olin esitestannut teemahaastattelurungon ennen haastattelujen aloittamista. Esitestauksessa haastateltavana toimi kohdeorganisaatioiden ulkopuolinen henkilöstöpalvelujen asiantuntija, jolla on pitkä kokemus yhteistoiminnasta henkilöstön edustajien kanssa. Teemahaastattelurunkoon ei ollut tarvetta tehdä muutoksia esitestauksen jälkeen. En tallentanut tätä haastattelua eikä se ollut mukana varsinaisessa tutkimusaineistossa. Lisäksi testasin Teams-sovelluksen tallennustoimintoa erikseen. Kunkin haastattelun alussa kertosin vielä tutkimusaiheen ja tutkimuksen luottamuksellisuuden sekä varmistin vapaaehtoisuuden osallistua tutkimukseen ja luvan tallentaa haastattelu. Tallensin kaikki haastattelut Teams-sovelluksella. Haastatteluiden kesto vaihteli 41 minuutista 125 minuuttiin, jolloin yhden haastattelun kesto oli keskimäärin 69 minuuttia. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi reilu 22 tuntia. Oma kamerani oli avoimena kaikissa haastatteluissa, kolme haastateltavaa piti kameran kiinni tai heillä ei ollut mahdollisuutta kameran käyttöön.

Haastattelut etenivät etukäteen laaditun haastattelurungon teemojen sekä niitä täydentävien lisäkysymysten varassa teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan joustavasti ja haastattelukohtaisesti niin, että asioiden käsittelyjärjestys vaihteli tilanteen mukaan; pyrin kuitenkin koko ajan varmistamaan haastattelukohtaistenkin lisäkysymysten sisältävän samoja merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103–104). Vaikka haastateltavien lukumäärään liittyvä päätös ei perustunut aineiston saturoitumiseen, haastatteluvaiheessa oli jo havaittavissa aineiston saturoitumista, joka ilmeni samankaltaisten lausumien kuvaamisena ja asiasisältöjen toistumisena aineistonkeruun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60; Yin 2016, 98; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Haastattelut olivat mielestäni välittömiä tunnelmaltaan ja niissä saavutettiin hyvä ja luonteva keskusteluyhteys (ks. Yin 2016, 144–146; Puusa 2020a, 108).

Tutkimukseeni osallistui henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita ja henkilöstön edustajina toimivia luottamusmiehiä yhteensä viidestä suomalaisesta sote-organisaatiosta. Haastateltavien tuli toimia tehtävissä, joissa he osallistuvat säännöllisesti yhteistoimintaan joko työnantajan tai henkilöstön edustajina (Taulukko 1). Näin haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, joilla oli tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86; Puusa 2020a, 106).

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimukseen osallistuneiden taustatiedoista

	HR	HE	keskimäärin/ HR-HE
Työkokemus	8–33 vuotta	15–38 vuotta	21,8–28,3 vuotta
Kokemus yhteistoiminnasta	1–24 vuotta	4–25 vuotta	13,4–12,7 vuotta
Edustettavien määrä	-	200–2 000	940
Osallistuminen yhteistoimintaan	1–5 krt viikossa	2–5 krt viikossa	2,7–3,5 krt viikossa

Haastateltavilla oli pitkä kokemus työelämästä. Kokemus yhteistoiminnasta vaihteli enemmän ollen sekin kaikilla tutkimukseen osallistuneilla keskimäärin 13 vuotta. Yhteistoimintaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijat osallistuivat arvionsa mukaan yhdestä viiteen kertaan viikossa, luottamusmiehet hieman useammin, kahdesta viiteen kertaan viikossa. Haastateltavina toimineet luottamusmiehet edustivat kaikkia sote-alan pääsopijajärjestöjä, edustettavaa henkilöstöä heillä oli 200–2 000, keskimäärin 940 henkilöä.

3.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi

Litteroin eli kirjoitin haastattelutallenteet tekstiksi mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 138; Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14). Alkuperäisen suunnitelmani mukaan tarkoituksena oli koodata aineisto niin, että siitä on mahdollista tunnistaa edustaako haastateltava henkilöstöä (HE) vai työnantajaa (HR). Laadullisen aineiston tietoinen ja tiedostamatonkin analyysi alkaa usein tiedonkeruun vaiheessa havaintojen ja muis-

tiinpanojen kirjaamisen muodossa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136), ja jo ensimmäisten haastattelujen aikana minulle selvisi, että analyysin syventämiseksi on tarpeen mahdollistaa vertailu myös eri organisaatioiden välillä. Tämän vuoksi koodasin aineiston niin, että organisaatioiden keskinäinen ylätasoinen ja karkea vertailu mahdollistuu (koodin numerointi). Tuhosin tätä koodausta varten kehittämäni työkalun välittömästi litteroinnin valmistumisen jälkeen, joten edes minulla tutkijana ei ole mahdollisuutta yhdistää aineistoa alkuperäisiin kohdeorganisaatioihin. Tällä toimella pyrin varmistamaan tutkimuksen luottamuksellisuuden ja tutkimukseen osallistuneiden tietosuojan säilymisen analyysin ja raportin kirjoittamisen kaikissa vaiheissa. Poistin litterointivaiheessa myös haastateltavan tunnistettavuuteen liittyviä tietoja, esimerkiksi puheessa esiintyviä kohdeorganisaation nimeen tai sijaintiin sekä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden nimiin tai omaan ammattijärjestöön ja henkilökohtaiseen työhistoriaan liittyviä kuvauksia, lisäksi muutin henkilöön yhdistettäviä murreilmaisuja yleiskieleksi varmistuen alkupe- räisen aineiston asiasisällön säilyttämisen (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 139–140). Näin toimien analysoitavaa tutkimusaineistoa kertyi 254 sivua Calibri-fontilla 11 ja rivivälillä 1,5 kirjoitettuna (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimusaineistosta

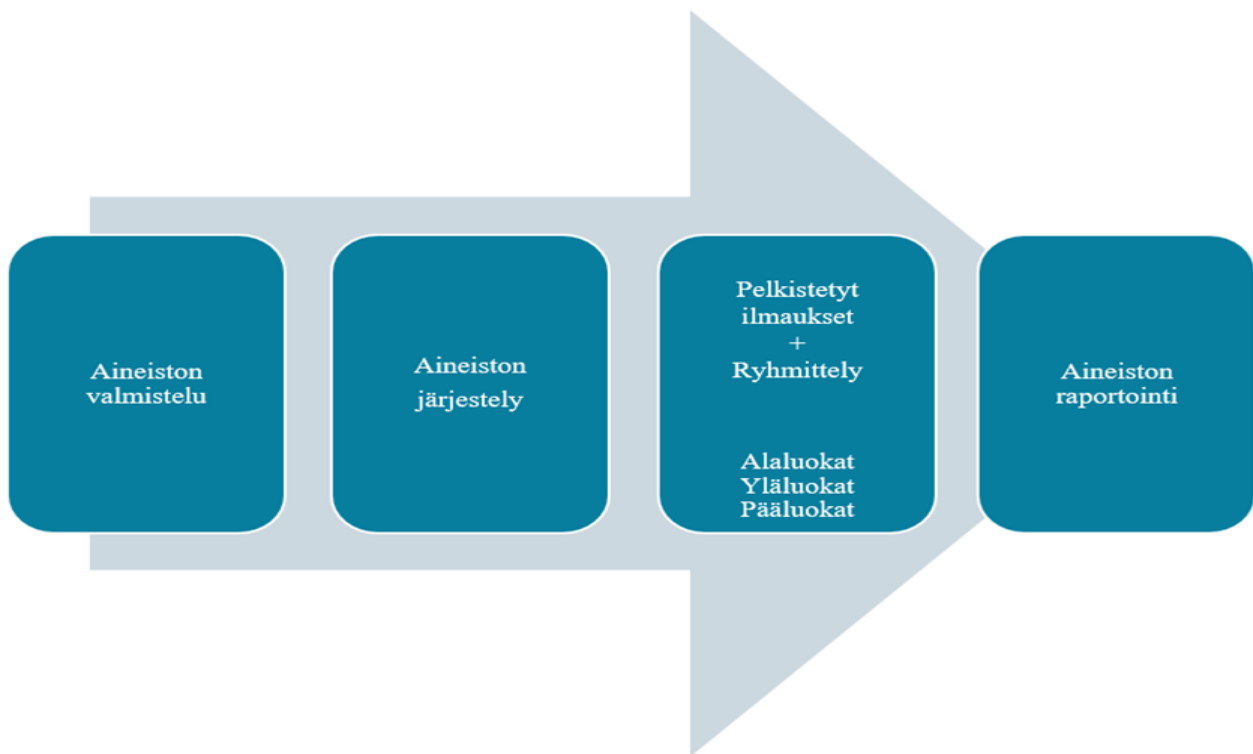
	vaihteluväli/ haastattelu	keskimäärin/ haastattelu	yhteensä
Haastattelujen kesto	41–125 min	66 min	22 h 9 min
Litteroitua tekstiä	7,5–16 sivua *	12,7 sivua	254 sivua
	*Calibri 11, riviväli 1,5		

Analysoin aineiston sisällönanalyysillä, joka analyysimenetelmänä edustaa yhtä laadullisen tutkimuksen yleisimmistä perusanalyysimenetelmistä (Braun & Clarke 2006, 78; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1; Yin 2016, 100). Hyödynsin analyysissä aineistolähtöistä induktiivista päättelyä, jossa edetään yksittäisten aineistosta tehtyjen havaintojen kautta kohti yleisempää teoreettista ja käsitteellistettyä kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108; Puusa 2020b, 148). En kuitenkaan tavoitellut analyysissä tulosten kattavaa yleistettävyyttä,

vaan laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan analyttisen yleistämisen kautta mahdollistuvaa tulosten yleistettävyyttä koskemaan tutkimusasetelman mukaisia tilanteita (Mason 2002, 195; Yin 2016, 104–105).

Aineistolähtöisyyden lisäksi analyysini sisältää teoreettisia kytkentöjä tutkimuskirjallisuuteen (Eskola 2018, 213), jolloin analyysin edetessä aikaisemmasta tutkimuksesta tunnistamani teoreettiset jäsennykset ohjasivat erityisesti pääluokkien muodostumista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133; ks. myös Mason 2002, 180). Näin analyysini voi katsoa edustavan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmää, jossa induktiiviseen päättelyyn perustuvaan analyysiin liitetään lopuksi myös teoriaa ohjaamaan lopputulosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113). Tämän vuoksi tekemääni päättelyä ei voi pitää täysin induktiivisena, koska siitä on tunnistettavissa aineistolähtöisen päättelyn lisäksi abduktiivisen eli teoreettiseen tulkintaan ja lähtökohtiin perustuvan päättelyn piirteitä (Mason 2002, 180–181; Hirsjärvi & Hurme 2010, 136). Myös lähtökohtani tutkijana sekä teoriasta ja omasta kokemusmaailmastani muodostuneet jäsennykset ovat olleet jatkuvasti läsnä luoden tulkinnalleni pohjan, johon olen mahdollisesti tiedostamattakin perustanut päättelyäni (ks. Laine 2018, 39).

Aloitin analyysin lukemalla aineiston useampaan kertaan huolellisesti läpi tehden samalla muistiinpanoja (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 143). Etsin ja alleviivasin tekstistä tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiltä vaikuttavia ilmauksia ja ajatuskokonaisuuksia ja muodostin näistä alkuperäisten sitaattien kokonaisuuden (n=688). Pelkistin nämä yksittäiset ilmaukset ja lausekokonaisuudet pyrkien säilyttämään alkuperäisten sitaattien sisällön. Tämän jälkeen järjestin aineistoa etsien pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Jatkoin aineiston käsittelyä Elon ja Kyngäksen (2008) kuvaaman sisällönanalyysin prosessin mukaisesti ryhmittelemällä samansisältöiset ilmaukset ensin alaluokkiin (n=69) ja edelleen samansisältöiset alaluokat yläluokkien (n=17) kautta pääluokiksi (Kuvio 2). Toteutin analyysin manuaalisesti tietokoneohjelmia hyödyntämättä (ks. esim. Ruusuvuori ym. 2010, 25). Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä on raportin liitteenä (Liite 3).



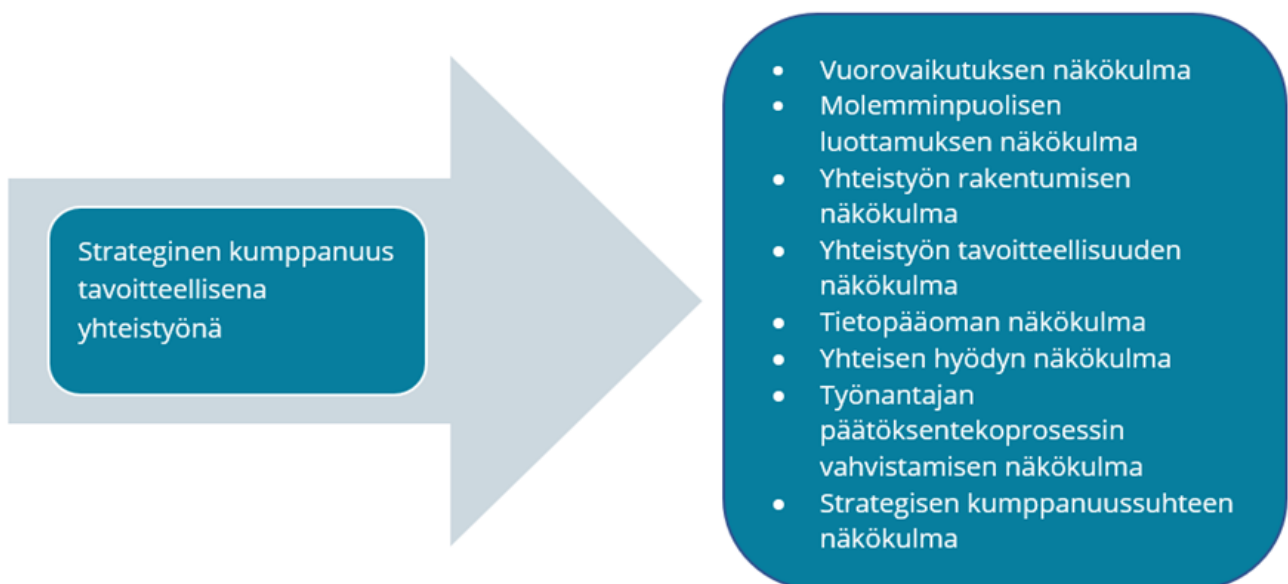
Kuvio 2. Sisällönanalyysin prosessi (mukaillen Elo & Kyngäs 2008)

Muodostin yläluokista tutkimuskirjallisuudesta tunnistamieni teoreettisten jäsenysten perusteella **neljä pääluokkaa** vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Nämä pääluokat ovat **strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä, strategisen kumppanuuden elementit, luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa ja strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät**. Yhdistäväksi luokaksi muodostui **luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa**. Esittelen tutkimustulokset pääluokkien mukaisina alalukuina, ja olen erottanut aineistosta poimitut suorat lainaukset sisennyksillä lainausmerkkejä käyttäen. Olen koonnut kaikki luokat yhdeksi taulukoksi tutkimusraportin liitteeseen (Liite 4).

4 Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa

4.1 Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus ilmenee tavoitteellisena yhteistyönä. Tätä tavoitteellista yhteistyötä voi tarkastella vuorovaikutuksen, molemminpuolisen luottamuksen ja yhteistyön rakentumisen sekä sen tavoitteellisuuden näkökulmista. Tarkastelua voi kohdistaa erikseen myös tietopääoman, yhteisen hyödyn, työnantajan päätöksentekoprosessin vahvistamisen ja itse strategisen kumppanuussuhteen näkökulmiin (Kuvio 3).



Kuvio 3. Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä

Vuorovaikutuksen näkökulma

Erilaiset ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet korostuivat kaikissa haastatteluissa. Strateginen kumppanuus merkitsi haastateltaville puhumisen ja itsensä ilmaisemisen sekä kuuntelun taitoa: kuulluksi tulemista ja toisen ihmisen kuuntelemista.

”Ja sitten pitäisi osata olla niinku hiljaa, hiljentyä jollain tapaa, ohittaa kiire ja olla niinku tiedostavana ja kuunnella ja ihan oikeasti kuulla ja kuunnella.” (HE 6.8)

Strategisen kumppanuuden katsottiin ilmenevän myös yleisemmällä tasolla keskustelun taitona, joka mahdollistaa tärkeiden näkökulmien huomioimista edistävää vuoropuhelua ja sisältää toisen osapuolen erilaisten ehdotusten arvostamista.

”Ei se kumppanuus aina tarkoita sitä, että oltaisiin niinku samaa mieltä, että kyllähän niissä ja välillä vähän tiukastikin mietitään, että mikä on oikea toimintalinja.” (HR 5.10)

Strateginen kumppanuus merkitsi lisäksi osapuolien erilaisten näkökulmien ja lähtökohtien hyväksymistä:

”En näe, että yhteistä, molempia osapuolia ja koko organisaatiota palvelevaa tavoitetta pystyy edes muodostamaan, ennen kun tuntee ne toisen lähtökohdat tai motiivit miksi toimia ja miten toimia.” (HR 6.6)

jolloin keskinäistä vuorovaikutusta kuvaa avoimuus ja toisen osapuolen ymmärtäminen.

Molemminpuolisen luottamuksen näkökulma

Vuorovaikutuksen ohella myös molemminpuolisen luottamuksen näkökulma korostui kaikissa haastatteluissa. Strateginen kumppanuus merkitsi tutkimustulosten mukaan luottamuksen rakentamista, avointa ilmapiiriä sekä kunnioittavan ja arvostavan kohtaamisen taitoa. Luottamuksen rakentaminen perustuu yleiseen luottamukseen ja luottamuksellisen, avoimen ilmapiirin läsnäoloon, jossa tavoitteellista yhteistyötä on turvallista toteuttaa. Merkittävää on nimenomaan tämä rakentamisen näkökulma, luottamuksen ja avoimen ilmapiirin ei oleteta olevan olemassa ilman työtä ja yhteistä ponnistelua,

”Juuri siinä on se tämmöinen yhteisön siis luottamuksen rakentamisen tavoite mun mielestä koko ajan ja sen ylläpito, että tuntuu, että voidaan nostaa avoimesti asioita pöydälle, eikä tarvi pelätä sitä, että en kerro tätä, kun olen työnantajan edustaja.” (HR 4.5)

ja tiedostetaan, että sen rakentumiseen kuluu aikaa.

”Opitaan luottamaan siihen, että täällä halutaan vain yhteistä hyvää ja se luottamuksen rakentaminen vie aikaa.” (HR 2.9)

Luottamukseen sisältyy tutkimustulosten mukaan lisäksi kunnioittavan ja arvostamisen kohtaamisen taitoa, joka pohjautuu vastavuoroisuuden ja tasa-arvoisuuden kokemukselle:

”Yhteistyötä voidaan tehdä hyvin eri tavoin, mutta kyllähän se kumppanuus tarkoittaisi sitä, että ollaan samalla viivalla, näin minä sen ajattelen.” (HE 4.7)

sekä sille, että toista kumppanuusosapuolta pidetään tärkeänä ja arvokkaana.

”Me nähdään toisemme semmoisina tärkeinä ja arvokkaina asioina edistämään niitä meidän yhteisiä tavoitteita.” (HR 8.14)

Nämä ominaisuudet ilmentävät tutkimusaineiston mukaan merkitystä siitä, joka syventää yhteistyön kumppanuudeksi.

Yhteistyön rakentumisen näkökulma

Yhteistyön rakentumisen perustana on tutkimustulosten mukaan yhdessä olemisen ja ryhmässä toimimisen taidot, yhteistyön olemus ja luonne sekä jaettu ymmärrys yhteistyön tarkoituksesta. Arvostava kanssakäyminen antaa pohjan yhdessä tekemiselle, yhteistyölle ja tiiviinä ryhmänä toimimiselle.

”Me ollaan kaikki tässä samassa veneessä ja meidän kaikkien suunta on yhteinen ja vain sillä yhteistyöllä ja hyvällä dialogilla me päästään yhdessä eteenpäin. Eihän meidän tarvitse kaikesta olla samaa mieltä. Mutta se, että me saamme puolin ja toisin myös sanoa ne näkemykset ja voidaan päästä sitten parhaaseen tulokseen, vaikka kompromissienkin kautta.” (HE 5.11)

Yhteistyön olemus sisältää syvällisemmän merkityksen aidosta, arvostavasta ja luottamuksellisesta yhteistyöstä, joka tiivistyy yhteistyön ytimeksi ja eräänlaiseksi riippuvuussuhteeksi, jossa osapuolet eivät pärjää ilman toisiaan. Haastateltavat katsoivat kumppanuuden ilmentävän myös läheistä toimintaa, joka vahvistaa yhteistyön arvoa. Kumppanuutta pidettiin tärkeänä yh-

teistoiminnan lähtökohtana ja merkityksen syventäjänä. Yhteistyön luonnetta kuvaa sen eri näkökulmat sekä niiden yhtäläisyydet ja erot, erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen ja niiden hyväksyminen. Yhteistyön luonnetta ilmentää lisäksi yhteinen, sovittu asiasisältö sekä yhteistyön toteuttaminen koko prosessin ajan:

”Tehdään yhdessä alusta asti. Se on niinku luonnollinen osa sitä kunkin roolia olla mukana.” (HR 5.10)

Jaettu ymmärrys yhteistyön tarkoituksesta kuvaa tutkimusaineiston mukaan yhteneväisiä, jaettuja näkemyksiä yhteistyöstä tavoitteen saavuttamisen keinona, toiminnan yhteistä suuntaa sekä yhteistä käsitystä yhteistyöstä ja sen tavoitteista. Se merkitsee lisäksi erilaisista lähtökohdista muovautuvan yhteisen ja molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamista ja yhteistä kieltä.

”Ja meillä olisi selkeästi siinä puhekielessäkin ne tietyt asiat, niin siitä ehkä mä lähitisin niinku miettimään sitä kumppanuuden strategisuutta.” (HR 8.14)

Yhteistyön tavoitteellisuuden näkökulma

Yhteistyön tavoitteellisuuden näkökulma muodostuu tässä tutkimuksessa yhteistyölle yhteisesti asetetuista tavoitteista, asetettuihin tavoitteisiin sitoutumisesta, yhdessä sovitusta keinoista sekä tahtotilasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Ja juuri tämä tavoitteellisuuden näkökulma on merkitsevä tekijä, joka tutkimusaineiston mukaan erottaa kumppanuuden tavanomaisesta yhteistyöstä tai yhdessä tekemisestä, ja joka tuottaa kumppanuusosapuolien työlle tarkoituksen.

