

## OPINNÄYTETYÖ

### **Osallisuuden edistäminen edunvalvonnassa** Toimintamalli luottamusmiesten työpaikkakäynneille

Terhi Anttila

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(4/2025)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi AMK

---

Tekijät: Terhi Anttila

Opinnäytetyön nimi: Osallisuuden edistäminen edunvalvonnassa – toimintamalli yhdistyksen luottamusmiesten työpaikkakäynneille

Sivumäärä: xx ja xx liitesivua

Työn ohjaaja: Anu Suoranta

Työn tilaaja: Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen JHL ry 068, PPHVA JHL ry 068

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintamalli yhdistyksen luottamusmiehille tukemaan edunvalvontaa muuttuneessa toimintaympäristössä.

Työn tilaajana toimi ammattiyhdistys Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen JHL ry 068, PPHVA, joka on Julkisten- ja Hyvinvointialojen ammattiliitto JHL:n alainen yhdistys.

Hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa JHL toteutti hyvinvointialueiden osalta yhdistysrakennemuutoksen, jonka seurauksena Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen JHL:oon järjestäytyneet työntekijät siirtyivät PPHVA JHL 068 ry:n jäseniksi. Jäsenmäärä ja yhdistyksen toiminta-alue kasvoivat huomattavasti muuttaen toimintaympäristöä. JHL:n palvelulupauksen mukaisesti jäsenistön tulee tulla kuulluksi. Toimintaympäristön muutos haastoi palvelulupauksen täyttymistä synnyttäen näin tarpeen kehittää yhdistyksen luottamusmiesten toimintaa muun muassa jäsenten osallisuuden edistämiseksi.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu työmarkkinajärjestelmän, ammattiyhdistysliikkeen, ammattiyhdistystoiminnan, yhteistoimintalain, järjestämisen ja osallisuuden ympärille. Luottamusmiesten toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja työehtosopimus.

Aineisto koostuu laadullisin ja määrällisin menetelmin kerätystä tiedosta. Tiedonkeruu menetelminä käytin asiantuntijahaastatteluita, kyselyitä ja työpajatyöskentelyä. Asiantuntija haastattelut toteutin puolistrukturoituna, eli teema haastatteluina. Kyselyissä keräsin tietoa sekä laadullisin, että määrällisin menetelmin.

Kehittämistyön lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimus, johon yhdistyy tapaus- ja toimintatutkimuksellisia elementtejä.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin työpaikkakäyntien toimintamalli yhdistyksen luottamusmiehille. Kehittämistyöhön osallistettiin yhdistyksen aktiiveja. Toimintamalli on suunniteltu tukemaan yksittäisen ammattiyhdistyksen luottamusmiesten työtä rajatulla alueella, joten toimintamalli jää yhdistyksen sisäiseen käyttöön. Opinnäytetyössä kuvaan toimintamallin prosessikaaviona.

---

Asiasanat: ammattiyhdistystoiminta, ammatillinen järjestäytyminen, järjestäminen, luottamusmiehet, osallisuus, yhteistoiminta, yhteistoimintamenettely

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Workplace community development, Bachelor's Degree

---

Author: Terhi Anttila

Title: Promoting inclusion in lobbying – an operating model for shop stewards' workplace visits

Number of Pages: xx and xx attachment pages

Supervisor: Anu Suoranta

Commissioned by: PPHVA JHL ry 068

---

The purpose of this thesis was to develop an operating model for the association's to support advocacy in the operating environment.

The thesis was commissioned by the trade union for the Northern Ostrobothnia Wellbeing Services County JHL ry 068, PPHVA JHL ry 068, which is an association under Public and Welfare Sectors Trade Union JHL.

When the wellbeing service counties started their operations, JHL implemented an association restructuring for the wellbeing service counties, as a result, employees organized in the Ostrobothnia wellbeing service counties federation became members of PPHVA JHL ry 068. The number of members and the operating area of the association increased considerably, changing the operating environment. In accordance with the JHL Service Pledge, the members must be heard. The change in the operating environment challenged the fulfilment of the service promise, thus creating the need to develop the operations of the association, for example, in promoting the inclusion of members.

The knowledge base of the thesis is built around the labour market system, the trade union movement, trade union activities, the Act on Co-operation, organisation and participation. The activities of shop stewards are guided by legislation and collective agreement.

The material consists of data collected using qualitative and quantitative methods. As a data collection method, I used expert interviews, surveys and workshop work. Expert interviews I implemented as semi-structured, i.e. theme interviews. In the surveys, I collected data with both qualitative and quantitative methods.

The approach to development work is based on constructive, combined with case and action research elements.

As a result of the thesis, an operating model for workplace visits was developed for the association's shop stewards. Active members of the association were involved in the development work. The operating model is designed to support the work of the shop stewards of an individual trade union in a limited area, so the operating model remains for the internal use of the association. The thesis describes the operating model as a process diagram.

---

Keywords: trade union activities, professional organisation, organisation, shop stewards, participation, co-operation procedure

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	YHDISTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS.....	8
	2.1 Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset.....	8
	2.2 Digitalisaatio ja viestintä .....	9
	2.3 Luottamusmiesten työpaikkakäynnit .....	9
	2.4 Jäsenten osallisuuden edistäminen.....	9
3	TYÖMARKKINAJÄRJESTELMÄ.....	11
4	TYÖEHTOSOPIMUS JA NEUVOTTELUOSAPUOLET .....	13
	4.1 Työehtosopimusten neuvotteluosapuolet hyvinvointialueella.....	13
5	AMMATTIYHDISTYSTOIMINTA .....	15
	5.1 Luottamusmies.....	16
	5.2 Paikallinen sopiminen.....	17
6	YHTEISTOIMINTALAKI JA JATKUVA VUOROPUHELU .....	18
	6.1 Yhteistoimintalaki.....	18
	6.2 Henkilöstön osallisuus yhteistoiminnassa .....	19
7	OSALLISUUS TYÖELÄMÄSSÄ.....	20
	7.1 Osallisuus ammattiyhdistysliikkeessä ja työelämässä .....	20
	7.2 Edustuksellinen osallisuus ja työyhteisön kehittäminen.....	21
8	JÄRJESTÄMINEN AMMATTIYHDISTYTOIMINNASSA.....	23
	8.1 Järjestämiskoulutus ja järjestäminen .....	23
	8.2 Toimintaympäristön muutokset .....	24

8.3	Digitalisaatio järjestämisessä .....	25
8.4	Vaikuttavuuden arviointi .....	26
9	MENETELMÄT .....	27
9.1	Asiantuntijahaastattelu .....	28
9.2	Kysely .....	29
9.3	Työpajatyöskentely .....	32
10	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
	LÄHTEET .....	37

# 1 JOHDANTO

Ammatillinen järjestäytyminen ja edunvalvonta ovat suomalaisen työmarkkinajärjestelmän perusta. Työelämän ja toimintaympäristön muutoksissa edunvalvonnan merkitys korostuu. Digitalisaatio, työn uudet muodot ja työelämän rakenteiden murros haastavat perinteisiä edunvalvonnan käytäntöjä. Työelämän ja toimintaympäristön kiihtyneen muutosvauhdin seurauksena on tärkeää kyetä muokkaamaan ja kehittämään toimintamalleja, jotka tukevat luottamusmiesten työskentelyä ja edistävät jäsenten osallisuutta.

Työelämän kehittäminen myönteisempään suuntaan, sekä työehtojen parantaminen ja puolustaminen ovat ammattiliiton perustehtäviä. Ammattiliitto JHL:n jäsenille antamaan palveluluopaukseen sisältyy lupaus olla läsnä työpaikoilla. (JHL n.d.) Käytännössä näkyvyys työpaikoilla toteutuu usein luottamusmiehen jalkautuessa työpaikoille. Jäsenten osallisuuden edistäminen yhdistyksen toiminnassa tukee valmiutta vastata toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin. Riittävän nopea vuorovaikutteinen tiedonkulku vahvistaa osaltaan edunvalvontaa.

Hyvinvointialueiden yhteistoiminnan haasteet käyvät ilmi kunta- ja hyvinvointialueiden työnantajien teettämästä tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan hyvinvointialueiden valmisteluvaiheessa yhteistoimintaa vaikeuttivat kiire ja tiukka aikataulu, jotka haastoivat vaikutusmahdollisuuksia. (Ranta, 2023.) Julkisten alojen unionin, JAU, Julkisan alan koulutettujen neuvottelujärjestön, Juko, Sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö, Sote ry, ja Kunta- ja hyvinvointialan neuvottelujärjestön, KT, toteuttamasta seurantakyselystä käy ilmi, että valmisteluvaiheessa työnantajien edustajien näkemykset yhteistoiminnasta olivat positiivisempia, kuin henkilöstöedustajien näkemykset. Yhteistoiminnan haasteet ovat nähtävissä etenkin tiedon saannin ja edustuksellisen yhteistoiminnan osalta. Onnistuneeksi koettiin muun muassa yhteistoiminnan säännöllisyys ja henkilöstön osallistaminen yhteisillä henkilöstöinfoilla. Toisaalta on huomioitava, että kehittämisen kohteeksi nousi muun muassa yhteistoiminnan vuorovaikutuksellisuus. (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat, 2023, 5–7.) Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa yhdistyksen jäsenistöä edustaa luottamusmies. Edunvalvonnan näkökulmasta on tärkeää, että neuvottelevalla pääluottamusmiehellä on riittävä ja koko alueen kattava tuntemus edustettavien työoloista yksikkötasolla, jotta neuvottelutilanteessa saadaan jäsenen ääni kuuluviin. Tähän haasteeseen pyrin vastaamaan opinnäytetyöni tuotoksella.

Opinnäytetyön alussa kuvaan yhdistyksen nykytilaa. Kartoituksen tietoperusta koostuu yhdistyksen puheenjohtajan ja pääluottamusmiehen haastatteluista. Oma roolini työn tilaaja yhdistyksessä on alueellinen luottamusmies.

Tilaajan nykytilan esittelyn jälkeen avaan yleisellä tasolla Suomen työmarkkinajärjestelmää ja siihen liittyvää sopimusneuvottelua, sekä ammattiyhdistystoiminnan roolia työmarkkinajärjestelmässä. Tarkoituksena tuoda esille ammattiyhdistystoiminnan keskeinen rooli työntekijöiden oikeuksien ja työolojen edistämisessä. Ammattiyhdistysten toiminta perustuu työntekijöiden ammatilliseen järjestäytymiseen, joka luo perustan kollektiiviselle edunvalvonnalle ja osallistumiselle työelämän kehittämiseen. Kollektiivisessa edunvalvonnassa luottamusmies toimii keskeisessä roolissa työnantajan ja työntekijöiden välisessä vuoropuhelussa.

Yhteistoimintalaki puolestaan määrittää puitteet työnantajien ja työntekijöiden väliselle vuoro-vaikutukselle. Yksi yhteistoimintalain keskeinen tavoite on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä neuvottelua ja kuulemista yhteistoiminnassa, joka osaltaan tukee työntekijöiden osallisuutta ja osallistumismahdollisuuksia. Kokonaisuutena tietoperustan tavoitteena on tuoda esiin kuinka ammatillinen järjestäytyminen, yhteistoiminta ja osallisuuden edistäminen kietoutuvat yhteen. Digitalisaation osalta tavoite oli kartoittaa miten ja missä laajuudessa digitaalisia alustoja hyödynnetään tällä hetkellä sekä yhdistyksen toiminnassa, että järjestämisen työkaluna ammattiliittotasolla. Työn tilaajan näkökulmasta tavoitteena oli kartoittaa miten ja missä laajuudessa digitalisaatio näyttäytyy yhdistyksen toiminnassa tällä hetkellä, sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhdistyksen toimijat arvioivat digitaalisten alustojen tuovan toimintaan.

Opinnäytetyöni kehittämiskysymyksinä on: Miten kehitetään osallisuutta edistävä ja edunvalvontaa tukeva toimintamalli luottamusmiesten työpaikkakäynneille? Millaisia kehitystarpeita muuttunut toimintaympäristö on luonut yhdistystoimintaan ja edunvalvontaan? Voidaanko yhdistyksen toiminnassa hyödyntää digitaalisia alustoja osallisuuden edistämisessä?

## 2 YHDISTYKSEN NYKYTILAN KARTOITUS

Kartoitin työn tilaaja yhdistyksen nykytilaa haastatteleamalla yhdistyksen puheenjohtaja Tanja Haapalehto ja pääluottamusmies Tuija Rahkalaa. Haastattelut toteutin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Lähetin haastattelurungon haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Teemoina oli toimintaympäristön muutoksen vaikutukset yhdistyksen toimintaan, digitalisaatio ja viestintä, luottamusmiesten työpaikkakäynnit ja jäsenten osallisuuden edistäminen. Järjestäminen jäi teemoittelun ulkopuolelle siitä syystä, että sekä haastattelijat, että haastateltavat ovat käyneet JHL:n tarjoamat järjestäjä koulutukset. Tiedonintressin näkökulmasta järjestämiseen liittyvien tietojen kartoittaminen ei ollut tarpeellista yhdistyksen nykytilaa kartoitettaessa. Toisaalta voidaan katsoa, että järjestämisen elementti on huomioitu työpaikkakäytänteitä, viestintää ja osallisuutta koskevissa kysymyksissä.

