

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**ASiantuntijoiden sitoutuminen  
Case Plusterveys Oy**

Yrityksen hallinto  
Pro gradu -tutkielma  
Kevät 2011  
Ohjaaja: Marja Eriksson

Eveliina Jukkola

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, Yrityksen hallinto

Tekijä:

JUKKOLA, EVELIINA

Tutkielman nimi:

Asiantuntijoiden sitoutuminen. Case PlusTerveys Oy

Pro gradu -tutkielma:

99 sivua, 1 liitesivu

Aika:

Toukokuu 2011

Avainsanat:

Sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen, ammattiin sitoutuminen, asiantuntija, hammaslääkäri

---

Tutkimus käsittelee asiantuntijoiden sitoutumista keskittyen etenkin tarkastelemaan asiantuntijoiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksessa käytetään asiantuntijaryhmänä hammaslääkäreitä. Tutkimuksen tavoitteena on empiirisen tutkimuksen kautta ymmärtää hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksessa pyritään lähestymään tavoitetta kuvaamalla hammaslääkärin työn sisältöä, selvittämällä hammaslääkäreiden työlle tärkeitä seikkoja sitoutumisen kannalta ja pohtimalla sitä, miten organisaatio voisi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittymistä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomen terveydenhuoltoalan merkittävä toimija PlusTerveys Oy. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, joihin osallistui kahdeksan PlusTerveys-hammaslääkärinä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan tutkimuksen kahta pääkäsitettä, sitoutumista ja asiantuntijuutta. Sitoutumiskatsauksessa tutustutaan kahteen sitoutumisen muotoon: organisaatioon sitoutumiseen ja ammattiin sitoutumiseen. Näistä organisaatioon sitoutuminen on etenkin tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena, ja ammattiin sitoutumisen nähdään liittyvän kiinteästi asiantuntijuuteen. Sitoutumisen muotojen lisäksi kirjallisuuskatsauksessa perehdytään sitoutumisen seurauksiin ja sen muodostumiseen. Organisaatioon sitoutumisen todetaan useissa tutkimuksissa parantavan työntekijöiden työsuorituksia, joten se on näin ollen tavoiteltavaa. Sitoutumiseen ja sen muodostumiseen voidaan vaikuttaa tietyillä johtamistoimenpiteillä organisaation kautta. Asiantuntijuutta tarkastellaan tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa asiantuntijuuden käsitteen määrittämisen, asiantuntijatyön kuvaamisen ja asiantuntijaorganisaation johtamisen kautta.

Tutkimuksen perusteella hammaslääkäreiden itsenäisyys ja heidän kokemuksensa itsenäisyydestä ovat tärkeässä asemassa työssä ja organisaatioon sitoutumisessa. Kliininen autonomia ja yrittäjämäinen vapaus ovat tärkeitä hammaslääkäreille ja heidän työlleen. He haluavat keskittyä kliinisen työn tekemiseen ja toivovat organisaatiolta tukea ja resursseja muihin tehtäviin. Hammaslääkärit ovat voimakkaasti ammattiinsa sitoutuneita, ja tämä näkyy esimerkiksi heidän halunaan kehittyä ammatillisesti eteenpäin. PlusTerveys Oy:n toimintamallia voidaan sanoa onnistuneeksi näissä asioissa hammaslääkäreiden kokemusten perusteella, ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tässä tapauksessa he ovat sitoutuneita myös organisaatioonsa.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	4
1.2 Oletukset ja rajaukset.....	5
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	6
1.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne.....	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....	9
2.1 Sitoutuminen.....	9
2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen .....	11
2.1.2 Ammattiin sitoutuminen .....	15
2.1.3 Sitoutumisen seuraukset.....	18
2.1.4 Sitoutumisen muodostuminen ja johtaminen.....	21
2.1.5 Yhteenveto sitoutumiskeskustelusta .....	26
2.2 Asiantuntijuus .....	27
2.2.1 Asiantuntijatyö.....	31
2.2.2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen .....	36
2.3 Synteesi.....	39
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	41
3.1 Tutkimuksen metodologia .....	41
3.2 Aineiston hankkiminen ja analysointi .....	43
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	46
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS .....	49
4.1 PlusTerveys Oy.....	49
4.2 Hammaslääkärin työn luonteesta.....	52
4.3 Hammaslääkäri ja hammaslääkärin ammatti .....	58
4.4 Ajatuksia PlusTerveys Oy:ssä työskentelemisestä .....	66
4.4.1 Tyytyväisyys toimintaan.....	66
4.4.2 Kokemuksia toimintamallista .....	68
4.4.3 Resurssien tärkeys.....	70
4.4.4 Toiminnan tukeminen .....	73
4.4.5 Itsenäisyys ja yhtenäinen näkyvyys .....	76
4.4.6 Tulevaisuuden haasteita .....	79
4.5 Yhteenveto empiirisistä tuloksista.....	80
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	84
5.1. Yhteenveto tutkimuksesta.....	84
5.2 Tutkimuksen tulokset osana akateemista tutkimuskenttää .....	85
5.3 Tutkimuksen tulokset kohdeorganisaation kannalta ja jatkotutkimusehdotukset .....	90
LÄHDELUETTELO .....	93
LIITTEET .....	100
LIITE 1. Teemahaastattelurunko .....	100

## **LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA**

Kuvio 1 Työikäiset hammaslääkärit Suomessa. ....	3
Kuvio 2 Perrow'n teknologian luokittelu .....	33

# 1 JOHDANTO

Viime vuosien laskusuhdanteisessa taloudessa monet työntekijät ovat kiitollisia, jos he saavat pitää työpaikkansa, eivätkä joudu irtisanotuiksi. Vähitellen talouden kääntyessä nousuun kilpailu yritysten kesken kuitenkin kiihtyy, jolloin yhtenä kilpailun kohteena ovat myös työntekijät. Eteen avautuvat mahdollisuudet työskennellä toisessa, kenties aikaisempaa paremmassa työpaikassa saavat monet työntekijät vaihtamaan yritystä toisen työn perässä. Kilpailu parhaista osaajista on kovaa.

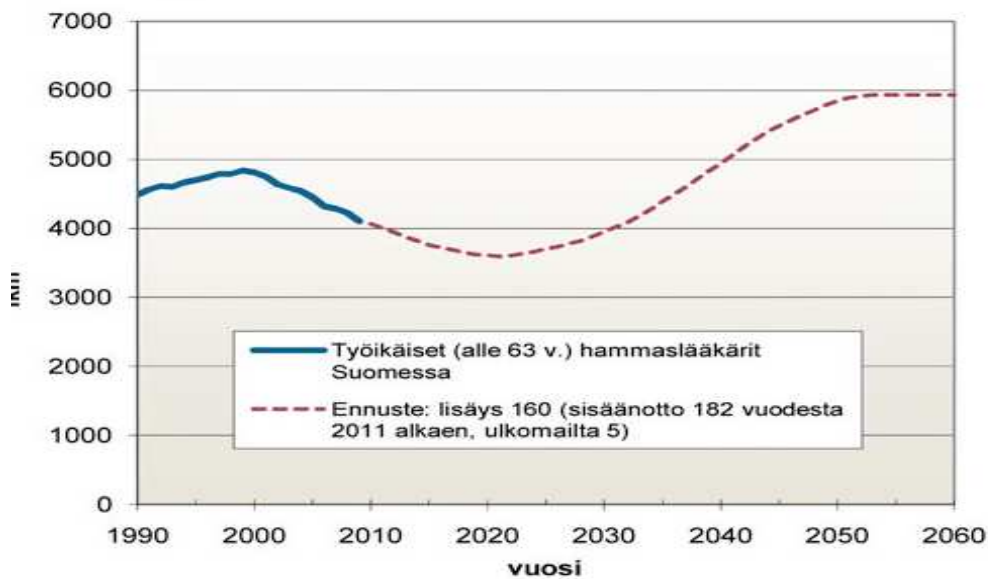
Nykyajan tietointensiivisessä maailmassa työntekijät ovat tärkeä resurssi yrityksen kilpailukykyä ja menestymistä ajatellen. Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat haluttuja jokaisessa yrityksessä, ja heillä on myös varaa valita, missä he haluavat työskennellä. Monet yritykset ovat laiminlyöneet tärkeitä henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, joilla työntekijät saadaan sitoutumaan ja pysymään yrityksen palveluksessa. Työntekijöiden unohtaminen ja laiminlyönti johtavat useassa tapauksessa siihen, että työntekijät eivät ole sitoutuneita kyseiseen yritykseen, vaan vaihtavat työpaikkaa paremman mahdollisuuden tullessa vastaan. Mikäli yritykset haluavat pitää kiinni osaavasta työvoimastaan, on niiden tärkeä keskittyä sitouttamaan työntekijät yritykseensä. (Whittington & Galpin 2010; Ulrich 1998) Uusien osaajien ja ydintyövoiman hankkiminen on vaikeaa ja erittäin kallista yrityksille (Lampikoski 2005, 9).

On laajasti ennakoitu, että kokonaisuudessaan talous tulee saamaan kasvunsa tietointensiivisen tai luovan työn sektorilta sekä palvelusektorilta. Tietotyöläisten osuus kaikista työntekijäryhmistä on nopeimmin kasvava segmentti. (Joo 2010) Talouden ja tuotantoteknologian kehittyessä eri prosesseista tulee entistä monimutkaisempia. Tietotyöläiset on se työntekijäryhmä, joka pitää huolen siitä, että tietomme ja sen käsittelytaitomme ovat ajan vaatimalla tasolla. (Pyöriä 2005, 60) Tietointensiivisen työn osuus tulee siis tulevaisuudessa nousemaan entistä suurempaan asemaan ympäristössämme ja erilaisia tietotyötä tekeviä ihmisiä tulee olemaan entistä enemmän. Turhaan ei

puhutakaan (jälkiteollisesta) tietoyhteiskunnasta, kun viitataan nykyajan yhteiskuntaan ja sen muutoksiin aikaisempiin periodeihin verrattuna (Melin 2001, 41).

Tietotyöläisittäin tärkeä toimialue on terveydenhuolto. Neljäsosa kaikista tietotyöläisistä työskentelee terveydenhuollossa. (Melin 2001, 45) Terveydenhuollossa lääkärit ovat tärkeä asiantuntijaryhmä, joka toimii sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Hammaslääkäreistä noin puolet toimii julkisella ja puolet yksityisellä sektorilla (Suomen Hammaslääkäriliitto). Kaldenbergin, Beckerin ja Zvonkovicin (1995, 1358 - 1359) mukaan hammaslääkäri voidaan minkä tahansa määritelmän mukaan lukea kuuluvaksi ammattilaiseksi eli asiantuntijaksi. Hammaslääkärin ammatissa on hallittava suuri määrä tietoa ja toimittava ammattikunnan etiikan mukaan. Hammaslääkärinä toimiminen on yleensä soolotyötä, vaikkakin työssä työskennellään hoitajan kanssa. Hammaslääkäriksi pääseminen vaatii työarvojen, asenteiden ja käyttäytymisen hankintaa ja ylläpitoa. Ammatillinen sitoutuminen nähdään hammaslääkäreiden ammatissa erittäin suureksi.

Suomen Hammaslääkäriliiton vuosikertomuksen (2009, 4) mukaan vuonna 2009 työssä olevia, Hammaslääkäriliiton jäsenrekisterissä olevia hammaslääkäreitä oli yhteensä 4 003, joista suunnilleen noin puolet, 1 716, työskenteli yksityisellä ja puolet, 2 022, julkisella sektorilla. Kun otetaan huomioon osa-aikatöitä tekevät, oli yksityisellä sektorilla 2 177 hammaslääkäreitä töissä. Näiden lisäksi hammaslääkäreitä työskenteli muun muassa sairaaloissa, opetuslaitoksissa ja puolustusvoimissa. Hammaslääkäreiden määrä on ollut koko ajan laskussa, sillä esimerkiksi vuonna 2005 Suomessa oli noin 4 400 hammaslääkäreitä. (Suominen-Taipale 2007, 26).



