



# Välitön yhteistoiminta – Lähijohtaminen ja työyhteisö

Kartoitus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin lähiesimiesten näkemyksistä välittömästä yhteistoiminnasta esimiestyön välineenä työyksiköissä

Tiina Samanen

Marianne Särkelä

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2021

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkinto-ohjelma

SAMANEN, TIINA & SÄRKELÄ, MARIANNE:

Välitön yhteistoiminta – Lähijohtaminen ja työyhteisö  
Kartoitus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin lähiesimiesten näkemyksistä välitömästä yhteistoiminnasta esimiestyön välineenä työyksiköissä

Opinnäytetyö 91 sivua, joista liitteitä 15 sivua

Tammikuu 2021

---

Välittömän yhteistoiminnan keskeinen merkitys on vuorovaikutuksellisuus ja tiedon jakaminen työyhteisössä lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa hoitotyön lähiesimiesten näkemyksiä välittömästä yhteistoiminnasta esimiestyön ja johtamisen välineenä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa ja antaa keinoja yhteistoiminnan kehittämiseen työyksiköissä. Tarve tutkimukselle nousi kohdeorganisaation edustuksellisten yhteistoimintaelinten keskusteluissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen kyselylomakkeella, jossa oli muutama avoin kysymys aihealueeseen liittyen. Kyselytutkimuksella kartoitettiin hoitotyön lähiesimiesten käsityksiä välittömästä yhteistoiminnasta, millaisia välittömän yhteistoiminnan muotoja lähiesimiehet käyttävät ja mitkä tekijät edistävät ja haittaavat välitöntä yhteistoimintaa. Tilastollinen analyysi tehtiin käyttäen SPSS-ohjelmistoa.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että esimiesten näkökulmasta välitön yhteistoiminta on merkittävä osa esimiestyötä ja johtamista. Välittömän yhteistoiminnan merkittävimäksi keinoksi koettiin välitön keskustelu lähiesimiehen ja työntekijän välillä. Välittömän yhteistoiminnan merkitys koettiin sitä suuremmaksi, mitä lähempänä työntekijää se tapahtuu ja sen merkityksen koettiin vähenevän toimialueetasolle mentäessä. Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä tekijöitä olivat luottamus, avoin ilmapiiri, esimiehen läsnäolo, riittävät resurssit ja oikea-aikainen keskustelu. Välitöntä yhteistoimintaa haittaaviksi tekijöiksi nousivat työilmapiirin, johtamiskulttuurin ja tiedonkulun ongelmat sekä riittämättömät resurssit.

Tutkimuksen johtopäätöksinä voidaan todeta, että välittömän yhteistoiminnan merkityksen selkiyttäminen organisaatiossa ja viestinnän parantaminen organisaation eri tasojen välillä välittömän yhteistoiminnan keinoin on jatkossakin tarpeen. Kehittämisehdotuksena esitämme, että organisaatioon luodaan ohjeet välittömän yhteistoiminnan toteuttamiselle toimialueilla.

---

Asiasanat: välitön yhteistoiminta, yhteistoiminta, esimies-alaiskeskustelu, kehityskeskustelu, osastokokous, lähijohtaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

SAMANEN, TIINA & SÄRKELÄ, MARIANNE:  
Immediate Co-Operation – Management and Work Community  
A Study on Immediate Co-Operation Implementation in Pirkanmaa Health Care District

Master's Thesis, 91 pages, appendices 15 pages  
January 2021

---

The Master's thesis studied immediate co-operation within Pirkanmaa health care district from the head nurse's viewpoint. The focus of the study was on exploring the head nurses' experiences and how they saw the meaning of immediate co-operation as a part of their daily management. The need for study had been raised in the discussions of the committee for co-operation.

The purpose was to provide information on the implementation of immediate co-operation that can be used to develop workplace immediate co-operation and collaboration. The method of this study was quantitative. The data were collected by using a structured survey with a few open questions. The quantitative data were analyzed using the SPSS-program.

Most responses stated that immediate co-operation was found meaningful in daily management. It was also found that there was not enough time to perform immediate co-operation. The main factors found to encourage immediate co-operation were trust, sufficient resources and timely discussion. The main factors to obstruct immediate co-operation were problems in work community atmosphere, communication and management and insufficient resources.

---

Key words: immediate co-operation, employer-employee discussion, development discussion, workplace meeting, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE .....	8
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	9
4	VÄLITÖN YHTEISTOIMINTA JA LÄHIJOHTAMINEN .....	12
4.1	Muodollisen yhteistoiminnan historia Suomessa .....	12
4.2	Esimiehen ja työntekijöiden välitön yhteistoiminta .....	14
4.2.1	Välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä .....	16
4.2.2	Kehityskeskustelu .....	17
4.2.3	Työpaikkakokoukset yhteistyön areenoina .....	19
4.2.4	Työyhteisöviestintä ja tiedonkulku .....	20
4.2.5	Vuorovaikutuksellinen työyhteisö .....	22
4.2.6	Palautteen ja tuen kulttuuri organisaatiossa .....	23
4.2.7	Yhteistyöllä luottamusta ja sosiaalista pääomaa .....	24
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	27
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	27
5.2	Kyselylomakkeen laatiminen .....	28
5.3	Tutkimusaineiston keruu .....	31
5.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	33
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	38
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	38
6.2	Välitön yhteistoiminta .....	40
6.3	Välittömän yhteistoiminnan muodot osana esimiestyötä .....	41
6.3.1	Työyhteisöviestinnän keinot ja välitön yhteistoiminta .....	43
6.4	Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä .....	45
6.4.1	Tiedonkulun toimivuus organisaation eri tasoilla .....	45
6.4.2	Yhteistyön laatu välittömässä yhteistoiminnassa .....	46
6.4.3	Esimiehen kokema tuki ja saatu palaute .....	48
6.4.4	Työyhteisöilmiot osana välitöntä yhteistoimintaa .....	50
6.5	Koonti avoimista vastauksista .....	51
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
7.1	Tutkimuksen eettisyys .....	55
7.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	56
7.3	Keskeiset tulokset .....	61
7.3	Kehittämisehdotukset .....	68
7.4	Johtopäätökset .....	70
	LÄHTEET .....	72

LIITTEET .....	77
Liite 1. Saatekirje .....	77
Liite 2. Tiedote opinnäytetyöstä .....	79
Liite 3. Kyselylomake .....	82
Liite 4. Yhteistoimintasopimus .....	87

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa, joten erilaiset yhteistoiminnan muodot ovat tärkeässä asemassa työelämän kehittämisessä. Mediassa on vallalla mielikuva, jossa yhteistoiminta on saanut hyvin negatiivisen kaiun. Tutkimuksen inspiraatio lähti tutkijoiden taustasta yhteistoimintatehtävissä ja keskustelusta Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työhyvinvointipäällikön kanssa, joka toimii opinnäytetyön työelämäyhteyshenkilönä. Keskusteluista nousi tarve yhteistoiminnan kehittämiseksi, joka on ollut keskustelussa sairaanhoitopiirissä muutamien vuosien ajan. Sairaanhoitopiirissä yhteistoiminnalle toivotaan positiivisempaa leimaa, siksi aihealueeksi valikoitui keskusteluissa välitön yhteistoiminta, jolla on keskeinen merkitys toimivassa työyhteisössä.

Välitöntä yhteistoimintaa on lähiesimiehen ja työntekijän tai työyhteisön välinen muodollinen ja epämuodollinen keskustelu. Näin ollen välitön yhteistoiminta on yksi johtamisen keino. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449) pohjautuu vuorovaikutukseen, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus ja oikeus tulla kuulluksi kaikissa työpaikkaa koskevissa muutoksissa. Lain lähtökohta on, että työntekijät ja työnantaja pääsevät yhteisymmärrykseen muutoksen suunnasta (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 2007/449). Euroopan unionin tutkimussäätiö Eurofound, joka on tutkinut eurooppalaista työelämää vuodesta 1990 ([eurofound.europa.eu](http://eurofound.europa.eu)) toteaa European Working Conditions Surveyn (EWCS) (2017, 141) loppupäätelmässään, että henkilöstön mukaan ottaminen organisaation päätöksentekoon todennäköisesti parantaa työelämän laatua sekä työntekijöiden että organisaation kannalta.

Suomessa yhteistoiminta on laajasti lakisääteistä. Suurissa organisaatioissa on lain nojalla oltava edustuksellista yhteistoimintaa, jossa osapuolina ovat työntekijöiden ammattijärjestöjen valitut edustajat ja työnantajan edustajat (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 2007/449). Tässä opinnäytetyössä keskitymme välittömään yhteistoimintaan, joka tapahtuu työntekijän ja yksikön esimiehen välillä päivittäisessä työssä. Välittömän yhteistoiminnan muotoja ovat erilaiset työntekijän ja työnantajan kahdenväliset keskustelut,

palautteen antaminen, kehityskeskustelut sekä esimiehen ja hänen alaistensa virallisemmat yksikkökokoukset. (Suonsivu 2018, 41.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön lähiesimiehet näkevät välittömän yhteistoiminnan työyksikössä esimiestyön välineenä. Tutkimuksen kohteena ovat Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hoitotyön lähiesimiehet ja heidän käsityksensä välittömän yhteistoiminnan muodoista ja onnistumisesta työyksikössä. Koska välitön yhteistointa on osa onnistunutta johtamista, havaituista yhteistointaa tukevista ja ehkäisevistä ilmiöistä on hyötyä organisaatiolle yhteistoiminnan kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja antaa ideoita välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön lähiesimiesten näkemyksiä välittömästä yhteistoiminnasta työyksiköissä esimiestyön välineenä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa työnantajalle uutta tietoa välittömän yhteistoiminnan toteutumisesta ja antaa keinoja yhteistoiminnan kehittämiseen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työyksiköissä. Tulosten pohjalta annetaan organisaatiolle selkeitä kehittämissuhteita.

Tutkimuksen keskeiset tutkimusongelmat ovat seuraavat:

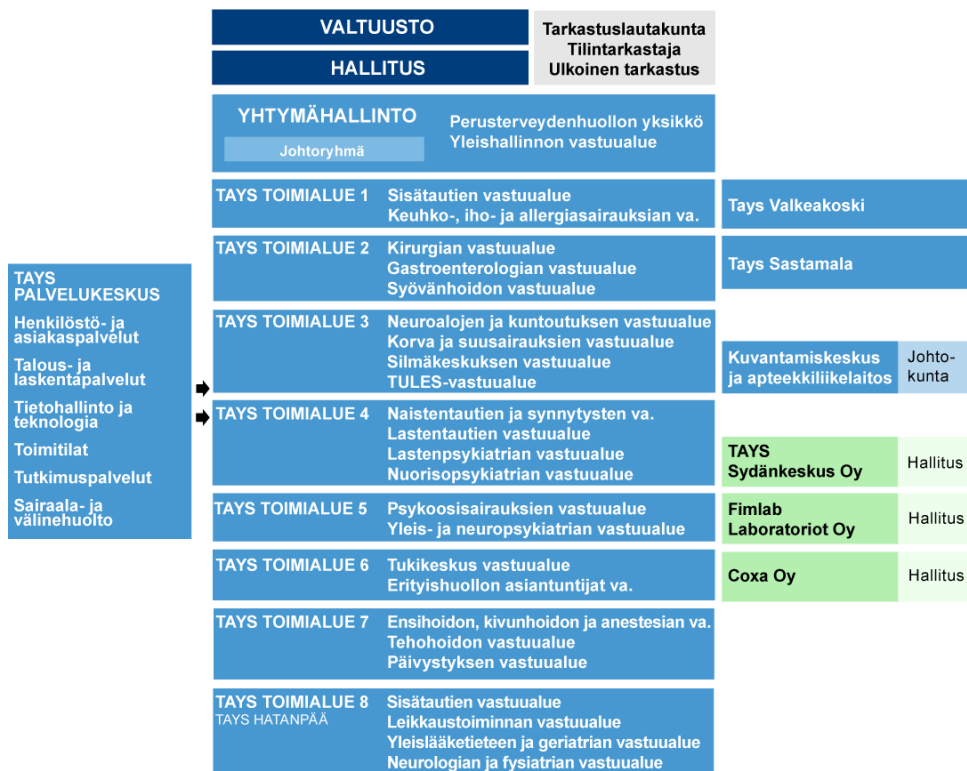
1. Mitkä käsitykset esimiehillä on välittömästä yhteistoiminnasta ja sen eri muodoista esimiestyön välineenä?
2. Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja esimies käyttää työyhteisössä ja kuinka usein?
3. Mitkä ovat välitöntä yhteistoimintaa edistävät ja haittaavat tekijät?



### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

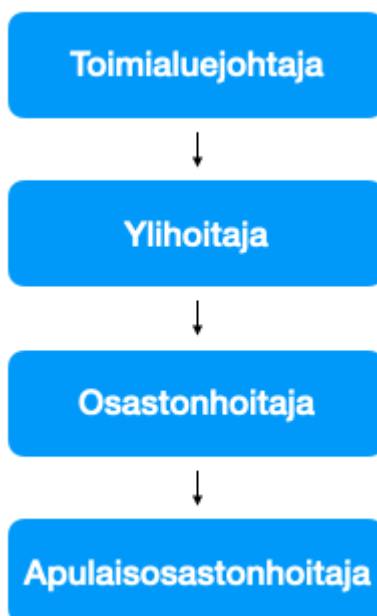
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on erityisvastuualueensa (ERVA-alueensa) yliopistollinen keskussairaala, joka tarjoaa vaativan erikoissairaanhoidon ja kehitysvammanhuollon palveluja Pirkanmaan 23 jäsenkunnalle ja niiden puolelle miljoonalle asukkaalle, sekä Etelä-Pohjanmaan ja Kanta-Hämeen alueelle. Pirkanmaan sairaanhoitopiirillä on viisi toimintapistettä; Tays Keskussairaala ja Tays Hatanpää Tampereella, Tays Pitkäniemi Nokialla, Tays Valkeakoski ja Tays Sastamala. Lisäksi toimintaa on pienimuotoisesti muutamalla muulla paikkakunnalla. (tays.fi.) Sairaanhoitopiirin henkilöstömäärä on noin 7750 (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2019).

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio on jaettu kahdeksaan eri kokoiseen toimialueeseen, Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitokseen ja Palvelukeskukseen (kuva 1). Toimialueet ovat 500–1000 työntekijän kokonaisuuksia. Toimialueet on jaettu vastuualueisiin pääasiallisesti lääketieteellisten erikoisalojen mukaan. Vastuualueet muodostuvat toimintayksiköistä, esimerkiksi vuodeosastoista ja poliklinikoista. (tays.fi.)



KUVA 1. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio (tays.fi)

Hoidollisten yksiköiden koot vaihtelevat muutaman työntekijän yksiköistä yli sadan hengen yksiköihin, joita johtavat osastonhoitajat eli lähiesimiehet. Osassa yksiköistä on apulaisosastonhoitajat, osassa on nimettynä osastonhoitajan varahenkilö, osassa ei ole lainkaan tällaista esimiesresurssia. Käytännöt vaihtelevat toimialueiden välillä. Osastonhoitajat ovat vastuualueensa ylihoitajan alaisuudessa ja ylempi esimies on toimialuejohtaja (kuvio 1). (tays.fi.) Kyselytutkimuksemme kohteena on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimialueiden ja liikelaitoksen hoitotyön esimiehet, osastonhoitajat, joita on 127 (PSHP:n Vakanssiluettelo 2020). He johtavat sairaanhoitopiirin suurinta ammattiryhmää, eli 65 % työntekijöistä (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2019).



KUVIO 1. Hoitotyön johtamisen malli Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä

Sairaanhoitopiirin yhteistoiminnasta on tehty kirjallinen yhteistoimintasopimus, Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2017–2020 (liite 4), jolla sovitaan yhteistoimintamenettelyn organisoinnista työnantajan ja henkilöstöä edustavien ammattijärjestöjen välillä. Edustuksellisessa yhteistoiminnassa toimijoina ovat ammattijärjestöjen valitsemat edustajat yhdessä työnantajan edustajien kanssa. Sairaanhoitopiirin ylimmät yhteistoimintaelimet ovat Yhteistyötoimikunta ja Työsuojelutoimikunta, jotka kä-

sittelevät koko sairaanhoitopiiriä koskevia yhteistoiminta- ja työsuojeluasioita. Jokaisella toimialueella, palvelukeskuksessa ja liikelaitoksessa on yhteistoimintaryhmät, jotka käsittelevät toimialueen yhteistoiminta- ja työsuojeluasiat. Lisäksi sopimuksessa sovitaan välittömän yhteistoiminnan toteuttamisesta vastuualue ja -yksikkötasolla. (Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2017–2020.)

## 4 VÄLITÖN YHTEISTOIMINTA JA LÄHIJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelemme yhteistoiminnan kehittymistä Suomessa 1900-luvulta tähän päivään ja avaamme opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Suonsivu (2018) on tutkinut kohdeorganisaatiomme yhteistoimintaa seurantatutkimuksella vuosina 2006 ja 2014 ja todennut merkityksellisimmiksi yhteistoiminnan keinoiksi välittömän keskustelun esimiehen ja alaisen välillä, kehityskeskustelun ja työpaikkakokoukset, jotka olemme valinneet tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Välittömän yhteistoiminnan selkiyttämiseksi avaamme työyhteisöviestintää, vuorovaikusta, palautekulttuuria, luottamusta, sosiaalista pääomaa ja dialogia osana toimivaa välitöntä yhteistoimintaa.

### 4.1 Muodollisen yhteistoiminnan historia Suomessa

Yhteistoiminta on ollut lakisääteistä Suomessa jo yli 70 vuoden ajan. 1940-luvulla säädetyn lainsäädännön mukaan (Laki tuotantokomiteoista 1946/470 ja 1949/843) työpaikoilla oli tuotantokomiteat, joiden kautta työntekijät saivat tietoa yrityksen toiminnasta. Niiden tarkoituksena oli edistää tuotantoa, tehokkuutta, kuria, työturvallisuutta ja myös parantaa terveydellisiä oloja, työviihtyvyyttä, ammatillista kehitystä ja työrauhaa. 1960-luvun työelämä havaitsi kuitenkin tämän lainsäädännön olevan puutteellinen silloisiin työelämän tarpeisiin ja keskustelu yhteistoimintalain säätämiseksi aloitettiin. Valmistelutyön lopputuloksena työmarkkinakeskusjärjestöt saavuttivat yhteisymmärryksen keskeisistä linjauksista, joiden perusteella Suomeen säädettiin yhteistoimintalaki vuonna 1978. Yhteistoimintalain tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työtä ja työpaikkaa koskevissa asioissa. Keskeisenä keinona laissa oli työnantajan neuvottelu- ja tiedottamisvelvollisuus. (Ahtela 2016, 8–9.)

Ennen vuoden 2006 tehtyä perusteellista uudistusta yhteistoimintalakiin tehtiin useita lisäyksiä ja uudistuksia niin työelämän tarpeista kuin EU-direktiiveistä johtuen. Vuoden 2006 uudistuksen myötä vuonna 2007 voimaan tuli uusi yhteistoimintalaki ja siitä eriytetty yritysryhmien yhteistoimintaa koskeva lainsäädäntö. Uudistuksesta huolimatta yhteistoimintalailla on vahva ”irtisanomislain” leima. (Ahtela 2016, 8–9.)

Ahtelan (2016) kokoamassa Sitran selvityksessä on yhteen vedettynä useita eri tahojen teettämiä tutkimuksia yhteistoiminnan alueelta. Työ- ja elinkeinoministeriö on tutkinut 2007 voimaan tulleen yhteistoimintalain uudistuksen vaikutuksia ensimmäistä kertaa 2010. Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, ettei uutta yhteistoimintalakia tunneta, eikä se ole näin ollen vaikuttanut olennaisesti yritysten toimintaan. (TEM 2010; Ahtela 2016, 11.) Suomen Yrittäjien pienyrityksille tekemä kysely antoi uudesta yhteistoimintalaista hyvin surullisen kuvan, sillä sen koettiin käytännössä vaikeuttavan yritysten kasvua luomalla kustannuksia yritykselle sen kasvaessa. Kyselyn mukaan YT-lailla ei koettu olevan merkitystä ilmapääpiiriin tai yhteisten asioiden hoitamisen kannalta. (Suomen Yrittäjät 2010, 18–24.)

Työmarkkinakeskusjärjestöt SAK ja STTK tutkivat henkilöstön edustajien näkökulmasta yhteistoimintalain piirissä olevia asioita vuonna 2015. SAK:n luottamushenkilöpaneelin (2015) mukaan suurissa organisaatioissa vaikutusmahdollisuudet ovat paremmat, kuin pienissä. 40 prosenttia henkilöstön edustajista kokee, että tehtävän hoitaminen on muuttunut vaikeammaksi viime vuosina ja 50 prosenttia kokee tilanteen pysyneen ennallaan (SAK:n luottamushenkilöpaneeli 2015; Ahtela 2016, 12). STTK:n Henkilöstön edustaja –barometrin (2015, 32–34, 57–58, 61) mukaan henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja heidän näkemyksensä huomioon ottaminen päätösten valmistelussa on heikkoa, mutta muutoin tiedonkulkua ja työpaikan taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta tiedottamista voidaan pitää asianmukaisena. Teollisuusalojen keskusliiton TEAM:n vuonna 2014 tekemän kyselyn mukaan heidän alallaan yhteistoimintaneuvottelujen käytännöt nähdään varsin negatiivisina, sisältäen ongelmia lähes kaikissa näkökulmissa päätöksentekoon vaikuttamismahdollisuuksista tiedonsaantiin ja yleiseen työnantajan asenteeseen neuvottelua kohtaan. (Ahtela 2016, 13.)

Ahtelan (2016) tutkimuksen yhteenvetona työnantajapuoli kokee yhteistoimintalain byrokraattisena ”koreografiana”, jonka noudattaminen on vaikeaa, eikä siitä koeta olevan hyötyä käytännön tasolla. Työnantajapuolen näkemyksestä edustuksellinen yhteistoiminta ei ole paras keino välittää henkilöstön näkemyksiä työnantajan suuntaan. Myös luottamusmiesjärjestelmän koetaan olevan

haasteellinen henkilöstön näkemysten välittäjänä. Välitön yhteistoiminta lähiesimiehen kanssa koetaan olevan avainasemassa. Työnantajien mukaan yhteistoimintalain uudistuksessa tulisi huomioida paikallinen toimintavapaus ja päätöksenteko sekä työmarkkinarakenteiden uudistaminen jatkuvan kehittämisen suuntaan. (Ahtela 2016, 11–13, 20–21.)

Palkansaajapuoli taas kritisoi työnantajan suhtautumista yhteistoimintalainsäädäntöön vain muodollisuutena, ilman aitoa neuvottelua ja vaihtoehtojen etsimistä. Työnantajan lopullisen päätösvallan koetaan olevan esteenä vaikuttamismahdollisuuksille neuvotteluissa. Tiedonsaanti neuvotteluihin ja oikea-aikainen tiedottaminen koetaan laajasti vaikeaksi yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Uudesta lainsäädännöstä toivottiin apuvälinettä työpaikan kehittämiseen. Luottamusmiesten toimintaedellytyksiä haluttiin parantaa esimerkiksi koulutuksen kautta. Palkansaajat toivovat yhteistoimintalain mukaisia neuvotteluja myös positiivisista asioista työpaikoilla, esimerkiksi paikallisista tulospalkkioista. (Ahtela 2016, 11–13, 20–21.)

