

Arja Vimpari
ALHAALTA YLÖSPÄIN ETENEVÄ
TYÖYHTEISÖViestintä JA
ALAISTaidot Työhyvinvoinnissa

Pro Gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2013

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Alhaalta ylöspäin etenevä työyhteisöviestintä ja alaistaidot työhyvinvoinnissa

Tekijä: Arja Vimpari

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ _x_ Sivulaudaturtyö__Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 95+4

Vuosi: kevät 2013

Tiivistelmä:

Tämän päivän työyhteisöviestintä ei ole enää pelkästään esimiehen ylhäältä alaspäin välittämää viestintää vaan viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat myös jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Samoin työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota kiireisen työtahdin, työn vaatimusten sekä työurien mahdollisten pidentymisten vuoksi, jolloin työnantajan lisäksi vaaditaan myös työntekijöiltä panostusta työhyvinvointiin. Esimiestaitojen ohella on alettu tutkia alaistaitojen osuutta työyhteisön vuorovaikutuksessa ja hyvinvoinnissa.

Tämän tutkimuksen pääongelmana oli selvittää työyhteisöviestintää alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä. Alaongelmina oli selvittää työhyvinvointia työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta sekä kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnille. Tutkimus on kvantitatiivinen ja kysely toteutettiin standardoitudulla kyselylomakkeella Webropol -ohjelmalla Plus Terveys Oy:n avustavalle henkilöstölle, johon kuuluivat hammashoitajat ja suuhygienistit.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että vaikka viestit kulkivat yleensä hyvin alhaalta ylöspäin esimiehelle, kaikkien mielestä niitä ei kuitenkaan otettu käytännössä huomioon. Työhyvinvoinnissa alaiset kokivat yleensä työn hallinnan onnistuneena ja alaistaidot vahvana sitoutumisena organisaatioon. Työhyvinvointi oli myös riippuvainen onnistuneesta työyhteisöviestinnästä. Tässä tutkimuksessa oli vastaajissa niitäkin, jotka kokivat, etteivät viestit kulkeneet alhaalta ylöspäin tai työhyvinvointi ei toiminut työntekijän työn hallinnan näkökulmasta. Työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota entistä enemmän avoimen vuorovaikutuksellisen keskustelun toimivuuteen.

Avainsanat: Työyhteisöviestintä, työhyvinvointi, alainen, esimies, organizational citizenship behavior (OCB), alaistaidot

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Abstract:

Today's work communication is no longer just superior's top down communication. Nowadays communication and interaction in the work community are every employer's right and duty. More attention is paid to job satisfaction because of busy working pace, requirements of work and because of possibility of lengthening one's career in the future. In those circumstances not only the employer but also the employees must invest in job satisfaction. In addition to managerial skills, there is increasing interest in studying the effect of employee skills on welfare and communication within a work community. Thesis is "From Bottom Up Onward Work Community Communication and the Organizational Citizenship Behavior in Job Satisfaction"

The main problem of this research is to investigate work community communication as bottom up communication. Other problems are to study job satisfaction from the point of view of job control and organizational citizenship behavior and to clarify what kind of impact work community communication has on job satisfaction. The research is quantitative and the survey was carried out as standardized questionnaire using the Webropol –program. Respondents were assisting people of Plus Terveys Oy such as dental nurses and dental hygienists.

On grounds of test results can be said that although messages usually went from bottom to superiors, some had the opinion that those messages didn't work in practice. In job satisfaction subordinates usually experienced job control as successful and organizational citizenship behavior as very strong commitment to the organization. The job satisfaction is also dependent on successful work community communication. In this research some respondents also had the opinion that the messages didn't forward bottom to top or that job satisfaction didn't work from the viewpoint of the employee's job control. In the work community there should be paid even more attention to the successful open and interactive discussion.

Keywords: work community communication, job satisfaction, subordinate, superior, organizational citizenship behavior (OCB)

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Johdatus aiheeseen	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, näkökulma	3
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely	6
1.4 Empiirisen tutkimuskohteen esittely	8
1.5 Tutkielman rakenne	10
2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA	12
2.1 Työyhteisöviestintä esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksessa	12
2.1.1 Kuunteleminen ja puhuminen viestinnässä	14
2.1.2 Sanaton ja sanallinen viestintä	16
2.1.3 Sisäinen viestintä	18
2.1.4 Haasteet viestinnässä	20
2.2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda	22
2.3 Yhteenveto	25
3 TYÖHYVINVOINTI ESIMIES-ALAISSUHTEESSA	28
3.1 Työhyvinvoinnin kehityksen historiaa esimies-alaistaitojen vuorovaikutuksessa	28
3.2 Toimivan työyhteisön perusta esimies-alaistaitojen vuorovaikutuksessa	31
3.3 Työn hallinta alaistaitojen näkökulmasta	36
3.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat alaistaidot organisaatiossa	39
3.4.1 Sitoutuminen	39
3.4.2 Samaistuminen	43
3.4.3 Motivoituneisuus	44
3.4.4 Ammatillisuus ja ammattitaito	46
3.5 Yhteenveto	48
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	51
4.1 Tutkimuksen metodologia	51
4.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi	52
4.2.1 Kyselyn toteutus	52
4.2.2 Aineiston analyysi	54
4.3 Luotettavuuden arviointi	60
5 TUTKIMUSTULOKSET	62
5.1 Taustatekijät	62
5.2 Työyhteisöviestintä alhaalta ylöspäin	64

5.3 Työhyvinvointi työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta	71
5.4 Työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvoinnille	76
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
7 Lähteet	90
8 Liitteet	96

Kuviot

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 1998, 46)	32
Kuvio 2. Työvuodet Plus Terveys Oy:ssä (ikäluokat)	63
Kuvio 3. Tiedonkulun riittävyys (työssäolo vuodet)	65
Kuvio 4. Tiedonkulun riittävyys (ikäluokat)	66
Kuvio 5. Mielipiteiden huomioon ottaminen käytännössä (ikäluokat)	68
Kuvio 6. Vaikutusmahdollisuus omaan aikatauluun (ikäluokat)	73
Kuvio 7. Fyysisen rasituksen kokeminen (ikäluokat)	75

Taulukot

Taulukko 1. Avustavan henkilöstön ikäjakauma.	62
Taulukko 2. Palautteen antaminen esimiehelle	70
Taulukko 3. Vaikutusmahdollisuudet omaan aikataululuun	72
Taulukko 4. Riittävän tiedonkulun ja työpaikan negatiivisen ilmapiirin yhteys	76
Taulukko 5. Mielipiteiden huomioon ottamisen ja työpaikan negatiivisen ilmapiirin yhteys	77
Taulukko 6. Tiedonkulun riittävyys ja työssä kehittymisen yhteys	77
Taulukko 7. Mielipiteen huomioon ottamisen ja työssä kehittymisen yhteys	78
Taulukko 8. Riittävän tiedonkulun ja aikatauluihin vaikuttamisen yhteys	78
Taulukko 9. Mielipiteen huomioon ottamisen ja aikatauluihin vaikuttamisen yhteys	79
Taulukko 10. Korrelaatiomatriisi työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä	80
Taulukko 11. Korrelaatiokertoimet työyhteisötaitojen sitoutuminen, samaistuminen, motivoituminen ja ammattiosaaminen välillä.	82

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Viestintä, vuorovaikutus ja tiedon kulku ovat työyhteisössä tärkeitä asioita. Aikaisemmin viestinnän ja vuorovaikutustaitojen ajateltiin kuuluvan esimiehelle ja johtajalle mutta tämän päivän ajatus on, että viestintä ja vuorovaikutus ovat jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Nämä taidot vaikuttavat työyhteisössä töiden sujumiseen, työpaikan ilmapiiriin ja viihtyvyyteen eli työyhteisön hyvinvointiin ja jopa taloudellisesti niillä on merkitystä esim. sairauspoissaoloina. Lisäksi työyhteisöviestinnällä voi olla vaikutusta työmotivaatioon; jos ei ole tarpeeksi tietoa se voi näkyä työtehtävien huonona suorittamisena tai välinpitämättömyytenä. Työhyvinvoinnin merkitys on myös huomattu työyhteisöissä. Tämän päivän kiireinen työtahti ja työn vaatimukset vaativat myös työntekijöiltä panostusta hyvinvointiin. Esimiestaitojen ohella on alettu tutkia myös alaistaitoja, mikä osuus alaistaidoilla on työyhteisön vuorovaikutuksessa ja hyvinvoinnissa.

Viestintää voidaan pitää avainasiana onnistuneessa työyhteisön toiminnassa. Työyhteisö on usein pitkälle sellainen, millaista työyhteisön viestintä on. Viestintä voi olla sanallista eli verbaalista viestintää tai sanatonta eli ei-sanallista viestintää, joka näkyy esimerkiksi ilmeinä, eleinä ja liikkeinä. Työyhteisöviestinnässä viestintä voi olla myös virallista tai epävirallista. Virallisissa palavereissa tulee esille arvojärjestys eli työyhteisön jäsenten statuserot. Tilanteet ovat silloin hierarkkisia ja muodollisia ja ongelmaksi on monesti todettu se, että viestintä on silloin yksisuuntaista. (Paasivaara 2009, 86 - 87.) Virallinen viestintä edustaa organisaation käytäntöjä, jotka ovat vakiintuneet esim. viikkopalaverit ja kehityskeskustelut tietyin väliajoin Epävirallista viestintää käydään taukokuoneissa, kahvipöytäkeskusteluissa, käytävillä eli jokapäiväisessä kanssakäymisessä työtovereiden kanssa. (Lohtaja, & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Työyhteisön säännöillä ja kulttuurilla on oma vaikutuksensa työyhteisöviestintään. Organisaation oma kulttuuri näkyy erilaisena arvostuksena ja arvoina sekä luottamuksena ja välittämisenä. Sanattomat viestit ja eleet samoin kuin epävarmuus ja viestinnän pelko näkyvät vuorovaikutussuhteissa. Aina ei myöskään olla viestintätilanteessa kasvokkain vaan työpaikkojen omat intranetit ja sähköpostit vaikuttavat myös vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan tehokas viestintä on kahdensuuntaista vuorovaikutusta, joka on puhumista, aitoa ja aktiivista kuuntelemista sekä palautteen antamista. Työyhteisössä molemmat osapuolet ovat aktiivisia ja tietävät roolinsa. (Paasivaara 2009, 88.)

Työhyvinvointi ja sen kokeminen on monimuotoinen kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän itsensä kokemasta hyvinvoinnista sekä työympäristön vaikutuksista. Työhyvinvointi ei ole pelkästään työntekijöiden työyhteisössä kokemaa työturvallisuutta vaan kyse on myös arkisista asioista, kuten siitä, mikä saa työt sujumaan arjessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön jäsenet ja siten työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri näkyvät työnä, hyvänä mielenä ja innostuksena. Myönteinen vuorovaikutus johtaa myös työtyytyväisyyteen. (Paasivaara 2009, 16 - 17.) Jokainen työntekijä voi itsekkin vaikuttaa työpaikkansa viihtyvyyteen. Työhyvinvoinnilla on myös vaikutusta yrityksissä tehtävän työn tuottavuuteen. Myös vallan ja vastuun jakamisella työyhteisössä vaikutetaan työn mielekkyyteen ja sitä kautta työmotivaatioon. (Manka 2007, 47.) Kun työntekijä on motivoitunut kokiessaan tekemänsä työn merkitykselliseksi, hän kokee myös, että häntä ja hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Työntekijän työhön motivointi lähtee sisältäpäin, sillä kun työntekijän mielipiteitä ja hänen omia arvoja kunnioitetaan työyhteisössä eikä ohiteta mitättöminä, työhyvinvointi lisääntyy ja motivoituminen sekä työhön sitoutuminen lisääntyy. (Suonsivu 2011, 111.) Pauliina Marjala (2009) toteaa työntekijöiden työhyvinvointia käsittelevässä väitöskirjassaan, että työhyvinvointi ei ole staattinen tila ja liity vain työhön vaan se sisältää myös vastuunkantoa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Henkilöstöstä tulee pitää hyvää huolta ja ongelmiin on puututtava varhain. Ennakoiva työhyvinvoinnin edistäminen tulee nähdä investointina eikä kuluna. Henkilöstöön tehdyt investoinnit näkyvät tuottona vasta pitemmän ajan päästä. (Mönkkönen & Roos 2010, 233 - 234.) Vaikka esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnissa ja työyhteisön toimivuudessa, hän ei yksin vastaa niistä vaan myös jokainen työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Esimiestaitojen lisäksi alustaidoilla on merkitystä työyhteisössä ja siinä, mitä sekä työntekijät itse että esimiehet voivat tehdä alustaitojen kehittämiseksi. (Rehnback 2005.)

Suomalaisilla työpaikoilla on käynnissä viestinnän murros, jossa uusi yhteisöllinen tapa viestiä valtaa alaa. Tänä päivänä puhutaan työyhteisöviestinnästä ja Elisa Juholin (2008, 62) mukaan työyhteisöviestinnän uudesta agendasta. Tämä uusi agenda haastaa vanhan viestinnän mallin lähes kaikilta lähtöoletuksilta, sillä uudessa ajattelussa viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät, ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei erikseen tuoda hierarkioita myöten tai ihmisten asemavallan mukaan vaan työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Niin alainen kuin esimieskin voivat kysyä ja kyseenalaistaa toistensa ratkaisuja ja siten passiivisista objektiivista eli tiedon kaatamisen kohteista tulee aktiivisia subjekteja, jotka osaavat toimia itsenäisesti ja tietävät, mitä haluavat. (Juholin 2008, 62.)

Myös alaistaidot ovat uusi tutkimuskohde suomalaisessa työelämäntutkimuksessa. Alun perin sana ”alainen” on viitannut organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Ilmaisua alainen voidaan käyttää mm. silloin, kun kyseessä on aidosti valtasuhteeseen liittyvistä asioista kuten työnjako, koordinointi tai kehityskeskustelut. Sanana alainen herättää usein myös negatiivisia tuntemuksia. Mutta puhuttaessa alaistaidoista, viitataan sanalla alainen esimiesroolin vastinpariin. Alaistaito -sanalla ei ole suoraa englanninkielistä vastinetta mutta vastaavana terminä käytetään ns. organisaatiokansalaisuutta eli organizational citizenship behavior (OCB). (Rehnback 2005, 7; Åberg 2006, 17.) Alaistaidoiksi kutsuttuja taitoja on alettu kutsua näinä päivinä myös työyhteisötaidoiksi (Manka 2011, 10).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, näkökulma

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää alhaalta ylöspäin etenevää työyhteisöviestintää. Lisäksi tutkitaan alaongelmina työhyvinvointia alaistaitojen näkökulmasta sekä onko alaistaidoista lähtöisin oleva työhyvinvointi riippuvainen alhaalta ylöspäin etenevästä työyhteisöviestinnästä. Tutkimuksen kohteena on yksityisiä hammaslääkäripalveluja tuottavan valtakunnallisen Plus Terveys Oy:n avustava henkilökunta. Avustavalla henkilökunnalla tarkoitetaan hammashoitajia ja suuhygienistejä, joiden esimiehinä hammaslääkärit toimivat omilla vastaanotoillaan.

Hammaslääkäreiden vastaanotolla hammaslääkäri toimii esimiehenä ja johtajana ja hammashoitaja ja suuhygienisti alaisena ja työntekijänä. Suuhygienisti voi toimia tehtävissään myös itsenäisesti koulutustaan vastaavia työtehtäviä suorittaen esim. terveysneuvonta, suun terveystarkastukset, hoidon tarpeen arviointi, toteutus ja seuranta ja iensairauksien hoito. Suuhygienisti voi toimia yrittäjänä tai itsenäisenä ammatinharjoittajana mutta tässä tutkimuksessa PlusTerveys Oy:n suuhygienistit olivat hammaslääkäriesimiesten alaisina. Hoitotyötä tehdään tiiviinä työparina, joten viestinnästä ja työhyvinvoinnista huolehtimisen voisi ajatella olevan helposti toteutettavissa. Esimieheltä alaiselle työyhteisöviestinnän on toteuduttava, jotta työtehtävät saadaan suoritettua ja työhyvinvoinnin on toteuduttava, että selvittää fyysisesti ja monesti psyykkisestikin vaativista tehtävistä. Tässä opinnäytetyössä tutkimusasetelma on toisin päin eli tarkoituksena on tutkia alaiselta esimiehelle eli alhaalta ylöspäin suuntautuvaa viestintää ja myös työhyvinvointia alaistaitojen näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, onko työyhteisöviestinnällä yhteyttä työhyvinvointiin. Alaistaidoissa näkökulmana on työn hallinta eli työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä alaistaidot

organisaatiossa, kuten sitoutuminen, samaistuminen, motivaatio ja ammattitaito. Koska vuorovaikutuksessa tarvitaan aina toinen osapuoli, tulevat tässä opinnäytetyössä myös esimiesviestintä ja esimiestaidot esille.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on:

Miten viestintä toteutuu työyhteisössä alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä?

Samalla haetaan vastauksia alakysymyksiin:

Miten työhyvinvointi koetaan työntekijän työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta? ja

Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin?

Työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia on tutkittu laajasti ja monenlaisista näkökulmista mm. psykologian, kasvatustieteen, sosiologian ja terveystieteen näkökulmista, joten tämä tutkimus kuuluu monitieteelliseen tutkimusalaan. Tutkimuksen kohdealueet työyhteisöviestintä ja työhyvinvointi ovat niin laajoja alueita, että ne jo yksinään sopisivat tutkimusongelman kohteeksi. Teoreettisessa osassa käsitellään työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia yleisellä tasolla, mitä näillä yleensä tarkoitetaan työyhteisössä, ja tutkimuksen empiriaosassa tarkastellaan näitä alueita yksityisen hammashoidon työyhteisössä. Työyhteisöviestinnän tarkastelu alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä lähti tutkijan omista työyhteisöviestinnän kokemuksista ja työhyvinvointi Plus Terveys Oy:n tarkoituksesta kartoittaa koko henkilöstön työhyvinvointia, joka tässä tutkielmassa rajataan kuitenkin koskemaan alaistaitojen näkökulmasta lähtevää työhyvinvointia. Jotta nämä laajat tutkimusalueet olisivat olleet mahdollista toteuttaa opinnäytetyössä, on alueet rajattu mahdollisimman tiukasti. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää viestintää alhaalta ylöspäin eli alaiselta esimiehelle tapahtuvana viestintänä ja alaongelmia ovat työhyvinvointi alaisten näkökulmasta sekä työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvoinnille. Tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sillä tutkittavat ilmiöt, eli mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön, tunnetaan, eivätkä ne ole siten uusia ilmiöitä. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus on lähinnä selittää tutkimusongelmaa eli tehdä tutkittu asia aiempaa selvemäksi ja ymmärrettävämmäksi. Lähdetään liikkeelle siis teorian pohjalta. Tavoitteena on esittää asioiden välisiä syy – seuraus - suhteita eli kausaalisuhteita ja pystyä myös yleistämään mitattua ilmiötä eli selittämään ilmiötä yksityisestä yleiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138; Vilka 2007, 19.)

Tämä tutkimus on lähinnä survey-tutkimusta, sillä kysely suoritettiin standardoidulla kyselylomakkeella ja strukturoiduilla kysymyksillä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittava asia ja sen ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi ennalta

siten, että kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130 - 135; Vilka, 2007, 15.) Tutkimusprosessin aikana tavoitteena on myös mahdollisimman objektiivinen tutkimus eli tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuus, jota edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana ja tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä ja haastattelulla saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Tällöin kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämiseen soveltuu hyvin esimerkiksi strukturoitu internet-kysely, jota tässä tutkielmassa käytetään. (Vilka 2007, 16.)

Työyhteisöt ovat muuttuneet viime vuosien aikana siten, että työnteke ei ole pelkkää töissä käymistä vaan työnteon halutaan olevan myös mielekästä. Manka (2007, 32) mukaan työpaikan käytännöllä on merkitystä siinä, millaiseksi palkansaaja kokee tilanteen työpaikallaan. Jos työpaikalla kohdellaan työntekijöitä inhimillisesti, niin myös työntekijät vastavuoroisesti toimivat joustavasti. Alistavien ja ahdistavien käytäntöjen vallitessa ei haluta venyä yhtään työnantajan suuntaan. (Manka 2007, 32.) Työyhteisössä esimiehen ja alaisten vuorovaikutuksella on suuri merkitys viestinnän toimivuudessa. Esimiesviestintä työyhteisössä tarkoittaa Puro (2002, 13) mukaan jokapäiväistä työssä vaadittavaa työn organisointiin, koordinointiin, valvontaan, delegointiin ja käskemiseen tai alaisten kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen liittyviä taitoja. Hänen mukaansa esimiesviestinnän yhteydessä pohditaan, millaista käytännön viestintää ja viestinnän ymmärtämistä erilaisissa tilanteissa tarvitaan. Minkä tyyppisiä ilmaisuja olisi mielekkäintä käyttää ja millaisia muotoja viestien pitäisi saada, että ne olisivat mahdollisimman sopivia, tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia. Piilin (2006, 74) mukaan ihmisten välisestä viestinnästä vain pieni osa on puhtaasti sanojen merkitykseen pohjautuvaa. Esimiestyöhön sisältyviä tehtäviä viestinnässä ovat ihmisten, asioiden, tilanteiden, prosessien ja erilaisten ongelmien ratkaisujen johtaminen. Ongelmakohtien ratkaisussa esimiehen näkökulmasta on hyvä muistaa, että tavallisimmin ongelmiin tarvitaan enemmän kuin yksi osapuoli. Alainen voi esim. olla yhtä huono tai vielä huonompi kuuntelija kuin esimiehensä. (Puro 2002, 13 -14.)

Myös työhyvinvointiin vaikuttavat esimies- ja alaistaidot. Työyhteisön toimivuus ja avoimen ilmapiirin syntyminen kuuluvat niin esimiehelle kuin alaisellekin. Esimiestaitojen lisäksi onkin alettu puhua myös alaistaidoista, jotka tarkoittavat alaisten kohdalla mm. velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevää käyttöä, yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteiden ilmaisua ja aktiivista osallistumista eli työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Minimi vaatimuksena on, että työntekijä ja alainen tekevät

työnsä hyvin. Nämä vaatimukset nousevat jo lainsäädännöstä esim. työehtosopimuslaki, jonka mukaan työntekijän tulee olla huolellinen, noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehtia osaltaan työturvallisuudesta, salassapitovelvollisuudesta ja toimia muutenkin asemansa mukaan. Työturvallisuuslaissa alaistaitoihin lisätään myös käyttäytymissääntö, jonka mukaan työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan epäasiallisesti. Työhyvinvoinnin kannalta minimivaatimus ei kuitenkaan riitä vaan tarvitaan työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyviä alaistaitoja, jotta työyhteisössä voidaan hyvin. (Paasivaara 2009, 95 - 96.)

Tutkijan kannalta aiheen tekee mielenkiintoiseksi näkökulma, jota tässä tutkimuksessa käytetään eli alhaalta ylöspäin suuntautuva työyhteisöviestintä ja työhyvinvointi alaistaitojen näkökulmasta. Omat haasteensa tutkimuksessa tulee objektiivisuudelle ja kokonaisluotettavuudelle eli sille, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata ja on toistettavissa, ja että vastaukset ovat relevantteja.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Suomen kieleen on viime aikoina vakiintunut useita viestinnän käsitteitä kuten yhteisöviestintä, yritysviestintä, joukkoviestintä, strategiaviestintä, organisaatioviestintä ja uusimpana käsitteenä työyhteisöviestintä, joilla tarkoitetaan hieman eri asioita (Juholin 2006, 17 - 18). Käytän tutkielmassani käsitettä työyhteisöviestintä tai pelkästään viestintä, tarkastellessani työyhteisöviestintää. Käsitteen työyhteisöviestintää työyhteisön sisäisenä viestintänä, esimiehen ja alaisen välisenä viestintänä rajaamalla pois ulkoisen viestinnän, joka koskee mm. eri organisaatioiden ja työyhteisöjen välistä viestintää ja asiakkaita koskevaa viestintää.

Viestintä on merkkien ja symbolien avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta (Puro 2002, 35). Se on myös sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä on tapahtuma, vaihdannan prosessi, jossa sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 1997, 27.) Viestinnästä puhutaan myös eri tasoilla ja yhteyksissä ja sitä tapahtuu kaikkialla kuten yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden ja kulttuurien välillä. (Juholin 2006, 16.)

Työyhteisöviestinnässä viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on tällöin työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito,

vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, tapahtuen dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Samalla työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2008, 62.)

Työhyvinvoinnin on määritelty muodostuvan mm. mielekkästä työstä, osaamisesta ja työssä onnistumisen tunteista. Työhyvinvointi muodostuu myös fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä, arvostavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä lisäksi työyhteisön hyvästä hengestä ja yhteistyöstä sekä toimivasta työympäristöstä. (Suonsivu 2008, Hyvinvointipalvelujen julkaisuja 8/2008.) Lisäksi työhyvinvointiin kuuluu työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen liittyvät alaistaidot eli yhteistyökyky ja yhteisöllisyyden taito. (Paasivaara 2009, 96.) Vastakohtana työpahoinvointi on yksilötasolla väsymistä, uupumusta, masennusta, erilaisia sairauksia ja työkyvyttömyyttä. Työyksikön pahoinvointi on toimimattomuutta, työyhteisöongelmia, kriisejä, klikkiytymistä, juoruilua, takana pahan puhumista, työpaikkakiusaamista ja huonoa ilmapiiriä. (Suonsivu 2011, 89.) Tässä tutkielmassa en käsittele työpahoinvointia.

Alaistaito tarvitsee tarkempaa määrittelyä, sillä alaistaito -sana, jolla tarkoitetaan yhteistyökykyä ja yhteisöllisyyden taitoa, on käännetty englannin kielen termistä organisaatiokansalaisuus (engl. organizational citizenship behavior eli OCB), ja nämä sanat eivät täysin vastaa toisiaan. Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan käyttäytymistä, joka edistää työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Amerikkalaisessa työ- ja organisaatiopsykologisessa kirjallisuudessa organisaatiokansalaisuuteen kuuluu mm. altruismi eli toisten auttaminen, tunnollisuus, kansalaisaktiivisuus, reilun pelin henki ja sovinnollisuus. (Rehnback 2005, 7.) Dennis Organ (1998, 2) tutki työyhteisökäyttäytymistä ja totesi, että työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välillä on yhteys. Tyytyväinen työntekijä on myös tehokas työntekijä. Termin organizational citizenship behavior (OCB), jonka isänä Dennis Organia pidetään, syntyyn on vaikuttanut muidenkin tutkijoiden tutkimukset mm. Daniel Katzin (1964). Organin mukaan (1998, 2) pyyteetön auttaminen ei kuulunut työn velvollisuuksiin, eikä siitä saanut palkkaa tai palkintoa vaan se oli spontaania toimintaa. Altruismi on omassa harkinnassa olevaa vapaata käytöstä auttaa toista ihmistä organisaation relevanteissa eli olennaisissa tehtävissä. Käyttäytymisessä rehtiys ja reiluus näkyvät mm. siinä, ettei valiteta pienistä. Organisaatiokansalaisuuteen kuuluu myös ystävällisyys ja hyväntahtoisuus ja kansalaisaktiivisuudessa esimerkiksi osallistuminen organisaation poliittiseen elämään. OCB ei vain ilmestynyt jostain vaan se on muotoutunut vaihtelevista paradigmoista ja kehittynyt ajan saatossa ja kehittyä edelleen. Käyttäytyminen on yksilöllinen valinta ja käytös voi

vaihdella Organin (1998) mukaan päivästä toiseen tai jopa tunnista toiseen. (Organ 1998, 2 - 27.) Suomalaisessa yhteiskunnassa ja kulttuurissa alaitaidoilla tarkoitetaan siis hieman eri asioita kuin organisaatiokansalaisuudessa. Kun OCB:ssa tavoiteltavaa on organisaatiokansalaisuuden kehittäminen ja ilmeneminen työyhteisössä, alaitaidot kuvaavat mm. miten henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti, on sitoutunut työyhteisöönsä ja osaa säädellä voimavarojaan työssä tarkoituksenmukaisesti niin, että olennaiset työtehtävät tulevat suoritettua, hallitsevat työnsä perusasiat jne. (Keskinen, 2005.) Alaitaidoiksi kutsuttuja taitoja eli uudenlaisia työelämäntaitoja kuten aktiivisuus, itseohjautuvuus ja kriittisyys kutsutaan nykyään Mankan (2011, 10, 122) mukaan myös työyhteisötaitoiksi.

1.4 Empiirisen tutkimuskohteen esittely

Perinteisesti organisaatio on määritelty siten, että organisaatio on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite. Tämä pätee myös työyhteisön määrittelyyn. Työyhteisen määrittely vaatii kuitenkin vielä Juholin (2008, 44) mukaan tarkennusta siten, että työyhteisö muodostuu ihmisistä, jotka työskentelevät siellä vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa suorituksestaan palkan tai palkkion, erilaisia etuja ja mahdollisesti kannustimia. Lisäksi työntekijöiden oletetaan ja odotetaan sitoutuvan organisaation tavoitteisiin, strategiaan, arvoihin ja käytäntöihin ja tekevänsä parhaansa organisaation menestymiseksi. Työyhteisö ei ole mikä tahansa organisaatio vaan sillä on monenlaisia velvoitteita ja vastuita sekä työntekijöilleen ja muille sidosryhmilleen. Samoin työntekijät, jotka ovat työyhteisön palveluksessa sitoutuvat noudattamaan lakeja sekä monenlaisia työelämän, oman alansa ja ammattinsa käytäntöjä ja eettisiä sääntöjä. Yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta eli meillä on jotain yhteistä ja koemme yhteenkuuluvuutta johonkin. Yhteisöllä on asia tai missio sekä tavoite, jonka puolesta halutaan tehdä yhdessä työtä. Toiminta-ajatus eli missio kertoo siis sen, mitä varten yritys tai muu yhteisö on yleensä olemassa ja keitä tai mitä se palvelee. Yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin keskustelukulttuuri ja lisäksi se, että on mahdollisuus ja uskallus ilmaista itseään ja olla oma itsensä eli on hyväksytty sellaisena kuin on. (Juholin 2008, 44 - 48; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 9.)

Organisaation toimivuuden perusedellytys on Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 18) mukaan se, että tunnetaan organisaation toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjako. Jokaisen on tiedettävä oma roolinsa ja asemansa organisaation kokonaisuudessa, jolloin myös organisaation selkeys vahvistaa työntekijöiden turvallisuuden. Tällä on taas merkitystä luottamuksen

kokemuksessa. Toimiva organisaatorakenne tukee tavoitteiden ja niiden edellyttämän yhteistyön toteutumista. Kun organisaation toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet toteutetaan tietyn vastuunjaon puitteissa ja ne on selkeästi ilmaistu, ja kun tavoitteiden toteutumista ohjataan ja seurataan käytännössä, niin että kaikki tietävät niiden merkityksen, tällöin luottamus johdon toimintaan ja luottamus myös organisaation kykyyn menestyä lisääntyy. Myös muutosten tarpeellisuus ymmärretään tällöin helpommin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 18 - 19.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii järjestelmällistä johtamista eli strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan ja tämän vuoksi vastuuta ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille. (Manka 2011, 80.)

Tutkimuskohteena oleva organisaatio Plus Terveys Oy on perustettu vuonna 1978, jolloin suomalaiset hammaslääkärit aloittivat hammaslääkäritoiminnan nimellä Ky Suomen Hammashuolto. Malli saatiin ruotsalaisesta lääkäreiden perustamasta Praktikertjänstistä, jossa lääkärit ja hammaslääkärit olivat työsuhteessa ja harjoittivat vastaanottotoimintaa yhtiön puitteissa. Näin oli saatu lääkäreiden ja hammaslääkäreiden eläke- ja sosiaaliturva samalle tasolle kuin muillakin palkansaajilla. Varsinainen hammaslääkäritoiminta aloitettiin Suomessa syyskuussa 1978.

Vuosien saatossa nimi on muuttunut Plus Terveys Oy:ksi ja toimintamalli on ainutlaatuinen suomalaisessa terveydenhuollossa, sillä Plus Terveiden omistavat yhtiössä toimivat hammaslääkärit, lääkärit, ja viime vuosina mukaan tulleet fysioterapeutit ja hammasteknikot. Toiminnassa ei ole mukana pääomasijoittajia, joten yritystä voidaan kehittää määrätietoisesti ja pitkäjännitteisesti ilman kvartaalitalouden paineita. Konserniin kuuluvat emoyhtiö Plus Terveys Oy ja tytäryhtiö Plus Terveys-Invest Oy (hygieni- ja kosmetiikkatuotteita). Liikevaihto oli vuonna 2011 119,8 miljoonaa euroa ja yhtiö on kuulunut korkeimpaan AAA -luottokelpoisuusluokkaan jo vuodesta 1997 alkaen. Palveluja tuotetaan noin 90 paikkakunnalla ja yli 500 tulosityksikön voimin. Henkilöstön määrä oli vuoden 2011 lopussa yhteensä 1161, joista hammaslääkäreitä 336, lääkäreitä 166, fysioterapeutteja 6, hammasteknikoita 2, avustavaa henkilöstöä 606, joista hammashoitajia ja suuhygienistejä, joita tämä tutkimus koskee, 572 ja hallinnon palveluksessa 45 henkilöä. (www.plusterveys.fi). Vuonna 2007 Plus Terveys Oy:ssä on tehty työtyytyväisyyskysely, joka ei

koskenut koko henkilöstöä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus käyttää osin samoja kysymyksiä kuin v 2007, sekä muotoilla uusia kysymyksiä niin, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset.