**Kuvio 1** Työkäiset hammaslääkärit Suomessa. Lähde: Suomen Hammaslääkäriliiton jäsenrekisteri 31.12.2009, THL ja Valvira.

Tuleva kiristynyt kilpailu osaavista ammattilaisista on siis nähtävissä myös Suomen hammaslääkärialalla. Työkäisten hammaslääkäreiden määrä vähenee huomattavasti tulevien vuosien aikana, mistä johtuen hammaslääkärialalla on odotettavissa työvoimavaje ainakin seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi, mikä on nähtävissä kuviosta 1. Hammaslääkäreiden eläkepoistuma ja 1990-luvun vähäiset uusien hammaslääkäreiden koulutusmäärät ovat osaltaan johtaneet siihen, että valmistuvien hammaslääkäreiden määrä ei riitä kattamaan työelämästä eläkkeelle poistuvien hammaslääkärien määrää. Koska väestönkasvuun ja täten hammaslääkäreiden tarjoamien palveluiden kysyntään ei ole lähivuosina odotettavissa suuria muutoksia, tarkoittaa tämä kiristynyttä kilpailua työvoimasta myös pirstaleisella hammaslääkärialalla. (Suominen-Taipale 2007)

Asiantuntijaorganisaatioissa haasteena on parhaimpien osaajien houkuttelevuus ja heidän pitäminen organisaatiossa (Lowendahl 1997, 51). Tässä kohtaa tärkeään asemaan nousee sitoutuminen organisaatioon, sillä sitoutumisen nähdään ensinnäkin olevan vakaampi ja vähemmän altis päivittäiselle vaihtelulle kuin esimerkiksi pelkän työtyytyväisyyden (Joo 2010, 70). Toisaalta sitoutumiseen liitetään muun muassa myös työntekijän halukkuus jatkaa jäsenyyttään organisaatiossa ja valmius ponnistuksiin organisaation vuoksi (Jokivuori 2004, 286). Sitoutunut työntekijä on siis valmis antamaan työpanoksensa ja osaamisensa

yrittäjien käyttöön ja sitoutunut työvoima onkin monissa tutkimuksissa yhdistetty positiiviseen organisatorisiin tuloksiin (Benson & Brown 2007, 122).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat tyyppiesimerkkejä organisaatioista, joissa tarvitaan vahvasti sitoutuneita työntekijöitä (Jokivuori 2002, 11). Sitoutuminen on asiantuntijaorganisaatioissa elintärkeä tavoite (Lampikoski 2005, 319). Sitoutumisella on nähty paljon myönteisiä vaikutuksia työelämässä sekä asiantuntijaorganisaatioissa että muunlaisissakin organisaatioissa yleisesti. Organisaatioon sitoutumisen on tutkimuksessa nähty vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta, lisäävän heidän osallistumistaan, parantaneen heidän moraaliaan, kasvattamaan heidän motivaatiotaan ja lojaaliuttaan. Näiden eri seikkojen voidaan nähdä myös parantavan työntekijöiden työsuoritusta ja tehokkuutta. (Baruch 1998)

Sitoutumista on usein tutkittu homogeenisestä näkökulmasta siinä mielessä, että eri ammattiryhmiä ei ole huomioitu tai eroteltu toisistaan. Tällöin ei ole huomioitu, että ammattiryhmien välillä saattaa olla eroavaisuuksia sitoutumisen suhteen. (Benson & Brown 2007) Joitakin sitoutumisen tutkimuksia on kuitenkin tehty nimenomaan tietyistä ammattiryhmistä, kuten esimerkiksi insinööreistä, sairaanhoitajista, lakimiehistä tai psykiatrisista teknikoista (Meyer & Allen 1997). Tästä huolimatta nimenomaan hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumisesta ei ole tehty tutkimuksia ollenkaan lukuunottamatta Teemu Peltokallion kandidaatin tutkielmaa (2009), jossa tutkittiin hammaslääkäreiden organisaatioon ja ammattiin sitoutumista. Laajempi tutkimus ilmiöstä kuitenkin puuttuu, joten tietoa ja tutkimuksia aiheesta tarvitaan lisää.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tutkimuksessani käsitellään asiantuntijoiden sitoutumista. Tarkoitukseni on tarkastella Suomessa toimivia hammaslääkäreitä – oman alansa asiantuntijoita – ja pyrkiä selvittämään heidän sitoutumistaan organisaatioon tämän konsepti ja liiketoiminta huomioiden. Tarkoitukseni on pyrkiä ymmärtämään hammaslääkäreiden sitoutumista laajemmassa kontekstissa, jossa huomioidaan toiminnan tasolla sitoutumiseen vaikuttavia asioita. Pyrin tutkimuksessani siis ymmärtämään hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista



näkökulmasta, jossa otetaan huomioon hammaslääkäreiden työnkuva ja työn sisältö ja toisaalta organisaation liiketoimintamalli. Käsittelen tutkimuksessani organisaation alla ketjussa toimivia yksittäisiä hammaslääkäriasemia ja siellä toimivia hammaslääkäreitä.

Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen tavoitteeseen pyrin vastaamaan pääongelman ja siitä johdettujen alaongelmien avulla:

Miten hammaslääkärit sitoutuvat organisaatioon toiminnan tasolla?

- Millainen on hammaslääkärin työn sisältö?
- Mitkä asiat ovat hammaslääkärin työlle tärkeitä sitoutumisen kannalta?
- Miten organisaatio voi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittymistä?

Lähestyn aihetta tutkimuksessani sitoutumisen aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella sekä myös asiantuntijuuskirjallisuuden kautta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on PlusTerveys Oy, ja ilmiön tarkastelu tapahtuukin tässä organisaatiossa.

Asiantuntijoiden – joiksi hammaslääkärit siis myös luokitellaan – on useiden tutkimusten mukaan nähty sitoutuvan työelämässä organisaatiota enemmän omaan ammattiinsa. Samanlaiseen tulokseen on päästy myös Teemu Peltokallion kandidaatintutkielmassa (2009), joka on tehty samassa kohdeyrityksessä työskenteleville hammaslääkäreille kuin tämäkin tutkimus. Tutkimuksessani on otettu huomioon Peltokallion tulokset, joiden mukaan hammaslääkärin sitoutuvat organisaatiositoutumista voimakkaammin nimenomaan ammattiinsa. Tässä tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan ilmiötä tätä laajemmin ja tuomaan esille asioita toiminnan kautta organisaation toimintakonsepti huomioiden.

## **1.2 Oletukset ja rajaukset**

Sitoutumista tarkastellaan tässä tutkimuksessa sitoutumisena organisaatioon ja ammattiin. Sitoutuminen työpaikalla voi saada monia muitakin muotoja organisaatioon ja ammattiin

sitoutumisen lisäksi, kuten esimerkiksi sitouminen työyhteisöön tai työhön ylipäänsä (mm. Cohen 2003). Tässäkin tapauksessa asiantuntijoiden tai hammaslääkäreiden keskuudessa on varmasti sellaisia, jotka ovat sitoutuneet esimerkiksi omaan vastaanottoonsa tai siellä olevaan työyhteisöön, mutta näiden muiden sitoutumisen muotojen tarkastelu rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain asiantuntijoiden organisaatioon ja ammattiin sitoutumiseen, sillä tutkimuksen rajallisissa puitteissa halutaan keskittyä näiden ilmiöiden perusteelliseen esilletuontiin ja ymmärtämiseen.

Tutkimuksen toinen rajaus koskee kohdeorganisaatiota, PlusTerveys Oy:tä. PlusTerveys Oy on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee useita asiantuntijaryhmiä, kuten esimerkiksi lääkäreitä, hammaslääkäreitä ja fysioterapeutteja. Tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään tutkimaan hammaslääkäreitä, joten muut asiantuntijaryhmät PlusTerveys Oys:ssä rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Koska sitoutumista tarkastellaan hammaslääkärin työn sisällön kautta, pitää nämä työn erityispiirteet ottaa huomioon tarkastellessa tutkimustuloksia muihin ammattiryhmiin verrattuna PlusTerveys Oy:n sisällä.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto hankitaan luonnollisissa olosuhteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Tämä sopii hyvin tämän tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää hammaslääkäreiden organisaation sitoutumista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut sopivat tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen aihe on monitahoinen. Haastatteluiden avulla haastateltava pystyy tuomaan esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden tiettyjen asioiden selventämiseen sekä myös saatujen tietojen syventämiseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 194) Aineisto analysoitiin

aineistolähtöisesti sisällön analyysin keinoin pelkistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoimalla.

#### **1.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusprosessi alkoi vuoden 2010 syksyllä, jolloin alkoi tutkimuksen aiheen metsästys. Alkuvaiheissa tutkijalla oli kiinnostusta useisiin aiheisiin, mutta mitään varsinaista tutkimuksen aihetta ei oltu päätetty lopullisesti. Tutkija kävi aluksi useita keskusteluja tutkimuksen aihevalintavaihtoehtoista ohjaajansa, sukulaispiiriin kuuluvan hammaslääkärin ja terveydenhuoltoalalla työskentelevän asiantuntijan kanssa, ja näiden keskustelujen seurauksena mielenkiintoisimmaksi vaihtoehdoksi valikoitui lopulta syksyn aikana sitoutuminen ja asiantuntijuus. Asiantuntijoita oli jo tuolloin tarkoitus tarkastella hammaslääkäreiden näkökulmasta.

Tutkimusaiheen löydyttyä alkoi kirjallisuuteen tutustuminen ja aihepiirin kartoittaminen. Lisäkeskustelujen ja teoreettisen ymmärryksen karttumisen jälkeen päädyttiin tarkastelemaan asiantuntijoiden organisaatioon sitoutumista ja luomaan alustavat tutkimuskysymykset. Tutkimussuunnitelma tehtiin valmiiksi vuoden 2010 lopulla.

Samoihin aikoihin oli jo selvää, että kaikista mielekkäintä olisi tarkastella tutkimuksen empiirisessä osiossa jotain tiettyä organisaatiota. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi oli mietitty PlusTerveys Oy:tä tutkijan omien kontaktien vuoksi, joten sitä päätettiin lähestyä aiheen suhteen. Tutkimussuunnitelma esitettiin vuoden 2011 tammikuussa ja se lähetettiin samalla myös PlusTerveys Oy:n luettavaksi.

PlusTerveys Oy osoitti kiinnostuksensa tutkimukseen ja suostui yhteistyöhön tutkimuksen suhteen tammikuun lopussa. Tutkija sai suhteellisen vapaat kädet tutkimuskysymysten suhteen ja alkoikin heti kehittää ajatuksia eteenpäin PlusTerveys Oy:n johdon kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen. Kvalitatiiviselle tutkimusprosessille ominaisesti tutkimuskysymykset muokkautuivat hieman, kun ne kirjattiin lopulliseen muotoonsa, ja samalla varsinainen tutkimuksen teko voitiin aloittaa.