”Jotenkin ajattelin, että meillä on kuitenkin sinänsä yhteiset tavoitteet molemmilla osapuolilla eli työnantajan ja henkilöstön edustajilla ja meidän olisi niin kuin yhteistyössä ja kumppaneina yhdessä keskustellen edettävä niitä yhteisiä tavoitteita kohti.” (HR 3.2)

Yhteisen tavoitteen asettelun lisäksi merkityksellisenä koettiin asetettuihin tavoitteisiin sitoutumista ja yhteisesti sovittuja keinoja sekä erityisesti tahtotilaa tavoitteiden saavuttamisesta.

Tämä tahtotila kuvaa tutkimusaineiston mukaan laajasti tavoitteellista yhteistyötä, yhtenä rintamana olemista ja molempien osapuolten toimia yhteisen asian edistämiseksi sekä yhteistä tavoitetta ja sen saavuttamista edistävää toimintaa:

”Me olemme sillä yhteisellä alustalla ja teemme ja tavoittelemme yhteistä suuntaa.” (HE 5.11)

Tietopääoman näkökulma

Tutkimustulosten mukaan tietopääoman näkökulma korostuu strategisessa kumppanuudessa. Aitoa kumppanuussuhdetta ei voi muodostua, ellei molemmilla osapuolilla ole käytössä riittävän kattavaa ja luotettavaa tietoa yhteistyön kohteena olevasta asiasta, toiminnasta tai tapahtumasta. Strateginen kumppanuus tietopääoman näkökulmasta merkitsi haastateltaville sitoutumista keskinäiseen tiedonvaihtoon sekä tietoa henkilöstöstä. Keskinäinen tiedonvaihto käsitettiin lain vaatimustasoa kattavammaksi välittömäksi tiedonvaihdoksi ja sen turvaamiseksi.

”Sitten semmoista niinku tiedonvaihtoa siinä matkan varrella, että tietää vähän, mitä se toinen siellä touhkaa.” (HR 8.14)

Kumppanuussuhteen myötä henkilöstöstä saatavaa tietoa pidettiin arvokkaana:

”Se on arvokasta tietoa, mikä sieltä henkilöstöstä tulee henkilöstön edustajien välittämänä, että kyllähän sitä kannattaisi kuunnella.” (HE 4.7)

Joidenkin haastatteluun osallistuneiden luottamusmiesten puheenvuoroista oli tulkittavissa myös huolta ja pelkoa lain vaatimuksen täyttävästä tiedonvaihdon jatkumisesta organisaatioiden uudistuessa hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen myötä.

”Laissahan sanotaan, että meidän pitää olla tietoisia siinä vaiheessa, kun muutosta tehdään, ei sitten, kun se on tehty. Ja tää niinku unohtuu koko ajan, ja tätä minä pelkään, kun mennään tuonne hyvinvointialueelle, että miten me hallitaan tämä asia, koska paljon tulee olemaan muutosta.” (HE 2.3)

Tällöin strategista kumppanuutta ilmentävään tietopääoman näkökulmaan sisältyy myös jaettu ymmärrys, tieto ja tuntemus toimialasta sekä sen tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista.

Yhteisen hyödyn näkökulma

Strategiseen kumppanuuteen liittyy tutkimusaineiston mukaan vahvasti yhteisen hyödyn näkökulma. Se tulee esiin haasteltavien kokemuksena molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta, henkilöstön veto- ja pitovoiman edistämisestä sekä myönteisten tulosten saavuttamisesta osallistamisen ja sitouttamisen kautta.

Kokemus molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta näyttäytyi molempien osapuolten näkökulmasta hyvän lopputuloksen saavuttamisena. Haastateltavat kokivat, että yhteistä hyvää ja parasta tulosta oli mahdollista tavoitella vain kumppanuuden ja yhdessä tekemisen kautta. Tämä yhteisen hyödyn tavoittelu sisältää laajemman joukon osallistamista ja sitä kautta myös sitoutuneempien ja pysyvämpien tulosten saavuttamista:

”Semmoinen vähän mutkikkaampi, mutkikkaampi tapa, joka yleensä kertoo siitä, että silloin pitää ottaa ihmisiä enemmän huomioon, mutta lopputulos on sama ja todennäköisesti sitoutuneempi ja pysyvämpi.” (HE 6.8)

Henkilöstön veto- ja pitovoiman edistäminen strategisen kumppanuuden kautta korostui kaikissa haastatteluissa. Tutkimusaineiston mukaan tämä kumppanuus ilmentää vahvasti henkilöstön saatavuutta edistävää toimintaa sekä henkilöstön yleisen hyvinvoinnin ja koko organisaation edun tavoittelemista.

”Minä näen kumppanuuden niin, että meillä pitäisi olla yhteinen suunta ja tavoite, joka on organisaation paras ja että hommat hoituu ja työntekijöillä on hyvä olla.” (HE 3.4)

Monet haastateltavat tiedostivat olevansa saman työnantajan palveluksessa, kaikkien saavan palkkansa samasta organisaatiosta, ja huoli alan tulevaisuudesta ja työntekijöiden riittäväydestä oli siten yhteinen:

”Siellä tasollahan se strateginen kumppanuus pystyy toimimaan tosi hedelmällisesti, ja näen, että se on semmoinen. Jos on olemassa sote-organisaatio, joka suhtautuu siihen yliolkaisesti, niin sitten, kun tämä on aika ehkä semmoinen kriittinen menestystekijä, niin kääntyy kyllä elämän ja kuoleman kysymykseksi. ... Ja sen asian näkyminen tuolla arjen työssä, niin kyllä siinä toi strateginen kumppanuus yhteistoiminnassa on tosi tärkeä niinku semmoinen viestinviejä siitä, että täällä asenne on muuttunut.” (HR 4.5)

ja näin strateginen kumppanuus erityisesti tässä viitekehyksessä merkitsi mahdollisuutta yhteiseen hyötyyn.

Työnantajan päätöksentekoprosessin vahvistamisen näkökulma

Tutkimusaineiston mukaan strategisella kumppanuudella on mahdollista vahvistaa työnantajan päätöksentekoprosessia, koska yhteistoiminta kaiken kaikkiaan liittyy lakisääteisesti työnantajan päätöksentekoon. Yhteistoiminta ja luottamusmiesten kanssa tehtävä yhteistyö on siten luonnollinen ja merkittävä osa tätä päätöksentekoprosessia ja tulevaisuuden suunnittelua.

Haastateltavien mukaan strateginen kumppanuus ja yhteistoiminta mahdollistavat työntekijöiden näkökulman ymmärtämisen ja sen huomioon ottamisen osaksi työnantajan vaikuttavia ratkaisuja tavoittelevia päätöksiä.

”Nimenomaan sen heidän näkökulman ehkä ymmärtäminen tai tiettyjen ajatusten oivaltaminen ja sitten niistä parhaiden ratkaisuiden poimiminen osana sitä työnantajan päätöksentekoa ja tulevaisuuteen katsomista on mielestäni se ydin.” (HR 6.6)

Toisaalta tunnistettiin myös se, että ratkaisuja on pakko tehdä, eikä kumppanuus tarkoita aina asioiden ratkaisemista luottamusmiesten tai henkilöstön näkemysten kautta, vaan vaaditaan kykyä tehdä päätöksiä erilaisista näkökulmista huolimatta.

Strategisen kumppanuussuhteen näkökulma

Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välisen strategisen kumppanuuden ilmenemistä voi tutkimusaineiston perusteella tarkastella myös varsinaisen strategisen kumppanuussuhteen näkökulmasta. Tämä näkökulma muodostuu neljästä eri kumppanuussuhteen lähtökohdasta,

jotka tutkimustulosten mukaan ovat kumppanuussuhde myönteisenä tavoitteena ja osana organisaation strategisten suuntaviivojen suunnittelua, kumppanuussuhde organisaation strategian toteuttajana sekä yhteistyön sitouttajana ja syventäjänä.

Kaikkien haastateltavien mukaan strateginen kumppanuus edustaa myönteistä tavoitetta. Sen nähtiin olevan jo käsitteenä positiivisesti latautunut sisältäen samalla vahvan merkityksen mahdollistajasta ja positiivisesta asenneilmapiirin muutoksesta. Kumppanuussuhdetta kuvattiin myös osana organisaation strategisten suuntaviivojen suunnittelua. Näissä näkemyksissä korostui tulevaisuusorientaatio, yhteinen ylätason suunnitelmallinen ja pidemmän aikavälin kehittäminen sekä linjausten laatiminen.

”Tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa, johon valmistaudutaan yhdessä aika pitkälle, 1–3 vuoden tavoitteita tai tuloksia tai sitä päämäärää, mutta joskus jopa pidemmälle tähtäävää yhteistä toimintaa. Ja se on aina suunnitelmallista ja tässä kumppanuudessa nimenomaan yhdessä suunniteltua ja yhdessä tehtyä eikä niinkään yksipuolista.” (HR 2.9)

Strategista kumppanuussuhdetta on mahdollista tutkimusaineiston perusteella tarkastella myös organisaation strategian toteuttamisen lähtökohdasta. Tällöin kumppanuus on kirjoitettu osaksi organisaation strategiaa, se muodostaa tärkeän osan sen strategisesta kokonaisuudesta ja se on määritelty yhdeksi laaja-alaiseksi tavoitetilaksi, jossa osapuolet jakavat yhteisen näemyksen organisaation tehtävästä ja tulevaisuudesta. Tässä lähestymistavassa kokonaisuuksien yhteisen hahmottamisen merkitys korostuu:

”Katsomaan näitä asioita vähän kauempaa yhdessä ja nimenomaan kokonaisuuksina, isompina kokonaisuuksina.” (HR 10.17)

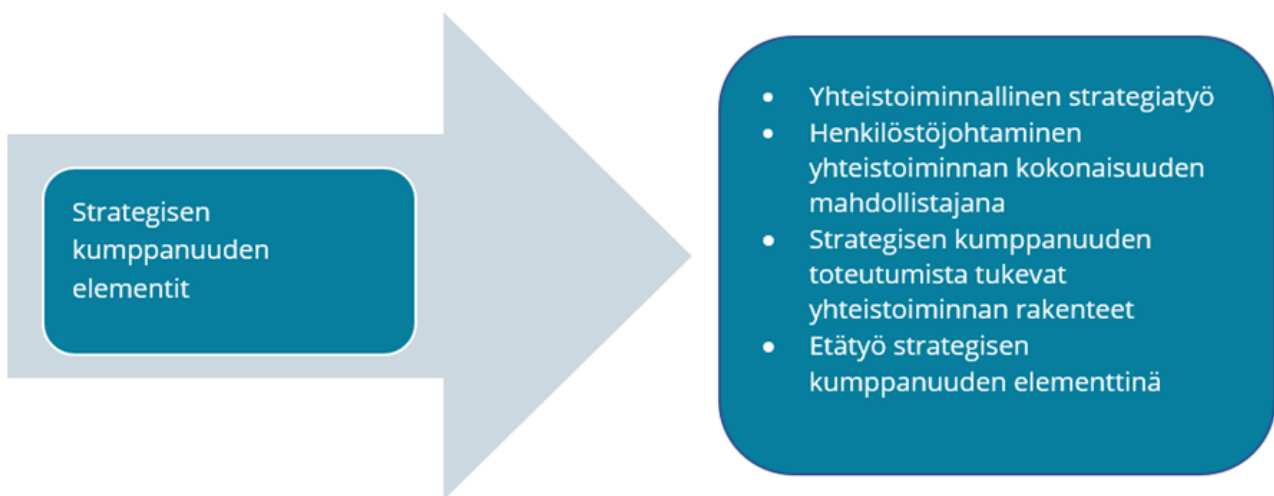
Strategisen kumppanuussuhteen näkökulman neljäs lähtökohta kiteytyy tutkimusaineiston perusteella kumppanuussuhteen tarkasteluun yhteistyön sitouttajana ja syventäjänä. Tämä näkökulma korostaa yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan saavuttamisen sekä molempien osapuolten sitoutumisen merkitystä yhteistyön lähtökohtana ja edellytyksenä:

”Myös se henkilöstön edustaja sitoutuu niihin yhteisiin tavoitteisiin ja siihen yhteiseen päämäärään sen strategian kautta, ja hän on silloin valmis ikään kuin sitä asiaa myös viemään eteenpäin sinne henkilöstölle.” (HR 5.10)

Tällöin kumppanuussuhteen toiminta ja tavoitteet on selkeästi kuvattu sekä tavoitteiden saavuttamista edistävät toimenpiteet on kirjattu. Tavoitteet ovat yhteisiä, yhteisesti ja totuudenmukaisesti asetettuja sekä niiden saavuttamiseksi yhdessä laaditut toimenpiteet ovat toteuttamiskelpoisia.

4.2 Strategisen kumppanuuden elementit

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohton välinen strateginen kumppanuus rakentuu neljästä eri elementistä (Kuvio 4). Nämä elementit ovat yhteistoiminnallinen strategiatyö, henkilöstöjohtaminen yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana, strategisen kumppanuuden toteutumista tukevat yhteistoiminnan rakenteet sekä etätyö strategisen kumppanuuden elementtinä.



Kuvio 4. Strategisen kumppanuuden elementit

Yhteistoiminnallinen strategiatyö

Tutkimustulosten mukaan yhteistoiminnallisen strategiatyön lähtökohtana on organisaation strategia, joka muodostaa perustan tavoitteelliselle toiminnalle ja joka rakentuu monitasoisessa yhteistyössä. Vaikka monet haastateltavat kokivat, että strategia on erityisesti ylemmän johdon työkalu, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden sekä henkilöstön nähtiin olevan tärkeä

osa strategiaa. Organisaation strategian katsottiin myös muodostavan pohjan henkilöstöstrategialle ja/ tai henkilöstöohjelmalle.

Strategiaa pidettiin tavoitteellisen toiminnan perustana; toiminnan tavoitteet johdetaan strategiasta, tavoitteista ja niiden saavuttamisen keinoista käydään yhteistä keskustelua, seuranta on määritelty ja tavoitteiden toteutumisen seuranta käydään yhteistoiminnassa läpi. Strategia toimii myös organisaation kaiken kehitystyön perustana, sen katsottiin mahdollistavan suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kehittäminen. Monet haastateltavista tunnistivat lisääntyneen vuoropuhelun poliittisen päätöksenteon ja ylimmän johdon välillä strategiatyöhön liittyen, ja tämä kehityssuunta koettiin hyvänä ja tervetulleena ilmiönä. Lisäksi haastateltavat katsoivat tärkeäksi, että koko henkilöstöä pidetään ajan tasalla strategisten toimenpiteiden totuudenmukaisesta tilanteesta.

”Tiedottamisen osalta tietty onnistumiset on aina informoitava, mutta myös ehkä se, että on rohkeutta nostaa tiettyjä epäonnistumisia: tätä me yritettiin, se ei tällä tapaa toiminut ja sitten ensi kerralla testataan sitä juttua näin.” (HR 6.6)

Haastateltavat kuvasivat organisaation strategian muodostuvan monitasoisesti: sen kerrottiin rakentuvan pienistä paloista ja henkilöstön nostoista sekä luottamusmiesten kanssa käydyistä keskusteluista ja johtoryhmän työskentelystä. Tutkimusaineiston mukaan organisaation HR-toiminnoilla on vahva rooli strategiatyön prosessissa esimerkiksi eri työpajojen tuotosten koostajana tai varsinaisen strategian laatijana, myös tällöin ainakin valmis tuotos käydään yhteistoiminnallisesti läpi.

Luottamusmiesten mukana olo strategian laadinnassa on tutkimusaineiston mukaan tärkein yhteistoiminnallisen strategiatyön lähtökohta, henkilöstönäkökulman katsottiin kiinnittyvän parhaiten organisaation strategiaan erillisen henkilöstöstrategian tai henkilöstöohjelman myötä. Henkilöstöstrategia tuo organisaation strategian lähemmäksi työntekijää korostamalla henkilöstön arvoa työnantajalle. Henkilöstöön ja henkilöstökokemukseen keskittymisen ja niihin riittävien resurssien kohdentamisen katsottiin olevan merkittävä osa organisaation strate-

gisia toimenpiteitä, haastateltavat pitivät hyvinvoivaa henkilöstöä laadukkaiden ja tasa-arvoisten palveluiden tuottamisen edellytyksenä. Henkilöstöstrategian nähtiin toimivan myös mahdollisuutena edistää positiivista työnantajamielikuvaa, lisäksi sen katsottiin sisältävän elementtejä tuottavuuden ja toiminnan kehittämiseen. Strategiatyön haasteiksi tunnistettiin strategian valmistelu ylemmällä tasolla, jolloin henkilöstön strategiatietoisuus saattaa jäädä varsin kapeaksi, eikä strategiaan kirjatut toimenpiteet tai tavoitteet lähde elämään palvelutuotannon arjessa. Vaikka monet tutkimukseen osallistuneista luottamusmiehistä kertoivat olevansa mukana organisaation strategiatyössä, useammilta tuli toive konkreettisia asioita sisältävistä ja helposti ymmärrettävistä strategiakirjauksista.

”Me haluttaisi niinku sitä konkretiaa, että siellä ei lue niin hienosti niitä asioita, vaan ne lukee niin, että kuka hyvänsä ottaa sen käteen, niin se ymmärtää, mitä se tarkoittaa.” (HE 10.15)

Konkretian lisäämisellä katsottiin olevan merkittävä vaikutus siihen, että henkilöstölle muodostuisi myönteisempi kuva strategiatyöstä, strategiasta ja siitä johdetuista organisaation tavoitteista.

Henkilöstöjohtaminen yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtaminen on osa organisaation strategiaa ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tulee perustua tähän strategiaan. Nämä kaksi liittyvät siten saumattomasti yhteen:

”Eihän henkilöstöjohtamista mun mielestä oikeestaan voi tehdä, ellei se ole sidottu siihen strategiaan, koska eihän sitä tiedä, mitä se sitten olisi. Mikä sotku siitä syntyisi?” (HE 6.8)

Haastateltavat katsoivat HR-toimintojen kantavan päävastuun organisaation strategisen kokonaisen henkilöstöjohtamisen tuottamisesta, joidenkin henkilöstöjohtamisen edustajien mukaan tulevaisuuden tavoitetilä olisi kuitenkin lisääntyvästi sen suuntainen, että HR-toiminnot palvelevat

ohjaustehtävässä, jossa ylin henkilöstöjohto suunnittelee yhdessä linjajohdon kanssa organisaation henkilöstöjohtamisen suuntaa. Tällöin HR-toiminnoilla ohjataan ja varmistetaan arjen valmiutta, osaamista ja kykyä monipuoliseen päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtamisen merkitys yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana korostui läpileikkauksena koko tutkimusaineistossa, henkilöstöjohtamisella katsottiin olevan suora kytkös myös henkilöstön hyvinvointiin:

”Jotta henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio, sitoutuminen ja dynaaminen toiminta mahdollistuu, niin me tarvitsemme sinne osaavaa, vahvaa henkilöstöjohtamista.”
(HE 5.11)

Yhteistoimintaa tukeviksi henkilöstöjohtamisen käytänteiksi tunnistettiin esihenkilöiden ja luottamusmiesten säännöllinen tiedottaminen sekä erityisesti esihenkilöiden kouluttaminen. Tiedonvälityksen turvaamista ja kouluttamista pidettiin tärkeänä osana henkilöstöjohtamista.

Strategisen kumppanuuden toteutumista tukevat yhteistoiminnan rakenteet

Tutkimusaineiston mukaan strategisen kumppanuuden toteutumista tukeva yhteistoimintarakenne ilmentää kumppanuussuhdetta kuvaavaa ydinsisältöä, jossa asioiden hoitaminen yhdessä vie monesti enemmän aikaa, mutta tuottaa yleensä sitovampia ja pysyvämpiä lopputuloksia. Tällöin strategista kumppanuutta tukeva yhteistoimintarakenne täyttää tutkimustulosten mukaan seuraavan tunnusmerkistön:

- Vaikka työnantaja kantaa päävastuun yhteistoiminnan varmistamisesta, sille on yhteisesti luotu strukturoitu, organisaation strategiaan pohjautuva selkeä ja kirjattu rakenne, jossa tapaamisten tarkoitus on mietitty.
- Muistioiden laatimista pidetään tärkeänä, jotta myös ne, jotka eivät ole paikalla, saavat tiedon käsitellyistä asioista.
- Vuosikello helpottaa rakenteen hahmottamista erityisesti silloin, kun se jätetään väljäksi struktuurin viitekehyykseksi.

Näiden tunnusmerkkien lisäksi strategisen kumppanuuden toteutumiselle on eduksi, mikäli asiat otetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa yhteiseen käsittelyyn sekä se, että yhteistoiminnalle on monenlaisia ja monen tasoisia mahdollisuuksia. Lähes kaikkien haasteltavien mukaan välitön ja tärkein yhteistoiminta käydään päivittäisessä arjessa esihenkilön ja työntekijän välillä. Ja tätä yhteistoimintaa pitäisi kaikkien muiden rakenteiden sekä toimintamallien tukea ja vahvistaa.

Strategista kumppanuutta tukeva yhteistoiminnan rakenne muodostuu tutkimusaineiston mukaan neljästä eri osa-alueesta: vapaamuotoisesta yhteistoiminnasta, yhteistoiminnallisesta johto- ja työryhmätyöskentelystä, järjestöjen välisestä yhteistyöstä sekä virallisesta lakisääteisestä yhteistoiminnasta. Vapaamuotoisen yhteistoiminnan kuvattiin olevan ennen kaikkea epävirallista toistensa kuuntelemista ja vuoropuhelua. Mahdollisuuksia vapaamuotoiselle yhteistoiminnalle on monia: yhteisiä aamukahveja joko läsnä tai etänä toteutettuna, nopeat pystypalaverit muun työn lomassa, valmistelemattomat pikapalaverit, joissa ei päätetä asioita tai vapaamuotoiset tapaamiset organisaation ylemmän johdon kanssa.

”Voidaan puolin ja toisin pirauttaa, ja meillä on säännölliset tapaamiset, missä voidaan keskustella asioista ilman, että tämä on nyt jo päätöksentekovaihetta ja käydään niitä yhteisiä näkemyksiä ja yhteisiä huolia läpi.” (HE 2.3)

Oleellista tälle vapaamuotoiselle yhteistoiminnalle on sovitut, säännölliset tapaamiset, jolloin yhteydenpito on tiivistä ja varmistettua, sille on monia eri kanavia, kaikki pääsevät mukaan ja keskustelu on täysin vapaata. Näissä tapaamisissa voidaan käsitellä ja käydä läpi valmistelussa olevia asioita ja ohjeita tai vain vaihtaa kuulumisia puolin ja toisin. Haastateltavat, joille tämän tapainen vapaamuotoinen yhteistoiminta oli tuttua ja arjen rutiinia, pitivät sitä hyödyllisenä ja strategista kumppanuutta tukevana rakenteena.