Tänä päivänä yli kymmenen vuotta sitten tehty uudistus ei kuitenkaan näytä olevan aivan onnistunut ja keskustelu yhteistoimintalainsäädännön uudistamisesta on käynnissä. STTK on vuonna 2017 julkaisemassaan tiedotteessa vaatinut yhteistoimintalainsäädännön merkittävää uudistamista (STTK esittää yhteistoimintalainsäädännön uudistusta 2017). Vuonna 2018 hallitus asetti työryhmän selvittämään yhteistoimintalain uudistustarpeita, ja hallitus on tehnyt esityksen yhteistoimintalainsäädännön kokonaisuudistuksesta toukokuussa 2020, joka tulee käsittelemään kevälistuntokaudella 2021. Uudistuksen tarkoituksena on kehittää työpaikkojen yhteistoiminnallista kulttuuria, tiedonkulkua työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä kehittää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevissa asioissa. (TEM 2020.)

## **4.2 Esimiehen ja työntekijöiden välitön yhteistoiminta**

Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöviestintä luovat edellytyksiä työlle, vahvistavat yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Näkemysten vaihtaminen ja asioiden pohti-

minen yhdessä on merkityksellistä ihmisille, sillä se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Juholin 2013, 23.) Trenholmin ja Jensenin (2013, 309) mukaan lähiesimiehet käyttävät työajastaan yhdestä kahteen kolmasosaan suoraan vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Yksittäistä työntekijää koskevat asiat tulisi-kin käsitellä henkilön ja lähiesimiehen välillä. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa muutokset työtehtävissä, töiden järjestelyissä, työturvallisuuteen ja työterveyteen vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449).) Näin ollen voidaan sanoa, että välitön yhteistoiminta on luotu lain pohjalta sitouttamaan työyhteisön toimivuutta ja vuorovaikutusta toimivaksi kokonaisuudeksi.

Kunnallinen työmarkkinalaitos (nykyisin Kuntatyönantajat KT) on vuonna 2005 listannut ehdotelmana seuraavat välittömän yhteistoiminnan muodot: kehityskeskustelu, esimies-alaiskeskustelu, työnohjaus, palautteen antaminen, työpaikkakokoukset, tiedotustilaisuudet, koulutus- ja tiedotusluonteiset neuvottelutilaisuudet, osallistuminen kehittämisprojekteihin, laatu- ja tuloksellisuusryhmät ja tiimit (taulukko 1), joista tutkimuksemme keskeisiksi välittömän yhteistoiminnan muodoiksi valitsimme esimies-alaiskeskustelun, kehityskeskustelun ja työpaikkakokoukset.

TAULUKKO 1. Välittömän yhteistoiminnan muodot (KT 2005)

Kehityskeskustelu
Esimies-alaiskeskustelu
Työnohjaus
Palautteen antaminen
Työpaikkakokoukset
Tiedotustilaisuudet
Koulutus- ja tiedotusluonteiset neuvottelutilaisuudet
Osallistuminen kehittämisprojekteihin
Laatu- ja tuloksellisuusryhmät
Tiimit

Kohdeorganisaatiossamme yhteistoimintaa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia on tutkittu seuraavasti edellisen 15 vuoden aikana: Suonsivu (2018) tutki yhteistoimintamenettelyä seurantatutkimuksella, jossa tutkimuskohteena olivat viralliset, edustukselliset yhteistoimintaelimet sairaanhoitopiirin toimialueilla. Tutkimusvuosinaan 2006 ja 2014 Suonsivu tutki kyselyillään yhteistoiminnan organisoimista ja tavoitteellisuutta, yhteistoimintamenettelyä koskevien säädösten tunnettavuutta, yhteistoimintakäytäntöjä, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja omaan työyhteisöön sekä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Muuttujana tutkimuksissa Suonsivu tarkastelee henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kehittymistä. (Suonsivu 2018, 16, 210–228.)

Keskeisenä tuloksena käsillä olevaa tutkimusta tarkastellen Suonsivu analysoi tutkimuksessaan merkittävimpien välittömän yhteistoiminnan toteutumismuotojen olevan molempina tutkimusvuosinaan järjestyksessä: välitön keskustelu lähiesimiehen kanssa, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous (Suonsivu 2018, 218–219). Tässä opinnäytetyössä välittömän yhteistoiminnan keinoiksi valittiin Suonsivun (2018) yhteistoiminnan vaikuttamismahdollisuuksien tutkimuksessa kolme tärkeimmäksi todettua välittömän yhteistoiminnan muotoa: välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous. Nämä välittömän yhteistoiminnan kolme merkittävintä muotoa on avattu seuraavaksi. Lisäksi työssä tarkastellaan työyhteisöviestintää ja tiedonkulkua sekä esimiehen palauteen ja tuen saamista. Nämä teemat liittyvät olennaisesti edellisiin Suonsivun määrittelemiin yhteistoiminnan muotoihin.

#### **4.2.1 Välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä**

Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan esimies-alaiskeskustelulla ja välittömällä keskustelulla esimiehen ja alaisen välillä muuta esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, kuin kehityskeskustelua. Tällaisia keskusteluja voivat olla esimerkiksi erilaiset puheeksiotto tilanteet, palautteen antaminen ja muut päivittäiseen johtamiseen tai työhön liittyvät kahdenväliset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä. Aiemmin kehityskeskusteluista on käytetty nimitystä esimies-alaiskeskus-



telu. (Aarnikoivu 2016, 17.) Välitön esimiehen ja alaisen välinen keskustelu voidaan siis todeta olevan kaikkea välitöntä esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta työyhteisössä.

Yliopistonlehtori, KTT Ikonen (2015, 140) korostaa kuuntelun ja vastavuoroisen arvostuksen ja kunnioituksen esimiehen ja alaisen välillä rakentavan luottamusta. Ikonen (2015) kiteyttää vuorovaikutuksen näkökulmasta onnistuneen tilanteen dialogiksi. Dialogi antaa mahdollisuuden oivalluksille ilman, että keskustelijat ilmaisevat vuorotellen omia näkökulmiaan (Ikonen 2015, 140).

Juuti ja Vuorela (2015) nostavat keskusteleavan esimiestyön työyhteisön hyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi. Esimiehet, jotka käyttävät keskustelevaa johtamistapaa, ovat luomassa työyhteisöön onnistunutta, avointa, luottamuskeskeistä ja arvostukselle perustuvaa ilmapiiriä (Juuti & Vuorela 2015). Arvostettu Koneen entinen toimitusjohtaja Alahuhta (2015, 141) nostaa kuuntelun tärkeyden merkittäväksi osaksi johtamistyötä ja johtamisoppia. Johtajan tulee kuunnella, mutta hänen tulee myös ottaa vastuu (Alahuhta 2015, 18). Alahuhta (2015, 142) painottaa, että luottamuksen ilmapiiriä syntyy, kun esimies pitää kiinni siitä mitä puhutaan, on suora ja läsnä sekä kuuntelee. Ikonen (2015, 142) kuvaa luottamuksen syntyvän dialogin keinoin, mutta tarkentaa, ettei dialogi ja kuuntelu vaadi onnistuakseen vain pitkiä keskusteluja, vaan työelämän arkisia tekoja. Aarnikoivu (2010, 73) kuvaa hyvät vuorovaikutustaidot omaavaa esimiestä, joka osaa käydä dialogia ja keskittää keskustelunsa dialogin viitekehykseen. Dialoginen esimies on kiinnostunut alaistaan kohtaan ja toimintaote on tutkiva, kuunteleva ja kysyvä (Aarnikoivu 2010, 74).

#### **4.2.2 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskusteluista on käytetty aikaisemmin erilaisia nimityksiä, nykyään Suomessa puhutaan yleisimmin kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista (Aarnikoivu 2016, 17). Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen valmisteltu ja tavoitteellinen keskustelu, jossa dialogin keinoin pyritään ymmärtämään, kuuntelemaan ja keskustelemaan vastavuoroisesti toinen toistensa näke-

myksistä. Vastavuoroisuuden edellytyksenä on luottamuksellinen suhde esimiehen ja alaisen välillä, jossa molemmat kunnioittavat toistaan ja mahdollistavat rehellisen keskustelun. Kehityskeskustelussa keskitytään työntekijän työtehtävien arviointiin, uusien tavoitteiden asettamiseen ja osaamisen kehittämiseen osana työyhteisöä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 168–169.)

Juuti ja Vuorela (2015) painottavat, että kehityskeskustelut eivät ole päivittäisen keskustelun korvikkeita, mutta toteavat, että esimiehet, jotka käyvät tasaisesti keskusteluja, toteuttavat kehityskeskusteluja myös todennäköisemmin. Poikelan (2005, 31–32) mukaan kehityskeskustelun voidaan ajatella olevan kuin työyhteisön sosiaalisen pääoman mittari. Työnantajien ja työntekijöiden yhteistyön tavoittelu johtaa siihen, että sosiaalista pääomaa kertyy. Työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus ja ilmapiiri kehityskeskustelun aikana on positiivista. Poikela kuvaa, että päinvastaisessa, että luottamuspulan vallitsevassa keskustelussa, kehityskeskustelut eivät ole onnistuneita, juuri kun niitä tarvittaisiin. (Poikela 2005, 31–32.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä tehdyssä tutkimuksessa Ruoranen (2011) tutkii sairaanhoitopiirin strategian välittymistä osana Pirkanmaan sairaanhoitopiirin eri ammattiryhmissä käytävissä kehityskeskusteluissa. Tutkimustamme tarkastellen Ruoranen nostaa tutkimustyössään strategian välittymisen ohella monia työyhteisön ja esimiehen sisäisiä viestinnän muotoja, kehityskeskustelun sisältöjä sekä foorumin tärkeyttä tiedon kululle ja keskustelulle. Ruoranen käsittelee tutkimuksessaan kokonaisvaltaisesti esimies-alaisviestintää ja sen onnistumista kehityskeskustelun kontekstin kautta alaisen ja esimiehen näkökulmasta eri ammattiryhmien välillä. Ruoranen tarkentaa johtopäätöksissään onnistuneen keskustelun tekijöiden liittyvän keskustelijoiden sosiaalisiin kykyihin ja aitoon läsnäoloon tilanteessa (Ruoranen 2011, 5–6,139).

### 4.2.3 Työpaikkakokoukset yhteistyön areenoina

Välitöntä yhteistoimintaa toteutetaan työyhteisöissä sekä yksilötasolla että yhteisötasolla. Tässä tutkimuksessa käsitellään työyhteisötasolla tapahtuvaa yhteistoimintaa työpaikkakokouksen kontekstissa. Työpaikkakokouksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työyksikön omia kokouksia, jotka tukevat henkilöstöjohtamista ja yhteistoiminnan toteutumista. Työpaikkakokouksia voidaan kutsua eri nimillä, esimerkiksi osastokokous, osastotunti tai henkilöstöryhmä, joissa kokoukseen osallistuu työyksikön henkilöstö. Kehittämistoiminnan näkökulmasta työpaikkakokousta voidaan pitää tärkeimpänä osallistumisen muotona. Työpaikkakokous mahdollistaa oikea-aikaisen yhteistyön toteutumisen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2005.)

Työyhteisön formaalisilla kokouksilla on merkityksellinen tehtävä työpaikan jatkuvan kehittämisen suhteen. Niissä työntekijöitä on syytä rohkaista jakamaan havaitsemiaan epäkohtia, jotta tällainen keskustelu ei siirry vain käytäväpuheiksi, joka ei edistä työpaikan yhteisiä tavoitteita ja yhteistyötä ammattiryhmien kesken. Työpaikkakokouksissa on mahdollista sopia yhteisestä suunnasta ja ratkaisumal-leista työyhteisön esille nostamiin asioihin. (Järvinen 2016.)

Työpaikkakokoukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin; tiedonvaihtoon keskittyviin kokouksiin ja ongelmien ratkaisuun tai päätöksentekoon tarkoitettuihin kokouksiin (Halvorsen & Sarangi 2014). Ruotsissa työpaikkakokouksista terveydenhuollon piirissä tehdyssä tutkimuksessa Bergman, Dellve ja Skagert (2015, 536–538, 540) toteavat, että työpaikkakokousten tavoitteena on sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta tarjota mahdollisuus kommunikaatiolle ja vaikutusmahdollisuudelle työpaikan päätöksentekoon. Työntekijät kokivat lisäksi, että kokouksissa on mahdollista jakaa tietoa ja kehittää osaamista. Työntekijät kaipasivat lisää informaatiota organisaation johdon keskustelusta ja päätöksenteosta ja siitä, kuinka johdon päätökset vaikuttavat heidän työhönsä. Ainoastaan päätösten informointia ei koettu riittäväksi informaation ta-soksi. Työpaikkakokous antaa potentiaalisen mahdollisuuden vastavuoroi-seen kommunikaatioon. Kokousten lopputulos on kuitenkin riippuvainen fyysisistä järjestelyistä, osallistujamäärästä, esimiehen taidosta aktivoida keskuste-

lua ja yksikön kulttuurista. Kuitenkin henkilöstö arvostaa ja pitää tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa työpaikan kehittämiseen. (Bergman ym. 2015, 536–538, 540.)

#### 4.2.4 Työyhteisöviestintä ja tiedonkulku

Juholin (2013, 44) kuvaa viestinnän työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Viestintä käännetään latinan kielelle *communicare* eli tehdä yhdessä ja olla yhteydessä jonkun tai joidenkin kanssa. Viestintä kuvaa tekemisen ja vuorovaikutuksen välistä sidosta ja onkin keskeinen merkki yhteisöön kuulumisesta. Viestinnän kuvataan olevan vuorovaikutuksellisen toiminnan peruspilari, jonka olemassaolo on merkittävä ehto sosiaaliselle järjestykselle. (Juholin 2013, 44–45.)

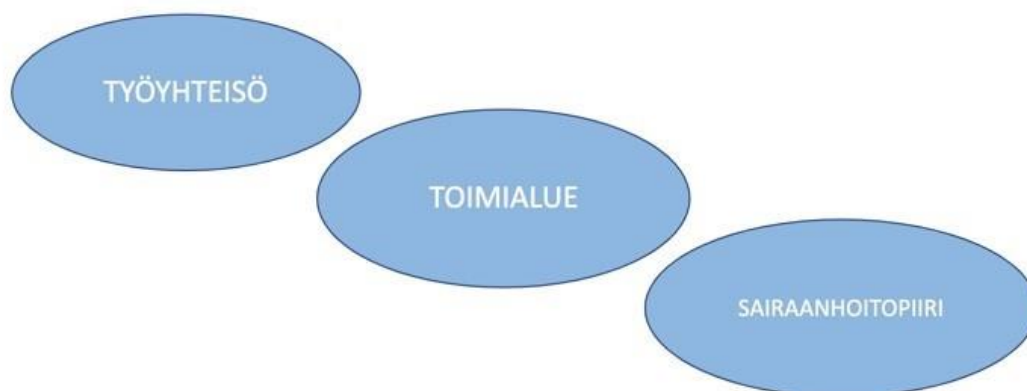
Viestintää tapahtuu työyhteisön sisällä ja työyhteisön ja muun maailman välillä. Työyhteisöviestintä on kaksi suuntaista, ellei viestinnän muotona ole tiedottaminen, mikä on yksisuuntaista. Yhteisön viestintä tukee organisaation toimintaa ja työyhteisön tavoitteiden saavuttavuutta. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Juholin (2013, 178) tuo kirjassaan esille aiempien kirjojensa (2007, 2008) aikaan luodun hyödyllisen Työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallin, jonka sisältö järkeistää viestintää työyhteisössä ja työelämässä (taulukko 2). Juholin painottaa mallissaan viestinnän tapahtuvan siellä, missä ihmiset toimivat. He tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti. Tiedonkulun ei kuulu toimia organisaatiossa hierarkkisesti vaan tiedon vaihdanta on keskeisesti osa työyhteisön jäsenten keskinäisviestintää. Tiedon vaihdannan taustalla toimii organisaation yhteinen näkemys. (Juholin 2013, 23, 177–178.)

TAULUKKO 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 178)

<b>Työyhteisöviestinnän uusi agenda 6+1 osatekijää</b>
1. Ajantasainen tieto on koko ajan saatavilla sitä tarvitseville ja hyödyntäville, jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa, etsimisessä ja vaihdannassa.
2. Isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan sekä varmistetaan ymmärrys. Tämä ei tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille näkemyksille annetaan arvoa, ja kannustetaan niiden esiin tuomiseen.
3. Tunnelma on rento ja arvostava, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään, kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. Tähän sisältyy myös kokemus kuulumisesta työyhteisöön.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin tai -yhteisöön ja koko organisaatioon, pieniin ja isoihin asioihin.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; sen uudistuskykyä sekä tulevien haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan, joka vahvistaa tai heikentää sitoutumista.
+1 eli edellisiä yhdistävä tekijä. Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

Tässä tutkimuksessa tiedonkululla tarkoitetaan organisaation eri tasojen välistä suullista tai kirjallista tiedonkulkua sekä työyhteisön sisäistä tiedonkulkua. Organisaation tasot ovat luokiteltu tässä tutkimuksessa kuvion 2 mukaan.



KUVIO 2. Organisaation tiedonkulun tasot

#### 4.2.5 Vuorovaikutuksellinen työyhteisö

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta on luonnollinen osa työyhteisön asioiden käsittelyä. Työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan edellytys on luottamuksellisen ilmapiiriin rakentaminen, jota edistetään avoimella vuorovaikutuksella. Tavoiteltaessa parempaa palvelutuotantoa tarvitaan tehokasta tiedonkulkua ja luottamuksellisia yhteistyösuhteita, joita edistetään parhaiten jatkuvalla välittömällä yhteistoiminnalla päivittäisessä vuorovaikutuksessa. (HE 2006/267.)

Hyvän yhteistoiminnan rakentaminen vaatii paljon vuorovaikutusta ja kaikkien osapuolten kuulemista (Lahdes 2011, 2). Kuuselan (2013, 52) mukaan yhteisen näkemyksen aikaansaaminen on vuorovaikutuksen tehtävä. Hyvä vuorovaikutus syventää ja laajentaa osallistujien ajattelua. Vuorovaikutuksessa on mahdollista oppia itsenäistä ajattelua ja uusia asioita; henkilö joutuu ottamaan vastuuta omista kannanotoistaan. (Kuusela 2013, 53.) Laaksonen ym. (2012) kuvaavat tuloksellisen, työelämän laadultaan hyvän työyhteisön sisäisesti terveeksi ja toimivaksi. Ominaisena osana tämän kaltaista työyhteisöä on vilkas, vallitseva keskinäinen vuorovaikutus, joka johtaa siihen, että jokainen jäsen on hyvin perillä siitä, mitä työyhteisössä suunnitellaan ja tehdään. (Laaksonen ym. 2012, 242–243.)

Välitön vuorovaikutus on työpaikalla oletus, tämän tulee olla myös avointa, rehellistä ja suoraa. Organisaation koko vaikuttaa tiedon haasteellisuuteen ja tästä huolehtimisen tuleekin olla jatkuvaa. Avoimella vuorovaikutuksella tarkoitetaan työyhteisössä myös sitä, että lähiesimies pyrkii kertomaan asiat suoraan heille, joita asia koskee. (Järvinen 2014, 75–76.)

Dialogisessa vuorovaikutuksessa korostuu toisen ihmisen aito kuunteleminen, jossa tulee hahmottaa useita näkökulmia sekä tarkastella kriittisesti omia näkökulmiaan (Kivinen 2018, 21). Dialogin voidaan kuvata olevan syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista. Dialogin lähtökohtana on osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvo. Työelämän ollessa muutoksen jatkumossa, dialogin voidaan todeta olevan toimiva keino organisaatioiden kehittämisen osana. Dialogi antaa mahdollisuuksia edistää innovatiivisuutta, työelämän laatua sekä tuloksellisuutta. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko 2015, 9.)

Syvänen ym. (2015, 15–16) selittävät dialogin suosiota sen vakuuttavuudella ja pitkällä perinteillä. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta. Työyhteisötasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi organisaation arvoihin, perustehtävään ja toimintamenetelmiin perustuvaa yhteistä näkemystä. (Syvänen ym. 15–16.)

#### **4.2.6 Palautteen ja tuen kulttuuri organisaatiossa**

Palautteen antaminen ja saaminen ovat merkittävä osa esimiestyötä. Palautetta antava ja saava esimies takaa sen, että työntekijä kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Esimiehen saama palaute varmistaa omien vahvuuksien ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Kun palautteen antamisen merkitys on ymmärretty oikein, kykenee esimies vuorovaikutteisesti antamaan palautetta kannustavalla tavalla. (Aarnikoivu 2010, 74–75.) Juuti ja Vuorela (2015) kuvaavat palautteen annon esimerkillisen mallin, jossa jokaista kielteistä sanaa kohtaan tulisi sanoa neljä myönteistä sanaa, jotta viestintä olisi tasapainossa. Suora palaute on tärkeää tilanteissa, joissa oikeudenmukaisuus otetaan näkökulmaksi.

Tässä tilanteessa jokaisen työyhteisön jäsenen on mahdollista antaa oma vastineensa ja perustelunsa. (Järvinen 2014, 76.)

Kehittämällä aktiivista palautekulttuuria tuetaan avoimen kommunikaatiokulttuurin syntymistä. Esimiehellä on merkittävä rooli palautekulttuurinkin muodostumisessa. Esimiehen oma esimerkki on avainasemassa. Palautekulttuuria voidaan kehittää esimerkiksi asettamalla palautteen antamiselle määrällinen tavoite. Näin palautteesta ajan myötä tulee kiinteä osa työyhteisön arkea osana työyhteisön foorumeita. (Aarnikoivu 2010, 51.) Foorumeilla, kuten osastokokouksissa tai kehityskeskusteluissa, esimiehen on hyvä asettaa toimintansa arvioinnin kohteeksi ja pyytää palautetta. Kun esimies ymmärtää omat mahdollisuutensa vaientaa ja vaikuttaa avoimeen vuorovaikutukseen, voidaan palautteen ja avoimuuden kulttuuria kehittämällä saada aikaan tulosta. (Järvinen 2014, 78.)

Kun palautteen antoon on matala kynnys ja sitä annetaan jatkuvasti yhteisten pelisääntöjen mukaan, siitä muotoutuu arkinen käytäntö, joka ei saa liian suuria mittasuhteita. Jatkuva palautteen antaminen edesauttaa avoimen keskusteluilmapiiirin ylläpidossa ja tällöin vaikeistakin asioista on helpompi puhua ja ongelmiin voidaan puuttua. (Pääkkönen, Ravantti & Repo 2015, 16.)

Esimiehen saamaa palautetta tarkasteltaessa Patrik ja Spence Lashinger (2005) toteavat tutkimuksessaan, että riittävä kollegoiden ja ylemmän esimiehen palautteen määrä on yhteydessä koettuun organisaation tukeen ja työtyytyväisyyteen omassa roolissa. On siis merkityksellistä saada palautetta esimiehenä työskentelyn tueksi. Johtamisen keinoilla voidaan stimuloida kommunikaation toimivuutta esimerkiksi ongelmien ratkaisussa ja muutosten hyväksymisessä. Tähän hoitotyön lähiesimiehet tarvitsevat organisaation ylempien tasojen tukea. (Martins, Trindade, Vandresen, Amestoy, Prata & Vilela 2019, 6.)

#### **4.2.7 Yhteistyöllä luottamusta ja sosiaalista pääomaa**

Kuusela (2013, 101–102) kuvaa yhteistyötä päämääränä ja keinona saavuttaa parempia tuloksia. Se auttaa kulttuurin luomisessa ja syventää ihmisten välisiä suhteita sekä organisaation yhteiseksi, että jokaisen yksilön eduksi. Yhteistyön



puute voi johtaa kokemukseen luottamuksen ja arvostuksen puutteesta tai syrjässä olemisesta. Esimiehelle yhteistyö oman tiimin, kollegojen ja verkoston kanssa on sekä mahdollisuus oppia, että saada ajantasaista tietoa. (Kuusela 2013, 101–104.) Organisaatioiden näkökulmasta yhteistyö, vuorovaikutus ja luottamus liitetään yhteiseksi päämääräksi ja näiden tekijöiden tiedetään suuntaavaan vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen (Costa, Bijlsma-Frankema & de Jong 2009, 131–132).