Helmikuun aikana aloitettiin tutkimuksen teoreettisen osuuden kirjoittaminen ja se valmistui pääpiirteiltään kuun loppuun mennessä. Teoriassa kirjoitettiin aluksi sitoutumista käsittelevät kappaleet miltei valmiiseen muotoon ja seuraavaksi asiantuntijuutta käsittelevä osa. Tutkimuksen teoriaosan sitoutumiskappaletta käytettiin myös harjoitusaineessa, joka palautettiin ja esitettiin maaliskuun puolivälin jälkeen.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden kirjoittamisen jälkeen maaliskuun alussa alkoi aineiston keruu, joka oli päätetty toteuttaa hammaslääkäreita haastatteleamalla. Tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten tarkennettua oli selvää, että tutkimus olisi kvalitatiivinen, sillä siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kattavasti. Aineiston keruussa päätettiin siis käyttää teemahaastatteluita kvalitatiivisista metodeista, sillä niiden nähtiin olevan paras tapa saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut litteroitiin saman tien, joten empiirinen aineisto oli valmis analysoitavaksi huhtikuun alussa, sillä haastattelut saatiin tehtyä valmiiksi pääsääntöisesti maaliskuun aikana.

Huhtikuussa alkoi aineiston analysointi. Analysoinnissa oltiin jo aikaisemmin päätetty käyttää induktiivista sisällönanalyysiä. Analysointi alkoi aineistoon tutustumisella ja sen läpikäymisellä useaan kertaan, ja sitä jatkettiin pelkistämällä, ryhmittelyllä ja abstrahoinnilla. Tutkimuksen empiirinen osio valmistui lopulliseen muotoonsa toukokuun alussa, jonka jälkeen vuorossa olivat teoriakappaleen loppuunkirjoittaminen, johtopäätösten kirjoittaminen ja tutkimuksen viimeistely. Tutkimus valmistui toukokuun loppuun mennessä.

Tutkimukseni ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen aihe, asetetaan tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite ja tarkennetaan sitä oletuksilla ja rajauksilla. Kappaleessa käsitellään lyhyesti myös käytettyjä metodeja ja tutkimusprosessia. Toisessa kappaleessa, kirjallisuuskatsauksessa, käsitellään tutkimuksen pääkäsitteitä, sitoutumista ja asiantuntijuutta. Kappaleessa käydään läpi alan kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia aiheesta. Kappaleessa esitellään sitoutumisen määritelmä, keskeisimmät teoriat sitoututumisen eri muodoista sekä esitellään sitoutumisen seurauksia ja kuvataan sen

muodostumista ja johtamista. Lisäksi kappaleessa käsitellään asiantuntijuutta, asiantuntijatyötä ja asiantuntijaorganisaatiota sekä sen johtamista. Kappaleen lopussa on yhteenveto aihealueesta.

Kolmannessa kappaleessa esittelen tutkimukseni menetelmälliset valinnat ja kuvaan aineiston hankinta- ja analysointiprosessin. Kappaleessa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen neljännessä kappaleessa esitellään empiirinen aineisto, jossa kuvataan hammaslääkäreiden työtä, heidän suhtautumistaan ammattiinsa ja heidän ajatuksiaan PlusTerveys Oy:ssä työskentelemisestä. Kappaleen lopussa on yhteenveto ja tulosten esittely, ja kappaleen alussa esitellään myös tutkimuksen kohdeyritys, PlusTerveys Oy ja sen liiketoimintakonsepti. Viidennessä kappaleessa ovat tutkimuksen johtopäätökset.

## **2 KIRJALLISUUSKATSAUS**

### **2.1 Sitoutuminen**

Sitoutuminen on tämän päivän johtamisessa yksi kuumimmista puheenaiheista: kaikki pyrkivät saamaan työntekijät kytkettyä omaan yritykseensä. Syy aiheen ajankohtaisuuteen löytyy lähihistoriasta ja muuttuneesta toimintaympäristöstä: globalisaation myötä työtä ja sen järjestelyä on pitänyt miettiä uudestaan. Tuotannon siirtyminen halvan tuotannon maihin kustannussäästöjen perässä on tarkoittanut monille työntekijöille työsuhteen loppumista. Työntekijät oppivat, että lojaaliudesta ei enää välttämättä palkittukaan. Kauhukuvat tulevaisuudesta, jossa pitkäaikainen työllisyys ei välttämättä olisi itsestänselvyys, olivat osaltaan vaikuttamassa siihen, että työvoima muuttui. Lahjakkaat työntekijät jättivät yrityksiä. Osaavat henkilöt eivät olleet halukkaita tekemään ylitöitä tai panostamaan yritykseen enemmän kuin tarvitsi. Tuottavuus alkoi vähitellen laskea. (Welbourne 2011)

Samaan aikaan tietotyön määrä on nousussa. On ennakoitu, että kokonaisuudessaan talous tulee saamaan kasvunsa tietointensiivisen tai luovan työn sektorilta sekä palvelusektorilta. Tietotyöläisten osuus kaikista työntekijäryhmistä on nopeimmin kasvava segmentti. (Joo

2010) Automatisointi ja koneellistuminen ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että työpaikkoja on hävinnyt teollisuuden sektorilta. Tietotyön osalta pelko automaatiosta ei ole ainakaan vielä vähään aikaan ajankohtainen, sillä tietotyötä tekevät korkeasti koulutetut ihmiset, asiantuntijat.

Tässä mielessä työntekijöiden sitoutuminen nousee tärkeään asemaan. Yritysten on parannettava tuottavuuttaan globaalissa toimintaympäristössä, jossa kilpaileminen jatkuvan muutoksen takia on hankalaa. On pystyttävä olemaan tuottavampia vähemmillä panoksilla. Yksi harvoista ratkaisuista tähän yhtälöön ovat työntekijät. (Welbourne 2011) Organisaatioiden on pystyttävä haalimaan itselleen osaavat työntekijät ja pystyttävä pitämään kiinni heistä sitouttamalla heidät itseensä. (Whittington & Galpin 2010; Ulrich 1998)

Organisaatiot pitävät sitoutumista tärkeänä, koska sillä on tutkittu olevan monia myönteisiä vaikutuksia työelämässä työntekijöihin ja täten organisaation suoriutumiseen. Sitoutuminen voi näkyä ahkeruutena ja tavoitteellisuutena (Kiiänmaa 1997, 102). Sitoutumisen voidaan nähdä viittaavan yksilön osallistumiseen, kiintymykseen, tyytyväisyyteen ja myös innokkuuteen työtä kohtaan (Whittington & Galpin 2010). Useiden tutkimusten mukaan organisaatioon sitoutumisella voidaan nähdä myönteisiä vaikutuksia muun muassa työntekijöiden työtulosten, vaihtuvuuden, vähäisempien poissaolojen ja motivaatioon suhteen (mm. Baruch 1998; Benson & Brown 2007).

Sitoutumisen tutkimuksessa keskeinen kysymys liittyy siihen, mihin sitoutuminen kohdistuu. Ihminen voi sitoutua esimerkiksi perheeseen, valtioon, urheiluseuraan, uskontoon tai mihin vain ryhmittymään. Työelämässä ihminen voi sitoutua muun muassa organisaatioon, liittoon, ammattiin, tiimiin, tavoitteisiin tai henkilökohtaiseen uraan tai useaan näistä samanaikaisesti. Jotkin käsitteet voivat myös mennä hieman päällekkäin siten, että tarkkaa rajanvetoa niiden välille voi olla hankala tehdä.

Sitoutumista on määritelty usealla tavalla, eivätkä kaikki ole yksimielisiä siitä, mikä määritelmä on kaikista osuvin tai parhain. Kirjallisuudessa on useita teorioita, jotka eroavat

toisistaan sen suhteen, määritelläänkö sitoutuminen yksiulotteiseksi tai moniulotteiseksi, ja sen suhteen, mihin sitoutuminen suuntautuu. Näiden perusteella on eroja vielä siinä, kuinka sitoutuminen syntyy ja kuinka se vaikuttaa työskentelyyn. (Meyer & Herscovitch 2001, 299 - 300) Sitoutumisen tutkimuksen kenttä on siis hajanainen.

Johtamisen tutkimuksen kontekstissa sitoutuminen työpaikalla on ollut erityisen paljon kiinnostuksen kohteena, sillä sen nähdään olevan työmotivaation perusta (Baruch 1998). Sitoutumisen kenttä on pirstaleinen ja sitä tarkastellaankin useista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon tai ammattiin. Nämä eri sitoutumisen näkökulmat tarkoittavat kuitenkin psykologista sidettä. Sitoutuminen käsitetään nykytutkimuksessa yksilön kiinnikkeenä tai kiintymyksenä työorganisaatioonsa tai ammattiinsa. (Giffords 2009, 388) Yleisesti katsoen sitoutuminen voidaan nähdä myös suhtautumistapana tai asenteena (Jokivuori 2002, 18).

Meyer ja Herscovitch (2001) ovat aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten avulla pyrkineet luomaan yleisen sitoutumisen mallin, jota pystyy soveltamaan työpaikalla sitoutumiseen eri tilanteissa ja jossa näkyvät eri teorioissa korostetut asiat yhdistettynä kokonaisuudeksi. Heidän mukaansa sitoutuminen voidaan määritellä voimaksi, joka sitoo yksilön toimimaan tietyllä tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutuminen voi saada erilaisia muotoja: sitoutuminen voi liittyä haluun, havaittuihin kustannuksiin tai velvollisuuteen jatkaa tiettyä menettelytapaa. Näitä voidaan kutsua Meyerin ja Allenin (1991) tapaan affektiiviseksi, jatkuvaksi ja normatiiviseksi sitoutumisen muodoiksi.

### **2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen**

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa sitoutumisella on useimmiten käsitetty sitoutumista organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 16). Organisaatiositoutuminen on eri tutkimuksissa erotettu työtyytyväisyydestä, työkiintymyksestä, urakehityksestä, ammattiin sitoutumisesta, irtisanoutumisaikeista, kiintymisestä työtiimiin ja protestanttisesta työetiikasta (Meyer & Allen 1997, 17).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, miten henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Organisaatiositoutumisen ohella vakiintuneita ilmauksia saman ilmiön kuvaamiseen on esimerkiksi työpaikan vaihtoalttius suomen kielessä. Yhteensä vastaavia lähikäsitteitä organisaatiositoutumiselle on liki 30. (Jokivuori 2002, 43) Arkikielessä sitoutumisesta käytetään usein termiä kiintymys tai uskollisuus (Meyer & Allen 1997). Organisaatiositoutuminen ilmentää monia asioita, jotka esiintyvät näissä lähikäsitteissä, mutta ne eivät siltikään tyhjentävästi ilmaise kaikkea sitä, mitä organisaatiositoutuminen sisältää. Sitoutumista tarkasteltaessa on huomioitava sekä organisaation tilanne että yksilölliset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. (Jokivuori 2002, 43)

Laajasti käytetty malli organisaatiositoutumisen tutkimuksessa on Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) luoma malli, jossa organisaatioon sitoutuminen määritellään yksilön samaistumisen ja kiintymyksen asteena organisaatioon. Mallin mukaan organisaatiositoutuminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat (1) vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyntä, (2) halukkuus työskennellä ja ponnistella organisaation eteen ja (3) halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Kaksi ensimmäistä ulottuvuutta viittaavat työntekijän haluun olla tuottava ja kolmas osio taas työntekijän sosiaaliseen identifiikaatioon (Jokivuori 2002, 20). Organisaatiositoutumista voidaan siis luonnehtia samaistumisena organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuutena pyrkiä tekemään parhaansa tai toisin sanoen motivaationa ja haluna pysyä organisaation jäsenenä (mm. Mowday, Steers & Porter 1979, 225).