Plus Terveudessa työskentelevien yhteisesti hyväksymät arvot voidaan johtaa yhtiön nimen alkuosasta PLUS; palveleva, luotettava ja laadukas, uudistuva ja sitoutunut. Asiakkaita palvellaan kunnioittaen ihmisinä. Hoidosta ja palvelusta halutaan välittyvän korkeatasoisen ammatillisen osaamisen. Hallintopalveluilla helpotetaan sisäisten asiakkaiden arkea. Luotettavuudella ja laadukkaalla tarkoitetaan sitä, että ollaan vastuullinen kumppani. Asioita ei jätetä puolitiehen, vaan kunnia-asiana on hoitaa asiat loppuun asti. Laatu on korkeatasoista ja sitä seurataan jatkuvasti. Uudistuvuus kertoo halusta jatkuvasti kehittyä työssä ja oppia uutta. Yhtiö tukee työntekijöidensä koulutusta, jotta he pysyvät ammatillisesti eturintamassa. Sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista asiakkaisiin ja yritykseen. Pyritään myös ylittämään asiakkaiden odotukset. Esimiehet toimivat sisäisinä yrittäjinä omassa toimessaan ja yhtiö luo henkilöstölle edellytykset onnistua työssään. Yhtiössä ollaan sitoutuneita myös toisiinsa ja tuetaan toinen toistaan, jotta tuotetaan asiakkaille paras mahdollinen palvelu. (www.plusterveys.fi.)

Laadukkaan palvelun tuottamisen ohella Plus Terveys Oy:ssä halutaan kiinnittää huomiota yhä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli keskittyä alhaalta ylöspäin etenevään työyhteisöviestintään, mutta koska organisaatiolla on ollut tarkoitus tehdä työhyvinvoinnin kartoitus koko henkilöstölle, liitettiin tähän tutkimukseen työhyvinvointi alaistaitojen näkökulmasta. Itse olen toiminut Plus Terveys Oy:n palveluksessa ensin hammashoitajana ja sitten suuhygienistinä vuodesta 1988 lähtien, joten olen nähnyt yrityksen kehityksen ja varsinkin viime vuosien innovatiivisen suuntauksen, joka on parantanut yrityksen imagoa mm. edistyksellisenä ja ajan tasalla olevana organisaationa.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakaantuu johdantoon, teoriaan, tutkimusmenetelmiin, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkielman ensimmäisessä eli johdanto-osassa käydään lävitse työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin merkitystä ja tärkeyttä nykypäivän työelämässä. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja näkökulma, josta aihetta

käsitellään. Keskeisimmät käsitteet määritellään ja empiirisenä tutkimuskohteena esitellään Plus Terveys Oy, jonka avustavalle henkilöstölle kysely tehtiin.

Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin teoreettinen viitekehys ja rajataan vuorovaikutusten näkökulma alhaalta ylöspäin eteneväksi viestinnäksi ja työhyvinvointi alaistaidoista lähteväksi. Työyhteisöviestinnän toimivuus riippuu vuorovaikutuksen onnistumisesta esimies-alaisuudessa (mm. sanallinen ja sanaton viestintä, suora ja epäsuora viestintä, ilmeet ja eleet), samoin kuin työhyvinvointi riippuu esimies- ja alaistaidoista ja niiden vuorovaikutuksesta, joita lähestytään työn hallinnan ja alaistaidoista organisaatiossa näkökulmasta. Työn hallintaan kuuluu tässä tutkimuksessa työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, ja alaistaidot organisaatiossa, joita tarkastellaan sitoutumisen, samaistumisen, motivaation ja ammatillisen osaamisen kautta.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät eli tutkimuksen metodologia, aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset suhteutettuna teoriaviitekehukseen ja kuudennessa luvussa johtopäätökset tuloksista ja mahdolliset kehittämissuhteudet ja päätelmät.

Tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa strukturoidulla kysymyslomakkeella pyritään saamaan tietoa ja vastauksia niihin kysymyksiin, jotka koskevat alhaalta ylöspäin etenevää työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia työntekijöiden työn hallinnan ja organisaatiossa ilmenevien alaistaitojen kautta ja lisäksi näiden mahdollista yhteyttä toisiinsa. Saatuja tuloksia vertaillaan teoreettiseen viitekehukseen, löytyykö teorian ja empirian välillä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja voidaanko näiden perusteella tehdä johtopäätöksiä esim. näiden toimintojen kehittämisestä ja parantamisesta työyhteisössä.

2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

2.1 Työyhteisöviestintä esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksessa

Viestintää voidaan pitää työyhteisön voimavarana, jota myös tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa ja siten toimiva viestintäjärjestelmä on tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle. Työyhteisöt eivät voi toimia ilman viestintää, sillä ilman viestintää ei työyhteisöön kuuluva tiedä esim. mitkä ovat tavoitteita, töiden jaosta tai miten he ovat työssään menestyneet. Viime vuosina on myös organisaatiossa käytettävään kieleen alettu kiinnittää huomiota, koska käytetty kieli muokkaa vuorovaikutusta, on ajattelun ja tunteiden ilmaisuväline ja kielen avulla synnytetään ja välitetään tietoa. Kieli on myös vaikuttamisen ja vallan väline. (Manka 2011, 120; Åberg 2006, 96.)

Keskustelua työyhteisössä tarvitaan, koska keskustelun avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Esimies on kuitenkin aina alaistensa silmissä auktoriteetti ja sen vuoksi hän herättää monenlaisia odotuksia, pelkoja ja tunteita, koska hän on valta-asemassa suhteessa alaisiinsa. Esimiehen tehtävä onkin oppia käyttämään valtaansa johtamiensa henkilöiden ja koko yrityksen parhaaksi. Samoin myös johtaminen on aina vallankäyttöä, johon on liitetty kielteisiä mielikuvia ja pelkoja. Työntekijät samoin kuin johtajat ja esimiehet ovat saattaneet ajatella, että johtaminen merkitsee autoritaarista käskyttämistä, joka taas puolestaan rajoittaa ihmisten toimintaa ja tukahduttaa kaiken luovuuden. Tämän ajattelun juuret juontuvat historiasta, sillä kasvatus, koulutus ja johtaminenkin nojasivat länsimaissa pitkään hyvin komentovaltaiseen toimintatapaan. 1900-luvun toisella puoliskolla alkoi kuitenkin määrätietoinen ponnistelu kohti demokraattisempaa, tasaveroisempaa ja ihmisten voimavaroja ja osaamista arvostavampaa suuntaa. (Järvinen 2001, 16 - 19; Piili 2006, 16.)

Åbergin (2006) mukaan kulttuurinen näkemys nosti päätään 1990-luvulla, jonka näkökulman mukaan korostetaan yhteisöllistä sopimusta. Voidaksemme viestiä täytyy olla yhteinen sopimus, mitä merkit tarkoittavat. Viestintä on kulttuurisesti määrätynyt, se luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria. Yhteisöllisyys ja me-henki syntyvät viestinnän avulla. (Åberg 2006, 84.) Työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön tai pienryhmän viestinnästä siinä, että viestinnän puitteet ovat organisoidut. Työtä tehdessään ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja silloin he puhuvat muun muassa siitä, miten työtä tehdään ja miten sitä tulisi tehdä. Samalla he puhuvat myös

organisaatiossa vallitsemista arvoista ja pelisäännöistä. Sanotaankin, että työyhteisö on puheidensa kaltainen. Työyhteisössä voi kuulua kunnioittavaa ja arvostavaa puhetta mutta myös ongelmapuhetta ja moitteen sanoja. Jokaisen työntekijän olisikin aika-ajoin hyvä kuunnella oman työyhteisönsä puhetta. Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu mm. sovituista viestinnän säännöistä, viestintäkanavista ja viestinnän järjestelyistä. (Manka 2011, 120; Åberg 2006, 52, 96.)

Organisaatioiden ongelmista puhuttaessa, nousee päällimmäiseksi usein puutteellinen tiedon kulku. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 22 - 23) mukaan mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä vilkkaampaa ja esteettömämpää vuorovaikutus on organisaatiossa, sitä paremmat edellytykset on informaation välittyminen organisaation eri osiin. Informaation välittyminen on myös perusedellytys organisaation toimivuudelle esimerkiksi tavoitteiden ja päämäärien välittymiselle, nopealle reagoinnille, muutoksiin sopeutumiselle sekä asiantuntemuksen käytölle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22 - 23.) Esimerkiksi muutos lähtee aina liikkeelle tavoitteista, käsityksestä siitä, mihin ollaan menossa. Ihmiset eivät hyväksy muutoksia, jos he eivät ymmärrä mihin niillä pyritään. Riittävän laaja tiedottaminen on muutosten onnistumisen yksi kulmakivi. Muutoksen tilasta on tärkeä tiedottaa silloinkin, kun vetäjien mielestä ei ole mitään tiedotettavaa. (Huuhtanen 2002, 22 - 23; Lavento 2008, 65.) Henkilöllä saattaa olla yhden esimiehen sijaan useita ja esimies-alainen -suhteet voivat olla lyhytaikaisia. Ongelmaksi voi muodostua silloin se, että menetetään yksi viestinnän tärkeä foorumi eli esimiehen ja alaisten välinen taustoittavan tiedon vaihdanta ja jatkuvuuden osoittaminen. Tulisikin muistaa, että viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten, usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen ja sitä kautta viestintä luo yhteisyyttä ja antaa meille kulttuurisen kodin. (Åberg 2006, 57, 83.)

Tiedon ja tietämisen sanotaan olevan myös työyhteisön henkistä pääomaa. Jos tieto on saatavilla siten, että kuka tahansa työyhteisössä voi hakea tietoa milloin vain sitä tarvitsee, on silloin päästy tiedon välittymisen ideaaliin. Tällöin vältytään myös tiedon kuljettamisen ongelmalta eli kuka välittää mitäkin tietoa ja kenelle. Tiedon välittäminenkään ei ole ongelmatonta sillä riskejä voi olla kuten, onko tieto relevanttia, mikä on oikea kohderyhmä, onko tieto oikea-aikaista, pystyykö vastaanottaja ymmärtämään ja käsittelemään sitä jne. Tiedon välittäjän riskejä taas ovat muistaako, ehtiikö tai viitsiikö hän välittää kyseisen tiedon, osaako hän välittää sen oikein ja ymmärrettävällä tavalla, tavoittaako hän sen, jolle tieto on välitettävä jne. Suuri osa tiedon kulun ongelmista laitetaan esimiehen syyksi. Nykyinen tietoverkon kehitys mahdollistaa kuitenkin sen, että tietynlaista tietoa on jatkuvasti oma-aloitteisestikin hankittavissa ja ongelmaksi muodostuu se, että tietoa tulvii liikaa ja epärelevantti tieto on erotettava relevantista eli tarpeellisesta. (Piili 2006, 70; Mäkipeska &

Niemelä 2005, 23.) Tänä päivänä on tutkittu esimerkiksi sosiaalista mediaa kuntien tieto- ja viestintäympäristönä. Sosiaalisen median käyttäjillä ja yhteisöillä olisi tässä ympäristössä mahdollisuus olla viestijä, sisällön tuottaja ja vaikuttaja. Kuntien kohdalla tähän liittyisi avoimuus ja demokratia, jolloin esimerkiksi avoimuus tarkoittaisi mahdollisimman rajaamatonta tiedon saatavuutta ja oikeuksia tiedon hyödyntämiseen. (Syväjärvi & Kaurahalme 2010, 342, 348.) Sosiaalinen eli yhteisöllinen media on vielä haastava alue työpaikoilla. Kaikkien työpaikkojen kulttuuri ei ole vielä valmis ottamaan vastaan perinteisestä autoritäärisestä johtajaroolista poikkeavaa henkilökohtaisempaa viestintätapaa, jossa olisi mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen. (Forsgård & Frey 2010, 99.) Suomalaisessa työyhteisössä vuorovaikutus näyttää Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 23) mukaan olevan varsin vähäistä. Kommunikaatio on niukkaa esimiehen ja alaisen välillä ja joskus jopa työtovereidenkin kesken. Tämä voi johtua esimerkiksi suomalaisesta kulttuuristakin, että olemme tottuneet säilyttämään etäisyyden naapuriimme ja olemaan puuttumatta toisten asioihin, ettei synny turhaa riitaa, mutta nykyinen työyhteisö ja globalisoitua maailma vaatii yhä enemmän kykyä kommunikoida keskenämme ja myös vierailta kielillä. Kysymys ei siis useimmiten ole kommunikaatiotaitojen puutteesta vaan siitä, että vuorovaikutusta ei pidetä hyödyllisenä. Ihmisillä voi olla kokemuksia siitä, ettei omien näkemysten ilmaiseminen johda mihinkään tai siitä jopa rangaistaan, joten suuri haaste työyhteisöillä onkin muuttaa perinteistä kulttuuria vuorovaikutusta tukevaan ja kannustavaan suuntaan. Työyhteisössä kannattaa tietoisesti rakentaa myönteistä avoimempaan vuoropuheluun perustuvaa moniäänisyyden sallivaa viestintäilmapiiriä. On opittava arvostamaan erilaisia näkemyksiä ja luotava työyhteisölle edellytykset käydä todellista dialogia, jonka avulla sen toimintaa voidaan jatkuvasti arvioida ja kehittää. Tarvitaan siis uudenlaisia toimintamalleja ja foorumeita, jotka luovat mahdollisuuden erilaisten ja moninaisten yhdistelmien muodostumiselle. (Mäkipeska & Niemelä, 2005 9, 24 - 25; Strandman 2010, 447.)

2.1.1 Kuunteleminen ja puhuminen viestinnässä

Esimiesviestinnän koulutuksessa yksi peruslähtökohta nykyaikana on se, että puhumisen opetteleminen on mitä suurimmassa määrin kuuntelemista. Puhumista ei ole ilman kuuntelemista. Tämä pätee kaikessa ihmisten välisessä viestinnässä, sillä jotta tulisi hyväksi puhujaksi, edellyttää se myös sitä, että osaamme kuunnella ja keskittyä kuuntelemiseen vähintään yhtä paljon kuin puhumiseen. Tämän päivän yhteiskuntaa leimaa kiireen kulttuuri, joka vaimentaa ja vähentää organisaation vuorovaikutusta. Kiire huonontaa kuuntelemisen kykyä ja sillä on vaikutusta

työyhteisön hyvinvointiin. (Puro 2002, 17 - 18; Strandman 2010, 447.) Puron (2002, 18) mukaan yksipuolisuus nykyaikaisissa, nopeatempoisissa ja ammatillisesti hyvin koulutetuissa työyhteisöissä ei enää riitä. Hänen mukaansa me ei tarvita työyhteisöissämme pelkästään hyviä kuuntelijoita tai hyviä puhujia vaan esimiehiä, jotka osaavat tarvittaessa sekä löytää oikean lauseen oikeaan paikkaan, että kykenevät ymmärtämään monipuolisesti kuulemaansa. Kuunteleminen voi olla äänetöntä mutta se voi olla myös aktiivista käyttämällä kysymyksiä tai tekemällä yhteenvetoja kuulemastaan, mikä osoittaa muun muassa sen, että asiaan keskitytään. Esimerkiksi rekrytoitaessa esimiehiä, painotetaan perinteisten esiintymistaitojen sijasta vuorovaikutustaitoja. Eli sulavan ja varman esiintyjän sijaan tarvitaan esimiehiä, jotka osaavat tehdä kuulemansa perusteella oikeita johtopäätöksiä ja kykenevät sopeutumaan erilaisiin viestintätilanteisiin. Matti Karhun ”Viesti vakuuttavasti” -teos osoittaa, että 42 % päivittäisestä viestintään käytetystä ajasta on kuuntelemista ja 32 % puhumista (ks. Puro 2002, 18). Periaatteessa varsinaisia tilanteita, joissa tarvitaan puhetaitoja, on Puron (2002, 18) mukaan loppujen lopuksi aika vähän, esim. erilaiset syntymäpäivämuisto- ja koulutustilaisuudet. Spontaaneja esimiehen ja alaisen välisiä keskustelutilanteita käydään joka päivä ja ne ovat erottamaton osa arkea. Näissä keskustelutilanteissa kiteytyvät varsinaiset esimiestyön keskeisimmät tehtävät. Henkilöstö arvostaa esimiestä, joka osaa pitää puheita mutta esimies, joka ei osaa keskustella, saa vain ani harvoin suopeita arvioita työyhteisöltään. Aidossa vuorovaikutuksessa vuoroin vaikutetaan eli ilmaistaan itseä ja vuoroin kuunnellaan muita. (Piili 2006, 79; Puro 2002, 19.)

Arkikielessä hyvä kuuntelija samaistetaan usein empaattisuuteen ja myötäelämiseen, jotka tietysti ovat tärkeitä asioita mutta eivät varsinaista kuuntelemista. Näiden asioiden ero on tärkeä esimiestyössä, sillä vaikka esimies kuuntelee alaistaan, ei se tarkoita sitä, että hänen pitäisi välttämättä ymmärtää ja myötäelää kaikkea. Kuunteleminen on esimiehelle työkalu, jota hänen täytyy käyttää päätöksenteon välineenä. (Puro 2002, 19.) Pelkästään kuuntelijan rooliin asettuva esimies saattaa Mönkkösen ja Roosin (2009, 128) mukaan joutua monimutkaisten tarinoiden verkkoon eikä kykene koettelemaan yksilötasolla nousseita asioita yhteisössä. Hujalan tutkimuksessa johtajan moniäänisyydestä (Hujala 2008) ilmeni, että toista tukeva ja ymmärtävä puhe ja yhdessä tekemisen ilmapiiri korostuivat, kun johtajat ja työntekijät puhuivat asioista keskenään avoimesti esim. säännöllisissä työnohjauspalaverissa.

Esimies, joka kuuntelee maltillisesti ja kiinnostuneena työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita, huolia ja kritiikinaiheita, herättää Järvisen (2001, 23) mukaan työntekijöissä luottamusta ja turvallisuutta. Esimies käy yleensä päivittäin keskustelua alustensa kanssa ja sitä kautta tukee heitä

sekä ratkoo erilaisia työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. Yhteiset palaverit luovat ja ylläpitävät myös toiminnan kannalta elintärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä ja palavereissa voidaan säännöllisesti pysähtyä tarkastelemaan ja arvioimaan arkista toimintaa. Tällaisessa arvioivassa keskustelussa on keskeistä se, että jokainen ryhmän jäsen kokee tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. (Järvinen 2001, 38, 40; Åberg 2006, 84.)

2.1.2 Sanaton ja sanallinen viestintä

Viestintä on merkkien ja symbolien avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta eikä esimiesviestintä tee tässä poikkeusta. Riippumatta siitä, millaisissa tilanteissa esimies toimii, ja mikä on hänen suhteensa viestintätilanteen toiseen osapuoleen, on käytössä sama viestintäjärjestelmä. Näissä tilanteissa käytettävä kieli tai sanaton viestintä ei poikkea periaatteeltaan siitä, mitä yleensä ihmiset viestivät esimerkiksi perheissä. Sanat, eleet ja ilmeet ovat samat, niiden käyttötapa vain vaihtelee. Sanattomalla viestinnällä on vuorovaikutuksessamme kuitenkin sanojakin tärkeämpi osuus. Sanattoman viestinnän osuus, johon kuuluu myös äänen käyttö ja kehon kieli, on tutkittu olevan 50 - 93 % viestinnässä. Jos esimies pyytää esimerkiksi alaistaan kahville, sanat sisältävät jonkin merkityksen, jonka alainen pyrkii tulkitsemaan. Kahville pyyntö voi olla hyvä merkki siitä, että työt ovat edenneet hyvin ja että tauko on ansaittu mutta myös vihje siitä, että esimies haluaa puhua alaisen kanssa vakavasti. Viestinnässä on siis kyse siitä, mitä sanoilla itse asiassa teemme. Toisenlainen esimerkki on, kun alainen tulee esimiehensä työhuoneeseen ja esimies pyytää tätä sulkemaan oven perässään. Pyyntö voi kätkeä sisäänsä vihjeitä, joita oven sulkija voi käsittää siten, että huoneeseen tullessa käyttäytyään esimiehen määrittämien sääntöjen mukaan, vaikka esimiehen tarkoitus olisi vain ollut luonnollinen pyyntö sulkea ovi. Näihin sääntöihin liittyy tavallisimmin kysymys ihmisten välisestä hierarkiasta, eli kun esimies pyytää huoneeseen tulijaa sulkemaan oven perässään, se on vihje siitä, että huoneessa tullaan käsittelemään asioita, joissa esimiehen ja alaisen suhde on keskeisessä osassa. Pyyntö voi lausua monilla eri tavoilla ja pienet painotuserot voivat muuttaa viestiä ratkaisevasti mutta kaikissa mahdollisissa tulkinnoissa on keskeistä se, että oven sulkemisella on jokin tavoite. Esimiestyön kannalta olisikin tärkeää, että esimies tiedostaisi itse nämä tavoitteet ja sen, miten näitä kielen ”syvätasoja” käytetään. Hänen tulisi nähdä käyttämiensä sanojen sisälle niihin merkityksiin, joita erilaisissa tilanteissa ilmaistuista viesteistä muodostuu. Yhdellä sanalla voi olla monta merkitystä ja tilanne, jossa sanoja käytetään määrittää myös niiden tulkintaa. (Piili 2006, 74 - 75; Puro 2002, 35 - 36.) Strandmanin (2010)

tutkimuksessa kuntien strategian viestinnän haasteista yksi keskeisimmistä haasteista oli saada eri toimijat sitoutumaan prosessiin. Silloin sitoutumisessa yksi osatekijä oli esimerkiksi johtaminen, joka olisi pyrittävä osoittamaan sekä sanallisen että sanattoman viestinnän ja tekojen välityksellä. (Strandman 2010, 447.) Sanaton viestintä tukee sanallista viestintää täydentäen ja vahvistaen sitä, jolloin viestinnän uskottavuus paranee (Piili 2006, 77).

Ihmiset haluavat tietää, mitä kulloinkin tapahtuu ja mitä suunnitellaan työpaikalla. Tämän vuoksi erilaiset tilannekatsaukset, yritysinfot ja tiedotustilaisuudet kuuluvat hyvin toimivien yritysten toimintakulttuuriin. Sähköposti ei korvaa tilanteita, joissa koko työyhteisö saa yhtä aikaa tietoa omasta tai koko yrityksen asioista, suunnitelmista tai muutoksista ja joista voitaisiin lisäksi yhdessä keskustella. Yhteiset palaverit luovat ja ylläpitävät myös jo edellä mainittua toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Näissä palavereissa erillään työskentelevät ihmiset voivat tankata yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa käsitystään yhteisestä perustehtävästä. Palavereissa voidaan lisäksi pysähtyä säännöllisesti tarkastelemaan ja arvioimaan arkista toimintaa. Tällaiset arvioivat keskustelut ovat tärkeitä myös siten, että jokainen ryhmän jäsen voi kokea tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita ja niihin liittyviä kehittämissuhteita. Halutessaan esimies voi hyödyntää henkilöstössään olevaa tietoa ja asiantuntemusta, erilaisia näkökulmia ja idearikkautta. Silloin tämä asenne jo sinällään heijastuu myönteisesti työyhteisöön. Sosiaaliset tilanteet ovat kuitenkin aina hyvin paljastavia, sillä toiset ihmiset lukevat meidän sanattomia ele- ja ilmeviestejämme tarkasti ja niiden pohjalta tehdään päätelmiä viestijästä ja peilataan palautetta omasta toiminnasta. Kehon kielen käyttäminen ja lukeminen on synnynnäistä ja tapahtuu suurelta osin tiedostamattamme. Sanattomaan viestintään kuuluu eleiden ja ilmeiden lisäksi äänen käyttö, katsekontakti, liikkuminen ja tilankäyttö sekä ulkonäössä mm. pukeutuminen. Esimerkiksi esimiehen todellinen suhtautuminen henkilöstöönsä käy työyhteisölle selville hyvin helposti vaikkei esimies sitä tiedostakaan. Kehonkielen hallinta on haasteellista, koska keholla ilmaisemme asenteitamme ja tunteitamme. Näennäiskiinnostuksessa esimies huijaa vain itseään - on turha olla vain kuuntelevinaan tai arvostavinaan alaistensa kokemuksia tai ajatuksia. Työyhteisö huomaa, jos esimies suhtautuu todellisuudessa alaistensa mielipiteisiin tai kriittisiin ajatuksiin väheksyvästi, torjuen tai yliolkaisesti vaikka sanoisikin toista. (Aarnikoivu 2008, 128; Järvinen 2001, 39 – 42; Piili 2006, 76 - 77.)

Ei pidä kiinnittää huomiota liian paljon siihen, miten yksittäisiä sanoja tai sanattomia viestejä käytetään vaan siihen, mitä saamme niillä aikaan. Keskeistä on, että esimies tietää, mitä hän

pyynnöllään tarkoittaa ja etsii sopivan painotuksen, joka siinä tilanteessa palvelee mahdollisimman hyvällä tavalla. (Puro 2002, 36.)

2.1.3 Sisäinen viestintä

Leif Åbergin (2000, 217) tutkimuksen mukaan omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on lähin esimies. Omaa työyksikköä ja omaa tulosyksikköä koskevat tiedot saadaan omalta esimieheltä ja osastokokouksista. Samoin Heidi Lavennon (2008) tutkimuksessa toimintamallin uudistuksessa koettiin viestintävälineistä tärkeimmäksi mm. esimiesviestintä, osastokokoukset ja palaverit. Sisäisessä viestinnässä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat tärkeitä. Tutkimusten tulokset osoittivat, että lähin esimies on viestinnässä avainasemassa. Hänen puoleensa käännytään lähes kaikissa asioissa sekä työtietojen että yleisimpien tietojen saamiseksi. (Åberg 2000, 217; Lavento 2008, 65.) Noista tutkimuksista on kulunut aikaa ja viestinnän uudeksi areenaksi on tullut mm. verkkoviestintä täydentämään viestintäkanavia esim. pikatiedotteiden tai ilmoitustaulujen asemaan. Tänä päivänä mm. sosiaalinen media on uudenlainen viestinnän foorumi, jossa voidaan lähettää ja vastaanottaa sanomia. Sisäisen viestinnän perusverkkona on esimiesalainen -verkko, jossa viestintää tapahtuu kasvokkain ja nykyään verkon välityksellä kuten useimmiten sähköpostina mutta edelleen säännöllisesti kokoontuvat palaverit esim. osastokokoukset ovat toimivia sisäisessä viestinnässä. (Åberg 2006, 108; Syväjärvi & Kaurahalme 2012, 350.)

Sisäisen viestinnän keskeiset sisältöalueet ovat Juholinin (2008, 144) mukaan toisaalta perustiedot siitä, mitä organisaatio on, mihin se pyrkii ja miten, ja toisaalta ajankohtaiset tiedot siitä, missä mennään nyt. Hänen mukaansa kriteerinä on se, millaista tietoa ihmiset tarvitsevat, jotta he pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kokemaan sen mielekkääksi. Mielekkyys tulee siitä, että ihmiset saavat tietoa, ymmärtävät sen, pystyvät keskustelemaan siitä työyhteisössä ja sitä kautta vuorovaikutuksen kautta muodostamaan käsityksensä asioista ja näkevät oman roolinsa kokonaisuudessa. (Juholin 2008, 144.) Henkilökohtaiset kanssakäymisen kanavat ovat tärkeitä sisäisessä viestinnässä etenkin ns. lähiaiheissa, eli tiedot, jotka koskevat omaa työtä tai yksikköä. Åberg (2006) on tutkimuksessaan myös osoittanut, että viestintään tyytyväiset ovat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Samoin hän on osoittanut, että sisäiseen viestintään tyytyväiset henkilöt ovat myös työssään motivoituneempia kuin tyytymättömät. Molemmista tärkeimpänä tekijänä korostui oman esimiehen rooli tiedon välittäjänä. (Åberg 2006,

110.) Patricia M. Sias (2009) kertoo kirjassaan tutkimuksista, jotka osoittavat, että uudet työntekijät luottavat ohjaajaansa (supervisor) ensisijaisena informaationlähteenä. Epävarmuutta vähentämään käytetään vaihtelevia informaation etsintäkeinoja. Erityisesti käytetään kolmenlaista keinoa, jotta saavutettaisiin tietoa työssä eli joko kysytään suoraan, kysytään epäsuorasti vihjailemalla tai kysytään kolmannelta osapuolelta tai sitten havainnoidaan muiden keskustelua ja käytöstä. Vaikka suurin osa tutkimuksesta kohdistuu uusien työntekijöiden informaation etsintään organisaatiossa, on huomattu, että myös vanhemmilla työntekijöillä on kokemuksia erityyppisistä epävarmuuksista riippuen organisaatioyhteydestä. Esimerkiksi vanhat työntekijät voivat tuntea epävarmuutta, kun palkataan uusia työntekijöitä tai muutoksissa koetaan epävarmuutta. Tutkimukset osoittavat, että ohjaajat ja esimiehet ovat silloin tärkeimpiä laadukkaan informaation lähteitä sekä vanhoille että uusille työntekijöille. Informaation jakaminen on molemmin puoleinen tapahtuma sekä esimiehelle että alaiselle. (Sias 2009, 25). Huono viestintä ja vähäinen vuorovaikutus lisäävät sekaannusta ja väärinymmärrystä sekä muutoksen vastustamista, motivaation puutetta että halua pitäytyä entisessä. (Juholin 2008, 144.) Stenvallin ym.(2007) tutkimus muutoksen johtamisesta esim. kuntafuusiolla osoittaa, että vuorovaikutteinen ja neuvotteleva henkilöstövoimavarojen hallinta on merkittävä tekijä onnistuneelle kuntafuusiolle. Kun keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijän välillä toimii, on muutoksesta selviytyminenkin helpompaa. Säännöllisillä työyhteisöpalavereilla on suuri rooli muutostilanteessa. (Stenvall ym. 2007, 115.) Väitöskirjassaan ”Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma”, Sanna Joensuu (2006) tuo esille, että viestintätäytyvyys ei kerro organisaation onnistuneesta tiedonkulusta vaan työntekijöiden välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan. Tämän tutkimuksen perusteella vahvemmin sitoutuneet olivat kiinnostuneita työnsä kehittämisestä ja halusivat enemmän tietoa kuin heikommin sitoutuneet (Joensuu 2006, 104).

Nykyään kuitenkin alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Viestinnän tutkimusalueilla painopiste on siirtynyt lähettäjakeskeisistä malleista vuorovaikutteiseen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun. Yhteisöviestinnässä puhutaan esimerkiksi aktiivisesta alaisesta. Alainen ei ole enää vain joku, joka passiivisesti ottaa vastaan viestejä ja odottaa, että viestit tuodaan hänelle. Alainen ajattelee omilla aivoillaan, on aloitteellinen ja luova ja hänessä on uskomaton määrä luovaa energiaa. Hänellä on sekä oikeus saada tietoa että velvollisuus hankkia tietoa. (Åberg 2006, 110.)

Sisäisellä viestinnällä on oma historiansa, kun Suomessa virallistettiin vuonna 1979 laki yhteistoiminnasta yrityksissä (725/78), jota kutsutaan lyhyemmin YT-laiksi. Lain tavoitteena on

lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevaan päätöksentekoon ja toisaalta kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita. Tavoitteena on myös kehittää lain avulla työnantajan ja henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa. YT-laissa työnantajan tiedotusvelvollisuudeksi määritellään esimerkiksi sellaisten asioiden selvittäminen henkilöstölle kuin tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio sekä työehdot ja muutokset. Muutoksia ovat esim. muutokset työtehtävissä, työtilojen järjestelyt, supistukset ja laajennukset, henkilöstön osa-aikaistamiset, lomautukset ja koulutussuunnitelmat.(Juholin 2006, 143.) Jokaisella yrityksellä on jonkinlaisia periaatteita sisäiseen viestintään joko julkilausuttuja tai jopa kirjoitettuja tai niitä toteutetaan tiedostamatta. Periaatteissa mainitaan viestinnän avoimuus, luotettavuus ja tosiaikaisuus tai nopeus. Muita periaatteita ovat vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys, joilla korostetaan sitä, että viestintä ei ole pelkkää tiedon välitystä vaan on oltava myös mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä ymmärtämystä. (Juholin 2006, 153 - 154.)

2.1.4 Haasteet viestinnässä

Viestinnässä sanoma liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle. Tällöin sanoma on alttiina monenlaisille häiriöille, joita voidaan kutsua esteeksi, kohinaksi, kadoksi tai vääristymäksi. Este on ulkoinen häiriö, jonka vuoksi sanoma ei mene lainkaan perille, esimerkiksi ilmoitustaululle laitettu tiedote jää huomaamatta. Kohinatilanteessa, joka myös on ulkoinen häiriö, sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä, jolloin viestiä ei kuulla. Katoa esiintyy silloin, kun viesti tulee vastaanottajalle mutta osa siitä häipyä aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen, esimerkiksi syynä voi olla huono näkö tai kuulo tai väsymyksestä johtuva keskittymisen puute. Tällöin häiriö johtuu vastaanottajasta. Vääristymässä viesti tulee vastaanottajalle mutta hän ymmärtää ja tulkitsee sen väärin lähettäjän kannalta katsottuna. Viesti suodatetaan silloin omien havaintotoimintojen, asenteiden ja ajattelumallien kautta. Vääristymässä esimerkiksi arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat siihen, miten viestejä tulkitaan. (Piili 2006, 73; Åberg 2006, 91.)