Tämän päivän esimiestyötä tarkasteltaessa psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä optimismin johtaminen ovat Mankan mukaan (2015, 10) vielä uusia asioita työpaikoilla. Työelämässä erityisesti korostuu entisestään tänä päivänä tunteiden huomioiminen sekä toiveikkuuden tunnelman luominen. Manka (2015, 10) nostaa tunteista oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen nousevan merkittäväksi tutkimuksi ilmiöksi yksilön terveyttä, työilmapiiriä ja tuloksellisuutta tarkasteltaessa.

Kuusela (2013, 127) vertailee kirjassaan tilanteita, joissa luottamusta ja oikeudenmukaisuutta kerrytetään työyhteisön toiminnassa sekä tilanteita, joissa epäluottamusta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta saattaa kertyä. Esimiehen ja alaisen välillä voidaan kerryttää luottamusta ja oikeudenmukaisuutta tilanteissa, joissa kahdenkeskisiä keskusteluja käydään tiheästi muodollisesti ja vapaasti sekä esimiehen, että alaisten aloitteesta. Palautteesta tulee keskustelun osana päivittäinen tapa ja kysymyksiä voidaan esittää. Palaverissa luottamuksen ilmapiiriä luodaan sillä, että esimies kannattelee keskustelua ja antaa kaikille mahdollisuuden keskusteluun. Edellä mainituissa tilanteissa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja epäluottamuksen ilmapiiriä luodaan yksipuolisella tiedottamisella, vähäisellä keskustelukulttuurilla, jossa aikaa keskustelulle luodaan vain alaisten toimesta, sekä palautteen saaminen on vähäistä. (Kuusela 2013, 127.)

Yhteisöllisyys antaa työyhteisölle voimaa. Hyvä työilmapiiri on monien tutkimusten mukaan työn ilon taustalla. Hyvä työilmapiiri syntyy hyvästä johtamisesta ja jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnasta. Sosiaalista pääomaa, eli yhteisöllisyyttä työyhteisössä, voidaan lisätä vastavuoroisuudella, luottamuksella, yhteisillä arvoilla ja aktiivisella toiminnalla. Hyvän vuorovaikutteisen työyhteisön osapuolten toiminnan seurauksena luottamus kasvaa ja kaikki voivat kokea olevansa kuin samassa veneessä. (Manka 2015, 144–145.)

Isoherranen (2012) kartoittaa väitöskirjassaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien asiantuntijoiden kokemia haasteita, kun kehitetään moniammatillista yhteistyötä. Tuloksissaan Isoherranen kuvaa organisaatiotasolla tärkeäksi tekijäksi tuen, jonka pohjana toimii organisaation tavoitteet yhteisen näkemyksen ja muutoksen toteuttamisessa. Ammattijärjestöjen ja professioiden tärkeys työelämän yhteistyön osana nostetaan tuloksissa toiseksi tekijäksi. Isoherranen (2012) kuvaa yksilötasolla nouseviksi haasteiksi valmiudet moniammatilliseen yhteisölliseen toimintaan työyhteisössä ja puutoksia tarvittavissa kommunikoinnin taidoissa. Tutkimus painottaa tuloksissaan, että vuorovaikutuksen ja dialogisen toiminnan taidot todettiin tärkeiksi moniammatillista yhteistyötä kehitettäessä. Tutkimuksessa nousee esille, että moniammatillisesti hyvin toimivissa tiimeissä havainnointiin asiantuntijoiden välistä tukea ja luottamusta. Tämänkaltaisissa tiimeissä haluttiin tehdä töitä ja tiimeissä kehittyi sosiaalista pääomaa. (Isoherranen 2012, 153–163.)

## 5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä opinnäytetyömme osassa käymme läpi tutkimuksemme metodologiset lähtökohdat. Tutkimusprosessi aloitettiin määrittämällä tutkimusongelma ja perehtymällä tutkimuksen aiheesta olemassa olevaan teorian tietoon sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Heikkilän (2014, 20) mukaan tutkimusprosessin aluksi tehdään tutkimussuunnitelma, jossa päätetään tutkimusprosessin vaiheista ja tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavista asioista. Tutkimuslupa haettiin kohdeorganisaation ohjeiden mukaan ja lupa tutkimuksen toteuttamiseen saatiin kesäkuussa 2020.

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2014, 139) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat muuttujien ja mitattavien ominaisuuksien väliset syyn ja seurauksen suhteet ja eroavaisuudet. Vilkan (2007, 13) mukaan määrällisellä tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin: kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon, johon Heikkilä (2014, 15) lisää myös tarpeen selvittää prosenttiosuuksiin sekä lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua myös kyselytutkimuksena, jonka avulla voidaan kerätä tietoa monista eri asioista, kuten ihmisten toiminnasta, mielipiteistä tai asenteista. Tällöin aineisto kerätään kyselylomakkeen välityksellä. (Vehkalahti 2014, 11.)

Vilka (2007, 20) käyttää termiä kartoittava tutkimus, kun määrällisen tutkimuksen avulla esitetään keskeisiä malleja ja teemoja aihealueista, joita on tutkittu vain vähän, ja joiden avulla voidaan kehittää hypoteeseja tutkittavasta asiasta. Kartoittava kvantitatiivinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska aihealueeseen liittyviä tutkimuksia on vähän ja terminä välitön yhteistoiminta on tunnettu ainoastaan kansallisella tasolla. Kanasen (2008) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen peruslähtökohtana on kysyä tutkimusongelmaan liittyviä asioita pieneltä perusjoukolta, jonka voidaan katsoa edustavan hyvin koko joukkoa. Tutkimuksen avulla pyritään tekemään yleistyksiä, joita saadaan, kun aineistoa käsitellään

tilastollisin menetelmin. Tutkimus perustuu määrien laskemiseen, mutta kun ilmiöstä halutaan saada esiin tuloksia selventäviä ominaisuuksia, voidaan käyttää lisäksi avoimia kysymyksiä (Kananen 2008, 10–11), kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

## 5.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselytutkimuksessa kyselylomake toimii mittausvälineenä. Kyselytutkimuksessa ollaan kiinnostuneita usein vastaajien mielipiteistä, jolloin kiinnostuksen kohteet ovat yleensä abstrakteja. Näiden mittaaminen vaatii konkreettisten kysymysten esittämistä, minkä vuoksi tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet operationalisoidaan eli työstetään mitattavaan muotoon. (Vehkalahti 2014, 18, 20.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitteiden operationalisointi on äärimmäisen tärkeä osa tutkimusprosessia. Jos tutkija ei määrittele mitattavia käsitteitä sellaisiksi, että niitä voidaan mitata tai epäonnistuu käsitteiden avaamisessa tutkittavalle, on koko tutkimus vaarassa epäonnistua. (Vilka 2007, 36–37.) Kyselylomaketta tehdessä ilmiöiden keskeiset ulottuvuudet tulee tiedostaa ja niiden perusteella muodostaa mittari, joka mittaa näitä toisiinsa liittyviä asioita. Tutkimusmittari koostuu eri osioista, joilla tarkoitetaan yksittäisiä kysymyksiä tai väittämiä. (Vehkalahti 2014, 22–23).

Kyselylomakkeen tulee olla helposti luettava ja kysymysten asettelun tarpeeksi yksiselitteinen, jolloin monitulkintaisuudelle ei jää varaa. Lisäksi kyselylomakkeen kieliasu tulee kirjoittaa arkikieliseksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja omaa tarvittavan tiedon vastatakseen kysymykseen. (Vilka 2007, 37; Kananen 2011, 25). Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi valittuja, jolloin kysymykset sekä vastausvaihtoehdot ovat samat kaikille tutkittaville, joka lisää tutkimustulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta (Heikkilä 2014, 49). Tämä yksinkertaistaa myös tutkimustulosten analysointia ja auttaa torjumaan virheitä (Kananen 2011, 30). Strukturoiduissa kysymyksissä jokaiselle tutkittavalle asialle eli muuttujalle luodaan arvo, joka ilmaistaan joko symboleina, numeroina tai kirjaimina (Vilka 2014, 15). Vastausvaihtoehtojen määrä ei saa olla kovin suuri, mutta kysymys on rakennettava kuitenkin siten, että vaihtoehtoja löytyy kaikille vastaajille (Heikkilä 2014, 49).

Kyselylomakkeen standardoituun vastausrunkoon voidaan lisätä myös muutamia tarpeellisia avoimia kysymyksiä, jonka avulla ajatellaan saatavan tietoja tai näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut ennalta ajatella. (Hirsjärvi ym. 2014, 193, 198–199). Kyselylomake voi sisältää myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa on sekä strukturoitu vaihtoehto että avoin vaihtoehto. Tämä tarkentava “Muu, mikä?”-vaihtoehto on hyvä silloin, jos tutkija on epävarma, sisältävätkö strukturoidut vaihtoehdot kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot, vai voiko vastaaja keksiä vielä jonkun odottamattoman vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, 49.) Saadaksemme lisätietoa varsinkin välitöntä yhteistoimintaa edistävästä ja haittaavista tekijöistä, halusimme tarjota tutkimukseen osallistuville vapaan sanan näiden osalta, jonka vuoksi kyselylomake sisälsi kolme sekamuotoista kysymystä ja kolme avointa kysymystä.

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeeseen luotiin yhteensä 20 kysymystä. Kyselylomake oli jaettu kahteen osioon (liite 3). Ensimmäisen osion sisältämät neljä kysymystä käsittelivät vastaajan taustatietoja, jotka liittyivät lähiesimiesten ammatilliseen uraan ja esimiestyöhön (työkokemus sosiaali- ja terveysalalla, työkokemus esimiestyössä, alaisten määrä, korkein koulutus-taso). Näiden kysymysten muuttujat ovat järjestysasteikollisia muuttujia, joiden avulla voidaan mitata havaintoyksikön laadullisia ominaisuuksia, jotka on mahdollista jakaa ryhmiin tai luokkiin (Vilkka 2014, 48).

Toisessa osiossa kartoitettiin tutkimuskysymyksiin heijastettujen kysymysten muodossa vastaajan käsityksiä ja mielipiteitä välittömästä yhteistoiminnasta omassa työyhteisössään. Likertin asteikko on yksi käytetyimmistä järjestysasteikoista mielipide väittämissä (Vilkka 2014, 46) ja Likertin 5-portaista asteikkoa käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi käytimme järjestysasteikollisia muuttujia, joiden asteikot olivat seuraavat:

- Päivittäin / Viikoittain / Kuukausittain / Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Päivittäin / Viikoittain / Kuukausittain / Harvemmin / En koskaan
- Erittäin hyvin / Melko hyvin / Tarpeeksi / Välttävästi / Heikosti
- Erinomainen / Hyvä / Kohtalainen / Välttävä / Heikko
- Paljon / Melko paljon / Jonkin verran / Vähän / En lainkaan

Lisäksi muutamia suhdeasteikollisia muuttujia, joissa mitattiin tärkeysastetta numeraalisella arvolla 1–6.

Taulukossa 3 tuodaan esille tutkimusongelmiin vastaavat kyselyn kysymykset. Ensimmäiseen tutkimusongelman kysymykseen esimiesten käsityksistä välittömästä yhteistoiminnasta ja sen eri muodoista esimiestyön välineenä vastasimme kysymällä vastaajiltamme välittömän yhteistoiminnan merkityksestä ja keinoista. Toiseen tutkimuskysymykseen käytetyistä välittömän yhteistoiminnan muodoista ja niiden käytön frekvenssistä vastasimme kysymällä lähiesimiehiltä välittömään yhteistoimintaan käytettävästä ajasta ja työyhteisöviestinnän keinojen tavoittavuudesta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen välitöntä yhteistoimintaa edistävästä ja haittaavista tekijöistä vastasimme laajalla kysymysosalla, joka sisälsi myös kyselyn avoimet kysymykset. Kysymyksillä kartoitettiin vuorovaikutuksen laadullisia näkökulmia, esimiehen saamaa tukea välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen sekä asetimme vastaajille väittämiä työyhteisöilmiöistä. Avomilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus omin sanoin kuvata välitöntä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat tutkimusosiot

Tutkimusongelmat	Tutkimusongelmaan vastaavat kysymysosiot
<b>Mitkä käsitykset esimiehillä on välittömästä yhteistoiminnasta ja sen muodoista esimiestyön välineenä?</b>	5 Välittömän yhteistoiminnan merkitys esimiestyössä 6 Merkittäviä välittömän yhteistoiminnan keinoja 11 Työyhteisöviestinnän keinojen tärkeys
<b>Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja esimies käyttää työyhteisössä ja kuinka usein?</b>	7 Kuinka usein välittömän työyhteisön muotoja käytetään 8 Esimiehen ajankäytön riittävyys välittömän yhteistoiminnan keinoille 12 Työyhteisöviestinnän keinojen tavoittavuuden arviointi
<b>Mitkä ovat välitöntä yhteistoimintaa edistävät ja haittaavat tekijät?</b>	9 Työyhteisöilmioiden väittämät 10 Työyhteisön yhteistyö 13 Tiedonkulun toimivuus 14 Yhteistyön laatu 15 (avo) Edistävät tekijät 16 (avo) Haittaavat tekijät 17 Esimiehen mahdollisuus viedä asioita eteenpäin organisaatiossa 18 Esimiehen saadun palautteen määrä 19 Esimiehen saatu tuki 20 (avo) Vapaa sana välittömästä yhteistoiminnasta

### 5.3 Tutkimusaineiston keruu

Ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista on hyvä testata kyselylomake jollakin kohdejoukon edustajilla. Esitutkimuksen ideana on kartoittaa kyselylomak-

keen toimivuutta, kysymysten ja ohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen kattavuutta sekä lomakkeen vastaamiseen kulutetun ajan määrää sekä yleisesti vastaamisen raskautta. (Heikkilä 2014, 58.) Tämä kyselytutkimus testattiin tutkimusaiheen parissa työskentelevillä asiantuntijoilla, jotka eivät kuuluneet itse tutkittavaan kohdejoukkoon. Testauksen jälkeen asiantuntijoilta kerättiin palautetta ja kyselytutkimusta muutettiin hyödyntäen asiantuntijoilta saatua palautetta.

Asiantuntijatestauksen jälkeen virallinen tutkimus teetettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hoitotyön lähiesimiehille (osastonhoitajille) N=127, jotka edustavat sitä perusjoukkoa, jota haluttiin tutkia. Tutkimus toteutettiin kokonaisuutena, mikä tarkoittaa, että koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen (Vilkkä 2007, 52). Heikkilän (2014, 42–43) mukaan kokonaistutkimus on järkevää pienissä tutkimusaineistoissa, joissa havaintoyksiköiden määrä jää alle sadan tai jos otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Tässä tutkimuksessa perusjoukon määrä oli 127, jonka vuoksi koko perusjoukkoa pyydettiin osallistumaan tutkimukseen.

Kyselylomakkeen alkuun kirjoitettiin sivun pituinen saatekirje (liite 1), jolla Vilkan (2014) mukaan tutkittava saa tarpeeksi kattavan tiedon, mihin tarkoitukseen hän tietojaan antaa ja mihin näitä tietoja käytetään. Saatekirje kirjoitetaan myönteisellä ja kohteliaalla tyylillä ja tämän luettuaan vastaaja päättää osallistumisestaan tutkimukseen. (Vilkkä 2014, 190–191.) Saatekirje pyrittiin pitämään melko lyhyenä ja informatiivisena, että vastaajien mielenkiinto säilyy sen lukemisen ajan. Saatekirjeessä perusteltiin tutkimuksen tarpeellisuus, ja mihin mahdolliset tutkimustulokset voivat tulevaisuudessa vaikuttaa. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri edellyttää, että saatekirjeen lisäksi tutkittaville lähetetään sairaanhoitopiirin pohjan mukaan tehty tiedote opinnäytetyöstä, jossa lyhyesti kuvataan opinnäytteen tarkoitus ja eräät tietosuojaan ja tutkimusmateriaalin säilytykseen liittyvät seikat (liite 2).

Kyselytutkimus toteutettiin käyttämällä Webropol Surveys -palvelua, joka saatiin käyttöön tutkimuksen kohteena olevan organisaation kautta. Vastaajille lähetettiin organisaation yhteys henkilön toimesta esimiesjaketuna sähköpostitse linkki



sähköiseen Webropol-alustalla tehtyyn kyselylomakkeeseen. Kyselylomake lähetettiin vastaajille elokuussa 2020 ja vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa, 7.-21.8.2020. Vastausaikaa pidennettiin kerran ja kysely suljettiin 30.8.2020.

Vilka (2007) suosittaa internetissä kerättävien aineistojen vastausajaksi noin kaksi viikkoa. Jos haluttua määrää vastauksia ei ole tähän mennessä saatu, lähetetään muistutusviesti ja aineiston kerääminen jatkuu, kunnes tarpeellinen määrä vastauksia on saatu. (Vilka 2007, 106). Koska tässä tutkimuksessa annetussa kahdessa viikossa ei saatu tarpeeksi vastauksia, lähetettiin vastaajille uusi sähköposti ja kyselylomakkeen vastausaikaa pidennettiin. Kun kysely suljettiin, kyselytutkimukseen oli vastannut 43 % (n=55) Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön lähiesimiehistä (N=127). Webropol-ohjelman dokumenteissa näkyvät avattujen kyselyjen määrä, tästä voitiin huomata, että osa tutkittavista oli jättänyt kyselylomakkeen täytön kesken palauttamatta sitä.

#### **5.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Vilkan (2007) mukaan onnistuneesti tehdyn kyselylomakkeen analysoinnilla saadaan selville muuttujien välisiä riippuvuuksia ja muuttujien vaikutuksia toisiinsa. Yksittäisistä muuttujista saadaan erilaisia tunnuslukuja, jotka voivat olla esimerkiksi keskiarvo, keskihajonta tai mediaani (tyypillisin vastaus). Tunnusluvuilla voidaan esittää numeraalista tietoa mielipiteistä ja asenteista. (Vilka, 2007, 119–120.)

Tilastollinen tutkimusaineisto analysoitiin pääsääntöisesti SPSS-tilastoanalyysiohjelmalla. SPSS:n lisäksi käytettiin Webropolin analysointi- ja grafiikkaominaisuuksia. Heikkilän (2014) mukaan tilastollisten ohjelmien hyödyntäminen on järkevää, koska tunnuslukujen ja testien tekeminen on monin verroin nopeampaa, kuin niiden tekeminen manuaalisesti tekstinkäsittely- ja taulukko-ohjelmistoja apuna käyttäen. Webropolissa tehdyt kyselyt voidaan tallentaa suoraan SPSS ohjelmaan. Tutkija tarkistaa jokaisen lomakkeen, onko lomakkeissa puuttuvia tietoja, jotka jäävät havaintomatriisissa tyhjiksi kohdiksi. (Heikkilä 2014, 118–119, 127.)

Cronbachin alfaa käytettiin tutkimuksen reliabiliteetin selvittämiseen. Cronbachin alfan avulla mitataan mittarin yhteneväisyyttä eli kuinka paljon muuttujat mittaavat samoja ilmiöitä. Laskettaessa muuttujien välistä korrelaatiota, alfan suuruuteen vaikuttaa kysymysten lukumäärä. (KvantiMOTV 2008.) Heikkilän (2014) mukaan Cronbachin alfan arvoille ei voida määrittää yksiselitteistä rajaa, yleensä rajana voidaan pitää alfan arvoa  $>0,70$ . Metsämuurosen (2006) mukaan myös arvoja  $>0,60$  voidaan pitää johdonmukaisuuden osoituksena.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 60 muuttujaa, joista poimittiin tutkimusongelmiin vastaavat muuttujat. Muuttujat oli muodostettu teoreettisesta viitekehuksesta nousseiden pääkäsitteiden avulla. Järjestysasteikollisia muuttujia oli 37. Muuttujat, joissa oli tärkeysjärjestys suhde-asteikollisesti tai jotka sisälsivät avoimen kysymyksen, jätettiin laskennasta pois. Jokaiselle ryhmälle laskettiin reliabiliteetista kertova Cronbachin alfan arvo. Ryhmien tulokset vaihtelivat  $0,597-0,740$  joten muuttujien välistä korrelaatioita voidaan pitää vaatimattomasta johdonmukaiseen. Ryhmät ja niiden Cronbachin alpha-arvot on kuvattu taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Kyselylomakkeen osioiden Cronbachin alpha-arvot

	Muuttujien määrä f	Cronbachin alpha
<b>Mitkä käsitykset esimiehillä on välittömästi yhteistoiminnasta ja sen muodoista esimiestyön välineenä?</b>		
5. Välitön yhteistoiminta on merkittävä osa esimiestyötä ja johtamista	6	0,740
6. Merkittäviä välittömän yhteistoiminnan keinoja ovat		
<b>Mitä välittömän yhteistoiminnan muotoja esimies käyttää työyhteisössä ja kuinka usein?</b>		
7. Kuinka usein työyhteisössänne alla olevia välittömän yhteistoiminnan keinoja käytetään?	11	0,597
8. Minulla on tarpeeksi aikaa toteuttaa näitä välittömän yhteistoiminnan keinoja?		
12. Arvioi, kuinka käyttämäsi työyhteisöviestinnän keinot tavoittavat työntekijäsi?		
<b>Mitkä ovat välitöntä yhteistoimintaa edistävät ja haittaavat tekijät?</b>		
9. Kuinka usein viimeisen vuoden aikana koit seuraavaa?	20	0,668
10. Työyhteisössä asioiden käsittelyssä pyritään yhteisymmärrykseen?		
13. Arvioi tiedonkulun toimivuutta työyhteisössäsi.		
14. Arvioi yhteistyön laatua.		
17. Minulla on hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä nousseita asioita eteenpäin organisaatiossa.		
18. Arvioi, kuinka paljon saat palautetta.		

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin tilastollisen analyysin perusmenetelmiä. Cronbachin alfaa käytettiin tutkimuksen reliabiliteetin selvittämiseen. Spearman-

nin järjestyskorrelaatiokerrointa käytettiin järjestysasteikollisten muuttujien riippuvuuden mittaamiseen ja ristiintaulukointia käytettiin kahden muuttujan välisen yhteyden selvittämiseen. Fischerin tarkan todennäköisyyden testiä käytettiin ristiintaulukoinnissa silloin, kun solukohtaiset havainnot jäivät alle 5 tai alle viiden olevia soluja oli enemmän kuin 20 prosenttia aineistosta. Tulokset kuvataan frekvensseinä, prosentteina ja p-arvon avulla. Tässä tutkimuksessa tilastollisen merkittävyyden rajana pidettiin  $p < 0.05$ . Ohessa olevissa taulukoissa (taulukko 5 ja 6) kuvataan käytettyjä menetelmiä ja niiden raja-arvoja. (Heikkilä 2014, 178, 183–208.)

TAULUKKO 5. Käytetyt tilastolliset menetelmät (Heikkilä 2014)

Tilastollinen menetelmä	Käyttö
<b>Cronbachin Alpha</b>	Reliabiliteetti, alin yleisesti hyväksytty arvo 0,6
<b>Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin</b>	Lineaarisen riippuvuuden mittaus. Riippuvuus (korrelaatio) on erittäin korkea, jos 0,8-1,0 Korkea, jos 0,6-0,8 Melko korkea, jos 0,4-0,6 Kohtalainen 0,3-0,4 Heikko, alle 0,3
<b>Ristiintaulukointi ja khiin neliötesti</b>	Kahden muuttujan välinen yhteys. Tilastollinen merkitsevyys (p-arvo) taulukon 3 mukaan.