O'Reilly ja Chatman (1986) määrittivät sitoutumisen psykologiseksi siteeksi työntekijän ja organisaation välillä, joka voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Mukautumisella tarkoitetaan heidän mukaansa sellaista toimintaa, jossa yksilön asenne ja käytös ovat suopeita jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia. Arvot eivät kuitenkaan liity mukautumiseen. Samaistumisessa yksilö voi tuntea ylpeyttä tiettyyn ryhmään kuulumisesta ja kunnioittaa kyseisen ryhmän arvoja, vaikka hänen ei niitä tarvitse omaksuakaan. Sisäistäminen tulee kyseeseen puolestaan silloin, kun yksilön arvomaailma ja asenteet ovat samanlaisia kuin ryhmän tai organisaation arvot. Tällainen arvojen ja



tavoitteiden yhteneväisyys nähdään juurikin väylänä sitoutumiseen. Tällöin yksikö panostaa tähän ryhmään tai organisaatioon.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi muodostua kaikista edellä mainituista sitoutumisen perustoista eri suhteissa. Samoin työntekijän käyttäytyminen voi vaihdella sen mukaan, millaista hänen sitoutumisensa on. Samaistuminen ja sisäistäminen linkittyivät heidän mukaansa positiivisesti prososiaaliseen, eli myönteisiin seurauksiin johtavaan käyttäytymiseen ja negatiivisesti irtisanoutumisaikaisiin. Niiden nähtiin joissain määrin vaikuttavan tietyllä tavalla tulokseen. Mukautuminen puolestaan antoi päinvastaisia tuloksia. O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mallia on myöhemmin kritisoitu sen vaikeudesta tehdä selvää eroa samaistumisen ja sisäistämisen välille (mm. Caldwell, Chatman & O'Reilly 1990; Vandenberg, Self & Seo 1994).

Suurta huomiota on saanut myös Meyerin ja Allenin (1991) malli sitoutumisesta ja sen komponenteista. Heidän mukaansa yleisin organisaatiositoutumisen määritelmä kuvaa sitoutumista psykologisena siteenä, joka kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja joka viittaa työntekijän päätökseen jatkaako hän organisaatiossa vai ei. Heidän mukaansa organisaatiositoutuminen koostuu kuitenkin myös muista tekijöistä kuin halusta jatkaa organisaation jäsenenä. He luokittelivatkin sitoutumisen koostuvaksi kolmesta komponentista: jatkuvasta, normatiivisesta ja affektiivisesta sitoutumisesta. Jatkuva sitoutuminen viittaa rationaalisiin perusteluihin sitoutumiselle: työpaikan vaihto aiheuttaisi lähtemiskustannuksia, joten työntekijä on haluton vaihtamaan työpaikkaa. Jatkuva sitoutuminen täten pakottaa työntekijät jatkamaan samassa työpaikassa, koska työpaikan vaihtamisesta ei olisi hyötyä. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on puolestaan omaksunut työpaikan normit ja ohjeistot. Hänellä on tunne, että hänen kuuluu työskennellä, joten hän työskentelee sen vuoksi. Affektiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa yksilön voimakasta emotionaalista kiintymystä ja samaistumista organisaatioon.

Eri sitoutumisen komponentteja voisi kuvata hyvin myös suhteessa työntekijän irtisanoutumisaikaisiin siten, että affektiivisesti sitoutunut jää organisaatioon, koska hän

haluaa tehdä niin. Jatkuvasti sitoutunut jää, koska hänen tarvitsee jäädä, ja normatiivisesti sitoutunut jää, koska hänen pitää jäädä. (Allen & Meyer 1990a, 3) Työntekijät voivat myös kokea eri komponentteja samanaikaisesti esimerkiksi siten, että he tuntevat pakottavaa tarvetta ja tietynlaista pakkoa olla organisaatiossa, vaikka he eivät sitä haluaisi (Allen & Meyer 1990a, 4).

Yleinen tapa tarkastella sitoutumista on myös puhua asenteellisesta ja behavioraalista sitoutumisesta, jotka ovat erillisiä, tosin myös toisiinsa liittyviä käsitteitä. Asenteellinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että yksilö on samastunut organisaatioon ja behavioraalinen sitoutuminen puolestaan viittaa yksilön toimintaan ja käyttäytymiseen sekä organisaation jäsenenä pysymiseen. (Iverson & Buttigieg 1999, 308)

Edellä esiteltyjä sitoutumisen määritelmiä ja malleja on kritisoitu hyvin yksilökeskeisiksi, sillä korostavat yksilön suhtautumista organisaatioon. Useimmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan ilmiötä yksisuuntaisesti työntekijän sitoutumisena organisaatioon ja jättäneet huomiotta organisaation ja työntekijän välisen suhteen. Sitoutuminen voidaan nähdä siis myös vastavuoroisuutta edellyttävänä prosessina, jossa luottamus ilmenee kaksisuuntaisesti. (Jokivuori 2004, 286)

Yehuda Baruchin (1998) määritelmässä sitoutuminen nähdään prosessina, joka edellyttää vastavuoroisuutta sekä työntekijältä että organisaatiolta. Tällöin sitoutuminen on kaksisuuntainen ilmiö, jolloin kivijalkana ja perustana toimii tyydyttävä vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä. Keskinäinen luottamus on ikään kuin maaperä, josta sitoutuminen voi kasvaa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että jos organisaatio ei sitoudu työntekijöihinsä vaan prosessi toimii vain yksisuuntaisesti työntekijästä organisaatioon päin, yhtenäistä, vakaata pohjaa suhteelle ei ole olemassa. Organisaation olisi sitouduttava kaikkiin työntekijöihinsä, ja sen olisi saatava vastavuoroisesti kaikkien työntekijöidensä sitoutuminen.

Organisaatioiden on siis kehitettävä organisaation ja työntekijöiden välille innovatiivisia psykologisia sopimuksia, joissa vahvistetaan yhteisiä tavoitteita ja tavoitellaan etuja

työnantajien ja työntekijöiden yhteistyöstä. Organisaatioon sitoutumista voidaan vahvistaa tätä kautta. Sitoutumisen luominen ei ole kuitenkaan helppoa eikä se tapahdu nopeasti, ja se voidaan kadottaakin äkkiä. (Baruch 1998)

Eisenberger, Huntington, Hutchison ja Sowa (1986) sekä Eisenberger, Fasolo ja Davis-LaMastro (1990) korostavat samaa asiaa jo aikaisemmissa tutkimuksissaan. Heidän mukaansa organisaation sitoutuminen työntekijöihin on tärkeä elementti työntekijöiden ja organisaation välisessä suhteessa. Organisaation sitoutuminen ja lojaalisuus voidaan nähdä työntekijän havaitsemana organisatorisena tukena, joka heidän mukaansa on edellytys työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle. He näkevät sitoutumisen suhteen sosiaalisena vaihtona, jonka mukaan työntekijöillä ei ole motiiveja sisällyttää organisaatioon sitoutumista heidän ja organisaation väliseen psykologiseen sopimukseen, jos organisaatio ei huolehdi heidän hyvinvoinnistaan.

Organisaatioon sitoutuminen voidaan siis nähdä vaihtosuhteena työntekijän ja organisaation välillä. Se näkyy esimerkiksi yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan siten, että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja palvelee myös organisaatiota. Organisaatio vaikuttaa piirteillään ja toimillaan työntekijän sitoutumiseen. Keskinäinen luottamus on tässä suhteessa avainasemassa. (Keskinen 2005, 26)

### **2.1.2 Ammattiin sitoutuminen**

Organisaatioon sitoutuminen on saanut ammattiin sitoutumista enemmän huomiota alan tutkimuksissa. Usein organisaatiositoutumisen käsite ja ammattiin sitoutumisen käsite nähdään kuitenkin toisiaan täydentäviä ja niiden nähdään linkittyvän toisiinsa eri tutkimuksissa. Käsitteiden rajat voivat olla hämäriä ja niiden teoreettinen perusta voi olla samankaltainen. (Kaldenberg ym. 1995, 1360) Gifforsdin (2009, 400) mukaan organisaatiositoutuminen on helpommin selitettävissä kuin ammatillinen sitoutuminen.

Sitoutumiskirjallisuudessa ammattiin sitoutumiseen on viitattu useilla, samankaltaisilla termeillä. Termejä *occupation*, *profession* ja *career* on käytetty kirjallisuudessa melkeinpä

synonyymeinä tai keskenään vaihtokelpoisesti, vaikka ne edustavat tietyllä tapaa hieman eri asioita. Osiltaan ne ovat sitoutumiskirjallisuudessa kuitenkin päällekkäisiä käsitteitä, joten useissa tutkimuksissa niitä pyritään käsittelemään yhtenä sitoutumisen muotona, jolla viitataan sitoutumista ammattiin. (Cohen 2003, 24)

Tietyn ammattitason hankkiminen tai saavuttaminen vaatii paljon koulutusta ja erikoistunutta harjoittelua. Hankitut tiedot ja taidot ovat ammattitaidon tai asiantuntijuuden perusta, joka rohkaisee ammattilaisia sitoutumaan ammattiinsa. (Wang & Armstrong 2004, 378) Ammattiin sitoutumisella viitataan yksilön uskollisuuteen omaa uraansa kohti (Finley, Mueller & Gurney 2003, 330) tai samaistumista ja kiintymystä ammattiinsa (Aranya, Pollock & Amernic 1981). Ammattiin sitoutuminen käsittää siis samaistumisen ammattiinsa ja sen arvojen hyväksynnän (Cohen 2003, 25).

Yksi varhaisimmista ammatillisen sitoutumisen määritelmistä (Becker & Carper 1956) ymmärtää ammattiin sitoutumisella samastumista ammattiin kolmen kokemuksen kautta: investoinneilla eli koulutukseen käytetyllä ajalla, osallistumisella ja yhteistyöllä kollegoiden kanssa ja kiinnostuksella ammatin vaatimiin taitoihin. Gouldner (1957) puolestaan kuvasi ammatillista sitoutumista kahden käsitteen – kosmopoliitin ja paikallisen – avulla. Kosmopoliiteille työntekijöille lojaalisuus suuntautuu pääsääntöisesti työhön tai ammattiin, paikallisilla taas yritykseen, yhtiöön ja työyhteisöön. Tässä määritelmässä sitoutuminen työhön ja ammattiin erottuivat selvästi. (Kaldenberg ym. 1995, 1360) Aranya, Pollack ja Amernic (1981) puolestaan erottivat ammattiin sitoutumisesta kolme ulottuvuutta, jotka hän johti Porterin ym. (1974) luomasta organisaatiositoutumisen mallista. Hänen mukaansa ammatilliseen sitoutumiseen kuuluvat seuraavat ulottuvuudet: (1) vahva usko ja hyväksyntä ammatin tavoitteista ja arvoista, (2) halukkuus ponnistella ammatin puolesta ja (3) halu säilyttää ammatti.

Wallacen (1995) mukaan ammattilaistyölle on löydettävissä neljä ulottuvuutta, jotka ovat kriittisiä organisaatioissa: autonomia, uravaihtoehdot tai -mahdollisuudet, erikoistuminen ja kollegiaalisuus. Hänen mukaansa monipuoliset työtehtävät ja kollegiaalinen tuki vaikuttavat positiivisesti ammattiin sitoutumiseen. Hänen asianajajille tekemässä tutkimuksessa kävi

ilmi, että ihmiset reagoivat erilaisiin työolosuhteisiin samalla tavalla eri konteksteissa (esimerkiksi asiantuntija- ja ei-asiantuntijaorganisaatioissa), mutta sitoutumisen määrä tai voimakkuus on yhteyksissä siihen, minkä ”verran” eri olosuhteita esiintyy. Finleyn ym. (2003) sairaanhoitajille tekemässä tutkimuksessa tulokset olivat samankaltaisia, ja heidän mukaansa ammattiin sitoutuminen on vähäisempää ei-asiantuntijaorganisaatioissa työskennellessä verrattuna asiantuntijaorganisaatioissa työskentelyyn. Finley ym. (2003, 348) kuitenkin painottavat, että tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin ammatteihin tai suurempaan väkijoukkoon

Ammattiin sitoutuneen työntekijän ymmärretään motivoituvan erityisesti työn mielenkiintoisuudesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista kehittää omia taitojaan eteenpäin (Keskinen 2005, 27). Giffordsin (2009, 400) mukaan sosiaalityöntekijöiden ammattiin sitoutumiseen vaikuttaa työn autonomia. Yleisestikin ottaen sosiaalityöntekijät arvostavat itsenäistä toimimista ja päätäntävaltaa omassa työssään. Hänen mukaansa on myös tärkeää, että sosiaalityöntekijät voivat toteuttaa ammattimissiotansa organisaatioissa. Vahva ammattiin sitoutuminen vaikuttaa ammatti-, organisaatio- ja asiakasryhmittymiin.