### 2.1 Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset

Yhdistysrakennemuutoksessa hyvinvointialueen yhdistykseen liittyi jäseniä alueen muista yhdistyksistä. Kaksi alueen yhdistystä lakkautettiin kokonaan ja jäsenet siirtyivät hyvinvointialueen yhdistykseen. Siirtyneiden jäsenten myötä yhdistyksen jäsenmäärä kasvoi arviolta 30 %. (T. Haapalehto, henkilökohtainen tiedonanto, 13.12.2024.) Strategisella tasolla yhdistys toimii liiton tavoitteiden mukaisesti, mutta paikallisyhdistyksen tasolla toiminta on kehitysvaiheessa. Hyvinvointialueen perustaminen ja yhdistysrakennemuutos toivat tullessaan käytännön haasteita. Erilaisia toimintaryhmiä on tullut enemmän ja erilaiset kokoukset vievät aiempaa enemmän aikaa, tämä näkyy jäsenpalvelun heikentymisenä. Haasteista huolimatta yhdistys toimii tasapainoisesti ja toimintatapoja selkeytetään ja kehitetään koko ajan vastaamaan jäsenistön tarpeeseen. (T. Rahkala, henkilökohtainen tiedonanto, 11.12.2024.)

Nykyinen toiminta-alue kattaa koko Pohjois-Pohjanmaan ja haasteeksi on koettu jäsenten tavoittaminen ja tapaaminen. Aiemmin jäsenistö oli keskittynyt pienemmälle alueelle, jolloin jäsenet oli helpompi tavoittaa. Osaltaan yhdistyksen toimintaympäristön muutokseen on viime aikoina vaikuttaneet esimerkiksi yhtiöittämiset. Työelämän murros lisää henkistä kuormitusta, mikä on heijastunut myös yhdistystoiminnan aktiivisuuteen. Toisaalta yhdistysrakennemuutuksen tuomat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen koko alueella ja näin vahvistaa yhteisöllisyyttä. (T. Haapalehto, henkilökohtainen tiedonanto, 13.12.2024.)

## 2.2 Digitalisaatio ja viestintä

Digitalisaation ja teknologina hyödyntäminen on toistaiseksi ollut vähäistä rajoittuen hybridi-kokouksiin. Esimerkiksi jäsentapaamisia tai webinaareja ei vielä ole järjestetty. Tavoitteena on kehittää järjestelmällisesti digitaalisten alustojen hyödyntämistä, haasteena on jäsenten vaihtelevat digitaaliset valmiudet. (T. Haapalehto, henkilökohtainen tiedonanto, 13.12.2024.)

Rahkalan mukaan yhdistyksen viestintä on tasapuolista ja monikanavaista, joskin paikallisia eroja on ollut havaittavissa. On huomioitava, että jäsenten oma aktiivisuus vaikuttaa tiedon saavutettavuuteen, esimerkiksi jäsenkirjeet ovat yhdistyksen kotisivuilla jäsenten luettavissa, mutta on jäsenen omasta aktiivisuudesta kiinni, seuraako hän yhdistyksen sivuja säännöllisesti. Aiempaan verrattuna tiedonkulku työnantajan puolelta on heikentynyt. Toimintaympäristö on laaja, joten neuvottelujen tueksi olisi hyvä saada jäsenistöltä paikallistason tietoa työyksiköiden tilanteista. (T. Rahkala, henkilökohtainen tiedonanto, 11.12.2024.)

## 2.3 Luottamusmiesten työpaikkakäynnit

Työpaikkakäyntien osalta aiemmin ei ole ollut käytössä systemaattista toimintamallia. Työpaikoilla on vierailtu säännöllisesti ja kohteet valikoituivat osittain mukaan. Suunnitelmallisuutta työpaikkakäynteihin luotiin kartoittamalla etukäteen vuoden aikana käytävät työpaikat sopimusaloittain ja toimipaikoittain. Seuranta tehtiin kahden vuoden sykleissä siten, että kaikki työpaikat tulevat huomioiduiksi. Työpaikkakäyntejä on tehty myös sopimusneuvotteluiden ja työnantajan neuvottelutilanteen mukaan. Kartoitusta ja seuranta on tehty kahden vuoden sykleissä. Kartoittaminen ja työpaikkakäyntien aikataulutus oli aiemmin helpompaa, kun toimintalue rajoittui sairaanhoitopiiriin. Tällä hetkellä työpaikkojen yhteyshenkilöiden kartoitustyö on kesken, ja tämä on hidastanut työpaikkakäyntien sopimista. (T. Rahkala, henkilökohtainen tiedonanto, 11.12.2024.)

## 2.4 Jäsenten osallisuuden edistäminen

Jäsenkartoitus ja yhteyshenkilöiden kontaktoiminen ovat ensimmäiset askeleet kohti osallisuuden ja yhteisöllisyyden edistämistä. Alueen aktiivien tavoittaminen mahdollistaisi nykyistä paremmin aluekohtaisia jäsentapaamisia. (T. Rahkala henkilökohtainen tiedonanto, 11.12.2024.) Toiminnan tueksi tarvitsemme myös selkeitä toimintamalleja ja niiden systemaattista käyttöä yhdistyksen aktiivien toimesta. Toimintamallien tulisi olla riittävän selkeitä, mutta riittävän

joustavia mukautumaan alueellisiin eroihin, sekä huomioida lähitapaamisten ja etäkontaktien erityispiirteet. (T. Haapalehto, henkilökohtainen tiedonanto, 13.12. 2024.)

### 3 TYÖMARKKINAJÄRJESTELMÄ

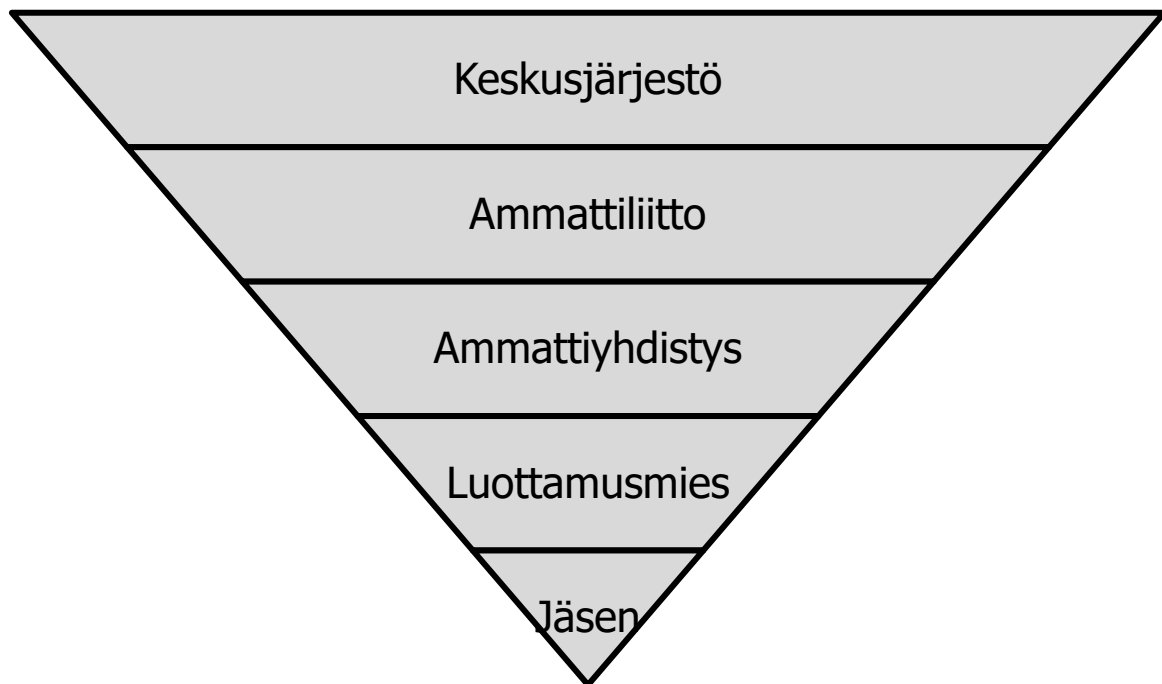
Neuvotteleminen ja sopiminen ovat Suomalaisen työmarkkinajärjestelmän perusta. Työmarkkinajärjestelmän osapuolina on palkansaajien keskusjärjestöt, työnantajien keskusjärjestöt ja maan hallitus. Näiden kolmen osapuolen välistä yhteistyötä kutsutaan kolmikannaksi (Sttk, n.d.) Keskusjärjestöt edustavat eri alojen työntekijöitä ja työnantajia. Työntekijöitä edustaa kolme eri palkansaajien keskusjärjestöä: Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö (SAK), Korkeakoulutettujen työmarkkinajärjestö (Akava) ja Toimihenkilöiden keskusjärjestö (STTK). Työnantajia edustaa neljä eri työnantajajärjestöä: Elinkeinoelämän keskusliitto (EK), kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat (KT), Valtion työmarkkinalaitos (VTML) ja Kirkon työmarkkinalaitos (KiT). (Sak, n.d). Työnantajat ja palkansaajat ovat sopineet työehdoista ja palkkauksesta kymmeniä vuosia. Kansainvälisen työjärjestön (ILO:n) sopimukset ja suositukset muodostavat perustan suomalaisillekin sopimuksille. ILO:n linjauksen mukaan kolmikantaisuus on työelämän kehittämisen pääperiaate. Keskinäistä sopimustoimintaa ja edunvalvontaa on voitava harjoittaa, sekä lakien valmistelussa että taloudellisessa ja yhteiskunnallisessa kehittämisessä. Suomessa esimerkiksi työlainsäädännön valmistelu tapahtuu kolmikantaisesti. (Akava, 2024.)

Toisaalta Unkurin tutkielmasta käy ilmi, että viimeaikaisissa lainsäädäntöhankkeissa kolmikantaisuudella tarkoitetaan ministeriöiden alaisissa työryhmissä tapahtuvaa neuvottelua (Unkuri, 2021, s.60). Perinteinen kolmikanta murentui työmarkkinajärjestelmän muutoksen myötä 2010- ja 2020- luvuilla, jolloin kolmikantaisesta tulopoliittisesta päätöksenteosta luovuttiin. Muutoksella on ollut vaikutusta ennen kaikkea palkansaajajärjestöjen asemaan ja toimijuuteen. (Vuorinen 2022, s.4.)

Suomen taloudellisessa ja poliittisessa järjestelmässä työmarkkinajärjestelmällä on ollut keskeinen rooli. Työelämän kehittäminen, työlainsäädännön valmistelu ja useat sosiaalipoliittiset uudistukset ovat perustuneet kolmikantaiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen. Ratkaisukeskeisyys ja yhteisymmärryksessä toimiminen ovat olleet päätöksenteon perusta. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan päätöksenteossa on viime aikoina ollut haasteita, johtuen kolmikannan osapuolten ratkaisuhakuisuuden puutteesta. Osaltaan järjestelmän toimivuutta on haastanut työmarkkinajärjestöjen ja toimialakohtaisten liittojen eriävät näkemykset. Toisaalta työmarkkinajärjestöjen kentässä on ollut muutoksia niin työnantajien- kuin palkansaajien puolella. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan työmarkkinajärjestöjen heik-

kenevä rooli sopijaosapuolena vaikuttaa eri liittojen intressien näkymisenä vahvemmin työolain-säädäntöpöydässä. Toimialakohtaisten työnantaja- ja työntekijäliittojen ottaessa suurempaa roolia työmarkkinatoimijoina yhteisen tahtotilan löytäminen ja koordinoitujen kantojen esittäminen on vaikeampaa ja aikaa vievää. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 55–58.)

Palkansaajien ja työnantajien keskusjärjestöt edustavat niihin järjestäytyneiden ammattiliittojen ja jäsenliittojen jäseniä. Ammattiliitoissa ja jäsenliitoissa puolestaan toimii ammattiyhdistykset ja ammattiosastot edustaen niihin järjestäytyneitä jäseniä. Julkisten- ja hyvinvointialojen ammattiliitto, JHL on yksi SAK:n jäsenjärjestöistä. SAK:n hallitus muodostuu jäsenjärjestöjensä edustajista, jotka ohjaavat toimintaa. Opinnäytetyössä käytän termeinä ammattiliittoa ja ammattiyhdistystä, koska ne ovat käytössä työntilaaaja yhdistyksessä. Opinnäytetyön kannalta olennaisinta on keskittyä työn tilaajana toimivan ammattiyhdistyksen ja sen jäsenten osallisuuden edistämiseen.



Kuvio 1. Eri toimijoiden asema työmarkkinajärjestelmässä työn tilaajan näkökulmasta.