TAULUKKO 6. Tilastollinen merkitsevyys (Heikkilä 2014)

<b>Tilastollinen merkitsevyys (Significance), p-arvo</b>	<b>tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos <math>p \leq 0,001</math> ***</b> <b>tilastollisesti merkitsevä, jos <math>0,001 &lt; p \leq 0,01</math> **</b> <b>tilastollisesti melkein merkitsevä, jos <math>0,01 &lt; p \leq 0,05</math> *</b> <b>tilastollisesti suuntaa antava, jos <math>p \leq 0,1</math></b>
--	---

Tutkimusaineiston avoimilla kysymyksillä kysyttiin välitöntä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Tutkimusaineiston avoimet vastaukset siirrettiin Microsoft Word -tiedostoon muuttamatta aineiston sisältöä. Molemmat tutkijat kävivät läpi avoimet vastaukset ja koodasivat eri väreillä samankaltaiset ilmaukset. Ilmauksien jälkeen muodostettiin alateemat ja lopulta pääteemat, joita esitellään tulososiossa. Teemojen avulla aineistosta pyritään nostamaan esiin merkitykselliseksi muodostuneita kokonaisuuksia (Puusa 2011, 122–123). Opinnäytetyömme avoimista kysymyksistä muodostui 12 teemaa.

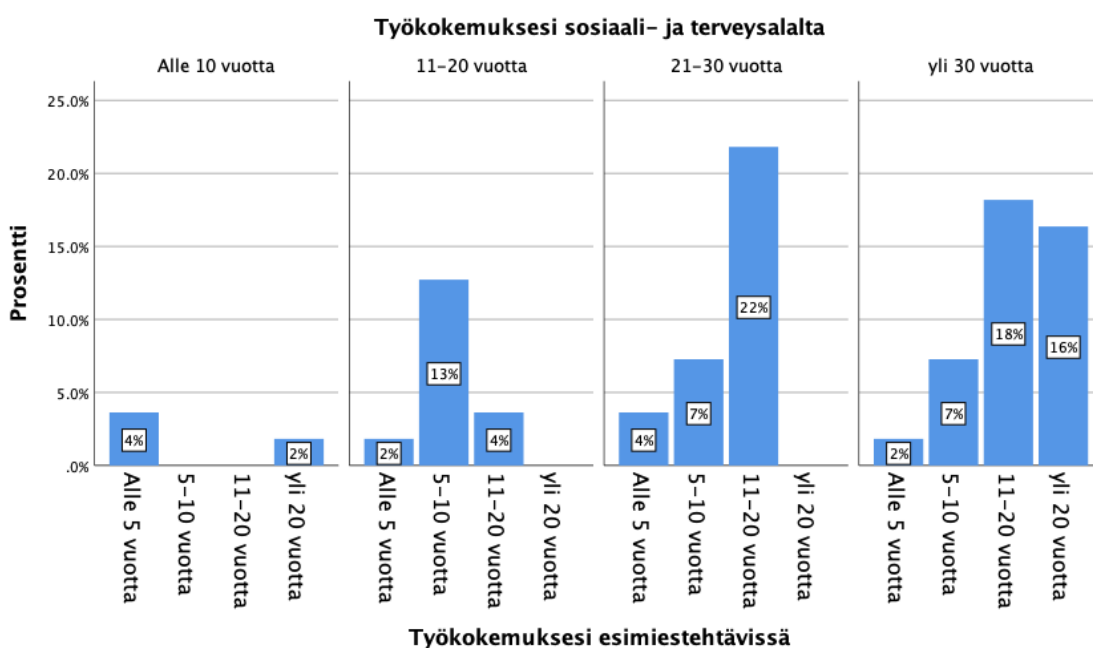
## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimus lähetettiin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän hoitotyön lähiesimiehille (osastonhoitajille) N=127, jotka edustavat sitä perusjoukkoa, jota haluttiin tutkia. Tutkimus toteutettiin kokonaisotantana, mikä tarkoittaa, että koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen (Vilkkä 2007, 52). Tutkimuksessamme katoa aiheutui tutkittavasti perusjoukosta jonkin verran ja vastausprosentiksi muodostui 43 % (N=55).

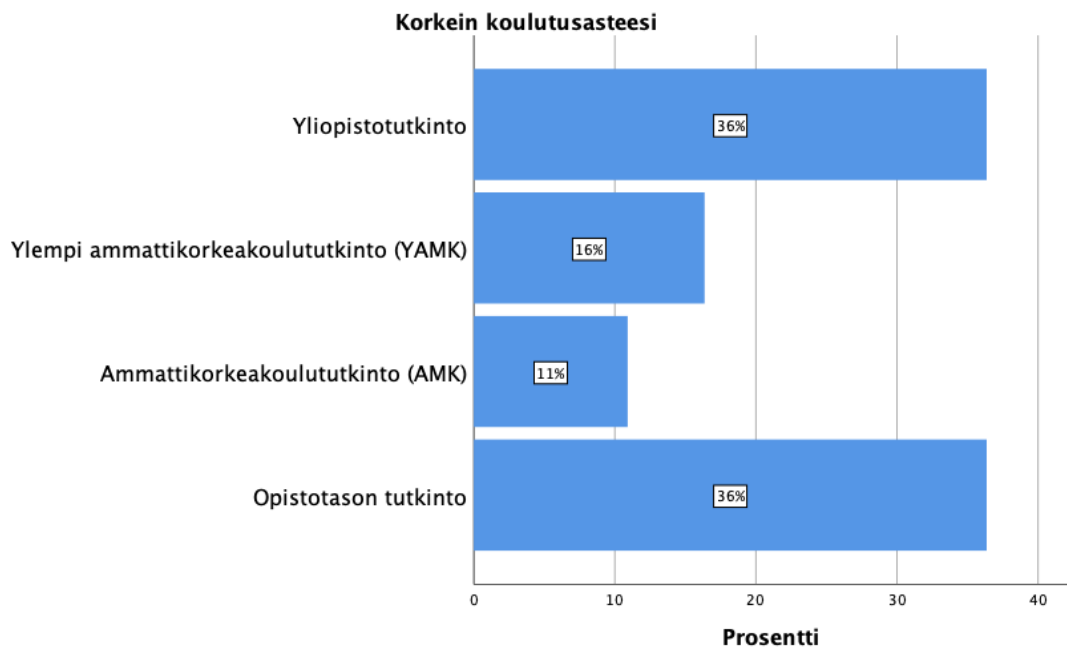
Taustakysymyksillä kartoitimme vastaajien työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta, esimiestehtävistä, korkeinta koulutusastetta sekä työyksikön kokoa. Vastaajista oli ollut sosiaali- ja terveysalalla alle 10 vuotta 6 % (n=3), 11-20 vuotta 19 % (n=11), 21-30 vuotta 33 % (n=18), yli 30 vuotta 43 % (n=24). Vastaajista 77 % (n=43) oli ollut sosiaali- ja terveysalalla yli 21 vuotta.

Tarkasteltaessa työkokemusta esimiestehtävissä vastaajat jakautuivat kokemusluokkiin siten, että alle 5 vuotta 11 % (n=6), 5-10 vuotta 27 % (n=15), 11-20 vuotta 44 % (n=24) ja yli 20 vuotta 18 % (n=10) (kuvio 3).



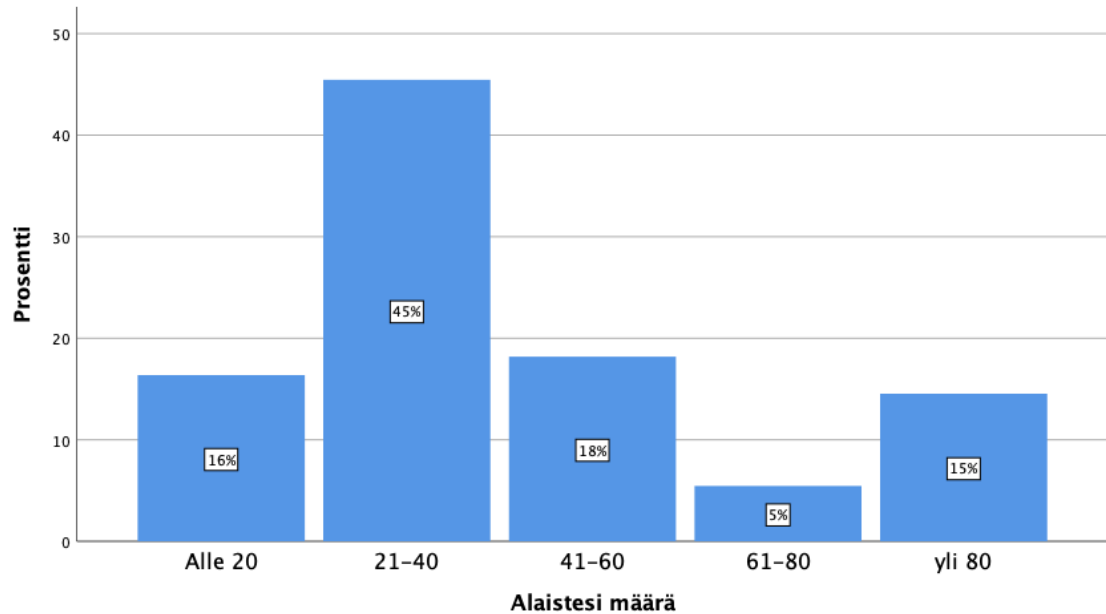
KUVIO 3. Vastaajien työkokemus sosiaali- ja terveysalalla ja esimiestehtävissä

Taustakysymyksissä selvitettiin vastaajien korkeinta koulutusastetta (kuvio 4). Suurimmalla osalla osastonhoitajista on joko opistotason tutkinto tai yliopistotutkinto näiden molempien osuuden ollessa 36 % (n=20) vastaajista, AMK-taustaisia lähiesimiehiä oli vastaajista 11 % (n=6) ja YAMK-taustaisia 16 % (n=9).



KUVIO 4. Vastaajien koulutusaste

Taustakysymyksiin selvitettiin yksiköiden koon määrää (alle 20, 21–40, 41–60, 61–80, yli 80). Vastaajien yksiköiden keskimääräinen koko on 21-40 työntekijää (45 %, n=25). Kuitenkin huomattavan suurissa yksiköissä, yli 80 työntekijää, toimi 15 % (n=8) vastaajista ja taas pienissä, alle 20 työntekijän yksiköissä toimi 16 % (n=9) vastaajista (kuvio 5).



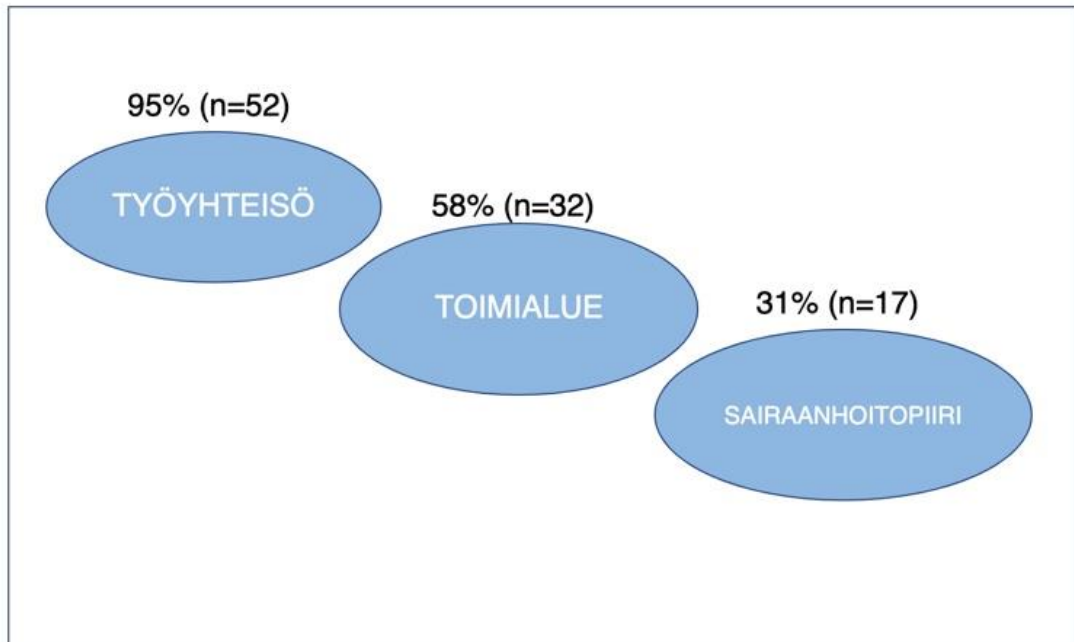
KUVIO 5. Vastaajien alaisten määrä

## 6.2 Välitön yhteistoiminta

Tutkimuskyselyssä kysyttiin välittömän yhteistoiminnan merkitystä osana lähiesimiestyötä ja johtamista eri organisaatiotasolla (työyhteisö, toimialue ja sairaanhoitopiiri). Vastausvaihtoehtoina oli täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä viisi portaisen Likert -asteikon mukaan.

Vastaajista 95 % (n=52) oli täysin samaa mieltä, että välitön yhteistoiminta on merkittävää työyhteisötasolla. Yli puolet vastaajista (58 %, n=32) piti välitöntä yhteistoimintaa merkittävänä toimialueetasolla ja vastaajista 31 % (n=17) oli täysin samaa mieltä siitä, että välitön yhteistoiminta on merkittävää sairaanhoitopiirin tasolla (kuvio 6).





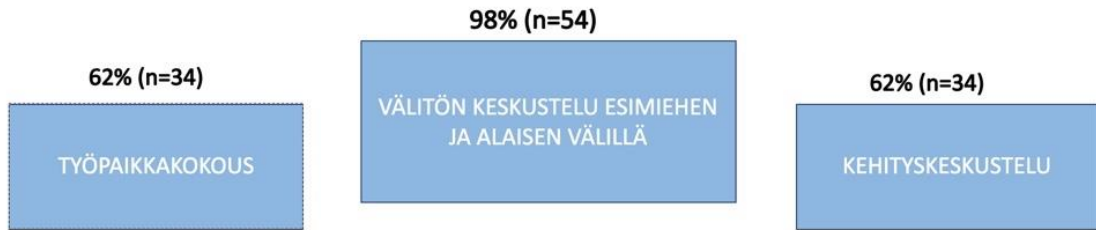
KUVIO 6. Välittömän yhteistoiminnan merkittävyys organisaation tasoilla

Ristiintaulukoimalla todettiin, että vastaajan koulutustaustalla ei ollut tilastollista merkitystä vastaajan käsitykseen välittömän yhteistoiminnan merkityksestä organisaation eri tasoilla: Työyhteisön tasolla ( $p=0,364$ ), toimialueen tasolla ( $p=0,172$ ), sairaanhoitopiirin tasolla ( $p=0,135$ ).

### 6.3 Välittömän yhteistoiminnan muodot osana esimiestyötä

Kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajilta heidän käsitystään esimiehen ja alaisen välisen välittömän keskustelun, kehityskeskustelun ja osastokokouksen merkitystä välittömän yhteistoiminnan muotona työyhteisössä.

Vastaajista 98 % ( $n=54$ ) koki välittömän keskustelun esimiehen ja alaisen välillä merkittävimmäksi välittömän yhteistoiminnan muodoksi. Vastaajista 62 % ( $n=34$ ) oli täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelu ja työpaikkakokous ovat merkittäviä välittömän yhteistoiminnan keinoja (kuvio 7).



KUVIO 7. Merkittävimmät välittömän yhteistoiminnan muodot.

Kehityskeskustelun merkittävyydestä kysyttäessä, kukaan alle 10 vuotta sosiaali- ja terveysalalla työskennelleistä esimiehistä ei ollut "täysin samaa mieltä" (0 %), "ei samaa eikä eri mieltä" heistä oli 67 % (n=2) ja "osittain eri mieltä" oli 33 % (n=1).

Yli 30 vuotta sosiaali- ja terveysalalla toimineista vastaajista oli "täysin samaa mieltä" 71 % (n=17), ja "osittain samaa mieltä" oli 33 % (n=5). Vastauksia tarkastellessa tulee huomioida, että vastaajien perusjoukosta 44 % (n=24) on yli 30 vuoden työkokemus alalta, kun taas alle 10 vuoden työkokemus on vain 6 % (n=3) vastaajista.

Vastaajien työkokemuksen pituudella esimiestehtävissä ja työpaikkakokouksen merkittävyydellä oli tilastollisesti merkittävä yhteys ( $p=,012$ ,  $r=-,337^*$ ). Vastaajien työkokemuksella sosiaali- ja terveysalla ja kehityskeskusteluiden merkittävyydellä oli tilastollisesti melkein merkittävä yhteys ( $p=,041$ ,  $r=-,277^*$ ) (kuvio 8).



KUVIO 8. Työkokemuksen yhteys yhteistoiminnan keskeisten muotojen merkitykseen

Kysyttäessä kuinka usein vastaajat käyttävät välittömän yhteistoiminnan keinoja työyhteisössä, vastaajista 77 % (n=44) kertoi käyttävänsä välitöntä keskustelua työntekijöiden kanssa päivittäin ja työpaikkakokouksia viikoittain 64 % (n=35) vastaajien yksiköissä.

Kysymykseen ”minulla on tarpeeksi aikaa toteuttaa välittömän yhteistoiminnan keinoja” (välitön esimiehen ja alaisen keskustelu, kehityskeskustelu, työpaikkakokous) vastaajista 33 % (n=18) koki, että heillä on tarpeeksi aikaa välittömään keskusteluun työntekijöiden kanssa ja 36 % (n=20) koki olevan riittävästi aikaa työntekijöiden kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin. Parhaiten vastaajilla (42 %, n=23) oli aikaa työpaikkakokouksiin. 18 % (n=10) vastaajista oli ”osittain eri mieltä” ajankäytön riittävydestä välittömään keskusteluun työntekijöiden kanssa ja 16 % (n=9) ”osittain eri mieltä” ajankäytön riittävydestä kehityskeskusteluihin (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Minulla on tarpeeksi aikaa

	Välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä	Kehityskeskustelu	Työpaikkakokous
Alaisten määrä	p= 0,206 r= ,173	p= <0,05 r= ,276*	p=0,118 r=,213

Spearmanin korrelaatiolla mitattuna vastaajien alaisten määrän ja kehityskeskustelun ajan käytön yhteys oli tilastollisesti melkein merkitsevä (p=<0,05).

### 6.3.1 Työyhteisöviestinnän keinot ja välitön yhteistoiminta

Työyhteisöviestinnän keinojen (välitön keskustelu työntekijän kanssa, kehityskeskustelu, työpaikkakokous, sähköposti, LEAN- /kehittämistaulu, muu, mikä?) tavoitavuuteen vastasi 55 henkilöä. Vaihtoehtoina olivat erittäin hyvin, melko hyvin, tarpeeksi, heikosti, välttävästi.

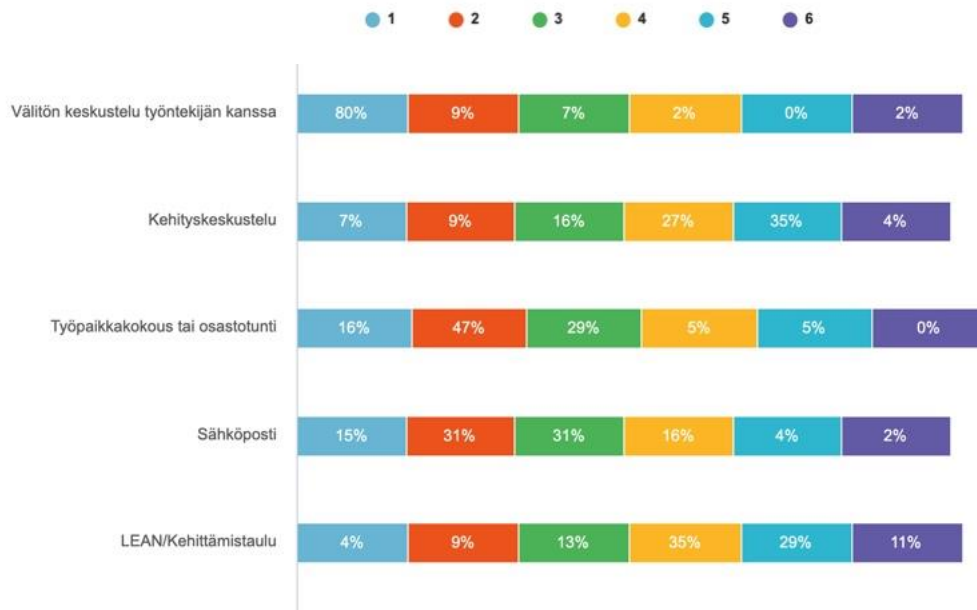
Välitön keskustelu työntekijöiden kanssa koettiin erittäin hyvin tavoittavaksi 67 % (n=37, Ka 1,42), työyhteisöviestinnän keinoksi. Sähköposti tavoittaa työyhteisöä toiseksi parhaiten (Ka 2,27). Kun tarkastellaan vastausten mediaaneja, havaitaan, että sähköposti, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous ovat merkittävyydeltään työyhteisöviestinnässä tasa-arvoisia (kuvio 9). Avovastauksissa vastaajat nimesivät työyhteisöviestinnän muina keinoina kehittämis- ja koulutuspäivät, ryhmäkeskustelut, yhteiset tauot, pöytäkirjat, infotaulut ja WhatsApp-sovelluksen.

	Erittäin hyvin	Melko Hyvin	Tarpeeksi	Heikosti	Välttävästi	Keskiarvo	Mediaani
Välitön keskustelu työntekijän kanssa	67,27%	25,46%	5,45%	1,82%	0%	1,42	1
Kehityskeskustelu	21,82%	40%	25,45%	12,73%	0%	2,29	2
Työpaikkakokous tai osastotunti	10,91%	54,55%	25,45%	9,09%	0%	2,33	2
Sähköposti	16,37%	47,27%	29,09%	7,27%	0%	2,27	2
LEAN/Kehittämistaulu	9,62%	21,15%	34,62%	26,92%	7,69%	3,02	3
Joku muu, mikä?	22,22%	55,56%	11,11%	11,11%	0%	2,11	2

#### KUVIO 9. Työyhteisöviestinnän keinojen tavoittavuus

Kysyttäessä vastaajien käyttämien työyhteisöviestinnän keinojen koettua tärkeyttä numerojärjestykseen 1-6 (välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, kehityskeskustelu, työpaikkakokous, sähköposti, LEAN/kehittämistaulu, Muu, mikä?)

80 % (n=44) vastaajista arvioi välittömän keskustelun työntekijän kanssa tärkeimmäksi työyhteisöviestinnän keinoksi. Vastaajista 47 % (n=26) arvioi työpaikkakokouksen toiseksi tärkeimmäksi työyhteisöviestinnän keinoksi. Kolmanneksi tärkein 31 % (n=17) työyhteisöviestinnän keino oli sähköposti (kuvio 10). Kysymyksen vastausvaihtoehdoissa oli mahdollisuus vastata avokysymykseen muista käytettävistä keinoista. Vastaajat nostivat esiin seuraavia työyhteisöviestinnän keinoja; kehittämis- ja koulutuspäivät, ryhmäkeskustelut, infotaulu, yhteiset tauot ja WhatsApp-sovellus.