Kaldenbergin, Beckerin ja Zvonkovicin (1995) tutkimuksessa alle 45-vuotiaiden hammaslääkärien tunneperäinen ammattiin sitoutuminen oli positiivisesti kytköksissä työtyytyväisyyteen, työpaikan yhteenkuuluvuuteen ja negatiivisesti kytköksissä stressiin. Miesten kohdalla affektiivinen ammatillinen sitoutuminen ja omassa yksikössä toimiminen olivat enemmän kytköksissä toisiinsa kuin naisilla, joiden kohdalla puolestaan affektiivisen ammatillisen sitoutumisen kanssa tärkeässä osassa olivat hyvät suhteet ja ystävät työpaikalla. Naisten kohdalla yhteydet ja suhteet liittyvät siis lähemmin ammatilliseen sitoutumiseen kun taas miesten kohdalla ammatillinen sitoutuminen ja vastaanoton harjoittaminen ja tuottavuus olivat lähempänä.

Aikaisempi tutkimus eri sitoutumisen muodoista, kuten ammattiin ja organisaatioon sitoutumisesta, korosti ilmiöiden konfliktisuutta ja totesi niiden olevan käänteisiä toisilleen. Uusimmissa tutkimuksissa ammattiin ja organisaatioon sitoutuminen nähdään erillisinä ilmiöinä, jotka joidenkin tutkimusten mukaan ovat yhteensopimattomia keskenään ja toisten

tutkimusten mukaan ne taas korreloivat positiivisesti keskenään. Tällöin organisaation ja yksilön arvot ovat joko toisistaan poikkeavia tai toisessa tapauksessa niiden standardit ovat yhtenäiset. (Lauber, Taylor, Decker & Knuth 2010, 448)

Sitoutumista tarkastellaankin paljon monisitoutuneisuuden (*multiple-commitment approach*) näkökulmasta, jolloin ajatellaan, että jos työntekijät ovat vähemmän sitoutuneita tiettyyn tahoon työpaikalla, voivat he olla enemmän sitoutuneita johonkin toiseen tahoon. Tällainen näkökulma huomioi useiden sitoutumisen muotojen samanaikaisen esiintymisen mahdollisuuden ja sen, että ihminen voi olla samanaikaisesti sitoutuneita useaan tahoon sekä työpaikalla että laajemmassa kontekstissa. Joskus nämä eri sitoutumisen muodot voivat tukea toisiaan ja joskus sitoutuminen johonkin tahoon voimakkaasti voi estää sitoutumisen toiseen tahoon, jolloin näiden tahojen tarpeet voivat olla konfliktissa. Esimerkkinä tästä voi toimia esimerkiksi sitoutuminen perheeseen ja organisaatioon. (Cohen 2003, 7 - 8)

Wallacen (1993) mukaan eri ammattikuntien välillä voi olla paljon eroja siinä, miten ammattiin sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen suhteutuvat toisiinsa. Asiantuntijuuden taso ammattikuntien sisällä sekä yksilön asema tai arvostus organisaation sisällä voivat vaikuttaa sitoutumisen kokemiseen ja ilmenemiseen. Se, miten suhde muodostuu, riippuu paljon siis myös yksittäisistä tekijöistä organisaation ja ihmisen välillä.

### **2.1.3 Sitoutumisen seuraukset**

Yleisesti ottaen sitoutumisen nähdään hyödyttävän etenkin työnantajaa, organisaatiota. Organisaatioon sitoutuneen työntekijän sanotaan osallistuvan työntekoon säännöllisesti, tekevän mahdollisesti ylitöitä tarvittaessa, työskentelevän yrityksen hyväksi ja hyväksyvän yrityksen arvot. (Meyer & Allen 1997, 1) Koska sitoutumista on usein tutkittu yksisuuntaisesti vain työntekijän sitoutumisena organisaatioon, ei kirjallisuudessa esiinny saman verran tutkimuksia sitoutumisen hyödyistä työntekijälle. Työntekijän näkökulmasta sitoutuminen organisaatioon tarjoaa tietenkin työtä ja sitä vastaan rahaa, mutta tämä tuskin

itsessään saa aikaa sitoutumista juuri tiettyyn organisaatioon. Hyvässä tapauksessa organisaatio voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden tehdä haastavaa ja mielenkiintoista työtä, olla tekemisessä mielenkiintoisten ihmisten kanssa ja oppia uusia taitoja ja kehittyä ihmisenä vastineeksi sitoutumisesta. (Meyer & Allen 1997, 1) Muutamassa tutkimuksessa on huomattu, että työntekijän näkökulmasta tunneperäisen sitoutumisen on raportoitu korreloivan negatiivisesti psyykkisen, fyysisen tai työhön liittyvän stressin suhteen (mm. Begley & Czajka 1993, Jamal 1990).

Työntekijän organisaatioon sitoutumisella sanotaan olevan positiivinen yhteys työn tuottavuuteen, kannattavuuteen, työntekijöiden säilymiseen työpaikalla, turvallisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Sitoutumisella viitataan yksilön osallistumiseen, kiintymykseen, tyytyväisyyteen ja myös innokkuuteen työtä kohtaan. (Whittington & Galpin 2010) Mowdayn (1998, 395 - 396) mukaan työntekijöiden sitoutuminen voi tuottaa kilpailullista ja taloudellista etua. Se voi itse asiassa olla tärkein kilpailuhyöty yritykselle.

Kaikille eri sitoutumisen määritelmille ja niiden pohjalta tehdyille tutkimukselle yhteistä on yhteys sitoutumisen ja henkilökunnan irtisanoutumisaikojen välillä: epätodennäköisimmät irtisanoutujat ovat voimakkaimmin sitoutuneet (Allen & Meyer 1990a, 1). Organisaatiositoutumisen ja sekä irtisanoutumisaikojen että varsinaisten irtisanoutumisten välillä vallitsee useiden eri tutkimusten mukaan negatiivinen korrelaatio (mm. Allen & Meyer 1996; Mathieu & Zajac 1990; Tett & Meyer 1993).

Sitoutumisen nähdään olevan yhteydessä myös osallistumiseen ja läsnäoloon töissä. Etenkin tunneperäinen sitoutuminen (esimerkiksi affektiivinen sitoutuminen) korreloi positiivisesti työntekijän osallistumisen kanssa. Tunneperäinen sitoutuminen liittyy etenkin vapaaehtoiseen osallistumiseen mutta ei niinkään vastentahtoiseen osallistumiseen, joka voi liittyä esimerkiksi sairastumiseen tai perheen hätätapaukseen. (Meyer & Allen 1997, 26 - 28)

Useiden tutkimusten mukaan voimakkaasti tunneperäisesti etenkin organisaatioon sitoutuneet työntekijät tekevät enemmän töitä ja suoriutuvat siinä paremmin kuin

heikommin sitoutuneet (mm. Leong, Randall & Cote 1994, Bycio, Hackett & Allen 1995). Useiden tutkimusten mukaan voimakas sitoutuminen on yhdistetty korkeampaan motivaatioon, halukkuuteen hyväksyä muutokset ja yhtiön eettisten arvojen hyväksymiseen (Benson & Brown 2007, 123) sekä parantuneeseen moraaliin ja voimakkaampaan lojaaliuteen (Baruch 1998). Voimakas sitoutuminen yhdistetään myös johtajien organisaatiopolitiikan tai -menettelyn noudattamiseen (Kim & Mauborgne 1993; Nouri 1994). Voimakkaalla tunneperäisellä sitoutumisella on havaittu yhteyksiä myös organisatoriseen kansalaisuuteen (*organizational citizenship behaviour*), jolla viitataan yksilön vapaaehtoiseen tukeen ja myötämieliseen käyttäytymiseen organisaation kannalta (mm. Pearce 1993, Munene 1995).

Eri tutkijat korostavat yhteyttä työntekijän sitoutumisella ja työhön liittyvillä tuloksilla, kuten esimerkiksi liikevaihdolla, vähäisemmällä työpöissaoloilla, suuremmalla lojaaliudella organisaatioon ja suuremmilla ponnistuksilla organisaation eteen. Voimakkaasti sitoutuneet työntekijät ovat usein stabiileja, tuottavia, ottavat vähemmän sitoutuviin verrattuna enemmän osaa organisaation toimintaan esimerkiksi ylimääräisillä rooleilla, suoriutuvat paremmin ja saavuttavat organisaation tavoitteet. (Giffords 2009, 388) Voi siis todeta, että useiden tutkimusten mukaan voimakkaasti sitoutuneet työntekijät ovat organisaatioille arvokkaampia kuin heikosti sitoutuneet työntekijät (Meyer & Allen 1997, 38).

On myös näyttöä siitä, että sitoutuminen on yhteydessä tiedontuottamiseen etenkin tietointensiivisissä organisaatioissa. Muun muassa Alvessonin (2001) mukaan tiedon tuottaminen ja etenkin siinä onnistuminen on kytköksissä korkeaan organisaatioon sitoutumiseen. Myös Storey ja Quintas (2001) yhdistävät sitoutumisen parempaan tiedonjakamiseen. Myös muun muassa Nahapiet ja Goshal (1998) ovat yhdistäneet sitoutumisen tärkeäksi elementiksi sosiaalisen pääoman muodostumiseen ja rakentumiseen, joka muodostaa pohjan tiedon luomiselle ja jakamiselle organisaatiossa.

Organisaatiositoutumisen yhteys työsuoritukseen tai yksilölliseen suorituskyykyyn organisaatiossa on kuitenkin kyseenalainen (Jokivuori 2002, 10). Esimerkiksi Gansterin ja Dwyerin (1995) ja Williamsin ja Andersonin (1991) tutkimuksissa sitoutuminen ja



suorituskyvyn indikaattorit eivät ole korreloineet. Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan syynä ristiriitaisiin tuloksiin voi olla epäsystemaattisuus sitoutumisen tutkimuksessa. Koska tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen sitoutumisen tarkemmasta määritelmästä, voi olla, että eri tutkimukset mittaavat hieman eri asioita. Toisaalta kaikissa tutkimuksissa ei välttämättä ole osattu ottaa kaikkia ilmiöön vaikuttavia asioita huomioon.

Lisäksi joissakin tutkimuksissa tulokseen voi vaikuttaa myös tutkimukselliset seikat. Se, keitä tutkimuksessa käytetään mitattaessa suorituskykyä voi vaikuttaa lopputulokseen: johdon näkemykset ja suhtautuminen arviointiin voivat olla erilaiset kuin esimerkiksi itse työntekijöiden. Työsuoriutumisen mitattavuus ja työntekijän kontrolli työsuoriutumisen indikaattoreihin voivat myös vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. (Meyer & Allen 1997, 30 - 31).