## 4 TYÖEHTOSOPIMUS JA NEUVOTTELUOSAPUOLET

Työehtosopimuksella, TES, sovitaan työsuhteessa noudatettavista vähimmäisehdoista, esimerkiksi työajoista, lomista ja palkoista. Työehdoista neuvoteltaessa neuvotteluosapuolina on työnantajien liitto ja työntekijöiden ammattiliitto. (Sak, n.d.) Työehtosopimuksilla on merkittävä rooli työmarkkinajärjestelmässä, ensinnäkin alakohtaisten työehtosopimusten yksityiskohtaisuudesta ja laajuudesta, ja toisaalta työnalainsäädännön mahdollistaman sopimisen, jolla poiketaan laista työehtosopimuksella. Sopijaosapuolten kelpoisuus sopia työsuhteen ehdoista perustuu muun muassa ILO:n sopimuksella turvattuun työehtosopimusautonomiaan ja kansalliseen työsopimuslakiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 56.)

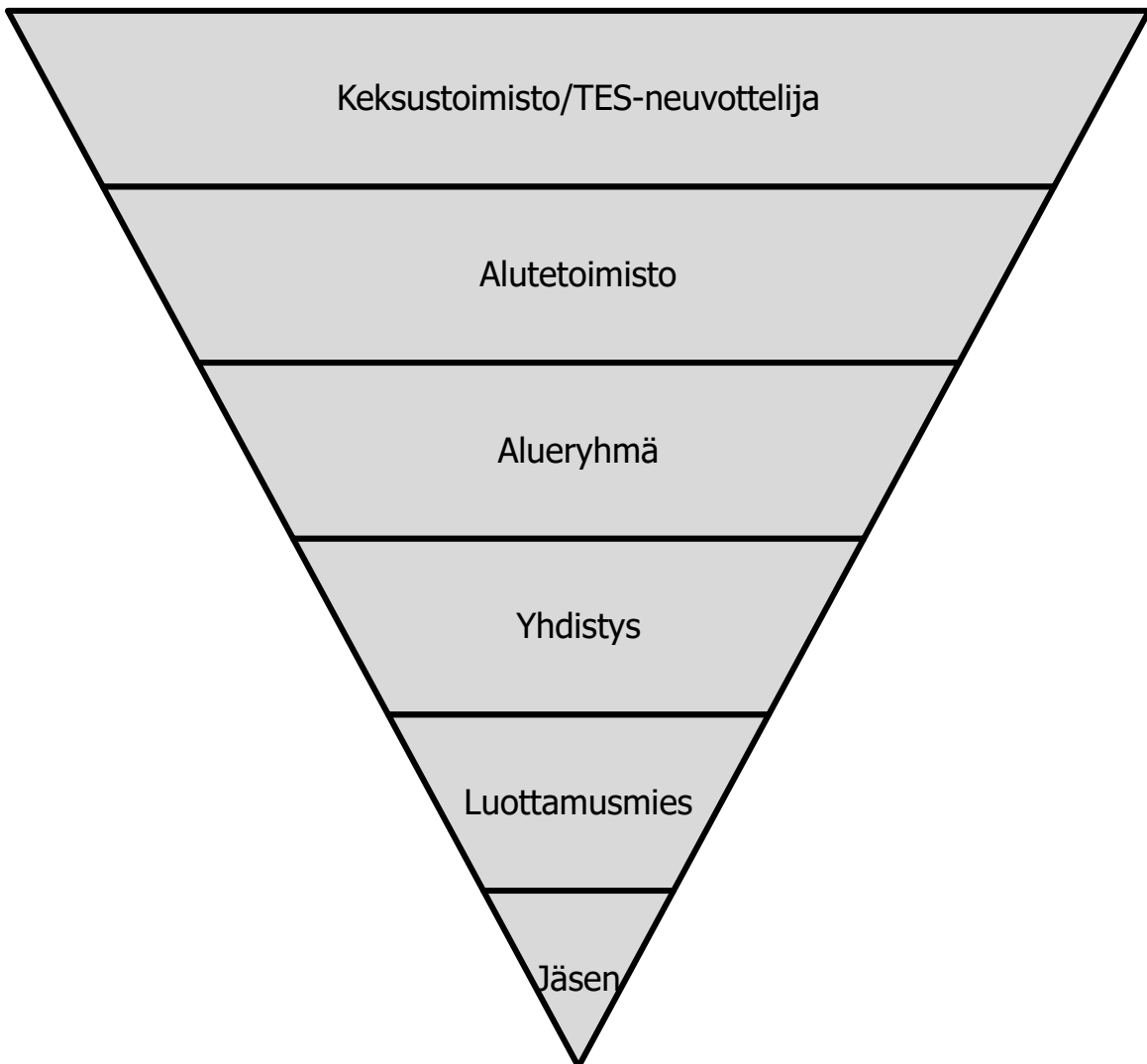
Hyvinvointialueilla työehtosopimuksia ovat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimus (SOTE-sopimus), hyvinvointialan yleinen virka- ja työehtosopimus (HYVTES) ja lääkärin virkaehtosopimus (LS). Neuvotteluosapuolista ja neuvottelumenetelmästä on sovittu pääsopimuksella. Työehtosopimuksilla turvataan työrauha sopimuskauden ajaksi. Sopimusten voimassa olon päättyessä alkaa niin sanottu sopimukseton tila, jolloin esimerkiksi työtaistelut kuten ylityö- ja vuoronvaihtokiellot tai lakot ovat mahdollisia. (Kt 1.6.2023). Kunta- ja hyvinvointialalla neuvotteluja käydään erillisten sopimusneuvottelujen lisäksi myös jatkuvan neuvottelun periaatteella. Käytännössä pääsopijajärjestöt ja KT kokoontuvat ja neuvottelevat erilaisissa työryhmissä myös sopimusten voimassaoloaikana, tavoitteenaan kehittää palvelusuhteen ehtoja ja työelämän käytänteitä. (KT 1.6.2023.)

### 4.1 Työehtosopimusten neuvotteluosapuolet hyvinvointialueella

Hyvinvointialueen työehtosopimuksia HYVTES ja SOTE-sopimusta neuvoteltaessa työnantaja edustaa KT ja henkilöstöä edustaa kolme pääsopijajärjestöä, julkisen alan unioni (JAU ry), sosiaali- ja terveysalan neuvottelujärjestö (Sote ry), sekä julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö (JUKO). KT:n neuvotteluryhmässä on kuusi neuvottelijaa ja henkilöstöä edustavilla pääjärjestöillä on kullakin neljä neuvottelijaa. Tässä neuvotteluasetelmassa JHL sijoittuu JAU ry:n alaisuuteen yhdessä Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty:n kanssa. Sote ry:n neuvottelujärjestön muodostaa sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteen ammattijärjestö Tehy ja Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super. Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry edustaa noin kolmenkymmenen eri ammattiliiton jäsentä. (KT 28.10.2024.)

## 4.2 JHL:n jäsenen osallisuus työehtosopimusneuvotteluissa

Työehtosopimuksista neuvoteltaessa jäsenen ääni on mahdollista saada kuuluviin muun muassa luottamusmiehen kautta. Kuvio 2 kuvaa työehtosopimusneuvottelujen tiedonkulkua oman työnsä asiantuntijalta eli jäseneltä kohti sopimusneuvottelijaa. Työpaikkakäynnit tarjoavat luottamusmiehelle mahdollisuuden kartoittaa jäsenten työoloja, huomioiden sekä hyvät käytänteet, että kehittämisen kohteet. Työehtosopimuskierrosten lähestyessä ammattiliitto tekee tiivistä yhteistyötä valtakunnallisesti saadakseen ajankohtaista ja yksityiskohtaista tietoa työelämästä. Ammattiyhdistykset ja alueryhmät tekevät myös tiivistä yhteistyötä ja toimivat tiedon välittäjinä jäsenten ja ammattiliiton sopimusneuvottelijoiden välillä.



Kuvio 2. Esimerkki jäsenen vaikutuskanavasta.

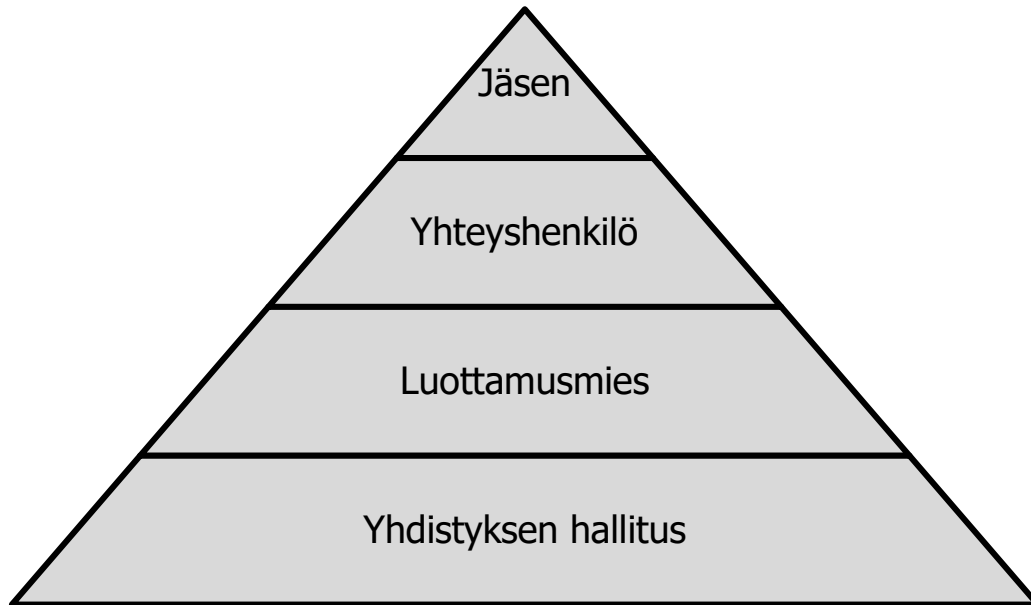
## 5 AMMATTIYHDISTYSTOIMINTA

Suomessa ammattiyhdistystoiminta juontaa juurensa 1850-luvulle asti, jolloin perustettiin ensimmäiset työntekijöiden yhdistykset (Bergholm, 2013, s. 6). Ammattiyhdistys toimii ammatiliiton alaisuudessa, tukien ammatiliiton toimintaa edunvalvontajärjestönä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Liiton säännöt ja yhdistyslaki määrittävät ammattiyhdistyksen toimintaa. JHL:n sääntöjen mukaan ammattiyhdistys toimii paikallisella tasolla, tarkoituksenaan parantaa palvelusuhteiden ehtoja ja työoloja, sekä edistää jäsenten ammatillisia, oikeudellisia ja yhteiskunnallisia etuja. Yhdistyksen tehtäviin kuuluu valvoa työlainsäädäntöön ja palvelusuhteisiin liittyvien säännösten ja sopimusten toteutumista, tehdä esityksiä muun muassa jäsenistön työehtoihin ja työelämään liittyvistä asioista, solmia paikallisia sopimuksia ja toimia yhteistoiminnassa muiden yhdistysten ja järjestöjen kanssa. (JHL, 2020, s.24.) Käytännössä edellä mainitut tehtävät toteutuvat pääsääntöisesti yhdistyksen luottamusmiesten toimesta.

Lisäksi yhdistyksen tehtäviin kuuluvat muun muassa kokousten ja koulutus- ja jäsentilaisuuksien pitäminen, yhdistystoiminnasta tiedottaminen, sekä vapaa-ajan toiminnan järjestäminen (JHL, 2020, s.24). Kyseiset tehtävät hoituvat yhdistyksen puheenjohtajan ja hallituksen toimesta.

### 5.1 JHL yhdistyksen jäsenen edunvalvonta

Yhdistyksessä niin sanotuiksi aktiivijäseniksi luokitellaan hallituksen jäsenet, työsuojelun toimijat, luottamusmiehet, jaostojen toimijat, sekä työpaikkojen yhteyshenkilöt. Opinnäytetyössä tarkastelu on rajattu luottamusmiehen tehtäväkenttään edunvalvonnan näkökulmasta, työpaikan ulkopuolella tapahtuva yhdistystoiminta rajautuu näin ulkopuolelle. Kuvio 3 kuvaa jäsenen sijoittumista sekä osallisuuden, että tiedon kulun näkökulmista. Jäsen on tärkein voimavara ja omien työolojensa asiantuntija, jäsenen sijoittuminen pyramidin huipulle kuvaa osaltaan tätä hierarkista suhdetta. Muuttuneessa toimintaympäristössä jäsenen osallisuuden edistämällä on mahdollista vaikuttaa tiedonkulun sujuvoittamiseen ja näin vahvempaan edunvalvontaan.