KUVIO 10. Tärkeimmät työyhteisöviestinnän keinot

## 6.4 Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä

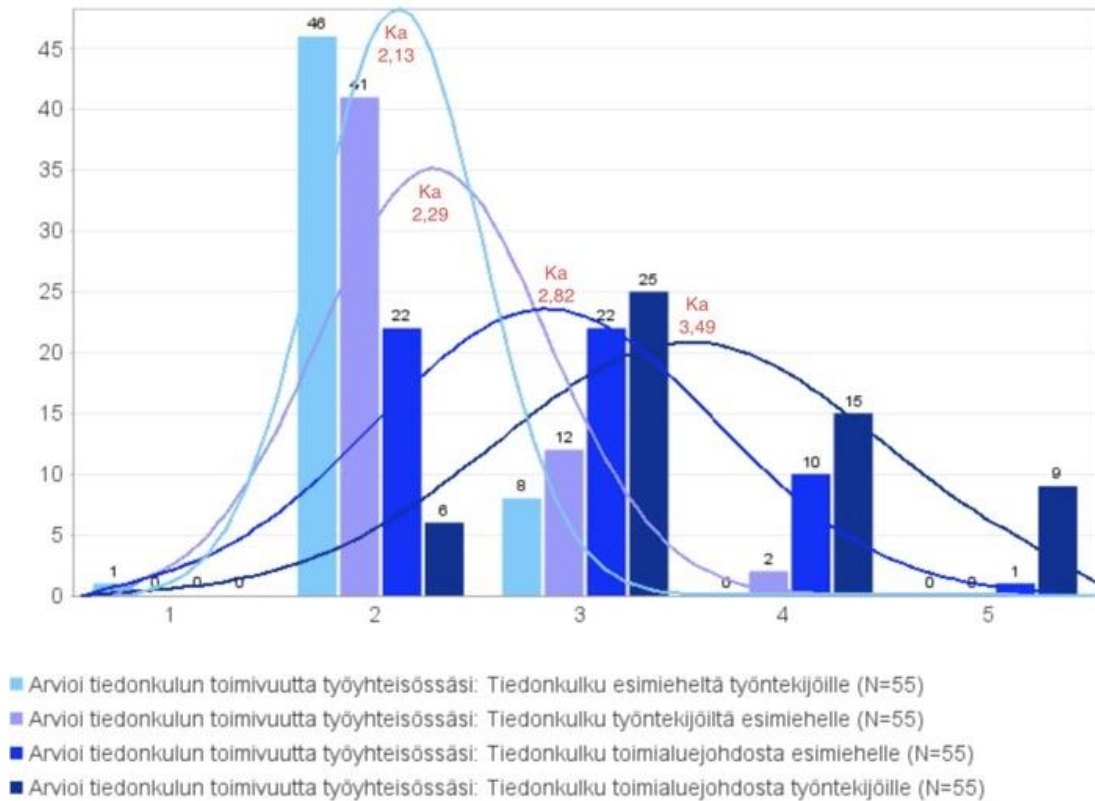
Kolmatta tutkimusongelmaa varten vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonkulun toimivuutta, yhteistyön laatua, esimiehen kokemaa tukea ja palautteen saamista. Osallistujien vastaukset määrittivät aiheen joko välitöntä yhteistoimintaa edistäväksi tai haittaavaksi tekijäksi.

### 6.4.1 Tiedonkulun toimivuus organisaation eri tasoilla

Vastaajilta tiedusteltiin tiedonkulun toimivuutta työyhteisössä (tiedonkulku esimieheltä työntekijöille, tiedonkulku työntekijöiltä esimiehille, tiedonkulku toimialuejohdosta esimiehelle, tiedonkulku toimialuejohdosta työntekijöille). Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat erinomainen (1), hyvä (2), kohtalainen (3), välttävä (4) ja heikko (5).

Tiedonkulku esimieheltä työntekijöille koetaan keskiarvoisesti hyväksi (Ka 2,13), työntekijöiltä esimiehelle hyväksi (Ka 2,29). Tiedonkulku toimialuejohdosta työntekijöille koetaan keskiarvoisesti kohtalaisen ja välttävän välille (Ka 3,49) ja toimialuejohdosta esimiehille kohtalaiseksi (Ka 2,82). Tarkasteltaessa tiedonkulkua

työyhteisössä, organisaation eri tasoilta, huomataan, että mitä lähempänä työyhteisöä ollaan, sitä paremmaksi tiedonkulku arvioidaan (kuvio 11).



KUVIO 11. Tiedonkulun toimivuus työyhteisössä, organisaation eri tasoilta

#### 6.4.2 Yhteistyön laatu välittömässä yhteistoiminnassa

Tutkimuskyselyssä kartoitettiin yhteistyön laatua väittämällä: ”Työyhteisössä asioiden käsittelyssä pyritään yhteisymmärrykseen” välittömän yhteistoiminnan nimetyissä kolmessa muodossa (välitön keskustelu esimiehen ja työntekijöiden välillä, kehityskeskustelu ja työpaikkakokoukset). Vastajat vastasivat Likert-asteikolla ”täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä” (taulukko 8).

Vastaaajista 67 % (n=37) oli täysin samaa mieltä ja 33 % (n=18) oli osittain samaa mieltä pyrkimyksestä yhteisymmärrykseen esimiehen ja työntekijän välittömässä keskustelussa. Työpaikkakokousten osalta 40 % (n=22) vastasi ”täysin samaa mieltä” ja 55 % (n=30) oli ”osittain samaa mieltä”. Kehityskeskustelun osalta 49 % (n=27) ”täysin samaa mieltä” ja 40 % (n=22) ”osittain samaa mieltä”. Välitön

keskustelu lähiesimiehen ja työntekijän välillä koettiin eniten yhteisymmärrykseen pyrkiväksi.

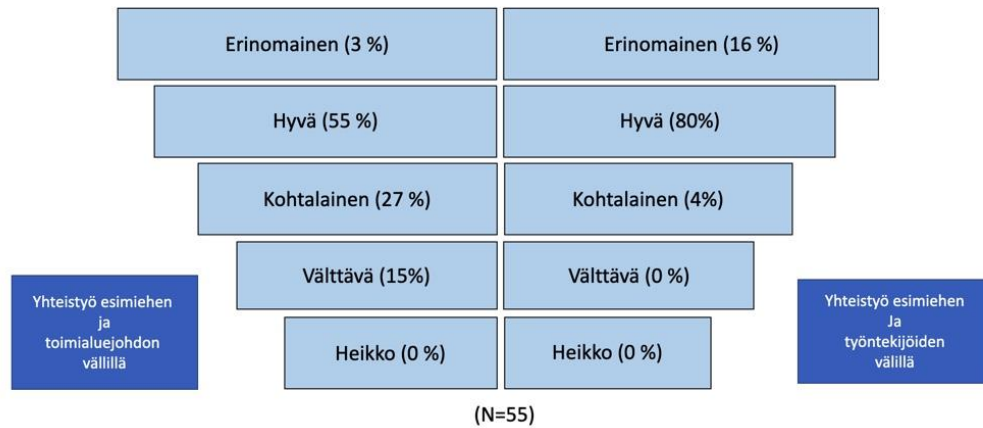
TAULUKKO 8. Yhteistyön laatu välittömässä yhteistoiminnassa

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä
Välitön keskustelu esimiehen ja alaisen välillä	67 %	33 %
Kehityskeskustelu	49 %	40 %
Työpaikkakokous	40 %	55 %

### Yhteistyö organisaation eri tasoilla

Kysyttäessä yhteistyöstä organisaation eri tasoilla (yhteistyö esimiehen ja toimialuejohdon välillä, yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden välillä) vaihtoehdot olivat erinomainen, hyvä, kohtalainen, välttävä, heikko.

Vastaajista yhteistyön henkilöstön ja esimiehen välillä koki erinomaiseksi 16 % (n=9) ja hyväksi 80 % (n=44) vastaajista. Yhteistyö esimiehen ja toimialuejohdon välillä koettiin vähäisemmäksi kuin esimiehen ja henkilöstön välillä, vastaajista 55 % (n= 30) koki yhteistyön tason hyväksi, 27 % (n= 15) kohtalaiseksi ja 15 % (n=8) välttäväksi (kuvio 12).



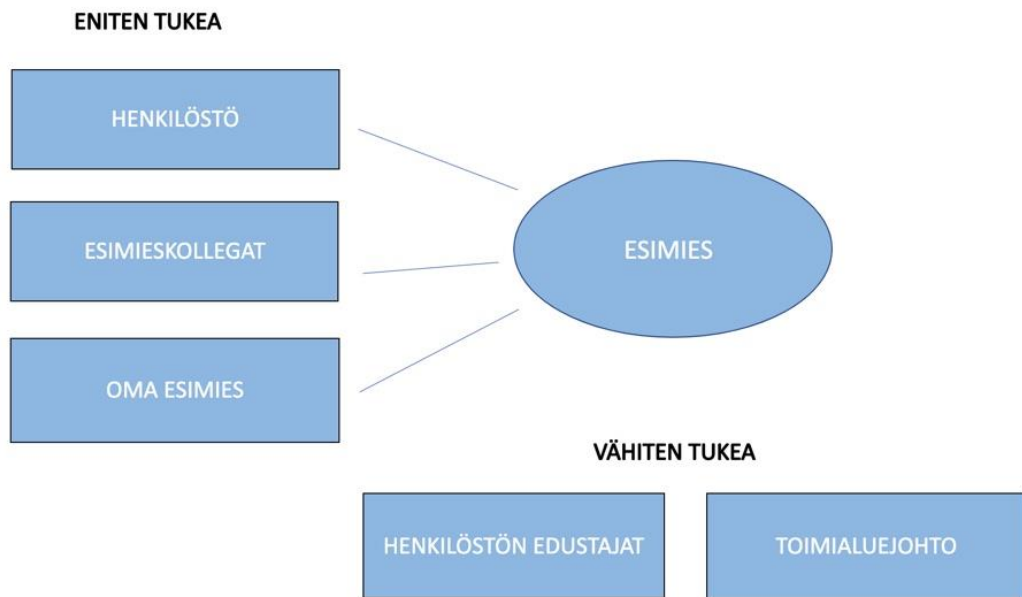
KUVIO 12. Yhteistyö esimies- toimialue, yhteistyö esimies- työntekijät

Kysymykseen mahdollisuudesta viedä henkilöstön esiin tuomia asioita eteenpäin oli vastausvaihtoehtona täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä. Vastaajat kokivat mahdollisuutensa hyväksi. Väittämään ”Minulla on hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä nousseita asioita eteenpäin”, 20 % (n=11) vastasi ”täysin samaa mieltä ja 62 % (n=34) osittain samaa mieltä.

#### 6.4.3 Esimiehen kokema tuki ja saatu palaute

Vastaajia pyydettiin arvioimaan välittömän yhteistoiminnan tuen tahoja tärkeimmästä (1) vähiten tärkeään (6). Tärkein tuen taho vastaajille ovat omat työntekijät (Ka 1,96) ja toiseksi tärkein esimieskollegat (Ka 2,19). Vähiten merkitystä oli toimialuejohdon tuella (Ka 4,29) ja henkilöstöedustajien tuella (Ka 4,35) (kuvio 13).

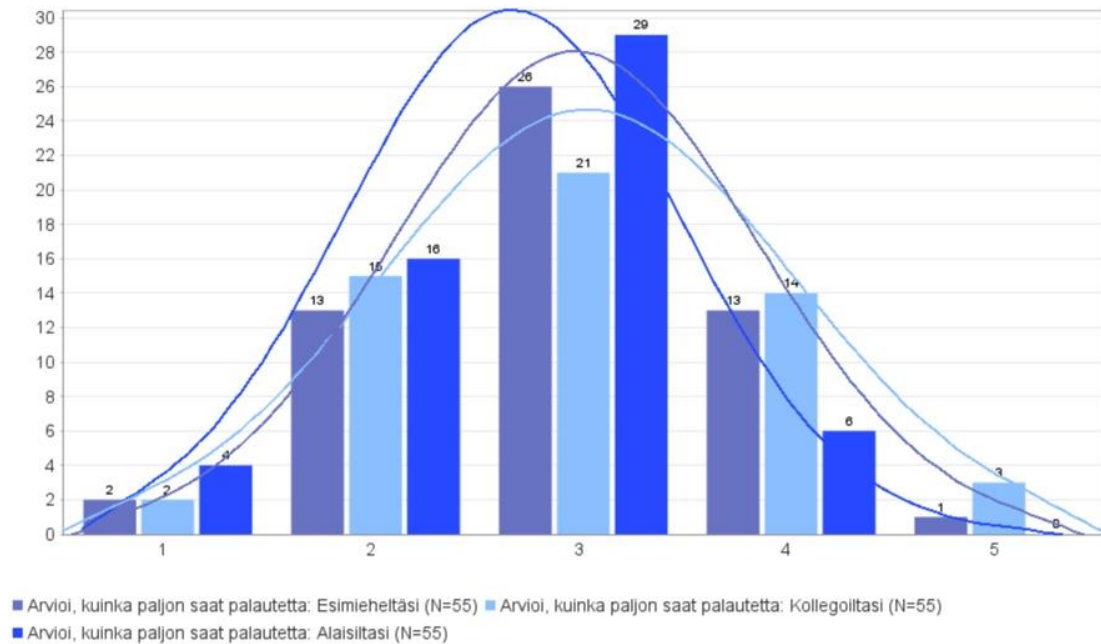




KUVIO 13. Esimiehen tuen tahot organisaatiossa välittömässä yhteistoiminnassa

Vastaajilta kysyttiin saadun palautteen määrästä (esimieheltä, kollegoilta, alaisilta) vaihtoehdoilla 1 “paljon”, 2 “melko paljon”, 3 “jonkin verran”, 4 “vähän” ja 5 “en lainkaan”.

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kaikkien kolmen vaihtoehdon osalta. Eniten palautetta vastaajat saivat alaisiltaan (Ka 2,67), toiseksi eniten omalta esimieheltä (Ka 2,96) ja vähiten kollegoilta (Ka 3,02) (kuvio 14).



KUVIO 14. Palautteen määrä esimiestyössä

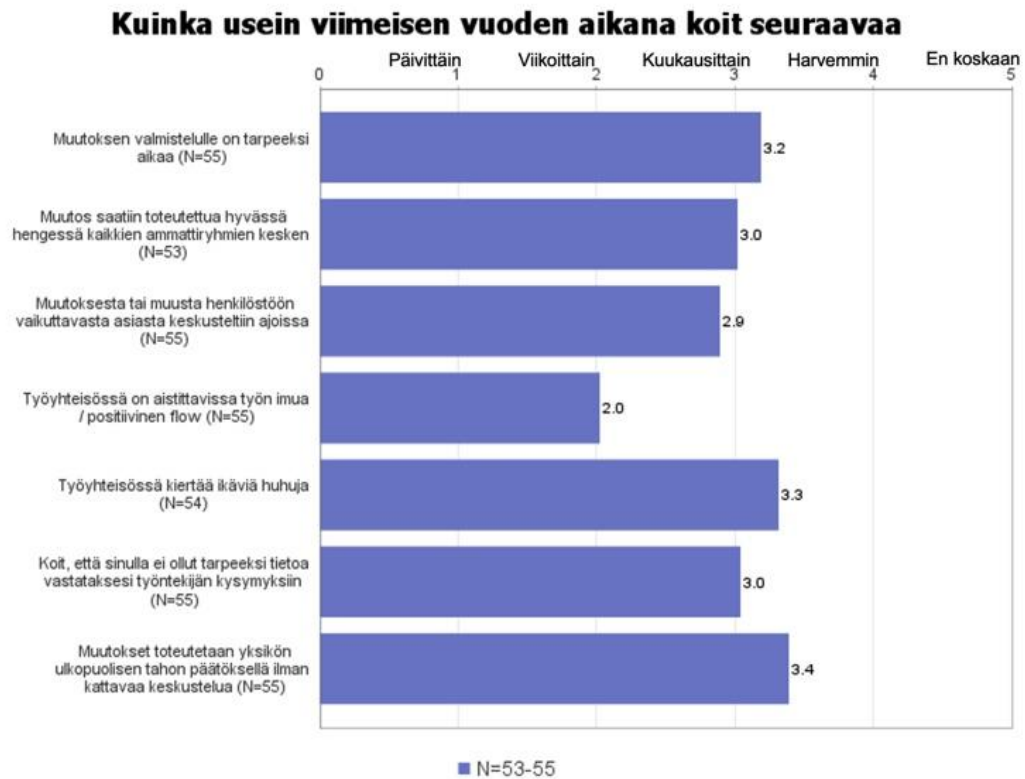
#### 6.4.4 Työyhteisöilmiöt osana välitöntä yhteistoimintaa

Kyselyssä kartoitettiin kuinka usein vastaajat ovat kokeneet työyhteisöilmiöitä (muutoksen toteuttamiseen, työyhteisön ilmapiiriin ja esimiehen tiedonsaantiin liittyviä tekijöitä). Vastausvaihtoehtoina olivat “päivittäin”, “viikoittain”, “kuukausittain”, “harvemmin” ja “ei koskaan”.

Kysyttäessä muutosten toteuttamista yhteisymmärryksessä kaikkien ammattiryhmien kesken 74 % (n=41) vastaajista koki, että muutos saatiin toteutettua hyvässä yhteishengessä kaikkien ammattiryhmien kesken viikoittain tai kuukausittain. Vastaajista 76 % (n=42) koki, että muutoksista keskustellaan ajoissa viikoittain tai kuukausittain. Nämä ovat tulkittavissa välitöntä yhteistoimintaa edistäviksi tekijöiksi.

Välitöntä yhteistoimintaa haittaaviksi tekijöiksi erottuivat kohdat, työyhteisössä kiertää ikäviä huhuja 54 % (n=30) kuukausittain tai useammin. Väittämälle “Koin, että minulla ei ollut tarpeeksi tietoa vastatakseni työntekijöiden kysymyksiin”, vastaajista 67 % (n=37) vastasi kuukausittain tai useammin. Väittämälle “Muutokset toteutetaan yksikön ulkopuolisen tahon päätöksellä ilman kattavaa keskustelua”,

vastaajista 53 % (n=29) vastasi väittämään “kuukausittain” tai “useammin” ja väittämälle “Muutoksen valmistelulle on tarpeeksi aikaa”, vastaajista 38 % (n=21) vastasi “harvemmin” (kuvio 15).



KUVIO 15. Työyhteisöilmiöiden esiintyvyys

## 6.5 Koonti avoimista vastauksista

Tutkimuskysely sisälsi kaksi avokysymystä välitöntä yhteistoimintaa edistävästä ja haittaavista tekijöistä sekä avoin kysymys, mitä vastaajat haluavat tuoda esille välittömään yhteistoimintaan liittyen.

### Välitöntä yhteistoimintaa edistävät tekijät

Avoimella kysymyksellä välitöntä yhteistoimintaa edistävästä tekijöistä kartoitettiin vastaajien omia ajatuksia aiheesta. 67 % (n=37) vastaajista vastasi avoimeen

kysymykseen edistävästä tekijöistä. Avoimissa kysymyksissä välitöntä yhteistoimintaa edistäviksi tekijöiksi nousivat luottamus, avoin ilmapiiri, esimiehen fyysinen läsnäolo ja saavutettavuus, riittävät resurssit ja oikea-aikainen keskustelu. Seuraavaksi on tuotu esille teemoitetusti välitöntä yhteistoimintaa haittaavia ja edistäviä tekijöitä vastaajien kuvaamana.

#### Luottamus

*“Luottamus esimiehen, työntekijöiden ja kaikkien ammattiryhmien kesken.”*

#### Esimiehen fyysinen läsnäolo ja saavutettavuus

*“Esimiehen läsnäolo on tärkeä. Se, että hän on saatavilla, aidosti kiinnostunut ja kuuntelee henkilöstöään.”*

*”Fyysisesti lähellä sijaitsevat työpisteet.”*

#### Avoin ilmapiiri ja oikea-aikainen keskustelu

*“Läpinäkyvä hallinto, missä voidaan puida asioita prosessin aikana eikä vasta päätösten jälkeen.”*

*“Riittävä rohkeus puuttua epäkohtiin.”*

*“välittömän yhteistoiminnan toteutumiseen vaikuttaa ratkaisevasti ilmapiiri; työntekijän täytyy tuntea, että hänen ajatuksiaan kuullaan ja esimies on niistä kiinnostunut ja toisinpäin.”*

#### Riittävät resurssit

*”Riittävästi resursseja, että työt voidaan jakaa järkevästi.”*

*”Riittävä henkilöstö, riittävä aika hoitaa asioita.”*

## Välitöntä yhteistoimintaa haittaavat tekijät

Avoimeen kysymykseen välitöntä yhteistoimintaa haittaavista tekijöistä vastasi 71 % vastaajista (n=39). Välitöntä yhteistoimintaa haittaaviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät työilmapiirin ongelmat, tiedonkulun ongelmat, heikon johtamiskulttuurin, riittämättömät resurssit, työyksikön suuren koon, vuorotyön ja moniammatillisen yhteistyön puutteen. Seuraavassa osassa haittaavia tekijöitä tuodaan esille teemoitetusti.

### *Resurssit*

*“Yksiköiden koon suurentaminen ja henkilöstön määrän/lähiesimies kasvattaminen heikentää oleellisesti välittömän yhteistoiminnan edellytyksiä, mikä lienee itsestään selvää. Mahdottomia taikatemppuja ei voi odottaa, jos olosuhteet luodaan hankaliksi.”*

*“Vuorotyö ja yksikön yhteisten keskustelujen järjestäminen erittäin haastavaa”*

### Tiedonkulun ongelmat

*“Työyhteisön sisällä on hyvät mahdollisuudet toteutukseen, mutta vastuu- ja toimialueetasolla kädet ovat sidotut ja vuorovaikutus on vähäistä.”*

*“Puutteellinen tiedottaminen ja asioiden salailu, tiedon panttaaminen”*

### Heikko johtamiskulttuuri

*“Käskyttävä johtamiskulttuuri. Hierarginen johtamiskulttuuri.”*

*“Epäselvät ohjeistukset ja toimeksiannot, joita on silti vietävä käytäntöön.”*

*“Niin moni henkilöstöä koskeva asia on jo päätetty siinä vaiheessa, kun lähiesimies saa siitä kuulla. Toivoisin, että päättävä taho kävisi esim. seuraavanlaista keskustelua ennen päätöksiä: ”tällainen muutos tulee, mitä meidän tulee työn/työyhteisön/henkilöstön kannalta tässä huomioida ennen päätöksiä?”*

Työilmapiirin ongelmat ja moniammatillisen yhteistyön puute

*“Kuppikunnat ja työntekijöiden välinen kyräily ja juoruilu”*

*“lääkäreillä ja hoitotyöllä ei ole osastolla yhteisiä tavoitteita potilashoidon suhteen. Osaston lääkäriesimies ei ole kiinnostunut osaston hallinnollisista tehtävistä tai yhteisestä osaston toimintaa ohjaavasta suunnittelusta”*

*“eri ammattiryhmien sisäiset ja väliset ristiriidat. yhteisymmärryksen puute”*

Viimeisessä Vapaan sanan osiossa vastaajat saivat nostaa esille välittömään yhteistoimintaa liittyviä asioita omin sanoin. Vastaajat nostivat esille välittömän yhteistoiminnan merkitystä osana päivittäistä onnistunutta johtamista.

*“kun työyhteisössä yhteistoiminta on sujuvaa, kaikkien on mukava tulla töihin ja tulee tunne, että on tervetullut ja sinusta ollaan kiinnostuneita muutenkin kuin pelkkänä työpanoksena”*

*“Tärkeätä olisi huomata että teemme yhdessä kaikesta toimimisesta parempaa ja meitä kaikkia tarvitaan omaa tiimiä pyörittämään ja luomaan hyvää työilmapiiriä”*

*“Alue, jossa on paljon kehitettävää ja mahdollisuuksia onnistumiseen ja myös epäonnistumiseen lähes tietämättään.”*

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyömme pohdinta -osassa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, tämän jälkeen esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja lopuksi kerrotaan kehittämissuhteita välittömän yhteistoiminnan kehittämismahdollisuuksista.