Toinen strategista kumppanuutta tukeva yhteistoiminnan rakenteellinen osa-alue on tämän tutkimusaineiston mukaan yhteistoiminnallinen johto- ja työryhmätyöskentely. Tämä voi olla vapaamuotoista tai virallisempaa, merkittävää on, että se on sovittua ja säännöllistä. Luotta-

musmiehet ovat mukana eri organisaatiotasojen ja tulosalueiden johtoryhmissä sekä laaja-alainen työryhmätyöskentely on otettu organisaation toimintatavaksi. Näin luottamusmiehet, joko kaikki tai osa heistä, ovat mukana erilaisissa työ- ja kehittämissyryhmissä, jotka voivat työskennellä jatkuvalla toimeksiannolla tai määräaikaaisesti.

”Henkilöstön edustajat on meidän johtotiimeissä, toimialojen johtoryhmissä ja vaikka missä, että meillä on todella laajasti henkilöstön edustajia, joka on siis hyvä asia.” (HR 8.14)

Luottamusmiehet tekevät lisäksi keskenään yhteistyötä muun muassa sopiakseen kuka tai ketkä osallistuvat edellä mainittuihin työryhmiin tai valmistellakseen yhteisiä kannanottoja työnantajan esityksiin. Tämä järjestöjen välinen yhteistyö muodostaa tutkimusaineiston mukaan kolmannen strategista kumppanuutta tukevan yhteistoimintarakenteen osa-alueen.

Virallinen ja lakisääteinen yhteistoiminta muodostaa tutkimusaineiston mukaan neljännen osa-alueen. Tämä osa-alue perustuu lakiin, ja ei siten ole vapaaehtoista, mutta toteuttamistapa ja esimerkiksi ryhmän kokoonpano on organisaatiossa sovittavissa. Haastateltavien mukaan virallinen yhteistoiminta toteutui säännöllisin väliajoin kokoontuvina yhteistyötoimikunnan tai yhteistoimintaryhmän tapaamisina, hyvinvointialuevalmistelussa oli lisäksi valmisteleva yhteistoimintaelin. Ryhmän nimi, kokoonpano ja tapaamistiheys vaihtelee ollen keskimäärin kahden neljän viikon välein. Yhteistä tälle toiminnalle on se, että näissä tapaamisissa käsitellään valmistelun pohjalta laajoja kokonaisuuksia ja koko organisaatiota koskevia asioita, kokoukset menevät esityslistan mukaisesti ja niistä laaditaan viralliset pöytäkirjat. Tätä yhteistoiminnan muotoa ei pääsääntöisesti pidetty kovin ketteränä ja joustavana tapana toteuttaa yhteistoimintaa, koska sen ei koeta mahdollistavan nopeaa reagointia asioihin. Tämän yhteistyötoimikunnan tai vastaavan kokoonpanon lisäksi viralliseen yhteistoiminnan rakenteeseen kuului tutkimusaineiston mukaan myös paikalliset neuvottelut esimerkiksi paikallisiin sopimuksiin liittyen, tai yksittäistä työntekijää koskeva neuvottelu.

Etätyö strategisen kumppanuuden elementtinä

Tutkimustulosten mukaan etätyö näyttäytyy merkittävänä osana strategisen kumppanuuden kokonaisuutta ja muodostaa siten yhden sen elementeistä. Haastateltavien mukaan etätyö tarjoaa paljon mahdollisuuksia kumppanuussuhteelle, mutta asettaa sille myös haasteita.

Etätyön positiivisina näkökulmina haastattelijat kuvasivat ajankäytön tehostumisen, tavoitettavuuden parantumisen ja kokouskäytäntöjen sujuvoitumisen sekä yleisesti uusien käytäntöjen mahdollistumisen etäyhteyksien ja -sovellusten käytön vahvistumisen myötä. Yleisesti koettiin, että työaikaa on jäänyt etätyön myötä enemmän käyttöön, kun paikasta toiseen siirtymiselle ja kulkemiselle ei ole enää tarvetta. Erityisesti ne, joilla oli työtehtäviinsä liittyen pitkiä ajomatkoja ja siirtymiä, katsoivat tämän säästyneen työajan mahdollisuutena keskittyä paremmin työtehtävien hoitamiseen, ja esimerkiksi erilaisten tapaamisten sopiminen koettiin yksinkertaisemmaksi, kun ei tarvitse ottaa huomioon siirtymiin kuluva aikaa. Useat haastateltavista ajattelivat, että paluu etätyötä edeltäneeseen aikaan ei olisi mielekästä:

”Tuntuu nyt niinku tän koronakokemuksen jälkeen ihan hullulta, että palattaisiin siihen, että me ajellaan autoilla peräkanaa yksiköstä toiseen.” (HE 8.16)

Yleinen tavoitettavuuden parantuminen ilmenee haastateltavien mukaan muun muassa nopeina yhteydenottoina, eri osapuolten mahdollisuutena ottaa ajasta ja paikasta riippumatta yhteyttä toisiinsa sekä laajemman joukon osallistumisen mahdollistamisena tehden samalla monien asioiden hoitamisesta sujuvaa ja mutkatonta. Etäyhteyksien käytön katsottiin myös sujuvoittaneen kokouskäytäntöjä, monet kokivat, että esimerkiksi puheenvuoron pyytäminen ja saaminen Teams-kokouksessa oli yksinkertaisempaa kuin tavanomaisessa kokoustilanteessa. Erilaisten etäsovellusten käytön nähtiin lisäksi tarjoavan lisääntyvässä määrin uusia toimintatapoja ja mahdollistavan uusia käytäntöjä esimerkiksi vuorovaikutteisten koulutus- tai työpajatyypisten tilaisuuksien järjestämiseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että kaikilla on taitoa hyödyntää näitä välineitä ja sovelluksia.

Yleisimmät etätyön kumppanuussuhteelle asettamat haasteet liittyivät erilaisiin vuorovaikutuksen näkökulmiin, tutkimusaineiston mukaan niistä merkittävimpana sanattoman viestinnän

puutteellisuuteen. Monet haastateltavista kokivat sanattoman viestinnän tulkinnan hankalaksi tai jopa mahdottomaksi kamerayhteyden puuttuessa etäsovelluksen kautta tapahtuvassa kanssakäymisessä. Kehonkielen, ilmeiden ja eleiden havaitsemisen koettiin olevan tärkeä osa keskinäistä vuorovaikutusta ja toisen ihmisen viestin tulkintaa, erityisesti silloin, kun käsitellään vaikeita asioita. Lisäksi etäyhteyden kautta tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa koettiin haastavaksi varmistaa, että tilanteen osapuolet ymmärtävät toistensa sanomaa ja viestejä oikein, tämä korostui niissä tilanteissa, joissa osapuolet eivät olleet entuudestaan toisilleen tuttuja. Tutkimusaineistosta ilmeni myös etätyöhön liittyvä ja siten kumppanuussuhdetta haastava yksinäisyyden ja työyhteisöstä eristäytyneisyyden tunteen lisääntyminen. Työyhteisön jäsenten välisen kohtaamisen puuttuminen sekä tuttavallisen "rupattelun" ja vapaamuotoisten "käytävätapaamisten" väheneminen nähtiin tekijänä, joka voi etäännyttää kumppaniosapuolia toisistaan ja vaikuttaa myös yleiseen tilannetietoisuuteen:

"En kuule sitä keskustelua mitä käydään niinku isommassa kuvassa." (HE 5.11)

Tutkimusaineiston mukaan etätyö oli lisännyt työn henkistä kuormittavuutta ja haasteita luottamuksellisten asioiden hoitamiseen. Etäyhteyksien kautta tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on mahdotonta varmistaa, keitä etäyhteyden toisessa päässä on kuulolla ja tämä luottamussuhteeseen liittyvä seikka oli omiaan lisäämään työn henkistä kuormittavuutta joidenkin haastateltavien mukaan. Lisäksi haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa erilaisia Teams-tapaamisia oli peräkkäin koko työpäivän ajan ilman, että niiden väliin jäi minkäänlaista taukoa, jolloin myös keskittyminen herpaantuu, eikä asian käsittelyä enää jaksaisi jatkaa tai houkutus tehdä muita töitä kokouksen aikana kasvaa. Pelkän työasian parissa oleminen koettiin kuluttavaksi.

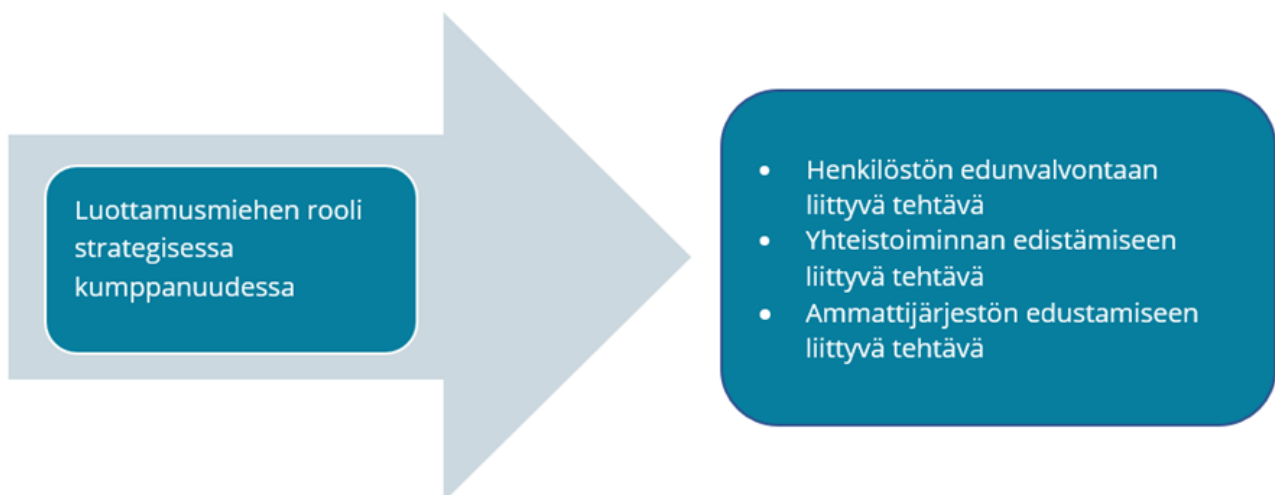
Muita etätyön strategiselle kumppanuussuhteelle asettamia haasteita on tutkimusaineiston mukaan erilaisten kokousten määrän lisääntyminen sekä tekniikan toimimattomuuteen ja kamerayhteyden käyttöön liittyvät ongelmat. Asiaton kokouskäyttäytyminen kuvattiin ilmiöksi, joka on lisääntynyt merkittävästi etätyön yleistymisen myötä. Asiaton kokouskäyttäytyminen ilmenee haastateltavien mukaan muun muassa siten, että puheenvuorojen sisältö ei ole täysin harkittua tai hyvien käytöstepojen mukaista:

”Tekee myöskin helpommaksi semmoista kasvotonta huutelua ja vähän semmoista someilmiötä tietyllä tavalla” (HR 9.18)

tai siten, että kokouksessa ei olla aidosti läsnä, siihen ei osallistuta eikä asiasisältöihin ole mitään sanottavaa tai kommentoivaa. Etäyhteyden taakse katsottiin olevan helpompi piiloutua.

4.3 Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa on kokonaisuus, johon sisältyy kolme tehtävää. Nämä tehtävät muodostuvat henkilöstön edunvalvonnasta, yhteistoiminnan edistämisestä ja ammattijärjestön edustamisesta (Kuvio 5).



Kuvio 5. Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa

Henkilöstön edunvalvontaan liittyvä tehtävä

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen henkilöstön edunvalvontaan liittyvä tehtävä sisältää omien edustettavien asioiden edistämistä, yksittäisen jäsenen asian hoitamista, koko henkilöstöä koskevien asioiden edistämistä sekä sopimusten ja lakien noudattamisen valvomista. Tuloksissa erottui asioiden hoitamiseen tai edistämiseen liittyvän tehtävän kolmijakoisuus: yhtäältä luottamusmies voi edustaa yhtä, yksittäistä jäsentä, toisaalta koko omaan järjestöönä kuuluvien joukkoa tai laajemmassa mittakaavassa koko henkilöstöä. Tässä jaottelussa oli tulok-

sista havaittavissa eroa eri ryhmiin kuuluneiden haastatteluihin osallistuneiden puheenvuoroissa. Työnantajaa edustaneiden henkilöstöjohdon asiantuntijoiden haastatteluissa esiintyi enemmän näkemystä luottamusmiehen toiminnasta omien edustettavien tai yksittäisen työntekijöiden asioiden, esimerkiksi palkkauksen ja työehtojen edistäjänä. Tätä kuvattiin luottamusmiehen velvollisuudeksi ja koko luottamusmiestoiminnan olemassaolon tarkoituksiksi:

”Heillähän on velvollisuus tietyllä tavalla asettautua siellä oman jäsenistönsä äänitorveksi ja yksittäisissä tilanteissa jopa edunviejäksi tai ajajaksi.” (HR 4.5)

”Henkilöstön edustajan olemassaolon tarkoitus ja tehtävä on ajaa oman edustettava joukkoonsa etuja.” (HR 5.10)

Ei voi kuitenkaan todeta, ettei yksilön näkökulma olisi tullut lainkaan esiin myös henkilöstön edustajina toimineiden luottamusmiesten haastatteluissa. Monet luottamusmiehet katsoivat roolinsa tärkeänä juuri tämän yksittäisen työntekijän näkemyksen tai äänen esille tuomisen lähtökohdasta. Tärkeäksi koettiin myös yksittäisen työntekijän merkityksen korostaminen organisaation kokonaisuudessa:

”Meidän rooli korostuu siellä. Yksittäisten ihmisten hukkuminen pitää estää siellä sen ison massan sisälle.” (HE 3.4)

Henkilöstön edunvalvontaan liittyvään tehtävään kuuluu tutkimusaineiston mukaan koko henkilöstöä koskevien asioiden edistäminen. Molemmat tutkimukseen osallistuneet osapuolet jakoivat tämän näkemyksen, jonkin verran useammin näkökulma tuli esiin luottamusmiesten haastatteluissa. Koko henkilöstön edustajana toimimiseen kuuluu tutkimusaineiston mukaan työntekijöiden näkemysten ja kokemusten sekä työpaikoilla esiintyvien epäkohtien esiin tuomista, jotta niihin liittyviä asioita on mahdollista yhteisesti ratkoa ja ne voidaan ottaa päätöksenteossa huomioon. Näiden yksilöä tai suurempaa joukkoa koskevien asioiden edistämisen ja hoitamisen kokonaisuuden lisäksi tutkimustulosten mukaan henkilöstön edunvalvontaan kuuluu myös lakien ja sopimusten noudattamisen valvominen. Tämä luottamusmiehen rooliin kuuluva tehtävä tuli esiin tutkimusaineistossa ainoastaan tutkimukseen osallistuneiden luottamusmiesten taholta. Luottamusmiehet katsoivat, että yksi osa heidän edunvalvontatehtävänsä on valvoa sitä, että työnantaja noudattaa työlainsäädäntöä ja voimassa olevia työehtosopimuksia.

Luottamusmiehet pitivät tätä valvontatehtäväänsä tärkeänä ja kokivat olevansa osa ketjua, jossa työntekijöiden työehdot toteutuvat oikein ja sopimusten mukaisena.

”Siinä kohdassa luottamusmies ei edusta niitä vain omiansa, vaan koko henkilökuntaa ja siinä haetaan nimenomaan sitä, että kaikkia kohdeltaisiin sitten yhtä lailla ja että se menee erityisestikin oikein.” (HE 3.4)

Osaksi tätä kokonaisuutta katsottiin myös työnantajan päätöksenteon valvominen, ja tällä tavoiteltiin päätöksenteon säännönmukaisuuden noudattamista sekä työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun varmistamista.

Yhteistoiminnan edistämiseen liittyvä tehtävä

Tutkimusaineiston mukaan luottamusmiehen rooliin kuuluva yhteistoiminnan edistämiseen liittyvä tehtävä rakentuu yhteistoimintaan osallistumisesta, aktiivisena ja vastuullisena kumppanina toimimisesta sekä tavoitteellisen, sujuvan yhteistyön ja työrauhan edistämisestä. Haastateltavat katsoivat henkilöstön edustajina toimivien luottamusmiesten olevan osa, yksi pala yhteistoiminnan kokonaisuutta. Työnantajan edustajat muodostavat tuon toisen palan, ja ei voida puhua yhteistoiminnasta, ellei siinä ole molemmat osapuolet mukana. Tähän tehtävään kuuluu sekä viralliseen yhteistoimintaan osallistumista että yleisemmin toimintaa organisaation yhteistyötehtävässä. Yhteistoimintaan osallistuminen tarkoittaa myös toimintaa osana työnantajan päätöksentekoprosessia ja tähän päätöksentekoon vaikuttamista.

”Ja myöskin se, että sitten se päätös on semmoinen mihinkä kaikki voi olla tyytyväisiä. Eli minä olen niinku vaikuttaja.” (HE 2.3)

Yhteistoiminnan edistämiseen liittyvä tehtävä sisältää haastateltavien mukaan toimintaa aktiivisena ja vastuullisena kumppanina osallistumalla asioiden käsittelyyn:

”Otan kantaa, pohdin aktiivisesti ja analyttisesti yhdessä työnantajan kanssa sitä, että onko tämä aidosti tämä tapa toimia se paras mahdollinen” (HE 5.11)

ja yhteiseen kehitystyöhön. Asioiden omatoiminen selvittäminen, koulutustarpeiden tunnistaminen, kokouksiin valmistautuminen ja käsittelyyn nostettavien asioiden valmisteleminen ovat

myös osa tätä tehtävää. Luottamusmiehet tunnistetaan tärkeäksi osaksi työntekijöiden työnantajaan sitouttamisen prosessia sekä merkittäväksi tiedonlähteeksi työnantajalle: heidän kautaan välittyy tietoa työntekijöistä ja työolosuhteista.

”Ehkä juuri arvostan sitä, että heillä on sitä ns. rivityöntekijän tietoa, jota he pystyvät tuomaan sitten meille, kun meillä ei niin paljon sitä tietoa ole.” (HR 3.2)

Tutkimusaineiston mukaan aktiivisena ja vastuullisena kumppanina toimiva luottamusmies on paitsi hänet edustustehtävään valinneen henkilöstön, myös työnantajan luottamuksen arvoinen, edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta yhdessä työnantajan kanssa, on voimavara työnantajalle ja tekee aktiivista yhteistyötä kumppanuustehtävän näkökulmasta myös muiden luottamusmiesten kanssa.

Tavoitteellisen ja sujuvan yhteistyön edistäminen tarkoittaa tutkimusaineiston mukaan tässä luottamusmiehen rooliin liittyvän yhteistoiminnan edistämisen yhteydessä sitä, että edistettävät asiat koetaan yhteisiksi ja tavoitteena olisi kokonaisuus. Yhdessä asetetuissa tavoitteissa pysytään, niitä edistetään yhdessä sovitulla keinoilla ja molemmat osapuolet toimivat aloitteellisesti ja vastuullisina kumppaneina. Tutkimukseen osallistuneet työnantajan edustajat tunnistivat luottamusmiehen roolin tiivistyvän tietyllä tavoin kunkin toimijan persoonalliseen ja yksilölliseen tapaan toimia, luottamusmiesten puheenvuoroissa korostui erityisesti yhteisen asian edistämisen ja vastakkainasettelun välttämisen näkökulma:

”Mutta me ei olla vastakkain, että semmoinen perinteinen ajatusmalli, haluaisin sitä ravistella, että ei henkilöstön edustajat ja työnantajat ole niin vastakkain siten, että olisin työnantajaa vastaan tai puolesta.” (HE 5.11)

Tutkimusaineiston mukaan työrauhan edistäminen on tärkeä osa luottamusmiehen roolia ja yhteistoiminnan edistämiseen liittyvää tehtävää. Tässä tehtävässä luottamusmiehellä on merkittävä asema ristiriitojen ennalta ehkäisemisessä ja yhteisymmärryksen saavuttamisessa toimien välittäjänä ja sovittelijana sekä yhteistyön rakentajana, kannustajana ja keskustelun herättäjänä:

”Olen aina ajatellut, että minunkin tehtävä on niinku eliminoida omat työni, niin silloin on kaikki hyvin, että sillä tavalla käydä näitä asioita, ei tule niitä ristiriitoja silloin.” (HE 2.3)

Luottamusmies edistää näillä toimilla työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua sekä asioiden ja toimintatapojen sujuvaa käsittelyä ja yhteensovittamista.

Ammattijärjestön edustamiseen liittyvä tehtävä

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen rooliin kuuluu myös ammattijärjestön edustamiseen liittyvä tehtävä. Tämä tehtävä tarkoittaa oman ammattijärjestön edustajana toimimista ja ammattijärjestöyhteistyön tekemistä sekä mahdollisuutta päästä kollegiaalisen tuen piiriin tämän yhteistyön kautta. Huomattavaa on, että tämä luottamusmiehen roolia kuvaava tehtävä muodostui pääosin tutkimukseen osallistuneiden luottamusmiesten puheenvuorojen tulkinnasta.