Esimiehet kokevat monesti, että on vaikeaa saada työyhteisö osallistumaan aktiivisesti ja kriittisesti oman toiminnan parantamiseen. Tärkeää onkin miettiä, miten esimerkiksi esimies voi aktivoida henkilöstöään osallistumaan. On kuitenkin hyvä muistaa että aloitekykyisen ja vireän keskustelukulttuurin rakentaminen on aina pitkällisen ponnistelun vaativa tehtävä. Esimies joutuu yleensä ensin ratkaisemaan omalla kohdallaan sen peruskysymyksen, pitääkö hän tarpeellisena sitä,

että henkilöstö osallistuu palavereissa aloitteellisesti ja aktiivisesti. On esimiehiä, jotka kokevat työyhteisön mielipiteet ja keskustelun enemmän tai vähemmän turhaksi ja mielellään pitävät palaverit tiukasti omissa käsissään. Jos tämä on esimiehen näkemys, hänen on kuitenkin hyvä olla Järvisen (2001,40) mukaan tietoinen siitä, että keskustelu ja kritiikki siirtyvät silloin palaverien ulkopuolelle. Käytäväkeskusteluihin ei sitten esimiehellä olekaan pääsyä eikä vaikutusvaltaa. Pahimmillaan tämä voi johtaa epävirallisen organisaatiokulttuurin kasvuun, joka voi aiheuttaa saadessaan riittävät mittasuhteet, tyytymättömyydellään ja kielteisillä asenteillaan yhdessä sovittujen toimintatapojen ja yhteistyön murentumista. Kritiikki kannattaisi saada esiin ja käsiteltäväksi yhteisissä tilanteissa, joissa voitaisiin sopia korjaustoimenpiteistä ja tarvittavista muutoksista. (Järvinen 2001, 40 - 42.) Sisäisessä viestinnässä Åbergin (2006) mukaan yksi haasteista liittyykin tietojen liikkumiseen. Jos tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiö, jolloin ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut mutta heille ei kerrota mitä. Ongelmana on, että ns. puskaradio toimii, koska tyhjiö täyttyy aina. Tällöin paras tapa katkaista huhuilta siivet on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. (Åberg 2006, 112.) Siten tärkeää on huolehtia myös siitä, että kulloisenkin palaverin tarkoitus on selvillä. Jos kyse on vain tiedotustilaisuudesta, on tärkeä tehdä kaikille selväksi, että palaverissa ei olekaan tarkoitus käydä syvällistä keskustelua. Tilanteet, joissa valmistellaan jotakin ratkaisua tai päätöstä, osallistujien on tärkeä tietää, että juuri nyt tarvitaan keskustelua ja mielipiteitä. Kun tilaisuuden tehtävä on määritelty, vältetään väärinkäsitykset ja turhautumiset, joita voi seurata, jos ihmiset odottavat palaverilta muuta kuin mikä oli palaverin tarkoitus. Tapaamisen tarkoitus määrittelee siten sen tehokkuuden ja antoisan toteuttamistavan. (Piili 2006, 139; Järvinen 2001, 40 - 42.) Kaikkea tietoa ei siten tarvitse liikuttaa, vaan sellaiset tiedot, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita kuten esim. organisaatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat. Muodolliset viestintätilanteet ovat tärkeitä mutta niiden rinnalla tarvitaan myös nopeita tilanteita. Työyhteisössä oman väen tiedontarpeiden selvittäminen on siten tärkeää. Palautetta voidaan myös tarkastella viestinnässä käsityksenä oman viestin ja tarkoituserän onnistumisesta. Palautetta voi olla esimerkiksi pään nyökkäys, erilaiset eleet ja ilmeet. (Åberg 2006, 92, 112.)

Mönkkösen ja Roosin (2010) mukaan tiedon siirtäminen voidaan ymmärtää teknisenä operaationa, jossa tieto siirtyy tiedottamalla. On kuitenkin törmätty ongelmaan, jossa tieto ei olekaan mennyt perille, eli ohjeita tulkitaan eri tavoin, niitä ei noudateta tai ne vesittyvät matkan varrella. Tällöin joudutaan ottamaan tiedon, jota siirretään teknisesti, rinnalle muunlaisia välineitä ja tarkastelemaan tietoa prosessina, joka jalostuu ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Se, että tieto muuttuisi toiminnaksi, edellyttää ymmärtämisen prosessia. Mönkkönen ja Roos viittaavat

Juholin (2008) kehotteeseen tekemään vallankumousta työyhteisön viestinnässä. Mönkkönen ja Roos ovat sitä mieltä, että tiedon siirtämisen sijasta kannattaisi siirtyä tiedon vaihdantaan ja yhteiseen rakentamiseen. (Mönkkönen & Roos 2010.)

Puutteellinen tiedon kulku on useimmiten mainittu organisaation ongelmana. Kun ihmisten väliset suhteet toimivat ja kun vuorovaikutus on vilkasta ja esteetöntä organisaatiossa, ovat myös paremmat edellytykset informaation välittymiselle organisaation eri osiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22 - 23.)

2.2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Tämän ajan ihmisen ihannetyöpaikkaa voidaan Juholinin (2008, 52) mukaan kuvata sanalla energisoiva. Työyhteisöltä odotetaan muutakin kuin paikkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja tukea oman ammatti-identiteetin rakentamisessa. Energisoivassa työyhteisössä jäsenet antavat toisilleen energiaa ja inspiroivat toisiaan ja tällaista työyhteisöä kuvaavat sellaiset ominaisuudet kuin emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen sekä lisäksi vuorovaikuttaminen, vastuullinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä, jossa työyhteisön jäsenillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli. (Juholin 2008, 52.)

Energisoivan työyhteisön vastakohtana Juholin pitää lamaannuttavaa tai välinpitämätöntä työyhteisöä. Tällaisessa työyhteisössä vallitsee lukkiutunut tunnelma, keskinäinen kilpailu ja tiedon säätely oman edun mukaan. Työyhteisössä arvoja ovat silloin yksilöllisyys ja erillisyys, keskinäinen kilpailu, hierarkkinen johtaminen ja tiedoilla kilpaileminen. (Juholin 2008, 52.)

2000-luvun tietointensiivisessä organisaatiossa vanha malli, joka perustui ajattelulle, että tiedon vastaanottajat olivat kohteita eli objekteja ja varteenotettavat toimijat eli esimiehet ja johtajat subjekteja, on tullut tiensä päähän. Silti mekanistinen ajatusmalli elää tiukasti jossakin syvätasolla ja törmäystilanteita ei voida välttää, kun vanha ja uusi maailma kohtaavat. (Juholin 2008, 58 - 59.) Esimerkiksi Tampereen kaupungin toimintamallin muutosprosessissa tutkittiin työyhteisöviestintää ja sen todettiin noudattavan ns. vesiputousmallia eli viestintä liikkui organisaatiotasolta toiselle mutta pääasiassa vain yhteen suuntaan eli ylhäältä alaspäin. Viestintä ei pohjautunut työntekijöiden tiedontarpeiden tai viestintäodotusten kartoittamiselle vaan viestinnän painopiste oli informoimisessa. (Lavento 2008, 64.) Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmalleja

vertaillessaan Juholin (2008, 58) selvittää lomaannuttavan ja energisoivan työyhteisön tyyppisiä ja viestintää loitontavana ja lähentävänä. Lomaannuttava työyhteisö on perinteisesti hierarkkinen ja johtajakeskeinen ja asemavalta määrää puhevallan. Tämän kanssa sopii loitontava viestintä, joka on yksiaänistä eli monologista, yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Tämä viestintätyyli työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin myös yhteinen ymmärrys sekä tieto että tietämys ovat vaarassa. Tämä koskee niin julkilausuttua kuin hiljaistakin tietoa. (Juholin 2008, 58.)

Hiljainen tieto on työyhteisön jäsenillä olevaa tietoa, jossa hiljainen tieto kiinnittyy ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin sekä myös kognitiivisiin tekijöihin, esimerkiksi arvoihin ja tunteisiin. Se on siis henkilökohtaista, artikuloimatonta tietoa, jota on vaikea jakaa ja viestittää muille ja se sisältää elämäkokemusta, kykyä suhteuttaa asioita ja käytännön ymmärrystä. Se on myös taitoja, toimintatapoja, työssä opittuja käytäntöjä ja sanattomia sopimuksia, joten hiljainen tieto on kehittynyt syvällisten kokemusten ja perehtyneisyyden kautta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 66; Nonaka & Takeuchi 1995, 60 - 63; Piili 2006, 109.) Työyhteisössä muun muassa kertomusten avulla hiljainen tieto voitaisiin saada näkyväksi ja tämän jälkeen sitä voitaisiin yhdessä käsitellä ja prosessoida organisaatiossa. Yleensäkin, jos ei pysty puhumaan yhdessä ja vaihtamaan näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään, ei suoriuduta täysipainoisesti tehtävistään eikä muutenkaan olla perillä siitä, mitä tapahtuu. Tärkeä tieto ja kokemus jäävät saamatta, jos luonteva keskusteluyhteys puuttuu. Tällainen viestintä toimii aikoinaan mutta ei tänä päivänä. (Juholin 2008, 58 - 59; Nonaka & Takeuchi 1995, 60 - 63.)

Energisoiva työyhteisö puolestaan tuottaa yhteisöllistä ja yksilöllistä energiaa, eräänlaista voimaantumisen tunnetta. Ihmiset kokevat tällöin voivansa tehdä mitä osaavat ja haluavat, olevansa tekemässä tärkeitä asioita, voivansa vaikuttaa asioihin sekä oppivansa ja kehittyvänsä. Energisyyttä ei myöskään synny ilman yhteistä keskustelua ja osallisuutta. Energisoiva työyhteisö syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä. Tällaiselle viestinnälle ovat ominaista yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisöasioihin. Törmäykset syntyvät, kun esimerkiksi lomaannuttavassa työyhteisössä yritetään synnyttää lähentävää viestintää tai energisoivassa pakottaa loitontavaan viestintään. (Juholin 2008, 68.)

Lähentävän viestinnän perusarvo on siis moniäänisyys eli erilaisten näkemysten ja itseilmaisun salliminen, työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä (Juholin 2008, 61). Tämä tuli esille myös Hujalan tutkimuksessa, jossa moniäänisyys toteutui yksityisissä hoivayrityksissä esimiesten kuunnellessa työntekijöitä

(Hujala 2008). Vuorovaikutus myös energisoi, koska asetutaan kuuntelemaan, puhumaan ja keskustelemaan ja käytetään luonnollista kieltä (Juholin 2008, 61).

Työyhteisöviestinnän uusi agenda pohjautuu uudelleenlaiseen ajatteluun, jonka mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei siis erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä aseman mukaan. Alainen ja esimies ovat yhdenvertaisessa asemassa. Työyhteisöviestinnän uusi agenda tarkoittaa 6+1 osatekijää, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareina ja tarkoittavat seuraavaa:

1. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti ja niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita sitä, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään mutta erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
 2. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla. Jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
 3. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen. Jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
 4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle ja vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, sekä pieniin että isoihin.
 5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä, se mahdollistuu mm. mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy myös monisuuntainen ja jatkuva palaute.
 6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä, joten jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin myös organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan.
- +1 eli näitä edellisiä yhdistävä tekijä: Toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja ja jotka myös yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. (Juholin 2008, 62 - 63.)

Foorumeilla toimivat työyhteisön jäsenet, oman työnsä asiantuntijat, tietotyöläiset ja esimerkiksi kumppanit tai sidosryhmien edustajat, jotka ovat osa organisaation toimintaa. Työyhteisö ei enää rajoitu tämän mukaan tiukasti fyysiseen työpaikkaan eikä kiinteään organisaatorakenteeseen vaan jatkuu yli organisaatorajojen virtuaalitiimeihin asti. Viestintä ei ole enää uuden agendan mukaan erillinen toiminto tai sarja toimintoja, vaan elimellinen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. (Juholin 2008, 64.) Sosiaalinen media on uudennainen viestinnän foorumi, jossa tänä

päivänä luodaan, ylläpidetään ja kehitetään ihmisten tai palveluasianaisten välisiä suhteita. (Syväjärvi & Kaurahalme 2010, 343.)

2.3 Yhteenveto

Työyhteisöissä kiinnitetään yhä enemmän huomiota toimivaan työyhteisöviestintään, sillä toimiva viestintä tukee myös työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa sekä työhyvinvointia. Työyhteisössä viestintä ja tiedon välittäminen työntekijöille on yleensä kuulunut esimiehelle ja johdolle mutta viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota keskustelemaan vuorovaikutukseen, jolloin myös alaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja viestittää omia näkemyksiään. Vaikka aikaisempi kulttuurimme on suosinut hierarkkista näkemystä tiedon välittämisestä ja viestittämisestä ja vaikka esimies edelleen saattaa olla auktoriteetti alaisensa silmissä ja herättää siten monenlaisia tunteita, työyhteisön keskustelukulttuuria ja avoimuutta tarvitaan mm. herättämään yhteisöllisyyden tunnetta ja me-henkeä. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa myös työviihtyvyyteen, kun asioista voidaan keskustella yhdessä. Kun organisaation ongelmista puhutaan, nousee Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan päällimmäiseksi puutteellinen tiedon kulku. Esimerkiksi organisaation muutoksissa yhdessä keskustelemisellä ja tietojen saamisella hyvissä ajoin on merkitystä muutostarintaan ja sopeutumiseen.

Tieto ja tietäminen ovat työyhteisön henkistä pääomaa. Tiedon välittymisen ideaali täyttyisi silloin, jos tieto olisi työntekijän saatavilla aina silloin, kun hän itse sitä tarvitsee. Esimerkiksi sosiaalinen media olisi hyvä vastaus tälle tarpeelle (Syväjärvi & Kaurahalme 2010). Työyhteisöviestintä ei kuitenkaan ole vain tiedottamista tai viestien välittämistä esimieheltä alaiselle tai tiedon hankkimista vaan se on myös kommunikoimista ja vuorovaikutusta. Myös alaisella tulee olla mahdollisuus kommunikoimiseen ja vuorovaikutukseen sekä näkemystensä ilmaisuun. Suomalaisessa työyhteisössä kommunikaatio voi olla niukkaa esimiehen ja alaisen välillä ja Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan jopa työtovereiden kesken. Tämä voi johtua suomalaisesta kulttuurista jossa, on totuttu pitämään etäisyyttä ja olemaan puuttumatta toisten asioihin mutta se voi johtua myös huonoista kokemuksista, ettei omien näkemysten esille tuominen johda mihinkään tai niistä jopa rangaistaan. Työyhteisöillä onkin haastetta siinä, että opitaan arvostamaan erilaisia näkemyksiä ja luodaan mahdollisuus vuorovaikutteiselle dialogille. Tärkeää olisi, että työyhteisössä keskusteltaisiin isoista ja tärkeistä asioista, samoin kuin pienemmistäkin asioista, yhdessä, ja että

jokainen uskaltaisi tuoda omat ajatuksensa esille yhteisissä palavereissa. Osallistuminen ja vaikuttaminen tulisi olla jokaiselle mahdollista.

Työyhteisöviestinnässä, kuten yleensä viestinnässä, puhuminen ja kuunteleminen ovat tärkeässä osassa. Puhumisen opetteleminen on kuuntelemista ja ilman puhumista ei ole kuuntelemista. Hyväksi puhujaksi tulo edellyttää, että osaa kuunnella ja keskittyä kuulemaansa. Yksipuolisuus ei enää riitä nykyaikaisissa, ammatillisesti hyvin koulutetuissa työyhteisöissä. (Puro 2002.) Kun esimies kuuntelee maltillisesti ja kiinnostuneena alaistensa mielipiteitä, toiveita, huolia ja kritiikinaiheita, herättää se työntekijöissä luottamusta ja turvallisuutta. Keskustelussa alaistensa kanssa esimies ratkoo mahdollisia työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. Päivittäiset keskustelut ja yhteiset palaverit sekä avoimen vaikuttamisen ilmapiiri saavat alaisen myös sitoutumaan työyhteisöönsä ja organisaatioonsa.

Puhumisen ja kuuntelemisen lisäksi työyhteisöviestinnässä näkyy myös sanaton ja sanallinen viestintä. Sanat, ilmeet, eleet ja äänenpaino voivat sisältää merkityksiä, joita yleensä pyritään viestinnässä tulkitsemaan, tapahtuipa viestintä missä yhteydessä tahansa. Työyhteisö ei ole poikkeus vaan alainen pyrkii tulkitsemaan esimerkiksi esimiehen viestejä, liittykö viesteihin jokin merkitys. Esimerkiksi esimiehen pyyntöön voidaan ajatella sisältyvän jokin vihje, riippuen siitä, millä tavalla pyyntö lausutaan tai sanoja painotetaan. Kehon kieli on sellainen asia, johon kiinnitetään huomiota tiedostamatta. Esimerkiksi levoton liikehdintä, äännähtelyt tai katseen kohdistaminen muualle kuin puhujaan voivat kieliä kiinnostumattomuudesta puhujaa tai hänen asiaansa kohtaan. Yhteisissä palavereissa voidaan kuitenkin vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta kuuntelemalla, mitä toisilla on sanottavaa ja osallistamalla keskusteluun vuorovaikutteisesti.

Sisäisessä viestinnässä työntekijän tärkein tiedonlähde on lähin esimies. Lähin esimies on se, joka kertoo työntekijän omaa työyksikköä koskevat ajankohtaiset tiedot, tulevat muutokset ja tätä tiedottamista on edistetty myös lainsäädännöllä (YT-laki). Vaikka nykyään sisäisen viestinnän foorumiksi on tullut mm. sosiaalinen media, tarvitaan edelleen kasvokkain tapahtuvaa esimies-alaisviestintää. Alaiseltakin edellytetään aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta viestinnässä, sillä hän ei ole vain passiivinen tiedon tuonin kohde. Samoin esimiehen on kuunneltava alaiselta esimiehelle tulevia viestejä.

Haasteita onnistuneeseen viestintään voivat tuoda tietynlaiset esteet, kuten sanoma voi jäädä kuulematta tai huomaamatta, viesti voi vääristyä tai se ymmärretään väärin. Esimerkiksi monen

välikäden kautta tuleva tieto tai viesti voi vääristyä tai vastaanottajan asenteet voivat vaikuttaa siihen, miten viesti tulkitaan. Esimiehet voivat kokea, että on vaikea saada alaisiaan osallistumaan aktiivisesti tai kriittisesti esimerkiksi oman toiminnan parantamiseen. Esimies voi myös kokea turhana työyhteisön mielipiteet ja keskustelupalaverit eikä siten järjestä keskustelumahdollisuuksia. Tällöin keskustelu ja kritiikki voivat siirtyä palavereiden ulkopuolelle ns. käytäväkeskusteluiksi, jolloin esimerkiksi väärät tiedot ja huhut saavat alkunsa.

Työyhteisöviestinnän uudella agendalla pyritään työyhteisöstä tekemään energisoiva työyhteisö, jossa työyhteisön jäsenet antavat toisilleen energiaa ja inspiroivat toisiaan. Silloin on muun muassa mahdollista oppia ja tehdä yhdessä ja työyhteisön jäsenet ovat oma-aloitteisia ja itseohjautuvia. Silloin myös moniäänisyys eli erilaisten näkemysten ja itseilmaisun salliminen toteutuu, kun esimies kuuntelee työntekijää. Viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he tuottavat itse tietoa ja vaihtavat kokemuksia.

3 TYÖHYVINVOINTI ESIMIES-ALAISSUHTEESSA

3.1 Työhyvinvoinnin kehityksen historiaa esimies-alaistaitojen vuorovaikutuksessa

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Mönkkösen ja Roosin (2010, 232) mukaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Marjalan (2009) mukaan työhyvinvointi ei ole staattinen tila, eikä se liity pelkästään työhön ja sen sisältöön vaan se sisältää myös vastuunkantoa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Työyhteisön toimintakulttuurilla on myös tärkeä merkitys, sillä se mahdollistaa vastavuoroisen keskustelun ja yhteisen tekemisen. Ihmisten vuorovaikutuksellisuus on työyhteisön perusta, toimitaanpa millä alalla tahansa. Se, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja ongelmiin puututaan varhain, liittyy keskeisesti organisaatio-osaamiseen. Lisäksi vuorovaikutus tapahtuu vastavuoroisessa suhteessa, jossa esimerkiksi johtaja rakentaa yhteisönsä ja yhteisö johtajansa. (Mönkkönen & Roos 2010, 8, 232 - 234.)

Organisaatiotutkimuksen klassikkona pidetään Frederic W. Tayloria (1856 - 1915), jonka tieteellisen liikkeenjohdon (Scientific Management) teoria korostaa hyvän organisaation ominaisuuksina selvästi määriteltyä työnjakoa, erikoistunutta henkilökuntaa ja selkeitä käskyvaltasuhteita. Taylorin periaatteisiin kuului näkemys tehokkaasta organisaatiosta ja työntekijöiden motivoinnista ja hän myös tavoitteli organisaatiossa työskentelevien ihmisten tiukkaa kontrollia. Taylorin mielestä työ tuli jakaa pieniin osiin jolloin jokainen työntekijä suorittaa oman kapea-alaisen työnsä joustavasti ja tehokkaasti. Hän korosti myös työn tutkimusta ja siinä tarvittavien liikkeiden ja ajankäytön mittaamista ihannesuorituksen määrittämiseksi. Tieteellisen liikkeenjohdon työnjakoon liittyvä periaate oli se, että työn suunnittelu ja valvonta oli tiukasti erotettava työn suorittamisesta. Työntekijällä ei ollut mahdollisuutta osallistua vaativimpiin tehtäviin eikä osallistu ajattelua vaativaan suunnitteluun vaan työntekijän fyysisen ruumiin tehokas käyttö oli tärkeää. Työntekijä motivoitui Taylorin mukaan parhaiten saatuaan materiaalisia palkkioita työsuorituksistaan. Lisäksi organisaation tehtävä oli löytää sopiva henkilö suorittamaan työtehtävää. (Lämsä & Hautala 2005, 23 - 24.)

Mary Parker Follet (1868 - 1933) oli tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden varhaisia ajattelijoina ja tutkijoina mutta Lämsä ja Hautala (2005, 25) kirjoittavat, että organisaatioiden ja johtamisen tutkijan Tuomo Takalan (1999) mukaan Follet ennakoivat jo tulevaa organisaatiokäyttötymisen käännettä eli

kiinnostusta ihmissuhteisiin. Follet kirjoitti 1920-luvulla johtajuudesta, vallasta, ryhmäkäyttäytymisestä ja ihmissuhteiden tärkeydestä. Yksi Folletin ajatuksista oli tilanteen laki, jonka mukaan yhden henkilön ei tule antaa käskyjä toiselle vaan osapuolten on toimittava tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 23.)

Organisaatiokäyttäytymisen virstanpylväänä pidetään ihmissuhteiden koulukuntaa (Human Relations), jonka oppi-isänä pidetään yleensä Elton Mayo (1880 - 1949) ja muina vaikuttajina esimerkiksi tutkijoita Kurt Lewin ja John Dewey. Kirjallisuudessa puhutaan monesti pelkästään Hawthorne -tutkimuksista, koska ihmissuhteiden koulukunnan päätutkimukset tehtiin Yhdysvalloissa 1920 - 30 -lukujen taitteessa Hawthornessa, Illinoisissa sijaitsevassa Western Electric -yhtiössä. Tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena olivat ihmisten psykologiset ja erityisesti sosiaaliset tekijät. Koulukunnan keskeinen ajatus oli ihmisten sosiaalisten suhteiden ja yhteistoiminnan tärkeys organisaation toiminnassa. (Lämsä & Hautala 2005, 27.) Mayo havaitsi tutkimuksissaan Takalan (1999) mukaan, että organisaation toiminnan sujuvuus ja työntekijöiden työsuoritus eivät johdu fyysisistä vaan sosiaalisista tekijöistä, työntekijöiden motivaatio ja tyytyväisyys johtuvat muusta kuin taloudellisesta hyödyistä, pitkälle menevä työnjaollinen erikoistuminen ei ole tehokkain organisoinnin muoto ja työntekijät reagoivat työnantajaan, normeihin ja palkkioihin pikemminkin ryhmänä kuin yksilöinä. Lisäksi ihmissuhteiden koulukunta havaitsi, että työntekijöiden henkilökohtaiset huolet vaikuttavat tuloksen tuottavuuteen alentavasti. Tästä pääteltiin, että esimiehiä tuli kouluttaa kuuntelemaan ja ymmärtämään työntekijöitään ja heidän huoliaan. Syntyi uusi käsitys johtajasta, jonka tuli olla kiinnostunut ihmisistä ja käsitellä ihmisten henkilökohtaisia ja työpaikan sosiaalisia kysymyksiä. (Lämsä & Hautala 2005, 27.)

Taylorismin ajatuksista on tullut pitkä harppaus ajateltaessa Suomessa 1990-luvun alusta kehitettyä työkykyä ylläpitävän toiminnan mallia, jonka tavoitteena on ylläpitää ja kehittää työntekijän työkykyä (ns. TYKY -malli). TYKY -toiminnassa kiinnitetään huomio niin työympäristöön, työyhteisöön kuin yksilöön kohdistuvat toimenpiteet terveydestä ja turvallisuudesta osaamiseen ja kehittämiseen. Tällaisella laaja-alaisella toiminnalla, jota kutsutaan myös työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi (TYHY), voidaan parantaa kaikenikäisten terveyttä, työkykyä ja osaamista. (Rauramo 2004, 13.) Työkyky sinänsä ei Rauramon (2004, 13) mukaan ole itseisarvo vaan väline elämän suurimpien päämäärien saavuttamisessa. TYKY -toiminnan rinnalle yleistynyt työhyvinvoinnin edistämisen käsite mielletään työpaikoillakin laaja-alaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Organisaation taloudellisen menestymisen on todettu olevan yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin. Työkykyä ylläpitävä toiminta on suunniteltava ja priorisoitava työpaikan

omista lähtökohdista käsin eli organisaation omista visioista, arvoista ja tavoitteista lähtien. Toiminnan kohdealueet voidaan jakaa neljään ryhmään eli 1) työ ja työympäristö, joihin sisältyy ergonomia, työhygieniä ja työturvallisuus 2) työhön ja työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet kuten toimintatavat, johtaminen ja vuorovaikutus 3) työntekijän voimavarat ja terveys ja 4) ammatillinen osaamisen ylläpitäminen ja edistäminen. (Rauramo 2004, 30.) Työhyvinvoinnin hoitaminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus ja työhyvinvointitoimintaa sääteleviä lakeja ovat mm. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), Työturvallisuuslaki (738/2002), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006), Työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja Laki miesten ja naisten tasa-arvosta (609/1986). (Ojala & Ahonen 2003, 26 - 27.)

Tässä tutkielmassa en kuitenkaan keskity TYKY -toimintaan enkä lakien säädösten pohdiskeluun vaan lähestyn työhyvinvointia alaistaidoista käsin. Hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa pitäisi painottaa myös ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus ja humanistisen psykologin Abraham Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeiden täytyy olla kunnossa ja tyydytetyt niin yksityiselämässä kuin työssäkin, jotta päästään kiipeämään portaita ylöspäin. Myös työelämässä työhyvinvoinnin portaat ovat väline työhyvinvoinnin jatkuvaan kestävään kehittämiseen. Ensin täytyy tarvehierarkian perustarpeista tyydyttää fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat terveydenhuolto, fyysinen kunto, jaksaminen, ruoka, liikunta, lepo, palautumien jne. ennen kuin voidaan nousta seuraavalle portaalle eli turvallisuuden tarpeen portaalle. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu työyhteisö ja työympäristö, mm. työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus ja työsuhteen varmuus. Tämän jälkeen tulee sosiaaliset tarpeet eli liittymisen ja läheisyyden tarve, johon kuuluu mm. työkaverit, ryhmät, tiimit, johtaminen, esimies-alaisuhde ja organisaation me-henki. Seuraavaksi tarvehierarkian portaissa tulee arvostuksen tarve, johon kuuluu arvot, kulttuuri, strategia, oman osaamisen arvostaminen ja ammattitaidon arvostus ja oman työn arvostus, palkitsemis- ja palautekäytännöt ja kehityskeskustelut. Viimeiseksi tarvehierarkian huipulla on itsensä toteuttamisen tarve, johon kuuluu oppiminen ja osaamisen hallinta, sitoutuminen, urakehitys ja suunnittelu, metakognitiiviset taidot (tunneäly) ja luovuus. (Ojala & Ahonen 2003, 20 - 21; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26.)

Ojalan ja Ahosen (2003, 20 - 21) mukaan portaiden päälle voisi asettaa vielä yhden portaan, joka olisi henkisyiden ja sisäisen ”draivin” tarve. Tähän kuuluisi ihmisen omat arvot, motiivit ja oma

sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin.(Ojala & Ahonen 2003, 20 - 21; Rauramo 2004, 39 - 40.)

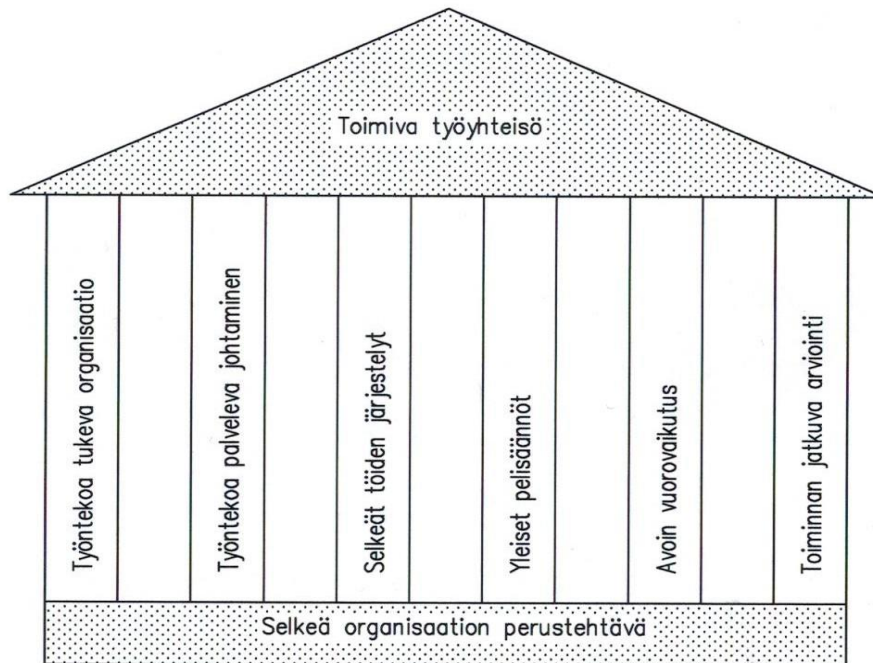
Tämän päivän yhteiskunnassamme ollaan yhä enemmän huolissaan suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä ja sen aiheuttamasta työvoimapulasta monilla aloilla. Työvoimapulan uhkan lisäksi eläkkeiden ja sairauspoissaolojen kustannukset ovat korkeat ja jopa koko kansantalouden kasvun nähdään vaarantuvan, jos yritykset eivät saa työvoimaa. Hiljaisen tiedon poistuminen yrityksistä eläkkeelle siirtymisen myötä on myös yksi pelon aiheista. Osaavan työvoiman turvaaminen on iso haaste yrityksille ja julkiselle sektorille ja ikääntynyt työvoima halutaankin pitää tänä päivänä pidempään työkykyisenä mm. työhyvinvointia edistämällä. (Mönkkösen & Roosin 2010, 16 - 17; Piili 2006, 89.)

3.2 Toimivan työyhteisön perusta esimies-alaistaitojen vuorovaikutuksessa

Alaisten käyttäytyminen ja suhtautuminen voi poiketa suurestikin esimiehen omista käsityksistä ja asenteista. Esimies kohtaa työssään inhimillisen toiminnan koko kirjon myös ihmiselon varjopuolen kuten vastuuttomuuden, laiskuuden, kateuden, tyytymättömyyden, kiittämättömyyden, itsekkyyden jne. Työyhteisöt ja niiden jäsenet eivät toimi aina aikuismaisesti, vastuullisesti ja sivistyneesti vaan jopa täysin päinvastoin. Niinpä esimiehen täytyy säilyttää tietty tunne-etäisyys työhönsä, jotta hän voi arvioida, miten kulloinkin on järkevää toimia. Esimiehen on tärkeä tietää, että ärtymyksen, kiukun, pettymyksen ja turhautumisen tunteet, joita erilaisissa työ- ja vuorovaikutussuhteissa syntyy, ovat sinänsä normaaleja ja terveitä. Tunteet antavat sosiaalisissa tilanteissa arvokasta tietoa esimiehelle siitä, mitä toinen osapuoli haluaa todella sanoa. Monesti todelliset tunteet ja pyrkimykset täytyy aistia sanojen takaa. Tunteilla on työpaikoilla myös valtava myönteinen voima esimerkiksi arvojen, eettisten valintojen, sitoutumisen ja motivaation kannalta. (Järvinen 2001, 23 - 24; Piili 2006, 147.) Kun työnantaja ottaa bisneksen rinnalla huomioon henkilöstönsä, toteutuvat silloin myös fyysiset (turvallisuus), sosiaaliset (hyväksyntä, arvostus), ja henkiset (uuden oppiminen) tarpeet ja arvot (Luukkala 2011, 21).

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohtana on työpaikan perustehtävä, joka määrittelee sen, minkä takia kyseinen työpaikka on yleensä olemassa. Toimivan työyhteisön perustaa selvitetään kuviossa 1, jossa toimiva työyhteisö Järvisen (1998) mukaan perustuu kuudelle peruspilarille, joiden varassa työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi lepäävät. Näitä peruspilareita ovat työntekoa tukeva

organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 1998, 46.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 1998, 46)

Jos työyhteisön yksikin peruspilari puuttuu tai ei ole kunnossa, seuraa siitä yleensä ongelmia sekä työn tekemiseen että työpaikan ilmapiiriin (Järvinen 1998, 46). Johtajan ja esimiehen tehtävä on jatkuvasti huolehtia siitä, että työntekijät ja ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Vaikka tämä kuulostaa yksinkertaiselta, toteutus voi olla käytännössä vaativaa. Tämä johtuu esim. siitä, että perustehtävä ei pysy muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistaa ja selkiyttää jatkuvasti. Tämä johtuu mm. markkinoiden kovasta kilpailusta ja siksi yritysten on jatkuvasti arvioitava, onko tämän päivän tuotteilla tai palveluilla kysyntää jatkossakin, ja miten kyetään vastaamaan tekniseen kehitykseen ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden luomiin odotuksiin. Yrityksissä pohditaan yhä tarkemmin, mikä on sen ominta osaamisaluetta, jolla voi menestyä kilpailussa parhaiten. Lähijohdon tehtävä on mm. saada tarvittaessa henkilöstö käytännön tasolla muuttamaan työskentelyään uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaiseksi. Tämä merkitsee usein sitä, että henkilöstön on opiskeltava uusia tehtäviä, työmenetelmiä ja toimintatapoja ja luovuttava vanhoista rutiineista. (Järvinen 2001, 28 - 29.) Min-Huei Chien on tutkimuksissaan OCB:n eli organisaatiokansalaisuuden parantamisesta tullut johtopäätökseen, että positiivinen työilmasto,

organisaation voimavarat, työntekijän persoonallisuus, organisaation kulttuuri jne. liittyvät organisaatiokansalaisuuteen (OBC). Näiden tutkiminen on tärkeää mille tahansa liiketoiminnalle, joka haluaa luoda pätevyyttä ja organisatorista tehokkuutta. Hänen mukaansa organisaatiokansalaisuuden kehittäminen on halvin kustannus ja paras tie liiketoiminnalle saavuttamaan organisatorisen tehokkuuden. (Chien)

Työelämä on tullut entistä vaativammaksi. Työt tehdään kovassa kiireessä ja tehokkuutta, tulosta sekä laatua vaaditaan jatkuvasti parannettavaksi. (Järvinen 2011, 31.) Leppäsen (2011) väitöskirjassa, joka koskee kiirettä sekä jatkuvaa työssä oppimisen ja kehittymisen vaatimuksia, on yhtenä osapuolena haastateltu julkisen hammashuollon hammashoitajia. Suurin kiireen kokemuksen aiheuttaja vastaanotolla oli aikataulusta myöhästyminen. Myöhästynyt aika piti yrittää kiritä jossain vaiheessa ja jotenkin kiinni, vaikka tekemällä potilaalle aiottua vähemmän toimenpiteitä. Kiire näkyi ruoka- ja kahvitauon lyhenemisenä ja tauon poisjäämisinä. Päivän aikataulu oli niin tiukka, että pienetkin muutokset aiheuttivat myöhästymisen. Työparit kokivat, etteivät he voineet palvella potilasta niin hyvin kuin olisivat halunneet. Hammashoitajan ja hammaslääkärin muodostaman työparin työskentelyssä keskeistä on yhteistyön sujuvuus. Sellaiset päivät, kun työparin tilalla on vieraampi ihminen, koetaan stressaaviksi, sillä yhteistyön opettelu vieraamman kanssa kestää muutaman päivän. Lisäksi jokaisessa hoituhuoneessa on oma järjestyksensä tavaroille ja instrumenteille, jolloin vieraammassa huoneessa työskentelevällä kuluu enemmän aikaa tavaroiden löytämiseen. (Leppänen 2011, 122.)