Kuvio3. Jäsenen sijoittuminen yhdistyksen edunvalvontaketjussa

## 5.2 Luottamusmies

Ammattiliittoon järjestäytyneet työntekijät valitsevat keskuudestaan luottamusmiehen vaalilla, jonka järjestämismääräys on ammattiyhdistyksellä. Luottamusmies edustaa järjestäytyneitä työntekijöitä ja hänellä on keskeinen asema päivittäisessä käytännön edunvalvontatyössä. Työehtosopimuksen ja työehtonormien toteutumisen valvonta ja kehittäminen kuuluvat luottamusmiehen tehtäviin. Merkittävä rooli luottamusmiehen tehtäväkentässä on luonteeltaan työyhteisön kehittämistä. (Helin, 2012, s. 169, 170, 171.) Luottamusmies on työntekijöiden tärkein edustaja, joka neuvottelee, sopii ja sovittelee, sekä toimii tiedon välittäjänä työntekijöiden ja työnantajan välillä (JHL, 2020, s. 47). Luottamusmiehen tulee siis tuntea edustettavat jäsenet työyhteisöineen, jotta hänellä on mahdollisuus suoriutua tehtävässään. Työpaikkakäynnit ovat yksi olennainen osa luottamusmiehen tehtävässä. Työpaikkakäyntien yhtenä tavoitteena on kartoittaa työyksiköiden ja -yhteisöjen toimintamalleja. Työpaikkakäyntien yhtenä keskeisenä teemana on kuunnella jäsenten näkemyksiä, kokemuksia ja arvomaailmaa työstään, sekä työelämästä yleisellä tasolla. Työpaikkakäynneiltä saatu tieto tukee myös jäsenten edunvalvontaa. Esimerkiksi neuvottelutilanteissa päluottamusmiehen tietämys ja tuntemus edustettaviensa työoloista, työyhteisön ilmapiiristä ja työntekijöiden arvoista, voi helpottaa tavoitteiden asettelua neuvottelussa. Toivottuun lopputulokseen päästäkseen, neuvottelevan päluottamusmiehen tulee tuntea jäsenistön näkemykset toivotusta lopputuloksesta, sekä erilaiset työympäristöt.

### 5.3 Paikallinen sopiminen

Paikallinen sopiminen on työpaikkatasolla tapahtuvaa neuvotellen sopimista. Neuvottelun osapuolina ovat työnantajan edustaja ja luottamusmies. Työpaikoilla voidaan sopia paikallisesti esimerkiksi työajoista, työn vaativuuden arvioinnista, henkilöstön asemasta, työnkuvasta ja koulutuksesta, sekä tulokseen perustuvasta palkkauksesta. Työehtosopimukset ja työlainsäädäntö määrittävät, mistä voi sopia paikallisesti. (SAK n.d.)

Viime vuosina työmarkkinoiden joustavoittamisen vaatimukset ovat lisääntyneet. Vaihtoehtoina on esitetty paikallisen sopimisen sallivia määräyksiä työehtosopimukseen sujuvoittamaan paikallisten olosuhteiden huomioimista ja toisaalta lainsäädännön muuttamista mahdollistamaan sopiminen työehtosopimukset alittaen yhteisymmärryksessä työpaikalla. Paikallinen sopiminen työehdot alittaen vaikuttaisi todella merkittävästi kollektiivisopimusten ja sopimusten osapuolten asemaan horjuttaen työntekijöiden suojeluperiaatetta ja mahdollisesti myös työmarkkinoiden työrauhaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 58.)

Työ- ja elinkeinoministeriön arvion mukaan paikallisella sopimisella tulee olemaan jatkossa suurempi rooli Suomen työmarkkinakentässä. Joustojen lisäämiseen voivat vaikuttaa eniten työehtosopimusosapuolet. Keskeistä on paikallisen sopimisen laajentaminen alakohtaisiin työehtosopimukseen ja niiden soveltamista käytäntöön työpaikkatasolla. Tutkimusten mukaan onnistuneen paikallisen sopimisen kannalta ratkaisevaa on osapuolten välinen luottamus ja selkeitä pelisäännöt sopimusten turvaamiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 58.)

## 6 YHTEISTOIMINTALAKI JA JATKUVA VUOROPUHELU

Yhteistoiminta määritellään yhteisen tekemisen muodoksi, jossa yhteistyö on luonteeltaan virallista ja sitoutunutta. Yhteistoiminta tähtää yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Terminpankki.fi n.d.-a). Työpaikan yhteistoiminnan osapuolet ovat työnantaja ja henkilöstö. Henkilöstön edustus määritellään laissa. Useimmiten henkilöstön edustajat ovat työehtosopimuksen perusteella valitut luottamusmiehet. Yhteistoiminnan päämääränä on sopia, kehittää ja päättää henkilöstöön, työoloihin, työsuhteisiin sekä muihin työpaikkaan liittyvistä asioista. Jatkuva vuoropuhelu ja muutosneuvottelut ovat yhteistoiminnan muotoja. Yhteistoiminta mahdollistaa työntekijöille laajemman kokonaiskuvan työpaikan toiminnasta ja taloudellisesta tilasta. (STTKn.d.) Yhteistoiminnan päämäärän suuntautuessa vahvasti kehittämiseen, voidaan puhua myös yhteiskehittämisestä.

Yhteiskehittäminen on tavoitteellista yhteistyötä, jossa sidosryhmien kuuleminen ja osallistaminen on keskiössä (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 26.7. 2021). Luottamus syntyy avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja yhteisestä kehittämisestä (Omar, Klemetilä, 2021). Yhteiskehittäminen on dialoginen prosessi, jossa kumppanuus, vastavuoroisuus ja hierarkkisen vuorovaikutuksen haastaminen korostuu. Yhteiskehittäminen mahdollistaa muutoksia muun muassa palveluiden järjestämisessä, toteuttamisessa ja päätöksenteossa. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 2018.) Onnistuessaan yhteistoiminta mahdollistaa työntäjän ja henkilöstön välisen yhteiskehittämisen. Luottamusmiehen tehtävänä on osaltaan huolehtia siitä, että työntekijöiden ääni tulee kuulluksi yhteistoiminnassa.

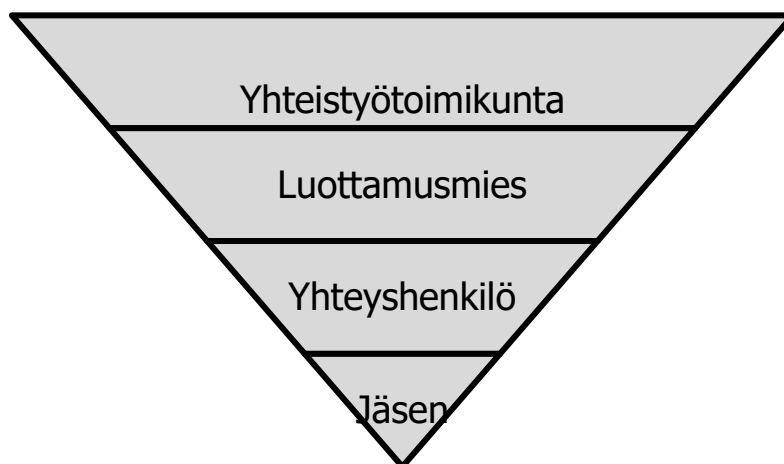
### 6.1 Yhteistoimintalaki

Hyvinvointialueella yhteistoimintaa ohjaa laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007, VYTL) (Finlex). Yksi Euroopan Unionin (EU) perusoikeuksista on työntekijöiden oikeus tulla kuulluksi työpaikalla. Yhteistoimintalakien tulkintaan ja määräyksiin vaikuttaa kansallisella tasolla myös EU-lainsäädäntö ja direktiivit (Lehto, Engblom, 2022, s. 15). Hyvinvointialueella sovellettavan yhteistoimintalain tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan edistäminen. Laki velvoittaa henkilöstön kuulemista päätöksenteossa. Avoin vuorovaikutus ja osapuolten välinen luottamus, sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus päivittäisessä yhteistyössä korostuvat. (KT 2024.)

## 6.2 Henkilöstön osallisuus yhteistoiminnassa

Yhteistoimintalakiin (1333/2021) sisältyy jatkuvan vuoropuhelun velvoite. Tämä tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön edustajan välistä säännöllistä vuoropuhelua, jolla luodaan pohja työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistyölle työpaikan asioita käsiteltäessä. Käytännössä vuoropuhelu toteutuu työnantajan ja henkilöstön edustajan välisissä kokouksissa, joiden järjestämisvastuu on työnantajalla (SAK, 2023, s. 10.) Jatkuvan vuoropuhelun tavoitteena on kehittää työyhteisöä ja työpaikkaa, sekä edistää riittävää ja oikea-aikaista tiedon kulkua työnantajan ja henkilöstön välillä edistämällä näin työntekijöiden tosiasiallisia vaikutusmahdollisuuksia (Lehto, Engblom, 2022 s. 49,51). Hyvinvointialueilla noudatettava yhteistoimintalaki (449/2007) ei sisällä jatkuvaa vuoropuhelua -terminä, vaan sen sijasta käytetään neuvottelua. Tarkoituksena ovat kuitenkin samat, joten kuvaan vuoropuhelua Lehtoa ja Engblomia mukaillen.

Vuoropuhelu on sekä tietojen, että näkemysten vaihtoa riippuen asiakokonaisuudesta, esimerkiksi työpaikan taloudellista tilannetta läpi käytäessä, kyse on tietojen vaihdosta, kun taas työyhteisön kehittämisen osalta kyse on näkemysten vaihdosta. Vuoropuhelua voidaan käydä esimerkiksi yksittäisistä konkreettisista kysymyksistä tai yleisistä kehityssuunnista, työnantajan valmisteilla olevista toimenpiteistä, työnantajan tekemien ratkaisujen seurauksista suhteessa osaamistarpeisiin, tai muutoksiin varautumisesta. Yhteistoimintalaki velvoittaa muun muassa laatimaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa. Työnantajan työnjohto-oikeuteen ei puututa vuoropuheluelvoitteella. Työnjohto-oikeuteen katsotaan kuuluviksi muun muassa oikeus palkata ja irtisanoa työntekijöitä, sekä oikeus tehdä ja toteuttaa liikkeenjohdollisia ratkaisuja. (Lehto, Engblom, 2022, s. 49–52, 127.)



Kuvio 4. Esimerkki jäsenen osallisuudesta yhteistoiminnassa.

## 7 OSALLISUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Osallisuus on yksilön kokemus kuulumisesta merkitykselliseen yhteisöön, sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan ja yhteisön elämään (Tepa-Termipankki, n.d.-b). Osallisuuden kokemuksella on vaikutusta siihen, missä määrin potentiaalisesta toimintakyvystään yksilö ottaa käyttöön. Osallisuus voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen: osallisuus omassa elämässä, osallisuus yhteisöissä ja vaikuttamisen prosesseissa, sekä osallisuus yhteisestä hyvästä. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 2023.) Opinnäytetyössäni korostuu osallisuuden kokemuksen vahvistaminen yhteisöissä. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan osallisuuden edistäminen yhteisöissä edellyttää, että toimintaa kehitetään yhdessä ja yksilöt pääsevät osaksi yhteisöä. Toiminnan tulee myös vahvistaa vaikuttamismahdollisuuksia toiminnan ulkopuolella. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 2024.)

### 7.1 Osallisuus ammattiyhdistysliikkeessä ja työelämässä

Viime vuosina osallisuus on noussut keskeisenä teemana yhteiskunnalliseen keskusteluun. Työorganisaatioita, sopimuskäytänteitä ja työhyvinvointia kehitettäessä osallisuus on esillä monin tavoin. Käsitteenä osallisuus on muuttunut aikojen saatossa, ja esimerkiksi 1800-luvulla osallisuudella tarkoitettiin osuutta omaisuuteen tai toimintaan. Nykyään osallisuudesta voidaan puhua kertomatta, mihin tai mistä, ollaan osallisia. Osallisuus on sisällytetty toimijuuteen, korostaen näin yksilön kokemusta oman toiminnan merkityksellisyyteen ja tunnustamiseen. (Kettunen, 2020, s. 11–12.) Suomessa työelämän tutkimus alkoi vahvistua toisen maailman sodan jälkeen vuonna 1945, mutta tuolloin työntekijöiden osallisuutta tai toimijuutta ei juurikaan käsitelty. Työntekijöiden osallistuminen työpaikkojen kehittämistyöhön alkoi hyvinvointivaltion laajenemisen myötä 1960-luvulla. Vasta 1990-luvun kilpailuvaltion aikana työntekijät alkoivat liittyä vahvemmin osaksi kehitysjärjestelmää. (Alasoini 2020, s. 40, 45.)