Oman ammattijärjestönsä edustajana luottamusmies toimii henkilöstön edustajana keskusjärjestön kautta, tekee tiivistä yhteistyötä oman liittonsa ja ammattiyhdistyksensä kanssa sekä saa sieltä tukea, neuvoa ja apua tulkintakysymyksiin ja yleisesti toimintaansa. Tässä näkökulmassa esiintyi tuloksissa jonkin verran myös vaihtelua. Pääasiassa luottamusmiehet kokivat tämän tehtävän, yhteistyön ja tuen erittäin tärkeäksi:

”Keskusjärjestöjen rooli on oikeasti todella tärkeä. Itse koen sen niinku todella tärkeäksi, koska mä haen sieltä sen tuen omille.” (HE 7.20)

”Kun tulee niitä tulkintaerimielisyyksiä vaikka yhteistoimintalaista, niin kyllähän minä sitten sieltä keskustasolta haen sen näkemyksen siihen, että miten tätä meidän mielestä pitäisi tulkita.” (HE 8.16)

Tutkimustuloksissa näyttäytyi myös toisenlainen lähestymistapa järjestöyhteistyöhön:

”Minä näen enemmän tämän semmoiseksi yhteistyötehtäväksi, enkä niinkään, järjestöpolitiikka saa olla missä haluaa minun puolestani.” (HE 6.8)

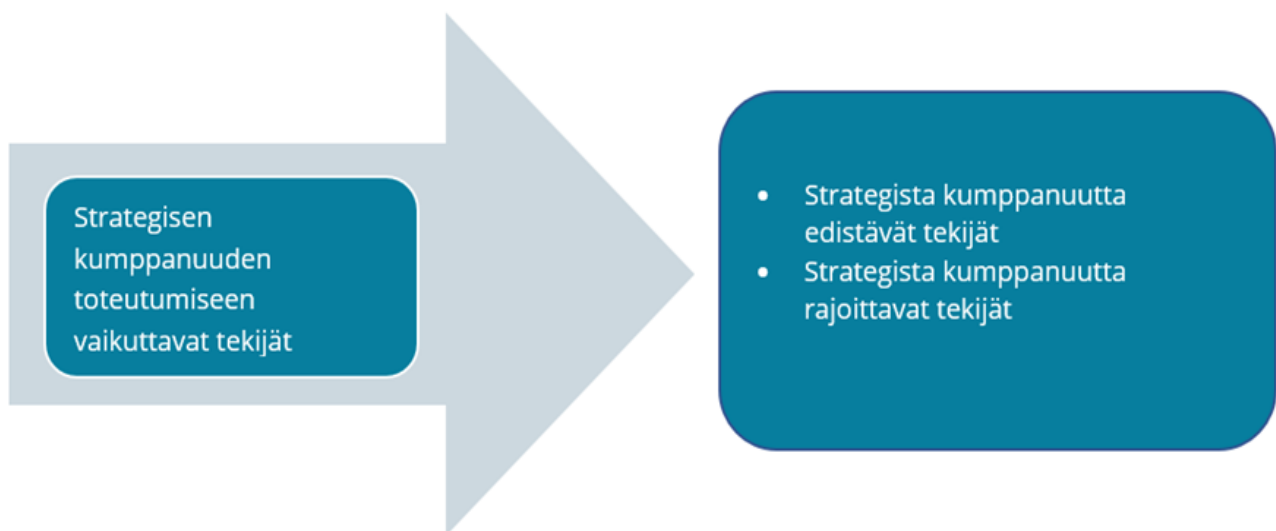
Ammattijärjestölähtöisten tavoitteiden edistäminen näyttäytyi jonkin verran erityisesti työnantajien edustajien puolelta:

”Koen, että merkitsevästi liittojen näkemyksen tuottaja tai yksittäisten työntekijöiden näkemysten tuottaja ilman välttämättä kokonaiskuvaa tai harkintaa siitä koko kentästä tai tavoitteesta.” (HR 6.6)

Tutkimusaineiston mukaan luottamusmiehet kokevat roolinsa yksinäisenä ja tietyllä tapaa myös ristiriitaisena; eri tehtävissä toimivan henkilöstön etujen ajaminen on toisinaan haastavaa, kun luottamusmies joutuu toimimaan eri näkökulmien ristipaineessa. Sitä kautta ammattijärjestöstä saatavan kollegiaalisen tuen merkitys korostuu.

4.4 Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohton välistä strategista kumppanuutta voidaan tarkastella myös sen toteutumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta. Nämä tekijät voidaan jakaa strategista kumppanuutta edistäviin ja sitä rajoittaviin tekijöihin (Kuvio 6).



Kuvio 6. Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Strategista kumppanuutta edistävät tekijät

Tutkimustulosten mukaan kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta, vahvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteistoimintaa tukevat asenteet ja toimiva yhteistoimintakulttuuri edistävät luottamusmiehen ja henkilöstöjohton välisen strategisen kumppanuuden toteutumista. Sitä tukee myös luottamusmiehen kokemus tasa-arvoisesta kumppanuussuhteesta sekä kumppanosapuolten jakama tahtotila ja yhteinen ymmärrys kumppanuudesta. Lisäksi vahva

yhteistoimintaosaaminen, toimivat yhteistoimintarakenteet ja yhteistoimintaa tukeva henkilöstöjohtaminen ovat haastateltavien mukaan tekijöitä, jotka edistävät strategista kumppanuutta ja tukevat sen toteutumista. Strategista kumppanuutta edistävät tekijät olivat samansuuntaisia riippumatta siitä, oliko haastateltava työnantajan vai henkilöstön edustaja.

Kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta strategista kumppanuutta edistävänä tekijänä perustuu hyvään luottamuksen rakentamiseen ja siitä muodostuvaan vahvaan uskoon yhteisestä edusta. Luottamuksen rakentaminen tarvitsee aikaa ja konkreettisia tekoja vastakkainasettelun välttämiseksi. Molemminpuolinen luottamus kestää eriävät mielipiteet ja näkökulmat sekä sen, että joskus myös työnantaja päättää asian.

”Toki ei kaikista asioista voida päästä täysin samaan ymmärrykseen, että sekin pitää hyväksyä ja ymmärtää.” (HE 4.7)

Luottamuksen rakentumista ja siten myös strategista kumppanuutta edistää vahvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Sitä tukee taito luoda oikea ilmapiiri asialliselle ja rakentavalle keskustelulle, taito keskustella ja ottaa asioita esille rakentavasti, taito luoda turvallinen ilmapiiri, jossa asioista uskalletaan olla eri mieltä sekä taito kuunnella ja ottaa toinen ihminen huomioon. Tiivistettynä voi todeta, että strategista kumppanuutta edistää tunnetaidot ja tilanneäly sekä inhimilliset taidot toimia vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Tärkeää on varmistaa, että avoimelle keskustelulle jää riittävästi aikaa, jolloin merkittäväksi tekijäksi muodostuu yhteistoimintaa tukevat asenteet ja toimiva yhteistoimintakulttuuri. Tällöin taustalta löytyy vilpittömyyttä ja myönteistä asennetta yhteistoimintaan, jolloin yhteistoiminta ei ole pakkoa vaan mahdollisuuksia. Myönteisyyttä ilmentää avoin ja keskustelua tukeva ilmapiiri, jossa yhteistyöhalu on aitoa. Tämä kaikki mahdollistaa tutkimusaineiston mukaan yhteistoimintakulttuurin, jossa asiat tehdään yhdessä alusta alkaen, niitä käsitellään ja valmistellaan monipuolisesti ennen päätöksentekoa ja luottamusmiehet ovat mukana päätöksenteon kaikissa vaiheissa myös siten, että heidän osaamistaan hyödynnetään käsittelyn eri vaiheissa. Tähän yhteistoimintakulttuuriin kuuluu lisäksi luottamusmiesten aktiivinen toiminta asioiden esille nostajina ja valmistelijoina.

Luottamusmiehen kokemus tasa-arvoisesta kumppanuussuhteesta sekä yhteinen ymmärrys ja jaettu tahtotila kumppanuussuhteen tavoitteesta ja tarkoituksesta toimivat tutkimustulosten mukaan strategista kumppanuutta edistävinä tekijöinä. Luottamusmiesten tunnustaminen osaksi henkilöstöpalvelun kokonaisuutta ja heidän osallistamisensa erilaisiin henkilöstöpalveluiden järjestämiin tilaisuuksiin ovat omiaan vahvistamaan tasa-arvoisuuden tunnetta; yhteistä ymmärrystä ja jaettua tahtotilaa ilmentävät toisen osapuolen ja toimintamahdollisuuksien huomioiminen sekä yhteisesti sovittuun toimintamalliin sitoutuminen.

Vahva yhteistoimintaosaaminen ja toimivat yhteistoimintarakenteet tukevat tutkimusaineiston mukaan strategisen kumppanuuden toteutumista. Yhteistoimintaosaaminen näyttäytyi tutkimustuloksissa erityisesti toimintaa ohjaavan lainsäädännön ja sopimusten tuntemisena. Huomattavaa oli, että molemmin puolin tunnistettiin merkitykselliseksi työelämää koskevan lainsäädännön ja työehtosopimusten sisällön perusosaamisen löytyminen organisaation jokaiselta tasolta, ja mitä syvemmälle yhteistoimintaan mennään, sitä monipuolisempaa osaamista katsottiin tarvittavan. Strategista kumppanuutta edistävään yhteistoimintaosaamiseen liittyy myös molemminpuolisen tiedon ja osaamisen hyödyntäminen osana yhteistyötä. Strategista kumppanuutta edistää tutkimustulosten mukaan myös toimivat rakenteet, ja rakenteiden osalta nimenomaan säännöllistä, monipuolista ja -tasoista, sekä erityisesti vapaamuotoista yhteistoimintaa tukevat rakenteet, jossa keskustelulle, suunnittelulle ja yhteiselle valmistelulle jää riittävästi aikaa. Strategista kumppanuutta edistävät yhteistoimintarakenteet nostavat yhteistoiminnan lainvaatimusta laajemmalle tasolle, yhteistoiminnan rakenteet ja pelisäännöt on yhteisesti sovittu sekä kirjattu ja molemmat osapuolet ovat sitoutuneet niitä noudattamaan.

”Ja aina oikeastaan se paras hedelmä tulee siitä vapaamuotoista sopimisesta, koska silloin kukaan ei väkisin sitoudu yhtään mihinkään, vaan se on sitä mitä halutaan yhdessä tehdä.” (HE 2.3)

Tutkimustulosten mukaan organisaation henkilöstöjohtaminen on yksi strategisen kumppanuuden elementti yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana, tämän lisäksi se on yksi merkittävä strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttava tekijä. Yhteistoimintaa tukeva henkilöstöjohtaminen edellyttää hyvää johtamistyötä ja ihmisten johtamista. Siihen sisältyy tie-

toisuus organisaation perustehtävästä sekä henkilöstön työn sisällöstä, sen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Strategista kumppanuutta tukeva henkilöstöjohtaminen osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon, ottaa työyhteisöjen näkemyksiä huomioon, liittää luottamusmiehet mukaan osaksi päätöksentekoa organisaation kaikilla tasoilla ja ymmärtää yhteistoiminnan merkityksen tärkeänä osana koko henkilöstön työhyvinvointia, työnantajaan sitoutumista ja työssä pysymistä. Merkittävää on, että kumppanuutta ja yhteistoimintaa tukeva henkilöstöjohtaminenkaan ei toteudu ilman riittävää HR-henkilöstöä:

”Kyllä sitä pitää olla kuitenkin riittävästi porukkaa ihan yhtä lailla, kun meillä pitää olla siellä asiakkaita varten riittävästi henkilökuntaa, niin kyllä siellä organisaatiossa pitää olla riittävästi henkilöitä, jotka niin kuin vie eteenpäin näitä organisaatiotason asioita.” (HE 7.20)

Strategista kumppanuutta rajoittavat tekijät

Strategista kumppanuutta edistävät tekijät olivat tutkimustulosten mukaan hyvin samansuuntaisia riippumatta haastateltavien taustasta, sen sijaan kumppanuutta rajoittavat tekijät jakautuivat osittain hyvin vahvasti sen mukaan, oliko haastateltava luottamusmies vai henkilöstöjohdon edustaja. Strategista kumppanuutta rajoittaviksi tekijöiksi muodostuivat tutkimustulosten mukaan luottamuspula, keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat, ongelmallinen yhteistoimintakulttuuri ja organisaation niukka yhteistoimintavalmius sekä luottamusmiehen kokemus ei-tasa-arvoisesta kumppanuudesta, näkökulmaerot kumppanuusajattelussa, vahva keskusjärjestöohjaus ja haasteet organisaation henkilöstöjohtamisessa. Näistä tekijöistä luottamuspula ja luottamusmiehen kokemus ei-tasa-arvoisesta kumppanuussuhteesta rakentuivat pääosin luottamusmiesten haastatteluista, kun taas näkökulmaerot ja vahva keskusjärjestöohjaus olivat tekijöitä, jotka koettiin kumppanuusajattelun ja sen toteutumisen rajoitteiksi työnantajan edustajien puolelta.

Luottamusmiehet kokivat molemminpuolisen tiedon jakamattomuuden ruokkivan luottamuspulaa, jolloin luottamusmiehen tarvitsee valvoa ja vahtia, että kaikki vaadittavat asiat nostetaan yhteistoiminnalliseen käsittelyyn. Toisaalta pelisääntöjen noudattamattomuuden tai niistä lipeämisen katsottiin olevan myös joiltakin osin tietoista:

”Onhan se myöskin taktiikkaa. Silloin, jos halutaan joku asia, eikä haluta, että siihen nyt kauheasti henkilöstön edustajat puuttuu.” (HE 7.20)

Keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat koettiin molempien osapuolten taholta kumppanuutta rajoittaviksi. Näitä ongelmia ilmensivät keskustelutaitojen ja ehdotuksille avoimen ilmiin puute, väärät tulkinnat esimerkiksi työnantajan direktio-oikeuden käytöstä, yhteistyön toimimattomuus tai kokemus repivästä yhteistoiminnasta. Samoin ongelmallinen yhteistoimintakulttuuri ja organisaation niukka yhteistoimintavalmius todentuivat tutkimusaineistossa kumppanuutta rajoittaviksi tekijöiksi. Ongelmat yhteistoimintakulttuurissa näyttäytyvät haastateltavien mukaan puutteina ottaa asioita yhteistoiminnalliseen käsittelyyn organisaation eri tasoilla, yhteiseen käsittelyyn menevien materiaalien viivästymisenä, käsittelyyn tuotavien asioiden valmistelemattomuutena sekä haasteina tunnistaa asioiden sujuvan käsittelyn kannalta oikea yhteistoiminnan taso, mikä kuvastaa myös epäselviä yhteistoimintarakenteita. Toisaalta liian strukturoitujen rakenteiden tai toimintamallien nähtiin sisältävän riskin joustavuuden tukahduttamisesta. Todellisten vaikuttamismahdollisuuksien puute koettiin ongelmalliseksi muutamien luottamusmiesten taholta, sen sijaan joidenkin haastatteluun osallistuneiden työnantajan edustajien mukaan ongelmallista yhteistoimintakulttuuria ilmentää myös henkilöstön edustajien erilaiset taustat sekä järjestöjen keskinäiset erot ja valmiudet toimia yhteistoiminnassa. Molemmat osapuolet tunnistivat ajoittaisten järjestöjen välisten yhteistyöhaasteiden vaikuttavan koko organisaation yhteistoimintakulttuuriin.

Organisaation niukka yhteistoimintavalmius strategista kumppanuutta rajoittavana tekijänä näyttöä tutkimustuloksissa lähinnä luottamusmiesten haastatteluissa. Niukkaa yhteistoimintavalmiutta kuvastaa tutkimusaineiston mukaan esimerkiksi se, että yhteistoiminta täyttää juuri ja juuri lainvaatimuksen, eikä epäviralliseen kanssakäymiseen ja keskusteluun ole mahdollisuuksia. Molemmilta osapuolilta tuli näkemys, että yhteistoiminta saatetaan kokea terminä uhkaavaksi ja pelottavaksi, ja sillä voi olla myös osaltaan kumppanuusajattelua rajoittava vaikutus.

”Suuri ongelma on ehkä siinä, että se yhteistoiminta aina jotenkin niinku linkitetään yleisesti siihen yt-neuvotteluun ja irtisanomisiin ja osa-aikaistamisiin ja tällaisiin negatiivisiin asioihin.” (HR 3.2)

Luottamusmiehen kokemus ei-tasa-arvoisesta kumppanuudesta tuli esiin pääsääntöisesti luottamusmiesten haastatteluista. Kokemus muodostui ulkopuolisuuden tunteesta, jota vahvisti joidenkin organisaatioiden käytännöt sulkea luottamusmiehet pois esimerkiksi tietyistä HR-palveluiden järjestämistä tilaisuuksista.

”Että jätetään ulkopuolelle, niin siitä tulee myöskin sitten se semmoinen niinku toissijainen olo ja semmoinen olo, että meitä ei arvosteta eikä meitä välttämättä oikein halutakaan tähän organisaatioon.” (HE 8.16)

”Välillä huomaa sen, että kun on henkilöstön edustaja, niin on tavallaan semmoinen toisen luokan kansalaisen leimaus.” (HE 3.4)

Henkilöstön edustajien rajaus tiettyjen tilaisuuksien ulkopuolelle oli tietoinen valinta niissä organisaatioissa, joissa tähän oli päädytty:

”Nimenomaan karsittiin heidät pois siitä koska tuota, niin ajateltiin, että yhtä lailla kuin pääluottamusmiehet pitävät järjestöjen kokouksia ja niin edelleen, niin esihenkilöillä on myös oikeus sitten semmoisiin tilaisuuksiin, jossa näitä henkilöstön edustajia ei ole.” HR 7.13

Asiasta oli haastatteluiden mukaan kuitenkin keskusteltu:

”Meille se perusteltiin niin, että esimiehet tarvitsee sellaisia keskustelufoorumeja, missä ne voi ihan sitten hr:n kautta ylemmän johdon kanssa keskustella ilman meitä. Me ei olla koskaan ymmärretty tätä, mutta tähän kuvastaa sitä, että meillä on ne pirun sarvet päässä, ja se asia ei ole yhteinen.” (HE 4.7)

Tietyt näkökulmaerot kumppanuusajattelun haastajina ja vahvan keskusjärjestöohjauksen vaikutus tulivat esiin tutkimustuloksissa työnantajien edustajien tuottamina. Näkökulmaeroina painottuivat luottamusmiehen vaikeus tunnistaa edustavansa tietyissä tilanteissa koko henkilöstöä, jolloin yksittäisen jäsenen edunvalvonnan lähtökohdat korostuivat koko henkilöstön näkökulman jäädessä toissijaiseksi. Työnantajien edustajat kokivat tämän näkökulmaeron ajoit-

tain hankalaksi myös siitä syystä, että työnantajan on kaikissa tilanteissa ajateltava koko henkilöstöä ja kokonaisuutta sekä varmistettava koko henkilöstön yhdenvertainen kohtelu ja vastattava taloudesta, ja näitä vaateita luottamusmiehillä ei ole.

”Tässä on haasteellista ollut nimenomaan se, että on hyvin vahvaa edunvalvontaa siellä taustalla. Miten se työnantajataso sitten ihan konkreettisesti, miten se pystyy toimimaan siinä tilanteessa, kun ne näkemykset on hyvin vahvasti erilaisia. Kun kyse on euroista, niin työnantajan edustajalla se vastuu on siitä rahasta aika paljon painavampi, vaikka itse tavoite molemmilla osapuolilla olisikin sama.” (HR 10.17)

Edunvalvonnan näkökulman koettiin vaikuttavan myös yhteiseen kehittämistyöhön:

”Miten me päästäisiin ehkä sitten etujen valvonnasta tämmöiseen yhteiskehittämiseen. Se olisi varmaan semmoinen vahvemmin tulevaisuuden tavoite.” (HR 10.17)

Rajoitteita yhteiselle kehitystyölle koettiin tulevan myös keskusjärjestötasolta:

”Prosessit voisivat mennä eteenpäin tehokkaammin, jos tai kun asioita ei tarvitsisi vahvistaa ja varmistaa.” (HR 6.6)

Vahva keskusjärjestöjen rooli näyttäytyi tutkimustulosten mukaan lisäksi erilaisina velvoitteina, luottamusmiesten ohjauksena ja vallankäyttönä. Joidenkin työnantajan edustajien näkemyksissä tiivistyi keskusjärjestöjen rooli paikallistason toimijoiden tarkkailijoina ja vahtijoina, keskusjärjestöjen koettiin toisinaan olevan esteenä myös paikalliselle päätöksenteolle.

”Sieltähän tulee aika paljon sitä ohjausta, että meidän pääluottamusmiehet saattaa olla samaa mieltä meidän kanssa jostain asiasta ja sitten, kun he vie sen sinne omaan kattojärjestönsä, niin se tulee sieltä erilaisena sitten takaisin ja tähän on oikeastaan se haaste.” (HR 10.17)

Organisaation henkilöstöjohtaminen näyttäytyi tutkimustulosten mukaan pääosin luottamusmiehen ja henkilöstöjohtajan strategista kumppanuutta tukevana. Siihen liittyy myös joitakin haasteita, jotka näyttäytyvät päinvastoin ja kumppanuusajattelua rajoittavina tekijöinä riippu-

matta siitä, edustiko haastateltava henkilöstöä vai työnantajaa. Tällaisia strategista kumppanuutta vaikeuttavia tilanteita tunnistettiin liittyvän henkilöstöstrategian laadinnan, toteutuksen ja seurannan puutteisiin, henkilöstön niukkaan osallistamiseen mitä tulee henkilöstöstrategian laadintaan ja tästä johtuvaan liian ylä- ja teoreettiselle tasolle jäävään henkilöstrategiaan. Haastateltavat tunnistivat kiireen ja ajanpuutteen vaikutuksen johtamiseen, lopputuloksena seuraa vain reagointia yksi kerrallaan eteen tuleviin asioihin, jolloin myös suunnitelmallisuus kärsii.

”Ollaan tehty tosi pienillä resursseilla, että ei ole ollut aikaa mitään muuta, kun vaan reagoida, reagoida ja korjailla ja laittaa asioita yksi kerrallaan parhaalla ymmärryksellä kuntoon.” (HR 4.5)

”Nehän tekee siis kellon ympäri töitä, että meillä on seissyt asiat, semmoiset, mitkä on ollut vaan ratkaisua vailla.” (HE 7.20)

Esihenkilötyöhön liittyvät haasteet korostuivat miltei kaikissa haastatteluissa. Esihenkilöiden epävarmuus, tiedonpuute ja siitä seuraava sopimustenvastainen toiminta aiheuttavat ristiriitaja ja vaikuttavat sitä kautta henkilöstön hyvinvointiin.