Työntekoa innoittavat myönteiset kokemukset syntyvät Järvisen (2011, 31) mukaan silloin, kun ihmiset pääsääntöisesti onnistuvat ja suoriutuvat vaativista tai hankalista tehtävistään. Onnistumiskokemukset tuovat ihmiselle sisäisen hyvänolon ja tyydytyksen tunteen ja ne motivoivat häntä ponnistelemaan jatkossakin. Esimiehen tehtävä on luoda henkilöstölleen sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään ja sitä kautta kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies huolehtii siitä, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa. Kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää ja tavoitteet ovat saavutettavissa olevia. Henkilöstökyselyjen ongelmalistoja luettaessa toistuvat samat perusasiat eli ihmiset valittavat ja kokevat tyytymättömyyttä pääosin siitä, että työnteon puitteet on joiltain osin huonosti hoidettu ja tästä seuraa vaikeuksia varsinaisessa työnteossa. Esimiehen tulee viime kädessä varmistaa, että yksilöt tietävät henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Tämä ei ole tärkeää vain töiden järjestelyiden kannalta vaan myös työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Ihmisen on Järvisen mukaan vaikea

motivoitua ja suhtautua vastuullisesti sellaisiin tehtäviin, joita ei ole määritelty riittävän henkilökohtaisesti. Taitava esimies vaatii alaisiltaan ja sitä kautta saa heidät motivoitumaan ja yrittämään parhaansa. Myös työntekijän osaamistarpeen määrittely ja työntekijän itselleen hankkima osaamispääoma on arvokasta, sillä se parantaa työn hallinnan tunnetta ja antaa virikkeitä ja mahdollisuuksia haasteellisempiin töihin. (Järvinen 2011, 31- 37; Piili 2006, 107.)

Työpaikoilla on syytä miettiä henkilöstöpolitiikkaa, jolla työntekijät sitoutetaan, motivoidaan ja mahdollistetaan pitkäjänteinen mielekäs hyvinvointia tukeva työura. Lähin esimies on keskeisessä asemassa arkeen liittyvän työn kannalta. Rauramon (2004, 28) mukaan luottamuksellinen suhde työnantajaan, omaan esimieheen, työsuhteen jatkuvuuteen ja työyhteisöön on työhyvinvoinnin välttämätön edellytys. Tutkimus (Kacmar, Bachrach, Harris & Noble 2012) on osoittanut mm. sen, että ristiriidat ja konfliktit esimiehen kanssa vähentävät työntekijöiden luottamusta johtajaansa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät auttavat harvemmin sellaisissa tehtäviin liittyvissä toiminnoissa, jotka eivät erityisesti perustu oman roolin ehtoihin. Esimieheen luottamisella on suuri vaikutus myös työtovereiden välisissä ristiriitatilanteissa reagoimiseen. Kun työntekijä luottaa esimieheensä, työtovereiden välisillä ristiriidoilla ei ole vaikutusta työtehtävään kohdistuvaan organisaatiokäyttäytymiseen eli esimerkiksi työtoverin auttamiseen. Lievensin ym:n (2008) tutkimuksen mukaan, ryhmätyöskentelyyn perustuvassa kulttuurissa organisaatiokäyttäytymisessä (OCB) suoriutumislle annetaan suurempi paino kuin tehtävässä suoriutumislle. Tällaisissa organisaatioissa arvostetaan yhteistyötä muiden kanssa, erityisesti tiimin jäsenten kanssa. (Lievens, Conway & De Corte 2008.) Organisaatiokäyttäytymistä 1980 - 90 -luvulla tutkivista tutkimusten tuloksista ovat Organ ja Ryan (1995) jo aikoinaan päätelleet, että työasenteet tukevat organisaatiokansalaisuuden (OCB) ennustetta. Suhde tyytyväisyyden ja organisaatiokansalaisuuden välillä oli vahvempi kuin mikä oli tyytyväisyyden ja roolissa suoriutumisen välillä, ainakin ei-johtajien ja ei-ammattilaisten ryhmissä. Yleensä on sellainen käsitys, että naiset käyttäytyvät altruistisemmin eli auttavat muita ja ovat yhteistyökykyisempiä kuin miehet, mutta tämä eri tutkimusten tarkastelu ei tukenut tätä ajatusta. (Organ & Ryan 1995.)

Ihmiskäsityksen muuttuessa esimiehen tehtävä ei ole siis yksipuolisesti komentaa alaisiaan vaan keskustella alaiensa kanssa, tukea ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta ja käyttämään järkeään, osaamistaan ja ammattitaitoaan (Järvinen 2011, 28). Esimiehen rooli on käynyt Järvisen (2011, 28) mukaan muutoksen, sillä hän ei voi enää pomottaa alaisiaan vaikka haluaisikin, koska monesti työntekijä hallitsee työnsä paremmin kuin esimies. Esimiehenkin riippuvuus alaisistaan on kasvanut, koska hän ei voi yksipuolisesti tietää ja taitaa alaiensa työsuorituksia. Puhutaan myös

ns. kumppanuusjohtamisesta, jossa esimiehen ja alaisen kumppanuussuhde perustuu molemminpuoliseen positiiviseen riippuvuuteen. Esimies on riippuvainen alaisen työpanoksesta ja alainen on riippuvainen esimiehestä työnantajan edustajana. (Aarnikoivu 2008, 15.) Myös alaisten odotukset esimiestä ja työpaikkaa kohtaan ovat kasvaneet, sillä enää ei riitä, että esimies huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä vaan hänen odotetaan vastaavan myös alaistensa työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä erilaisista henkilökohtaisista toiveista ja murheista ja jopa fyysisestä kunnosta. (Järvinen 2011, 28.) Esimiehen ja työpaikan kontolle ei kuitenkaan voi säilyttää vastuuta ihmisten koko elämästä. Vaikka suositeltavaa on, että työpaikka antaa virikkeitä henkilöstölle esimerkiksi liikuntasetelein tai harrastustoimintaa tukemalla tai järjestämällä työyhteisölle yhteistä hauskaa, on työntekijä kuitenkin itse vastuussa omasta fyysisestä kunnostaan ja työnulkopuolisista huvituksistaan. Työnantaja ei siten yksinään ole vastuussa kenenkään hyvinvoinnista vaan yhtä tärkeää on työntekijän oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan. Jos työntekijä ei huolehdi paineisessa työelämässä omasta hyvinvoinnistaan ja kunnostaan, hänen on vaikea selvittää työn asettamista vaatimuksista. (Järvinen 2011, 28 - 29; Ojala & Ahonen 2003, 24.)

Johtamisen ohella on ruvettu puhumaan alaistaidoista. Termi alaistaito määrittelee suhteen pelkästään esimieheen ja tuo samalla mieleen myös tottelemisen samoin kuin alamaisuuteen viittaavan sävyn. (Keskinen 2005, 19; Mönkkönen & Roos 2010, 146.) Ruotsin kielessä ”kanssatyöläinen” (medarbetare) vastaa sekä alaista että työtoveria. Alaistaito määrittelee siis suhteen vain esimieheen. Työntekijän taitoihin kuuluu Mönkkösen ja Roosin (2010, 146) mukaan se, että työntekijä huolehtii vastuullisesti työnsä koko prosessista eri työvaiheineen. Lisäksi työntekijä pyrkii aktiivisesti kehittämään omaa työtään ja jakamaan tietoaan ja taitoaan muiden osaajien kanssa. Työyhteisön jäsenenä oleminen kuuluu taitoihin ja ei riitä, että tekee vain työnsä, vaikka tekisikin sen hyvin. Alaistaitoihin kuuluu siten myös vastuu työtovereista, ei vain heidän ongelmiensa ratkominen vaan myös oppimisen edistäminen ja taitojen kartuttaminen. Työyhteisön jäsenyyteen kuuluu oman roolin ymmärtäminen osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä sekä edellyttää paitsi suostumusta olemaan johdettavana myös ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä ja yhteisestä prosessista. Työn hyvin tekeminen ei siis riitä vaan pitää osata tehdä sitä myös yhdessä muiden kanssa. Alaistaidon ajatellaan sisältävän työkäyttäytymisessä erityisen roolin, jolloin työntekijä lähestyy käyttäytymisessään esimiehen roolia, kun hän esimerkiksi osallistuu omaaloitteisesti uuden työntekijän opastamiseen (”extra-role behavior”). (Keskinen 2005, 21; Mönkkönen ja Roos 2010, 146 - 147.) Lyhyesti sanottuna alaistaito on yhteistyökykyä ja

yhteisöllisyyden taitoa. Työntekijä haluaa ja kykenee toimimaan työyhteisössään rakentavalla tavalla. (Paasivaara 2009, 95.)

Alaiset tarvitsevat sekä positiivista että negatiivista palautetta. Positiivinen palaute motivoi ja rohkaisee työntekijää jatkamaan hyvää suorittamistaan ja negatiivinen palaute, vaikka onkin huomattavasti vaikeampaa ja epämukavampaa, on ratkaisevaa työntekijän kehitykselle ja organisaatiosuoriutumiseksi. Palaute ja arviointi voivat olla päivittäistä epävirallista palautetta jokapäiväisessä keskustelussa ja muodollista suorituskyvyn arviointihaastattelua, jota tehdään vuosittain tai puolivuositain. (Sias 2009, 26 - 29.) Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat käytössä varsinkin julkisella puolella ja niissä edellytetään usein, että työntekijä valmistautuu keskusteluun etukäteen annettujen lomakkeiden avulla. Työntekijän tehtävä on tuoda esille omia näkemyksiään, arvioida omaa oppimistaan realistisesti, antaa palautetta esimiehelle rakentavasti ja ottaa siten myös itse vastuuta hyvän esimies-työntekijänsuhteen onnistumisesta. (Piili 2006, 127; Mönkkönen ja Roos 2010, 146 - 147). Vaikka Mönkkösen ja Roosin mukaan (2010, 147) yksityisellä puolella ei tällaisia keskusteluja käydä, Plus Terveys Oy:llä on olemassa omat kehityskeskustelu kaavakkeensa.

On tutkittu jonkin verran myös alaiselta esimiehelle lähtevää palautetta ja huomattu se laajuus, jossa esimies reagoi positiivisesti alhaalta tulevaan palautteeseen ja yrittää parantaa suoritustaan. Alhaalta tuleva palaute osoittaa tärkeää roolia esimies-alaisen suhteessa alhaalta ylöspäin suuntautuvassa palauteprosessissa. (Sias 2009, 26 - 29.) Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussillan rakentamiseen pitää sekä esimiehen että alaisen osallistua omasta suunnastaan. Vuorovaikutuksessa vaikuttavat lisäksi molempien osapuolien ominaisuudet sekä etäisyys organisaatiossa. Alaisen olisi hyvä valmistella esimiehelle vietäviä asioita sitä enemmän mitä suurempia kokonaisuuksia esimies koordinoi ja hallitsee. (Mönkkönen & Roos 2010, 147.)

3.3 Työn hallinta alaistaitojen näkökulmasta

Työn hallinta (job control) on kattokäsite (Vahtera 2002, 29), joka tarkoittaa Suonsivun (2011, 45) mukaan työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallintaan katsotaan sisältyvän mm. työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Suonsivu toteaa, että työn hallinnassa ovat olennaisia varsinaisten työn hallintamahdollisuuksien

lisäksi työntekijän kyky ja taito käyttää hyväkseen näitä hallintakeinoja. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää sillä, että heidän mahdollisuuksia hallita työaikaansa lisätään. Toinen edistävä toimenpide on antaa työntekijöille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaa. (Suonsivu 2011, 45.)

Työn hallintaan liittyy myös kokemuksellinen tekijä eli hallinnan tunne, joka on yhteydessä terveyteen, terveystyöskäytymiseen ja menestykseen. Työn hallinnan terveysvaikutuksista on olemassa myös näyttöä. Työn hallinta riippuu siitä, miten työn tekemisen kokonaisuus on organisoitu. (Vahtera 2002, 29.) Nykytutkimuksessa käytetään koherenssin tunnetta, jolla tarkoitetaan ihmisen suhteellisen pysyvää kykyä kohdata ulkomaailman haasteet. Sellainen henkilö, jolla on voimakas koherenssin tunne, selviää stressitekijöistä paremmin kuin henkilö, jolla koherenssin tunne on heikompi. Koherenssilla tarkoitetaan persoonallisuuden rakenteeseen kuuluvaa sisäistä voimavaraa, jonka ajatellaan vaikuttavan siihen, kuinka hyvin voimme hyödyntää ulkoisia resursseja. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 8.)

Työntekijöiden alaistaidoista on viime aikoina käyty keskustelua ja mm. Keskinen (2005) on tutkinut sitä, miten alaistaidot tarkoittavat muun muassa työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Suonsivun (2011, 46) mukaan hyvin toimivien alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin ja hyvät alaistaidot mahdollistavat työntekijän näkökulmasta katsottuna hyvään perustehtävän toteuttamiseen ja johdettavana olemiseen. Työn hallintakeinona alaistaidot tarkoittavat sitä, että työntekijän on tunnistettava ja on osattava tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuudet vaikuttaa ja sen jälkeen vielä käytettävä vaikutusmahdollisuuksia aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiestyö kuuluu kuitenkin erottamattomana alaistaitojen toteuttamiseen ja esimiehen on luotava puitteet omilla johtamistapoihin liittyvillä tavoillaan siten, että työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaistaitojaan niiden sisällä. (Suonsivu 2011, 46; Rehnbäck & Keskinen 2005.)

Keskeisimpiä hallinnan käsitteen ulottuvuuksia ovat siis työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn monipuolisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia käyttää erilaisia taitojaan, tietojaan ja osaamistaan omassa työssä. Sisältörikkaat työt edellyttävät tekijältään monipuolista tietojen ja taitojen käyttöä ja mahdollistavat myös oppimisen ja kehittymisen työssä. Vaikutusmahdollisuuksilla työhön tarkoitetaan työntekijän sanavaltaa ja itsenäisyyttä tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä. Näitä asioita voivat olla työjärjestys, työtahti, työmenetelmät,

laitehankinnat tai töiden jako, joissa työntekijä voi käyttää sananvaltaa. Osallistumismahdollisuudet tarkoittavat työntekijän osallistumismahdollisuutta niihin tilanteisiin, joissa hänen työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan. Tällainen osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa työntekijä antaa ja saa tietoa. Työssä pitää yleensäkin olla selkeästi sovitut tiedonkulkua- ja osallistumisjärjestelmät, että tällainen osallistumismahdollisuus voi toteutua. (Vahtera 2002, 29.)

Edellä mainitussa Marja Leppäsen (2012) tutkimuksessa kiireestä ja jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisen vaatimuksista julkisen sektorin hammashuollossa hammashuollon työntekijät eivät kokeneet sopivaa kiirettä työn tehostajana vaan he puhuivat työn rytmistä ja siitä, että jos sopiva rytmi katkeaa ja hidastuu esimerkiksi peruutusten vuoksi, hyvää rytmiä on vaikea enää palauttaa. Leppäsen tutkimuksen yhteenvedona oli, että kiire heijastuu työssä oppimisen prosessiin sen kaikissa vaiheissa; kiire heikentää oppimisen mahdollisuuksia, toimii sulkevana ja/tai hajottavana tekijänä varsinaisessa oppimistilanteessa. Selittämään joutuessaan yksilö joutuu perustelemaan, miksi vaatimusten edellyttämää oppimista ei tapahtunut. (Leppänen 2011, 122, 184.)

Suonsivun (2011) mukaan työn hallinnan vaikutukset terveyteen tunnetaan hyvin. Kun huonoon työn hallintaa yhdistyy kuormittava työ, on tämä työn riskitekijä. Huono työn hallinta altistaa esim. työuupumukselle, mielenterveysongelmille, sydäntaudeille sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksille ja seuraukset näkyvät sairauspoissaoloina. Nykyään työtä tehdään yleisesti vapaa-ajalla ja osa työntekijöistä tekee jatkuvasti ylitöitä. Varsinkin naisten hyvinvointia on työajan huonon hallinnan todettu uhkaavan ja tämän on todettu koskevan sekä esimiehiä että alaisia. Esimerkiksi työuupumuksen on huomattu yleistyvän iän myötä erityisesti naisilla ja varsinkin 55 - 64 -vuotiaat naiset ovat vaaravyöhykkeessä työuupumuksen oireille. Työntekijöitä kuormittavat ristiriidat ja varsinkin työyhteisöjen sisäiset ongelmat. Näitä työyhteisön sisäisinä käsitteitä vaativina asioina voivat olla työntekijöiden keskinäiset konfliktit kuin myös esimiehen ja työntekijöiden väliset konfliktit. Myös työntekijän itselleen asettama korkea vaatimustaso saattaa kuormittaa samoin kuin työn asettamat erilaiset vaatimuksen kuormittavat. (Keskinen 2005, 14; Suonsivu 2011, 18 - 19.)

Eläkkeelle siirtymisen taustalla vuonna 2003 tehdyn Työ ja terveys -haastattelun mukaan oli stressin kokeminen, työn henkinen rasittavuus, vähäiset vaikuttamisen mahdollisuudet ja esimiehen kohtelun epäoikeudenmukaisuus. Haastattelun tulos vahvisti myös käsitystä siitä, että tiimityö, yhteinen keskustelu ja työyhteisöjen kehittämishankkeet auttavat hallitsemaan henkisiä vaatimuksia ja stressiä työssä. Esimerkiksi keskustelemattomuus romahduttaa työyhteisön kulttuurin ja verottaa

ihmisten terveyttä. Se tuhoaa organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn. Keskustelemattomuus tulehduttaa työyhteisön ilmapiirin ja aiheuttaa ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta. Työn psykososiaalisten tekijöiden merkitys ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja työssä jatkamisen kannalta on merkittävä. Mielenterveyssyyt ja mm. masennus ovat yksi kasvavista sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyksien syistä. Tämä johtuu mm. paineista työssä, työn ja arkielämän muutoksista ja paineista. Toinen työkyvyttömyyttä aiheuttava tekijä on tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Juuti 2010, 38; Suonsivu 2011, 18 - 21.)

3.4 Työhyvinvointiin vaikuttavat alaistaidot organisaatiossa

Mönkkösen & Roosin (2010, 143) mukaan jokaisen työntekijän on tärkeä saada tuntee olevansa oman toimintansa subjekti, mikä tarkoittaa sitä, että saamme hallita itse omaa työprosessia, arvioida sitä ja saada myös toisilta arvostusta ja hyväksyntää, toisin sanoen tullaan hyväksytyksi työyhteisössä. Tarvitaan kuitenkin myös objektina olemista, eli kohteena tai koneiston osana olemista, sillä emme voi itse ohjata kaikkea, vaan monissa asioissa tulee suostua objektiksi ja hyväksyä, että jollakin on kokonaisuuden ohjat käsissään. (Mönkkönen & Roos 2010, 143 - 144.) Näitä työntekijän työyhteisössä hyväksytyksi tulemiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa voidaan tarkastella alaistaitojen neljän lähikäsitteen kautta, joita Keskinen (2005) mukaan ovat sitoutuneisuus, organisaatioon samaistuminen, motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen. Alaistaidon edellytys on hänen mukaansa vahva sitoutuminen ja samaistuminen organisaatioon. Motivoituneisuus on edellytys alaistaidon olemassaololle ja ilman vahvaa ammatillista osaamista ei alaistaito olisi kovin korkeatasoista. (Keskinen 2005, 33.) Näitä käsitteitä ei voi täysin erottaa vaan ne kietoutuvat toisiinsa.

3.4.1 Sitoutuminen

Työn tarkoitus on Lämsän ja Hautalan (2005, 91) mukaan yhä useammin hämärtynyt työn välineellistymisen, kuten kännykät ja tietokoneet, myötä ja välineitä on alettu pitää itse tavoitteena. Oletetaan, että ihmisten tavoitteellista toimintaa motivoivat ainoastaan palkkiot. Rauramon (2004, 26) mukaan nuorten vähyys työmarkkinoilla luo uusia haasteita henkilöstöstrategioille lähitulevaisuudessa. Mietittävänä on, miten nuoret saadaan sitoutumaan organisaatioon, ja miten nuoret ja ikääntyneemmät saadaan työskentelemään yhdessä tuloksekkaasti. Myös sitä on mietitty,

miten kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtyminen sukupolvelta toiselle varmistetaan. (Rauramo 2004, 26.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 44) mukaan pitkäaikaiset työsuhteet ovat luoneet vahvoja sidoksia, jotka käyvät yhä harvinaisemmiksi lyhytaikaisten työsuhteiden lisääntyessä. Vahvat sidokset ovat luoneet turvallisuuden tunteen mutta eivät varmistaneet luottamusta tulevaisuuteen johtuen irtisanomisista, joihin ei ole osattu varautua. Työyhteisö merkitsee Mönkkösen ja Roosin (2010, 18) mukaan yhteistä mieltä ja ajattelua, joka tuottaa vähitellen uutta yhteisissä virallisissa ja epävirallisissa kohtaamisissa. Pitkäaikaisia työsuhteita korvataan nykyään esimerkiksi organisaation ulkopuolelta tulevilla konsultointisuhteilla tai ulkoistetuilla toiminnoilla. (Mönkkönen & Roos 2010, 17 - 18) Mutta ihmiset ovat ruvenneet kaipaamaan työhönsä mielekkyyttä ja pohtivat esimerkiksi sitä, miksi on järkevää uhrata aikaansa työssä. Sitoutuminen on Lämsän ja Hautalan (2005, 91 - 92) mukaan käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon ja siten kiinnostus sitoutumiseen on ollut organisaatiokäyttäytymisen alueella nousussa jo pitkään.

Työsitoutuneisuuden voidaan katsoa riippuvan yksilön sen hetkisistä työn piirteistä ja työoloista. Jos työn piirteitä muutetaan, voi työntekijän työsitoutuneisuuden asteikin muuttua. Työn haasteellisuuden lisääntyessä voi työsitoutuneisuus voimistua ja työsitoutuneisuutta voivat lisätä vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä tunne siitä, että tulee kuulluksi työpaikallaan Brownin (1996) mukaan. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 66.) Työhön liittyvät tekijät eivät kuitenkaan aina yksin riitä sitouttamaan työntekijää työhönsä vaan työsitoutuneisuuteen vaikuttavat myös yksilön omat tarpeet ja kokemus työn merkityksellisyydestä. Yksilön työsitoutuneisuus onkin silloin voimakasta, kun työn piirteet ovat yhteensopivia yksilön tarpeiden kanssa. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 66.) Suomalaisessa työelämässä on ollut vallitsevana ajattelu, ettei yksityiselämä kuulu työpaikalle mutta tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että kun yhteensovittamista kyetään edistämään työn ja perhe-elämän suhteen, työpaikan ilmapiiri ja vuorovaikutus paranevat. Myös työn tuottavuuden ja laadun on huomattu kohentuvan. Tänä päivänä työelämä perustuu kuitenkin enenevässä määrin pätkäkulttuuriin, jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen, joten perheen ja työn yhteensovittaminen on yhä vaikeampaa. (Rauramo 2004, 26 - 27.)

Jokainen ihminen haluaa olla mukana sellaisessa ryhmässä, joka toteuttaa itselle tärkeitä asioita. Kun ryhmällä on yhteinen tärkeänä pidetty tehtävä, on sillä myös valtavasti voimaa. Tällaiseen ryhmään sitoutuminen takaa kaikkien henkilökohtaisen panostuksen yhteisen tehtävän hyväksi.

Osallistumalla yhteisen strategian ja tavoitteiden asettamiseen taataan sitoutuminen, ei pakolla vaan sydämellä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 40.)

Työelämän tutkijat ovat havainneet, että sitoutuneisuus on merkityksellinen ominaisuus monien työhön liittyvien toimintojen kannalta. Sitoutuminen on edellytys mm. laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutumisen on havaittu ilmenevän myös motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Työpaikkaa useasti vaihtavilla työntekijöilläkin on havaittu kyky sitoutua työtehtäviinsä. Sitoutumista on tutkimuksissa määritelty esimerkiksi psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Side voi perustua mukautumiseen esim. tiettyjen etujen toivossa tai samaistumiseen, jolloin hyväksytään organisaation arvot, kunnioitetaan ja omaksutaan ne ja tunnetaan ylpeyttä kuulumisesta kyseiseen organisaatioon. Side voi perustua myös sitoutumisen vaateliimpaan muotoon eli sisäistämiseen, jossa organisaation toimintaan panostaminen perustuu yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdensuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Sitoutuminen näkyy silloin yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan siten, että sillä on merkitystä yksilölle ja se myös palvelee organisaatiota. Organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta eli sitoutuminen on vaihtosuhde työntekijän ja organisaation välillä. Suhdetta säätelee mm. luottamus. (Keskinen 2005, 25 - 26.)

Myös Lämsä ja Hautala (2001, 92) kuvailevat sitoutumista psykologisena kytköksenä ihmisen ja kohteen välillä. Työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, miten ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja työyhteisön kehittämisestä. Yksilön työasenteet ja työkäyttäytyminen kuuluvat myös sitoutumiseen ja siten työsitoutuneisuus on yhteydessä myös myönteisiin työasenteisiin kuten työtyytyväisyyteen. (Lämsä & Hautala 2001, 92; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 67). Työntekijöiden suorituskykyyn voivat esimiehet vaikuttaa antamalla palautetta, huolehtimalla osaamisen kehittämisestä ja luomalla näin kannustamisellaan ja innostumisellaan pohjaa työhön sitoutumiselle (Manka 2011, 101).

Sitoutumisen ajatellaan suojaavan liialliselta työn kuormittavuudelta mutta tiedetään myös se, että sitoutuminen on yksi työuupumuksen taustatekijä silloin, kun sitoutuminen työhön on vahvaa mutta se yhdistyy heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin ja vaativiin tehtäviin. Mitä sitoutuneemman työntekijän tiedetään olevan, sitä enemmän hänelle kannattaisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, työnsä aikatauluttamiseen, työmenetelmien valintaan ja toimintatapoihin. Riskinä voi

olla, että sitoutunut työntekijä kuormittuu, kun saa vaikutusmahdollisuuksia, ja hän saattaa sitoutuneisuudessaan laajentaa työtehtäviään entistä enemmän. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. (Keskinen 2005, 27; Luukkala 2011, 31.) Työsitoutuneisuuden yhteyksiä terveyteen ja hyvinvointiin on tutkittu melko vähän mutta vahvan työsitoutuneisuuden on havaittu olevan riskitekijä terveydelle, jos työhön liittyy runsaasti stressitekijöitä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 67 - 68.)

Keskisen (2005) mukaan alaistaito ja sitoutuneisuus eivät ole synonyymejä. Alaistaito on laajempi käsite ja se sisältää vastuullisen asenteen lisäksi käyttäytymisen tasolla ilmeneviä taitoja ja toimintoja. Näitä taitoja ja toimintoja ovat esimerkiksi taito yhteistyöhön, taito kommunikoida oman työn piirteistä ja taito suorittaa perustehtävän edellyttämiä toimia riittävän laadukkaasti. Sitoutuneisuus on määritelty organisaation omistajuuden tunteeksi, joka sisältää kolme komponenttia eli affektiivinen, arvioiva ja kognitiivinen havainto olla organisaation jäsen. Affektiivinen omistajuus tarkoittaa tunnetason liittymistä tai kiintymystä ryhmään ja se on syvällistä sitoutumista yhteistyön tekemiseen omassa organisaatiossa. (Keskinen 2005, 28.) Jotteivät tunteet vääristäisi esimiehen tulkintoja ja estäisi työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua, täytyy olla tietoinen affektiivisista rakenteista eli tunteisiin liittyvistä tekijöistä (Manka 2011, 101). Arvioiva komponentti on arvon ja merkityksellisyyden liittämistä omaan ryhmään tai organisaatioon. Tämä voi ilmetä esimerkiksi halukkuutena tehdä laadukkaasti omat työtehtävänsä, koska omaa organisaatiota pidetään tärkeänä, arvokkaana ja ylpeyden arvoisena. Kognitiivinen komponentti sisältää tietoisuuden omasta jäsenyydestä ryhmässä. Sellaisella työntekijällä, joka voi olla tietoinen oman työpanoksensa välttämättömyydestä ja osuudesta koko työryhmän työn onnistumiseen, on työmotivaatio hyvä ja sitoutuminen vahvaa. Lisäksi sellaisessa organisaatiossa, jossa työilmapiiri on hyvä, voi Keskinen (2005, 28) mukaan kokea vahvaa omistajuuden tunnetta ja se ilmenee käyttäytymisen tasolla oman organisaation puolustamisella ja sen eteen tehtävällä työllä. Sitoutumista on määritelty myös muilla tavoilla kirjallisuudessa muun muassa moraalisiin piirteisiin jäsentämällä eli työntekijä voi olla sitoutunut pyyteettömästi tai palkkioiden toivossa. (Keskinen 2005, 28.) Chienin mukaan menestyvät organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka haluavat tehdä enemmän kuin heidän tavalliset työtehtävänsä ja tuottaa suorituksia, jotka ovat yli odotusten. Saavuttaakseen tämän tavoitteen tulee huolehtia työntekijän työtyytyväisyydestä, ymmärtää heidän motivaatiota ja luoda sopiva työympäristö. (Chien.)

Sanna Joensuu (2006) on väitöskirjassaan osoittanut, etteivät työntekijät välttämättä sitoudu organisaatioon vaan oman itsensä kehittämiseen. Työvoiman joustavuuden vaatimus ei kannusta

työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon vaan päinvastoin vaatimus sitoutumisesta on vanhanaikaista myös organisaation näkökulmasta. Oletus, että henkilöstö olisi kiinnostunut organisaation yleisistä asioista, on Joensuun mukaan kyseenalaista. Työmarkkinoilla tapahtunut muutos esimerkiksi joustava työvoima, projektityöt ja määräaikaiset työsuhteet, ajavat yksilön pitämään huolta lähinnä omasta kehittämisestä ja työasioista. Yhteiset asiat kuten strategiat ja visiot eivät enää kiinnosta samalla tavalla, koska kosketus omaan työhön jää epäselväksi (Joensuu 2006, 29 - 30, 56.) Dennis Organin (1998) organisaatiokansalaisuuteen kuuluvaa altruismia eli toisten auttamista, tunnollisuutta, kansalaisaktiivisuutta, reilun pelin henkeä ja sovinnollisuutta ei ehkä nähdäkään tarpeellisena työyhteisön toiminnan sujuvuudessa ja keskinäisessä kanssakäymisessä.

Työelämän tutkijat ovat havainneet, että työyhteisöön sitoutumista ei voi pakottaa. Mutta ilman sitoutumista ei ole myöskään kehittämistä. Varsinkin ison ihmisjoukon motivoiminen on haastava tehtävä ja Ritva Rannan (2005) mukaan, jos alaiset työskentelevät ryhmissä kannattaa seurata ryhmän henkistä johtajaa ja vaikuttaa häneen, jolloin todennäköisesti saa tuloksia mm. kehittämisprosessissa nopeammin aikaan. (Ranta 2005, 146.) Sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteen tai tehtävän ja antaa panoksensa sen saavuttamiseen. Lisäksi, jos työyhteisössä uskotaan ja luotetaan yksilöön, sitoutuminen kasvaa. (Åberg 2006, 30.)

3.4.2 Samaistuminen

Keskisen (2005, 31) mukaan alaistaito on organisaatioon samaistumista. Lähellä alaistaito -käsitettä ja sitoutuneisuutta on organisaatioon samaistuminen (organizational identification), joka sisältää Keskisen esille tuomat Vernon Millerin, Mike Allenin ja Jack Johnsonin määrittämät kolme tekijää eli 1) solidaarisuuden tunne organisaatiota kohtaan, 2) jäsenyys ja lojaalisuus organisaatiota kohtaan ja kiinnostus sen tavoitteita kohtaan ja 3) yhteisten, jaettujen piirteiden tai samanlaisuuden havaitseminen organisaation jäsenten kesken ja kunnioitus yhteisiä arvoja kohtaan. Esimerkiksi ulkoiset samanlaisuustekijät kuten yhtäläinen pukeutumien, logo tai tietyt yhteiset värit, eivät riitä synnyttämään vahvaa sitoutuneisuutta, jos samalla ei ole olemassa muita tekijöitä, jotka ylläpitävät halua samaistua organisaatioon. (Keskinen 2005, 32.) Katariina Pontevan tutkimuksen mukaan erityisesti emotionaalista työtä tekevät ja organisaatiosta ns. psykologista omistajuutta kokevat työntekijät suhtautuvat organisaatioon varsinkin muutostilanteissa voimakkaasti. Heille työ ja työpaikka tuntuivat olevan sydämen asia, ei pakko- tai pakopaikka. Muutoksessa tiedonsaanti helpottaa erityisesti samaistumista organisaatioon. (Ponteva 2009, 196.)