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yläkäsitteenä laajassa merkityksessä kaikkia tutkimukseen ja tieteeseen liittyviä eettisiä näkökulmia ja arvioiteja. Kansallisella tasolla Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) jakaa lähtökohdat tutkimuksen eettiselle tarkastelulle hyvän tieteellisen käytännön avulla. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen takaa tutkimuksen luotettavuuden, eettisen pätevyyden sekä tutkimustulosten vakuuttavuuden (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4,6). Näin ollen tutkimuksemme noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, se toteuttaa tiedeyhteisöjen tunnustamia toimintatapoja sekä tutkimuksemme on avoin ja rehellinen, suojellen eettisesti tutkimustuloksiin vaikuttavia tutkittavia ja heidän anonymiteettiään. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.)

Opinnäytetyöprosessimme taustalla olivat keskustelut työelämän yhdyshenkilön kanssa sekä tutkijoiden henkilökohtainen kokemus ja mielenkiinto tutkittavaa aluetta kohtaan. Prosessi aloitettiin tutkimussuunnitelman luomisella ja sen hyväksyttävällä. Työlle haluttiin varmistaa oikeasuuntainen ja yhtäläinen ajattelu työelämän toiveiden vierellä tutkimuksen suhteen. Kyselylomake testattiin valitulla asiantuntijaryhmällä ennen hyväksymistä ja tutkimuskyselyn lähettämistä. Asiantuntijaryhmään kuului Yhteistoimintayksikön työntekijöitä, jotka eivät kuuluneet tutkittavaan perusjoukkoon. Työelämäyhteyshenkilön ja tutkimuslupaprosessin asiantuntijoiden aloitteesta lisäsimme kyselyyn vapaan sanan osion välittömään yhteistoimintaan liittyen. Korona-ajan sekä kesäloma-ajan pidentäessä tutkimusluvan saantia, pääsimme jatkamaan työskentelyämme ja tutkimustyömme teko lähti uudelleen käyntiin. Tutkimuskyselyn vastausten saamisen jälkeen jatkoimme tulosten analysointiin ja johtopäätöksiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre on, että tutkimuskohteena olevien henkilöiden anonymiteetti säilyy tutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeämmäksi tekijäksi muodostuukin tutkimusraportin kirjoittamisessa valitut sävyt, sanamuodot ja numeraalisten tutkimustulosten esittämistapa. (Vilkkä 2007,164.) Kysely oli vapaaehtoinen ja kyselyyn vastanneilta kysyttiin lupa saatekirjeen muodossa. Kyselylomakkeestamme ei pysty tunnistamaan vastaajaa, tämä myös tiedotettiin vastaajille. Kyselylomake ei sisältänyt vastaajaa identifioivia kysymyksiä, joista tutkimushenkilö olisi tunnistettavissa. Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta merkityksellistä on myös saatekirjeen vakuutus tutkitavan henkilöllisyydensuojasta, tutkijan salassapitovelvollisuudesta ja tutkimuksen luottamuksellisuudesta, jota tutkija ei saa rikkoa. (Vilkkä 2007, 164.) Tutkimuksessamme on jätetty vastaajamäärät pois osioissa, joissa voisi erinäisin tulkinnoin vastauksen kohdentaa tiettyyn esimiesjoukkoon.

Tutkimuksessa taustatietoja kysyttiin muutamalla kysymyksellä. Tutkimuksen näkökulmasta on arvokasta saada tietoa jokaisesta luokitellusta työkokemusluokasta, sillä jokainen vastaaja tuo vastauksillaan merkittävää arvoa tutkimukselle. Prosenttiosuudet tutkittavien työkokemuksesta antavat näyttöä pitkäaikaisesta osaamisesta sosiaali- ja terveysalalla, mutta myös yhtä arvokasta on saada tietoa vastaajilta, jotka eivät ole työskennelleet kovin pitkään lähiesimiehinä tai sosiaali- ja terveysalalla.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 2014, 28; Hirsjärvi ym. 2014, 231; Vilkkä 2014, 194). Reliaabeiliutta voidaan todeta, jos kaksi tutkijaa tulee samankaltaiseen lopputulemaan (Hirsjärvi ym. 2014, 231), kuten tutkimuksemme keskeisissä tuloksissa olemme verranneet tutkimustulostemme luotettavuutta heijastamalla tuloksiamme tutkija Suonsivun (2018) tutkimustuloksiin.



Tutkimuksen vastausprosentti tulisi saada tutkimuksessa yleensä mahdollisimman korkeaksi, sillä vastaamattomuus aiheuttaa aina harhaa tuloksiin (Heikkilä 2014, 42). Tutkimuksessamme katoa aiheutui tutkittavasti perusjoukosta jonkin verran ja vastausprosentiksi muodostui 43 %, jota voidaan pitää kohtalaisena. Vehkalahti (2014, 44) toteaa kirjassaan, että nykypäivänä vastausprosentit jäävät usein melko alhaisiksi, alle 50 % otoksesta.

Tutkimusraportti on kirjoitettava mahdollisimman puolueettomasti (Vilkkä 2007, 160) kuten olemme tutkimusta koko tutkimusprosessin läpi viennin toteuttaneet. Tutkimuksessa on tutkimussuunnitelmasta aina keskeisiin tutkimustuloksiin noudatettu puolueetonta tutkijan tutkimusotetta.

Tämän tutkimuksen innoittajana olivat tutkijoiden kokemukset työelämässä ja molempien tutkijoiden tausta luottamusmiehenä. Tämän kokemuksen oikea ammentaminen tutkimuksen hyödyksi ja samalla omien ennakkoasenteiden ja -käsitusten siirtäminen taka-alalle tuli huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheessa kyselylomakkeen valmistelusta saatekirjeen kirjoittamiseen ja tulosten analysointiin. Pohdimme muun muassa sitä, kuinka toisen tutkijan asema organisaation näkyvässä asemassa vaikuttaa vastaajien halukkuuteen vastata kyselyyn ja myös sitä, aiheuttaako se jo itsessään vastaajille ennakkoasenteita kyselyä kohtaan. Tämän vuoksi kyselyssä ei viitata luottamusmiehiin tai ammattiliittoihin, jotta välitön yhteistoiminta ja sen dialogisuus työnantajan ja työntekijöiden välillä pääsisi sen ansaitsemalle huomiolle.

Tutkijat halusivat tietoisesti ohjata tutkimuskyselyä johtajuuteen ja korostaa välittömän yhteistoiminnan muotoja esimiestyön välineenä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin osin siitä syystä, että toinen tutkijoista on organisaatiossa yhteistoiminnassa näkyvä työntekijä, joten esimerkiksi haastattelututkimukseen osallistuminen ei olisi ollut mahdollista objektiivisen lopputuloksen saamiseksi. Lisäksi haluttiin saada tietoa laajalta vastaajajoukolta, jotta mahdollisimman monen mielipiteet pääsisivät esille, mutta samalla rajata tutkimusta ja varmistaa strukturoidun kyselylomakkeen kautta asiassa pysyminen.

Kyselylomaketta luotaessa pohdittiin aluksi, voisiko Suonsivun (2018) kyselyä käyttää tutkimuksessa sellaisenaan. Tutkijat tekivät tarkastelua tässä tutkimuksessa selvitettäviksi haluttujen asioiden ja Suonsivun tutkimuskyselyn välillä. Tarkastelussa todettiin, että Suonsivun tutkimuksen kohteena olivat yhteistyöryhmien jäsenet ja heidän käsityksensä yhteistoimintamenettelystä, eli pääasiassa niin kutsutusta edustuksellisesta yhteistoiminnasta. Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan välittömään yhteistoimintaan ja sen kehittämiseen ja tutkimuksen kohteeksi haluttiin lähiesimiehet, jotta esimiestyön ja johtamisen näkökulma saatiin esille. Merkittävimpänä erona Suonsivun ja tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen välillä on keskittyminen välittömään yhteistoimintaan, lähiesimiesnäkökulmaan ja tarkoitukseen suunnata mielenkiinto välittömän yhteistoiminnan keinojen jalkauttamiseen osaksi työyhteisön vuorovaikutuksellista arkea.

Kyselylomakkeen alkusanat, kysymykset ja väittämät pyrittiin asettamaan mahdollisimman neutraaleiksi, jotta tutkijat eivät kysymysten asettelulla ohjaa vastaajien mielipiteitä ja korosta esimerkiksi median luomaa näkemystä yhteistoiminnan negatiivisuudesta. Kysymysten asettelulla pyrittiin huomioimaan suuren organisaation erityispiirteitä esimerkiksi työyksiköjen koon suhteen. Tutkijat jättivät tietoisesti taustakysymyksistä vastaajan sukupuolen kysymättä, sillä tutkijoilla oli tiedossa miesten vähäinen osuus sosiaali- ja terveysalan esimiesten joukossa. Sukupuolen kysyminen olisi herkästi vaikuttanut vastaajien identifiointiin ja tätä haluttiin välttää. Kyselyyn lisättiin tutkimuslupaprosessissa saatujen ehdotusten kautta muutama kysymys. Näiden kysymysten perusteluksi oli löydettävissä yhtäläisyyksiä Suonsivun tutkimuksen kanssa, joten ne päädyttiin lisäämään tähänkin tutkimukseen.

Esimiesten käsityksiä välittömästä yhteistoiminnasta kartoitettiin kolmella kysymyksellä (5, 6 ja 11). Näistä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavista kysymyksistä laskettiin reliabiliteettia kysymysten 5 ja 6 osalta, joissa on järjestysasteikolliset muuttujat ja kysymys 11 hylättiin laskennasta. Cronbachin alphasiksi saatiin 0,740, joten nämä kysymykset ovat mielekästä yhdistää. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaavilla tutkimuskyselyn kysymyksillä välittömän yhteistoiminnan muotoja kartoitettiin myös kolmella kysymyksellä (7, 8 ja 12). Näistä

järjestysasteikollisia olivat kysymykset 7, 8 ja 12, joista Cronbachin alphasiksi saatiin 0,597. Näin ollen myös nämä kysymykset voidaan mielekkäästi yhdistää.

Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä ja haittaavia tekijöitä kartoitettiin lopuilla seitsemällä strukturoidulla kysymyksellä (9, 10, 13, 14, 17, 18, 19), ja kolmella avoimella kysymyksellä (15,16,20). Kysymys 19 hylättiin laskennasta eri mitta-asteikon vuoksi. Cronbachin alphan arvoksi kuudelle saman asteikon kysymykselle saatiin 0,668, joten näidenkin kysymysten reliabiliteetti on johdonmukainen. Lisäksi kyselyn lopuksi annettiin vastaajille ”vapaa sana” yhteistoimintaan liittyen. Tämä ja kaksi muuta avointa kysymystä analysoitiin osittaisella sisällön analyysillä.

Reliabiliteetin laskennassa huomionarvoista on, että tutkimuskysely sisälsi useita erilaisia järjestysasteikollisia mielipideväittämiä. Tutkijoiden kokemattomuudesta kvantitatiivisen tutkimuksen suhteen osaan mielipideväittämistä jäi kyselytutkimuksessa erimuotoisia väittämiä, vaikka ne olisi voitu muotoilla samoiksi mielipideväittäviksi (esim. välttävä/heikko, heikosti/välttävästi). Tämä huomioitiin tilastollisia menetelmiä käytettäessä.

Tutkimuksen aikataulu venyi odottamattomasti suunnitellusta. Kun tutkimussuunnitelmaa viimeisteltiin, alkoi maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia. Tämä vei toisen tutkijan ajankäytön muutamaksi kuukaudeksi ja vaikutti suuresti kohdeorganisaatioon koko tutkimuksen toteuttamisen aikana. Kun tutkimuslupa viimein kesäkuun puolessa välissä saatiin, todettiin yhdessä työelämäyhteyshenkilön kanssa, ettei syvimpään kesäloma-aikaan kannata kyselyä avata. Tämän vuoksi kyselylinkin lähettämistä tutkittaville viivästyttiin niin pitkälle, kuin mahdollista tutkimuksen valmistumisen kannalta, mutta elokuu ei silti ollut optimaalisin kuukausi vastaajille. Kesälomakaudella työssä olevilla esimiehillä on usein normaalia enemmän tehtäviä, joten vastaaminen tutkimuskyselyyn ei todennäköisesti ollut prioriteeteissa korkealla. Lisäksi Covid-19 -pandemia on aiheuttanut kuormitusta työyhteisöissä ohjaten esimiesten ajankäyttöä. Aula Research (2020) toteutti Te-hyn tilaaman tutkimuksen korona-ajan vaikutuksista sosiaali- ja terveysalalla. Ala on ollut suuren paineen ja nopean muutoksen tilassa ja pandemian vuoksi hyvin kuormittunut. (Aula Research 2020.) Tämän vuoksi alle 50 % vastausmäärään

tyydyttiin kyselyn oltua auki kolmen viikon ajan. Tutkimustyötämme esiteltiin työn eri vaiheissa tutkinnon opintojen seminaareissa.

### **Tiedonhakumenetelmät**

Aiempien tutkimusten hakuun käytettiin pääsääntöisesti tietokantoja CHINAL complete (Ebsco), Scopus, PubMed, Melinda ja ARTO-kotimaiset artikkelitietokannat. Sen lisäksi hakuja tehtiin manuaalisesti Snowball-menetelmällä TAMK:n kirjaston tietokannasta ja Google Scholar –sivulta esimerkiksi löydettyjen tutkimusten lähdeviitteiden perusteella. Aluksi haimme nimenomaan välittömän yhteistoiminnan alueen tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalta Boolean fraaseja hyväksikäyttäen, mutta hyvin nopeasti hakua piti laajentaa kaikkiin aloihin. Lopuksi teimme hakuja välittömän yhteistoiminnan sateenvarjon alla olevilla teoreettisen viitekehyksen termeillä. Lisähaastetta materiaalin löytämiseen tuotti välittömän yhteistoiminnan kulttuuri- ja asiayhteyssidonnainen termistö. Joitakin esimerkkejä hakujen haasteellisuudesta: Eurofoundin Euroopan työolotutkimukset keskittyvät muodolliseen yhteistoimintaan ja sen tutkimukseen, ei niinkään välittömän yhteistoiminnan alueeseen, käsite social dialogue sisältää sekä muodollisen että välittömän yhteistoiminnan muodot. Snowball -menetelmän avulla löydettiin opinnäytetyöllemme merkittävimmät tutkimukset, tutkimushakujen osuus oli merkittävä osa tutkimusprosessiamme.

Opinnäytetyömme tuo esille välittömän yhteistoiminnan käsitteen moniulotteisuutta, joka näkyi vahvasti myös teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa. Käyttämämme hakusanat erilaisin yhdistelmin olivat: välitön yhteistoiminta, yhteistoiminta, esimies-alaiskeskustelu, kehityskeskustelu, osastokokous, lähijohdaminen, lähiesimies, palaute, tuki, sosiaalinen pääoma, luottamus, sosiaalinen dialogi, vuorovaikutus, työpaikkokokous, välitön keskustelu, viestintä, työyhteisöviestintä, tiedonkulku, yhteistyö. Englannin kielisistä hakusanoista käytimme termejä immediate co-operation, employer-employee discussion, development discussion, workplace meeting, management, meeting, communication, interaction, support, head nurse, social dialogue, social capital, trust, co-operation.

### 7.3 Keskeiset tulokset

Tutkimustyömme keskeiset tulokset kerrotaan tässä osassa opinnäytetyötämme. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitelty lyhyesti taulukossa 9. Tutkimustuloksiamme on tarkasteltu heijastaen saatuja tuloksia Suonsivun (2018) tutkimustuloksiin ja muihin aihealueen tutkimustuloksiin, tai teoriaan.

TAULUKKO 9. Keskeiset tulokset

<b>Keskeiset tulokset</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välitön yhteistoiminta on merkittävä osa esimiestyötä. Merkittävimpinä keinoina järjestyksessä ovat välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä, työpaikkakokous ja kehityskeskustelut.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välittömän yhteistoiminnan merkitys koetaan sitä suuremmaksi, mitä lähempänä työntekijää se tapahtuu ja merkityksen koetaan vähenevän toimialueetasolle mentäessä.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisöviestinnän keinoista tärkeimmät ovat välitön keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, työpaikkakokoukset ja sähköposti. Sähköpostiviestintä koetaan kuitenkin ristiriitaiseksi.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaajat kokevat, ettei välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen ole tarpeeksi aikaa, erityisesti silloin kun yksikön koko, vuorotyö ja koettu kiire tuottavat välittömään yhteistoimintaan haasteita.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palautteen saaminen kohtalaista, palautekulttuuri merkittävä osa onnistunutta työelämää.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä tekijöitä ovat luottamus, avoin ilmapiiiri, esimiehen fyysinen läsnäolo ja saavutettavuus, riittävät resurssit ja oikea-aikainen keskustelu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välitöntä yhteistoimintaa haittaavia tekijöitä ovat työilmapiirin ja tiedonkulun ongelmat, heikko johtamiskulttuuri ja riittämättömät resurssit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku työyhteisötasolla on hyvää, mutta toimialueetasolta työyhteisöön kohtalaista.</li> </ul>

## **Välittömän yhteistoiminnan merkitys lähiesimiestyössä**

Hoitotyön lähiesimiehet tunnistavat välittömän yhteistoiminnan merkittäväksi osaksi esimiestyötä ja johtamista. Merkittävimpanä välittömän yhteistoiminnan keinona nähdään välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Suonsivu (2018) toteaa molempina tutkimusvuosinaan osana vaikuttamistutkimusta kolmen merkittävimmän välittömän yhteistoiminnan keinon olevan järjestyksessä välitön keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä, kehityskeskustelu ja työpaikkakokous. Suonsivu (2018, 156) toteaa, että yhteistyö lähiesimiehen kanssa työpaikalla onkin keskeisin ja merkittävin välittömän yhteistoiminnan muoto, jossa asiat hoidetaan suoraan työntekijän ja esimiehen kesken.

Kehityskeskustelu koettiin vastaajien keskuudessa yhtä tärkeänä kuin työpaikkakokous. Tutkimusvastauksiamme välittömän yhteistoiminnan muotojen tärkeydestä ristiintaulukoimalla huomattiin kehityskeskustelun merkityksen kasvavan tutkittavien lähiesimiesten keskuudessa työkokemuksen sekä esimieskokemuksen kasvaessa. Syvänen ym. (2015, 172) kuvaavat kehityskeskustelua uudistuvan ja dialogisen organisaation tilana, jossa dialogisen johtamisen keinoin voidaan parhaimmillaan huomioida yksilöä sekä edistää osallistumista ja yhdessä oppimista.

Välittömän yhteistoiminnan merkityksen nähdään olevan sitä suurempi, mitä lähempänä työn tekemistä se tapahtuu, eli työyhteisössä merkitys koetaan suurimmaksi. Välittömän yhteistoiminnan merkityksen nähdään vähentyvän siirryttäessä organisaatiossa ylemmäs eli toimialueetasolle. Avovastausten pohjalta lähiesimiehet nostivat esille toimialuejohdon tuntemattomuutta ja heikkoa saavutettavuutta.

## **Työyhteisöviestinnän keinot osana välitöntä yhteistoimintaa**

Työyhteisöviestinnän keinoista koetaan tärkeimmäksi välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Toiseksi tärkein keino oli työpaikkakokoukset ja kolmanneksi tärkeimmäksi nousi sähköposti. Kun yhdistetään strukturoituja kysymyksiä ja avovastauksia, vastaajat kokivat sähköpostin ristiriitaiseksi viestinnän keinoksi sen tavoitavuuden ja yksipuolisuuden sekä ajankäytön haasteiden vuoksi.

Suonsivu (2018, 159) toteaa tärkeimmiksi tiedotuskanaviksi sähköpostin, intranetin ja työpaikkakokoukset, mutta tarkentaa työpaikkakokouksen olevan välittömän yhteistoiminnan muoto, jossa vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan hyväksi, sekä mainitsee kahtena eri tutkimusvuotenaan työpaikkakokousten lisääntyneen huomattavasti. Alahuhta (2015, 20,172) painottaa kirjassaan, että johdolta edellytetään tavoitteiden ja organisatorisen näkemyksen asettamista, jossa viestintä on keskeisessä roolissa.

### **Lähiesimiesten ajankäytön resurssit välittömässä yhteistoiminnassa**

Tutkimuksesta nousee esille ajankäytön riittämättömyys. Vastaajat kokevat, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa toteuttaa tärkeimmäksi kokemaansa välitöntä keskustelua työntekijöiden kanssa. Tähän vaikuttaa muun muassa yksikön koko ja vuorotyö. Välittömälle yhteistoiminnalle ei aina koeta olevan tarpeeksi aikaa, mutta nimenomaan työntekijöiden tavoitettavissa olemisen koetaan olevan merkityksellistä välittömän yhteistoiminnan toteutumisessa.

*”Vuorotyö, suuri työyhteisö, ajan puute”*

### **Välitöntä yhteistoimintaa edistäviä tekijöitä**

Välitöntä yhteistoimintaa edistäviksi tekijöiksi nousevat luottamus ja avoin ilmapiiri. Riittävien resurssien koetaan mahdollistavan oikea-aikaisen keskustelun ja takaavan esimiehen fyysisen läsnäolon ja saavutettavuuden työyhteisössä. Suonsivu (2018) yhdistää yhteistoimintaa edistäviksi tekijöiksi samankaltaisia asioita ilmapiirin avoimuudesta, viestinnän avoimuuteen ja yhteiseen päämäärään pyrkimiseen. Zitting (2016) artikkelissaan toteaa, että luottamuksen rooli yhteistoiminnassa ja sosiaalisessa dialogissa on huomattava ja painottaa lisätutkimuksen tarvetta aiheelle. Alahuhtan (2015) mukaan onnistuneen johtamisen merkit löytyvät arvoista, innostuksesta, tuen tarjoamisesta sekä työn merkityksellisyydestä. Työntekijöiden tuntiensa oman työnsä merkityksen työmotivaatio kasvaa. Toimiva työyhteisön ilmapiiri sekä kannustaminen luovat menestystä. Alahuhtan kirjan päätelmistä voidaan havaita samansuuntaisia osia tutkimuksemme tulosten kanssa välitöntä yhteistoimintaa edistävälle yhteistyölle. (Alahuhta 2015,

141–143.) Myös Syvänen ym. (2015, 208) nostavat esimiesten “työkalupakkiin” yhteistoiminnan ja dialogisen johtamisen osaksi dialogisen toimivuuden edellytykset ja perusteet, joita ovat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, reflektiivisyys, läsnäolo, avoimuus, osallisuus ja luottamus.

### **Välitöntä yhteistoimintaa haittaavia tekijöitä**

Merkittäviksi välitöntä yhteistoimintaa haittaaviksi tekijöiksi vastaajat nimesivät erilaiset työilmapiirin ja tiedonkulun ongelmat, joihin vaikuttaa resurssien niukkuus ja kiire työyksiköissä. Oman vaikutuksensa välittömän yhteistoiminnan toteutumiseen tuovat vuorotyö ja suuret työyksiköt. Alahuhta (2015) hahmottaa kirjassaan kuvaa kiireisistä, työtaakkaa kantavista, muutostyön myllerryksessä olevista johtajista, joiden tasolta tiedonkulku työnteolle kohdistetuista tavoitteista ei saavuta henkilöstöä. Tutkimuksen avovastauksissa nousee haittaavaksi tekijäksi byrokraattinen ja hierarkkinen johtamiskulttuuri, jossa dialogisuus ei yllä johtamisen tasolta toiselle ja moniammatillisen yhteistyön puute vaikuttavat negatiivisesti välittömään yhteistoimintaan. Suonsivun (2018) tutkimuksen mukaan yhteistoimintaa haittaavat tekijät olivat huono keskustelukulttuuri, liika byrokraatia ja hierarkia, luottamuspula ja liika etäisyys päätöksentekoon.