Ammattiyhdistysliike on tuonut esiin erityisesti sen, että työolojen heikentäminen ja sääntelyn purkaminen eivät lisää kilpailukykyä, vaan siihen tarvitaan osallisuutta ja sosiaalisia turvaverkkoja. Lisäksi ammattiyhdistysliike on laajentanut rooliaan palkkajakauman tarkastelusta, työn kehittämiseen ja hyvinvointivaltion rakenteiden muokkaamiseen, kilpailuvaltion tavoitteiden mukaisesti. (Kettunen, 2020, s. 22-23.) Kilpailuvaltioajattelun aikana työn subjektivoituminen

on luonut uutta näkemystä työntekijöiden osallisuudesta ja toimijuudesta. Tieto- ja palveluvaltaisemmaksi muuttuvassa työssä onnistunut ja tuloksellinen työsuoritus on aiempaa riippuvaisempi työntekijän persoonasta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Alasoini, 2020, s. 43.)

Työelämässä osallisuuden merkityksen lisääntyminen on nähtävissä useissa eri yhteyksissä, kuten työelämän ja johtamisen kehittämisessä, johtamiskirjallisuudessa, ammatillisissa medioissa sekä henkilöstölehdissä. Osallisuuden käsitys, sekä siihen liittyvät toimijat, keinot ja tarkoitusperät elävät ajassa, kytkeytyen kulloinkin tärkeinä pidettäviin arvoihin, tavoitteisiin ja ongelmiin. (Lindström , Taipale 2023, 99.)

Työn subjektoituminen voi näyttäytyä myös luottamusmiehen tehtävässä, jossa vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot ovat keskeisiä. Yksilön persoonallisuuden, tunteiden ja identiteetin korostuessa arvot tulevat osaksi työn suorittamista mahdollistaen näin merkityksellisyyden kokemuksen ja paremman vuorovaikutuksen. Hyötynä voi olla esimerkiksi vahvempi sitoutuminen, sekä yksilöllinen ongelmanratkaisu. Toisaalta vahvan sitoutumisen haasteeksi voi nousta liiallinen kuormitus ja arvostiriidat.

## 7.2 Edustuksellinen osallisuus ja työyhteisön kehittäminen

Lindström ja Taipale ovat tutkineet osallisuuden kehityskulkua ja painopisteitä johtamistutkimuksessa ja johtamisoppaissa. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys, sekä itseohjautuminen verkostomaisissa organisaatioissa korostuu johtamisoppaissa. Osallisuuden näkökulmasta itseohjautuvuus liitetään joissain tutkimuksissa yksilön sijasta myös työyhteisöön, tiimiin tai työryhmään. Tämä yhdessä ohjautuminen luo osallisuuteen sosiaalisuuden kerroksen. Työelämän osallisuus voidaan näin nähdä kaksijakoisena. Yhtäältä osallisuus on yksilöllistä tietoihin, taitoihin ja verkostoihin perustuvaa kilpailukykyä ja toisaalta yhdessä toimivan kilpailukykyisen yhteisön aktiivista jäsenyyttä. 2010-luvulta lähtien on ollut nähtävissä käänne kohti yhteisöllisempää osallistumista, tiimiorganisaatioiden ja yhdessä ohjautuvuuden myötä. Toisaalta Lindströmin ja Taipaleen havaintojen mukaan 1980-luvulta alkaen kehityssuuntana on ollut häivyttää olemattomiin edustuksellinen osallistuminen työpaikoilla. Tämän kehityssunnan myötä johtamisoppaissa ja tutkimuskirjallisuudessa edustuksellinen osallisuus on sivuutettu lähes täysin. (Lindström, Taipale, 2020, s. 99, 118-120.)

Alasoinin mukaan työntekijöiden rooli työpaikkojen kehittämisessä on vahvistunut viime vuosina, mutta sillä ei ole ollut suoraan vaikutusta osallisuuden vahvistumiseen työelämässä. Alasoini on tarkastellut valtiollisten työelämän kehittämisohjelmien kautta työntekijöiden roolia työelämän kehittämispuheessa. Työnantajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutussuhteessa erottuu kolme erilaisella periaatteella toimivaa järjestelmää. Ensimmäinen on tuotantojärjestelmä, joka tähtää lisäarvon tuottamiseen, jonka perusta on hierarkkisessa suhteessa ja vuorovaikutuksen luonne työnantajan puolelta saneleva. Toinen on neuvottelujärjestelmä, joka puolestaan tähtää lisäarvon jakamiseen, tällöin osapuolten suhde on tasavertainen ja vuorovaikutuksen luonne on neuvotteleva. Kolmantena järjestelmänä voidaan tunnistaa kehitysjärjestelmä, jonka avulla pyritään kehittämään olemassa olevia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja lisäarvon tuottamisen parantamiseksi. Kehitysjärjestelmässä osapuolten suhde on lähtökohtaisesti tasavertainen, tosin on huomioitava riippuvuussuhteet strategisiin voimavaroihin, tiedon jakamisen avoimuuteen ja keskinäiseen luottamukseen. Vuorovaikutuksen luonne kehitysjärjestelmässä on yhteiskehittäminen. Näiden vuorovaikutusjärjestelmien välillä on sekä jännitteitä, että riippuvuussuhteita eri toimijoiden välillä, joten työelämän kehittämispuhetta ei voi tarkastella irrallaan. (Alasoini 2020, s. 35–38.)

## 8 JÄRJESTÄMINEN AMMATIYHDISTYTOIMINNASSA

Järjestäytyminen on osa ammatillista yhdistymisvapautta, joka on Suomen perustuslaissa turvattu oikeus. Työntekijöillä on oikeus kuulua ammattiliittoon parantaakseen asemaan työmarkkinoilla, tätä kutsutaan ammatilliseksi järjestäytymiseksi (STTK, n.d.) Korkea järjestäytymisaste on tyypillistä suomalaiselle työmarkkinajärjestelmälle. Palkansaajat ja työnantajat ovat järjestäytyneet oman alansa järjestöihin muita EU-maita yleisemmin. (Akava, 2024.) Joskin työolobarometrien mukaan palkansaajien järjestäytymisaste on viime vuosina ollut hitaasti heikenevä, toisin kuin työnantajien ainakin toistaiseksi korkeana pysynyt järjestäytymisaste (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 58).

Käsittelen tässä luvussa ammatillista järjestäytymistä koulutuksen, toimintaympäristön muutoksen, digitalisaation ja vaikuttavuuden näkökulmien lisäksi kampanjointia JHL:n näkökulmasta. Tilannekuvaa kartoittaessani käytin menetelmänä asiantuntijahaastattelua.

Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaan se kuvaa haastateltavan roolia ja haastattelun erityispiirteitä. Asiantuntijahaastattelua käytetään tiedon keräämiseen tutkittavasta tai kehitettävästä asiasta tai aiheesta. Asiantuntijalta saadaan selvyttä asioiden tilasta, yhteiskunnallisista kehityskuluista ja monimuotoisten vuorovaikutussuhteiden dynamiikasta. (Alastalo ym., 2017, luku: Asiantuntijahaastattelu.) Haastattelut toteutin etäyhteydellä Teams- tapaamisessa puolistrukturoituina haastatteluina, eli teemahaastatteluina. Kyseinen menetelmä sopii tilanteeseen, jossa haastateltavia ei haluta ohjata liikaa, mutta haastatteluteemat on etukäteen huolellisesti suunniteltu. (Ojasalo ym. 2021, s. 41.)

Haastattelin kolmea asiantuntijaa, Työväen Sivistysliiton, TSL:n, koulutuspäällikkö Kirsi Mäkeä, Julkisten- ja hyvinvointialojen liiton, JHL:n järjestämiskoordinaattori Karoliina Silvennoista, sekä JHL:n järjestöasiantuntija Oskari Ollikaista. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa ammatillisen järjestämisen ja järjestävän työotteen kehityskulkua suhteessa nykytilaan, sekä erityisesti toimintaympäristön muutoksen haltuunottoa. Seuraavat alaluvut pohjautuvat haastateltavilta saatuihin tietoihin. Tekstit eivät sisällä suoria lainauksia haastatteluaineistosta.

### 8.1 Järjestämiskoulutus ja järjestäminen

Työväen Sivistysliitto, TSL, on toiminut pitkään työväenliikkeen koulutusorganisaationa ja yhtenä tehtävänä on ollut tarjota järjestämiskoulutusta erityisesti SAK: laisten liittojen tarpeisiin. Mäen mukaan järjestämisen ideologian ymmärrys ja sitoutuminen alkaa liittojen sisältä. Tämän

vuoksi järjestämiskoulutuksen alkutaipaleella kohderyhmäksi valikoitui liittojen henkilöstö ja hallinto. Sitouttamalla ensin liittojen henkilöstö ja hallinto järjestämisen ideologiaan on osoittautunut tehokkaaksi malliksi ja sen avulla on päästy juurruttamaan järjestämisen käytäntöjä niin aluetoimintaan, kuin paikallistasolle. Järjestämiskoulutukseen sisältyy johdantokursseja, joissa painotus on käytännön kampanjoiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena on tarjota työkaluja työpaikkojen kollektiivisen edunvalvonnan kehittämiseen. Järjestämisen perimmäinen tavoite on kollektiivisen identiteetin vahvistaminen työpaikoilla. Ajatuksena on, että työntekijät muodostavat liiton työpaikalla. Järjestämiseen liittyy työntekijöiden rohkaiseminen aktiivisemmän roolin ottamiseen edunvalvonnassa, tarjoten näin vahvempaa selkänjojaa luottamusmiehille edunvalvonnassa ja neuvotteluissa. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.) Silvennoinen nostaa esille järjestäminen edellyttävän kenttätöitä jäsenten kontaktioimiseksi, joten työpaikkatasolla yhteyshenkilöverkosto on avain asemassa, verkoston luominen on usein aikaa vievää ja vaatii sitoutumista (K. Silvennoinen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2024).

Yksi konkreettinen järjestämisen työkalu on 1:1 (one to one) keskustelumenetelmä. Jokaisella keskustelulla on omat tavoitteensa riippuen kontekstista. Keskustelumenetelmän ydintavoitteena on saada jäsen sitoutumaan toimintaan ja ymmärtämään kollektiivisen edunvalvonnan merkitys. Mäen mukaan sitouttaminen nopeatempoisesti voi aiheuttaa paineen tuntua. Ammatit yhdistystoiminta pohjautuu vapaaehtoistyöhön, joten motivaation ja innostuksen ylläpitämiseksi, on tärkeää löytää yksilöllinen tapa tehdä ja toimia. Sitoutumista ei välttämättä synny ensitapaamisella, ja on hyvä tunnistaa, milloin tarvitaan harkinta-aikaa, ja annetaan aikaa asian kypsyttelylle. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.)

## 8.2 Toimintaympäristön muutokset

Työelämän ja poliittisen ympäristön muutokset, kuten suunnitteilla olevat työelämän heikenykset, vaikuttavat järjestämisen painopisteisiin ja koulutuksen sisältöön. Erityisesti muutostilanteissa järjestämisen tarve korostuu ja liitot pyrkivät aktiivisesti vastaamaan uusiin haasteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin järjestämisen keinoin. Nykyinen poliittinen ilmapiiri luo osaltaan haasteita ammattiliitoille ja osaltaan tämä korostaa kollektiivisen edunvalvonnan ja järjestämisen merkitystä entisestään. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.) Myös

Ollikaisen mukaan toimintaympäristön ja yhteiskunnallisen ilmapiirin muutokset ovat haastaneet ammattiliitoja jopa aiempaa voimakkaammin. Osaltaan tähän haasteeseen voidaan vastata järjestämällä, sillä se konkretisoi liiton merkitystä jäsenille ja vahvistaa osallisuutta (O. Ollikainen, henkilökohtainen tiedonanto, 2.12.2024.) Asiat mitkä koetaan alueellisesti tai paikallisesti tärkeiksi edunvalvontakysymyksiksi, on mahdollista nostaa kampanjoinnin kohteiksi. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.) Konkreettisena esimerkkinä Silvennoinen nostaa hyvinvointialueille kohdennetun projektin. Järjestämiskampanjoinnissa haasteeksi on tunnistettu toimintaympäristön massiivinen ja nopeatempoinen muutos, suhteessa käytettävissä olevaan resurssiin. Järjestämiskampanjoinnin alkuvaiheessa kartoitustyöhön ja yhteyshenkilöiden verkostoitumiseen kuluu aikaa (K. Silvennoinen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2024.)

Työkalujen ja toimintamallien kehittäminen vastaamaan muuttuvaa työelämää on tärkeää. Järjestämisen kautta on mahdollista tarjota konkreettisia tehtäviä ja koulutusta tukemaan osallisuutta ja vahvistamaan yhteisöllisyyttä. Järjestämisen ideologian ja kollektiivisen edunvalvonnan näkökulmasta on hyvä muistaa myös ammattiliittojen alkuperäinen tarkoitus työntekijöiden edunvalvojana, sekä työelämän ja työolojen kehittäjänä. Tämä ajatus hämärtyy, jos ammattiliittojen ajatellaan olevan palveluorganisaatioita (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.)