”Jos et sä tiedä sitä, niin ethän sinä silloin voi, sinä voit toimia sitten vastoin kaikkia näitä sopimuksia ja sitten syntyy yleensä se ristiriitatilanne.” (HE 2.3)

Myös esihenkilöiden työkuorma ja ajanpuute tunnistettiin:

”Mä ymmärrän sen, että me tarvittaisiin sitä esihenkilöaikaa, jotka niinku kävisi edes muutamalla sanalla läpi jossain työyhteisökokouksissa, mutta kun sitä työtä on oikeasti niin paljon ja menee ihan päivittäiseen johtamiseen varmaan.” (HE 7.20)

sekä esihenkilöiden tarve saada johtamistyöhönsä tukea, neuvoa ja ohjausta. Nämä kaikki haastavat henkilöstöjohtamista, ja luovat tutkimustulosten mukaan rajoitteita strategisen kumppanuuden toteutumiselle.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteen etiikka tarkoittaa tutkijan eettisten näkökulmien yhteyttä tutkimuksessa tehtyihin ratkaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147) ja tutkimusetiikka yleisesti tutkimuksen tekemiseen liittyviä pelisääntöjä suhteessa tutkimuskohteeseen, tiedeyhteisöön, tutkimuksen mahdollisiin rahoittajiin ja toimeksiantajiin sekä tutkimusta seuraaviin kansalaisiin (Vilkkä 2021, 41). Refleksiivisyydellä, eli tutkimukseen ja sen kulkuun vaikuttavien tekijöiden, esimerkiksi tutkijan aseman tai tutkimuksen yhteiskunnallisten ehtojen tunnistamisella ja ymmärtämisellä on mahdollista vahvistaa tavoitetta tuottaa eettisesti kestävä tutkimusta. Siten refleksiivinen tutkimus edellyttää tutkimuksen lähtökohtien ja tulosten peilaamista siihen, miten tieto on jäsenneilty, tuotettu ja tulkittu. (Mason 2002, 5–7; Högbacka & Aaltonen 2015, 12–13.) Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset kulkevat rinnalla koko tutkimuksen ajan ja jo tutkimusaiheen valinta on tutkijan tekemä eettinen ratkaisu (Mason 2002; 42; Hirsijärvi & Hurme 2010, 19; Yin 2016, 41–42; Tuomi & Sarajärvi 2018, 153). Tämän tutkimuksen aiheena on strateginen kumppanuus ja tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata luottamusmiehen ja henkilöstöjohtajan strategista kumppanuutta sekä luottamusmiehen roolia suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation henkilöstöjohtamisessa. Aiheen valintaan vaikutti oma henkilökohtainen kiinnostukseni luottamusmiehen ja henkilöstöjohtajan väliseen yhteistyöhön sekä tietoisuus, ettei siitä ole tutkittua tietoa suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristössä. Tutkimukseni tavoitteena on ollut tuottaa tietoa tästä kumppanuussuhteesta ja yhteistyön toteutumisesta sekä luottamusmiehen roolista osana organisaation henkilöstöjohtamista. Tätä tietoa on mahdollista hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja ammattijärjestöyhteistyön sekä henkilöstön rekrytointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen liittyvien toimintojen kehittämistä.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeisimmät eettiset näkökulmat kiteytyvät tutkimukseen osallistuvan arvostamiseen ja hänen oikeuksiensa kunnioittamiseen, tietoinen suostumus osallistua tutkimukseen on yksi tutkimuksen keskeisistä eettisistä periaatteista (Mason 2002, 80;

TENK 2019, 7–9). Sain tutkimukseen osallistuvien nimet joko organisaatioiden yhteyshenkilön ilmoittamina tai niin, että osallistumaan halukkaat ilmoittautuivat suoraan minulle sähköpostitse. Otin kaikkiin haastateltaviin vielä erikseen yhteyttä ja kerroin tutkimuksestani, siihen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta sekä liitin viestiin tiedotteen tutkimukseen osallistuvalla (Liite 2). Aikataulutin haastattelun kunkin haastateltavan kanssa erikseen, ja laitoin heille kalenterikutsun haastatteluun. Kutsun liitteenä oli uudestaan tiedote tutkittavalle (Liite 2) ja suostumuslomake (Liite 2) sekä saatetekstinä lyhyt kertaus tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta; hyväksytyt kalenterikutsut toimisi suostumuksena osallistua tutkimukseen. Yksi haastateltavista laittoi omatoimisesti minulle haastattelukutsun sitä edeltäneen viestinvaihtomme jälkeen, hän oli saanut tiedotteen tutkimuksesta aikaisemmin. Kunkin haastattelun alussa kertasin vielä tutkimusaiheen sekä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen. Lisäksi muistutin haastateltavaa tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä varmistin vapaaehtoisuuden osallistua tutkimukseen ja luvan tallentaa haastattelu. Oman arvioni mukaan tutkimukseen osallistumisesta ei aiheutunut varsinaista haittaa siihen osallistuneille, vaikka haastatteluun kulunut aika oli pois työnteosta ja erityisesti henkilöstöjohdon edustajat kuvasivat olevansa työssään erittäin kiireisiä. Tähän liittyi luonnollisesti riski muiden töiden kasaantumisesta ja siten työhön liittyvän paineen lisääntymisestä (ks. TENK 2019, 7). Toisaalta monet haastatteluun osallistuneista kertoivat haastatteluhetken tarjonneen hetken pysähtyä heidän tärkeäksi kokemansa aiheen äärelle.

Noudatin tutkimukseni kaikissa vaiheissa mahdollisimman tarkasti hyvää tieteellistä käytäntöä, joka vahvistaa tutkimukseni eettistä luotettavuutta (TENK 2012, 6–7). Olen lisäksi kuvannut tekemäni ratkaisut, mikä osaltaan helpottaa työn eettisyyden ja luotettavuuden arviointia (Elo ym. 2014; Yin 2016, 44–45; Kiviniemi 2018, 86). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkimukseni esimerkiksi rehellisiä, huolellisia ja avoimia sekä muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioittavia toimintatapoja. Hain tutkimusluvan jokaiseen tutkimusorganisaatioon erikseen kunkin organisaation lupakäytäntöjen mukaisesti ja toimitan valmiin tutkimusraportin sovitulla tavalla kunkin organisaation käyttöön. Lisäksi tutkimusraportti julkaistaan Open Access -julkaisuna Itä-Suomen yliopiston avointen julkaisujen eRepo-palvelussa (ks. UEF 2023), lisäksi siitä

mahdollisesti julkaistaan joko kotimainen tai kansainvälinen tieteellinen artikkeli. Olen tallentanut tutkimuksessani syntyneet tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla sekä tuhonnut haastattelutallenteet heti litterointien valmistumisen jälkeen (TENK 2012, 6). Säilytän tutkimusaineistoa tutkimuksen ja mahdollisen tieteellisen artikkelin valmistumiseen saakka, enintään kuitenkin kaksi vuotta tutkimuksen valmistumisesta lukien, tämän jälkeen tuhoan tutkimusaineiston kokonaisuudessaan tietoturvallisesti. Tutkimusaineistossa ja -raportissa ei ole tunnistettavaa tietoa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä, heidän edustamistaan organisaatioista tai ammattijärjestöistä (TENK 2019, 11–13). En tuntenut ketään tutkimukseen osallistuneista henkilöistä etukäteen, en itse työskentele tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa eikä tutkimuksellani ollut ulkopuolisia rahoittajia (ks. Vilka 2021, 46).

Perinteisesti erityisesti määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä sillä on suunniteltu tutkittavan ja reliabiliteetilla tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Kyseisten käsitteiden perustana on oletus yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, joka tutkimuksella on tarkoitus tavoittaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160), siksi metodikirjallisuudessa ehdotetaan näiden käsitteiden korvaamista tai hylkäämistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä (esim. Hirsjärvi & Hurme 2010, 188–189; Ruusujärvi ym. 2010, 27; Yin 2016, 86; Tuomi & Sarajärvi 2018; 161). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuvattu esimerkiksi käsitteillä *credibility* ('uskottavuus') ja *transferability* ('siirrettävyys') (esim. Elo ym. 2014, 2; Yin 2016, 83, 106), sekä *dependability* ('riippuvuus'), *conformability* ('vahvistettavuus') ja *authenticity* ('aitous') (esim. Elo ym. 2014, 2), joista suomalaisessa metodikirjallisuudessa esiintyy useampia käännöksiä ja joiden sisällöistä on monia tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161). Elo kumppaneineen (2014) tiivistää käsitteiden sisältöä tutkimuskirjallisuuden pohjalta siten, että uskottavuus perustuu pitkälti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kuvaamiseen, riippuvuus viittaa tuotetun tiedon pysyvyyteen eri tutkimusasetelmissä ja vahvistettavuus kuvaa tiedon objektiivisuutta, kun taas siirrettävyys liittyy tulosten yleistettävyyteen ja tutkimuksen aitous tuotetun tiedon alkuperään sekä oikeudenmukaisuuteen (Elo ym. 2014, 2). Kirjallisuudessa myös ehdotetaan, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus tiivistetään kolmen käsitteen, eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus ympärille (Juuti & Puusa 2020, 175). Olennaista

käytettävien käsitteiden sijaan on kuitenkin se, että tutkimusraportti tarjoaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan muodostamaa käsitystä tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä (Kiviniemi 2018, 86).

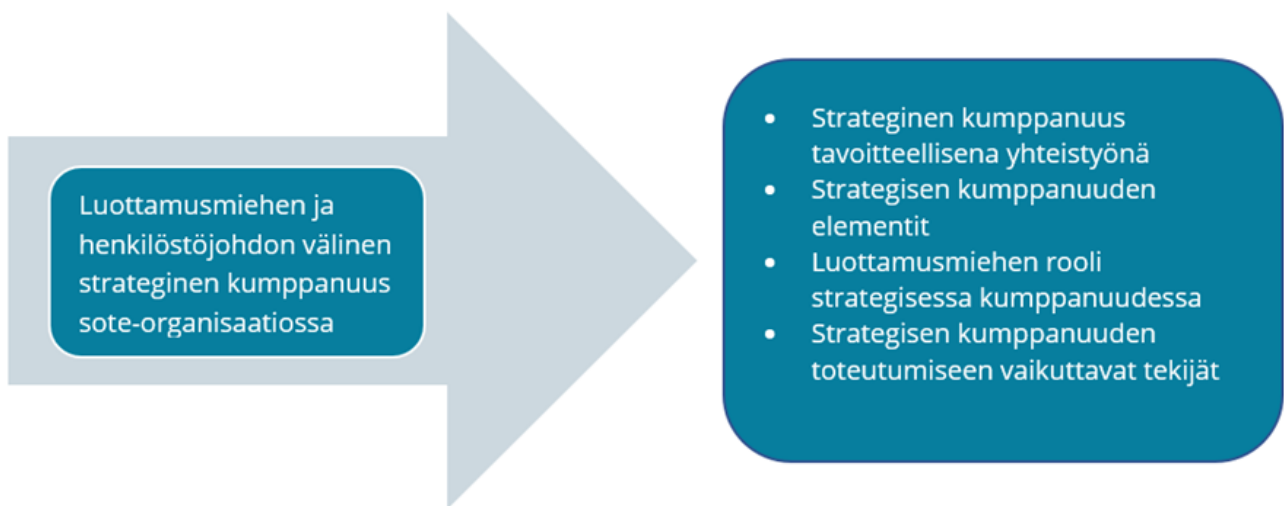
Tutkimukseni on laadullinen ja siten sen luotettavuuden arvioinnissa korostuvat koko tutkimusprosessin ja analyysin systemaattisuuden kriteerit (Ruusuvuori ym. 2010, 27; Elo ym. 2014, 7). Tällöin tutkimuksen aitous (ks. Elo ym. 2014, 2) sekä avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus nousevat keskeisiksi tarkastelun kohteiksi (Puusa 2020b, 145). Valitsin tutkimukseeni sellaisia organisaatioita, joissa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio on toteutettu jo ennen sote-uudistusta ja näin ollen oletin, että suuriin organisaatiomuutoksiin liittyvät alkuvaikeudet olisivat ohi, ja toiminta siltä osin vakiintunut. Tutkimuksessani oli mukana viisi organisaatiota eri puolilta Suomea, tämä vahvisti aineiston rikkautta (Puusa 2020a, 107) ja sen luotettavuutta siltä osin, että yhdessä organisaatiossa mahdollisesti esiintyvät vaikeudet tai haasteet eivät korostuisi lopullisessa aineistossa. Tämä myös osaltaan oli vähentämässä mahdollisen haastatteluvastauksissa ilmenevän vastapuheen vaikutusta; vastapuheella tarkoitetaan Alvessonin (2011) mukaan esimerkiksi yritystä kumota omasta viiteryhmästä kiertäviä negatiivisia käsityksiä haastatteluvastauksissa (Höjbacka & Aaltonen 2015, 20). Olin päättänyt haastatteluun osallistuvien määrän etukäteen, joten se ei perustunut aineiston saturoitumiseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60; Yin 2016, 98; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99), ja pitäydyin päätetyssä haastattelujen määrässä, jotta tasapaino vastaajien jakautumisessa henkilöstöjohdon ja henkilöstön edustajiin säilyi. Haastateltavina toimi henkilöitä, joilla oli omakohtaista, monien vuosien ajalta kertynyttä kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Vilka 2021, 135). Itse haastattelutilanteisiin ei mielestäni liittynyt merkittäviä virhelähteitä, ne olivat välittömiä tunnelmaltaan ja vaikutti siltä, että haastateltavat pystyivät kertomaan aiheesta siten, kuin he itse siitä ajattelevat, eivätkä he olleet tietoisia omasta taustastani sote-alan toimijana (Yin 2016, 144–146; Puusa 2020a, 108). Nämä tekijät osaltaan lisäävät aineiston luotettavuutta. Oma osaamiseni haastattelijana kehittyi haastatteluiden edetessä ja tämä on luonnollisesti voinut vaikuttaa haastattelujen kulkuun ja niissä tuotettuun tutkimusaineistoon.

Uskottavaksi tutkimus voidaan määritellä silloin, kun voidaan olla varmoja siitä, että tutkijan tulkinnat sekä havainnot kuvastavat ja edustavat tutkittua ilmiötä (Yin 2016, 85). Tavoittelin aineiston analyysissä aineistolähtöisyyttä etenemällä yksittäisistä havainnoista kohti käsitteellisempää näkemystä tunnistaen aikaisemmasta tutkimuksesta tekemieni jäsenysten ohjaavan vaikutuksen analyysini etenemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127, 133). Analyysiani ei siten voi pitää täysin aineistolähtöisenä, koska siitä on tunnistettavissa myös teoreettisiin lähtökohtiin perustuvia piirteitä (Mason 2002, 180–181; Hirsjärvi & Hurme 2010, 136). Analyysini perustui aineiston tulkintaan, joka on aina jossain määrin myös spekulatiivista (Hirsjärvi & Hurme 2010, 137), joten pyrin reflektiivisellä toiminnalla edistämään omaa tietoisuuttani omista lähtökohdistani tutkimukseen liittyen (Laine 2018, 35–36). En tavoitellut tulosten laajaa yleistettävyyttä (Vilka 2021, 150), vaan laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan analyttisen yleistämisen kautta mahdollistuvaa tulosten yleistettävyyttä koskemaan tutkimusasetelman mukaisia tilanteita (Yin 2016, 104–105, ks. myös Elo ym. 2014, 2). Tutkimukseni kohdeorganisaatiot sijaitsivat eri puolilla Suomea, joten tämä tutkimusaineiston keruuseen liittynyt valinta voi tukea tulosten siirrettävyyttä myös muihin vastaaviin konteksteihin (Elo 2014, 2).

Pyrin analyysissäni objektiivisuuteen, vaikka tiedostin, että täydellistä objektiivisuutta ei voi saavuttaa (Yin 2016, 40), eikä kokonaisvaltainen reflektiivinen oman itsensä ja ajattelunsa tietoinen hallinta ole mahdollista (Laine 2018, 37). Oma taustani ja pitkä kokemukseni sote-alalta kietoutuu tiiviisti tutkimusasetelmaan (ks. Hirsjärvi ym. 2012, 161). Lisäksi kaikkiin jäsenyyksiini ja tulkintoihini liittyy se tietous, joka minulla on ollut entuudestaan teoreettisista käsitteistä ja koko tutkimusasetelmasta (Ruusuvuori ym. 2010, 19, ks. Laine 2018, 39). Huolellisuus ja järjestelmällisyys tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Elo ym. 2014, 7) sekä erilaisten päättelyketjujen avaaminen edistää luotettavuutta ja tutkimuksen uskottavuutta (Aaltio & Puusa 2020, 188) sekä tulosten pysyvyyttä (Elo ym. 2014, 7). Olen siksi kirjoittanut luokituksista muodostamani käsitteet ja niiden sisällön tutkimusraporttiin kokonaisuudessaan (Liite 4), avannut analyysin etenemistä jokaisen pääluokan osalta esimerkillä (Liite 3) sekä täydentänyt tutkimustuloksia alkuperäisillä sitaateilla ja kuvioilla päättelyketjun läpinäkyvyyden lisäämiseksi (ks. Yin 2016, 86–88, Aaltio & Puusa 2020, 184). Lopullisen arvion tutkimukseni uskottavuudesta tekee lukija, ja tätä arviointia olen pyrkinyt raportissani mahdollistamaan (ks. Kiviniemi 2018, 86).

5.2 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon muodostamaa strategista kumppanuutta sekä henkilöstön edustajan roolia suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välisestä strategisesta kumppanuudesta sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Tämän lisäksi tutkimukseni tuottaa tietoa tästä kumppanuussuhteesta ja yhteistyön toteutumisesta sekä luottamusmiehen roolista osana organisaation henkilöstöjohtamista (Kuvio 7).



Kuvio 7. Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa

Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä

Pitkälti aikaisempaa kumppanuustutkimusta (esim. Brady 2012; Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011; Casey & Delaney 2022) mukailevien tulosten mukaan strateginen kumppanuus ilmenee tavoitteellisena yhteistyönä, jonka tarkastelua on mahdollista syventää kahdeksan näkökulman kautta. Nämä näkökulmat tiivistyvät vuorovaikutukseen, molemminpuoliseen luottamukseen, yhteistyön rakentumiseen ja sen tavoitteellisuuteen sekä tietopäähän, yhteiseen hyötyyn ja työnantajan päätöksenteon vahvistumiseen. Lisäksi tätä tavoitteellista yhteistyötä voi tarkastella itse strategisesta kumppanuussuhteesta näkökulmasta. Tulkintani saa tukea aihepiiriin liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta: kumppanuutta on kuvattu yhteistyön järjestelyksi (Brady 2012), jossa osapuolten välinen vuorovaikutus (Puetz & Shinn 2002; Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011)

ja aito kuuleminen (Casey & Delaney 2022) sekä keskinäinen luottamus (Häggman-Laitila & Rekola 2011) ovat keskeistä toiminnassa, jossa yhteistyö syventyy kumppanuudeksi (Pritchard 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011).

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välistä strategista kumppanuutta ilmentää kokemus molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta. Tämä yhteisinä ponnisteluina ilmenevä yhteisen hyödyn näkökulma edustaa osaltaan 'mutual gains' -ajattelua ja saa tukea aikaisemmasta tutkimuksesta (esim. Roche 2009; Johnstone 2020). Sen sijaan kumppanuuskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa esiin tulevaa hyödyn näkökulman tiivistymistä keskusteluun siitä, miten osapuolet kokevat kumppanuuden hyödyn (esim. Valizade ym. 2016) ja kuka kumppanuudesta hyötyy tai kuinka kokemus hyödystä vaihtelee (esim. Roche 2009; Geary & Trif 2011) en oman tutkimukseni tuloksista tunnistanut. Tässä aineistossa ja tekemieni tulkintojen perusteella haastateltavien näkemys yhteisestä hyödystä oli hyvin yhteneväinen, ja tiivistyi pitkälti ajatukseen kumppanuudesta ja tavoitteellisesta yhteistyöstä väylänä henkilöstön saatavuushaasteiden ratkomiseen. Työvoimapula näyttäytyi yhteisenä, organisaation toimintaa ja koko alan tulevaisuutta varjostavana uhkakuvana, ja kumppanuustyön katsottiin olevan yksi mahdollisuus edistää organisaation etua. Tästä ei kuitenkaan voi tehdä tulkintaa työnantajan edun korostumisesta aineistossani, sillä esimerkiksi juuri tämä organisaation edun näkökulma oli hyvin tasaisesti edustettuna. Tulos kertoo osaltaan tarinaa siitä, että osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet ovat yksi keskeisimmistä ongelmista, joita sote-organisaatioissa yritetään myös kaikilla yhteistoiminnan tasoilla ratkoa (Tevameri 2021, 9, 89).

Tulkinta strategisen kumppanuuden tietopääoman sekä toisilleen rinnasteisten yhteistyön rakentumisen ja tavoitteellisuuden näkökulmista näyttää niin ikään samansuuntaiselta aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Yhteistyön olemuksena näyttäytyvä riippuvuussuhde ilmentää tulosten mukaan myös tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää tilannetta, jossa osapuolet eivät pärjää ilman toisiaan (Zitting 2016; Kukkonen 2018) luonteeltaan prosessinomaisessa toiminnassa, jossa yhteinen tavoitteenasettelu, keinot, tahto ja sitoutuminen ovat keskeisessä roolissa (Brinkerhoff & Brinkerhoff 2011; Brady 2012). Tulosten mukaan strateginen kumppanuus ilmenee sitoutumisena keskinäiseen tiedonvaihtoon ja yhteiseen tietoon sekä jaettuun

ymmärrykseen vallitsevista toimintaolosuhteista ja tulevaisuuden haasteista; myös Ståhlen ja Laennon (2000) ajattelussa tietynlaisesta tiedon omistajuudesta olisi tärkeää kyetä irrottautumaan ja oppia näkemään yhteinen tietopääoma kumppanuutta vahvistavana tekijänä (ks. Ståhle & Laento 2000, 49–51, 88–89). Sen sijaan näkökulma kumppanuudesta työnantajan päätöksentekoprosessin vahvistajana ei sellaisenaan saa tukea tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä toimineesta tutkimus- ja kumppanuuskirjallisuudesta, mutta katsoisin tämän näkökulman sivuavan 'mutual gains' -ajattelua, ja siinä nimenomaan yhteistä hyötyä, koska sujuvasti etenevä päätöksenteko on mielestäni selkeästi molemminpuolinen etu. Taas toisaalta, strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä edustaa tässä näkökulmassa merkittävää osaa työnantajan päätöksentekoprosessista, jonka reunaehdot on kirjattu yhteistoimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön (esim. Laki yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueella 449/2007).

Strategisen kumppanuussuhteen tarkastelu varsinaisen kumppanuussuhteen näkökulmasta muodostaa tutkimustulosteni mukaan kahdeksannen ulottuvuuden lähestyä strategista kumppanuutta tavoitteellisena yhteistyönä. Näkökulma saa tukea aikaisemmasta kumppanuustutkimuksesta: organisaation strategian yhteinen toteuttaminen edellyttää yhteisymmärrystä toiminnan taustalla vaikuttavista arvoista, visioista ja menettelytavoista (Ståhle & Laento 2009, 99) ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, niiden toteutumisen jatkuva arviointi sekä tarvittavien strategisten toimenpiteiden suunnittelu ja organisointi toimivat työkaluina yhdessä sovittujen päämäärien saavuttamisessa (Puetz & Shinn 2002, 184). Kumppanuussuhde yhteistyön sitouttajana ja syventäjänä nostaa merkittäväksi myös sen työn, jota tarvitaan tämän kumppanuussuhteen ylläpitämiseen (Rittau & Dundon 2011; Brady 2012; Johnstone & Wilkinson 2018).