Järjestäytyneellä yhteisöllä on normit, jotka ovat toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä ja käytäntöjä. Normit koskevat kaikkia yhteisön jäseniä ja yksilön on omaksuttava ja hyväksyttävä ne omassa toiminnassaan, sillä tämä on myös luottamuksen perusta. Normit, jotka voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia, koskevat tasapuolisesti kaikkia yhteisön jäseniä ja lisäävät yhteisön voimaa suhteessa yksilöön ja samalla ne lisäävät myös yksilön luottamusta ja turvallisuuden tunnetta yhteisön jäsenenä. Työyhteisössä omaksutut arvot ovat myös normien ohella muotoutuneet työyhteisön historian tuloksena. Arvot ovat normeja epäselvemmin ilmaistuja ja vaikuttavat toimintaan ikään kuin pinnan alla Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 22) mukaan. Ne ovat myös toimintamme perimmäisiä vaikuttimia, periaatteita ja reunaehtoja ja ne ohjaavat valintojen tekemistä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työyhteisössäkin (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66). Ne arvot, jotka on ilmaistu, edustavat usein tavoitteellisia arvoja eikä niitä, jotka todellisuudessa vaikuttavat arkipäivän valinnoissa ja toimintatavoissa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 21 - 22).

Samaistuminen edellyttää työntekijältä organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Samaistuessaan organisaatioon yksilö voi tuntea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Samaistumisella tarkoitetaan enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta, kun sitoutumisessa on kyse suhtautumistavasta tai asenteesta organisaatiota kohtaan. (Keskinen 2005, 25 - 26.)

3.4.3 Motivoituneisuus

Työmotivaatiosta on oltu kiinnostuneita jo hyvin kauan ja monenlaisia teorioita on luotu sen suhteen, mistä työhön motivoituneisuudessa on kyse. Organisaatiokäyttäytymisen alueella kiinnostus on kohdistunut siihen, mikä saa ihmiset tekemään töitä. Frederick Taylor, joka aikoinaan kehitti tieteellisen liikkeenjohdon, oli sitä mieltä, että tarkka ohjaus ja valvonta rahallisen palkkion mahdollisuuden ohella, saavat ihmisen työskentelemään kohti haluttua tavoitetta. Mutta työn ja ihmisen suhde ovat muuttuneet vuosien kuluessa ja lisääntyneen teknisten välineiden, automaation ja informaation saatavuus on muuttanut työn tarkoitusta käsitteellisemmäksi. Koulutustason nousu on muuttanut ihmisten työlleen asettamia odotuksia ja vaatimuksia ja lisääntyneet odotukset korkeasta vapausasteesta ja itsenäisyydestä ovat johtaneet siihen, että pohditaan, kuinka suunnata ihmisten energia ja luovuus tuotannon lisäämiseen ja samalla valvoa, että organisaation tavoitteet

saavutetaan. Kun Taylor ehdotti aikoinaan käskyjen ja ihmisten yksityiskohtaista valvontaa, tänä päivänä vedotaan yhä useammin ihmisen ajatteluun ja tunteisiin, että työntekijät kokisivat työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Työntekijä on itse avainasemassa työmotivaation syntymisessä, sillä motivaatio voi rakentua kestävästi vain ihmisestä itsestä käsin. (Aarnikoivu 2008, 153; Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 80) mukaan Pauli Juuti (1999), joka tutkii organisaatiokäyttäytymistä, on määritellyt motivaation käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmäksi. Toinen motivaatiotutkija Pinder (1998) sanoo työmotivaatiosta Lämsän ja Hautalan (2005, 80) mukaan, että työmotivaatio on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla sanotaan olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaatioon vaikuttavat siis ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet ja hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, kuten palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Sisäinen motivaatio liittyy myös toisten auttamiseen, hyvään työmoraaliin ja kiinnostukseen uuden oppimisesta Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 26) mukaan. Työmotivaation muotoa ei voida konkreettisesti nähdä, vaan muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota voidaan arvioida ja mitata likimääräisesti. Työmotivaation suunta tarkoittaa ihmisen työkäyttäytymisen suuntautumista jotain tavoitetta kohti. Jos ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, tulee työstä mielekäs ja innostava. Tavoitteiden on oltava houkuttelevia ja kiinnostavia sekä työntekijälle mahdollisia saavuttaa, jotta hän jaksaa ponnistella tavoitetta kohti. Työmotivaation kesto ja voimakkuus saattavat vaihdella hetkellisestä motivoitumisesta vuosikausia kestäväan työtehtävään motivoitumiseen tai motivoitutaan voimakkaasti jonkun tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai sitten tehtävä saatetaan tehdä sen kummemmin innostumatta. Sisäinen motivaatio viittaa ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi, esimerkiksi toisten auttaminen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ihmisten ulkopuolella olevia tekijöitä, kuten palkkioita ja rangaistuksia, joita arvioidaan saatavan määrätyn työkäyttäytymisen seurauksena sekä muita etuja ja asemaa työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2005, 80 - 81; Piili 2006, 47; Silvennoinen & Kauppinen 2006, 26.)

Järvisen (2011, 98) mukaan työn motivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen. Näiden asioiden kanssa joutuu tekemään jatkuvasti töitä, sillä kyse ei ole asioista, joiden säilymien olisi taattu, kun ne on kerran saavutettu. Työn tarkoitus vaihtelee yksilöittäin esimerkiksi siten, että joillekin työn mielekkyys voi olla siinä, että saa palkkaa ja siten toimeentulon mutta toisille olennaista on se, että työ tuntuu kiinnostavalta ja haasteelliselta. Muita motivaatiotekijöitä ovat

työtoverit, työpaikan henki ja imago, työolosuhteet, sosiaaliset edut, kehittymismahdollisuudet jne. jotka muodostavat yksilöllisiä sekä elämäntilanteen ja työuran myötä vaihtuvia motiivikimppuja. Tärkeää motivaation ylläpitämisessä on myös palaute eli tieto siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea. (Järvinen 2001, 98 - 99; Piili 2006, 47.) Alaisten käytöksessä on havaittu esiintyvän ristiriitaisuuksia esimerkiksi halujen ja motiivin välillä, jos ihminen on tehnyt organisaatiossa samaa työtä kauan, on kyllästynyt työhönsä ja alkaa kaivata vaihtelua. Työntekijä saattaa kokea myös, että hänen kykynsä jäävät käyttämättä ja hän alkaa kaivata haastavampia tehtäviä. Muutosten kohdalla ristiriitaisuus näkyy siten, että ihmiset toisaalta haluavat muutosta, vaihtelua ja haasteita, mutta kaipaavat pysyvyyttä ja pitävät kiinni vanhoista tottumuksista, halutaan yhtä aikaa sekä muutosta että muuttumattomuutta. Yleensä ulkoapäin tuleva muutos koetaan henkisesti raskaimmaksi. (Järvinen 2011, 44 - 45; Piili 2006, 132.)

Keskisen (2005, 32) mukaan myös motivoituneisuus on alaistaidon lähikäsite ja sillä tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimyksinä toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus voi ilmetä esimerkiksi muutoksissa siten, että työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä malttia tai hakeutumatta muihin tehtäviin. Alaistaito on laajempi käsite kuin motivoituneisuus, joten nämä eivät ole samaa asiaa. Alaistaito sisältää niin asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisia valmiuksia. (Keskinen 2005, 32.)

3.4.4 Ammatillisuus ja ammattitaito

Suonsivun (2011, 48) mukaan yhtenä työn kehittämisen perusasiana on työntekijän oman osaamisen päivittäminen. Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi eli ammatillisen peruskoulutuksen jälkeen osaamista on jatkuvasti uudistettava. Lisäksi työntekijältä odotetaan nykyisin yhä laaja-alaisempaa osaamista, ja koska tieto vanhenee koko ajan ja toimintaolosuhteet muuttuvat, tarvitaan myös oppimisen osaamista. (Piili 2006, 109; Suonsivu 2011, 48.) Päivittämänsä tiedon ja taidon työntekijä reflektoi kyvykkyydeksi työssään. Uuden tiedon reflektoinnissa työntekijä oppii tunnistamaan myös itsessään olevaa ja omia rajojaan ja vahva ammatillisuus lisää myös itsetuntoa. Tämän seurauksena myös ajankäytön ja omien resurssien hyvä käyttö tehostuu ja sopivan työmäärän hakeminen itsellä mahdollistaa myös sen, että osataan erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Työaika saadaan riittämään omien tehtävien suorittamiseen. Puhutaan myös itsensä johtamisesta, jolloin itsensä johtamisen analysointi, pohtiminen ja parantaminen

antavat tehokkaat eväät itsenäiseen työskentelyyn sekä eri osapuolia arvostavaan yhteistyöhön. Kun työntekijä tuntee itsensä ja käyttää tunneälyä, mahdollistuu omien tavoitteiden saavuttaminen paremmin. (Suonsivu 2011, 48.)

Työhyvinvoinnin eräitä perusedellytyksiä onkin se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Halua oman osaamisen kehittämistä tarvitaan ja esimerkiksi ikä ei ole este uuden oppimiselle. Ihmiset vanhenevat hyvin eri tavoin ja esimerkiksi henkinen suorituskyky ei heikkene iän myötä. Koulutusta suunniteltaessa täytyy vain ottaa huomioon, että oppiminen tapahtuu iäkkäämmällä eri tavalla kuin nuorilla. Tarvitaankin erilaisia oppimistilanteita ja oppimisen menetelmiä, joilla voidaan kannustaa epävarmaa työntekijää. Osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, jota työntekijä tarvitsee hoitaakseen työtehtävänsä, niin että se tuottaa lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön, sosiaaliseen osaamiseen, joka on kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa kielen, tunteiden, verkostojen, dialogin ja teknisten välineiden avulla ja henkilökohtaiseen osaamiseen, joka luo pohjan itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. Näiden osaamisalueiden määrittelyn avulla voidaan nähdä, miten kolmeen eri pääryhmään kuuluvat osaamislajit tukevat toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. Täydennyskoulutuksen suunnittelussa on hyvä tietää osaamisesta, osaamisen kehittymisestä ja mitkä osaamisalueet ovat tärkeitä asiakaslähtöisyyden toteutumiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Täydennyskoulutuksen ja siihen liittyvän valmennuksen avulla organisaatiossa voidaan tehostaa henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöinformaation hyödyntämistä. Organisaation strategisiksi tavoitteiksi voidaan sopia Suonsivun mukaan esimerkiksi rekrytointikäytäntöjen uudistaminen ja työntekijöiden urasuunnittelun kehittäminen sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen mallintaminen. (Piili 2006, 89 - 92; Suonsivu 2011, 48 - 49.)

Luukkalan (2011, 31) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä eli osaamisesta, vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta, jolloin työhyvinvoinnin ytimessä on osaaminen. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee työperäisen stressin myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Hallinnan tunne tuo tekemiseen rentoutta ja myös jaksamista. Osaava työntekijä saa työyhteisöltään arvostusta ja vastuuta. (Luukkala 2011, 31.)

Osaamisesta on tullut merkittävä kilpailutekijä työelämässä ja myös merkittävä hyvinvoinnin lähde. Osaaminen lisää työn mielekkyyttä, mahdollistaa oivallusten riemun, luo turvallisuuden tunnetta, vahvistaa identiteettiä, lisää työtehoa ja vähentää turhia virheitä ja työn häiriötekijöitä, jolloin aikaa säästyy myös palautumiseen ja omille harrastuksille ja yleensä vapaa-ajalle. Henkilöstön

työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan osaamisen ohella organisaation tehokkuuteen ja työpaikan ilmapiiri ja toimintatavat vaikuttavat tuotannon ja palvelun laatuun sekä määrään. Hyvinvoinnissa ja tuottavuudenkin edistämässä keskeisenä on nähty johdon ja henkilöstön yhteinen visio, joka ohjaa yrityksen kaikkea toimintaa. Yksilön ja organisaation menestymisen ehto muuttuvassa maailmassa on sopeutuminen ympäristöön eli uuden oppiminen. (Piili 2006, 111; Rauramo 2004, 26 - 27.) Leppäsen (2011, 184) tutkimuksen mukaan kiire, joka leimaa tämän päivän yhteiskuntaa, heijastuu työssä oppimisen prosessiin sen kaikissa vaiheissa; kiire heikentää oppimisen mahdollisuuksia ja toimii hajottavana tekijänä varsinaisessa oppimistilanteessa.

Keskisen (2005) mukaan ammatillinen osaaminen tai ammattitaito on myös alaistaidon lähikäsitteitä, ja se liittyy vahvasti alaistaitoon mutta voidaan määritellä myös alaistaidosta erilliseksi. Ammattitaidolla tarkoitetaan perinteisesti sitä osaamista, joka on hankittu ammatillisen koulutuksen kautta, kertyneenä työkokemuksena tai niiden yhdistelmänä. Työntekijä hallitsee työhönsä liittyvät asiat sekä teoriassa että käytännössä. Laadukkaan työn edellytys on ammatillinen osaaminen mutta se ei Keskisen mukaan ole välttämättä vielä riittävä edellytys. Vaikka työntekijä osaisi hyvin työn edellyttämät toiminnot mutta häneltä puuttuu aktiivinen oman työn kehittämisen halu, on esimiehellä toivomisen varaa työn suorittamisen suhteen. (Piili 2006, 106; Keskinen 2005.)

3.5 Yhteenveto

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole staattinen tila ja liity pelkästään työhön ja työn sisältöön vaan siihen kuuluvat myös työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Organisaatio-osaamiseen kuuluu keskeisesti myös se, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja ongelmiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Ihmiskäsityksen muuttuessa vuosien saatossa on myös esimiehen rooli kokenut muutoksen. Esimiehen tehtävä tänä päivänä ei ole yksipuolisesti komentaa alaisiaan vaan keskustella, tukea ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta työssään ja käyttämään osaamistaan ja ammattitaitoaan sekä kannustaa työntekijää huolehtimaan myös omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan selvittääkseen työn haasteista. Esimiestaitojen ohella on alettu puhua alaistaidoista ja nykyään myös työyhteisötaitoista. Alaistaito -käsite on lähtenyt kehittymään amerikkalaisessa työ- ja

organisaatiopsykologisessa kirjallisuudessa käytetystä termistä organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB), joka tarkoittaa käyttäytymistä, jolla edistetään työyhteisön toiminnan sujuvuutta ja keskinäistä kanssakäymistä. Organisaatiokansalaisuuteen kuuluu muun muassa altruismi, joka tarkoittaa toisten auttamista, tunnollisuus, kansalaisaktiivisuus, reilun pelin henki ja sovinnollisuus. Tutkittaessa työyhteisökäyttäytymisestä todettiin, että työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välillä on yhteys. Suomalaisessa yhteiskunnassa alaistaidolla tarkoitetaan hieman eri asioita kuin OCB:ssa, sillä alaistaidot kuvaavat sitä, miten henkilö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti työssään, on sitoutunut työyhteisöönsä ja osaa säädellä voimavarojaan työssään niin, että olennaiset työtehtävät tulevat suoritettua, ja että hän hallitsee työn perusasiat. Työyhteisön jäsenenä olemisessa ei riitä, että tekee vain työnsä hyvin vaan pitää osata tehdä sitä myös yhdessä muiden kanssa. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa, esimerkiksi virallisemmissä kehityskeskusteluissa, työntekijä voi tuoda omia näkemyksiään esille, arvioida omaa oppimistaan sekä antaa ja saada palautetta esimieheltä. Alaiset tarvitsevat sekä positiivista että negatiivista palautetta suoriutuakseen hyvin työtehtävissään. Palaute ja arviointi voivat olla myös päivittäistä epävirallista palautetta jokapäiväisessä keskustelussa. Alaiselta esimiehelle suuntautuvalla palautteella on merkitystä myös esimiehelle.

Työnhallinta, jota voidaan tarkastella alaistaitojen näkökulmasta, tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallintaan sisältyy työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Olennaista on myös työntekijän kyky ja taito käyttää hyväkseen hallintakeinoja. Esimerkiksi työntekijän hyvinvointia voidaan edistää antamalla työntekijälle mahdollisuus hallita omaa työaikaansa. Työn hallintaan liittyy myös hallinnan tunne, joka on yhteydessä terveyteen, terveystyötytymiseen ja menestymiseen. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hyvin toimivien alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin ja ne mahdollistavat hyvän perustehtävän toteuttamisen ja myös johdettavana olemisen. Työntekijän on kuitenkin tunnistettava mahdollisuudet vaikuttaa työympäristössään ja sen lisäksi vielä käytettävä vaikutusmahdollisuuksia aktiivisesti tavoitteen saavuttamiseksi.

Työn monipuolisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta käyttää tietojaan ja taitojaan sekä osaamistaan omassa työssään. Monipuolinen tietojen ja taitojen käyttö mahdollistavat myös oppimisen ja kehittymisen työssä. Vaikutusmahdollisuudet työhön tarkoittavat työntekijän sananvaltaa ja itsenäisyyttä tehdä omaa työtänsä koskevia päätöksiä kuten työjärjestys, työtahti,

työmenetelmät, laitehankinnat jne. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta osallistua niihin tilanteisiin, joissa hänen työtään, työolosuhteitaan ja -ympäristöään koskevia päätöksiä suunnitellaan ja valmistellaan ja tuoda näissä tilanteissa myös oma näkemyksensä esille.

Työntekijän työyhteisössä hyväksytyksi tulemiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella alaistaitojen neljän lähikäsitteen eli sitoutuneisuuden, organisaatioon samaistumisen, motivoituneisuuden ja ammatillisen osaaminen kautta. Esimerkiksi alaistaidon edellytys on vahva sitoutuminen ja samaistuminen organisaatioon. Näitä käsitteitä ei voi erottaa täysin toisistaan vaan ne ovat kietoutuneina toisiinsa.

Työelämän tutkijat ovat havainneet, että sitoutuminen on edellytys muun muassa laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee esimerkiksi motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa. Ennen työsuhteet olivat pitempiä ja siten myös työyhteisöön sitoutuminen voimakkaampaa kuin tänä päivänä. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että työntekijät eivät välttämättä sitoudu organisaatioon vaan oman itsensä kehittämiseen. Samaistumisessa organisaatioon työntekijä hyväksyy organisaation arvot, kunnioittaa niitä ja omaksuu ne. Yksilö voi tuntea ylpeyttä kuullessaan kyseiseen organisaatioon, silloin kun hän samaistuu organisaatioon ja siten samaistumisella tarkoitetaankin enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta. Muutoksissa työyhteisöön sitoutuminen ja samaistuminen voi aiheuttaa vastarintaa uutta asiaa kohtaan.

Työmotivaation sanotaan olevan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sillä sanotaan olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Sisäisiä tekijöitä ovat ihmisen tarpeet, toisten auttaminen, hyvä työmoraali ja kiinnostus uuden oppimiseen ja ulkoisia tekijöitä voivat olla palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Motivaatiota tarvitaan, että työnteko koetaan mielekkääksi. Työntekijän oman osaamisen päivittäminen eli ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi. Tänä päivänä työntekijältä odotetaan yhä laaja-alaisempaa osaamista ja tietojen ja taitojen refleктоimista kyvykkyydeksi. Työhyvinvoinnin perusedellytyksiä on muun muassa se, että työntekijä kokee osaavansa työnsä ja silloin osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee onnistumista työssään ja hyvä osaaminen myötävaikuttaa hyviin työsuorituksiin ja tuloksiin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta. Sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä käytetään paljon kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jonka paradigmassa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on ns. realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Tämän ajattelutavan on synnyttänyt filosofinen suuntaus, jota nimitetään loogiseksi positivismiksi. Looginen positivismi korostaa sitä, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnoinnista ja loogisesta päättelystä, joka perustuu näihin havaintoihin. Siinä korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta, objektiivisuutta ja yksiselitteisyyttä ja sanotaan myös, että positivismi pyrkii absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. Ontologiset käsitykset voivat olla myös ongelmallisia, sillä kyse on siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään eli mitkä ovat teoria- ja käsitevalinnat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 130, 139; Kananen 2011, 18.)

Ihmistieteissä ongelmana on usein myös se, että arvojen ja asenteiden asettaminen paremmuus- tai tärkeysjärjestykseen ei ole aina helppoa, varsinkin jouduttaessa valitsemaan useista tekijöistä yhtä aikaa. Myöskään mieltymysten ja mielipiteiden välille ei ole sen helpompaa tuottaa järjestystä, varsinkin silloin, kun vertailtavia tekijöitä on useita. (Valli 2001, 38.)

Tutkimusprosessin aikana on Vilkan (2007, 16) mukaan tavoitteena mahdollisimman objektiivinen tutkimus eli tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuus, jota edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana ja tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä ja haastattelulla saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Tämä oli yksi peruste kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ja strukturoidun kyselylomakkeen valintaan tähän tutkielmaan, sillä haastattelukyselyssä olisivat tutkijan omat kokemukset voineet vaikuttaa haastattelun tuloksiin. Kysely soveltuu hyvin aineiston keräämiseen silloin, kun tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan (Vilka 2007, 28). Vilkan (2007) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisen tavaksi soveltuu parhaiten strukturoitu postikysely tai Internet-kysely. Tässä tutkielmassa aineiston keräämiseen käytettiin nettiselaimessa käytettävää Webropol-sovellusta. Kysymyksissä ei käytetty avoimia kysymyksiä, jotka olisivat ehkä tuoneet selvemmin esille vastaajien arvot ja asenteet.

Empiirinen tutkimus perustuu tehtyihin havaintoihin ja mittauksiin, joita tutkija tekee eri menetelmien avulla ja jossa pyritään yksittäistapausten pohjalta löytämään yleisiä lainalaisuuksia eli säännönmukaisuuksia. (Valli 2001, 10; Tähtinen Juhani, Laakkonen Eero & Broberg Mari 2011, 15.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on empiirisen kyselytutkimuksen tulosten kautta verrata teorian ja empirian välillä vallitsevia mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja tehdä johtopäätökset näihin perustuvista havainnoista.

4.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

4.2.1 Kyselyn toteutus

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. (Vilkkä 2007, 14.) Koska teoreettisia käsitteitä ei voi aina mitata sellaisenaan, tarvitaan mittareita tai tunnuslukuja, joiden tulkitaan kuvaavan teoreettisen käsitteen alaa tai ominaisuuksia. Teoreettinen käsite voidaan operationaalistaa eli silloin selvitetään, miten käsitteitä pyritään mittaamaan. Tutkimuskysymyksistä johdetaan erilaisia konkreettisia kysymyksiä ja väitteitä, joihin on helppo lomakkeita täytettäessä vastata ja joita analysoimalla saadaan aikaan tutkimuskysymyksiin relevantteja vastauksia. (Holopainen & Tenhunen 2004, 28; Kananen 2011, 20.) Operationaalistamisessa ongelmana on validiusongelma eli mittaavatko muuttujat juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 155).

Tässä tutkimuksessa kyselylomake laadittiin käyttäen hyväksi Plus Terveys Oy:ssä vuonna 2007 tehtyä työtyytyväisyyskyselyn lomaketta. Kysymykset muotoiltiin tähän opinnäytetyöhön sopiviksi ja tutkimuskysymykset operationaalistettiin mitattavaan muotoon. Kyselylomake oli standardoitu eli kaikilta kyselyyn vastaajilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007, 28). Lisäksi päädyttiin strukturoituihin kysymyksiin 5 -portaisella Likert-asteikolla. 5-7 -portainen Likert-asteikko on keskeinen mittarityyppi, jota käytetään erityisesti asenne-, motivaatio-, ja muissa sellaisissa mittareissa, joissa koehenkilö itse arvio omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. Normaalisti käytettävä skaala on ankuroitu ääripäihin, kuten tässä ”ei koskaan” ja ”usein” ääripäät, muut mielipideväittämät ovat: ”harvoin”, ”silloin tällöin”, ”melko usein”. (Metsämuuronen 2006, 60.) Tarkoituksena oli ottaa myös yksi avoin kysymys kyselyn

loppuun tutkimuskohteen omalle mielipiteelle mutta siitä luovuttiin kysymyksen työhöön käsittelyn vuoksi.

Kyselylomakkeen kysymysosiot jaettiin taustatietoihin, työhyvinvointia mittaavaan työn hallintaan, johon kuuluivat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja päätöksentekoon, työn psyykkinen ja fyysinen kuormitus, työilmapiiri sekä viestintään ja vuorovaikutukseen. Viimeisenä osiona olivat työyhteisötaidot eli sitoutuminen, samaistuminen, motivoituneisuus ja ammatillisuus. (Liite 1)

Kun kyselylomake oli saatu valmiiksi Internetin Webropol -sovelluksessa, sen toimivuus ja ymmärrettävyys testattiin kahdella ulkopuolisella ja kahdella ammattihenkilöstöön kuuluvalla henkilöllä. Todettaessa kyselylomake toimivaksi kysely vietiin Plus Terveys Oy:n intranetin sivulle Plus Terveiden viestintävastaavan avustuksella.

Kysely oli alun perin tarkoitus kohdistaa koko Plus Terveys Oy:n henkilöstölle (n=1161), jolloin olisi saatu samalla tietoa koko henkilöstön työtyytyväisyydestä ja sitten perusjoukosta erottaa hammashoitajat ja suuhygienistit (n=572), joita tämä opinnäytetyö koskee. Mutta koska populaatio olisi laajuudeltaan muodostunut liian suureksi, päädyttiin kohdistamaan kysely suoraan tämän tutkimuksen kohteelle. Lisäksi päädyttiin tekemään kokonaistutkimus avustavalle henkilöstölle, sillä kyselyn kohteen mahdollinen tavoittamattomuus organisaation intranetin kautta saisi aikaan satunnaisen otoksen syntymisen perusjoukosta.

Aineisto kerättiin Webropol -ohjelmalla tehdyllä kyselylomakkeella 20.4 - 13.5.2012 välisenä aikana aluksi Plus Terveys Oy:n henkilöstön oman intranetin sivuston kautta. Netin etusivulla oli linkki otsikolla ”Henkilöstötutkimus hoitohenkilöstölle” ja linkistä avautui saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja kenelle se oli tarkoitettu. Tämän jälkeen sivulta oli linkki itse kyselyyn. Huhtikuun viimeisellä viikolla oli myös neljä kertaa vuodessa ilmestyvässä ”Pilleri” - henkilöstölehdessä pieni juttu tutkielman aiheesta. Lisäksi oli informoitu Plus Terveys Oy:n Pohjois-Suomen alueen avustavan henkilöstön luottamusmiestä, joka lupasi viedä tietoa eteenpäin ja kannustaa hoitajia vastaamaan. Ensimmäisten viikkojen vastaajien määrä oli kuitenkin niin vähäinen (n=25), että pyysin mahdollisuutta saada hammashoidon avustavan henkilöstön sähköpostiosoitteet, niin kuin alun perin oli toivomuksena. Erilaisissa yhteyksissä oli tullut esille, etteivät avustavat työntekijät yleensä käy Plus Terveiden omilla nettisivuilla eivätkä monet käytä

aktiivisesti plusterveys sähköpostiosoitetaan, joten yhteyden saanti voisi olla hankalaa. Tässä ei kuitenkaan lähdetty keräämään aineistoa postikyselynä mm. kustannussyistä.

Sähköpostilla lähetettyyn kyselykaavakkeeseen laitettiin saateviesti, että jos ei vielä ole vastannut kyselyyn intranetin kautta, voi nyt vastata sähköpostin kautta. Webropol -ohjelma myös esti kahteen kertaan vastaamisen. Kysely oli auki perjantaihin 25.5.2012 asti ja nyt vastauksia tulikin enemmän. Osa sähköpostista palautui takaisin kommenteilla, esim. työpaikka oli vaihtunut tai pois työstä väliaikaisesti. Tässä yhteydessä tarkistettiin myös, paljonko avustavaa henkilöstöä oli yhtiön palveluksessa ja määräksi saatiin $n=554$ (alun perin $n=572$). Lopulliseksi vastaajamääräksi muodostui 84 vastaajaa ($n=554$) eli 15 %.

Metsämuurosen (2006) mukaan ihmistieteissä ja erityisesti kyselytutkimuksissa kato voi olla 20 - 30 % tai jopa suurempi (tässä kyselyssä kato 85 %). Ongelmalliseksi kadon voi tehdä se, että kyselyyn vastaamatta jättäneet saattavat edustaa tiettyä ikäryhmää, ammattiryhmää, sukupuolta tai muuta sellaista tekijää, joka on tutkimuksen yleistettävyyden kannalta oleellinen. Metsämuurosen (2006) mukaan, jos esimerkiksi tutkitaan työviihtyvyyttä ja aineistosta jää pois joku työntekijäryhmistä, ei tulosta voida yleistää koskemaan koko työyhteisöä. Tutkimuksen tulee sisältää myös katoanalyysin: edustavatko vastaamatta jättäneet tai muuten puuttuneet havainnot tiettyä ryhmää tai segmenttiä, miten kato vaikuttaa yleistettävyyteen ja miten kato vaikuttaa analyysihin. (Metsämuuronen 2006, 568.) Tämän kyselytutkimuksen kadon arvailtavia syitä ovat aikaisemmin mainittu avustavan henkilöstön intranetin ja sähköpostin vähäinen käyttö ja yksi syy voi olla tänä päivänä sähköpostiin helposti lähetettävien kyselyjen määrästä ja niihin vastaamiseen kyllästymisestä. Vastausmuistutuksia ei enää nähty tarpeelliseksi tässä tutkimuksessa lähettää vaan Webropol -kysely suljettiin ja vastaukset vietiin SPSS -ohjelmaan analysoitavaksi.

Tutkimuksen tulee noudattaa myös hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusetiikkaa kaikin puolin (Vilkkä 2007, 90) Tässä tutkimuksessa vastaajat anonymisoitiin käyttämällä vastaajista numerointia vietäessä aineisto SPSS -ohjelmaan, joten sähköpostiosoitteet ja nimet eivät ole tiedossa ja vastaajista yhden ollessa mies, vastaajien sukupuolta ei voida käyttää taustamuuttujana.

4.2.2 Aineiston analyysi

Webropol -kyselyn sulkemisen jälkeen vastaukset tallennettiin Excel-tiedostona ja vietiin analysoitavaksi tilastollisella SPSS -ohjelmalla (PASW Statistics 18). Aineiston tarkistuksessa

havaintomatriisissa muuttujanimet muutettiin yksinkertaisempaan, käsiteltävämpään muotoon, tarkistettiin mm. että tiedot olivat numeerisessa muodossa. Esimerkiksi kysymykseen numero viisi ”Montako vuotta olet ollut Plus Terveys Oy:n palveluksessa?” oli vastattu kuukauden tarkkuudella tai kirjoitettu työssäoloaika kirjaimin, joten vastaus muutettiin numeeriseksi ja luokitus myöhemmin vastaamaan edellisen kysymyksen (numero 4) luokittelua.

Koko aineiston alkuperäisistä vastauksista otettiin aluksi frekvenssijakaumat ja tunnusluvut, joiden perusteella tarkistettiin havaintomatriisin tiedot. Näin saatiin yleiskuva aineistosta ja nähtiin mahdolliset kirjausvirheet. Tässä yhteydessä tarkistettiin myös muuttujien arvojen selitteiden oikeellisuus. Puuttuvat havainnot tarkoittavat havaintoyksikön arvoja, joista ei ole tietoa eli syystä tai toisesta on jätetty vastaamatta kysymykseen (Vilka 2007, 108). Tässä tutkielmassa puuttuvia havaintoja ei poistettu analyysistä. Puuttuvia tietoja oli eniten vastauksissa stressistä (kysymys nro seitsemän, 11 puuttuvaa tietoa) ja viestinnästä ongelmatilanteissa (kysymys nro 10).

Taustamuuttujina olivat syntymävuosi, sukupuoli, ammattinimike, työvuosien määrä ja montako vuotta on ollut Plus Terveys Oy:n palveluksessa. Muuttujamuunnoksia tehtiin siten, että esim. syntymävuodesta tehtiin ikämuuttuja, joka edelleen luokiteltiin neljään ikäluokkaan kymmenen vuoden välein eli 25 - 35 -vuotiaat (työuran alkuvaiheessa olevat), 36 - 45 -vuotiaat (kokemusta jo enemmän työelämästä), 46 - 55 -vuotiaat (työelämän ”vakiintuneet”) ja 56 ja sitä vanhemmat (eläkeikä jo hämöttää). Sukupuolta ei voinut käyttää taustamuuttujana, koska vastaajista vain yksi oli mies. Ammattinimikkeessä kohta ”Muu, mikä?” vastaajat toimivat hammashoitajina ilman ammattikoulutusta (esim. toimistosihtööri) eli heidät (n=6) yhdistettiin hammashoitajien luokkaan. Jatkossa käytetään suuhygienisteistä/hammashuoltajista nimitystä suuhygienisti nykyisen ammattinimikkeen mukaan. Kysymys numero viisi ”Montako vuotta olet ollut Plus Terveys Oy:n palveluksessa?” muutettiin luokitukseltaan vastaamaan edellisen kysymyksen numero neljä ”Työvuosien määrä” luokitusta eli alle 2 vuotta, 2 - 5 vuotta, 6 - 10 vuotta, 11 - 15 vuotta ja yli 15 vuotta.

Tämän jälkeen aineistoa alettiin tutkia pää- ja alaongelmista käsin eli työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin kysymyksistä sekä näiden välisestä yhteydestä käsin. Kun useissa kysymyksissä on kysytty saman ominaisuuden eri osa-alueita, voidaan vähintään kaksi samalla tavalla mitattua muuttujaa yhdistää yhdeksi mittariksi ns. summamuuttujaksi, joka voi olla muodostettu järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikkoisista muuttujista. Tällöin asiaa tarkastellaan kokonaisuutena eikä vain yksittäisten väittämien suhteen. Kun muuttujia ryhmitellään, voidaan apuna käyttää faktorianalyysia

ja rotaatiota. Silloin saadaan selville, mitkä muuttujat mittaavat sisällöltään samoja ominaisuuksia ja miten muuttujia olisi mielekästä yhdistellä tai ryhmitellä. Periaatteessa summamuuttuja on yksi uusi muuttuja, vaikka siihen onkin yhdistetty informaatiota. Summamuuttujien analysoinnin helpottamiseksi joudutaan yleensä yhdistämään tai luokittelemaan uudelleen (Valli 2001, 87, 90; Kananen 2011, 168.)