### **8.3 Digitalisaatio järjestämisessä**

Digitalisaatio on tuonut tullessaan uusia mahdollisuuksia ja välineitä, kuten mobiilisovelluksia, helpottamaan viestintää ja toiminnan koordinoitua. Erityisesti kampanjojen johtamisessa ja kohderyhmien tavoittamisessa hyödynnetään digitaalisia alustoja. Vaikka ammattiliitot eivät ole edelläkävijöitä, ne ovat ottaneet käyttöön erilaisia ratkaisuja kehittääkseen toiminnan tehokkuutta. Erilaisilla digitaalisilla alustoilla, kuten sosiaalisessa mediassa, voidaan järjestää kampanjoita, jotka saavuttavat nopeasti suuren määrän ihmisiä. Tärkeää on alustojen saavutettavuus. Ihmiset tulee tavoittaa siellä, missä he muutenkin ovat aktiivisia. Helppokäyttöisyys on myös avainasemassa, on tärkeää löytää ratkaisu, joka ei kuormita käyttäjiä teknisillä haasteilla. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto, 3.12.2024.)

Etäyhteydet mahdollistavat tehokkaamman toiminnan verkostotyössä maantieteellisesti laajoilla alueilla, esimerkiksi hyvinvointialueiden verkostotyössä etäyhteydet mahdollistavat tiiviimmän ja säännöllisemmän yhteistyön tekemisen (K. Silvennoinen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2024). Vaikka digitaaliset työkalut nopeuttavat toimintaa ja edistävät tavoitettavuutta, kasvokkaiset kohtaamiset ovat edelleen tärkeitä liiton näkyvyyden ja luottamuksen rakentamisessa. Ollikainen korostaa, että järjestämisessä digitaalisten työkalujen käyttö ja kasvokkain kohtaaminen eivät suinkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan tukevia. (O. Ollikainen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2024.) Keskeistä on käydä vuoropuhelua ja kuunnella jäseniä huolimatta siitä, tapahtuuko kohtaaminen kasvokkain, vai etäyhteydellä (K. Silvennoinen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.11.2024).

#### **8.4 Vaikuttavuuden arviointi**

Järjestämiskoulutuksen vaikutukset ovat nähtävissä jäsenistön sitoutumisena ja valmiutena osallistua kampanjoihin sekä paikallisella tasolla, että valtakunnallisella tasolla. Järjestämisen avulla voidaan myös tunnistaa uusia aktiivisia toimijoita. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto 3.12.2024.)

Järjestämiskampanjoita seurataan erilaisten työkalujen avulla. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi jäsenten osallistumisesta, jäsenmäärän kehitystä, sekä toiminnan aktiivisuutta alueellisesti. (K. Mäki, henkilökohtainen tiedonanto 3.12.2024.) JHL:n osalta järjestämistyö on osoittautunut tehokkaaksi työkaluksi edunvalvonnan vahvistamisessa työpaikoilla. Järjestäminen on auttanut luomaan vahvoja liitto-organisaatioita tukemaan luottamusmiehiä ja edistämään paikallista edunvalvontaa. Tulokset ovat olleet positiivisia. (O. Ollikainen, henkilökohtainen tiedonanto 2.12.2024.) Järjestämistoiminta on vaikuttanut myönteisesti jäsenkehitykseen. Erilaisen kampanjoiden yhteydessä liitto on enemmän näkyvillä ja läsnä työpaikoilla, jolloin jäsenmäärä on kasvanut. Järjestäminen on osa kollektiivista edunvalvontaa, vaikka yksittäisen kampanjan tuoma jäsenmäärän kasvu ei olisi massiivista, niin jokainen uusi jäsen on arvokas ja toisaalta kampanjoilla voi olla vaikutuksensa myös jäsenten pitovoimaan. (K. Silvennoinen, henkilökohtainen tiedonanto, 29.12.2024.)

## 9 MENETELMÄT

Opinnäytetyössäni käytin laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Laadullisina menetelminä käytin haastatteluita. Kyselyt sisälsivät monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, toimien näin sekä määrällisenä, että laadullisena menetelmänä.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tuottaa aineistoa, joka auttaa asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai mielekkään teoreettisen tulkinnan muodostamisessa. Aineiston kokoa säätelee määrän sijasta laatu. (Vilka, 2021, s.150.) Menetelmävalinnan taustalla vaikuttaa tiedonintressi: millaista tietoa tavoitellaan. Vilka nostaa teoksessaan esille Habermasin määrittelemät kolme tiedonintressin ideaalityyppiä: tekninen-, praktinen-, ja emansipatorinen tiedonintressi. Teknisen tiedonintressin tavoitteena on tuottaa mekaanista ja teknistä tietoa, kuten mitata tiettyyn työtehtävään varattua ja käytettyä aikaa tai jonkin koulutuksen vaikuttavuutta. Praktinen eli hermeneuttinen tiedonintressi liittyy symbolisiin prosesseihin, kuten kieleen ja kommunikaatioon. Praktisen tiedon tavoitteena on auttaa ymmärtämään esimerkiksi asiakkaiden palvelukokemuksia, oppimiskokemuksia tai ammatti-identiteetin muodostumista. Emansipatorisella tiedonintressillä tavoitellaan kommunikatiivista, tulkinnallista ja symbolisiin prosesseihin liittyvää tietoa. Pyrkimyksenä on itsereflektion avulla suhtautua kriittisesti ymmärrykseen ja tosiasiatietoon. (Vilka, 2021, s. 63–65.)

Opinnäytetyöni kontekstissa kyselyn tavoitteena on kartoittaa työpajaan osallistuvien kokemuksia ja kehittämisideoita suhteessa työpajan teemaan ja tavoitteeseen. Tiedon intressinä on sekä praktinen-, että emansipatorinen tiedonintressi. Praktinen tiedon intressi liittyy kokemusmaailmaan ja emansipatorinen tiedonintressi liittyy tietynlaiseen kriittisyyteen muuttuneessa toimintaympäristössä.

Lähestymistavan valinnan määrittää kehittämistehtävä. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymisvoissa olevien päällekkäisyyksien vuoksi kehittämistehtävässä voi olla piirteitä eri lähestymistavoista. Menetelmien osalta on hyvä huomioida, että samoja menetelmiä voidaan käyttää eri lähestymistavoissa. (Ojasalo ym., 2021, s. 36.) Tapaustudkimus soveltuu käytettäväksi menneisyyden ja nykyhetken tarkasteluun luonnollisessa ympäristössään. Kehittämiskohteen tulee olla täsmällisesti rajattu esimerkiksi tiettyyn toiminnalliseen kokonaisuuteen (Vilka, 2021, s. 155.) Kehittämistyössä tapaustudkimuksen tavoitteena on kerätyn aineiston avulla luoda syvälinen käsitys tapauksesta ja luoda kehittämis- ja ratkaisuehdotuksia teoriatasolla. Toimintatut-

kimus puolestaan painottaa tiedon tuottamisen lisäksi muutoksen aikaansaamista konkreettisesti ideointitasolla. Ominainen piirre toimintatutkimuksessa on toiminnan kannalta keskeisten ihmisten aktiivinen osallistuminen ja heidän välisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen. Toimintatutkimuksessa kehittämistyö on usein monimenetelmäistä mahdollistaen aktiivisen osallistumisen. Konstruktiiivisesta tutkimuksesta puhutaan, kun kehittämistehtävän tavoitteen ollessa tuottaa konkreettinen tuotos jonkin käytännön ongelman ratkaisuksi. (Ojasalo ym., 2021, s.37–38.)

Opinnäytetyössäni työpaikkakäyntien toimintamalli on yksi erillinen toiminnallinen kokonaisuus luottamusmiehen työkentässä. Tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen ominaispiirteet täyttyvät aineistonkeruussa ja järjestämisen tietoperustassa. Konkreettisimmin tapaustutkimus näkyy yhdistyksen nykytilan kartoittamisessa, jonka toteutin haastattelemalla yhdistyksen puheenjohtajaa ja pääluottamusmiestä. Molemmat ovat toimineet yhdistyksen aktiiveina ennen yhdistysrakennemuutosta mahdollistaen näin menneisyyden ja nykyhetken vertailun. Konstruktiiivisen tutkimuksen elementit täyttyvät, kun huomioidaan opinnäytetyöni tuotoksena yhteiskehittäen luotu konkreettinen toimintamalli yhdistyksen luottamusmiesten käyttöön. Työpajaan osallistujat toimivat aktiivisesti ja osallistujien välinen vuorovaikutus mahdollisti toimintamallin valmistumisen.

## 9.1 Asiantuntijahaastattelu

Järjestämisen tietoperusta koostuu viidestä asiantuntijahaastattelusta, jotka toteutin marrasjoulukuussa 2024. Haastattelun alussa varmistin haastateltavilta luvan tallentaa ja litteroida haastatteluja. Tarkensin, että näin syntynyt aineisto on ainoastaan haastattelijan käytettävissä. Haastatteluista saadun tietoperustan osalta sovin haastateltavien kanssa, että en käytä suoria lainauksia. Tiedotin haastateltavia, että haastatteluiden tallenteet tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Lisäksi sovin, että haastateltavat saavat tarkistaa tekstin ennen opinnäytetyön julkaisua. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville sähköpostitse etukäteen. Järjestämisen asiantuntijoiden haastattelussa teemoina oli järjestäminen ammattiyhdistystoiminnassa, toimintaympäristön muutos ja digitalisaatio. Yhdistyksen nykytilaa kartoitettaessa haastattelun teemat oli rajattu tarkemmin koskemaan toimintaympäristön muutoksen vaikutuksia muuttuneessa toimintaympäristössä.

## 9.2 Kysely

Kysely on määrällisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä (Vilka 2021, s. 94.) Menetelmänä kysely on melko helppo ja nopea tapa kerätä tietoa, toisaalta heikkoutena voidaan pitää tuotetun tiedon pinnallisuutta, jos vastaajien suhtautumistavasta tai aihealueen tietämyksestä ei voida olla varmoja (Ojasalo ym. 2021 s.121). Kysymysten sisältöön vaikuttaa tiedonkeruuteknikka. Sähköpostitse lähetettävässä kyselyssä tulee huomioida vastaajien yhtäläiset tietotekniset mahdollisuudet, sekä tutkimuseettiset ongelmat anonymiteetin osalta. Kyselylomaketta suunniteltaessa teoreettinen viitekehys ja käsitteet tulee olla päätettynä. Tavoitteena on näin varmistaa, että kyselylomakkeen tuottama tieto mittaa niitä teoreettisia käsitteitä, mitä on tarkoitus mitata. Kohderyhmän tuntemuksella on merkitystä, jotta kysymykset osataan muotoilla vastaajalle tutulla tavalla. Kysymyksiä muotoiltaessa tulee arvioida, mitä tietoa vastauksella tavoitellaan ja onko se olennainen tieto suhteessa kehittämiskysymyksiin, näin varmistetaan tulosten validiteetti. Käytettävät kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Ennen käyttöä kyselylomake tulee testata, pyytämällä muutamalta asiaan perehtyneeltä arviointi kysymysten ja ohjeistuksen selkeydestä ja käytettävyydestä, kyselyn ja vastausajan pituudesta, sekä kysymysten kattavuudesta. (Vilka, 2021, s. 95, 101-102, 106-107, 108.)

Kehittämistehtävän saatekirje, sekä informointi- ja suostumuslomakkeet lähetin yhdistyksen puheenjohtajan välittämänä 25 yhdistyksen aktiiville, joista 10 antoi suostumuksensa. Sähköisen kyselyn tein Forms -kyselyinä. Linkin kyselyyn ja kutsun työpajaan lähetin suostumuksensa antaneille 10 henkilölle. Kysely oli avoinna vastattavaksi 14 päivää. Määräajassa kyselyyn vastasi 9 henkilöä, vastausprosentin ollessa näin 90%. Työpajaan ilmoittautui 7 yhdistyksen aktiivia. Keskimääräinen vastausaika oli 6.53 minuuttia.

Vastaajajoukon ollessa suhteellisen pieni en taulukoitunut vastauksia. Analysoin vastaukset Forms-sovelluksen analysoimalla vastaukset prosentuaalisesti. Vastausten perusteella teemoitin ja asetin tavoitteet työpajatyöskentelylle.

Anonymiteetin varmistamiseksi kysely ei sisältänyt taustakysymyksiä. Vastaajajoukon ollessa varsin pieni taustakysymyksillä olisi ollut mahdollista tunnistaa vastaajat. Kyselyyn vastaajien joukossa oli sekä työpaikkakäyntejä tekeviä, että sellaisia, jotka eivät tee työpaikkakäyntejä. Tavoitteena oli näin saada monipuolisempia näkökulmia kehitteillä olevaan toimintamalliin.

Kysely koostui kolmesta osiosta. Monivalinta- kysymyksissä vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Monivalinta- kysymykset olivat pakollisia kysymyksiä, kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn osiot oli otsikoitu seuraavasti: työpaikkakäynnit, digitalisaatio ja toimintamallin kehittäminen.