Strategisen kumppanuuden elementit

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välisen strategisen kumppanuuden elementit muodostuvat yhteistoiminnallisesta strategiatyöstä, organisaation henkilöstöjohtamisesta yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana, strategisen kumppanuuden toteutumista tukevista yhteistoiminnan rakenteista ja etätyöstä yhtenä strategisen kumppanuuden elementtinä. Tämä näkökulma kiinnostukseni kohteena olevaan ilmiöön edustaa kokonaisuutta, johon liittyi haasteita löytää aikaisempaa akateemista tutkimusta. Tämän vuoksi

tutkimukseni teoreettinen viitekehys on väljempi perustuen strategiaan ja strategiatyöhön sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviin näkökulmiin ja siten myös tulosten reflektointi pohjautuu pääosin tähän tutkimuskirjallisuuteen.

Yhteistoiminnallinen strategiatyö strategisen kumppanuuden elementtinä kiteytyy tutkimustulosten mukaan strategiaan tavoitteellisen toiminnan perustana, luottamusmiesten mukanaoloon strategiatyössä sekä strategian rakentumiseen monitasoisessa yhteistyössä. Myös Tienari ja Harviainen (2020) ovat todenneet strategiatyön eri tasoilla toteutuvaksi yhteisen toiminnan tavaksi, jonka kautta strategiaa tehdään (Tienari & Harviainen 2020, 24), ja jossa luottamusmiesten mukanaolo vahvistaa henkilöstönäkökulman kiinnittymistä strategiaan (ks. Suonsivu 2021, 90). Organisaation henkilöstöjohtaminen näyttäytyi tutkimustuloksissa yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana ja siten strategisen kumppanuuden elementtinä, joka liittyy henkilöstöjohtamisen osaksi organisaation strategiaa ja käsittää yhteistoimintaa tukevia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Jacobson (2014) muodosti tutkimusryhmineen samansuuntaisia päätelmiä todetessaan kumppanuutta tukevan organisaatorakenteen ja toimintatapojen lisäksi myös henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumisen todennäköisyyttä (Jacobson ym. 2014). Oman tutkimukseni tuloksissa henkilöstöjohtamisen merkitys yhteistoiminnan mahdollistajana tuli esille läpileikkauksena koko tutkimusaineistossa riippumatta haastateltavien taustasta ja yhteistoimintaa tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt tiivistyivät kouluttamisen sekä tiedonvaihdon toimintojen ympärille. Tämä yhdistää kehän strategian, henkilöstöjohtamisen ja yhteistoiminnan osalta muodostaen keskiöön toiminnan ja sen eri yhteyksien sekä ulottuvuuksien ymmärtämisen merkityksen (ks. Tienari & Harviainen 2020, 24).

Tutkimustulosten mukaan strategisen kumppanuuden toteutumista tukevat yhteistoiminnan rakenteet muodostavat kolmannen strategisen kumppanuuden elementeistä, joka tutkimustuloksena ei varsinaisesti saa tukea tutkimukseni teoreettisena viitekehyyksenä toimineesta tutkimuskirjallisuudesta. Suonsivu (2018) arvioi tutkimuksessaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia yhteistoimintamenettelyssä ja tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kokemusta vaikutusmahdollisuuksista eri yhteyksissä. Pelkkä kokemus näistä mahdollisuuksista ei tässä

kohden ollut keskeistä kysymyksenasetteluni näkökulmasta, vaikka olettaa voisikin, että kokemus hyvistä vaikutusmahdollisuuksista kertoo toimintatavasta, jonka taas osaltaan voisi ajatella edustavan strategisen kumppanuuden toteutumista tukevaa rakennetta. Tunnistin tutkimusaineistosta toimivalle yhteistoimintarakenteelle tunnusmerkistön, jonka keskeisenä piirteenä korostuu yhteistoiminnalle yhdessä luotu organisaation strategiaan perustuva strukturoitu rakenne. Samansuuntaisia viitteitä on mahdollista tulkita Johnstonen ja Wilkinsonin (2018) päätelmistä, joissa he ovat todenneet kirjallisella kumppanuuskäytännöistä tehdyllä sopimuksella olevan yhteistyön jatkuvuutta edistävää vaikutusta.

Strategista kumppanuutta tukeva yhteistoiminta muodostuu tutkimustulosten mukaan vapaa- muotoisesta yhteistoiminnasta, yhteistoiminnallisesta johto- ja työryhmätyöskentelystä, järjestöjen välisestä yhteistyöstä sekä virallisesta ja lakisääteisestä yhteistoiminnasta. Näistä jälkimmäinen saa perusteensa lainsäädännöstä (esim. Laki yhteistoiminnasta kunnissa ja hyvinvointialueella 449/2007) ja tutkimukseen osallistuneet eivät pääsääntöisesti pitäneet tätä yhteistoiminnan muotoa kovin ketteränä ja joustavana tapana toteuttaa yhteistoimintaa. Järjestöjen välinen yhteistyö on tutkimustulosten mukaan organisoitu hyvin järjestölähtöisesti ja tämä osialue muodostuikin tutkimukseen osallistuneiden henkilöstön edustajien näkemyksistä, tosin joissakin henkilöstöjohtoa edustaneiden haastateltavien puheenvuoroissa oli tunnistettavissa viittauksia siihen, että järjestöjen välinen yhteistyö kuuluu myös asiaan, ja on siten osa tätä kokonaisuutta. Tässä kumppanuusviitekehyksessä nostan tuloksista esiin erityisesti vapaamuotoisen yhteistoiminnan, joka tutkimustulosten mukaan ilmenee sovittuina, säännöllisinä ja epävirallisina monikanavaisina tapaamisina. Näiden tapaamisten ydinsisältö tiivistyy keskinäiseen kuuntelemiseen, vapaaseen vuoropuheluun ja tiedonvaihtoon. Tämä tutkimustulos saa tukea Rittaun ja Dundonin (2010) päätelmistä syvempiin kumppanuussuhteisiin liittyvästä epävirallisesta ulottuvuudesta, johon liittyy avointa ja vapaaehtoista toimintaa käsitellä asioita joustavasti matalalla kynnyksellä.

Strategisen kumppanuuden neljäs elementti kiteytyy tämän tutkimuksen mukaan etätyön näkökulmaan osana luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välistä kanssakäymistä. Työn tekemisen tavat eivät olleet mukana tutkimukseni teoreettisessa käsitteen- tai kysymyksenasettelussa,

mutta etätyö ja siihen liittyvät piirteet tulivat hyvin vahvasti esiin tutkimusaineistossa ja edustavat siksi merkittävää osaa tutkimukseni tältä osin aikasidonnaisiksi tulkittavista tuloksista. Tutkimusotteena joustava laadullinen tutkimus mahdollistaa tämän tyyppisen lähestymistavan (Mason 2002, 7), kun tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja tulkita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välistä strategista kumppanuutta ilmiönä. Tämän tutkimustuloksen taustavaikuttimena on todennäköisesti koronaviruksen aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia, jonka myötä myös Suomessa jouduttiin uuden ja ennen kokemattoman eteen. Maaliskuussa 2020 Suomen hallitus totesi poikkeusolot ja antoi määräykset kansalaisten jokapäiväistä elämää sekä yhteiskunnan toimintaa rajoittavista toimenpiteistä ja tämä ajanjakso jää monella tavoin historiaan, työelämässä erityisesti aivan uudet mittasuhteet saavuttaneen etätyön myötä; etätyöhön tuli siirtyä kaikissa niissä tehtävissä, joissa se vain suinkin oli mahdollista. (Sutela & Pärnänen 2021.) Sittemmin poikkeusolot päättyivät, ja yhteiskunnan eri toiminnot palautuivat, mutta etätyön katsotaan tulleen työelämään jäädäkseen: vuoden 2022 työolobarometrin mukaan etätyötä teki päivittäin palkansaajista 12 ja viikoittain 17 % (Lyly-Yrjänäinen 2023, 48). Useimmilla tutkimukseen osallistuneista oli pitkä kokemus yhteistoinnista joko henkilöstön tai työnantajan edustajana, ja he vertasivat puheenvuoroissaan nykyisten, etätyön myötä muuttuneiden toimintatapojen eroa aikaisempaan, ja näistä tulkinnoista muodostui tulokset etätyön tarjoamista mahdollisuuksista ja taas toisaalta sen aiheuttamista haasteista kumppanuussuhteelle. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista oli tehnyt pandemian ajan täysin etätyötä, ja siirtyminen osittaiseen etätyöhön oli tapahtunut vasta viime aikoina. Näkemykset etätyöhön liittyen olivat samansuuntaisia riippumatta haastateltavan taustasta. Tutkimustuloksista ei ilmene, kuinka moni haastateltavista oli tehnyt etätyötä jo ennen pandemiaa.

Etätyö ei siis alun perin ollut tutkimukseni teoreettisessa käsitteenasettelussa, mutta reflektoidakseni oman tutkimukseni tuloksia tutustuin myös etätyöhön liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimustulokset etätyön mahdollisuuksista ja haasteista olivat hyvin samansuuntaisia aikaisemman tutkimuksen kanssa: etätyön positiivisina näkökulmina on tunnistettu yleisen joustavuuden lisääntymistä ja ajankäytön tehostumista (Saragih, Setiwan, Markus & Rhian 2021; Olsen, Hildrum, Kummen & Leirdal 2023), ja etätyön asettamina haasteina työn henkisen

kuormittavuuden kasvamista ja teknisiin hankaluuksiin liittyvää ongelmatiikkaa (Saragih ym. 2021; Olsen ym. 2023) sekä ulkopuolisuuden tunteen tai kumppanosapuolten toisistaan etäännyttymisen lisääntymistä (Mele, Bellé & Cucciniello 2021). Tutkimukseeni osallistuneissa organisaatioissa oli siirrytty pääasiallisesti osittaiseen etätyöhön, joka alustavan tutkimustiedon valossa vaikuttaa olevan myös työhyvinvointia tukeva ratkaisu: työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? - tutkimushankkeen kesän 2022 seurantatietojen mukaan näyttäisi siltä, että niin sanotussa hybridityössä, eli lähi- ja etätyön yhdistelmässä työhyvinvointi koetaan paremmaksi verrattuna muihin työn tekemisen muotoihin (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022). On kuitenkin huomattava, että etätyö näyttäytyi tutkimukseni tuloksissa yhtenä strategisen kumppanuuden elementtinä, eikä tämän tuloksen voi siksi katsoa edustavan etätyötä yleisemmin ilmiönä.

Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa

Tutkimustulosten mukaan luottamusmiehen rooliin sisältyy kolme tehtävää, jotka liittyvät henkilöstön edunvalvontaan, yhteistoiminnan edistämiseen ja ammattijärjestön edustamiseen. Nämä päätulokset saavat tukea luottamusmiestoimintaan liittyvästä kirjallisuudesta, lainsäädännöstä ja sopimusmääräyksistä, ja osoittaa osaltaan sen, että luottamusmiehen rooliin liittyvät tehtävät ovat kokonaiskuvassa varsin selvät.

Henkilöstön edunvalvontaan liittyvä tehtävä sisältää tutkimustulosten mukaan esimerkiksi yksittäisen jäsenen asioiden hoitamista ja koko henkilöstöä koskevien asioiden edistämistä sekä sopimusten ja lakien noudattamisen valvontaa. Havainto saa tukea kirjallisuudesta (esim. Verma 2005; Koskinen 2015) ja vahvistaa näkökulmaa luottamusmiesjärjestelmän toiminnasta merkittävänä kanavana keskustelussa työntekijöiden ja työnantajan välillä (Byson 2017). Tutkimustuloksissani oli tulkittavissa myös jonkin verran ristiriitaista näkemystä tähän tehtävään liittyen. Työnantajaa edustaneiden henkilöstöjohtajien haastatteluissa esiintyi enemmän näkemystä luottamusmiehen toiminnasta omien edustettavien tai yksittäisten työntekijöiden asioiden hoitajana, kun taas koko henkilöstöä koskevien asioiden edistäminen painottui luottamusmiesten näkemyksiin. Lakien sekä sopimusten valvominen näyttäytyi ainoastaan luottamusmiesten puheenvuoroissa. Tämä sopimusmääräysten noudattamiseen liittyvä valvontatehtävä perustuu virka- ja työehtosopimukseen (KVTES 2022–2025 VII luku, 5 § 1 mom.),

joten se ei siten ole luottamusmiesten valinta, joskin tutkimusaineistossa se esiintyi nimenomaan työnantajan toimintaan liittyvänä valvontana eikä niinkään yleisenä, myös työntekijöitä koskevana sopimusten ja palvelussuhteiden ehtojen noudattamisen valvontana (ks. emt.).

Luottamusmiehen rooli yhteistoiminnan edistäjänä sivuaa tutkimustulosten mukaan kumppanuuskirjallisuudessa monin tavoin esiin tulevaa 'mutual gains' -ajattelua ja tutkimustuloksissa näyttäytyvä tehtäväkokonaisuus vahvistaa ja liittää osaltaan luottamusmiehen roolin strategisessa kumppanuudessa osaksi yhteisen hyödyn näkökulmaa (esim. Roche 2009; Johnstone 2020). Yhteistoimintaan osallistuminen, aktiivisena ja vastuullisena kumppanina toimiminen sekä yhteistyön kokonaisuuden ja työrauhan edistäminen ovat kaikki osa-alueita, joilla vahvistetaan yhteistä etua niin työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen näkökulmasta (esim. Boselie 2010; O'Donoghue ym. 2011; Zitting 2016) johtaen aina organisaation perustehtävässä suoriutumiseen ja asiakasrajapintaan asti (esim. Avgar ym. 2016).

Tutkimustulos luottamusmiehen rooliin yhdistyvistä ammattijärjestön edustamiseen liittyvästä tehtävästä saa vahvistusta muiden tehtävien tavoin luottamusmiestoimintaa käsittelevästä kirjallisuudesta (esim. Koskinen 2015), ottaen huomioon, että tämä luottamusmiesroolia kuvaava tehtävä muodostui pääosin tutkimukseen osallistuneiden luottamusmiesten puheenvuorojen tulkinnasta. Oman ammattijärjestön edustamiseen näyttää liittyvän jonkin verran vaihtelevia ajatuksia myös luottamusmiesten kesken, vaikka pääasiallisesti yhteistyötä ammattijärjestön kanssa samoin kuin järjestöltä saatavaa tukea pidettiin tärkeänä oman luottamus tehtävän hoitamisessa. Tulkintani rooliin liittyvästä ristiriitaisuudesta saa tukea tutkimuskirjallisuudesta, jossa Byson (2017) on viitannut ammattijärjestöjen haasteisiin luoda toimiva suhde sekä työntekijöiden että työnantajien edustajien kesken. Toisaalta erityisesti kollegiaalinen tuki näyttäytyi tuloksissani tämän kokonaisuuden osalta merkittävänä luottamusmiesten rooliinsa liittämisen yksinäisyyden tunteen vuoksi; myös aikaisempi tutkimus tukee havaintoa siitä, että ristiriitaisuus rooliin ei muodostu ainoastaan työnantaja-luottamusmies-ammattijärjestö-linjalta, vaan myös negatiivisesti organisaatioon tai muutoin tyytymättömät jäsenet kuormittavat luottamusmiestä ja hankaloittavat hänen yhteistyötään organisaation edustajien kanssa (Hjalager ym. 2009, 35).

Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimustulosten mukaan kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta sekä vahvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot edistävät strategisen kumppanuuden toteutumista, kun taas luottamuspuula ja keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat rajoittavat sitä. Keskustelun, itsensä ilmaisemisen ja kuuntelun taidosta muodostuva vuorovaikutus sekä avoimesta, kunnioittavasta ja arvostavasta kohtaamisesta rakentuva molemminpuolinen luottamus ilmentää tutkimusaineiston mukaan strategisen kumppanuuden keskeisintä merkitystä ja ydinsisältöä.

Zitting (2016) on kuvannut tutkimukseni ytimessä olevaa työnantajan ja henkilöstön edustajan välistä yhteistyötä sosiaalisen dialogin käsitteellä. Sana dialogi on peräisin kreikankielisestä sanasta dialogos, jossa 'dia' tarkoittaa 'läpi' tai 'kautta' ja 'logos' merkitsee 'sana' (Rohn & Sutrich 2014, 147), Isaacs (1999) kuvaa dialogin kollektiivisena ajatteluna ja vuoropuheluna sekä prosessina keskustelun laadun ja sen taustalla olevan ajattelun muuttamiseksi. Senge (1990) puolestaan määrittelee kreikan kielen dialogoksen tarkoittavan ryhmässä vapaasti virtaavaa merkityssisältöä ja nostaa esille vuoropuhelun, tiimin ja organisaation oppimisen välisen yhteyden ja kumppanuuden mahdollisuutena saavuttaa aitoa yhdessä ajattelemista ja toisiltaan oppimista (Senge 1990, 10). Siten dialogin voi katsoa olevan tapa toimia ryhmässä, joka asettaa arvoa ja painotusta jaetun ajattelun prosessille (Rohn & Sutrich 2014, 148). Tämä dialogi, eli tutkimusaineistossa vuorovaikutuksen ja luottamuksen tematiikka oli vahvasti läsnä ja kulki keskeisenä havaintona läpileikkauksena myös tutkimustuloksissa, ja tämä vahvistaa osaltaan aikaisemmin tiedettyä luottamuksesta sujuvan yhteistyön edellytyksenä (esim. Rittau & Dundon 2010; Kukkola 2018; Suonsivu 2018).

Yhteistoimintaa tukevat asenteet, yhteinen ymmärrys ja jaettu tahtotila kumppanuussuhteen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä luottamusmiehen kokemus tasa-arvoisesta kumppanuussuhteesta edistävät tutkimustulosten mukaan yhteistoimintakulttuuria, jolle on mahdollista luoda yhteistoiminnan toteutumista tukevat yhteistoimintarakenteet. Tällöin yhteistoimintarakenteissa on otettu kattavasti huomioon myös strategisen kumppanuuden elementit, esimerkiksi etätyön osalta kirjaamalla rakenteisiin sovitut käytännöt etä- ja lähitapaamisten suhteen.

Sen sijaan ongelmallinen yhteistoimintakulttuuri ja siitä kumpuava luottamusmiehen ulkopuolisuuden ja epätasa-arvoisuuden kokemus ilmentää organisaation niukkaa yhteistoimintavalmiutta, joka näyttäytyy ainoastaan lakisääteisen yhteistoiminnan täyttymisenä. Lainsäädännössä otetaan kantaa vähimmäistasoon (HE 267/2006, 15), jolloin organisaation hyvänä yhteistoimintavalmiutena ilmenevän vapaamuotoisen yhteistoiminnan toteutuminen vie yhteistoiminnan lähemmäs yhteistoimintalain ja siten myös strategisen kumppanuuden henkeä. Niissä organisaatioissa, joissa vapaamuotoinen yhteistoiminta oli toimintatapana vakiintunut käytäntö, se koettiin hyödyllisenä ja strategista kumppanuutta tukevana rakenteena, kun taas niissä organisaatioissa, joissa tämäntyyppinen toimintamalli oli vielä aluillaan tai sellaista ei ollut lainkaan, työnantajien edustajilla oli epävarmuutta siitä, miten näissä tilaisuuksissa toimitaan ja voidaanko niihin mennä valmistautumatta. Yhteistoimintarakenteiden kirjaaminen ja siten toimintatapojen näkyväksi sekä yhteiseen sopimukseen perustuviksi tekeminen on tärkeää erityisesti vapaamuotoisemman yhteistoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi, myös Johnstone ja Wilkinson (2018) ovat tunnistaneet vapaaehtoiseen kumppanuuteen liittyvän haurautta ja mahdollisuutta toimintatavoista poikkeamiseen sisäisen tai ulkoisen tilanteen muuttuessa esimerkiksi henkilöstövaihdoksiin liittyen.

Tutkimustulosten mukaan eri osapuolten väliset näkökulmaerot ja vahva keskusjärjestöohjaus näyttäytyivät strategisen kumppanuuden toteutumista rajoittavina tekijöinä. Tutkimustulokseni saa vahvistusta tutkimuskirjallisuudesta, jossa on todettu, että johdon näkökulmasta ammattijärjestöjen toiminta voi näyttäytyä organisaation joustavuutta rajoittavana (esim. Verma 2005). Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomioida tutkimushaastatteluiden ajankohta, jolloin virka- ja työehtosopimukseen liittyvät neuvottelut olivat päättyneellä sopimuskaudella olleet poikkeuksellisen hankalat, ja hoitotyöntekijöiden eli sote-alan suurimman ammattiryhmän osalta tilanne pitkittynyt johtaen myös monin tavoin organisaatioiden toimintaa haastaneisiin työtaistelutoimiin kevään ja alkusyksyn 2022 aikana. Toteutin tutkimushaastattelut loka-marraskuussa 2022, jolloin neuvotteluosapuolet olivat juuri hyväksyneet valtakunnansovittelijan tekemän sovintoratkaisun ja siten pitkään jatkuneet työtaistelutoimet olivat juuri päättyneet (Valtakunnansovittelija 2022). Haastattelujen ajankohta on siten saattanut vaikuttaa työnantajien

näkemyksiin ammattijärjestöjen kumppanuutta rajoittavasta vaikutuksesta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan tietyt jännitteet kumppaniosapuolten välillä saattavat olla hedelmällisiä molempien osapuolten tavoitteita tukevien ratkaisujen saavuttamisessa (De Prins 2022), joten näkökulmaerot voivat toisinaan myös tukea strategisen kumppanuuden toteutumista tavoitteellisen yhteistyön näkökulmasta.