Faktorianalyysissa pyritään muuttujajoukosta löytämään piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita. Faktorin muodostavat joukko muuttujia, jotka korreloivat vahvasti keskenään mutta vähän muiden kanssa. Faktorien saamista arvoista käytetään nimitystä faktorilataukset ja näiden latausten suuruus, jotka voivat saada arvoja välillä -1 ja 1 kertovat, kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. Faktoroinnin yhteydessä on hyvä tehdä myös ns. rotaatio. Faktoreiden rotaatio eli faktoriakseliä kiertäminen viittaa prosessiin, jonka avulla faktorianalyysin tulosten tulkinta on helpompaa. Rotaatiossa pyritään siihen, että kukin muuttuja latautuisi mahdollisimman selvästi vain yhdelle faktorille. Ennen kuin tässä tutkielmassa muodostettiin summamuuttujia, otettiin kunkin osa-alueen kysymyspatterista faktorianalyysit ja rotaatiot, joiden avulla selvitettiin, miten muuttujat suhtautuvat toisiinsa ja saadaanko yhteiset tekijät esille. Sisällöllinen tulkinta on keskeinen osa faktorianalyysia, ja muuttujakimpulle on annettava nimi, joka parhaiten kuvastaa kaikkia muuttujia eli sen mukaan, mikä tekijä yhdistää muuttujia. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 168 - 169; Kananen 2011, 115.) Faktorianalyysissa muuttujalatauksiksi saatiin yleensä välille 0,50 - 0,90. Joitakin muuttujia piti kääntää ja koodata uudelleen vastaamaan toisiaan samassa osiossa olevia. (Metsämuuronen 2006, 489). Tässä työssä rotaatiomenetelmänä käytettiin ns. varimax-rotaatiota, joka on suorakulmaisen ratkaisun mukainen rotaatio. Varimax-rotaatiossa faktorille tulee sekä mahdollisimman korkeita latauksia että mahdollisimman alhaisia latauksia, joten faktorin sisällä olevien muuttujien latausten vaihtelu saadaan mahdollisimman suureksi, raja-arvona oli 0,5. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 168 - 169.)

Summamuuttujassa puuttuvat tiedot luovat harhaa summamuuttujaan. Metsämuuronen (2006) mukaan puuttuva tieto likkerteasteikolla 1-5 korvautuessaan arvolla 0 indikoi negatiivisempaa suhtautumista kuin mitä asteikko kykene edes mittaamaan. MEAN-operaatio saattaa hänen mielestään olla edellä mainituissa tilanteissa kohtuullisen hyvä ratkaisu puuttuvan tiedon tuomaan haasteeseen, sillä MEAN-operaatio laskee niiden arvojen keskiarvon, jotka ovat käytettävissä. (Metsämuuronen 2006, 511 - 512.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin MEAN-operaatiota summamuuttujia luotaessa.

Faktorianalyysin ongelmana ovat tulosten reliabiliteetti-validiteettikysymykset. Faktorianalyysia tehdessä katsottiin myös Cronbachin alfa-kerroin, jolla mitataan luotettavuutta eli reliabiliteettia. Mitä lähempänä kertoimen arvo on numeroa yksi, sitä yhdenmukaisempia mittariin kuuluvat muuttajat keskenään ovat. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 53.) Alfakertoimen alarajana oli 0,6, joten nämä muuttajat sopivat summamuuttujiksi. Muuttujien ryhmittelyyn faktoreiksi ja niiden nimeämiseen liittyy monia tulkinnanvaraisuuksia, jotka riippuvat Kanasen (2011, 117) mukaan puhtaasti analysoijasta. Kuitenkin tukeutuminen ilmiön teoriataustaan luo menetelmän tuloksille uskottavuutta. Faktorianalyysi muistuttaa toimintaperiaatteeltaan laadullisen tutkimuksen kategorisointia. Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi teemahaastattelujen vastaukset luokitellaan sisältönsä mukaan ns. segmentteihin. Segmentteille annetaan nimi, joka kuvastaa asiasisältöä. (Kananen 2011, 117.)

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli ”Miten viestintä toteutuu työyhteisössä alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä?” ja alakysymyksinä olivat ”Miten työhyvinvointi koetaan työntekijän työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta?” ja ”Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin?”. Työyhteisöviestintää koskevissa kysymyksissä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa faktorianalyysin, rotaation (suorakulmainen rotaatio eli varimax) ja Cronbachin alfa -kertoimen tarkastelun jälkeen saatiin neljä summamuuttujaa. Ensimmäinen summamuuttuja koski tiedonkulkua alhaalta ylöspäin eli ”Onko tiedonkulku riittävä henkilöstön ja esimiehen välillä?” (kolme muuttujaa), toinen summamuuttuja mittaa ”Otetaanko avustavan henkilöstön mielipiteet työpaikalla huomioon?” (viisi muuttujaa), kolmas summamuuttuja mittaa ”Kiinnittääkö avustava henkilöstö huomiota viestinnässä ulkopuolisiin asioihin?” eli äänenpainoon, eleisiin ja ilmeisiin (kolme muuttujaa) ja neljäs summamuuttuja koskee ”Virallisia ja epävirallisia keskusteluja työpaikalla” (viisi muuttujaa).

Viestintä ongelmatilanteessa, kysymys numero kymmenen, kysymyspatterin summamuuttujaksi muodostui ”Keskustelen ongelmatilanteessa esimiehen kanssa” (kolme muuttujaa) ja muuttujiksi jäivät ”Keskustelen työtoverin kanssa” ja ”Keskustelen luottamusmiehen tai henkilöstöpäällikön kanssa”.

Työhyvinvointia alaistaitojen näkökulmasta mitattiin kysymyspattereilla työn hallinnasta eli työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja päätöksentekoon sekä työn hallintaan kuuluvilla työn psyykkisellä ja fyysisellä kuormituksella sekä työilmapiirillä. Näistä työhyvinvointiin liittyvistä muuttujista saatiin summamuuttujia faktorianalyysin ja rotaation tarkastelun ja tiettyjen

muutosten jälkeen seuraavasti. Kysymyspatterista numero kuusi työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja päätöksentekoon saatiin kolme summamuuttujaa. Tässä jouduttiin tekemään kaksi uutta käännettyä muuttujaa: ”Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä suoriutuaksesi työssäsi?” 1=ei koskaan, 2= harvoin 3=silloin tällöin, 4=melko usein ja 5= usein käännettiin 1=usein, 2= melko usein, 3= silloin tällöin, 4= harvoin ja 5= ei koskaan. Samoin käännettiin ”Oletko selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?”, jotta muuttujat korreloisivat keskenään. Ensimmäinen summamuuttuja (yhteensä kuusi muuttujaa) vastaa kysymykseen työn monipuolisuudesta (mm. työssä kehittymisestä, voiko käyttää tietoja ja taitoja hyväksi työssään), toinen summamuuttuja (yhteensä kolme muuttujaa) mittaa vaikutusmahdollisuutta työssä (mm. voiko pitää sovitut ruokatauot ja vaikuttaa aikatauluihin) ja kolmas summamuuttuja (yhteensä kaksi muuttujaa) mittaa oman työn tehtävien ja tavoitteiden selvillä olosta (onko selvillä oman työn tehtävistä ja tavoitteista, kaipaako lisäperehdytystä).

Seuraava kysymyspatteri numero seitsemän, mittaa työn psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. Tässä kysymyspatterissa jouduttiin tekemään kaksi käännettä muuttujaa (”Kuinka usein koet olevasi tyytyväinen nykyiseen työhösi?” ja ”Kuinka usein koet olevasi tyytyväinen nykyiseen elämääsi?”), jolloin saatiin summamuuttujaksi kysymys työn henkisestä rasittavuudesta. Toinen summamuuttuja muodostui kysymyksestä fyysisen kuormituksen ehkäisystä työpaikalla (huomio mm. työväliseisiin, työasentoon ja -ympäristöön) ja kolmanneksi jäi muuttuja työn fyysisestä rasittavuudesta. Kysymys liikuntaseteleiden käytöstä jätettiin myös omaksi muuttujakseen, sillä se ei korreloinut muiden muuttujien kanssa. Koska tämä kysymys kartoittaa sitä, miten työntekijä pitää itse huolta hyvinvoinnistaan, ja koska liikuntasetelit ovat olleet organisaatiossa käytössä tässä muodossa vasta vuoden, haluttiin tämä kysymys jättää tutkittavaksi. (Liite 2)

Työilmapiiristä saatiin kaksi summamuuttujaa eli ”työilmapiiri on positiivinen” (viisi muuttujaa) ja ”työilmapiiri on negatiivinen” (kuusi muuttujaa). Tässä kysymykset oli aseteltu siten, että väittämä kysymyksissä oli vuoroin negatiivinen ja vuoroin positiivinen, jotta kysymysten luonne poikkeaisi aikaisemmista kysymyksistä.

Työhyvinvointiin vaikuttavia alaistaitoja organisaatiossa kartoitettiin työyhteisötaitojen eli sitoutumisen, samaistumisen, motivoituneisuuden ja ammattiosaamisen kautta. Kysyttäessä avustavalta henkilöstöltä työyhteisötaitoista (kysymyspatteri 11), haluttiin saada kuva vastaajan omasta suhtautumisesta työyhteisöön ja organisaatioon.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden riippuvuussuhteista. Näitä riippuvuussuhteita voidaan tarkastella ristiintaulukoinnilla ja erilaisilla riippuvuuksia kuvaavilla tunnusluvulla. Kahden muuttujan ristiintaulukoinnissa tunnusluvut kuvaavat riippuvuuden laatua ja voimakkuutta. Ongelmana käytännössä on se, että vaikka kahden muuttujan välillä on riippuvuutta, tutkittavaan ilmiöön voi vaikuttaa useampi muukin tekijä eli muuttuja. Ei siis ole taattua, että muuttujien välillä vallitsee suora syy-seuraussuhde. Korrelaatio on yksi tunnusluku, jolla voidaan mitata riippuvuutta. (Metsämuuronen 2006, 513; Kananen 2011, 77.)

Ristiintaulukoinnissa, jos taulukon jossakin solussa havaintoarvojen määrä jää alle viiden eli ns. 5-sääntö ei toteudu, tarkoittaa tämä sitä, että tuloksiin tulee suhtautua varauksin, koska testin kriteerit eivät täyty. (Kananen 2011, 83). Koska vastaajien määrä tässä tutkimuksessa oli pieni (n=84), osa taulukoiden soluista saa aina alle 5 havaintoyksikköä, yhdistettiin luokkia niin, että luokkien havaintoyksiköiden määrä täyttäisi testin käyttöoletukset. (Kananen 2011, 83, 91.) Likertin 5-asteisesta luokituksesta muodostettiin 3-asteinen luokitus, jossa luokat muutettiin 1= ”ei koskaan” ja 2= ”harvoin” luokaksi 1= ”harvoin” (1,00 - 2,49), 3= ”silloin tällöin” jäi samaksi luokaksi (2,50 - 3,49) ja luokat 4= ”melko usein” ja 5= ”usein” luokaksi 3= ”usein” (3,50 - 5,00). Frekvenssit tarkistettiin uusissa summamuuttujissa ja varmistettiin mm, ettei tietoja ollut hävinnyt uudelleen luokittelussa. Tarkistus tuotti mm. yhden oikaisun, jossa kysymyksellä oli mitattu asiaa väärinpäin.

Tämän tutkielman toinen alakysymys oli ”Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin?”. Riippuvuussuhteita työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin välillä tutkittiin ristiintaulukoinnilla, jolloin selittäviksi muuttujiksi valittiin ”Onko tiedonkulku riittävä?” ja ”Otetaanko mielipide huomioon?” ja selitettäväksi muuttujiksi valittiin ”Työpaikan ilmapiiri on negatiivinen”, ”Voitko kehittyä työssäsi?” ja ”Voitko vaikuttaa aikatauluhiisi?”, koska nämä kysymykset liittyivät työn hallintaan. Riippuvuussuhteita tässä tutkimuksessa tutkittiin korrelaatiomatriisilla, käyttämällä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Korrelaatiokertoimia tutkittaessa, mitä lähempänä nollaa arvo on, sitä heikompi on muuttujien tilastollinen riippuvuus. Positiivinen korrelaatio tarkoittaa sitä, että molemmat arvot kasvavat samansuuntaisesti ja negatiivinen korrelaatio tarkoittaa, että arvot vähenevät samansuuntaisesti (+1-1). Korrelaatiokertoimen suuntaa antavat rajat olivat:

korrelaatiokerroin < 0,3 heikko riippuvuus

0,3 < korrelaatiokerroin < 0,7 kohtalainen riippuvuus

$0,7 < \text{korrelaatiokerroin} < 0,1$ vahva riippuvuus
samat rajat olivat myös negatiivisesti.

Järvinen (2011) kritisoi kirjassaan sitä, että kyselyjä tehdään vain kyselyjen vuoksi. Työyhteisöjen ilmapiirikyselyistä kuulee hyvin harvoin, että työyhteisö olisi kokenut kyselyn hyödyllisenä vaikutuskanavana ja työntekoa tukevana. Anonyymit kyselyt saattavatkin viestiä henkilöstölle siitä, että yrityksessä on työntekoon liittyviä asioita, joista ei voi puhua suoraan ja vapaasti. Silloin voi syntyä hedelmätön asetelma, jossa vastaajat odottavat, että heidän esittämänsä kritiikki, tyytymättömyys ja toiveet esimiehille korjaa kaikki puutteet ja epäkohdat. (Järvinen 2011, 78 - 79.)

4.3 Luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja mittarin luotettavuutta eli mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toistettaessa mittaukset saadaan siten täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumatta. Samaa asiaa voidaan esimerkiksi mitata kahden kysymyksen avulla siten, että lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia tarkasteltiin summamuuttujien osalta Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella ja lisäksi Cronbachin alfan avulla. Cronbachin alfa -kerroin on Metsämuurosen (2006, 493) mukaan parhaimpia menetelmiä reliabiliteetin ja sisäisen konsistenssin mittaamiseen summamuuttujien osalta.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216; Vilka 2007, 149.) Tämän tutkimuksen kysymykset olivat alun perin vuoden 2007 Plus Terveys Oy:ssä toteutetusta tyytyväisyyskyselystä, koska ajatuksena oli, että mahdollisesti voitaisiin tehdä myös vertailua näiden kahden kyselyn välillä. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä tämän tutkielman ongelma lähti avustavan henkilöstön näkökulmasta ja tutkimusasetelma oli erilainen kuin aikaisemmassa kyselyssä. Jatkossa voisi kuitenkin hyödyntää työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ja tämän tutkimuksen tuloksia soveltuvien osien. Kysymyksiä olisi voinut muokata tai yhdistää hieman enemmän mittaamaan sitä, mitä tässä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Mankan (2011, 82) mukaan työntekijät eivät pidä aina ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyjä hyödyllisinä ja vastanneiden osuudet voivat jäädä pieniksi, koska kyselyt koetaan nykyisellään raskaiksi ja hyödyttömissä. Myös kyselyn antama informaatio ei useinkaan johda toimiin.

Tässä tutkimuksessa vastausprosentti jäi niin alhaiseksi (15,1 %), että tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia avustavaan henkilöstöön kuuluvia mutta tutkimuksen kaikki vaiheet on yritetty dokumentoida niin, että tutkimus olisi uudelleen toistettavissa. Metsämuurosen (2006) mukaan ihmistieteissä ja kyselytutkimuksissa kato voi olla 20 - 30 % tai suurempikin mutta tässä tutkimuksessa kato oli odotettua suurempi (85 %). Tähän arvellaan olevan syynä jo aikaisemmin mainitut oman organisaation intranetin ja plusterveyssähköpostin vähäinen käyttö. Omien mielipiteiden ja asenteiden esille tuominen vaikka nimettömänäkin voi myös olla yksi vastaamattomuuden syy. Lisäksi Järvisen (2011) ja Mankan (2011) mainitsevat turhautumiset kyselyihin saattavat olla vastaamattomuuden syy.

Vastaajien vähäinen määrä aiheutti myös sen, että esimerkiksi ristiintaulukoinnissa vastaajien määrä ei riittänyt testin kriteerien täyttymiseen. Luokkien yhdistäminen auttoi jonkin verran mutta sääntö, jonka mukaan jokaisessa solussa pitäisi olla vähintään viisi havaintoa, ei täyttynyt. Radikaalimpaan luokkien yhdistämiseen, esimerkiksi kahteen luokkaan yhdistämiseen, ei haluttu mennä. Muuttujien välisistä riippuvuuksista ei voida vetää suoria johtopäätöksiä ja tuloksiin tulee suhtautua varauksin. Mutta suuntaa antavana ja yleisellä tasolla tuloksia voitaneen verrata teoriaosuuden kirjallisuuden ja tutkimusten tuloksiin ja näkemyksiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää ”Miten viestintä toteutuu työyhteisössä alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä?”. Alakysymyksinä olivat ”Miten työhyvinvointi koetaan työntekijän työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta?” ja ”Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin?”. Tarkastelun kohteena oli mm. yksityisiä hammaslääkäripalveluita tuottavan Plus Terveys Oy:n avustava henkilöstö, johon tässä tutkimuksessa kuuluivat hammashoitajat ja suuhygienistit. Aluksi esitellään tutkimuksessa kysytyt taustatekijät eli ammattinimike, syntymävuosi ja työvuosien määrä yleensä sekä erikseen Plus Terveys Oy:ssä. Sukupuolta kysyttiin mutta vastaajista vain yksi oli mies. Tämän jälkeen vertaillaan teoriaosuuden, joka pohjautuu kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, ja empiirisen tutkimusaineiston keskeisimpiä tuloksia siten, että ensin pääongelmaa alhaalta ylöspäin etenevää viestintää hammashoidon työyhteisössä ja sitten alaongelmia eli työhyvinvointia työntekijän työnhallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta ja työyhteisöviestinnän merkitystä työhyvinvoinnille.

5.1 Taustatekijät

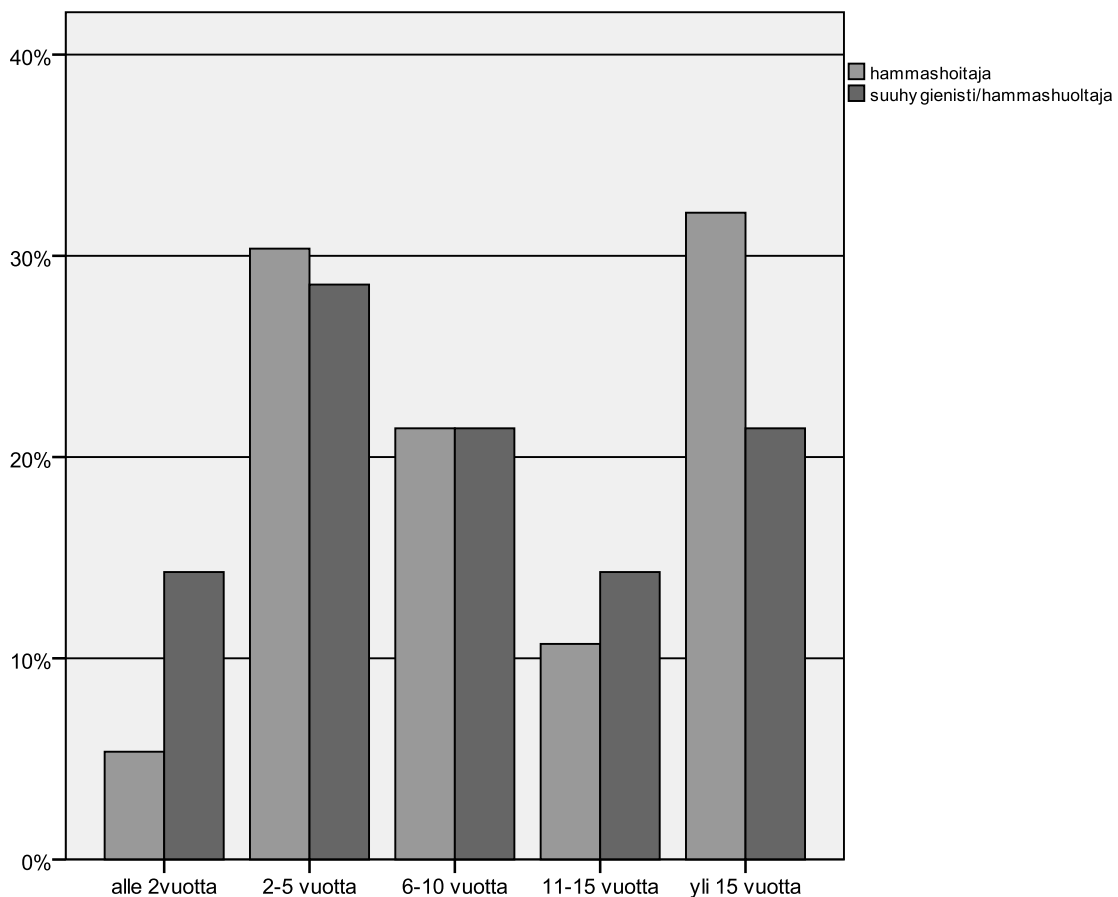
Vastauksia hammashoidon avustavalle henkilöstölle lähetettyyn kyselyyn tuli 84 (n=554), joten vastausprosentti jäi vähäiseksi (15 %). Vastaajista suurin osa eli 66,7 % oli hammashoitajia, suuhygienistejä vastaajista oli kolmasosa (33,3 %). Kyselyyn vastaajista melkein puolet (41,7 %) kuului ikäluokkaan 46 - 55 -vuotiaat. Huomattava osa vastaajista oli myös yli 56 -vuotiaita (20, 2 %). Taulukossa 1 esitetään vastaajien ikäjakauma vielä ammattiteittain.

Taulukko 1. Avustavan henkilöstön ikäjakauma.

	hammashoitaja		suuhygienisti/hammashuoltaja	
	Lkm	%	Lkm	%
25-35	6	10,7	7	25,0
36-45	16	28,6	3	10,7
46-55	23	41,1	12	42,9
56-	11	19,6	6	21,4
Yhteensä	56	100,0	28	100,0

Molemmissa ammattiryhmissä 46 - 55 -vuotiaiden osuus työntekijöistä oli suurin eli melkein puolet (hammashoitajat 41,1 % ja suuhygienistit 42,9 %) vastaajista. Neljäsosa (25,0 %) suuhygienisteistä kuului ikäluokkaan 25 - 35 -vuotiaat.

Suurin osa avustavasta henkilöstöstä (67,9 %) oli ollut työelämässä yli 15 vuotta. Plus Terveys Oy:n palveluksessa oli hammashoitajista ollut yli kolmannes yli 15 vuotta (32,1 %), samoin kolmasosa (30,4 %) hammashoitajista oli ollut yhtiön palveluksessa 2-5 vuotta. Suuhygienisteistä lähes kolmasosa (28,6 %) oli ollut 2-5vuotta ja viidennes (21,4 %) yli 15 vuotta Plus Terveys Oy:n palveluksessa. Kuviossa 2 jakauma hammashoitajien ja suuhygienistien työssä oloajasta samalla työnantajalla kevääseen 2012 mennessä.



Kuvio 2. Työvuodet Plus Terveys Oy:ssä (ikäluokat)

Kuviosta 2 näkyy, että hammashoitajat olivat olleet pisimpään yhtiön palveluksessa ja suuhygienistejä on palkattu viime vuosina enemmän kuin hammashoitajia.

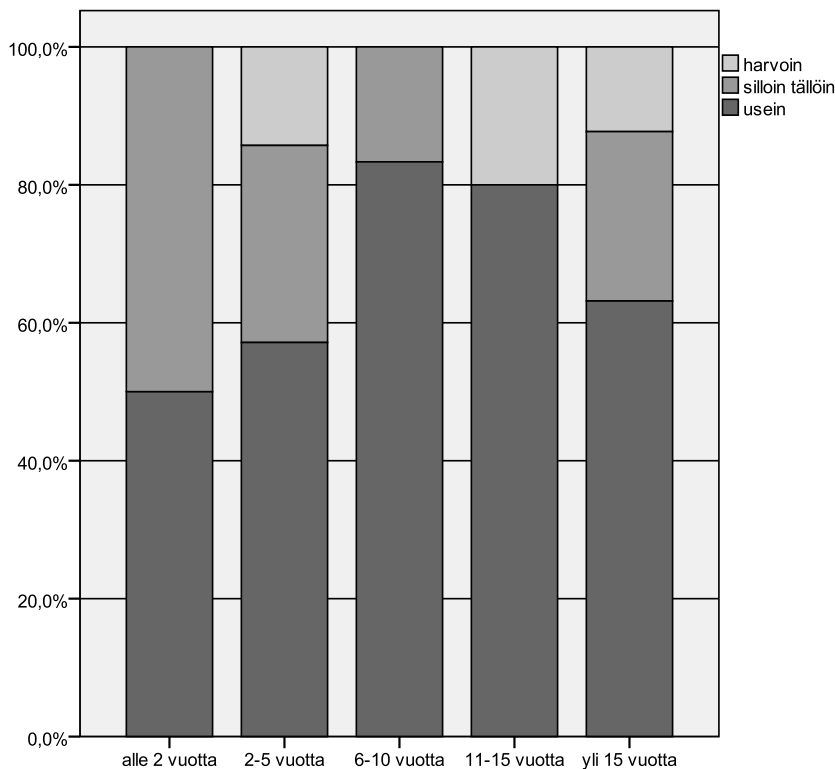
Koska vastaajien määrä jäi vähäiseksi (15,1 %), käsitellään tutkimustuloksissa hammashoitajat ja suuhygienistit yleensä yhdessä avustavana henkilöstönä ja tarvittaessa, kun nähdään jokin tutkimustulokseen mahdollisesti vaikuttava syy, erillisinä ammattiryhminä. Suuhygienistien työnkuva on itsenäisempää työskentelyä kuin hammashoitajien ja tämä voi siten vaikuttaa esimerkiksi aikatauluista päättämiseen ja kiireen kokemiseen. Hammashoitajat työskentelevät yleensä työparina hammaslääkärin kanssa.

5.2 Työyhteisöviestintä alhaalta ylöspäin

Tutkimuksen pääongelmana oli ”Miten viestintä toteutuu työyhteisössä alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä?”. Työyhteisöviestintä on muuttunut viime vuosina siten, etteivät viestintä ja vuorovaikutus kuulu enää vain esimiehelle ja johtajalle vaan ne ovat jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Juholinin (2008) työyhteisöviestinnän uusi agenda tuo esille uuden viestinnän ajattelun, jonka mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät, ja missä he voivat vaihtaa ja tuottaa tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei siis tuoda erilaisia hierarkioita myöten vaan esimies ja alainen ovat tasavertaisessa asemassa. Passiivisista tiedon kaatamisen kohteista tulee aktiivisia osallistujia, jotka osaavat toimia itsenäisesti ja tietävät mitä haluavat. Tässä tutkielmassa työyhteisöviestinnässä mitattiin viestien kulkua alhaalta ylöspäin kysymyksillä ”Onko tiedonkulku riittävää”, ”Otetaanko mielipiteet huomioon”, ”Kiinnittääkö keskustelussa huomiota ulkoisiin asioihin” eli sanattomaan viestintään ja ”Käykö epävirallisia ja virallisia keskusteluja esimiehen kanssa”.

Åbergin (2006) mukaan työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää, sillä työyhteisöön kuuluvan tulee tietää esimerkiksi tavoitteista, töiden jaosta ja miten hän on työssään menestynyt. Esimies välittää tietoa ja antaa palautetta sekä ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä (Järvinen 2001). Juholin (2008) puhuu energisoivasta työyhteisöstä, jossa työyhteisön jäsenet antavat toisilleen energiaa ja inspiroivat toisiaan. Energisoiva työyhteisö syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä, jolle ominaista on keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Kysyttäessä Plus Terveys Oy:n avustavalta henkilöstöltä ”Onko tiedon kulku mielestäsi riittävää” eli kulkevatko viestit alaiselta esimiehelle, vastasi yli puolet (65,5 %), että tieto kulkee alaiselta esimiehelle usein. Huomioitavaa on kuitenkin se, että oli myös niitä, jotka kokivat, että tieto kulkee harvoin (11,9 %) alhaalta ylöspäin. Verrattuna siihen, miten työssäolovuosien määrä vaikutti tiedon riittävään kulkuun, osoittautui, että niitä, jotka olivat olleet 6-15 vuotta työelämässä,

kuunneltiin enemmän kuin niitä, jotka olivat olleet vähemmän aikaa työelämässä tai yli 15 vuotta työelämässä. Kuviossa 3 nähdään vielä tarkemmin, että 6-10 vuotta työssä olleet kokivat tiedonkulun riittäväksi useimmiten (82 %), samoin kuin 11 - 15 vuotta olleet (80 %). 11 - 15 vuotta työssä olleissa oli myös ne, jotka kokivat tiedonkulun riittäväksi harvoin (20 %).

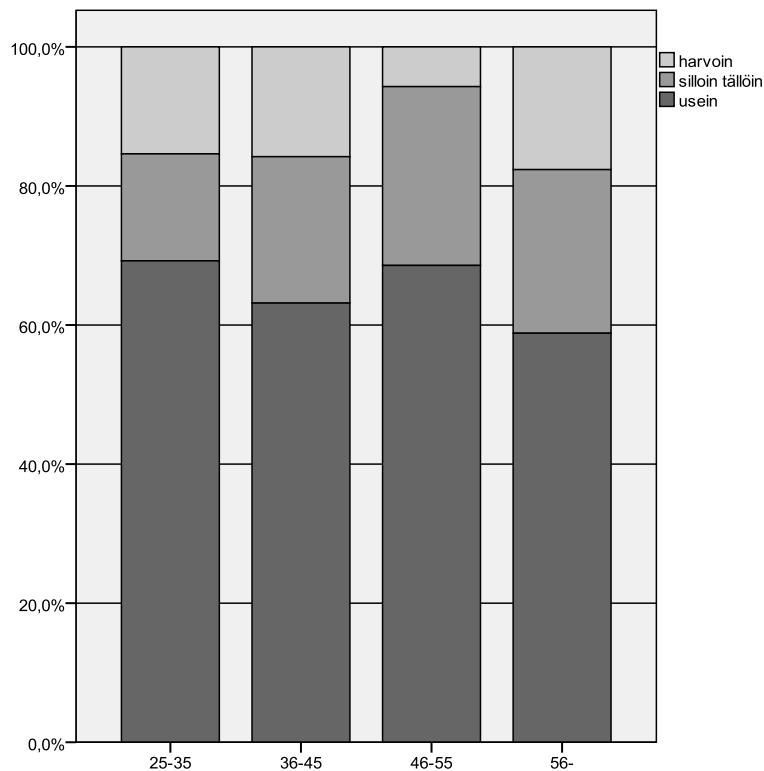


Kuvio 3. Tiedonkulun riittävyys (työssäolovuodet)

Juholinin energisoivaan työyhteisöön kuuluu vuorovaikutus ja keskustelukulttuuri koko työyhteisön jäsenten kesken. Silloin on myös mahdollista vaikuttaa työyhteisön asioihin. Suurin osa avustavasta henkilöstöstä koki vuorovaikutuksen ja mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisössä onnistuvan usein. Tässä kuviossa näkyy, että alle kaksi vuotta työssä olleista puolet (50 %) oli sitä mieltä, että voi vaikuttaa usein ja toinen puoli (50 %) oli sitä mieltä, että voi vaikuttaa silloin tällöin.

Ikäluokituksen kautta asiaa tutkittiin vielä sen vuoksi, näkyisikö esimerkiksi iän tuoma kokemus tai ns. hiljainen tieto siten, että tiedot kulkevat alaiselta esimiehelle paremmin tai olisiko nuoremmalla ikäluokalla esimerkiksi enemmän uusinta tietoa tai rohkeutta tuoda asioita esille (esimerkiksi koulutuksessa jo erilainen käsitys vuorovaikutuksesta), minkä vuoksi heitä kuunneltaisiin.

Teoriaosuudessa ei käsitelty erikseen iän vaikutusta vuorovaikutuksessa mutta vuosien saatossa hankittu hiljainen tieto, jolla tarkoitetaan Huotarin ym:n (2005) mukaan sellaista työyhteisön jäsenillä olevaa tietoa, jossa hiljainen tieto kiinnittyy toimintaan ja menettelytapoihin ja rutiineihin, voidaan ajatella vanhemmalla ikäluokalla olevan takanaan ja siten näkyvän vaikkapa kokemuksen äänenä viestinnässä alhaalta ylöspäin. Tiedonkulun alhaalta ylöspäin koki usein riittävänä yli 56 -vuotiaista alle 60 %, kun muissa ikäluokissa yli 60 %. Myös ne, jotka vastasivat tiedonkulun olevan harvoin riittävää, olivat yli 56 -vuotiaiden ikäluokassa. Eli tässä kyselyssä osoittautui, että vanhemmat työntekijät eivät saaneet ääntään kuuluviin usein. Työyhteisössä pitäisi jokaisen työntekijän saada äänensä kuuluviin myös niiden, jotka eivät ole ensimmäisinä tuomassa mielipidettään esille. Toisaalta, jos ei itse pysty puhumaan yhdessä ja vaihtamaan näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään, ei Juholinin (2008) mukaan suoriuduta täysipainoisesti tehtävistään ja tällä on vaikutusta myös siihen, että ei olla muutenkaan perillä siitä, mitä tapahtuu. Silloin myös tieto ja kokemus jäävät saamatta, jos ei ole luontevaa keskusteluyhteyttä.