**Työpaikkakäynnit** osiossa kartoitin vastaajien kokemuksia siitä, kuinka tarpeelliseksi työpaikkakäynnit koetaan, mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet, mitkä seikat koetaan haasteiksi nykyisessä toimintaympäristössä ja miten työpaikkakäyntejä tulisi kehittää. Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, millaisia tuloksia työpaikkakäyntien toivotaan tuottavan.

Kaikki vastanneet kokivat työpaikkakäynnit erittäin tarpeellisiksi. Tärkeimmiksi tavoitteiksi koettiin jäsenten kuuleminen (56%), sekä työpaikan edunvalvonnan tilan arviointi (19%) ja jäsenten tietoisuuden lisääminen yhdistyksen toiminnasta (19%). Vastausten perusteella haasteiksi nousi aikatauluhaasteet (32%), sekä yhteyshenkilöiden puuttuminen (24%) ja se ettei työntekijät kutsu luottamusmiehiä työpaikkakäynneille (24%). Vastaajista 16 % piti haasteena työpaikan sijaintia pitkän etäisyyden päässä. Työpaikkakäyntien kehittämisestä kysyttäessä koettiin tärkeimmäksi selkeän toimintamallin kehittäminen (35%), jäsenten aktiivisuuden lisääminen ja yhteistyön kehittäminen esihenkilöiden kanssa nousivat toiseksi tärkeimmiksi (22%).

Avoimeen kysymykseen vastasi seitsemän vastausprosentin ollessa näin 77,8%. Vastauksissa korostuu molemminpuolinen tiedonkulku ja viestintä, sekä jäsenten tietoisuuden ja aktiivisuuden edistäminen.

**Digitalisaatio** osiossa kartoitin vastaajien kokemuksia digitaalisten alustojen hyödyntämisestä nykyisessä toimintaympäristössä, sekä millaisia digitaalisia työkaluja tai alustoja voisi vastaajien mielestä hyödyntää jäsenten osallisuuden vahvistamisessa tai työpaikkakäyntien toteuttamisessa. Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa millaisia haasteita tai mahdollisuuksia digitalisaatio tuo.

Vastanneista 67% koki, että tällä hetkellä digitalisaatiota hyödynnetään työpaikkakäynneillä melko huonosti, 22% ei osannut sanoa ja 11% koki ettei digitalisaatiota hyödynnetä lainkaan. Kysyttäessä miten digitaalisia työkaluja voitaisiin hyödyntää jäsenten osallisuuden vahvistamisessa palaute- tai keskustelukanavat (31%) ja mielipidekyselyt tai äänestykset (31%) keräsivät saman määrän vastauksia. Säännölliset jäsentapaamiset etäyhteydellä sai 25% vastauksista. Digitaalisista työkalujen ja alustojen hyödyntämisestä kysyttäessä etätapaamiset esimerkiksi Teamsin tai Zoomin välityksellä saivat eniten kannatusta (31%), virtuaalinen kohtaamispaikka

esimerkiksi Howspace nousi toiseksi (25%), keskustelualustat esimerkiksi WhatsApp ja kyselytyökalut esimerkiksi Forms keräsivät saman verran vastauksia (19%).

Avoimeen kysymykseen vastasi kuusi, vastausprosentin ollen näin 66,7%. Haasteina koettiin aikataulujen yhteensovittaminen, sekä puutteet digitaadoissa. Mahdollisuutena nähtiin viestinnän ja tiedonkulun helpottuminen, joskin tässä haasteena luottamuksellisuuden puute avoimissa tapahtumissa.

**Toimintamallin kehittäminen** osiossa kartoitin vastaajien näkemyksiä ja toiveita kehitteillä olevasta toimintamallista. Mitä seikkoja tulisi erityisesti korostaa, miten toimintamallin voisi tukea työpaikkakäynneillä, mitä toimintamallin tulisi konkreettisesti sisältää ja millaisia vaikutuksia toimintamallin käyttämiseltä odotetaan. Avoin kysymys antoi mahdollisuuden esittää omia toiveita ja kehittämisideoita toimintamallin suunnitteluun ja kehittämiseen.

Vastausten perusteella toimintamallin tulisi erityisesti korostaa toimenpiteitä työpaikkakäynneillä saatujen tietojen hyödyntämiseksi (39%), suunnittelu- ja toteutusprosessi, sekä jäsenten osallisuuden ja aktiivisuuden edistäminen keräsivät saman verran vastauksia (28%). Kysyttäessä miten toimintamalli voisi parhaiten tukea työpaikkakäynneillä koettiin vuorovaikutuksen ja osallisuuden parantaminen tärkeimmäksi (44%), konkreettiset työkalut ja materiaalit ja työpaikkakäyntien rakenteen selkeyttäminen saivat saman verran vastauksia (25%). Toimintamallin sisällöstä kysyttäessä ohjeet ja vinkit työpaikkakäyntien sopimiseksi koettiin tärkeimmäksi (35 %), valmiit kysymykset, joista voi poimia tilanteeseen sopivat sai toiseksi eniten vastauksia (29 %), ohjeet työpaikkakäyntien dokumentointiin ja ohjeet digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen saivat saman verran vastauksia (18 %). Kysyttäessä millaisia vaikutuksia toimintamallin käyttöönotolta toivotaan jäsenten tietoisuuden edistäminen edunvalvonta asioissa sai eniten vastauksia (30 %), jäsenten osallisuuden vahvistaminen yhdistystoiminnassa ja työpaikkojen epäkohtien nopeampi tunnistaminen saivat saman verran vastauksia (22 %). Vähiten vastauksia sai luottamusmiesten toimintatapojen yhdenmukaistaminen (17 %), ja työpaikkakäyntien yhdenvertainen toteutuminen (2 %).

Avoimeen kysymykseen vastasi viisi, vastausprosentin ollessa näin 55,6 %. Vastauksissa korostui tarve selkiyttää ja yhdenmukaistaa toimintatapoja varmistaen näin tiedonkulun ja työpaikkakäynneiltä saadun tiedon dokumentoinnin.

### 9.3 Työpajatyöskentely

Järjestin työpajan läsnäolotapaamisena tammikuussa 2025 Oulun yliopistollisen sairaalan henkilöstön edustajien kokoustilassa. Yhdistyksen puheenjohtaja ja pääluottamusmies auttoivat käytännön järjestelyissä. Työskentelyyn osallistui itseni lisäksi 7 yhdistyksen aktiivista toimijaa. Itselläni oli kaksoisrooli työpajassa, koska toimin sekä työpajan vetäjänä, että osallistujana pari- ja ryhmätyöskentelyssä. Osallistujista viisi tekee työpaikkakäyntejä ja kolmella osallistujalla ei ole kokemusta työpaikkakäynneistä. Uusien ideoiden ja innovoinnin rikastamiseksi työpajaan oli kutsuttuna sekä työpaikkakäyntejä tekeviä osallistujia, että osallistujia, joilla ei ole kokemusta työpaikkakäyntien toteuttamisesta.

Työpajatyöskentelyssä menetelminä käytin aivoriieheä ja me-we-us -menetelmää. Aivoriiehi -menetelmää sovelsin pari- ja pienryhmätyöskentelyyn sopivaksi. Työpajan tavoitteena oli löytää uusia ratkaisuja ja tunnistaa sekä haasteita, että mahdollisuuksia arvioin luovan ongelmanratkaisun olevan sopiva lähestymistapa työpajatyöskentelylle.

Luovan ongelmanratkaisun menetelmänä voidaan käyttää aivoriieheä, jossa tavoitteena on ryhmässä ideoida uusia ratkaisumalleja tai lähestymistapoja. Aivoriiehi kokous sisältää esivaiheen, lämmittelyvaiheen, ideointivaiheen ja valintavaiheen. Ryhmäkoko aivoriiehi -menetelmässä on usein 6-12 osallistujaa ja kaikki vaiheet käydään läpi koko ryhmän kesken ilman pienryhmätyöskentelyä. (Ojasalo ym., 2021, s. 160,161.)

Me-we-us -menetelmän tarkoituksena on osallistaa koko ryhmä ja jakaa osallistujien tietotaito kaikille osallistujille. Menetelmän vaiheet ovat yksilötyöskentely, pienryhmä työskentely ja koko ryhmän työskentely. Menetelmän vahvuutena on se, että se aktivoi tasapuolisesti huomioiden osallistujien erilaiset temperamentit. Näin myös ryhmän hiljaisimmat saavat puheenvuoron. (Kantojärvi 2021, s. 54–55.) Me-we-us -menetelmän valintaa puolsi myös sen käytettävyyden mukautuminen kaikenkokoisiin ryhmiin. Näin menetelmävalinta oli mahdollista tehdä jo ennen lopullisen osallistujamäärän varmistumista ja toisaalta menetelmä on käyttökelpoinen, vaikka, joku ilmoittautuneista joutuisi perumaan osallistumisensa.

Työpaja rakentui seuraavasti:

- Aloitus ja kyselyn yhteenveto
- Työpajan tavoitteiden esittely ja ohjeistus
- Parityöskentely ja tulosten yhteenveto (kysymysten ideointi)

- Lounastauko
- Pienryhmätyöskentely ja tulosten yhteenveto (toimintamallin rakenne, yksityiskohtien hionta, dokumentointi)
- Yhteenveto työskentelystä ja jatkotoimenpiteistä sopiminen
- Palautekysely

Toimintamallin kysymysten kartoittamisessa käytin me-we-us menetelmää. Yksilötyöskentely vaiheessa jokainen kirjasi mieleen nousevia kysymyksiä post-it lapuille. Parityöskentely vaiheessa parit yhdistivät kysymykset ja ideoivat lisää kysymyksiä. Lopuksi jokainen pari esitteli omat ideansa koko ryhmälle ja kokosin post-it laput teemoittain seinälle. Kysymykset teemoitelin seuraavasti: edunvalvonta (keltainen), kommunikaatio ja vuorovaikutus (vihreä), tiedonkulku (sininen), yhdistys (punainen). Kommunikaatio/vuorovaikutus ja tiedonkulku teemojen kysymyksissä oli samankaltaisuuksia, joten päätimme yhteisesti yhdistää teemat lopulliseen versioon tiedonkulku -teeman alle.

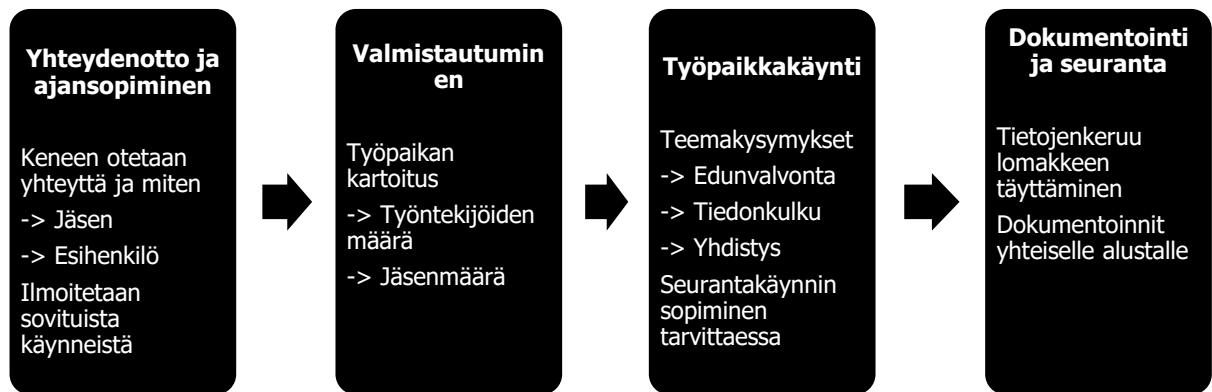
Toimintamallin rakennetta ja dokumentointia ideoimme parityöskentelynä. Toimintatapa oli yksilötyöskentelyä lukuun ottamatta sama, kuin kysymyksiä ideoitaessa. Työskentelyn tavoitteena oli miettiä toimintamallin sisältämät teemat. Parityöskentelyn jälkeen kokosin ryhmän ideat ja sovimme yhteisesti toimintamallin rakenteesta ja dokumentoinnista.

Työpajan viimeinen osio oli täydentää ja viimeistellä toimintamalli. Jaoin osallistujat kahteen ryhmään ja esittelin tehtävät. Ensimmäinen ryhmä jatkoi kysymysten parissa valiten relevantimmat kysymykset eri teemojen alle. Toinen ryhmä keskittyi työpaikkakäyntien ja dokumentoinnin konkretisointiin.

Työpajan päätteeksi osallistujat vastasivat palautekyselyyn. Palautekysely sisälsi monivalinta-kysymyksiä ja yhden avoimen kysymyksen. Tavoitteena oli kartoittaa osallistujien kokemuksia työpajan sisällöstä ja toimivuudesta, sekä osallistujien kokemukset vastaavanlaisen toimintatavan käyttökelpoisuudesta tulevaisuudessakin yhdistyksen toimintaa kehitettäessä.