Organisaation vahva yhteistoimintaosaaminen ja yhteistoimintaa tukeva henkilöstöjohtaminen toimivat tutkimustulosten mukaan pääasiassa strategista kumppanuutta edistävinä, vaikka tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen voi liittyä myös joitakin haasteita, jotka näyttäytyvät päinvastoin ja siten kumppanuuden toteutumista rajoittavina tekijöinä. Nämä rajoitteet kumuloituivat tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtamisen ja esihenkilöiden kiireen, liiallisen työmäärän ja ajanpuutteen ympärille, ja jotka osittain voivat liittyä tutkimuksenteon ajankohtaan ja silloin edessä olleeseen hyvinvointialueiden toiminnan aloitukseen vuoden 2023 alussa. Toisaalta nämä tulokset saattavat myös ilmentää alan kokonaiskuvaa, ja niitä haasteita, joiden parissa organisaatioissa työtä tehdään. Henkilöstöpula (ks. esim. Tevameri 2021) ei ainakaan helpota henkilöstöjohtamisen tai esihenkilöiden työtä. Toisaalta henkilöstöjohtamisen käytännöillä olisi tärkeää tukea esihenkilötyötä, sillä tutkimustulosten mukaan tärkein yhteistoiminta toteutuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä (ks. HE 267/2006, 13), ja tätä yhteistyötä tulisi kaikkien yhteistoimintarakenteiden sekä luottamusmiesten ja henkilöstöjohtamisen välisen strategisen kumppanuuden tukea.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Olen tuonut raportissani esiin vaihtelua eri ryhmiin kuuluvien näkemyksissä niiltä osin, kun eroja oli tuloksissa havaittavissa. Tutkimusaineiston koodaus mahdollisti myös eri organisaatioita edustaneiden haastateltavien näkemysten vertailun karkealla ja ylätasolla silloin, kun eroja oli selvästi tulkittavissa. Merkittävimmät organisaatioiden väliset erot tulivat esiin yhteistoiminnan järjestelyissä ja siinä, miten yhteistyön toimivuutta kuvattiin. Näistä tulkitsen, että niissä organisaatioissa, joissa työnantajan ja luottamusmiesten välinen yhteistoiminta koettiin

hyväksi ja keskinäinen luottamus vankaksi, yhteistoiminta perustui vahvaan vuorovaikutukseen ja yhdessä sovittuihin organisaation kaikille tasoille ulottuviin virallisiin ja muodollisiin sekä erityisesti vapaamuotoista kanssakäymistä tukeviin rakenteisiin. Kun taas niissä organisaatioissa, joissa yhteistoimintaa toteutettiin lähinnä virallisen ja lainvaatimuksen täyttävän toiminnan näkökulmasta, oli tutkimustuloksissa tulkittavissa enemmän haasteita vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen liittyen, ja tällöin perinteinen työnantajan ja työntekijän vastakkainasettelun näkökulma oli myös korostuneemmin esillä. Merkittäväksi tämän havainnon tekee se, että nämä organisaatioihin liittyvät erot esiintyivät pääsääntöisesti kaikkien kyseisistä organisaatioista tutkimukseen osallistuneiden näkemyksissä, siksi tulkiten niiden edustavan osaltaan organisaation yhteistoimintavalmiutta ja sitä yhteistoimintakulttuuria, jonka ympäröimänä yhteistoimintaa organisaatioissa toteutetaan. Tämä päätelmäni saa tukea aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jossa esimerkiksi Kukkola (2018) on todennut yhteistoimintakulttuurin olevan vakiintumatonta ja yhteistoimintasuhteissa esiintyvän vaihtelua organisaatioittain; niissä organisaatioissa, joissa keskinäinen vuoropuhelu ja luottamus koettiin vahvoiksi, luottamusjärjestelmä todettiin toimivaksi, kun taas organisaatioissa, joissa kulttuuri nähtiin keskeneräiseksi, oli havaittavissa keskinäistä asenteellisuutta ja vastakkainasettelua (Kukkola 2018, 149–150), myös Rittau ja Dundon (2010) ovat todenneet syvempiin kumppanuussuhteisiin liittyvän avointa ja vapaamuotoiseksi yhteistoiminnaksi tulkittavaa ulottuvuutta.

Erilaisella tutkimusasetelmalla olisi ollut mahdollista verrata tuotettua aineistoa luotettavammin suhteessa haastateltavien lähtökohtiin sekä tavoittaa myös kokemusta strategisen kumppanuuden toteutumisesta. Näin ollen esimerkiksi monimenetelmällinen tutkimusote olisi voinut olla tutkimukselleni eduksi. Tässä aineistossa ja tekemieni tulkintojen perusteella haastateltavien näkemykset strategisesta kumppanuudesta, sen tuottamasta yhteisestä hyödystä ja yleisesti strategisen kumppanuuden ilmenemisestä olivat hyvin yhteneväiset. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa esiintyy viittauksia myös siihen, että eri osapuolet kokevat yhteistoiminnan ja tavoiteltavan hyödyn eri tavoin (Roche 2009, 7–9; Valizade ym. 2016, 354), tämän tutkimuksen tulosten perusteella luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon väliseen strategiseen kumppanuu-teen liittyy vahva yhteisen hyödyn näkökulma.

Guest ja Peccei (2001) ovat kuvanneet kumppanuutta ”aatteena, josta kaikki ovat samaa mieltä ilman selkeää käsitystä siitä, mistä he ovat samaa mieltä (Johnstone 2020, 343; käänös NP). Tutkimusaineistoni sisälsi myös samansuuntaisia viitteitä; osa haastateltavista osasi hyvin sanallistaa ajatuksensa kumppanuudesta ja sen strategisuudesta, kun taas osalle kumppanuuspuhe oli selkeästi vieraampaa ja he yhdistivät sen esimerkiksi yritysten väliseen yhteistyöhön. Strategisuuden viitekehys vaikutti olevan jonkin verran tutumpaa tutkimukseen osallistuneille työnantajan edustajille, ja tämä myös osaltaan vahvistaa tulosta strategiatyön työnantajälähtöisyydestä ja siitä, ettei tätä työtä tehdä kaikkialla samalla tavoin yhdessä. Toisaalta miltei kaikki tutkimuksen osallistujat jakoivat yhteisen näkemyksen strategisen kumppanuuden merkityksestä myönteisenä tavoitteena ja lähtökohtaisesti tavoiteltavana tilana, joten tämä myös vahvistaa Johnstonen (2020) korostamaa kumppanuuskäsitteen kiistanalaisuutta. Johnstone (2020) on kuitenkin todennut, että ”kumppanuuden kieli saattaa kuulostaa ohimenevältä, mutta pyrkimys työpaikan yhteistyöhön, molemminpuoliseen hyötyyn ja yhteistyöhön ei todennäköisesti katoa, oli prosessi mikä tahansa (Johnstone 2020, 357; käänös NP).

Tutkimustulosten ja edellä mainitun perusteella totean tutkimukseni johtopäätöksinä:

- luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus tukee yhteisen hyödyn toteutumista
- dialogin tiedostaminen ja dialogisuuden hyväksyminen osaksi strategisen kumppanuuden viitekehystä voi edistää ja vahvistaa kumppanuustyötä
- yhteisesti sovitut ja kirjatut, monipuolisesti erilaisia yhteistoiminnan muotoja sisältävät yhteistoimintarakenteet edistävät kumppanuuden toteutumista ja jatkuvuutta myös erilaisissa muutostilanteissa
- luottamusmiehen rooli yhteistoiminnassa on merkittävä, luottamusmiehen tunnistaminen kumppanosapuoleksi edistää ja tukee paitsi yhteisten tavoitteiden saavuttamista myös luottamusmiehen omaa toimintaa tässä osin ristiriitaiseksi tunnistetussa tehtävässä

Tutkimukseni avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja ammattijärjestöyhteistyön sekä henkilöstön rekrytointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä

pysymiseen liittyvien toimintojen kehittämistä. Tutkimukseni tuottamaa tietoa olisi mahdollista varmentaa ja syventää esimerkiksi hypoteesien testaamiseen perustuvalla tutkimuksella siitä, onko organisaation yhteistoimintavalmiudella yhteyttä kokemukseen luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välisestä strategisesta kumppanuudesta. Tämän lisäksi ja edelleen tuotetun tiedon syventämiseksi esitän jatkotutkimusaiheeksi strategisen kumppanuuden vaikuttavuuden arviointia suhteessa työnantajamielikuvaan, organisaatioon sitoutumiseen sekä henkilöstön kokemukseen omista osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan.

Lähteet

Aaltio Iiris & Puusa Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki, 177–188.

Ahtiainen Lasse 2019. Palkansaajien järjestäytyminen vuonna 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:10. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Alvesson Mats & Willmott Hugh 2012. Making sense of management: A critical introduction. Sage Publications, 2nd edition.

Ammattibarometri 2022/II. Työllistymisen näkymät eri ammattiteissa. Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/Toplista.asp?maakunta=suomi&vuosi=22ii&kieli=> Luettu 27.11.2022.

Anttila Timo, Oinas Tomi & Mustosmäki Armi 2016. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49864/Loppuraportti%20Anttila%20ym%202016_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 7.11.2022.

Armstrong Michael 2008. Strategic human resource management. A guide to action. 4th edition. Kogan Page, London.

Avgar Ariel C., Sadler Julie Anna, Clark Paul & Chung Wonjoon 2016. Labor-Management Partnership and Employee Voice: Evidence from the Healthcare Setting. *Industrial Relations*, Vol. 55, No. 4, 576–673.

Bergholm Tapio 2015. Kaksoissidoksen synty. Suomen työmarkkinasuhteiden toimintavan muotoutuminen 1944–1969. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto.

Boselie Paul 2010. High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower* Vol. 31 No. 1, 42–58.

Brady Mike 2012. The nature of health and social care partnerships. *Nursing Management*, Volume 19, Number 9, 30–35.

Braun Virginia & Clarke Victoria 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77–101.

Brinkerhoff Derick W. & Brinkerhoff Jennifer M. 2011. Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development* 31, 2–14.

Brunner B., Igic Ivana, Keller Anita C. & Wieser Simon 2019. Who gains the most from improving working conditions? Health related absenteeism and presenteeism due to stress at work. *The European Journal of Health Economics* 20: 1165–1180.

Byson Alex 2017. Union effects on employee relations in Britain. *Human Relations*, Volume 58(9), 1111–1139.

Cambridge Dictionary 2022. Cambridge University Press -verkkosivusto. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/strategic-partnership> Luettu 13.3.2022.

Casey Catherine & Delaney Helen 2022. The effort of partnership: Capacity development and moral capital in partnership for mutual gains. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 43(1), 52–71.

Cui Victor, Yang Haibin & Vertinsky Ilan 2018. Attacking your partners: Strategic alliances and competition between partners in product markets. *Strategic Management Journal* 39, 3116–3139.

De Prins Peggy 2022. 'Beyond the clash?': Union–management partnership through social dialogue on sustainable HRM. Lessons from Belgium. *German Journal of Human Resource Management*, Vol. 36(1), 32–52.

Elo Satu & Kyngäs Helvi 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.

Elo Satu, Kääriäinen Maria, Kanste Outi, Pölkki Tarja, Utriainen Kati & Kyngäs Helvi 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open* Volume 4, Issue 1, 1–10. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2158244014522633> Luettu 24.4.2023.

Eskola Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus, Jyväskylä, 209–231.

Geary John & Trif Aurora 2011. Workplace Partnership and the Balance of Advantage: A Critical Case Analysis. *British Journal of Industrial Relations* 49: S1, 44–69.

Hatch Mary J. & Yanow Dvora 2005. Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford University Press, New York, 63–87.

Haynes Peter & Allen Michael 2001. Partnership as union strategy: a preliminary evaluation. *Employee Relations*, Vol. 23 No. 2, 164–187.

HE 267/2006. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 157/2000. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Heikka Helena 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 968. Oulun yliopisto.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudemus*, Helsinki University Press, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hjalager Anne-Mette, Lassen Morten & Bild Tage 2009. Nurses' shop stewards and their collaboration with management. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23, No. 1, 23–37.

Holden Debra J., Reiter Kristin, O'Brien Donna & Dalton Kathleen 2015. The strategic case for establishing public private partnerships in cancer care. *Health Research Policy and Systems* 13:44, 1–9.

Holgate Jane 2021. Trade unions in the community: Building broad spaces of solidarity. *Economic and Industrial Democracy* 2021, Vol. 42(2), 226–247.

Hyppänen Riitta 2013. *Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä*. Edita, Helsinki.

Häggman-Laitila Arja & Rekola Leena 2011. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. *Työelämän tutkimus* 9(1), 52–64.

Högbacka Riitta & Aaltonen Sanna 2015. Refleksiivisyyden ulottuvuudet. Teoksessa Aaltonen Sanna & Högbacka Riitta (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampereen Yliopistopaino, Tampere, 9–31.

Isaacs William (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. Doubleday, New York.

Jacobson Willow S., Sowa Jessica E. & Lambrigt Kristina T. 2014. Do Human Resource Departments Act as Strategic Partners? *Strategic Human Capital Management Adoption by County Governments. Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34(3), 289–301.

Johnstone Stewart 2020. Workplace partnership. Teoksessa Wilkinson Adrian, Donaghey Jimmy, Dundon Tony & Freeman Richard B. (toim.) *Handbook of Research on Employee Voice. Research Handbooks in Business and Management series*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 342–361.

Johnstone Stewart & Wilkinson Adrian 2018. The Potential of Labour-Management Partnership: A longitudinal Case Analysis. *British Journal of Management*, Vol. 29, 554–570.

Jokivuori Pertti 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön -Kilpailevia vai täydentäviä*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Juuti Pauli & Puusa Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 174–176.

Juuti Pauli 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä Martti & Salojärvi Sari (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki, 95–116.

Kaihlanen Anu-Marja, Laulainen Sanna, Niiranen Vuokko, Keskimäki Ilmo, Hietapakka Laura & Sinervo Timo 2019. "Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla". *Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. Yhteiskuntapolitiikka* 84:2, 152–164.

Kainulainen Ville 2020. Ay-aktiivien uusi arki? Ammatillisen edunvalvonnan muuttuvat käytännöt matala-palkkaisella ja naisvaltaisella yksityisellä palvelusektorilla. *Tampereen yliopiston väitöskirjat* 269, Tampere.

Kettunen Pekka 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Turun kaupunki, kaupunkitutkimusohjelma. Tutkimusraportteja 2/2017. Saatavissa: https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf Luettu 15.11.2022.

Kiviniemi Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus, Jyväskylä, 73–87.

Knudson Mary Margaret, Elster Eric E., Woodson Jonathan, Kirk Garret & Turner Patricia 2016. A Shared Ethos: The Military Health System Strategic Partnership with the American College of Surgeons. *Journal of the American College of Surgeons*, Vol. 222, No. 6, 1251–1255.

Koskinen Seppo 2015. Oikeustiede: luottamusmies. Tieteen termipankki. Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:luottamusmies> Luettu 5.4.2023.

Kukkola Päivi 2018. Luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä. Tarkastelussa yksityisen terveyspalvelualan luottamusmiesjärjestelmä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 399. Vaasan yliopisto, Vaasa.

KVTES 2022–2025. Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, Helsinki.

Laine Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus, Jyväskylä, 29–50.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007.

Laitinen Jaana 2022. Korona ja hyvinvointialueille siirtyminen haastavat sote-työntekijöiden jaksamista. Työterveyslaitos tiedote 14.1.2022. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/korona-ja-hyvinvointialueille-siirtyminen-haastavat-sote-tyontekijoiden-jaksamista> Luettu 3.12.2022.

Lammintakanen Johanna 2017. Henkilöstö voimavarana -osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki, 237–258.

Lammintakanen Johanna & Rissanen Sari 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki, 259–269.

Leutz Walter, Bishop Christine & Dodson Lisa 2009. Role for a Labor–Management Partnership in Nursing Home Person-Centered Care. *The Gerontologist*, Vol. 50, No. 3, 340–351.

Lyly-Yrjänäinen Maija 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, työelämä 2023:13, Helsinki.

Mannion Russell & Davies Huw 2016. Culture in Health Care Organizations. Teoksessa Ferlie Ewan, Montgomery Kathleen & Pedersen Anne Reff (toim.) *The Oxford Handbook of Health Care Management*. Oxford University Press, Oxford, 94–117.

Markkula Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* no 243. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Martínez-Íñigo David, Zacharewiczb Thomas & Kelloway E. Kevin 2020. The mediating role of shops stewards' union citizenship behaviour in the relationship between shop stewards and union members'

loyalty: a multilevel analysis. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 29, No. 6, 880–888.

Mason Jennifer 2002. *Qualitative researching*. 2nd edition. Sage, London.

McDermott Aloife & Keating Mary 2011. Managing professionals: exploring the role of the hospital HR function. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 25 No. 6, 677–692.

Mele Valentina, Bellé Nicola & Cucciniello Maria 2021. Thanks, but No Thanks: Preferences towards Teleworking Colleagues in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 31, No. 4, 790–805.

Miettinen Marjo 2020. *Luottamusosaaminen. Yhteisöosaaminen suomalaisen luottamusmiehen pääomana*. Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 193, Tampere.

Moneke Ngozi & Umeh Ogwo J. 2013. Factors Influencing Critical Care Nurses' Perception on Their Overall Job Satisfaction. An Empirical Study. *The Journal of Nursing Administration* 43(4), 201–207.

Mäkiniepi Jaana-Piia, Kaltiainen Janne & Hakanen Jari 2022. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Miten Suomi voi? -tutkimushankkeen kesän 2022 seurantatulokset, Työterveyslaitos, Diakooste tutkimustuloksista 7.9.2022. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> Luettu 8.4.2023.

Niiranen Vuokko & Lammintakanen Johanna 2011. Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihalintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Juha (toim.). *Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne?* Hallinnon tutkimuksen seuran juhlakirja, Tampere University Press, Tampere, 113–139.

O'Donoghue Peter, Stanton Pauline & Bartram Timothy 2011. Employee participation in the healthcare industry: The experience of three case studies. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 49(2), 193–212.

Ogbonnaya Chidiebere & Messersmith Jake 2019. Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management* 29, 509–526.

Olsen Karen Modesta, Hildrum Jarle, Kummen Kamilla & Leirdal Caroline 2023. How do young employees perceive stress and job engagement while working from home? Evidence from a telecom operator during COVID-19. *Employee Relations: The international Journal*, Vol. 45, No. 3, 762–775.

Pritchard Katrina 2010. Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 2, 175–188.

Puetz Belinda E. & Shinn Linda J. 2002. Strategic Partnerships. *The Journal of Nursing Administration*, Volume 32, Number 4, 182-184.

Puusa Anu 2020a. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki, 103–117.

- Puusa Anu 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki, 145–156.
- Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki, 75–85.
- Rajavaara Marketta 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84, Kelan tutkimusosasto, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Renard Thomas 2018. EU cyber partnerships: assessing the EU strategic partnerships with third countries in the cyber domain. *European politics and society*, Vol. 19, No. 3, 321–337.
- Rittau Yasmin & Dundon Tony 2010. The roles and functions of shop stewards in workplace partnership. Evidence from the Republic of Ireland. *Employee Relations*, Vol. 32 No. 1, 10–27.
- Roche William 2009. Who gains from workplace partnership? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 1, 1–33.
- Rolfen Monica 2011. How close we can dance? Labour-management partnership on a borderline. *Economic and Industrial Democracy* 32(4), 591–608.
- Rohn Christiane C. & Sutrich Ulrike (2014). Dialogue as Shared Social Space in Management and Organizations. Teoksessa Scala Klaus, Grossmann Ralph, Lenglachner Marlies & Mayer Kurt (toim.) *Leadership Learning for the Future*. IAP Information Age Publishing, North Carolina, 145–162.
- Rusanen Jorma 2009. Luottamushenkilön käsikirja. Edita, Helsinki.
- Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.
- Sadatsafavi Hessam, Walewski John & Shepley Mardelle M. 2015. The influence of facility design and human resource management on health care professionals. *Health Care Management Review* 40(2), 126–138.
- Saloheimo Jorma 2020. Työ- ja virkaehtosopimussoikeus. Alma Talent, Helsinki.
- Saragih Susanti, Setiwan Santy, Markus Teddy & Rhian Peter 2021. Benefits and Challenges of Telework During the Covid-19 Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, Vol. XIV No. 02, 12–135.
- Saridakis George, Lai Yanqing & Johnstone Stewart 2020. Does workplace partnership deliver mutual gains at work? *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 41(4), 797–823.
- Senge Peter M. (1990). *The fifth discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Sinkkonen Sirkka & Kinnunen Juha 1999. Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveystieteiden identiteetti ja suhde lähitieteisiin. *Hoitotiede* 11(6), 311–324.

Sippola Markku & Anttila Timo 2016. Tapaustutkimus: Konepajan työntekijöiden suhtautuminen ohut-
tuotantoon ja laatujohtamiseen. Julkaisussa Anttila Timo, Oinas Tomi & Mustosmäki Armi. Työn organi-
sointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppu-
raportti. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto, 40–60. Saatavissa:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49864/Loppuraportti%20Anttila%20ym%202016_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 7.11.2022.

Soteuudistus.fi 2022. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Verkkosivusto. Saata-
vissa: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti-> Luettu 17.1.2023.

Su Zhong-Xing, Wright Patrick M. & Ulrich Michael D. 2018. Going Beyond the SHRM Paradigm: Examining
Four Approaches to Governing Employees. *Journal of Management*, Vol. 44, No. 4, 1598–1619.

Suonsivu Pekka 2021. Yhteistoimintajohtaminen terveydenhuollossa. BoD – Books on Demand, Helsinki.

Suonsivu Pekka 2018. Osallistun ja vaikutan. Tutkimus henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista yhteistoi-
mintamenettelyssä sairaanhoitopiirissä. Lisensiaatin työ. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Sutela Hanna & Pärnänen Anna 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus, Työ-
paperi 1/ 2021. Saatavilla: <https://doria.fi/handle/10024/186107> Luettu 28.3.2023.

Stähle Pirjo & Laento Kari 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY,
Helsinki.

Syväjärvi Antti & Stenvall Jari 2003. Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen
arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 4, 338–351.

Sädevirta Jukka & Vuoriluoto Irmeli 2003. Työnantajan ja ay-liikkeen yhteistoiminta työelämän laadun ja
tuloksellisuuden parantamiseksi kuntasektorilla. *Työelämän tutkimus*, Vol 1 Nro 3, 162–168.

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennako-
arviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan
julkaisuja 3/2019. Saatavissa: [https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvi-
oinnin-ohje](https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakkoarvi-
oinnin-ohje) Luettu 15.3.2023.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseet-
tinen neuvottelukunta, Helsinki. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot> Luettu 15.3.2023.

Tevameri Terhi 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja
pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Tienari Janne & Harviainen J. Tuomas 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse. Alma
Talent, Helsinki.

Truss Catherine & Gratton Lynda 1994. Strategic human resource management: a conceptual approach.
The International Journal of Human Resource Management 5:3, 663–686.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi,
Helsinki.

Työehtosopimuslaki 736/1946.

UEF 2023. Avoin julkaiseminen. Itä-Suomen yliopisto, verkkosivusto. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/avoin-julkaiseminen> Luettu 5.4.2023.

Valizade Danat, Ogbonnaya Chidiebere, Tregaskis Olga, Forde Chris 2016. A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, Vol 26, no 3, 351–368.

Valtakunnansovittelija 2022. Kunta- ja hyvinvointialan työriitaa koskeva sovintoehdotus hyväksytty. Uutinen Valtakunnansovittelija.fi -verkkosivustolla. Saatavissa: <https://valtakunnansovittelija.fi/-/kunta-ja-hyvinvointialan-työriitaa-koskeva-sovintoehdotus-hyvakskyty> Luettu 15.04.2023.

Van De Voorde Karina, Paauwe Jaap & Van Veldhoven Marc 2012. Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 391–407.