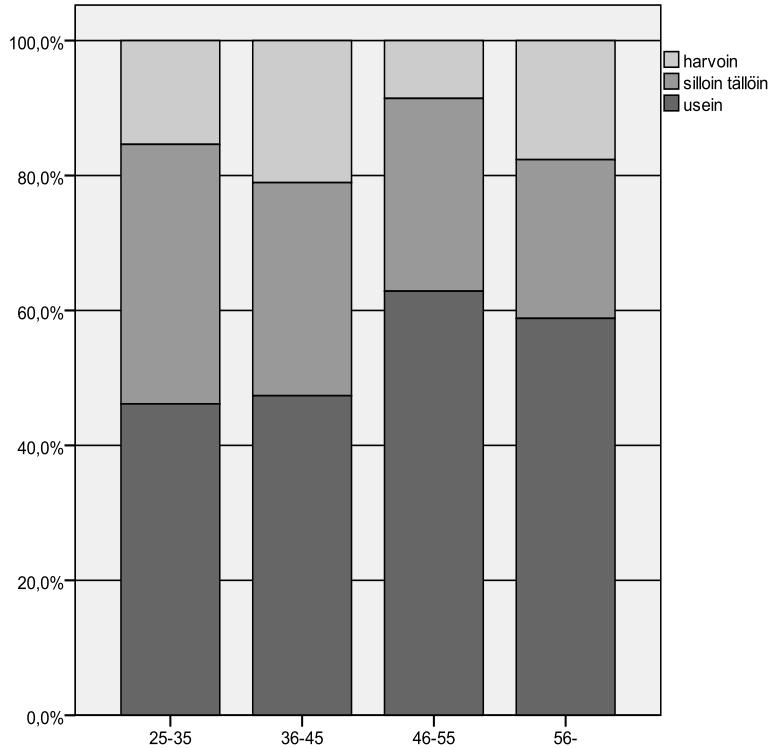


Kuvio 4. Tiedonkulun riittävyys (ikäluokat)

Patricia Sias (2009) kuvaa myös sitä, miten vanhemmat työkäiset pelkäävät saavansa vähemmän informaatiota kuin vastatulleet ja siten esimerkiksi muutoksissa tiedonkulun ja viestinnän toimivuus on merkittävä. Vaikka tässä onkin kyse enemmän esimieheltä tulevasta viestinnästä, olisi myös alaisella oltava mahdollisuus kysyä ja viestittää tuntemuksistaan erilaisissa tilanteissa. Piili (2006, 92) toteaa, että tutkimukset ovat yleensä osoittaneet yksilöllisen suorituskyvyn ja arjen työsuoritusten erojen olevan suuremmat kuin ikäryhmien väliset erot. Työkokemuksen, koulutustason ja ammatin merkitys on siten suurempi kuin iän merkitys. Joten iällä ei pitäisi olla merkitystä siihen, miten saa viestinsä kulkemaan alhaalta ylöspäin.

Toinen kysymys liittyen viestien kulkuun oli ”Otetaanko mielipiteet huomioon käytännössä?”. Ei riitä, että ollaan kuuntelevinaan tai kuunnellaan, täytyy myös jotenkin osoittaa, että mielipiteet huomioidaan. Puron (2002, 17) mukaan puhuminen on myös kuuntelemista. Tulisi keskittyä toisen kuuntelemiseen vähintään yhtä paljon kuin puhumiseen. Kysyttäessä otetaanko avustavan henkilöstön mielipiteet huomioon vastasi yli puolet (56,0 %) kaikista vastaajista otettavan mielipiteet huomioon usein mutta yli kymmenesosa (14,3 %) vastaajista koki, että vain harvoin. Suuhygienisteistä suurin osa (67,9 %) oli sitä mieltä, että heidän mielipiteet otettiin huomioon käytännössä usein mutta hammashoitajista melkein viidesosa (17,9 %) oli sitä mieltä, että harvoin. Suuhygienisteillä voi vaikutus siihen, ettei kaikkien osalla mielipiteitä oteta huomioon käytännössä, johtua siitä, että myös suuhygienistit avustavat hammaslääkäreitä eli kaikki eivät tee pelkästään itsenäisesti töitä.

Kuviossa 5 nähdään vielä ikäluokittain, miten mielipiteet otetaan huomioon käytännössä. Tässä havaitaan, että ikäluokissa 25 - 35 -vuotiaat ja 36 - 45 -vuotiaat otettiin mielipiteet käytännössä huomioon vähemmän kuin vanhemmissa ikäluokissa.



Kuvio 5. Mielipiteiden huomioon ottaminen käytännössä (ikäluokat).

Vaikka tiedonkulku oli riittävää useimpien (65,5 %) mielestä, niin käytännössä mielipiteiden huomioon ottaminen tapahtui vähemmällä vastaajista usein (56,0 %). Tiedonkulku oli harvoin riittävää yli kymmenesosalla (11,9 %) mutta mielipiteiden huomioon ottaminen käytännössä oli vielä harvemmalla (14,3 %) riittävää. Kokemuksen aito arvostaminen työyhteisössä ja osaamisen jakamisen tarve voisivat lisätä vanhemman ikäluokan arvostusta ja mielipiteiden huomioon ottamista (Piili 2006, 92).

Sosiaalisissa tilanteissa ihmiset lukevat toistensa sanattomia ele- ja ilmeviestejä tarkasti, eikä työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutustilanne ole poikkeus. Järvisen mukaan esimiehen todellinen suhtautuminen henkilöstöönsä käy keskustelussa ja palavereissa työyhteisölle helposti selville, vaikkei esimies sitä tiedostaisikaan. (Järvinen 2001, 39 - 42). Alainen kyllä huomaa, jos häntä ollaan vain kuuntelevinaan tai jos hänen kokemuksiansa ja ajatuksiansa ollaan vain arvostavanaan. Esimerkiksi pienet painotuserot puheessa voivat muuttaa viestiä ratkaisevasti, sillä esimerkiksi

pyynnön voi lausua monilla eri tavoilla. (Puro 2002). Kysyttäessä tässä tutkimuksessa ”Kiinnitätkö huomiota eleisiin, ilmeisiin ja äänenpainoon viestinnässä?” eli ulkoisiin seikkoihin, vastasi suuri osa kiinnittävänsä huomiota usein (81,0 %). Vain harva vastaaja (3,6 %) ei huomionnut ulkoista viestintää.

Kun esimies kuuntelee maltillisesti ja kiinnostuneena työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita, huolia ja kritiikinaiheita, herättää se työntekijöissä Järvisen (2001) mukaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Päivittäisten keskustelujen kautta alaistensa kanssa, esimies tukee alaisiaan ja ratkoo mahdollisia työhön liittyviä ongelmia ja epäselvyyksiä. Tarvitaan siis yhteisiä palaveriteita, joilla voidaan luoda yhteisöllisyyttä ja me-henkeä ja palaverissa voidaan myös säännöllisesti tarkastella ja arvioida arkista toimintaa. Tällaisissa keskusteluissa voi jokainen ryhmän jäsen kokea tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä kehittämisehdotuksia. Palautteen ja arvion antaminen niin virallisissa kuin epävirallisissa keskusteluissa koetaan tärkeäksi työntekijän näkökulmasta mutta myös esimies tarvitsee palautetta alaiseltaan. Moniäänisyys eli toista tukeva ja ymmärtävä puhe ja yhdessä tekemisen ilmapiiri korostuvat, kun työyhteisössä puhutaan asioista avoimesti keskenään (Hujala 2008).

Virallisia ja epävirallisia keskusteluja, jotka tarkoittivat esimies-alaiskeskusteluja ja vapaampia kahvipöytäkeskusteluja, käytiin yleensä tämän tutkimuksen mukaan silloin tällöin (44,0 %) tai harvoin (39,3 %). Verrattaessa yksittäistä kysymystä ”Käyttekö epävirallisia ns. kahvipöytäkeskusteluja esimiehesi kanssa?”, käytiin näitä keskusteluja vastaajien mukaan yli puolella vastaanotolla (52,4 %) usein mutta yli kymmenesosalla (10,7 %) harvoin. Plus Terveys Oy:ssä on mahdollisuus käyttää myös omaa kehityskeskustelu kaavaketta virallisissa keskusteluissa mutta tätä mahdollisuutta käytettiin vielä harvoin. Viralliset ja epäviralliset keskustelutilanteet olisivat juuri niitä mahdollisuuksia, joissa alainenkin voisi tuoda omia mielipiteitään ja asioitaan esille, luotaisiin yhteisöllisyyttä ja annettaisiin palautetta molempiin suuntiin ja moniäänisyys korostuisi. Yksittäinen kysymys ”Uskallatko antaa palautetta esimiehellesi hänen toimistaan” tuli vastauksia seuraavasti:

Taulukko 2. Palautteen antaminen esimiehelle.

	hammashoitaja		suuhygienisti/hammashuoltaja	
	Lkm	%	Lkm	%
ei koskaan	4	7,3	0	,0
harvoin	15	27,3	11	40,7
silloin, tällöin	23	41,8	9	33,3
melko usein	13	23,6	7	25,9
Yhteensä	55	100,0	27	100,0

Hammashoitajat antoivat enemmän palautetta esimiehelleen kuin suuhygienistit eli hammashoitajat silloin tällöin 41,8 % ja suuhygienistit harvoin 40,7 %. Huomioitavaa on, että kukaan ei antanut palautetta usein.

Kun puhutaan organisaatioiden ongelmista, nousee monesti päällimmäiseksi puutteellinen tiedon kulku. Mutta mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä vilkkaampaa organisaation vuorovaikutus on, sitä paremmat mahdollisuudet on informaatiolla välittyä organisaation eri osiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22 - 23.) Informaation välittyminen on tärkeää mm. organisaation tavoitteiden ja päämäärien välittymiselle, muutoksiin sopeutumiselle ja asiantuntemuksen käytölle. Muutosten hyväksymien on helpompaa silloin, kun ihmiset ymmärtävät mihin niillä pyritään. Henkilöllä saattaa olla yhden esimiehen sijasta useita tai esimies-alainen -suhteet ovat lyhytaikaisia. Silloin voi (Åbergin 2006, 57) mukaan ongelmaksi muodostua se, että menetetään esimiehen ja alaisten välinen taustoittavan tiedon vaihdanta ja jatkuvuuden osoittaminen, menetetään yksi viestinnän tärkeä foorumi. Esimerkiksi hammashuollon avustavalla henkilöstöllä voi olla useita esimiehiä tai avustava henkilö voi työskennellä vuokralla olevan hammaslääkärin työparina, jolloin vuorovaikutus esimiehen kanssa voi olla vähäistä. Leppäsen (2011) tutkimus osoitti, että koska hammaslääkärin ja hammashoitajan muodostaman työparin työskentelyssä on keskeistä yhteistyön sujuvuus, koetaan sellaiset päivät, jolloin työparin tilalla on vieraampi ihminen, stressaaviksi. Yhteistyön opettelu vieraamman kanssa kestää muutaman päivän, ja jos vielä joutuu vaihtamaan hoitohuonetta ja koska jokaisessa hoitohuoneessa on oma järjestyksensä tavaroille ja instrumenteille, kuluu vieraamassa huoneessa työskenneltäessä enemmän aikaa tavaroiden löytämiseen.

Ongelmatilanteissa keskusteltiin useimmiten (48,1 %) esimiehen kanssa (puuttui kolme vastausta), harvoin ongelmatilanteita esimiehen kanssa keskustelemalla selvitti 22,2 % vastaajista. Työtoverin kanssa keskusteltiin esimiestä useammin (72,5 %) (puuttui neljä vastausta) ja harvoin työtoverin kanssa keskusteli yli kymmenes (11,3 %). Luottamusmieheen tai henkilöstöpäällikköön otettiin harvoin yhteyttä, sillä vastaajista suurin osa (76,9 %) vastasi, että harvoin ja vain 5,1 % että usein. Tähän kysymykseen kuusi oli jättänyt vastaamatta. Viestintä ongelmatilanteessa, jolla tarkoitettiin työyhteisössä syntyvää itseä koskevaa kriisitilannetta, oli kysymyksiin eniten jätetty vastaamatta. Ehkä tällaisia tilanteita ei ole tai kysymys oli huonosti laadittu eli ei tiedetty, mitä kriisitilanteella tarkoitetaan.

5.3 Työhyvinvointi työn hallinnan ja alustaitojen näkökulmasta

Tutkimuksen alaongelmana oli ”Miten työhyvinvointi koetaan työntekijän työn hallinnan ja alustaitojen näkökulmasta?”. Työyhteisötaitojen kehittyessä samalla alustaidot otetaan nykyään huomioon uudella tavalla, koska työelämä on tullut entistä vaativammaksi. Tehokkuutta, tulosta ja laatua vaaditaan kovassakin kiireessä (Järvinen 2011). Alustaidolla tarkoitetaan mm. yhteistyökykyä ja yhteisöllisyyden taitoa. Suomalaisessa tutkimuksessa huomio on kiinnittynyt työn hallintaan ja alaiseen organisaatioissa. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän valtaa ja mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallintaan kuuluu työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Olennaista on myös työntekijän kyky ja taito käyttää hyväksi näitä hallintakeinoja. (Suonsivu 2011, 45.)

Työn monipuolisuutta kysyttäessä avustavalta henkilöstöltä ”Voitko kehittyä työssäsi?” eli voiko käyttää tietoja ja taitoja työssään, osallistua itseä ja omaa työtä koskeviin päätöksiin ja kehittyä työssään, vastasi yli puolet (63,1 %), että on usein mahdollisuus vaikuttaa. Kymmenen prosenttia (10,7 %) oli kuitenkin sitä mieltä, että voi vaikuttaa vain harvoin. Toisessa kysymyksessä ”Onko mahdollisuus vaikuttaa aikatauluihin?” tutkittiin vastaajien mahdollisuutta vaikuttaa omiin aikatauluihinsa esim. päivän pituuteen, kahvi- ja ruokataukoihin tai yleensä kiireeseen, vastasi hammashoitajista, jotka työskentelevät hammaslääkärin työparina, neljännes (25,0 %) että harvoin. Melkein puolet (46,4 %) koki voivansa vaikuttaa silloin tällöin. Suuhygienisteistä, jotka tekevät itsenäisesti työtään, melkein puolet koki voivansa vaikuttaa usein (46,4 %) mutta suuhygienisteissäkin oli niitä, jotka saivat vaikuttaa vain harvoin (14,3 %). Kiire tai sen vaikutus

aikataulusta myöhästymiseen tuntuu työrytmin katkeamisena. Tämä heijastuu työssä oppimisen prosessiin mm. heikentämällä sitä. (Leppänen 2011). Ikäluokissa vertailtaessa aikatauluihin vaikuttamista, nuorimmat kokivat voivansa vaikuttaa harvoin samoin kuin vanhimmat. Vanhemmassa ikäluokassa koettiin myös aikatauluihin vaikuttamisen mahdollisuus useinkin (yli 40 %). Huono työn hallinta yhdistettynä kuormittavaan työhön on riskitekijä työssä. Esimerkiksi jatkuva kiire, taukoja ei pystytä pitämään tai ylityöt aiheuttavat mm. työuupumusta, altistusta mielenterveysongelmille, sydäntaudeille sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksille ja nämä näkyvät töistä poissaoloina. Naisilla varsinkin on todettu työajan huonon hallinnan vaikuttavan hyvinvointiin (Suonsivu 2011).

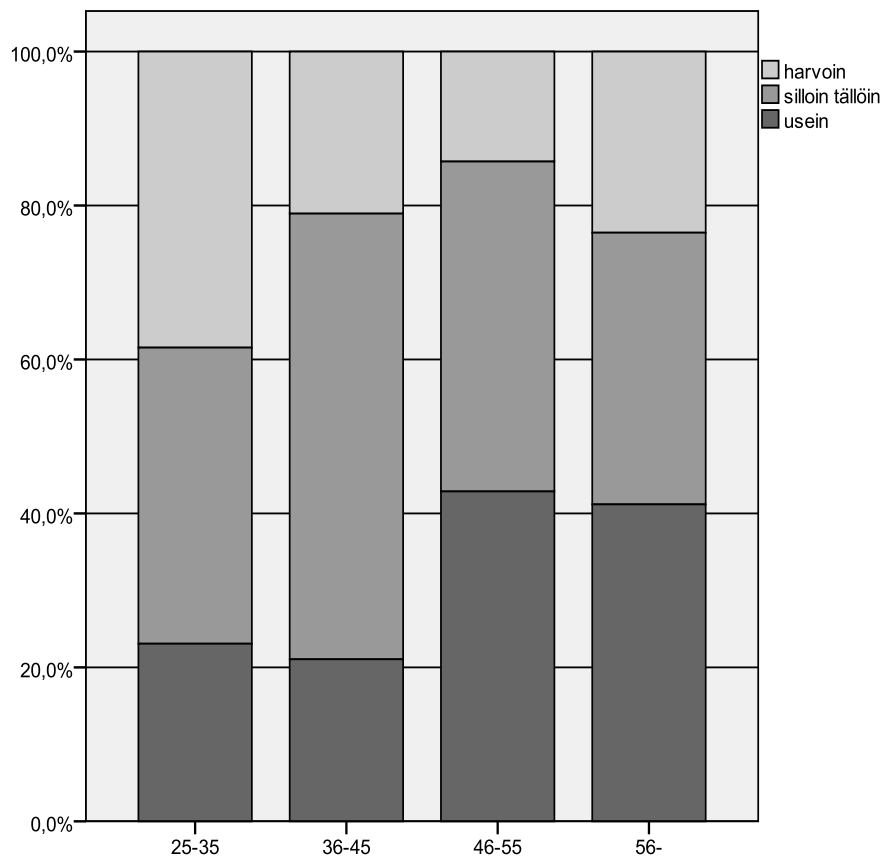
Suuhygienistit voivat tehdä itsenäisesti kliinistä työtä, joten heillä on mahdollisuus vaikuttaa esim. omaan työtahtiinsa. Seuraavassa Taulukko 3 ilmaisee erikseen hammashoitajien ja suuhygienistien vaikutusmahdollisuudet työaikatauluunsa. Hammashoitajista neljäsosa (25,0 %) voi vaikuttaa työtahtiinsa harvoin, suuhygienisteistä melkein puolet (46,4 %) usein.

Taulukko 3. Vaikutusmahdollisuus omaan aikatauluun.

	hammashoitaja		suuhygienisti/hammashuoltaja	
	Lkm	%	Lkm	%
harvoin	14	25,0	4	14,3
silloin tällöin	26	46,4	11	39,3
usein	16	28,6	13	46,4
Yhteensä	56	100,0	28	100,0

Vaikutusmahdollisuuksista työssä esim. ruokatunti, kiire, suuhygienisteissä oli niitäkin, jotka kokivat voivansa vaikuttaa vain harvoin omaan aikatauluunsa (14,3 %).

Kuviossa 6 näkyy vielä eri ikäluokkien mahdollisuus vaikuttaa omaan työtahtiinsa.



Kuvio 6. Vaikutusmahdollisuus omaan aikatauluun (ikäluokat).

Ikäluokissa nuorimmat eli 25 - 35 -vuotiaat kokivat voivansa vaikuttaa harvoin aikatauluihinsa (melkein 40 %) ja toisena ryhmänä olivat yli 56 -vuotiaat. Eli mitä nuorempi sitä vähemmän voi vaikuttaa omaan aikatauluunsa.

Kysyttäessä oman työn tehtävien ja tavoitteiden selvillä olosta, ne tunnettiin yleensä hyvin, sillä runsaat puolet (69,0 %) kaipasi vain harvoin lisäperehdytystä työtehtäviinsä.

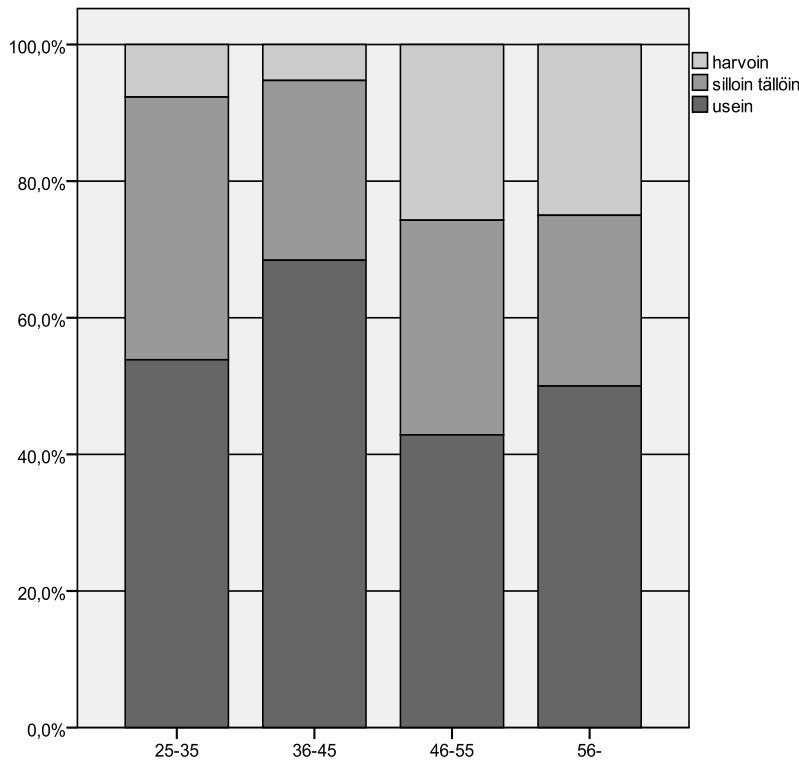
Työn psyykkistä ja fyysistä kuormitusta mitattiin kysymyksillä, ”Onko työ henkisesti rasittavaa”, esimerkiksi stressin kokeminen kuului tähän, ”Huolehditako fyysisen kuormituksen ehkäisystä”, joka tarkoitti työvälineitä, työasentoa ja työympäristöä ja ”Onko työ yleensä fyysisesti rasittavaa vastaanotolla”. Henkisesti raskaana työtä piti silloin tällöin noin kolmasosa (34,5 %) vastaajista. Yli puolet (54,8 %) vastaajista piti työtä henkisesti rasittavana vain harvoin. Mielenkiintoista

yksittäisen kysymyksen kohdalla, ”Tunnetko työssäsi stressiä?”, puuttui 11 (13,1 %) vastausta, vaikka kysymyksen kohdalla oli selvästi selitetty, mitä stressillä tässä tarkoitettiin eli ” Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä”.

Työhyvinvoinnin hoitaminen on yrityksille osittain lakisääteinen velvollisuus mm. Työturvallisuuslaki (738/2002), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006). Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää työn edellytysten parantamista ja työyhteisön toimivuuden lisäämistä (Mönkkönen & Roos). Työkykyä (TYKY) ylläpitävän toiminnan yksi kohdealue on työ ja työympäristö, joihin kuuluu ergonomia, työhygieniä ja työturvallisuus.

Fyysisen kuormituksen ehkäisystä huolehdittiin hyvin, sillä yli puolet (63,1 %) kaikista vastasi, että työvälineistä, työasennosta ja työympäristöstä vastaanotolla huolehditaan usein. Sitä vastoin työtä yleensä pitivät fyysisesti rasittavana suuhygienisteistä yli puolet (67,9 %) ja hammashoitajista melkein puolet (43,6 %) (yksi vastaus puuttui). Harvoin työtä yleensä rasittavana piti 18,1 % kaikista vastaajista. Hammashoitajan ja varsinkin suuhygienistin, joka tekee töitä yksin, on huolehdittava jatkuvasti hyvästä ergonomiasta eli työasennosta. Hammashoitaja hammaslääkäri työpareina voi jo kokoero aiheuttaa epäsuhtaa työasunnoissa ja siten fyysistä rasitetta.

Kuviossa 7 tarkastellaan vielä, vaikuttaako ikä fyysisen rasituksen kokemiseen.



Kuvio 7 Fyysisen rasituksen kokeminen (ikäluokat).

Kuviosta näkyy, että ikäluokan 36 - 45 -vuotiaat kokevat useimmin (n. 65 %) fyysistä rasitusta työssään. Sen lisäksi, että työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän hyvinvoinnista ja työpaikan turvallisuudesta, kuuluu näistä asioista huolehtiminen myös jokaiselle työntekijälle itselleen. Työnantaja on osallistunut Plus Terveys Oy:ssä työntekijöiden omaehtoiseen terveydestä huolehtimiseen mm. maksamalla osan liikuntakuluista. (Liite 2) Työvuosien karttuessa on myös työssä jaksamisesta pidettävä entistä parempaa huolta myös omaehtoisesti.

Työilmapiiriä kysyttiin vastakkaisilla väittämillä esim. ”Vastaanottomme ilmapiiri on jännittynyt ja kilpaileva”, ”Vastaanottomme ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva” ja ”Vastaanottomme ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä”, ”Vastaanottomme ilmapiiri on leppoisa ja mukava”. Työilmapiiriä piti positiivisena yli puolet vastaajista (58,3 %) ja harvemmin koki positiivista ilmapiiriä alle kymmenesosa (6,0 %) vastaajista. Kysyttäessä työilmapiirin kokemusta toisinpäin eli kokeeko työilmapiirin negatiivisena, vastaajista suurin osa koki työilmapiirin harvoin negatiiviseksi (72,6 %). Kuitenkin kymmenesosa (10,7 %) koki vastaanotolla usein negatiivisen ilmapiirin ja verrattaessa hammashoitajien ja suuhygienistien kokemaa ilmapiiriä suuhygienisteistä melkein viidennes (17,9 %) koki usein negatiivisen ilmapiirin.

Työilmapiirillä on merkitystä työhyvinvointiin varsinkin pitemmän päälle. Avoin keskustelukulttuuri ja vuorovaikutus ovat yksi Järvisen (1998) mainitsemista toimivan työyhteisön peruspilareista, jonka varassa työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi lepäävät.

5.4 Työyhteisöviestinnän merkitys työhyvinvoinnille

Työyhteisöviestinnän merkitystä työhyvinvoinnille, joka oli toinen alaongelmista, selviteltiin kysymyksellä ”Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnille?” ”Kuinka paljon” kysymykseen on hieman vaikea saada tarkkaa vastausta, joten tässä käytettiin mittarina edelleen mielipideväittämiä ”harvoin, silloin tällöin ja usein” ja ristiintaulukointia mittaamaan väittämien riippuvuutta. Korrelaatiokerrointa käytettiin mittaamaan riippuvuuden voimakkuutta. Seuraavissa taulukoissa esitetään tulokset, kuinka paljon työyhteisöviestinnällä alhaalta ylöspäin eli tiedonkulun riittävydellä ja mielipiteiden huomioon ottamisella on merkitystä työhyvinvointiin eli työpaikan negatiiviseen ilmapiiriin, työssä kehittymiseen (työn monipuolisuus) ja työn hallintaan (aikataulut, kiire).

Taulukko 4. Riittävän tiedonkulun ja työpaikan negatiivisen ilmapiirin yhteys

		Onko tiedonkulku riittävää					
		harvoin		silloin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Työpaikan negatiivinen ilmapiiri	harvoin	3	30,0	9	47,4	49	89,1
	silloin tällöin	3	30,0	7	36,8	4	7,3
	usein	4	40,0	3	15,8	2	3,6
Yhteensä		10	100,0	19	100,0	55	100,0

Kun tiedonkulun riittävyys kasvaa eli tiedonkulku alhaalta ylöspäin on usein riittävää, työpaikan negatiivinen ilmapiiri vähenee. Silloin on harvoin negatiivinen ilmapiiri (89,1 %). Spearmanin korrelaatiokerroin oli -0,525 eli riippuvuus oli kohtalainen. Korrelaatiokerroin on silloin negatiivinen, jos toisen muuttujan arvojen kasvaessa toisen muuttujan arvot pienenevät. Havaintoarvojen määrä jää alle viiden eli 5-sääntö ei toteudu ja siten tuloksiin tulee suhtautua varauksin, koska testin kriteerit eivät täyty.

Taulukko 5. Mielenpitojen huomioon ottamisen ja työpaikan negatiivisen ilmapiirin yhteys

		Otetaanko mielipiteesi huomioon					
		harvoin		silloin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Työpaikan negatiivinen ilmapiiri	harvoin	4	33,3	15	60,0	42	89,4
	siltoin tällöin	4	33,3	7	28,0	3	6,4
	usein	4	33,3	3	12,0	2	4,3
	Yhteensä	12	100,0	25	100,0	47	100,0

Kun mielenpitojen huomioon ottaminen kasvaa eli otetaan usein huomioon, vähenee myös työpaikan negatiivinen ilmapiiri (89,4 %). Spearmanin korrelaatiokerroin oli -0,457 eli riippuvuus on kohtalainen, testin kriteerit eivät täyty, havaintoarvoja vähemmän kuin viisi.

Taulukko 6. Tiedonkulun riittävyys ja työssä kehittymisen yhteys

		Onko tiedonkulku riittävää					
		harvoin		siltoin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Voitko kehittyä työssäsi	harvoin	4	40,0	4	21,1	1	1,8
	siltoin tällöin	5	50,0	9	47,4	8	14,5
	usein	1	10,0	6	31,6	46	83,6
	Yhteensä	10	100,0	19	100,0	55	100,0

Kun tiedonkulun riittävyys kasvaa, myös työssä kehittymisen mahdollisuus kasvaa (83,6 %). Spearmanin korrelaatiokerroin oli 0,621, testin kriteerit eivät täyty havaintojen määrän vuoksi.

Taulukko 7. Mielenpitemien huomioon ottamisen ja työssä kehittymisen yhteys

		Otetaanko mielipiteesi huomioon					
		harvoin		siltoin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Voitko kehittyä työssäsi	harvoin	4	33,3	5	20,0	0	,0
	siltoin tällöin	7	58,3	10	40,0	5	10,6
	usein	1	8,3	10	40,0	42	89,4
	Yhteensä	12	100,0	25	100,0	47	100,0

Kun mielipiteiden huomioon ottaminen kasvaa, siltoin myös kehittyminen työssä kasvaa (89,4 %). Spearmanin korrelaatiokerroin on 0,659 eli kohtalainen riippuvuus, mutta tiedon kriteerit eivät täyty havaintoarvojen vähäisyyden vuoksi.

Taulukko 8. Riittävän tiedonkulun ja aikatauluihin vaikuttamisen yhteys

		Onko tiedonkulku riittävä					
		harvoin		siltoin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Voitko vaikuttaa aikatauluihisi	harvoin	6	60,0	3	15,8	9	16,4
	siltoin tällöin	4	40,0	11	57,9	22	40,0
	usein	0	,0	5	26,3	24	43,6
Yhteensä		10	100,0	19	100,0	55	100,0

Tiedonkulun riittävyden kasvaessa, kasvaa myös aikatauluihin vaikuttamisen mahdollisuus mutta vaikutus ei ole kovin suuri (43,6 %). Spearmanin korrelaatiokerroin on 0,315, joten riippuvuus on kohtalainen mutta tuloksiin on suhtauduttava varauksella koska testin kriteerit eivät täyttyneet.

Taulukko 9. Mielenpitemien huomioon ottamisen ja aikatauluihin vaikuttamisen yhteys

		Otetaanko mielipiteesi huomioon					
		harvoin		siltoin tällöin		usein	
		Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Voitko vaikuttaa	harvoin	6	50,0	5	20,0	7	14,9
aikatauluihisi	siltoin tällöin	6	50,0	14	56,0	17	36,2
	usein	0	,0	6	24,0	23	48,9
	Yhteensä	12	100,0	25	100,0	47	100,0

Kun mielipiteiden huomioon ottaminen kasvaa, myös aikatauluihin vaikuttaminen kasvaa mutta edelliseen taulukkoon 8 verrattuna tässäkin vaikutusmahdollisuus ei ole kovin suuri (48,9 %). Spearmanin korrelaatiokerroin on 0,375 eli riippuvuus on kohtalainen. Testin kriteerit eivät täyttäneet.

Edellisten taulukoiden perusteella toimivalla työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin riippuvuus työyhteisöviestinnästä voidaan sanoa olevan kohtalaista tässä tutkimuksessa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että jos tiedon kulku on riittävä ja mielipiteet otetaan huomioon myös käytännössä usein eli viestintä alhaalta ylöspäin kasvaa ei tämä lisää työn hallintaa mahdollisuutena vaikuttaa mm. työaikatauluihin, kiireeseen tai taukojen pitämiseen.

Seuraavassa korrelaatiomatriisissa on koottu vielä muuttujien parittaiset korrelaatiokertoimet samaan taulukkoon 10. Korrelaatiokerroin mittaa kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuutta.

Taulukko 10. Korrelaatiomatriisi työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä. (Spearmanin korrelaatiokerroin)

		Onko tiedonkulku riittävää	Otetaanko mielipiteesi huomioon	Voitko kehittyä työssäsi	Voitko vaikuttaa aikatauluihisi	Työpaikan negatiivinen ilmapiiri	Työpaikan positiivinen ilmapiiri
Onko tiedonkulku riittävää	Korrelaatiokerroin	1,000	,834**	,621**	,315**	-,525**	,787**
	Merkitsevyystaso		,000	,000	,004	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
Otetaanko mielipiteesi huomioon	Korrelaatiokerroin	,834**	1,000	,659**	,375**	-,457**	,757**
	Merkitsevyystaso	,000		,000	,000	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
Voitko kehittyä työssäsi	Korrelaatiokerroin	,621**	,659**	1,000	,369**	-,490**	,681**
	Merkitsevyystaso	,000	,000		,001	,000	,000
	N	84	84	84	84	84	84
Voitko vaikuttaa aikatauluihisi	Korrelaatiokerroin	,315**	,375**	,369**	1,000	-,356**	,354**
	Merkitsevyystaso	,004	,000	,001		,001	,001
	N	84	84	84	84	84	84
Työpaikan negatiivinen ilmapiiri	Korrelaatiokerroin	-,525**	-,457**	-,490**	-,356**	1,000	-,667**
	Merkitsevyystaso	,000	,000	,000	,001		,000
	N	84	84	84	84	84	84
Työpaikan positiivinen ilmapiiri	Korrelaatiokerroin	,787**	,757**	,681**	,354**	-,667**	1,000
	Merkitsevyystaso	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	84	84	84	84	84	84

** Korrelaation merkitsevyystaso on 0.01 (2-suuntainen).

Taulukossa 10 näkyy vielä ”Työpaikan positiivisen ilmapiirin” ja viestinnän, ”Onko tiedonkulku riittävää” ja ”Otetaanko mielipiteesi huomioon”, yhteydet. Korrelaatiokertoimet olivat näiden välillä suuret (0,787 ja 0,757), joten riippuvuus on vahva.