Palautekyselyn perusteella työpajan toteutus oli onnistunut. Osallistujat kokivat työpajaan osallistumisen olleen aikansa arvoista ja heidän mielipiteensä ja ideansa tulivat kuulluiksi. Myös tavoitteet koettiin selkeiksi ja sisältö tuki tavoitteiden saavuttamista. Työpajan ohjeistuksen koettiin selkeiksi ja ilmapiiri kannustavaksi. Kaikki osallistuja kokivat, että yhdistyksen toimintaa on mahdollista kehittää vastaavanlaisen työpajatyöskentelyn avulla. Kysyttäessä valmiudesta

osallistua vastaavanlaiseen työpajatyöskentelyyn jatkossa, vastaajista kuusi vastasi kyllä ja yksi vastasi ehkä, kukaan vastaajista ei valinnut ei-vaihtoehtoa. Vapaaehtoiseen avoimeen kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Avoimien vastausten perustella työpaja oli positiivinen kokemus ja työskentely koettiin antoisaksi.



Kuvio 5. Toimintamallin prosessikaavio

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hyvinvointialueella muutosnopeus on näyttäytynyt voimakkaasti muokaten luottamusmiesten toimintaympäristöä haastaen edunvalvonnan toimintatapoja. Tämä tulee mielestäni haastamaan ammattiyhdistys toimintaa jatkossa aiempaa enemmän. Nopeasti muuttuvassa työelämässä päätöksiä tehdään välillä lyhyellä aikajänteellä, mikä vaikeuttaa luottamusmiesten oikea aikaista reagointia tuoda jäsenten ääni kuuluville. Tämä voi heikentää osallisuutta ja aiheuttaa jäsenelle kokemuksen siitä, että päätöksiä tehdään ilman jäsenen vaikutusmahdollisuuksia. Toimintaympäristön muutokseen reagoiminen edellyttää vahvaa verkostotoimintaa, jotta ajantasainen tieto pystytään jakamaan avoimesti mahdollistaen tarkoituksenmukaisen ja riittävän nopean reagoinnin.

Perinteinen luottamusmiesjärjestelmä on tärkeä, mutta rinnalle tarvitaan myös ketterämpiä ja nopeampia keinoja jäsenten osallistamiseksi. Luottamusmiehen rooli ei rajaudu ainoastaan neuvottelijana olemiseen, vaan myös työyhteisöjen kehittäminen on olennainen osa tehtävää. Toisaalta yhteyshenkilöiden rooli ja verkostomainen yhteistyö vaikuttaa korostuvan nykyisessä toimintaympäristössä. Työpaikkakäyntien yhtenä keskeisenä tehtävänä on kartoittaa ja löytää yhteyshenkilöitä työpaikoille, joiden avulla vahvistetaan verkostomaista työskentelyä ja tiedon kulun sujuvuutta.

Yksittäisen jäsenen osallisuus ja äänen kuuluviin saaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja tavoitteellista toimintaa yhdistyksen eri toimijoilta. Toimintaympäristön laajuus puolestaan edellyttää erilaisten digitaalisten alustojen käytön opettelua ja aktiivista osaamisen kehittämistä niin yhdistyksen aktiiveilta, kuin jäseniltä. Digitalisaation tarjoamia ratkaisuja on muun muassa sähköiset kyselyt ja erilaiset keskustelualustat.

Työmarkkinajärjestelmässä yksittäisen jäsenen rooli näyttää vähäisenä, vaikka juuri jäsenten asiantuntemus työoloista ja työelämän nykytilasta tulisi saada kuuluville heidän työtään ja työympäristöään koskevassa päätöksenteossa. Mielestäni näin mahdollistettaisiin työelämän kehittyminen konkreettisella tasolla vaikuttaen työntekijöiden veto- ja pitovoimaan. Näen jäsenten työmarkkinatietoisuuden lisäämisen yhtenä vaihtoehtona vahvistaa osallisuutta. Kun yksilö huomaa oman osallisuuden vaikutuksen kokonaiskuvassa, se vahvistaa onnistumisen tunnetta ja kokemusta siitä, että omalla toimijuudella on merkitystä. Kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön vahvistaa työntekijän sitoutumista työnantajaan ja toisaalta

kokemus vaikutusmahdollisuuksista yhdistystoiminnassa vahvistaa sitoutumista ammattiyhdistyksen jäsenyyteen.

Vaikkakin yhdistysrakennemuutos oli välttämätön, se osaltaan kuormitti yhdistyksen aktiiveja organisaatiouudistuksen lisäksi. Työn tilaaja yhdistyksen matka kohti ennakoivaa ja tavoitteellista toimintaa on vasta alussa. Työpaja oli osoitus siitä, että suunta on oikea.

Digitalisaatio luo uuden kanavan toisaalta nopeaan tiedonkulkuun ja toisaalta erilaiset virtuaaliset pohjat kuten Howspace antaa osallistujalle vapauden perehtyä tietoon itselleen sopivana ajankohtana. Howspace alustan käyttö järjestämisen työkaluna mahdollistaa tavoitteellisen toiminnan ja tekemiseen sitoutumisen. Onnistumisen edellytyksenä on innostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, yhdessä jaetut onnistumiset ja epäonnistumiset luovat uskoa ja rohkeutta kannustaa toimintaan.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt huomioimaan hyvät tieteelliset käytänteet ja toimimaan niiden mukaisesti. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tekemäni aineistonhallintasuunnitelma on ohjannut toimintaani ja tukenut eettisyyden huomiointia opinnäytetyön edetessä. Sekä haastateltavat, että kyselyyn ja työpajaan osallistuneet ovat saaneet etukäteen sähköpostitse saatekirjeen mukana informointi- ja suostumuslomakkeen, sekä antaneet suostumuksena osallistua opinnäytetyön tekemiseen. Haastateltavien osalta keskustelu opinnäytetyöhän kirjoitettavasta tekstistä ja sen sävystä käytiin ennen haastattelujen aloittamista. Kyselyiden osalta huomioin eettisyyden periaatteet suostumuksen lisäksi informoimalla kyselyyn osallistujia siitä millaista tietoa kerrotaan ja mihin kyselyistä saatavaa tietoa hyödynnetään. Osallistujille sähköpostitse lähetetty saatekirje sisälsi edellä mainitut tiedot.

## LÄHTEET

- Akava. (13.9.2024) *Työmarkkinajärjestelmä*. Haettu 9.11.2024 osoitteesta <https://akava.fi/tietoa-tyosta/tyomarkkinajarjestelma/>
- Alasoini, T. (202). *Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheessa*. Teoksessa Kettunen, P. (Toim.), *Työntekijän osallisuus mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus Oy.
- Alastalo, M., Åkerman, M., Vaittinen, T. (2017) *Asiantuntijahaastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (Toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Heikkilä, N. (5.9.2022). *Hyvinvointialueet tulevat, onko yhdistyksesi valmis?* Motiivi. Haettu 30.10.2024 osoitteesta <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/hyvinvointialueet-tulevat-onko-yhdistyksesi-valmis-suurin-uudistus-koko-liiton-olemassaolon-aikana/>
- Helin, J. (2012). *Palkka Työstä ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot*. Teoksessa Helander, M. & Nylund, M. (Toim.), *Läsnä arjessa: ay-liike työpaikoilla* (s. 157-176). Into Kustannus oy
- JHL. (n.d.). *Tietoa JHL:stä*. Haettu 9.11.2024 osoitteesta: <https://www.jhl.fi/tietoa-jhlsta/#strategia>
- JHL-luottamusmiehen starttiopas, (n.d). Haettu 31.10.2024 osoitteesta [https://bin.yhdistysavain.fi/1583186/SIEUZ2iyd0jXgrqd4pZs0VJShz/JHL-luottamusmiehen\\_starttiopas%20\(1\).pdf](https://bin.yhdistysavain.fi/1583186/SIEUZ2iyd0jXgrqd4pZs0VJShz/JHL-luottamusmiehen_starttiopas%20(1).pdf)
- JHL. 2020 *Julkisten- ja hyvinvointialojen liitto JHL ry säännöt 12.11.2020*
- Kettunen, P. (Toim.), *Työntekijän osallisuus mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus Oy.
- Kunta- ja hyvinvointialan työnantajat. (2024) *KT ja pääsopijajärjestöt neuvottelevat virka- ja työehtosopimuksista*. Haettu 20.12. osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/neuvottelujarjestelma/osapuolet>
- Kunta- ja hyvinvointialan työnantajat. (2023) *Kunta- ja hyvinvointialan neuvottelujärjestelmä on joustava*. Haettu 20.12.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sopimukset/neuvottelujarjestelma>
- Kunta- ja hyvinvointialan työnantajat. (2023) *Kysely työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta hyvinvointialueilla 2023*. Haettu 30.10.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/yhteistoimintakyselyn-tulokset-2023-yhteen veto.pdf>
- Lehto, A-T., Engblom, M. (2022). *Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla*. Alma Talent.
- Lindström, S., Taipale, T. (2021). *Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana*. Teoksessa Kettunen, P. (Toim.), *Työntekijän osallisuus mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan*. Gaudeamus Oy.

- Oikeusministeriö. (n.d.). *Yhdenvertaisuus*. Haettu 15.10.2024 osoitteesta <https://oikeusministerio.fi/yhdenvertaisuus>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. (2021). *Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro.
- Omar, A. & Klemetilä, A. (26.7.2021). *Luottamus syntyy avoimuudesta, läpinäkyvyydestä ja yhteisestä tekemisestä – neljä käytännön vinkkiä onnistuneeseen yhteiskehittämiseen*. THL blogi. <https://blogi.thl.fi/luottamus-syntyy-avoimuudesta-lapinakyvyydesta-ja-yhteisesta-tekemisesta-nelja-kaytannon-vinkkia-onnistuneeseen-yhteiskehittamiseen/>
- SAK, 2023. *Jatkuvaa vuoropuhelua – opas yhteistoimintalaista luottamushenkilöille*. Haettu 10.1.2025 osoitteesta <https://www.sak.fi/wp-content/uploads/2024/09/opas-yhteistoimintalaista-luottamushenkilöille.pdf>
- SAK. (n.d.) *Paikallinen sopiminen*. Haettu 16.10.2024 osoitteesta <https://www.sak.fi/liitot-ja-sopimukset/tyoelaman-sopimukset/paikallinen-sopiminen/>
- SAK. (n.d.) *Työelämän pelisäännöt*. Haettu 16.10.2024 osoitteesta <https://tyoelamanpelisaannot.fi/fi/suomen-tyomarkkinajarjestelma/>
- STTK. (n.d.). *#järjestäytyminen*. Haettu 20.12.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/aihe/jarjestaytyminen/>
- STTK. (n.d.). *#kolmikanta*. Haettu 20.12.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/aihe/kolmikanta/>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. (15.4.2024). *Osallisuus yhteisöissä ja vaikuttamisen prosesseissa*. Haettu 18.10.2024 osoitteesta <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet/osallisuus-yhteisoissa-ja-vaikuttamisen-prosesseissa>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. (15.12.2023). *Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet*. Haettu 18.10.2024 osoitteesta <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. (19.6.2018). *Yhteiskehittäminen*. Haettu 17.10.2024 osoitteesta <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/yhteiskehittaminen>
- Tepa-Termipankki. (n.d.-b). *Osallisuus*. Haettu 18.10.2024 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/osallisuus>
- Tepa-Termipankki. (n.d.-a). *Yhteistoiminta*. Haettu 18.10.2024 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/yhteistoiminta>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:4. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TEM\\_4\\_2019\\_TEM\\_n%C3%A4kemys\\_Suomen\\_ty%C3%B6markkinoista.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161398/TEM_4_2019_TEM_n%C3%A4kemys_Suomen_ty%C3%B6markkinoista.pdf)
- Unkuri, P. (2021). *Keskitetyn sopimisen jälkeen, Suomen työehtosopimusjärjestelmän ja työmarkkinapolitiikan murros* [Maisteritutkielma, Helsingin yliopisto]. Helda. Haettu

27.3.2025 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstreams/f16bf0c8-5c2f-4ecf-b65a-140b7ddcb9c7/download>

Ranta, A. (6.10.2023). Yhteistoiminta hyvinvointialueilla: Kysely paljasti haasteita ja onnistumisia. JHL. Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.jhl.fi/uutiset/yhteistoiminta-hyvinvointialueilla-kysely-paljasti-haasteita-ja-onnistumisia/>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vuorinen. S. (2022). *”Työmarkkinajärjestelmän muutoksesta huolimatta ammattiyhdistysliikettä tarvitaan myös tulevaisuudessa” Palkansaajakeskusjärjestöjen toimijanäkemyksiä ja legitimitetin hallinnan keinoja 2010- ja 2020 luvuilla.* [Pro Gradu, Turun yliopisto] UTU-Pub. Haettu 27.3.2025 osoitteesta [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/153217/vuorinen\\_sanni\\_opinnayte.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/153217/vuorinen_sanni_opinnayte.pdf?sequence=1)