Vartiainen Pirkko & Ollila Seija 2012. Kansalaiset sosiaali- ja terveyshallintotieteen keskiössä. Teoksessa Hyyryläinen Esa (toim.) Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 63. *Hallintotieteet* 1, 89–93. Saatavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7367> Luettu 28.11.2022.

Veličković Vladica M., Višnjić Aleksandar, Jović Slađana, Radulović Olivera, Šargić Čedomir, Mihajlović Jovan & Mladenović Jelena 2014. Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook* 62, 415–427.

Verma Anil 2005. What Do Unions Do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Policies. *Journal of Labour Research*, Vol. XXVI, No. 3, 415–449.

Wilkinson Adrian, Dundon Tony, Donaghey Jimmy & Townsend Keith 2014. Partnership, collaboration and mutual gains: evaluating context, interests and legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 6, 737–747.

Vilka Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-Kustannus, Jyväskylä.

VN 2022. Pääministeri Sanna Marinin hallitus. Valtioneuvoston verkkosivusto. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus> Luettu 3.12.2022.

Wood Geoffrey, Dibben Pauline & Meira Juliana 2016. Knowledge transfer within strategic partnerships: the case of HRM in the Brazilian motor industry supply chain. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 20, 2398–2414.

Wood Geoffrey & Kispál-Vitai Zsuzsanna 2021. Concepts, practices and trends in SHRM. Teoksessa Rees Gary & Smith Paul E. (toim.) *Strategic Human Resource Management. An International Perspective*. 3rd Edition. Sage, Lontoo, 74–100.

Wright Patrick M. & Steinbach Adam L. 2022. Pivoting after almost 50 years of SHRM research: toward a stakeholder view. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 60, 22–40.

Vuori Jari 2005. Käsitteet ja tieteenalan määrittely. Teoksessa Vuori Jari (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja*. WSOY, Helsinki, 7–73.

Yawson Robert M. 2016. The importance of multimethods and mixed methods research in understanding complexity in leadership. *International Journal of Complexity in Leadership and Management* 3(4), 261–277.

Yin Robert K. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish*. 2nd edition. The Guilford Press, New York.

Young Pat, Moule Pam, Evans David, Simmons Sue, Crack Meg & Mayo Gillian 2012. Learning together, working together: An evaluation of experiences of a pilot programme for partnership between unions and management in the health service. *Nurse Education Today* 32, 501–505.

Zhao Yuejen, Russell Deborah J, Guthridge Steven, Ramjan Mark, Jones Michael P, Humphreys John S & Wakerman John 2019. Cost impact of high staff turnover on primary care in remote Australia. *Australian Health Review*, 43, 689–695.

Zitting Joakim 2016. Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus – katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013. Julkaisussa Anttila Timo, Oinas Tomi & Mustosmäki Armi. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto, 23–37. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49864/Loppuraportti%20Anttila%20ym%202016_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 7.11.2022

Äimälä Markus & Kärkkäinen Mika 2017. *Työsopimuslaki*. 5. painos. Alma Talent Oy, Helsinki.

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

Onko haastateltava

- a) työnantajan
- b) henkilöstön edustaja (mitä ammattiryhmää/ -ryhmiä edustaa, edustettavien määrä?)
- c) kuinka pitkään toiminut/ kokemus yhteistoiminnasta
- d) kuinka usein toteuttaa yhteistoimintaa työnantajan/ henkilöstön edustajan kanssa
- f) työkokemus yleisesti (alle 5, 5–10, 11–20 vuotta, 21–30, yli 30 vuotta)

Millaisia merkityksiä luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon väliselle strategiselle kumppanuudelle annetaan?

Strateginen kumppanuus käsitteenä

Kumppanuus ja yhteistyö:
miten määrittelee yhteistyön
kumppanuuden
mikä tekee kumppanuudesta strategista

Strateginen kumppanuus yhteistoiminnassa

Miten määrittelee luottamusmiehen roolin yhteistoiminnassa?
Miten määrittelee työnantajan edustajan roolin yhteistoiminnassa?
Miten arvioi yhteistoimintavalmiuksia?
Minkälaista yhteistoimintaosaamista tarvitaan?
Miten arvioi lainsäädäntöosaamista?
Miten kuvailee yhteistoimintakulttuuria?
Yhteistoiminnan tulevaisuus ja kehittämistarpeet?

Mistä elementeistä luottamusmiehen ja henkilöstön johdon välinen strateginen kumppanuus rakentuu?

Henkilöstö, strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt
Miten henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen liitetään organisaation strategiaan?
Miten henkilöstöjohtamisen strategia laaditaan?
Kenen toimesta henkilöstöjohtamisen strategia laaditaan?
Mitä henkilöstöjohtamisen strategia sisältää?
Miten henkilöstöjohtamisen tavoitteet kuvataan?

Minkälaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä organisaatiossa on?
(koulutukset, henkilöstö/ esihenkilöt, tiedotustilaisuudet, kokoukset,
palaverit: organisaatiotaso, palveluketjutaso, yksikkötaso)
Miten näihin käytäntöihin on päädytty, missä niistä on päätetty?
Miten henkilöstöjohtamisen strategisten tavoitteiden toteutumista
seurataan ja arvioidaan?
Miten tavoitteiden toteutumisesta tiedotetaan?

Strateginen kumppanuus ja yhteistoiminta

Yhteistoiminnan nykytila ja toimivuus: miten ilmenee, mitä toiminnan
muotoja on, miten toiminta on organisoitu, mitä asioita käsitellään ja
kenen aloitteesta, mitä asioita pitäisi käsitellä, kuinka tietoa jaetaan?
Onko käytössä kirjallinen toimintamalli?
Jos on, kuvaile sen sisältöä, miten malli on laadittu?
Jos ei ole, pitäisikö olla ja minkälaisia asioita sen tulisi
sisältää?

Mitä muuta haastateltava haluaa kertoa aiheeseen liittyen?

Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla sekä suostumuslomake



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

**Tiedote tutkimukseen osallistuvalla
sekä suostumuslomake**

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän Teiltä kirjallista suostumustanne osallistua pro gradu -tutkielmani aineistonkeruuseen.

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle pro gradu -tutkielmaa aiheesta "Strateginen kumppanuus, luottamusmiehen osana sote-organisaation henkilöstöjohtamista". Opinnäytetyötä ohjaavat yliopistonlehtori Nina Lunkka ja nuorempi tutkija Juha Rautiainen Itä-Suomen yliopistosta.

Tutkimuksen tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata luottamusmiestoiminnan ja henkilöstöjohtamisen muodostamaa strategista kumppanuutta sekä henkilöstön edustajan roolia suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tästä kumppanuussuhteesta ja yhteistyön toteutumisesta sekä luottamusmiehen roolista osana organisaation strategista henkilöstöjohtamista. Tämän opinnäytetutkimuksen avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää osana henkilöstöjohtamisen käytänteiden, henkilöstön rekrytointiin, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen liittyvien toimintojen sekä ammattijärjestöyhteistyön strategiasuunnittelun ja toiminnan kehittämistä. Teidän organisaationne on yksi tutkimukseen osallistuvista viidestä sote-organisaatiosta.

Tutkimusmenetelmät:

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastattelemalla julkisen sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaation HR-henkilöstöä ja luottamusmiehiä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutetaan etänä Teams-sovelluksen avulla, ja haastateltaviksi pyritään saamaan kattava joukko yhteistoimintaa toteuttavia henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita sekä tähän toimintaan osallistuvia henkilöstön edustajina toimivia luottamushenkilöitä suomalaisista sote-organisaatioista. Haastateltavien tulisi toimia tehtävissä, joissa he osallistuvat aktiivisesti yhteistoimintaan joko työnantajan tai henkilöstön edustajina. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte *kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa* missä tahansa sen vaiheessa. Mikäli *ette halua jatkaa* tutkimuksessa, kaikki teitä koskeva tutkimusmateriaali hävitetään.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Tutkimukselle on organisaationne lupa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan: sekä ääni- että litteroiduista tiedostoista muodostuva aineistotalenne säilytetään salasanalla varmennetussa ja vain tutkijan käytössä olevassa henkilökohtaisessa pilvitalennustilassa. Haastateltavien nimi- tai henkilökohtaisia tunnistetietoja ei tallenneta, aineisto koodataan niin, että pystytään tunnistamaan, edustaako haastateltava ammattijärjestöä vai henkilöstöhallintoa. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti turvataan, eikä yksittäistä henkilöä pysty tunnistamaan raportista. Tutkimusaineistoa säilytetään vain välttämättömän ajan, jonka jälkeen se hävitetään tietoturvasyistä. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä ja ohjaajat niiltä osin kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä. Valmis tutkimusraportti julkaistaan Itä-Suomen yliopiston Open Access -julkaisuna, myös tieteellinen artikkeli on mahdollinen.



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

**Tiedote tutkimukseen osallistuvalla
sekä suostumuslomake**

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua haastatteluun.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyön tekijä, maisteriopiskelija Nina Paronen.

Yhteistyöterveisin

Nina Paronen
maisteriopiskelija
xx@xx
puh. xxx xxxx xxx

Nina Lunkka
yliopistonlehtori
xx@xx
puh. xxx xxxx xxx

Juha Rautiainen
nuorempi tutkija
xx@xx
puh. xxx xxxx xxx

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Alkuperäinen sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
"Yhteistyö on niinku se avaintekijä yhdessä kumppanuuden kanssa." (HE 5.11)	Yhteistyön ydintä	Yhteistyön olemusta	Yhteistyön rakentumisen näkökulma	Strateginen kumppanuus tavoitteellisenä yhteistyönä
"Kumppanuus minulle tuo semmoista enemmän vielä niin kun tärkeämpää merkitystä siihen yhteistoimintaan." (HR 8.14)	Yhteistoiminnan tärkeää lähtökohdtaa			
"Kumppanuus-sanasta tulisi mieleen se, että ollaan samaa mieltä." (HE 1.12)	Näkökulmien yhteneväisyyttä	Yhteistyön luonnetta		
"Molempien tuottamaa asiaa jonkun saman aiheen äärellä." (HR 9.18)	Yhteistä asiasisältöä			
"On yhteinen joku tavoite, tarkoitus ja maali, mitä kohden mennään ja siihen molemmat osapuolet tuottaa jotain." (HR 2.9)	Yhteistä tavoitetta ja päämäärää	Yhteistyölle yhteisesti asetettuja tavoitteita	Yhteistyön tavoitteellisuuden näkökulma	
"Minä näen kumppanuuden niin, että meillä pitäisi olla yhteinen suunta ja tavoite." (HE 3.4)	Yhteistä tavoiteasettelua			
"Meidän olisi niin kuin yhteistyössä ja kumppaneina yhdessä keskustellen edettävä niitä yhteisiä tavoitteita kohti. Ja me pystytään sitten molempien osapuolen osalta saavuttamaan hyvä lopputulos." (HR 3.2)	Molempien osapuolten toimintaa yhteisen asian edistämiseksi	Tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi		
"Yhteinen sävel näissä strategisten tavoitteiden edistämisessä." (HR 5.10)	Yhteisiä toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi			

Alkuperäinen sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
"Niinku siis se on yhtä lailla, kun on meidän asiakkaat ja yhteistyökumppanit, niin sieltä nousi aika paljon niitä henkilöstöasioita." (HE 7.20)	Asiakkaat, yhteistyökumppanit ja henkilöstö osa strategiaa	Strategia tavoitteellisen toiminnan perustana	Yhteistoiminnallinen strategiatyö	Strategisen kumppanuiden elementit
"Siellä on katsottu ja määritelty ne tietyt asiat ja otettu ne keihään kärjet, että miten toimitaan." (HE 2.3)	Strategiasta poimittu asiat kehitystyön pohjaksi			
"Se oikeastaan rakentuu tässä koko aika erilaisista palasista, eli ne tulee täältä niinku henkilöstön nostoista." (HR 10.17)	Strategia rakentuu pienistä paloista ja henkilöstön nostoista	Strategian rakentuminen monitasoisessa yhteistyössä		
"HR-vetoisesti johdettu työpajoja" (HR 4.5)	Strategiatyötä HR-vetoisissa työpajoissa			
"Me ollaan käyty läpi, että hei, mikä tämän kokouksen tarkoitus on, minkälaiset esityslistat meillä on, miten sinne tuodaan asioita ja mitä asioita siellä niinku käsitellään, että miksi me ollaan ylipääntänsä olemassa." (HR 9.18)	Tapaamisen tarkoitus yhdessä mietitty	Toimivan yhteistointarakenteen tunnusmerkistö	Strategisen kumppanuiden toteutumista tukevat yhteistoiminnan rakenteet	
"Kyllähän se on rakentunut meillä monitasoisesti" (HE 5.11)	Yhteistoimintaa organisaation kaikilla tasoilla			
"He ottaa ihan yhteyttä sähköpostitse, puhelimitse tai tulee paikalle ja alkaa vain keskustella, että hyvin tämmöistä välitöntä mahdollisuutta." (HR 8.14)	Välittömät mahdollisuudet yhteydenottoon	Vapaamuotoinen yhteistoiminta		
"Ne voi olla yksittäisiä yhteydenottoja, epävirallisia kokouksia, foorumeita, säännöllisesti tai tarpeeseen otettuna." (HR 6.6)	Monenlaisia tapoja olla yhteydessä			

Alkuperäinen sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Asettautuu siellä oman jäsenistönsä äänitorveksi ja yksittäisissä tilanteissa jopa edunviejäksi tai ajajaksi." (HR 4.5)	Omien edustettavien etujen ajaminen	Omien edustettavien asioiden edistäminen	Henkilöstön edunvalvontaan liittyvä tehtävä	Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa
"Vaatimus, että hänen edustamansa joukon palkka ja työehdot menevät eteenpäin." (HR 5.10)	Omien edustettavien palkkojen ja työehtojen edistäminen			
"Meidän tehtävämme on vahtia työehtosopimusten noudattamista ja ihmisten työehtojen oikeellisuutta." (HE 3.4)	Lakien ja sopimusten noudattamisen valvonta	Sopimusten ja lakien noudattamisen valvominen		
"Roikutaan aluehallituksen ja -valtuuston listoilla katsomassa ja aika kärkkäästi kyllä sitten kysytään." (HE 7.20)	Työnantajan päätöksenteon valvominen			
"Minä näen enemmän tämän semmoiseksi yhteistyötehtäväksi." (HE 6.8)	Organisaation yhteistyötehtävässä toimiminen	Yhteistoimintaan osallistuminen	Yhteistoiminnan edistämiseen liittyvä tehtävä	
"Minä pyrin, niin kuin sanoinkin, että minä olen vaikuttaja ja pyrin vaikuttamaan siihen niin, että se on meidän näköinen kanta." (HE 2.3)	Työnantajan päätöksentekoon vaikuttaminen			
"Minun roolini on olla rakentaja yhtä lailla kuin sitten voisin ajatella, että sen lisäksi, että rakennan niin yhtä lailla, myös sitten sparraan ja komppaan eli herättelen kysymyksiä." (HE 5.11)	Rakentaja, kannustaja, keskustelun herättäjä	Työrauhan edistäminen		
"Minunkin tehtävä on niinku eliminoida omat työni,..., että sillä tavalla käydä näitä asioita, ei tule niitä ristiriitoja silloin." (HE 2.3)	Ristiriitojen ennalta ehkäiseminen			

Alkuperäinen sitaatti	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
"Kannattaisi hyödyntää mahdollisimman paljon, että ottaa meitä mukaan valmisteluvaiheessa." (HE 8.14)	Luottamusmiesten osaamisen hyödyntäminen jo asioiden valmisteluvaiheessa (HE)	Toimiva yhteistointakulttuuri	Strategista kumppanuutta edistävät tekijät	Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät
"Työnantajalta jotakin semmoisia nopeita asioita, valmistelussa olevia asioita, joista sitten keskustellaan, tuleeko he valmisteluun mukaan, ja jos tulee, niin kuka heistä tulee, vai kaikki." (HR 2.9)	Luottamusmiehet mukana kaikissa vaiheissa (HR+HE)			
"No tuota, kyllä sellainen peruslainsäädännön tuntemus täytyy olla." (HR 1.1)	Osapuolet tuntevat toimintaa ohjaavan lainsäädännön (HR+HE)	Vahva yhteistoimintaosaaminen		
"Hurjan tärkeitä on ainakin, että tietää, mistä tietoa etsii ja selvittää." (HE 7.20)	Osapuolet tietävät, mistä voi etsiä tarvittavan tiedon (HE)			
"Onhan se myöskin taktiikkaa. Silloin, jos halutaan joku asia, eikä haluta, että siihen nyt kauheasti henkilöstön edustajat puuttuu." (HE 7.20)	Valmistelun viivästyttämisen käyttäminen taktiikkana (HE)	Luottamuspuola	Strategista kumppanuutta rajoittavat tekijät	
"Meidän järjestöjen edustajien kontolle koko ajan olla salapoliseina, että mitä missä tapahtuu, ne pitäisi käsitellä. Ei ole käsitelty." (HE 2.3)	Luottamusmiehen tarvitsee valvoa ja vahtia, tuleeko kaikki vaadittavat asiat yhteistoiminnalliseen käsitteilyyn (HE)			
"Kovana veloitteena tulee varmasti sieltä ihan keskusjärjestönsolta omat vaatimuksensa." (HR 4.5)	Keskusjärjestöiltä tulevat veloitteet (HR)	Vahva keskusjärjestöohjaus		
"Kun he vie sen sinne omaan kattojärjestönsä, niin se tulee sieltä erilaisena sitten takaisin." (HR 10.17)	Keskusjärjestöt esseenä paikalliselle päätöksenteolle (HR)			

Liite 4. Tutkimuksen tulokset: Luottamusmiehen ja henkilöstöjohdon välinen strateginen kumppanuus sote-organisaatiossa

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Puhumisen ja itsensä ilmaisemisen taitoa	Vuorovaikutuksen näkökulma	Strateginen kumppanuus tavoitteellisena yhteistyönä
Kuuntelun taitoa		
Keskustelun taitoa		
Luottamuksen rakentamista	Molemminpuolisen luottamuksen näkökulma	
Avointa ilmapiiriä		
Kunnioittavan ja arvostavan kohtaamisen taitoa		
Yhdessä olemisen taitoa	Yhteistyön rakentumisen näkökulma	
Ryhmässä toimimisen taitoa		
Yhteistyön olemusta		
Yhteistyön luonnetta		
Jaettua ymmärrystä yhteistyön tarkoituksesta		
Yhteistyölle yhteisesti asetettuja tavoitteita	Yhteistyön tavoitteellisuuden näkökulma	
Asetettuihin tavoitteisiin sitoutumista		
Yhdessä sovittuja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi		
Tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi		
Sitoutumista keskinäiseen tiedonvaihtoon		
Tietoa henkilöstöstä	Tietopääoman näkökulma	
Kokemusta molempia osapuolia hyödyttävästä toiminnasta	Yhteisen hyödyn näkökulma	
Myönteisten tulosten saavuttamista osallistamisen ja sitouttamisen kautta		
Henkilöstön veto- ja pitovoiman edistämistä		
Merkittävää osaa työnantajan päätöksentekoprosessissa	Työnantajan päätöksentekoprosessin vahvistamisen näkökulma	
Osa organisaation tulevaisuuden suunnittelua		
Kumppanuussuhde myönteisenä tavoitteena	Strategisen kumppanuussuhteen näkökulma	
Kumppanuussuhde osana organisaation strategisten suuntaviivojen suunnittelua		
Kumppanuussuhde organisaation strategian toteuttajana		
Kumppanuussuhde yhteistyön sitouttajana ja syventäjänä		

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Strategia tavoitteellisen toiminnan perustana	Yhteistoiminnallinen strategiatyö	Strategisen kumppanuuden elementit
Strategian rakentuminen monitasoisessa yhteistyössä		
Luottamusmiesten mukana olo strategiatyössä		
Henkilöstön näkökulman kiinnittyminen organisaation strategiaan henkilöstöstrategian myötä		
Strategiatyön haasteet		
HRM osana organisaation strategiaa	Henkilöstöjohtaminen yhteistoiminnan kokonaisuuden mahdollistajana	
Yhteistoimintaa tukevat henkilöstöjohtamisen käytänteet		
Toimivan yhteistoimintarakenteen tunnusmerkistö	Strategisen kumppanuuden toteutumista tukevat yhteistoiminnan rakenteet	
Vapaamuotoinen yhteistoiminta		
Yhteistoiminnallinen johto- ja työryhmätyöskentely		
Järjestöjen välinen yhteistyö		
Virallinen, lakisäteinen yhteistoiminta		
Etätöön tarjoamat mahdollisuudet kumppanuussuhteelle	Etätö strategisen kumppanuuden elementtinä	
Etätöön asettamat haasteet kumppanuussuhteelle		
Omien edustettavien asioiden edistäminen	Henkilöstön edunvalvontaan liittyvä tehtävä	Luottamusmiehen rooli strategisessa kumppanuudessa
Yksittäisen jäsenen asian hoitaminen		
Koko henkilöstöä koskevien asioiden edistäminen		
Sopimusten ja lakien noudattamisen valvominen		
Yhteistoimintaan osallistuminen	Yhteistoiminnan edistämiseen liittyvä tehtävä	
Aktiivisena ja vastuullisena kumppanina toimiminen		
Tavoitteellisen ja sujuvan yhteistyön edistäminen		
Työrauhan edistäminen		
Ammattijärjestön edustajana toimiminen	Ammattijärjestön edustamiseen liittyvä tehtävä	
Yhteistyö ammattijärjestön kanssa		
Kollegiaalinen tuki		

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kokemus molemminpuolisesta luottamuksesta	Strategista kumppanuutta edistävät tekijät	Strategisen kumppanuuden toteutumiseen vaikuttavat tekijät
Vahvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot		
Yhteistoimintaa tukevat asenteet		
Luottamusmiehen kokemus tasa-arvoisesta kumppanuussuhteesta		
Yhteinen ymmärrys ja jaettu tahtotila kumppanuuden vahvistajina		
Vahva yhteistoimintaosaaminen		
Toimivat yhteistoimintarakenteet		
Yhteistoimintaa tukeva henkilöstöjohtaminen		
Luottamuspuola	Strategista kumppanuutta rajoittavat tekijät	
Keskinäisen vuorovaikutuksen ongelmat		
Ongelmallinen yhteistoimintakulttuuri		
Organisaation niukka yhteistoimintavalmius		
Luottamusmiehen kokemus ei-tasa-arvoisesta kumppanuudesta		
Näkökulmaerot kumppanuusajattelun haastajina		
Vahva keskusjärjestöohjaus		
Henkilöstöjohtamisen haasteet		