Työyhteisötaitoja (alaidot organisaatiossa) eli sitoutumista, samaistumista, motivoitumista ja ammattiosaamista kysyttäessä, sitoutuneita omaan työyhteisönsä olivat melkein kaikki (84,3 %) vastaajat (puuttui yksi vastaus). Pitkäaikaiset työsuhteet luovat Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan vahvoja sidoksia ja siten myös turvallisuuden tunnetta. Sitoutuneisuus on merkityksellinen ominaisuus monien työelämään liittyvien toimintojen kannalta, esimerkiksi se on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Se voi ilmetä myös motivoituneisuutena ja siten myös halukkuutena

kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Sitoutuminen voi olla myös ns. psykologinen side, jonka luonne ja perusta vaihtelevat ja se voi näkyä sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan. Työkäyttäytymisessä sitoutuminen voi näkyä siten, että tullaan mielellään töihin ja siten työsitoutuneisuus on yhteydessä myönteisiin työasenteisiin kuten työtyytyväisyyteen. (Keskinen 2005; Lämsä & Hautala 2001.) Joensuu (2006) on tutkimuksissaan osoittanut, etteivät työntekijät välttämättä sitoudu organisaatioon vaan oman itsensä kehittämiseen. Työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset, esimerkiksi vaatimukset työvoiman joustavuudesta, projektityöt ja määräaikaiset työsuhteet, ajavat työntekijät pitämään huolta lähinnä omasta kehittämisestä ja työasioista. Myös hammashoidossa avustavaa henkilöstöä voidaan palkata väliaikaiseksi työvoimaksi työntekijöitä välittäviltä firmoilta, jolloin sitoutumista tiettyyn työympäristöön ei synny.

Samaistumista, joka tarkoitti tässä mm. samoja arvoja, kulttuuria ja työn tavoitteita, koki työyhteisönsä runsaat puolet (75,6 %) vastaajista (puuttui kaksi vastausta). Samaistuminen voi olla solidaarisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan, jäsenyyttä ja lojaalisuutta organisaatiota kohtaan ja kiinnostusta sen tavoitteita kohtaan sekä yhteisten, jaettujen piirteiden tai samanlaisuuden havaitsemista jäsenten kesken ja kunnioitusta yhteisiä arvoja kohtaan. Ulkoiset tekijät, kuten samanlaiset työpuvut tai yhteinen logo eivät riitä ylläpitämään halua samaistua organisaatioon. (Keskinen 2005.)

Motivoituneita työhönsä olivat melkein kaikki (83,3 %) vastaajat. Työmotivaatio on mm. sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellisen työkäyttäytymisen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla halu auttaa toisia, hyvä työmoraali ja kiinnostus uuden oppimiseen. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla palkkiojärjestelmät ja työn luonne. (Lämsä & Hautala 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2006). Työn motivaatio on yhteydessä myös työn mielekkyyteen. Eri ihmisille työn tarkoitus vaihtelee esimerkiksi siten, että joillekin työn mielekkyys on siinä, että saa palkkaa mutta toiselle siinä, että työ tuntuu kiinnostavalta ja haastavalta. Työtoverit, työpaikan henki ja imago sekä työolosuhteet ja sosiaaliset edut voivat myös vaikuttaa motivoitumiseen työssä.

Riittävää ammattiosaamista koki lähes kaikki vastaajat (91,7 %). Ammatillisuus oli siis korkealla. Ammatillinen kehittyminen onkin elinikäinen prosessi ja työntekijöiltä odotetaan lisäksi nykyisin yhä laaja-alaisempaa osaamista ja päivittämänsä tiedon ja taidon osoittamista kyvykkyydeksi. Vahva ammatillisuus lisää itsetuntoa ja tämän seurauksena myös ajankäytön ja omien resurssien hyvä käyttö tehostuu, osataan erottaa myös työ- ja vapaa-aika toisistaan. Voidaan puhua myös

itsensä johtamisesta, jolloin on tehokkaat eväät itsenäiseen työskentelyyn ja eri osapuolia arvostavaan yhteistyöhön. (Suonsivu 2011) Työhyvinvoinnin ytimessä on Luukkalan (2011) mukaan osaaminen. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin myös työperäinen stressi koetaan myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Tekemiseen tulee rentoutta ja jaksamista ja osaavaa työntekijää myös arvostetaan työyhteisössä ja hänelle annetaan vastuuta.

Taulukon 11 korrelaatiomatriisissa korrelaatiokerroin mittaa kahden työyhteisötaitoja mittaavan muuttujan välistä yhteyden voimakkuutta.

Taulukko 11. Korrelaatiokertoimet työyhteisötaitojen sitoutuminen, samaistuminen, motivoituminen ja ammattiosaaminen välillä.

		Koetko olevasi sitoutunut työyhteisösi?	Koetko samaistumista työyhteisösi	Oletko motivoitunut työhösi?	Koetko riittävää ammattiosaamista?
Koetko olevasi sitoutunut työyhteisösi?	Korrelaatiokerroin	1,000	,805**	,630**	,471**
	Merkitsevyystaso		,000	,000	,000
	N	83	82	83	83
Koetko samaistumista työyhteisösi	Korrelaatiokerroin	,805**	1,000	,557**	,457**
	Merkitsevyystaso	,000		,000	,000
	N	82	82	82	82
Oletko motivoitunut työhösi?	Korrelaatiokerroin	,630**	,557**	1,000	,220*
	Merkitsevyystaso	,000	,000		,044
	N	83	82	84	84
Koetko riittävää ammattiosaamista?	Korrelaatiokerroin	,471**	,457**	,220*	1,000
	Merkitsevyystaso	,000	,000	,044	
	N	83	82	84	84

** . Korrelaation merkitsevyystaso on 0.01 (2-suuntainen).

* . Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0.05 (2-suuntainen).

Taulukosta näkyy, että työyhteisötaitojen korrelaatiot olivat kohtalaisen korkeita. Ammattiosaamisen ja työhön motivoitumisen välillä oli heikoin korrelaatio (0,220), joten näiden välinen riippuvuus on heikko.

Tutkielman tarkoituksena oli selittää tutkimusongelmaa ja tehdä tutkittu asia aiempaa selvemäksi ja ymmärrettävämmäksi. Tavoitteena oli myös esittää asioiden kausaalisuhteita ja selittää ilmiötä yksityisestä yleiseen. Vastausprosentti jäi niin alhaiseksi, että tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää. Empirian ja teorian välillä on kuitenkin löydettävissä samankaltaisuutta ja tutkimuksen tulokset noudattavat samoja linjoja kuin esitetty kirjallisuus ja muut tutkimukset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän päivän työyhteisöviestintä ei ole enää pelkästään esimiehen ylhäältä alaspäin välittämää viestintää vaan sen pitäisi olla vuorovaikutuksellista keskustelua, jossa myös alaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin ja päätöksentekoon. Samoin työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota kiireisen työtahdin, työn vaativuuden ja muun muassa sen vuoksi, että tämän päivän työntekijän on jaksettava olla yhä kauemmin työelämässä. Työhyvinvoinnissa alaisten työnhallinnalla ja alaistaidoilla on merkittävä osuus onnistuneessa työhyvinvoinnin kokemisessa.

Tämän tutkimuksen pääongelmana oli selvittää työyhteisöviestintää alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä. Alaongelmina oli selvittää työhyvinvointia työnhallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta sekä kuinka paljon työyhteisöviestinnällä merkitystä työhyvinvoinnille. Kysely toteutettiin strukturoidulla ja standardoidulla kyselylomakkeella Webropol -ohjelmalla Plus Terveys Oy:n avustavalle henkilöstölle, johon kuuluivat hammashoitajat ja suuhygienistit. Tutkielman aihe työyhteisöviestinnästä oli lähtöisin tutkijan omista kokemuksista ja havainnoinnista oman työuran aikana ja aihe työhyvinvoinnista liitettiin tutkielmaan työnantajan toivomuksesta.

Tutkimustulokset näyttävät pääosin viestittävän samoja tuloksia, mitä teoriaosassa työyhteisöviestinnästä, työnhallinnasta ja alaistaidoista työhyvinvoinnissa yleensä esitetään. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa työyhteisöviestintää on tutkittu pääasiassa esimies-alaisviestintänä eli ylhäältä alaspäin suuntautuvana työyhteisöviestintänä mutta tänä päivänä myös alaisten näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on huomattu, että avoimella ja toimivalla työyhteisöviestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkitystä koko työyhteisölle. Viestinnässä, jota tässä tutkielmassa tutkittiin pääongelmana alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä, avustava henkilöstö koki, että viestit kulkivat yleensä hyvin esimiehelle eli heitä kuunneltiin omassa työyhteisössään. Tämä tutkimus osoitti myös sen, että on niitäkin työntekijöitä avustavassa henkilöstössä, joiden mielestä viestit eivät kulje alhaalta ylöspäin niin hyvin kuin niiden toivoisi kulkevan. Vaikka viestit kulkivat hyvin esimiehelle, kaikkien mielestä niitä ei kuitenkaan käytännössä otettu huomioon. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kuunnellaan, mitä työntekijällä on sanottavaa, tällä on vähän merkitystä käytännön kannalta.

Sanaton viestintä oli myös sellainen alue, jossa kiinnitettiin huomiota viestittäjän sanomaan tämänkin tutkimuksen mukaan. Avustavalta henkilöstöltä olisi tässä tutkimuksessa voinut vielä

kysyä, onko huomannut ristiriitaa puhutun sanoman ja sanattoman viestinnän välillä. Ilmeet, eleet ja äänenpaino kertovat yllättävän paljon siitä, mitä viestijä tarkoittaa sanomallaan. Esimerkkeinä käytännöstä esimies saattaa kysyä alaiselta mielipidettä johonkin asiaan mutta ennen kuin alainen ehtii vastata, esimies on mennyt jo menojaan. Tällainen käyttäytyminen viestii siitä, ettei esimies loppujen lopuksi ollut kiinnostunut alaisen mielipiteestä. Hammaslääkärin katsoessa kelloa aina, kun työntekijä on lähdössä kotiin, saa se lähtijän miettimään, onko varmasti lähdössä kotiin oikealla kellonlyömällä. Kellokorttikatse on leimannut työaikakortin. Myös äänensävy, jolla puhutellaan, on asia, jonka perusteella opitaan tuntemaan, mitä kulloisellakin viestinnällä tarkoitetaan. Paheksuvan kuuloinen äänensävy saa tuntemaan epäonnistumista ja riittämättömyyttä hoitaa työtehtävänsä oikein. Näissäkin tilanteissa avoin vuorovaikutus ja keskustelu voisivat oikaista ehkä mahdolliset väärinkäsitykset.

Virallisia ja epävirallisia keskusteluja käytiin vastaanotoilla yllättävän vähän. Vaikka työnteko tapahtuu tiiviisti yhdessä, voi esimerkiksi kiire tai työn rytmitys vaikuttaa siihen, ettei aikaa keskustelulle jää. Virallisia kehityskeskusteluja, joissa alainen ja esimies voivat keskustella mm. työhön liittyvistä asioista, käytiin vähän, vaikka Plus Terveys Oy:llä on oma kehityskeskustelukaavakkeensa. Tällaisen kaavakkeen olemassa olosta voisi tiedottaa paremmin ja se voisi olla vaikkapa epävirallisen virallinen keskustelun avaaja. Plus Terveiden Tulos- ja kehityskeskustelulomakkeella kysytään esimerkiksi, mitä mieltä työntekijä on työmäärästään ja haluaisiko hän muuttaa työn toteuttamistapaa tai työn hallinnan kysymykset työntekijän vahvuuksista, kehittämialueista, ja onko jollakin alueella ongelmia. Palautteen antaminen myös esimiehelle hänen suoriutumisestaan olisi tärkeää. Tämän tutkimuksen mukaan palautetta esimiehelle antoivat varsinkin hammashoitajat silloin tällöin. Yksi keino saada keskustelua ja vuorovaikutusta aikaiseksi olisivat palaverit, jotka olisi sovittu etukäteen pidettäviksi esimerkiksi kerran kuussa tai tarpeen mukaan useammin, tiettyinä päivinä tiettyyn kellon aikaan. Keskustelut ja avoin vuorovaikutus saavat aikaan työyhteisössä me-henkeä ja oman kulttuurin syntymistä, joka vaikuttaa mm. työhyvinvointiin sekä työyhteisöön sitoutumiseen ja samaistumiseen.

Hammaslääkärin vastaanottojen koostumukset voivat olla hyvin erilaisia. Vastaanottoja voi olla yksi tai useampi vastaanotto yhdessä, avustavalla henkilöllä voi olla yksi tai useampi esimies, työparit voivat vaihtua, esimiestä ei nähdä kuin kerran viikossa jne. Nämä asettavat haasteita myös työyhteisöviestinnässä, sillä alaisen voi olla vaikeaa päästä keskustelemaan esimiehensä kanssa, koska työntelolta ei jää siihen aikaa tai hän ei työskentele esimiehensä kanssa. Sisäisessä viestinnässä, joka tapahtuu organisaation sisällä ja koskee esimerkiksi omaa työyksikköä ja

vastaanottoa, on lähin esimies avainasemassa. Sisäisessä viestinnässä kerrotaan mm. organisaation tavoitteista tai muista lähiaiheista, kuten tiedoista, jotka koskevat omaa työtä ja yksikköä. Varsinkin muutoksissa sisäinen viestintä on tärkeää, ja sen tulee toimia molemmin päin, myös alaisen on kerrottava omat mielipiteensä, miten hän mahdollisen muutoksen kokee. Myös palautteen ja arvioinnin antaminen virallisesti tai jokapäiväisessä keskustelussa on tärkeää. Esimerkiksi sana ”kiitos” päivän päätteeksi silloin tällöin, saa tuntemaan onnistumista työssään.

Haasteita viestinnässä voivat olla mm. ulkoinen häiriö, jolloin viestiä ei kuulla, keskittymisen puute tai viesti tulee vastaanottajalle mutta hän ymmärtää sen väärin. Vastaanoitoilla esim. kiire voi aiheuttaa häiriöitä viestien vastaanottamisessa ja viestien kuulemisessa koneiden ja laitteiden melu. Myös esimiehen arvio, ettei asia kuulu alaiselle, voi olla väärä arvio. Viestinnästä olisi huolehdittava ja siitä, että tiedot kulkevat, sillä keskustelemattomuus voi johtaa epäviralliseen organisaatiokulttuurin kasvuun, joka voi saada aikaan yhteistyön epäonnistumisen tyytymättömyydellään ja kielteisillä asenteillaan. Energisoivassa työyhteisössä jäsenet inspiroivat toisiaan ja siten koetaan emotionaalista yhteisöllisyyttä sekä yhdessä oppimista ja tekemistä.

Hiljainen tieto olisi myös hyvä saada käyttöön. Monella pitkään työssä olleella saattaa olla sellaista tietoa, josta voisivat muutkin hyötyä. Tärkeää olisi, että jokainen voisi osallistua tasavertaiseen keskusteluun, erilaisille mielipiteille annettaisiin arvoa, ja jokainen voisi työyhteisössään myös vaikuttaa. Ajantasaisen tiedon tulisi olla koko ajan käytettävissä ja hyödynnettävissä sille, joka sitä tarvitsee. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä. Leppäsen (2011) tutkimuksen yhteenvetona oli, että hammashoidossa kiire heijastuu työssä oppimisen prosessiin sen kaikissa vaiheissa. Kiire heikensi mm. oppimisen mahdollisuuksia.

Vaikka työyhteisöviestintä oli onnistunutta alhaalta ylöspäin etenevänä viestintänä suurimmalla osalla vastaajista, tulisi työyhteisöviestintää parantaa varsinkin niiden kohdalla, jotka kokivat, etteivät viestit kulkeneet alhaalta ylöspäin. Epäviralliset keskustelut sekä viralliset kehityskeskustelut ja palaverit olisivat niitä mahdollisia keinoja, joilla voitaisiin saada aikaan avointa vuorovaikutuksellista keskustelua. Työyhteisöissä keskusteltiin ongelmatilanteissa yleensä enemmän työtoverin kuin esimiehen kanssa. Luottamusmieheen tai henkilöstöpäällikköön oltiin vielä harvemmin yhteydessä. Yleensä on hyvä, jos ongelmat voidaan ratkaista työpaikalla mutta ratkeavatko ne keskustelemalla työtoverin kanssa vai olisiko vielä keskusteltava esimiehen kanssa. Tarpeen vaatiessa myös luottamusmies neuvoa ja avaa keskusteluyhteyden esimiehen kanssa.

Ensimmäisenä alaongelmana oli, miten työhyvinvointi koettiin työntekijän työn hallinnan ja alaistaitojen näkökulmasta. Työn hallinta eli työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon koettiin yleensä onnistuneena. Työyhteisötaidot, joita tässä tutkielmassa käsiteltiin alaistaitoina organisaatiossa, ja joita olivat sitoutuminen, samaistuminen, motivoituneisuus ja ammatillinen osaaminen, koettiin erittäin korkeiksi. Keskinen (2005) toteaaakin, että alaistaidon edellytys on vahva sitoutumien ja samaistuminen organisaatioon, ja motivoituneisuus on edellytys alaistaidon olemassaololle. Ilman vahvaa ammatillista osaamista ei alaistaito taas olisi kovin korkeatasoista.

Työntekijän ikääntyessä tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Tutkimusten mukaan työuupumus lisääntyy varsinkin 55 - 64 -vuotiailla naisilla. Työajan huonon hallinnan on todettu uhkaavan varsinkin naisten hyvinvointia ja tässä olisi yksi lisätutkimuksen aihe tälle naisvaltaiselle alalle. Naisten on todettu olevan tunnollisia työssään, mikä voi joskus aiheuttaa esimerkiksi liiallista stressaantumista.

Eläkkeelle Plus Terveys Oy:ssä voi siirtyä 62 - 68 -vuotiaana, joten esimerkiksi työhyvinvoinnissa on hyvä kiinnittää huomiota työn fyysiseen rasittavuuteen ja työn kiireiseen, sen monesti stressaavan luonteeseen. Myös nyky-yhteiskunnan vaatimus siitä, että eläkeikärajaa tulisi nostaa, asettaa työnantajalle haasteita, että työntekijät jaksaisivat työssään yhä pidempään. Tämä asettaa haasteita myös terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle niin alaiselta itseltään kuin työnantajalta. Työkyvyn ylläpitäminen, ns. TYKY -toiminta, olisi hyvä ottaa jokaisen työntekijän kohdalla arvioitavaksi tietyssä iässä tai työvuosien määrästä riippuen. Mielenkiintoista olisi ollut selvittää, moniko avustavasta henkilöstä on hakeutunut Kelan korvaamaan työhyvinvointia (TYHY) ylläpitävälle Aslak -kurssille ja myös päässyt kurssille.

Työtä pitivät fyysisesti rasittavana useimmin suuhygienistit. Suuhygienistit tekevät työtä yksin ja monesti ergonomisesta työasennosta huolehtiminen voi olla vaikeaa ja esim. niska ja hartiasseudun vaivat ovat yleisiä. Fyysisen kuormituksen ehkäisystä huolehdittiin hyvin eli työvälaineistä ja työasennosta eli ergonomiasta huolehdittiin vastaanotoilla. Työvälaineiden ja laitteiden on oltavakin kunnossa, sillä tietyt ohjeistukset ja määräykset vaativat sitä. Huomattavaa oli, että suuhygienisteissä oli niitä, jotka kokivat työilmapiirin usein negatiivisena. Jatkossa olisikin hyvä selvittää, mistä työilmapiirin negatiivisuuden kokeminen johtui. Voisiko syynä olla esimerkiksi se, että viestit kulkivat alhaalta ylöspäin mutta niitä ei käytännössä otettu huomioon.

Hammashoitajat ja suuhygienistit olivat hyvin selvillä oman työn tavoitteista ja tehtävistä, joten lisäperehdyttämistä ei kaivattu. Ammattiosaaminen koettiin erityisen korkeaksi vastaajien keskuudessa.

Toinen alaongelma oli ”Kuinka paljon työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvointiin?”. Tutkittaessa työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä todettiin, että kun tiedonkulku toimi ja mielipiteet otettiin huomioon, mahdollisuus kehittyä työssään parani ja työpaikan negatiivinen ilmapiiri väheni. Huomioitava tulos oli se, että vaikka tieto kulki hyvin ja mielipiteet otettiin huomioon, ei aikatauluihin vaikuttamisen mahdollisuus kuitenkaan lisääntynyt. Yleisenä päätelmänä voitaneen pitää, että työyhteisöviestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnille mutta sitä oli vaikea mitata määrällisesti tässä tutkimuksessa.

Jokainen työntekijä on tärkeä. Nykyajan vaatimukset pidentää työvuosia tarkoittaa sitä, että työssä pitää jaksaa tehdä töitä. Työnantajalle tulee kalliiksi, jos työntekijä joutuu usein olemaan sairauslomalla tai työntekijä joutuu työn rasittavuuden tai muunlaisten oireiden takia kouluttautumaan uudelleen. Tässä tutkimuksessa oli vastaajissa niitäkin, jotka kokivat, etteivät viestit kulje alhaalta ylöspäin tai työhyvinvointi ei toimi työntekijän työn hallinnan näkökulmasta. Vaikka näiden osuus vastaajista oli pieni, voitaneen kuitenkin katsoa, että tulos on suuntaa antava siihen päätelmään, että työyhteisössä on olemassa pieni vähemmistö, joka on myös otettava huomioon ajateltaessa työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia. Vastaajien määrän jäädessä vähäiseksi ei tuloksia voida suoraan yleistää koskemaan koko hammashoidon avustavan henkilöstön joukkoa mutta viestien kulkemiseen alhaalta ylöspäin ja työhyvinvointiin alaistaitojen ja työnhallinnan näkökulmasta olisi ehkä syytä kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Avoimella ja vuorovaikutteisella keskustelulla on merkitystä jokaisella alueella työyhteisöviestinnässä ja työhyvinvoinnissa.

Tämän tutkielman aiheeseen paneutuminen herätti ajatuksia monista jatkotutkimuksen aiheista, joihin olisi mielenkiintoista syventyä. Yksi mielenkiintoinen aihe tuli jo edelle mainittua eli miten työhyvinvointi näkyy naisvaltaisella alalla, onko naisten tunnollisuudella ja monesti kiltteydellä yhteyttä työssä jaksamiseen. Toinen mielenkiintoinen alue olisi psykologiset sopimukset, sillä monesti suullisesti sovitaan sellaista, mitä ei vuosien päästä enää muisteta tai jos esimies vaihtuu, miten sopimuksen kanssa sitten käy. Narsismista puhutaan tänä päivänä aika paljon ja sellainenkin kysymys tiiviissä työyhteisössä voisi olla mielenkiintoinen vaikka aika haastava. Tässä

tutkimuksessa oli tarkoitus alun perin vertailla myös Plus Terveys Oy:ssä vuonna 2007 tehtyä työhyvinvointitutkimusta näihin tuloksiin mutta se olisi vaatinut jo toisenlaista tutkimusasetelmaa.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta (2008): Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Chien, Min-Huei: A study to improve organizational citizenship behaviors. Viitattu 18.2.2012. Saatavilla pdf-muodossa:[URL:http://mssanz.org.au/MODSIMO3/Volume_03/B14/03_Chien_Behaviors.pdf](http://mssanz.org.au/MODSIMO3/Volume_03/B14/03_Chien_Behaviors.pdf)

Forsgård, Christina & Frey, Juha (2010): Suhde. Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää. Hansaprint Oy. Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007): Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2010): Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Holopainen Martti, Tenhunen Lauri, Vuorinen Pertti (2004): Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Oy Kotkan Kirjapaino Ab. Hamina.

Hujala, Anneli (2008): Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio. Kuopion yliopisto. Viitattu 20.3.2012. Saatavilla pdf-muodossa:<[URL: http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-0808-6.pdf](http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-0808-6.pdf)>.

Huotari, Maija-Leena, Hurme Pertti & Valkonen, Tarja (2005): Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Huuhtanen, Pekka (2002): Muutoksen toteutus työyhteisössä. Teoksessa Kari Lindström ja Anneli Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino Oy, 22 - 23.

Joensuu Sanna (2006): Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä. Viitattu 7.2.2012. Saatavilla

osoitteesta pdf-muodossa: <URL:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9513926540.pdf?se>>.

Juholin, Elisa (2006): *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön.* (uusittu painos) WS Bookwell. Porvoo.

Juholin, Elisa (2008): *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.* WS Bookwell Oy. Juva.

Juuti Pauli (2010): *Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella?* Teoksessa Pauli Juuti ja Esa Rovio (toim.) *Keskusteleva johtaminen.* Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Järvinen, Pekka (1998): *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä.* WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Järvinen, Pekka (2001): *Onnistu esimiehenä.* WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, Pekka (2011): *Esimiestyön vaikeus ja viisaus.* WSOYproOy. Helsinki.

Kacmar Michele K., Bachrach Daniel G. and Harris Kenneth J., Noble David: *Exploring the role of supervisor trust in the associations between multiple sources of relationship conflict and organizational citizenship behaviour.* *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 43-54.

Kananen, Jorma 2011: *Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas.* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Keskinen, Soili (2005): *Alaistaito; Luottamus, sitoutuminen ja sopimus.* KAKS. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. Viitattu 8.1.2012. Saatavilla pdf-muodossa: <URL:http://www.1145-Polemia59_net.pdf
http://www.polemiikki.fi/files/1145Polemia59_net.pdf

Kinnunen, Ulla, Feldt Taru & Mauno Saija (2005) (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet.* Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Lavento, Heidi (2008): Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002 – 2007. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsingin yliopisto.

Leppänen, Marja: (2011): Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Oy Arkmedia Ab. Vaasa. väitöskirja

Lievens Filip, Conway James M. and De Corte Wilfried: (2008) The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to job performance ratings: Do rater source and team-based culture matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2008), 00, 1-18. The British Psychological Society.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo Minna (2007): Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WS Bookwell Oy. Juva.

Luukkala, Jouni (2011):jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2001): Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa (2007): Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Manka, Marja-Liisa (2011): Työn ilo. WSOYpro Oy.

Marjala, Pauliina (2009): Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina-narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Viitattu 17.12.2011. Saatavilla pdf-muodossa:<URL: <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn97899514290244.pdf>>.

Metsämuuronen Jari, (2006): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski 2007. 2.laitos. 4.painos.

Mäkikangas Anne, Fäldt Taru ja Kinnunen Ulla (Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin) Kinnunen Ulla, Feldt Taru ja Mauno Saija (toim.) (2005): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu (2005): Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu (2010): Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

Organ, Dennis W. (1988): Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome School of Business, Indiana University

Organ, Dennis W., Ryan Katherine (1995): A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology 1995, 48, s 775-802.

Otala, Leena-Maija & Ahonen Guy (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Paasivaara, Leena (2009): Työnsä kokoinen ihminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Piili, Marjut, (2006). Esimiestyön avaimet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Plus Terveys Oy:n nettisivut. Viitattu 20.3.2012. Saatavilla html-muodossa: <URL: <http://www.plusterveys.fi>>.

Ponteva Katariina (2009): Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere. Viitattu 11.3.2013. Saatavilla pdf-muodossa: URL: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7768-3.pdf>

Puro, Jukka-Pekka (2002): Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Ranta, Ritva (2005). Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus Kirjapaino OY. Jyväskylä.

Rauramo, Päivi (2004): Työhyvinvoinnin portaat. Edima Prima Oy. Helsinki.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen Soili (2005): Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki. Raportti. Viitattu 8.1.2012. Saatavilla pdf-muodossa:<URL: <http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>>.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (2005): Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntatyö kunnossa. Viitattu 3.1.2012. Saatavilla pdf-muodossa: <URL: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf>.

Sias Patricia M. (2009): Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationship. SAGE Publications. Printed in the United States of America.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen Risto (2006): Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen Risto (2007): Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Stenvall J., Majoinen K., Syväjärvi A., Vakkala H. & Selin A (2007): ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Strandman Kristiina (2010): ”Valutetaan, sulatetaan, välitetään, maastoutetaan” – Rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 4, 446 - 447.

Suonsivu, Kaija (2011): Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Suonsivu, Kaija (2008), Hyvinvointipalvelujen julkaisuja (8/2008.)

Syväjärvi, Antti & Kaurahalme Olli-Pekka (2010): Sosiaalinen media osana kuntien avoimuutta, demokratiaa ja kehittynyttä tiedon hallintaa. Kunnallistieteellinen Aikakauskirja 4, 341 - 363.

Tähtinen Juhani, Laakkonen Eero & Broberg Mari (2011): Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Painosalama Oy. Turku.

Vahtera, Jussi ym. (2002): Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino. Helsinki.

Valli, Raine (2001): Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vilka, Hanna (2007): Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, Leif (1997): Viestinnän strategiat. WSOY- kirjapainoyksikkö. Juva

Åberg, Leif (2000): Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu 2002.

Åberg, Leif (2006): Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Liite 1

Työhyvinvointi ja työyhteisöviestintä PlusTerveys Oy:ssä

1. Syntymävuosi

2. Sukupuoli *

- nainen
 mies

3. Ammatinimike

- hammashoitaja
 suuhygienisti/hammashuoltaja
 muu, mikä?

4. Työvuosien määrä

- alle 2 vuotta
 2-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 yli 15 vuotta

5. Montako vuotta olet ollut Plus Terveys Oy:n palveluksessa?

Työn hallinta

6. Työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön ja päätöksentekoon

	ei koskaan	harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä suoriutuaksesi työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työsi vaihtelevaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voitko vaikuttaa aikatauluihin ja työpäiväsi pituuteen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voitko pitää sovitut ruoka- ja kahvitaumat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oletko selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoiteista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voitko yleensä vaikuttaa työtäsi/itseäsi koskeviin asioihin vastaanotolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoaako työsi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsetkö osallistumaan haluamaasi koulutukseen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaipaatko työhösi lisäperehdytystä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustaako työyhteisösi omaehtoiseen opiskeluun?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työn psyykkinen ja fyysinen kuormitus

	ei koskaan	harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein
Onko työsi henkisesti rasittavaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työsi fyysisesti rasittavaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdi taako vastaanotollasi yleisesti fyysisen kuormituksen ehkäisystä:					
a) työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) työasento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) työympäristön osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ovatko liikuntasetelit käytössäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden valvassa jatkuvasti mieltä. Tunnetko tällaista stressiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein koet olevasi tyytyväinen nykyiseen työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka usein koet olevasi tyytyväinen nykyiseen elämääsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työilmapiiri

	ei koskaan	harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein
Vastaanottomme ilmapiiri on jännittynyt ja kilpaileva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottomme ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottomme ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottomme ilmapiiri on leppoisa ja mukava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanottomme ilmapiiri on riitaisa ja eripurainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanotollamme kannustetaan kokeilemaan uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaanotollamme tehdään parannuksia toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnetko olevasi henkisen väkivallan ja kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunteeko joku muu työyhteisössäsi olevansa henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostetaanko työtäsi vastaanotollanne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuuko eri-ikäisten työntekijöiden välinen tasa-arvo vastaanotollasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä ja tiedonkulku vuorovaikutuksessa

9. Viestintä ja vuorovaikutus

	ei koskaan	harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein
Onko tiedonkulku mielestäsi riittävää esimiesten ja henkilöstön välillä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunnellaanko mielipidettäsi vastaanotolla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otetaanko mielipiteesi huomioon käytännössä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitätkö huomiota keskustelussa:					
a) äänenpainoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ilmeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) eleisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallatko antaa palautetta esimiehellesi hänen toiminnastaan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioitko yhdessä esimiehesi kanssa omaa työtäsi ja sen kehittämistarpeita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttekö kehityskeskusteluja Plus Terveiden oman kehityskeskustelumatkan avulla?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisitko käyväne säännölliset esimies-alaiskeskustelut esimiehesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttekö epävirallisia ns. kahvipöytäkeskusteluja esimiehesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voitko luottaa siihen, mitä olet sopinut esimiehesi kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistutko muutosten suunnitteluun vastaanotollasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistutko muutosten toteutukseen vastaanotollasi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Viestintä ongelmatilanteissa

	ei koskaan	harvoin	silloin tällöin	melko usein	usein
Jos työyhteisössä syntyy jokin minua koskeva kriisitilanne:					
a) keskustelen asiasta työtovereitteni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) keskustelen asiasta esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

c) esimies ottaa aktiivisen roolin tilanteen selvittämiseksi

d) otan yhteyttä luottamusmieheen tai henkilöstöpäällikköön

Jos työyhteisössä syntyy yleisesti joku kriisitilanne esimies ottaa aktiivisen roolin tilanteen selvittämiseksi

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Työyhteisötaidot

Koetko olevasi sitoutunut työyhteisöösi?

Koetko samaistumista työyhteisösi? (samat arvot, kulttuuri, työn tavoitteet)

Oletko motivoitunut työhösi?

Koetko riittävää ammattiosaamista?

ei koskaan harvoin silloin tällöin melko usein usein

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähetä



Liite 2

Omaehtoinen kunnosta huolehtiminen on tärkeää jokaiselle työntekijälle työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työnantaja osallistuu työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen antamalla mahdollisuuden hankkia liikuntaseteleitä, joista työnantaja kustantaa puolet. Työntekijä voi itse valita, millaista liikuntaa haluaa harrastaa. Taulukossa ”Liikuntaseteleiden käyttö” näkyy hammashoitajien ja suuhygienistien liikuntasetelien käyttö. Hammashoitajista runsaat puolet (57,1 %) ja suuhygienisteistä melkein 70 % (68,0 %) käyttää edun hyödykseen.

Taulukko. Liikuntasetelien käyttö.

	hammashoitaja		suuhygienisti/hammashuoltaja	
	Lkm	%	Lkm	%
harvoin	16	28,6	5	20,0
silloin tällöin	8	14,3	3	12,0
usein	32	57,1	17	68,0
Yhteensä	56	100,0	25	100,0

Puuttui 3 vastaajaa

Niitä työntekijöitä, jotka käyttävät harvoin liikuntasetelietua on kuitenkin molemmissa ammattiryhmissä melkein kolmasosa (hammashoitajat 28,6 % ja suuhygienistit 20,0 %). Toinen vaihtoehto työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen olisi kulttuurisetelin käyttöönotto. Tällöin työntekijällä olisi mahdollisuus valita, millaisesta vapaa-ajankäytöstä olisi itselle hyötyä hyvinvoinnissa.