On otettava myös huomioon, että sitoutuminen ei välttämättä aina tarkoita pelkästään hyvää. Sitoutumisesta voi tulla sokeaa siinä mielessä, että työntekijät voivat tyytyä yrityksen nykytilaan, jolloin yritys voi menettää kykynsä innovoida ja kehittyä. Työntekijän näkökulmasta liika sitoutuminen organisaatioon tai työhön voi puolestaan viedä osan vapaa-ajasta ja ikään kuin turruttaa työntekijän nykyiselle tasolleen, jolloin hän ei ole kiinnostunut kehittämään taitojaan kilpailulliselle tasolle. (Meyer & Allen 1997, 1) Pääsääntöisesti sitoutuminen nähdään kuitenkin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa positiivisena asiana, jota on syytä tavoitella sen tarjoamien hyötyjen takia.

#### **2.1.4 Sitoutumisen muodostuminen ja johtaminen**

Organisaatiositoutumiseen johtavia tekijöitä on tutkittu lukuisissa eri tutkimuksissa. Meyerin ja Allenin (1997) mukaan erilaisilla johtamistoimenpiteillä voidaan edesauttaa sitoutumisen syntyä ja muodostumista. Kirjallisuudessa affektiivinen, tunneperäinen sitoutuminen nähdään kaikista hyödyllisimpänä sitoutumisen muotona, joten usein erilaisilla johtamistoimenpiteillä tavoitellaankin tätä sitoutumisen muotoa. Jos halutaan vahvistaa affektiivista sitoutumista, johtamistoimenpiteistä pitäisi välittyä tukea, reilua kohtelua ja kiinnostusta työntekijöitä ja heidän omanarvontuntoaan ja tärkeyttään kohtaan

(McElroy 2001, 334). Tässä tutkimuksessa esitellyt erilaiset sitoutumisen syntyyn vaikuttavat asiat viittaavat pääsääntöisesti affektiiviseen, tunneperäiseen sitoutumiseen, jonka voi siis nähdä olevan hyödyllisin sitoutumisen muoto.

Työhön liittyvistä tekijöistä etenkin organisaatioilmapiirillä, joka on käsitteellisesti lähellä organisaatiokulttuuria, on yhteys organisaatiositoutumiseen siten, että mitä myönteisempi koettu organisaatioilmapiiri on, sitä sitoutuneempi työntekijä on organisaatioon. (Jokivuori 2002) Työntekijöiden kokeman organisaation tukea antavan ilmapiirin on todettu lukuisissa tutkimuksissa (mm. Sanchez, Korbin & Viscarra 1995) olevan yhteydessä vahvaan organisaatiositoutumiseen. Tämän on nähty pätevän myös uusien työntekijöiden kohdalla (Allen & Meyer 1990b). Tuen saaminen liittyy vahvasti kokemuksiin johtajuudesta. Joon (2010) mukaan esimiehen tai johtajan ja työntekijän välinen suhde ja kanssakäyminen vaikuttavat sitoutumisen syntyyn. Tukea antava johtaminen ja valvominen linkittyvät voimakkaan sitoutumisen muodostumiseen. Hänen mukaansa organisaation ja esimiehen tuki ja kannustus ovat kriittisiä organisatorisen sitoutumisen vahvistamisessa.

Tuen lisäksi työntekijät arvostavat myös reilua kohtelua. Reiluus välittyy esimerkiksi organisaation erilaisten menettelytapojen kautta. Eri tutkimuksissa saatujen tulosten mukaan oikeudenmukaiset ja reilut menettelytavat ja organisaation politiikka ovat yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. On myös näyttöä siitä, että työntekijöiden sitoutuminen riippuisi enemmän organisaatiossa tehtyjen päätösten reiluudesta kuin siitä, saavatko työntekijät aina sitä, mitä he toivovat (mm. Sweeney & McFarlin 1993). Vastavuoroisesti työntekijän kokemat negatiiviset muutokset työsuhteessa, kuten esimerkiksi palkkatason heikkeneminen ja työn vastuullisuuden heikentyminen, vähentävät hänen organisaatioon sitoutumista sitä enemmän, mitä enemmän hän kokee niitä esiintyneen. Työsuhteessa koettu epävarmuus vähentää siis organisaatiositoutumista. (Jokivuori 2002)

Reiluuden kokeminen korostuu työntekijän ja työnantajan – konkreettisesti johtajan tai esimiehen – välisessä suhteessa. Tietotyöläisille tehdyssä tutkimuksessa Thompson ja Heron (2005) havaitsivat, että tietotyöläisten sitoutumisen nähdään olevan kytköksissä

työsuhteen laatuun, niin sanottuun työntekijöiden ja organisaation väliseen psykologiseen sopimukseen, joka ilmenee pääsääntöisesti johtajan käytöksenä suhteessa. Tunneperäistä sitoutumista tutkimuksessa ennustivat vuorovaikutus, psykologisen sopimuksen ja ihmistenvälisen toiminnan ja prosessien oikeudenmukaisuus. Kun työntekijä kokee tullessa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja psykologisen sopimuksen mukaisesti, sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia hänen sitoutumiseensa. Jos työntekijät kokevat tullessa kohdelluksi epäreilusti, heidän sitoutumisensa voi muuttua merkittävästi. Tietotyöläisten kohdalla sitoutuminen on erityisen tärkeää, sillä sen nähdään tukevan tiedon tuottamista.

Sitoutumiseen vaikuttavat myös työntekijöiden tunteet siitä, että heidän panoksensa työhön ovat tärkeitä tai merkittäviä organisaatiolle, toisin sanoen heidän kokemuksensa omasta vaikutusvallastaan ja suoriutumisestaan voivat vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen. Organisaatiot voivat välittää viestin työntekijöiden tärkeydestä monella eri tapaa. Yksi tapa viestiä tätä on luottamus työntekijään erilaisissa työtehtävissä. (Meyer & Allen 1997, 48) Tähän liittyen ennustavia tekijöitä tunneperäiselle organisaatioon sitoutumiselle ovat muun muassa itsenäisyys työn suorittamisessa, työn autonomia ja ylipäänsä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (Giffords 2009, 400; Jokivuori 2002). Organisaatioon sitoutumisen lisäksi työn autonomia on tärkeä myös työntekijöiden ammatilliselle sitoutumiselle. Giffordsin (2009) tutkimuksessa sosiaalialan työntekijät arvostavat valinnanvapautta työssään, joten autonomia oli heille tärkeä tekijä sitoutumisen muodostumisessa.

Samoin omilla kyvyillä ja pätevyydellä on myös havaittu yhteyttä sitoutumisen muodostumiseen eräissä tutkimuksissa. Mathieun ja Zajacin (1990) mukaan ne työntekijät, joilla oli vahva luottamus omiin kykyihin, olivat vahvemmin sitoutuneita kuin työntekijät, joiden luottamus omiin kykyihin oli vähäisempää. Joissain tutkimuksissa on myös ehdotettu, että yksilöiden välillä on eroja siinä, kuinka alttiita he ovat sitoutumaan (Mowday ym. 1982).

Muillakin työympäristöön liittyvillä tekijöillä on havaittu olevan yhteyksiä organisaatiositoutumisen muodostumisessa. Organisaatiositoutumista ennustavia tekijöitä

ovat muun muassa työntekijöiden havainnot siitä, että organisaatio pyrkii edistämään työntekijöiden ammatillista kehittymistä sekä myös kollegiaalisuus ja vanhempainlomaoikeus työtunna. (Gifforsds 2009, 400) Myös työtyytyväisyys ja luottamus ennustavat organisaatiositoutumista. Organisaatiositoutumista lisää luottamus organisaation johtoon sekä lähimmän esimiehen pätevyys (työntekijän arvio siitä). (Jokivuori 2002). Lisäksi oppimista korostava organisaatiokulttuuri on Joon (2010) mukaan tärkeä ainakin tietotyöläisten organisatorisessa sitoutumisessa.

Henkilökohtaisten, demografisten tekijöiden suhteen organisaatioon sitoutuminen on Jokivuoren (2004) mukaan selkeintä vanhempien työntekijöiden ja heikommin koulutettujen parissa. Nuoret ja korkeasti koulutetut eivät sitoudu yhtä vahvasti organisaatioon. Koulutustason voidaan nähdä laajentavan valintamahdollisuuksia ja heikentävän samalla sitoutumisen kollektiivista sidettä. Vanhemmat henkilöt ovat niitä, jotka ovat käyttäneet aikaa ja energiaa ammattitaitonsa vakiinnuttamiseksi ja kehittämiseksi, joten he ovat mahdollisesti sitoutuneempia (Kaldenberg ym. 1995, 1362).

Lisäksi se, miten pitkään työntekijä on työskennellyt organisaatiossa, ennustaa organisaatiositoutumisen voimakkuutta siten, että mitä kauemmin työntekijä on ollut kyseisissä organisaatiossa töissä, sitä voimakkaampaa sitoutuminen on (Jokivuori 2002). Vakinaisen työsuhteen on myös havaittu vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti verrattuna ei-vakituisen työsuhteeseen (Mathieu & Zajac 1990).

Henkilökohtainen tyydytys tehdystä työstä on myös yhteydessä sitoutumisen syntyyn. Tunneperäinen sitoutuminen syntyy psykologisesti palkitsevien kokemusten pohjalta. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon siinä määrin, missä organisaatio tyydyttää heidän tarpeensa, täyttää heidän odotuksensa ja sallii heidän pyrkiä tavoitteitaan kohti. Edellä mainitut sitoutumisen muodostumiseen liittyvät seikat lienevät universaaleja, kaikille päteviä asioita, mutta näiden lisäksi joissakin tutkimuksissa on saatu alustavaa näyttöä sille, että henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat sitoutumisen vahvuuteen. Työntekijän odotukset työstä ja niiden täytyminen tai täyttymättömyys voi vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen työtä kohti samoin kuin työntekijän ja työn yhteensopivuus (*person-job fit*). (Meyer &

Allen 1997, 50 - 53) Nämä seikat voivat siis mahdollisesti muokata sitoutumisen astetta kunkin henkilökohtaisten lähtökohtien mukaan.

Johto voi edesauttaa työntekijöiden organisatorista sitoutumista organisaation tasolla kuten myös ryhmä- tai yksilötasolla kehittämällä, parantamalla ja tekemällä tarpeellisia toimenpiteitä. On kuitenkin huomattava, että yhteen muuttuunaan vaikuttaminen ei ratkaise koko ongelmaa, vaan on otettava huomioon myös muut organisatoriseen sitoutumiseen liittyvät asiat. Minkään yksittäisen toimenpiteen vaikutukset eivät ilmene eristyksissä muilta tekijöiltä organisaation ympäristöstä vaan kaikki vaikuttavat yhdessä lopputulokseen. Organisatorisen sitoutumisen parantaminen vaatii täten erityistä toimintastrategiaa, jossa otetaan huomioon organisaation rakenne, työn uudelleensuunnittelu ja johtamisen kehittäminen sekä organisaatiokulttuurin mahdollinen muutos. Houkutteleva ja hyvin johdettu yritys houkuttelee usein lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä palkkalistoilleen, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät organisaation järjestelyistä. Siksi onkin tärkeää seurata jatkuvasti työntekijöiden sitoutumista, jotta yritys pysyy ajan tasalla. (Joo 2010, 81)

Näiden tutkimusten mukaan johtamisessa olisi siis korostettava työntekijöiden reilua ja oikeudenmukaista kohtelua, heidän tukemista ja kannustamista sekä pyrittävä saamaan heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi organisaatiossa, jos organisaatiot haluavat omistautuneita ja kovasti työskenteleviä työntekijöitä. Koska sitoutuminen ja lojaalisuus perustuvat luottamukseen (Baruch 1998), on tärkeää osoittaa työntekijöille luottamusta itsenäisyyden, autonomian ja erilaisten vaikutusmahdollisuuksien kautta. Kaksisuuntainen luottamus organisaation johdon ja työntekijöiden välillä on siis voimakkaasti yhteydessä sitoutumiseen (Jokivuori 2004, 291).