Anttila, Oinas ja Mustosmäki (2016) ovat Työsuojelurahaston Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa -tutkimushankkeen loppuraportissa analysoineet erilaisten yhteistoiminnan muotojen merkitystä organisaatioiden menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän hankeraportin perusteella voidaan sanoa, että suomalainen yhteistoimintajärjestelmä ja sosiaalinen dialogi on sellaisenaan poikkeava muihin Euroopan maihin verrattuna. Niin ikään hankeraportissa todetaan, että suomalainen organisaatiomalli ei suoranaisesti edistä sosiaalista dialogia, vaan Suomessa on useammin LEAN- kevyttuotantomalliset organisaatiot, jotka ovat byrokraattisempia ja jäykempiä muihin malleihin verrattuna. Kevyttuotantomallissa työntekijöille annetaan enemmän määräyksiä ylhäältä. (Anttila ym. 2016, 7, 10.)



Tutkimustulosten valossa nähdään (taulukko 10), että välitöntä yhteistoimintaa edistävät tekijät nousevat työyhteisötasolta. Välittömän yhteistoiminnan voimavarat koetaan työyhteisöjen sisäisiksi voimavaroiksi. Välitöntä yhteistoimintaa haittaavat tekijät taas pääasiallisesti koskettavat ylempää johtamistasoa ja niiden vaikutukset kohdistuvat työyhteisöihin.

TAULUKKO 10. Edistävät ja haittaavat tekijät

Edistävät tekijät	Haittaavat tekijät
Luottamus	Työilmapiirin ongelmat
Avoin ilmapiiri	Tiedonkulun ongelmat
Esimiehen fyysinen läsnäolo	Heikko johtamiskulttuuri
Esimiehen saavutettavuus	Riittämättömät resurssit
Riittävät resurssit	Työyksikön suuri koko
Oikea-aikainen keskustelu	Vuorotyö
	Moniammatillisen yhteistyön puute

### Yhteistyön laatu välittömän yhteistoiminnan edistäjänä

Yhteistyön laatu koetaan henkilöstön ja esimiehen välillä erinomaiseksi tai hyväksi, mutta esimiehen ja toimialuejohdon välillä yhteistyön laatua kuvaa vain kolmasosa hyväksi ja loput kohtalaiseksi tai heikoksi. Syvänen, ym. (2015, 9) kuvaavat dialogin enemmän kuin pelkkänä keskusteluna tai väittelynä. Dialogin kuvataan parhaillaan olevan yhdessä ajattelua ja ongelmanratkaisua, jonka lähtökohdista toimii osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvoisuus. Loppuraportissa he kuvaavat dialogin olevan tehokas keino kehitettävässä organisaatiossa, jolloin parhaimmillaan dialogin keinoin voidaan edistää työyhteisön osaamisen maksimointia ja motivaatiota, siten myös tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. (Syvänen ym. 2015, 9.) Henkilöstön yhteistyö lähiesimiehen kanssa toimii erinomaisesti tai hyvin molempina Suonsivun tutkimusvuosina. (Suonsivu 2018, 218.)

Henkilöstön esiintuomien asioiden eteenpäin vieminen koetaan hyväksi. Suonsivu (2018, 160) toteaa myös tutkimuksessaan tiedonkulun alhaalta ylöspäin olleen hyvä molempina tutkimusajankohtina ja työntekijöiden näkökulmasta jopa parantuneen seurantajakson aikana. Tutkimuksessamme todettiin, että tiedonkulku esimieheltä työntekijöille koettiin erinomaiseksi tai hyväksi, mutta tiedonkulku toimialuejohdosta työyksikköön kohtalaiseksi tai välttäväksi.

### **Palaute välittömän yhteistoiminnan edistäjänä**

Huomionarvoista on, että vastauksien mukaan palautetta saadaan ”jonkin verran” jokaisen väittämän keskiarvoisena vastauksena, kuten tutkimustulosten palautteen histogrammikuvioista sivulta 50 (kuviot 14) voidaan havaita. Saadun palautteen määrää tutkittiin alaisilta, kollegoilta ja esimieheltä ja eniten palautetta vastaajat saivat alaisiltaan, toiseksi eniten omalta esimieheltä ja vähiten kollegoilta. *Työhyvinvointiin ja työn tuloksiin vaikuttaa merkittävästi palautteen saaminen esimieheltä ja työtovereilta* (Laaksonen 2018, 33). Työpaikan palautekulttuuri on yksi positiivisen ilmapiirin rakennusaineista (Kivinen 2018, 20). Suonsivun (2018, 154–155) tutkimuksessa palautteen saamisesta on kysytty sekä työntekijöiltä että työnantajan edustajilta. Vastaajissa ei kuitenkaan ole ollut suoraan lähiesimiehiä, kuten tässä tutkimuksessa. Suonsivun (2018) tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esille suuntaus palautteen saamisessa: vuonna 2014 tehdyssä tutkimuksessa molemmat vastaajaryhmät kokivat saaneensa vähemmän palautetta lähiesimieheltään, kuin vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa. Ero on huomattavampi työnantajan edustajien ryhmässä, eli palautteen antaminen esimiestasolla on vähentynyt Suonsivun tutkimuksen seuranta-aikana. (Suonsivu 2018, 217–218.) Tutkimuksemme valossa sama suunta näyttäisi jatkuneen.

Esimiehen saama tuki

*”Hoitotyön johtajuus on tärkeä asia ja myös esimiehet tarvitsevat tukea työhönsä, jostakin.”*

*”Säännölliset tapaamiset esimiesporukalla ja toimialueen/vastuualueen johdon kesken, myös epäviralliset jos varsinaista asialistaa ei ole.”*

Moniammatillisen yhteistyön ja yhteishengen puute koettiin välitöntä yhteistoimintaa haittaavaksi tekijäksi kyselyn väittämässä ja avokysymyksissä. Tutkimustulostamme tarkastellen myös Isoherranen (2012) kartoittaa väitöskirjassaan haasteita, joita sosiaali- ja terveysalan asiantuntijat kohtaavat moniammatillisen yhteistyön kehittämisen myötä. Analyysin pohjalta Isoherranen esittelee teoreettisen mallin, joka kuvaa sosiaali- ja terveysalan haasteita ja edellytyksiä kehittyäkseen yhteistyössä. Ammattijärjestöjen ja eri ammattiryhmien mukaanoton tärkeyden hän nostaa osaksi muutostarpeita. Yksilötasolla Isoherranen esittelee nousevan ongelmia kommunikaatiossa ja vuorovaikutustaidoissa, sekä valmiudessa yhteisölliseen työtapaan. Tärkeäksi tulokseksi nousee tutkimuksessa taitavan dialogin taidot ja positiivisena löydöksenä Isoherranen toteaa, että hyvin toimivan ammatillisen tiimin taustalla on asiantuntijoiden keskinäistä tukea ja luottamusta. Lopputulemana Isoherranen nostaa sosiaalisen pääoman, joka auttaa työssä jaksamisessa. (Isoherranen 2012, 153-163.)

Lähiesimiehet nostavat yhdessä tekemisen ja yhteisen päämäärän tärkeäksi voimavaraksi. Lähiesimiehet nostivat esille välittömän yhteistoiminnan merkityksen osana päivittäistä onnistunutta johtamista. Vastausten luonnetta arvioiden, voidaan todeta opinnäytetyömme herättäneen ajatuksia päivittäisestä välittömästä yhteistoiminnasta ja sen tärkeydestä. Opinnäytetyömme vastausten kautta tarjoillaan vastauksia suuremman organisatorisen kysymyksen edessä. Kuinka työyhteisötasolla saadaan yhteistoiminta toimivaksi ja onnistuneen yhteistoiminnan hyödyt käyttöön. Syvänen ym. (2015) tarjoaa vastaukseksi dialogisuuden keskeisen oivalluksen dialogisuuden periaatteelle. Edellytyksinä mainitaan tilaa aidolle ja syvälle dialogille, työmotivaation vahvistamista ja uudistuvan työelämän mahdollistamista. Syvänen ym. (2015, 254) johdattelevat organisaation sisäisiä kohtaamisen tiloja, he mainitsevat keskeisiksi dialogisen johtajuuden foorumeiksi esimerkiksi työpaikkakokoukset, palaverit ja kehityskeskustelut, joita opinnäytetyömme käsittelee ja tarjoilee tutkitusti merkittäväksi välittömän yhteistoiminnan foorumiksi.

### 7.3 Kehittämisehdotukset

Välitön yhteistoiminta todettiin tärkeäksi ja sitä tulisi toteuttaa aktiivisesti kaikilla organisaation tasoilla. Opinnäytetyömme tarjoaa oivalluksia työyhteisötason yhteistoiminnan merkittävyydestä, jota voidaan kutsua monilla nimillä. Ehdotamme, että organisaatiossa selkiytetään työyhteisö- ja organisaatiotason yhteistoimintaa käyttäen työelämän kehittämisen keinoja henkilöstövoimavaroja kasvattaen. Tutkimukset osoittavat tämän lisäävän myös tuloksellisuutta. Taulukossa 11 esitämme tutkimustuloksiimme pohjaten kehitysehdotuksia organisaatiolle ja taulukossa 12 jatkotutkimusaiheita.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä on sopimus yhteistoimintamenettelystä edustuksellisella tasolla (liite 4). Sopimus ei kuitenkaan tarkemmin määrittele välittömän yhteistoiminnan toteuttamista työyksiköissä. Tutkimuksemme valossa tarkempi ohjeistus välittömän yhteistoiminnan käytäntöihin voisi olla tarpeen. Tutkimuksemme tuloksista on myös havaittavissa ongelmia tiedon välittymisessä ja yhteistoiminnan toteutumisessa yksikkötasolta ylöspäin organisaatiossa. Vastaajat kokivat jäävänsä yksin yhteistoiminnan eri osissa. Työyhteisöstä nousseet viestit olivat vaikeita viestittää eteenpäin tuloksellisesti ja myös toimialuejohtolta saapuva viestintä jää saavuttamattomiin. Avoimen ja luottamusta luovan keskustelun tavoitteen lisääminen organisaation eri tasoilla voisi järjeistää eri foorumeita viestintään ja tiedonkulkuun.

Kehittämisehdotuksena nostammekin esiin välittömän yhteistoiminnan merkityksen korostamisen toimialueetasolla, yhteistoimintakoulutuksen tarjoamisen esimiehille ja yhteistoimintakulttuurin korostamisen ja termin avaamiseen positiivisessa arkipäiväisessä johtamistyössä. Tutkimustyömme tarjoilee välitöntä yhteistoimintaa edistäviä tekijöitä, joita korostamalla saadaan jalkautettua positiivista mallia työyhteisötasolle. Keskustelulle tulee olla aikaa ja esimiesten ajankäytöstä henkilöstön saatavilla olemiseen on huolehdittava. Jatkotutkimusaiheena nostamme esiin työntekijöiden kokemusten kartoittamisen välittömän yhteistoiminnan osalta.

TAULUKKO 11. Nykytilanne organisaatiossa ja kehittämisehdotukset

Nykytilanne	Kehittämisehdotus
Yhteistoiminta kaikkine muotoineen ei ole aina selkeää ja johdonmukaista - ymmärretäänkö työyhteisötason yhteistoiminta parhaalla mahdollisella tavalla?	Organisaation yhteistoiminnan selkiyttäminen sen kaikilla tasoilla ja positiivinen jalkauttaminen työyhteisöön laaditun ohjeistuksen ja koulutusmenetelmien avulla
Palautteen antaminen keskivertoa	Palautteen antamisen kulttuurin selkiyttäminen ja organisaatioon jalkauttaminen
Vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön ei koeta olevan tarpeeksi aikaa, erityisesti suurissa yksiköissä	Esimiesten resursointi suhteessa yksikön kokoon
Tiedonkulku koetaan heikentyvän työyhteisön suuntaan ylempää organisaatiosta	Ajantasaisen tiedonkulun varmistaminen yksikötasolle saakka huomioiden sosiaali- ja terveystieteen erityispiirteet
Välitön yhteistoiminta koetaan hyväksi, kun resursointi on kunnossa	Positiivisten käytäntöjen ja mallien jalkauttaminen organisaatiotasolla
Välitön yhteistoiminta terminä osin vaikeaselkoinen	Riisutaan vaikeat termit ja keskitytään sisältöön ja sen positiivistamiseen

TAULUKKO 12. Kehittämisehdotukset tutkimustyölle

Kehittämisehdotukset tutkimustyölle
Digitalisaation vaikutukset yhteistyömahdollisuuksiin
Dialoginen johtaminen osana toimivaa työyhteisöviestintää
Välittömän yhteistoiminnan parantaminen toimialueetasolta yksikötasolle
Koronan vaikutukset yhteistoimintaan
Vuorovaikutuksellinen organisaatio

## 7.4 Johtopäätökset

*“Työyhteisö – yhteistoiminnan areena*

*Yhteistoiminnallinen kehittäminen työpaikalla voidaan perustellusti nähdä yhdessä oppimisena ja oivaltamisena. Organisaatio, joka haluaa kehittyä ja uudistaa toimintaansa alati muuttuvassa toimintaympäristössä, hukkaa tärkeimmän resurssinsa, työntekijöiden ammattiosaamisen ja perustyön syvällisen tuntemuksen, jos se ei hyödynnä kaikkien toimijoiden osaamiskapasiteettia ja innovatiivisuutta.” (Kivinen 2018, 17).*

Tutkimuskyselyssä jotkin avoimet vastaukset antoivat ymmärtää, että välittömän yhteistoiminnan käsite ei ole kaikille vastaajille tuttu. Osa vastaajista kuvasi välittömän yhteistoiminnan tapahtuvan muualla, suljettujen ovien takana. Välittömän yhteistoiminnan käsite kaippaa siis edelleen selkiyttämistä ja sen tuomista osaksi arkea. Tutkimuskyselymme tilastolliset menetelmän antavat yhteneväistä tulosta avoimille vastauksille. Onko välitön yhteistoiminta terminä sellainen, että osan on vaikea nähdä sen ohi ja jo yhteistoiminta sanana aiheuttaa negatiivisen assosiaation? Jos käyttäisimmekin termejä vastavuoroinen keskustelu, dialogi, yhteisymmärrykseen pyrkiminen tai vaikka työyhteisön yhteistyö, nähtäisiinkö niitä samalla tavalla kielteisessä valossa? On kuitenkin monissa yhteyksissä todettu, että yhteistoiminnalla on negatiivinen kaiku ja se ymmärretään laajasti ainoastaan tarkoittamaan työelämän kurjimpia tilanteita. Kun jossain aloitetaan YT-neuvottelut, harva ajattelee, että kyseessä olisi muu, kuin henkilöstöön negatiivisesti vaikuttava asia. Yhteistoimintalaki taas ohjaa käymään yhteistoimintaneuvottelut kaikista henkilöstöön vaikuttavista asioista, esimerkiksi erilaisista toiminnan muutoksista, joiden vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Yhteistoiminnassa keskiössä onkin muutos ja siitä keskusteleminen, ajatusten vaihtaminen ja pyrkiminen yhteiseen näkemykseen. Tutkimuskyselyn toteuttamisen jälkeen teoriaan päätettiin lisätä osio yhteistoiminnan historiasta avaamaan yhteistoiminnan käsitettä ja taustoja tutkimusta lukeville.

Tutkimuksemme nostaa esiin tarpeen kehittää yhteistoimintaa kokonaisuutena. Välittömän yhteistoiminnan tärkeys työyksiköissä on lähiesimiehille selvää, mutta tulokset osoittavat yhteistoiminnan merkityksen vähenevän organisaation ylemmillä tasoilla. Yhteistoimintaan kaivataan tukea, joka taas voidaan nähdä myös organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarpeena selkiyttää yhteistoiminnan osapuolia ja sen merkitystä jokapäiväisessä työssä. Jotta esimies voi tehdä työnsä hyvin

yksikössä, tulee organisaation mahdollistaa se kaikin tavoin: jakamalla tietoa muutoksien suunnittelusta ja antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin hyvissä ajoin valmistelun aikana. Risto Pihlainen toteaa asiasta hyvin Lahdeksen (2011, 179) kirjassa:

*“Kaikki kanssakäyminen ei ole sitä viralliseen pöytäkirjaan merkittyä, vaan onhan se muutakin. Mitä laajemmin ja syvällisemmin asioita käsitellään, sen parempi on lopputulos. Tällöin tiedetään, missä ollaan, mihin ollaan menossa ja mitä pitää tehdä. Avoin vuorovaikutus ja tiedottaminen ovat tässä tärkeitä.”*

Tutkimustyömme tuloksissa on havaittavissa, että työn aihe on ollut tutkittaville tärkeä, tästä kertoo vastaajien vastausten määrä sekä vastausten laatu. Vastajat olivat vastanneet pitkästi avokysymyksiin. Tutkijat saivat tärkeää ja validia tietoa tutkimustulosten täydentämiseen avokysymysten vastausten kautta. Tutkimus voidaan jo itsessään tulkita luovan informaatiota ja keskustelun pohjaa välittömän yhteistoiminnan kehittämiseksi. Välitöntä yhteistoimintaa käsitellään tutkimuksessa keskeisillä termeillä ja välittömän yhteistoiminnan kokonaisuutta tarkastellaan tarkennetun laajasti.

Välitön yhteistoiminta on itsenään vähän tutkittu, mutta tänä päivänä puhumme yhä enemmän henkilöstövoimavaroista ja työelämän kehittämisestä. Suurten ikäluokkien eläköitymisaalto on saavuttamassa myös isot organisaatiot ja aallon jälkeen organisaatioon astuu uuden johtamisopin omaavaa henkilöstöä ja tutkimuksemme kannalta on mielenkiintoista nähdä, mitä eläköitymisaallon jälkeen tapahtuu.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Menesty ja voi hyvin. Alma Talent. E-kirja. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBXAT-BFBCXIBA#/kohta:4/piste:b192>
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Ahtela, J. 2016. Diskuteerausta Impivaarassa. Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla. Sitran selvityksiä 109. Sitra 2016. Helsinki: Erweko. <https://media.sitra.fi/2017/02/27175050/Selvityksia109-2.pdf>.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Helsinki: Docendo.
- Anttila, T., Oinas, T., Mustosmäki, A. 2016. Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto 2016.
- Aula Research Oy. 2020. Tehy ry – Kysely tehyalaisille 2020. Julkaistu 1.10.2020. Luettu 1.11.2020. [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu\\_dokumentti/tehyyn\\_kysely\\_erikoissairaanhoidosta\\_-\\_aula\\_research\\_id\\_14936.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehyyn_kysely_erikoissairaanhoidosta_-_aula_research_id_14936.pdf)
- Bergman, C., Dellve, L., Skagert, K. 2015. Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. IOS Press.
- Costa, A., Bijlsma-Frankema, K., De Jong, B. 2009. The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. Sage Journals publications. Luettu: 08.09.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0539018409102408>
- Eurofound.europa.eu. Luettu 10.1.2021. <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys-ewcs>
- Eurofound 2017. Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update). Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 2006/267.
- Halvorsen, K & Sarangi, S. 2014. Team decision-making in workplace meetings: The interplay of activity roles and discourse roles. Journal of Pragmatics. Volume 76, January 2015, 1–14.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.



Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentavana ilmiönä. Teoksessa: Prologi – puheviestinnän vuosikirja (2015). Itä-Suomen Yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Helsingin Yliopisto.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS kustannus. E-kirja. Ei sivunumerointia. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän yliopistopaino.

Kivinen, P. 2018. Yhteistoiminnallinen kehittäminen ja dialogisuus –teoriasta käytäntöön. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

KT, Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2005. Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen kunta-alalla. Sopimuksia ja suosituksia yhteistoiminnasta, tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy. [https://verkkokirjahyllyalmatalentfi.libproxy.tuni.fi/teos/GAB-BIXGTFF#/kohta:5\(\(20\)YHTEISTY\(\(d6\(:Yhteisty\(\(f6\)n\(\(20\)idea\(:Yhteisty\(\(f6\)n\(\(20\)merkitys\(\(20\)/piste:tRx](https://verkkokirjahyllyalmatalentfi.libproxy.tuni.fi/teos/GAB-BIXGTFF#/kohta:5((20)YHTEISTY((d6(:Yhteisty((f6)n((20)idea(:Yhteisty((f6)n((20)merkitys((20)/piste:tRx)

KvantiMOTV. 2008. Kvantitatiivisten menetelmien tietovarasto. Luettu 20.10.2010. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Laaksonen, H. & Niskanen, J., Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 2. painos. Helsinki: Edita.

Laaksonen, H. 2018. Johtamisen työkaluja arjen työhön. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Lahdes, T. 2011. Samassa veneessä. Tallinna: Solar Solution Oy.

Laki tuotantokomiteoista 1946/470.

Laki tuotantokomiteoista 1949/843.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 1.9.2007/449.

Lohtaja- Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Talentum Media Oy.

Martins, M.M., Trindade, L.L., Vandresen, L., Amestoy, S.C., Prata A.P., Vilela, C. 2019. Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers. Revista Brasileira de Enfermagem 2020, 73 (Suppl 6). Luettu 3.12.2020 <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=146708866&S=R&D=ccm&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7E4wtvhOLCmsEiep69SsKm4S7KWxWXS&Content-Customer=dGJyMPGqtU%2B2q7BLuePfgex44Dt6fIA>

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: MetHelp ky.

Patrick, A. & Spence Lashinger H. K. 2005. The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. Journal of nursing management, 2006. Vol 14, issue 1. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2934.2005.00600.x?casa\\_token=YytQsxgDLXsAAAAA%3ADEJKUUoEccZG8lfB8r11D4nNNe1ez-nsd3OX9X124dJN41zdN12ul12boeRfMtgYDa1mhTvI995MxeA](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2934.2005.00600.x?casa_token=YytQsxgDLXsAAAAA%3ADEJKUUoEccZG8lfB8r11D4nNNe1ez-nsd3OX9X124dJN41zdN12ul12boeRfMtgYDa1mhTvI995MxeA)

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Henkilöstökertomus 2019. <https://www.tays.fi/download/noname/%7B6d3fb0d5-6e5c-4218-9468-cb737a5f717c%7D/408985>

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri: Vakanssiluettelo 2020. Saatavilla PSHP: intranet, vaatii käyttöoikeuden.

Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa: Poikela, E. 2005. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampereen yliopiston julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pääkkönen, R., Ravantti, E., Repo, S. 2015 Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Luettu: 26.10.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

SAK:n luottamushenkilöpaneeli 2015. Ristiriidat SAK:laisilla työpaikoilla. Luettu 25.7.2020. <https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/ristiriidat-saklaisilla-tyopaikoilla>

STTK esittää yhteistoimintalainsäädännön uudistusta. 2017. Luettu 25.7.2020. <https://www.sttk.fi/2017/02/14/sttk-esittaa-yhteistoimintalainsaadannon-uudistamista-2/>

STTK:n Henkilöstön edustaja -barometri 2015. Luettu 25.7.2020. <https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/05/Henkiloston-edustaja-barometri-2015.pdf>

Suonsivu, P. 2018. Osallistun ja vaikutan: tutkimus henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista yhteistoimintamenettelyssä sairaanhoitopiirissä. Tampereen yliopisto.

Suomen yrittäjät 2010. Yt-lakikysely 2010. Luettu 25.7.2020. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yt-lakikysely\\_2010.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yt-lakikysely_2010.pdf)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. ja Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tays.fi. Luettu 25.7.2020. <https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri>

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2020. Luettu 12.12.2020. <https://tem.fi/hankesivu?tunnus=TEM041:00/2018>

Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. Interpersonal communication. 7th ed. New York: Oxford University Press.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2017–2020. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2014. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Zitting, J. 2016. Työpaikkatason dialogi ja luottamus - Katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013. Teoksessa Työn organisointi, yhteistoiminta ja työntekijöiden hyvinvointi Suomessa ja Euroopassa. Jyväskylän yliopisto.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

Hyvä osastonhoitaja!