Whittingtonin ja Galpinin (2010) mukaan työntekijöiden sitouttamisessa on myös tärkeää, että johto tukee johtamisellaan erilaisia persoonallisuuksia ja osoittaa työntekijöille tunnustusta työstä. On myös huomattava, että sitoutumisen muodostumisessa työntekijöiden kokemus tai havainto tapahtuneesta on itse asiassa todellisuutta tärkeämpi. Jotta organisaatio pystyy johtamaan sitoutumista, sen on voitava vaikuttaa työntekijöiden

havaintoihin tai kokemiseen. (Meyer & Allen 1997) On myös huomattava, että etenkin tietotyöläisten kohdalla olisi panostettava suhteisiin työpaikalla, mikäli heidät halutaan pitää yrityksessä jatkossakin. Kollegiaalinen tukiverkko organisaation sisällä voi olla yksi idea johtamistoimista tämän eteen (Benson & Brown 2007).

### **2.1.5 Yhteenveto sitoutumiskeskustelusta**

Sitoutumisen tutkimuksen kenttä on hyvin hajanainen. Sitoutumista on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, ja täten siitä onkin paljon tutkimustuloksia eri näkökulmista. Monesti nämä tutkimustulokset eivät korreloi keskenään vaan tuottavat ristiriitaisia tuloksia, jotka hämmentävät sitoutumisen tutkimuksen kenttää entisestään. Usein syynä tähän ovat käsitteelliset erot sitoutumisen määrittämisessä sekä tutkimusasetelmat (esim. Meyer ja Herscovitch 2001). Sitoutumista on tutkittu pääsääntöisesti kvantitatiivisin metodein.

Sitoutumisen aikaisempaa tutkimusta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu neljän eri ulottuvuuden kautta. Sitoutumisen muodoista tarkasteltiin tutkimuksen pääkäsitteitä organisaatioon sitoutumista ja ammattiin sitoutumista. Organisaatioon sitoutuminen on tärkeä ja ajankohtainen puheenaihe nykypäivän yrityksissä, ja sitä on tutkittu paljon. Työntekijöiden nähdään olevan yritysten tärkein voimavara, joten tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että heidät saadaan sitoutumaan omaan organisaatioon (Whittington & Galpin 2010; Ulrich 1998). Sitoutuminen käsitetään yleensä tässä tapauksessa yksilön kiinnikkeenä organisaatioon.

Ammattiin sitoutuminen on jäänyt sitoutumisen tutkimuskentällä vähäisemmälle huomiolle kuin organisaatioon sitoutuminen. Ammattiin sitoutumisen nähdään linkittyvän läheisesti asiantuntijoihin ja heidän työhönsä. Se voidaan määritellä yksilön uskollisuudeksi, samaistumiseksi ja kiintymykseksi ammattiaan kohtaan, johon sisältyvät myös ammatin arvojen hyväksyminen. Eri sitoutumisen muotojen, kuten esimerkiksi ammattiin ja organisaatioon sitoutumisen, suhde riippuu paljon niistä olosuhteista, joissa ihmiset työskentelevät (työympäristön sitoutumisesta puhuttaessa). Kirjallisuudessa sitoutumista tarkastellaan paljon monisitoutuneisuuden näkökulmasta, jonka mukaan ihminen voi olla

samanaikaisesti sitoutunut useisiin eri kohteisiin – joihinkin enemmän, joihinkin vähemmän. Eri sitoutumisen muodot eivät välttämättä ole konfliktisia, vaan ne voivat esiintyä samanaikaisesti.

Sitoutuminen ymmärretään kirjallisuudessa tavoiteltavaksi asiaksi. Etenkin tunneperäinen sitoutuminen on useissa tutkimuksissa yhdistetty taloudelliseen hyötyyn organisaatiossa, sillä työntekijän organisaatioon sitoutumisella sanotaan olevan positiivinen yhteys esimerkiksi työn tuottavuuteen, kannattavuuteen, työntekijöiden säilymiseen työpaikalla ja työntekijöiden parempaan motivaatioon ja lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. Vaikka sitoutuminen ei välttämättä joka tilanteessa ole eduksi, nähdään se kirjallisuudessa kuitenkin yleisesti tavoiteltavana asiana, sillä sitoutumisen seuraukset viittaavat parempaan työsuoritukseen sitoutumattomiin verrattuna.

Neljäntenä sitoutumisen ulottuvuutena kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin sitoutumisen muodostumista ja sen johtamista. Sitoutumisen muodostumisen nähtiin linkittyvän työntekijöiden havaintoihin ja kokemuksiin reilusta ja tasa-arvoisesta kohtelusta, omasta vaikutusvallasta ja luottamuksen saamisesta, joka voi näkyä esimerkiksi autonomiana tai itsenäisyytenä työssä. Lisäksi organisaation ilmapiiri ja sieltä saatava tuki työhön ja ammatilliseen kehittymiseen nousivat esiin samoin kuin palkitsevat kokemukset työssä. Mikäli organisaatiossa siis kohdellaan työntekijöitä reilusti ja oikeudenmukaisesti, heille annetaan tukea ja heitä arvostetaan työssään ja heihin luotetaan, ovat lähtökohdat työntekijän organisaatioon sitoutumiselle hyvät. On myös huomattava, että työntekijät sitoutuvat organisaatioon siinä määrin, missä organisaatio tyydyttää heidän tarpeensa, täyttää heidän odotuksensa ja sallii heidän pyrkiä tavoitteitaan kohti. Näihin asioihin voidaan vaikuttamaan erilaisilla johtamistoimenpiteillä.

## **2.2 Asiantuntijuus**

Asiantuntijaksi sanotaan henkilöä, jolla on muita enemmän tietoa tietyltä alalta tai asiasta ja kykyä soveltaa sitä tarpeen mukaan ongelman ratkaisuun (Hovila 2005, 40). Asiantuntija tietää siis muita enemmän tietystä asiasta ja hän pystyy antamaan asiasta virallisen

lausunnon. Asiantuntija tekee luovaa työtä ja tuottaa yleensä aineettomia palveluita. Keskeistä asiantuntijuudessa on tieto, jota asiakas ei itse osaa tai hallitse. (Sipilä 1996, 19) Asiantuntijuus onkin luonteeltaan sekä suhteellista ja absoluuttista, joilla tarkoitetaan erottumista vertailuryhmästä esimerkiksi organisaatiossa ja maallikoista juuri tiedon suhteen (Hovila 2005, 40). Lisäksi asiantuntijuuteen kuuluu ammatin kunnioittaminen ja sen normien mukaan toimiminen, johon voi sisältyä altruistinen ongelmanratkaisu asiakkaiden hyväksi, affektiivinen puolueettomuus ja asiantuntijuuden rajallisuus (Lowendahl 1997, 25).

Asiantuntijuuden käsite liittyy siis voimakkaasti tietoon (Sipilä 1996, 15). Asiantuntijuus voidaan nähdä tietotyöhön kuuluvaksi alakäsitteeksi. Asiantuntijuus tai asiantuntijatyö on aina tietotyötä, mutta kaikki tietotyö ei ole asiantuntijatyötä (Hovila 2005, 39). Pyöriä (2001b, 27) määrittelee tietotyön yhteistyökykyisen yksilön kautta. Keskeistä tietotyössä on tietotekniikan käyttö, työn edellyttämä suunnittelu ja näin ollen myös koulutus. Luova ongelmanratkaisu muodostaa tietotyön ytimen.

Joidenkin edellä mainittujen tietotyön kriteerien, kuten esimerkiksi tietotekniikan käytön, suhteen määrittely voi olla ongelmallista, mutta tietotekniikan käyttöä Pyöriä (2001b) perustelee sillä, että erilaisten teknisten apuvälineiden käyttö työssä on milteinpä välttämätöntä. Työn edellyttämällä suunnittelulla viitataan puolestaan siihen, että työ ei ole rutiininomaista. Tietotyön katsotaan edellyttävän ideointia ja suunnittelua. Näin ollen tietotyön ydin ei ole tiedossa itsessään vaan työntekijän kyvyssä käyttää sitä hyväkseen luovasti ja tehokkaasti. Koulutuksen kriteeri puolestaan sisältää sekä muodollisen koulutuksen että joustavat ammattitaitovaatimukset ja työkokemuksen kautta karttuneen osaamisen. (Pyöriä 2001a, 28) Toisin sanoen tietotyö vaatii siis korkean koulutuksen ja sen jatkuvaa ylläpitoa ja siirtokelpoisia ja soveltavasti käytettäviä taitoja. Toisin kuin tavanomainen työ, tietotyö ei kovin standardoitua. (Pyöriä 2005, 98)

Koska asiantuntijuus liittyy voimakkaasti tietoon, on tärkeää ymmärtää asiantuntijatiedon luonnetta. Asiantuntijatiedon pääkomponentteina on Eteläpellon (1997, 97 - 98) mukaan tieteellisessä keskustelussa pidetty praktista, formaalista ja metakognitiivista tietämystä.



Nämä eri osa-alueet edustavat asiantuntijatiedon kannalta välttämättömiä ja toisiaan täydentäviä tietämyksen ja osaamisen puolia.

Praktinen tietämys syntyy käytännön ongelmanratkaisussa saadusta kokemuksesta. Se on luonteeltaan toiminnallista ja kontekstuaalista, sillä se otetaan yleensä käyttöön vain todellisessa ongelmanratkaisutilanteessa ja sen syntyy ja ilmenee parhaiten konkreettisissa tilanteissa. Praktinen tietämys rakentuu subjektiivisesti merkityksellisistä omakohtaisista kokemuksista, joten se on henkilökohtaista. Se on usein myös niin sanottua hiljaista tietoa, joka voi olla tiedostamatontakin. Praktinen tietämys on myös informaalista, sillä sitä käytetään arvioinneissa ja ennusteita tehtäessä. Sitä voidaan kuvata myös tuntumatiedon kaltaiseksi, sillä sitä käytetään monimutkaisissa arviointitilanteissa, joissa joudutaan yhdistämään asiakasta koskevaa tietoa oletuksiin hänen mahdollisista tarpeistaan. (Eteläpelto 1997, 98)

Formaali tieto viittaa puolestaan perinteiseen oppikirjatietoon, joka on luonteeltaan julkista, näkyvää ja helposti kommunikoitavaa. Sitä voidaan ilmaista käsitteellisesti ja sitä voidaan käyttää eksplisiittisesti ratkaisujen perusteena. Formaalia tietämystä käytetään opiskelussa ja opettamisessa sekä asiantuntijuudesta kommunikoitaessa. Formaali tieto on siis monessa mielessä vastakohta praktiselle tiedolle. Lähtökohdat formaalille ja praktiselle tiedolle ovatkin erit, sillä formaalia tietoa käytetään perustana praktisen tietämyksen kerryttämiseksi. (Eteläpelto 1997, 98 - 99)

Kolmas asiantuntijatietämyksen komponentti on metakognitiivinen tietämys, joka liittyy aina henkilön omaan toimintaan ja sen ohjaukseen. Sillä voidaan viitata tarkkaavaisuuden suuntaamiseen ja hallintaan sekä käynnissä olevan toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Se liittyykin toiminnan itsesäätelyyn, jonka onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilö on tietoinen oman kapasiteettinsa, tietämyksensä ja kompetenssinsa rajoista. Metakognitiivisella tietämyksellä on erityinen rooli asiantuntijan toiminnassa, sillä sen tehtävänä on integroida ja suodattaa formaalin ja praktisen tietämyksen käyttöä. (Eteläpelto 1997, 99)

Professioissa eli asiantuntija-ammateissa on Abbottin vuonna 1998 ilmestyneen artikkelin (Konttinen 1997, 52 - 53) mukaan keskeistä valtuutus työtehtäviin eli ympäröivän yhteiskunnan myöntämä oikeus tietyn työtehtävän suorittamiseen. Yleensä valtakirjat, *kredentiaalit*, pätevoittävät asiantuntijan toimimaan tietyn profession mukaisissa työtehtävissä. Valtuutus perustuu yleensä johonkin seuraavista kolmesta väylästä: ammatilliseen ryhmään, työn käytäntöön tai virallisiin päätöksentekuelimiin.