Tampere 6.8.2020

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teemme opinnäytetyötä välittömän yhteistoiminnan toteutumisesta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön lähiesimiehet näkevät välittömän yhteistoiminnan työyksiköissä esimiestyön väliin. Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa tietoa ja antaa suuntaviivoja välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työyksiköissä.

Opinnäytetyömme aineisto kerätään kyselyllä, jossa on pääasiallisesti strukturoituja monivalintakysymyksiä ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti vastaajia yksilöimättä. Tulokset raportoidaan sairaanhoitopiirin tasolla. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta mahdollisimman luotettavan lopputuloksen saamiseksi toivomme mahdollisimman monen ehtivän vastaamaan kyselyymme. Saadut vastaukset säilytetään anonymieinä mahdollista jatkotutkimusta varten. Opinnäytteen ohjaavana opettajana toimii ensihoidon lehtori / tohtoritutkija Tuija Rasku.

Tässä kyselyssä välittömällä yhteistoiminnalla tarkoitetaan muodollista ja epämuodollista keskustelua lähiesimiehen ja työyhteisön tai yksittäisen työntekijän välillä. Tutkimuksessamme keskitymme valittuihin kolmeen välittömän yhteistoiminnan muotoon, jotka ovat kehityskeskustelu, muut esimies-alaiskeskustelut ja työpaikkakokous.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa 5–10 minuuttia. Kyselyyn voi vastata ajalla: 7.-21.8.2020 (2 viikkoa). Vastauksesi on meille tärkeä!  
Vastaamme mielellämme mahdollisiin lisäkysymyksiin!

Yhteistyöstä kiittäen,

Tiina Samanen ja Marianne Särkelä

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

[tiina.samanen@tuni.fi](mailto:tiina.samanen@tuni.fi) [marianne.sarkela@tuni.fi](mailto:marianne.sarkela@tuni.fi)

## Liite 2. Tiedote opinnäytetyöstä

### TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

15.6.2020

#### **Välitön yhteistoiminta – Lähijohtaminen ja työyhteisö**

Kartoitus Pirkanmaan sairaanhoitopiirin lähiesimiesten näkemyksistä välittömästä yhteistoiminnasta esimiestyön välineenä työyksiköissä.

Pyydämme teitä osallistumaan tähän opinnäytetyöhön, jossa tutkitaan välitöntä yhteistoimintaa lähiesimiehen johtamisen välineenä osana päivittäistä johtamista ja vuorovaikutusta. Sujuvan arjen ja välittömän yhteistoiminnan parantamisesta on keskusteltu sairaanhoitopiirissä jo muutaman vuoden ajan. Tällä opinnäytetyöllä toivotaan voitavan antaa suuntaviivoja välittömän yhteistoiminnan kehittämiseen ja mahdollistamiseen. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä. Perekdyttyänne rauhassa tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä. Jos päätätte osallistua opinnäytetyöhön, teiltä pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

#### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön lähiesimiehet näkevät välittömän yhteistoiminnan työyksikössä esimiestyön välineenä. Opinnäytetyön toteuttamiselle on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin opetuslihoitajan lupa.

#### **Opinnäytetyön kulku**

Opinnäytetyössä tutkitaan hoitotyön lähiesimiesten käsityksiä välittömästä yhteistoiminnasta, sen eri muodoista ja merkityksestä lähiesimiestyön välineenä. Tutkimus suoritetaan osana tutkijoiden YAMK-koulutusta. Kyselylomakkeella on 18 monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä liittyen välittömään yhteistoimintaan. Kyselyllä kartoitetaan vastaajan näkemyksiä yhteistoiminnasta. Tutkimuskysely lähetetään tutkittaville Webropol -linkkinä. Tutkimuskysely on auki Webropolissa 2-4 viikkoa, kunnes olemme saaneet kattavan määrän vastauksia. Opinnäytetyön on määrä valmistua 2020 loppuvuodesta.

#### **Opinnäytetyöhön liittyvät hyödyt sekä mahdolliset riskit ja haitat**

On mahdollista, että tähän opinnäytetyöhön osallistumisesta ei ole teille hyötyä. Opinnäytetyön avulla pyritään kuitenkin selvittämään, miten työyhteisön välitön yhteistoiminta, vuorovaikutus ja dialogi tukevat asioiden käsittelyä työyhteisössä ja miten välittömälle yhteistoiminnalle ja vuorovaikutukselle koetaan olevan aikaa päivittäisessä työssä. Onnistuneella opinnäytetyöllä toivotaan olevan jatkumoa, kuten välittömän yhteistoiminnan käsitteen selkiytyminen, positiivistaminen ja kehittäminen, sekä työyhteisön ja lähijohtamisen hyötyjen esiin tuominen kontekstiin liittyen.

#### **Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus**

Henkilötietojanne käsitellään yllä kuvattua opinnäytetyötämme varten. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellisena perusteena on yleinen etu ja tietoinen suostumus.

Opinnäytetyössä rekisteriin tallennetaan vain opinnäytetyön tarkoituksen kannalta välttämättömiä henkilötietojanne. Teistä kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyössä yksittäisen tutkimushenkilön nimi, henkilötunnus ja yhteystiedot korvataan yksilöllisellä tunniste-

koodilla. Teidän tietonne säilytetään tutkimusaineistossa koodattuna ja teihin viitataan niissä vain tunnistekoodilla. Tutkimusaineisto ja teidän tietonne sen osana myös analysoidaan koodattuina, jolloin yksittäinen henkilö ei ole niistä suoraan tunnistettavissa ilman erillistä koodiavainta. Tätä koodiavainta eli tietoa, jonka avulla yksittäisen tutkittavan henkilöllisyys ja hänen tutkimustietonsa voidaan yhdistää toisiinsa, säilyttävät rajatut ja ennalta määritellyt opinnäytetyön tekijät Tiina Samanen ja Marianne Särkelä. Näitä tietoja ei anneta opinnäytetyön ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tulokset raportoidaan siten, että yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista tulosten julkaisuista tai selvityksistä.

Kaikki tietojanne käsittelevät tahot ja henkilöt ovat salassapitovelvollisia.

Henkilötietojenne säilytys: Sähköisiä tutkimustietojanne säilytetään Webropolissa, joka on saatu käyttöön Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin lisenssin kautta ja Tampereen ammattikorkeakoulun tarjoamassa Microsoftin pilvipalvelussa sekä tutkijoiden omilla tietokoneilla salasanojen takana.

Teitä koskevien tietojen säilytyksestä vastaa Tiina Samanen ja Marianne Särkelä.

Opinnäytetyön yhteydessä kerättyjä tietoja säilytetään tutkijoiden hallussa olevilla tietokoneilla ja edellä mainituissa pilvipalveluissa salasanojen takana, kunnes tutkimus on valmis ja opinnäytetyö hyväksytty, jonka jälkeen ne hävitetään.

### **Vapaaehtoisuus**

Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Voit keskeyttää osallistumisen missä tahansa opinnäytetyönvaiheessa ennen sen päättymistä ilman, että siitä koituu sinulle mitään haittaa. Voit myös peruuttaa tämän suostumuksen. Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, tai osallistumisesi keskeytyy jostain muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana aineistoa.

### **Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet**

Teillä on oikeus saada informaatio teistä kerätyistä tiedoista, mihin niitä on käytetty, kenelle niitä on luovutettu ja mitä tarkoitusta varten ja pyytää tietojenne oikaisemista tai täydentämistä esimerkiksi, jos havaitsette niissä virheen tai ne ovat puutteellisia tai epätarkkoja. Teillä on myös oikeus pyytää tietojenne poistamista opinnäytetyöstä ("oikeus tulla unohdetuksi") tai niiden käytön rajoittamista ja vastustaa käsittelyä ilmoittamalla siitä tutkimushenkilökunnalle.

Teillä on oikeus ottaa yhteyttä tietosuojavastaavaan Tiina Samanen tai Marianne Särkelä, yhteystiedot alla.

Teillä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos katsotte, että henkilötietojenne käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojajasetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto  
Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki, PL 800, 00521 Helsinki  
Puhelinvaihe: 029 566 6700  
Sähköposti: [tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)

### **Opinnäytetyön kustannukset ja taloudelliset selvitykset**

Opinnäytetyöhön osallistumisesta ei makseta palkkiota, eikä opinnäytetyöhön osallistumisesta tule teille kustannuksia.

### **Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**



Opinnäytetyön tulokset raportoidaan Tampereen ammattikorkeakoulun tavan mukaan kirjallisessa raportissa, opinnäytetyöseminaareissa ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Yhteistyötoimikunnassa sekä mahdollisesti toimialueiden yhteistyöryhmissä.

#### **Lisätiedot ja opinnäytetyön tekijöiden yhteystiedot**

Mahdollisia kysymyksiä opinnäytetyöstämme pyydämme teitä esittämään

Tiina Samanen, [tiina.samanen@tuni.fi](mailto:tiina.samanen@tuni.fi)

Marianne Särkelä, [marianne.sarkela@tuni.fi](mailto:marianne.sarkela@tuni.fi)

### Liite 3. Kyselylomake

#### **Kysely lähiesimiehelle välittömästä yhteistoiminnasta**

Tämä opinnäytetyö tutkii välittömän yhteistoiminnan muotoja ja niiden käyttöä hoitotyön lähiesimiestentyössä.

Välittömällä yhteistoiminnalla tarkoitetaan työyksikössä tapahtuvaa muodollista ja epämuodollistakeskustelua työhön liittyvistä asioista työntekijöiden ja lähiesimiehen välillä. Välittömän yhteistoiminnankeinoja on useita, joista tähän opinnäytetyöhön olemme valinneet aikaisemman sairaanhoitopiirissä tehdyn tutkimuksen mukaan (Suonsivu 2018) kolme tärkeintä: välittömän keskustelun esimiehen ja työntekijän välillä, työpaikkakokoukset ja kehityskeskustelut. Tässä tutkimuksessa ei tutkita niin sanottua edustuksellista yhteistoimintaa tai virallisia yhteistoimintalain mukaisia menettelyjä, vaan päivittäistä kanssakäymistä ja sen merkitystä esimiestyössä.

Kyselytutkimuksessa on kaksi osiota, joista ensimmäisessä on muutama taustakysymys liittyen vastaajaan. Toisessa osiossa kartoitamme käsityksiäsi ja mielipiteitäsi välittömästä yhteistoiminnasta työyhteisössäsi. Pääasiallisesti kysely koostuu monivalintakysymyksistä, mutta muutama kysymykseen on varattu avoin tekstikenttä.

Toivomme, että opinnäytetyömme tuottaisi joitakin kehitysehdotuksia arkisen yhteistoiminnanparantamiseksi samalla kun se tuottaa tietoa välittömän yhteistoiminnan nykytilasta sairaanhoitopiirissä.

Kiitos mielenkiinnostasi opinnäytetyötämme kohtaan. Vastauksesi ovat meille arvokkaita!

#### **1. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalta**

- Alle 10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- yli 30 vuotta

#### **2. Korkein koulutusasteesi**

- Opistotason tutkinto

- Ammattikorkeakoulututkinto (AMK)
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
- Yliopistotutkinto

### **3. Työkokemuksesi esimiestehtävissä**

- Alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

### **4. Alaistesi määrä**

- Alle 20
- 21-40
- 41-60
- 61-80
- yli 80

### **5. Välitön yhteistoiminta on merkittävä osa esimiestyötä ja johtamista**

Täysin samaa mieltä / Osittain samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Osittain eri mieltä / Täysin eri mieltä

- Työyhteisössä
- Toimialueella
- Sairaanhoidopiirin tasolla

### **6. Merkittäviä välittömän yhteistoiminnan keinoja ovat:**

Täysin samaa mieltä / Osittain samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Osittain eri mieltä / Täysin eri mieltä

- Välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä
- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous

### **7. Kuinka usein työyhteisössänne alla olevia välittömän yhteistoiminnan keinoja käytetään?**

Päivittäin / Viikoittain / Kuukausittain / Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

- Välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä

- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous

### **8. Minulla on tarpeeksi aikaa toteuttaa näitä välittömän yhteistoiminnan keinoja**

Täysin samaa mieltä / Osittain samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Osittain eri mieltä / Täysin eri mieltä

- Välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä
- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous

### **9. Kuinka usein viimeisen vuoden aikana koit seuraavaa?**

Päivittäin / Viikoittain / Kuukausittain / Harvemmin / En koskaan

- Muutoksen valmistelulle on tarpeeksi aikaa
- Muutos saatiin toteutettua hyvässä hengessä kaikkien ammattiryhmien kesken
- Muutoksesta tai muusta henkilöstöön vaikuttavasta asiasta keskusteltiin ajoissa
- Työyhteisössä on aistittavissa työn imua/ positiivinen flow
- Työyhteisössä kiertää ikäviä huhuja
- Koit, että sinulla ei ollut tarpeeksi tietoa vastataksesi työntekijän kysymyksiin
- Muutokset toteutetaan yksikönulkopuolisen tahon päätöksellä ilmankattavaa keskustelua

### **10. Työyhteisössä asioiden käsittelyssä pyritään yhteisymmärrykseen**

Täysin samaa mieltä / Osittain samaa mieltä / Ei samaa eikä eri mieltä / Osittain eri mieltä / Täysin eri mieltä

- Välitön keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä
- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous

### **11. Aseta tärkeysjärjestykseen käyttämäsi työyhteisöviestinnän keinot tärkeimmistä (1) vähiten tärkeään (6).**

- Välitön keskustelu työntekijän kanssa

- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous tai osastotunti
- Sähköposti
- LEAN/Kehittämistaulu
- Joku muu, mikä?

**12. Arvioi, kuinka käyttämäsi työyhteisöviestinnän keinot tavoittavat työntekijäsi**

Erittäin hyvin / Melko hyvin / Tarpeeksi / Heikosti / Välttävästi

- Välitön keskustelu työntekijän kanssa
- Kehityskeskustelu
- Työpaikkakokous tai osastotunti
- Sähköposti
- LEAN/Kehittämistaulu
- Joku muu, mikä?

**13. Arvioi tiedonkulun toimivuutta työyhteisössäsi**

Erinomainen / Hyvä / Kohtalainen / Välttävä /Heikko

- Tiedonkulku esimieheltä työntekijöille
- Tiedonkulku työntekijöiltä esimiehelle
- Tiedonkulku toimialuejohdosta esimiehelle
- Tiedonkulku toimialuejohdostatyöntekijöille

**14. Arvioi yhteistyön laatua**

Erinomainen / Hyvä / Kohtalainen / Välttävä /Heikko

- Yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden välillä
- Yhteistyö esimiehen ja toimialuejohdon välillä

**15. Yhteistyötä edistävät tekijät?**

**16. Yhteistyötä haittaavat tekijät?**

**17. Minulla on hyvät mahdollisuudet viedä henkilöstöltä nousseita asioita eteenpäin organisaatiossa**

Täysin samaa mieltä / Osittain samaa mieltä / En samaa enkä eri mieltä / Osittain eri mieltä / Täysin eri mieltä

**18. Arvioi, kuinka paljon saat palautetta**

Paljon / Melko paljon / Jonkin verran / Vähän / En lainkaan

- Esimieheltäsi
- Kollegoiltasi
- Alaisiltasi

**19. Arvioi, miltä taholta saat eniten tukea välittömän yhteistoiminnan toteuttamiseen tärkeimmästä (1) vähiten tärkeään (6).**

- Toimialueen johdosta
- Ylihoitajalta/omalta esimieheltäsi
- Esimieskollegoilta
- Henkilöstöltä
- Henkilöstön edustajilta
- Muualta, mistä?

**20. Mitä muuta haluaisit kertoa välittömän yhteistoiminnan teemaan liittyen?**

## Liite 4. Yhteistoimintasopimus

---

TYÖNANTAJAN JA HENKILÖSTÖN  
VÄLINEN YHTEISTOIMINTA

---

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä toimikaudella 2017 - 2020

---

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä  
Julkisalojen koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry  
Kunta-alan unioni ry  
SuPer ry  
Tehy ry

I LUKU	YHTEISTOIMINTAMENETTELY
1 §	Yhteistoimintamenettely
II LUKU	YHTEISTOIMINTAMENETTELYN ORGANISOINTI
2 §	Edustuksellinen yhteistoiminta sairaanhoitopiiritasolla
3 §	Edustuksellinen yhteistoiminta toimialueilla
4 §	Yhteistoimintamenettely vastuualueilla ja vastuuyksiköissä
5 §	Työsuojeluyhteistoiminta
III LUKU	MUUT SÄÄDÖKSET
6 §	Voimassaolo



## I LUKU

### YHTEISTOIMINTAMENETTELY

#### 1 § Yhteistoimintamenettely

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä sovelletaan Lakia työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007, jäljempänä yhteistoimintalaki).

Tällä asiakirjalla järjestetään yhteistoimintaorganisaatio Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä.

## II LUKU

### YHTEISTOIMINTAMENETTELYN ORGANISOINTI

#### 2 § Edustuksellinen yhteistoiminta sairaanhoitopiiritasolla

Sairaanhoitopiirin ja henkilöstön välisenä yhteistoimintaelimenä toimii sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunta. Yhteistyötoimikunnan tehtävänä on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja käsitellä sairaanhoitopiiritasoiset yhteistoimintalain asiapiiriin kuuluvat asiat.

Jos yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluva asia koskee yksinomaan toimialueen henkilöstöä, se on ensisijaisesti käsiteltävä ko. toimintayksikön yhteistyöryhmässä.

Yhteistyötoimikuntaan kuuluu 21 jäsentä, joista 7 edustaa työnantajaa ja 14 henkilöstöä. Kullekin edustajalle nimetään henkilökohtainen varajäsen.

Työnantajan edustajat yhteistyötoimikuntaan nimeää kuntayhtymän hallitus. Henkilöstön edustajina toimivat ammattijärjestöjen nimeämät edustajat. Henkilöstön edustajien määrät järjestöittäin ovat: JUKO 3, Kunta-alan unioni 4, SuPer 1 ja Tehy 4. Lisäksi yhteistyötoimikunnassa on 2 järjestöjen yhdessä nimeämää henkilöstön edustajaa.

Yhteistyötoimikunnan toimikausi on neljä vuotta (valtuustokausi). Yhteistyötoimikunta sopii kokouskäytännöistään.

Yhteistyötoimikunta seuraa edustuksellisen yhteistoiminnan toteutumista toimialueilla. Yhteistyöryhmistä raportoidaan vuosittain yhteistyötoimikuntaan.

Työsuojeluyhteistoiminta organisoidaan 5 §:ssä esitetyllä tavalla.

#### 3 § Edustuksellinen yhteistoiminta toimialueilla

Toimialueilla tässä asiakirjassa tarkoitetaan toimialueita, palvelukeskusta, liikelaitosta, yhtymähallintoa ja aluesairaaloita.

Työnantajan ja henkilöstön välisinä yhteistoimintaeliminä toimialueilla toimivat yhteistyöryhmät. Yhteistyöryhmän tehtävänä on käsitellä toimialuetta koskevat yhteistoimintalain asiapiiriin kuuluvat asiat.

Milloin toimialueen yhteistyöryhmä toteaa, että yhteistoimintamenettelyyn piiriin kuuluva asia koskee kuntayhtymän henkilöstöä yleisesti, asia viedään sairaanhoitopiiriin yhteistyötoimikunnan käsittelyyn.

Yhteistyöryhmän kokoonpano sovitaan toimialueella yhteistyössä pääluottamusmiesten ja työhyvinvointipäällikön kanssa. Henkilöstön edustajien valinnasta vastaavat ammattijärjestöjen pääluottamusmiehet. Henkilöstön edustus tulee koota toimialueen paikalliset olosuhteet huomioiden niin, että keskeiset toimintayksiköt ja ammattiryhmät tulevat edustetuiksi. Työnantajan edustajat nimetään pääsääntöisesti toimialueen johtoryhmästä.

Yhteistyöryhmän toimikausi on neljä vuotta (valtuustokausi). Yhteistyöryhmä sopii kokoukikäytännöistään. Toimialueen työsuojeluvaltuutetulla ja johtoryhmän henkilöstöedustajalla on läsnäolo- ja puheoikeus yhteistyöryhmän kokouksissa.

Yhteistyöryhmät seuraavat edustuksellisen yhteistoiminnan toteutumista vastuualueilla ja yksiköissä.

#### **4 § Yhteistoimintamenettely vastuualueilla ja vastuuyksiköissä**

Yhteistoimintamenettely vastuualueilla ja vastuuyksiköissä hoidetaan välittömänä yhteistoimintana.

Välitöntä yhteistoimintaa on esimiehen ja henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus. Välittömän yhteistoiminnan muotoja ovat työpaikkakokoukset ja soveltuvin osin kehityskeskustelut, -palautteen antaminen, tiedotustilaisuudet, neuvottelutilaisuudet, kehittämispäivät, osallistuminen kehittämishankkeisiin sekä laatu- ja tuloksellisuusryhmät.

Vastuualueella sovitaan tarkemmin yhteistoimintaan liittyvistä ja muista työpaikkakokousmenettelyistä.

Työpaikkakokoukset ja muut vastaavat työnantajan järjestämät yhteistoiminnalliset tilaisuudet luetaan työajaksi ja jokaisella ko. työpaikalla työskentelevällä on oikeus osallistua niihin.

#### **5 § Työsuojeluyhteistoiminta**

Edustuksellisenä työsuojelun yhteistoimintaelimenä sairaanhoitopiiritasolla toimii työsuojelutoimikunta, jonka tehtävänä on käsitellä laissa työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta sekä kunnallisen alan työsuojelun yhteistoimintasopimuksessa määritellyt asiat.

Työsuojelutoimikuntaan kuuluu 15 jäsentä, joista 5 edustaa työnantajaa ja 10 henkilöstöä. Kullekin edustajalle nimetään henkilökohtainen varajäsen. Työnantajan edustajat nimeää kuntayhtymän hallitus. Henkilöstön edustajina toimivat päätoimiset työsuojeluvaltuutetut ja Valkeakosken työsuojeluvaltuutettu (6). Muut 4 henkilöstöedustajaa ovat varavaltuutettuja.

Työsuojelun yhteistoimintaeliminä toimialueilla toimivat yhteistyöryhmät.  
Yhteistyöryhmien kokouksiin kutsutaan alueen työsuojeluvaltuutettu.  
Yhteistyöryhmän tehtävänä on käsitellä toimialuetta koskevat työsuojeluasiat.

### III LUKU

#### MUUT SÄÄDÖKSET

##### 6 § Järjestelyn voimassaolo

Tämä järjestely tulee voimaan 1.1.2017 ja on voimassa toimikauden 2017 - 2020.

Tämä asiakirja korvaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä aiemman toimikauden 2013-2016 voimassa olleen yhteistoiminnan organisointia koskevan vastaavan asiakirjan.

#### PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIIRIN KUNTAYHTYMÄ

#### JULKISALOJEN KOULUTETTujen NEUVOTTELUJÄRJESTÖ JUKO RY

#### KUNTA-ALAN UNIONI RY

#### SUPER RY

#### TEHY RY



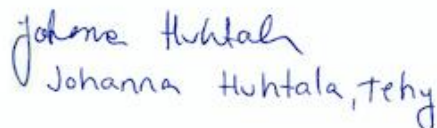
Harri Järvelin / Super



Matti Anttonen / KAU



Anna-Leena Kuusela / JUKO



Johanna Huhtala, Tehy



Raimo Thäläinen  
yhdy. johtaja