Järjestäytynyt ammatillinen ryhmä voi vaikuttaa suuresti päätöksiin virallisista työtehtävävaltuuksista. Päätös valtuutukseen voi syntyä myös epävirallisesti työn käytännön kautta. Tällöin käytännön työn suorittaminen vakuuttaa ostajat niin, että tunnustettu asema vakiintuu. Kolmas väylä valtuutukseen käy virallisten hallinnollisten ja poliittisten päätöksentekielimien kautta. Valtio voi esimerkiksi määrätä koulutuksesta ja sen antamista valtuutuksista työtehtäväjoukon suorittamiseksi. (Konttinen 1997, 53) Koulutusta ei siis nähdä välttämättömänä perusteena tai vaatimuksena asiantuntijuudelle (Hovila 2005, 40), mutta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa asiantuntijan on pidettävä asiantuntemustaan ja asemaansa yllä ja kehitettävä niitä jatkuvasti. (Sipilä 1996, 19)

Asiantuntijoilla on usein hyvin voimakas ammattieettinen kytkentä oman ammattikuntansa kollegoihin. Pitkä koulutusaika, samankaltaiset intressit, yhteiset edut sekä jatkuva täydennyskoulutus ammattikunnan kautta saavat aikaan ammattikunnan kiinteyden. Ammattikunta on usein tärkeä asiantuntemuksen kehitys- ja keskustelufoorumi sekä viiteryhmä. Ne myös asettavat alalle usein ammatillisia standardeja, jotka ylittävät organisatoriset rajat. (Sipilä 1996, 58 - 60)

Asiantuntijatyötä on usein tarkasteltu hyvin yksilösuuntaisesta lähtökohdasta, jossa keskitytään tutkimaan yksilön toimintatapoja, piirteitä, kykyjä ja ominaisuuksia ja pyritään kuvaamaan vertikaalista kehittymistä noviisista ekspertiksi. Tällainen lähestymistapa ei kuitenkaan auta ymmärtämään asiantuntijuutta sisällöllisesti, paikallisesti, historiallisesti ja vuorovaikutuksessa kehittyvänä toimintana. Nykyajan muutoksentyteisessä ja dynaamisessa maailmassa haasteet ovat sellaisia, etteivät asiantuntijat pysty vastaamaan niihin pelkästään loistavilla yksilösuorituksilla. Innovaatioiden, uusien ratkaisujen ja

oivallusten nähdään sen sijaan olevan monitasoisen verkoston ja yhteistyön vuorovaikutuksen tulosta. Asiantuntijuus kehittyy yhä enemmän erilaisten osaamisalueiden vuorovaikutuksen tuloksena. (Launis 1997) Asiantuntijuus voidaankin nähdä yhä vähemmän yksilön hankkimana ominaisuutena ja enemmän yliyksilöllisen ryhmän, tiimin tai verkoston toimintakokonaisuutena. Tämä ei tosin tarkoita sitä, ettei yksilöillä ja heidän osaamisillaan olisi mitään merkitystä. (Kovero & Launis 1999, 3)

Asiantuntijoiden rajojen ylitykset voivat olla tukena uudenlaisen asiantuntijuuden kehittymisessä. Asiantuntijat työskentelevät yhä useammin samaan aikaan erilaisissa tilanteissa, joissa he sovittavat asiantuntemustaan yhteen esimerkiksi erilaisissa asiantuntijaryhmissä tai yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Näin uusia ideoita ja ratkaisuja voi syntyä moniasiantuntijuuden kautta. Tällainen toimintatapa voi toisaalta olla myös haaste yksilöasiantuntijanäkökulmasta, jolloin asiantuntijasta voi tuntua, että hän ei saa itse riittävästi aikaa oman erikoisalueensa kehittämiseen. (Launis 1997, 128)

### **2.2.1 Asiantuntijatyö**

Työtä ja sen luonnetta voidaan kuvata ja sitä voidaan luokitella esimerkiksi siinä käytettävän teknologian asteen kautta. Teknologia voidaan määritellä viittaavan niihin tietoihin, laitteisiin, tekniikoihin ja prosesseihin, joita organisaatiossa vaaditaan muuttamaan panokset tuotoksiksi. Teknologia kuvaa tässä prosessissa erityisesti sitä, *miten* muutos panoksista tuotoksiksi tehdään. (Robbins 1990, 176) Tämä liittyy olennaisesti työn sisältöön ja sen tekemiseen.

Perrow'n vuonna 1967 (Robbins 1990, 182 - 185) luomassa mallissa työtä tarkastellaan teknologian kautta tehtävän vaihtelevuuden ja ongelman jäsentämisen asteen avulla. Tehtävän vaihtelevuus viittaa työn rutiininomaiseen tai ei-rutiininomaiseen luonteeseen. Työssä voi siis olla vähän poikkeuksia tai toisaalta siinä voidaan odottaa olevan paljon poikkeuksia. Ongelman jäsentäminen puolestaan viittaa niihin menettelytapoihin, joilla etsitään oikeanlaisia menetelmiä, joilla työn poikkeuksiin voidaan vastata sopivalla tavalla. Etsintä voi toisessa ääripäässä olla tarkkaan määriteltyä, jolloin yksilö voi käyttää loogista

ja analyyttistä päättelyä ratkaisun löytämiseen. Toisaalta ongelmat voivat olla huonosti määriteltyjä, jolloin ongelman ratkaisu ei onnistu muodollisesti. Tällöin on turvauduttava aikaisempaan kokemukseen ja intuitioon.

Näiden kahden ulottuvuuden avulla Perrow (1967) loi nelikenttämallin tietopohjaiselle teknologialle. Tämä malli näkyy kuviossa 2. Rutiininomaista teknologiaa hyödyntävässä työssä on vähän poikkeuksia ja ongelmat ovat helposti määriteltävissä. Esimerkiksi massatuotantomainen työ sopii tähän kategoriaan. Tekniikkatyö koostuu monista poikkeuksista, mutta ne voidaan käsitellä rationaalisesti ja systemaattisesti. Tietty rakennustyöt sopivat tähän kategoriaan. Käsityössä käsitellään puolestaan suhteellisen vaikeita ongelmia, mutta poikkeusten määrä on rajallinen. Esimerkiksi esiintyvät taiteilijat, suutarit ja huonekalujen entisöijät tekevät tämänkaltaista työtä. Neljäs osa on puolestaan ei-rutiininomaista työtä, jota voi luonnehtia paljon poikkeuksia ja hankalasti määriteltäviä ongelmia sisältäväksi. Tämä kuvaa hyvin esimerkiksi strategista suunnittelua tai tutkimuksen tekemistä. (Robbins 1990, 183 - 184)

Mallin mukaan työ voidaan luokitella rutiininomaiseksi tai tekniikkamaiseksi työksi, jos ongelmia voi käsitellä systemaattisesti loogista ja rationaalista analyysiä käyttäen. Jos ongelmat voidaan ratkaista vain intuition tai kokemuksen kautta, työ voidaan luokitella käsityöksi tai ei-rutiininomaiseksi. Samoin jos epätyypillisiä tai tuntemattomia ongelmia esiintyy usein, työ voi olla joko ei-rutiininomaista tai tekniikkamaista, ja jos ongelmat ovat tuttuja, ne voidaan luokitella käsityöhön tai rutiininomaiseen työhön kuuluvaksi. (Robbins 1990, 184 - 185)

Asiantuntijatyö soveltuu näistä parhaiten ei-rutiininomaisen työn kategoriaan, sillä se ei ole standardoitua eikä ongelmanratkaisu ole aina yksiselitteistä. Asiantuntijan työ on usein monimutkaisten asioiden parissa työskentelyä, ja se on vaihtelevaa ja siinä voidaan olettaa olevan useita poikkeuksia. Ongelmaa ei yleensä voida ratkaista rutiininomaisella menetelmällä. (Konttinen 1997, 51) Toisaalta asiantuntijatyössä ongelmat ovat ainutkertaisia ja sisältävät hankalasti selvitettäviä tekijöitä (Konttinen 1997, 51), eli ne ovat usein vaikeasti

määriteltyjä eivätkä selkeitä, jolloin asiantuntijan on turvauduttava loogisen ja analyyttisen päättelyn sijasta kokemukselliseen tietoon ja intuitioon.

Tehtävien vaihtelevuus

		Vähän poikkeuksia	Useita poikkeuksia
Ongelman jäsentäminen	Huonosti määritellyt	käsityö <i>craft</i>	ei-rutiininin- omainen
	Hyvin määritellyt	rutiininomainen	tekniikka <i>engineering</i>

**Kuvio 2 Perrow'n teknologian luokittelu (mukailtu Robbins 1990, 184)**

Lowendahlin (1997, 20) mukaan asiantuntijapalvelua tai -työtä voidaan luonnehtia tietointensiiviseksi työksi, joka vaatii paljon asiantuntijan räätälöintiä ja harkintaa. Sen tuottamiseksi vaaditaan tyypillisesti paljon vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja siinä otetaan huomioon ammatin luomat rajoitteet huomioimalla asiakkaan tarpeet ennen tulostavoitteita ja kunnioittamalla oman asiantuntijuuden rajoja. Siihen liittyy myös runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua: työ on siis yleensä hyvin itsenäistä (Sipilä 1996, 23). Luonteeltaan se on usein projektiluontoista palvelutyötä (Sipilä 1996, 27).

Asiantuntijatyölle keskeistä on autonomia. Koska asiantuntijalla on erityistietämys omasta alastaan ja vain hänen katsotaan kykenevän työtehtävien suorittamiseen samoin kuin niiden suunnitteluun ja organisointiin, nauttii hän työssään yleensä suhteellisen laajasta

itseäänmääräämisoikeudesta. Nykypäivänä suuret organisaatiot ja niiden byrokraattiset käytännöt ovat usein kuitenkin vastakkain autonomiaa vaativien töiden kanssa. Organisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa tiukentamalla kontrollia ja asettamalla määrällisiä tulostavoitteita ja normeja saattamalla näin toiminnot rutiinomaisiksi ja standardeiksi. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kun määritellään asiakkaan ohjeellinen palveluaika tai mitataan työn tehokkuutta esimerkiksi asiakaskäyntien määrällä. Tällainen tuloksellinen toimintatapa ei ota kuitenkaan huomioon professionaalisen työn kompleksisuutta, jossa työn tuloksellisuus tarkoittaa yleisesti työn vaikutusten pysyvyyttä kauaskantoisesti tarkasteltuna. (Konttinen 1997, 54 - 55)

Autonomian voidaan nähdä olevan asiantuntijatyölle tärkeää asiantuntijan erityistietämyksen lisäksi myös siksi, että se kasvattaa mahdollisuuksia uuden, arvokkaan tiedon löytämiselle ja motivoi työntekijöitä uuden tiedon luomiseen. Autonomia voi olla uuden, yllättävän tiedon lähteenä. (Nonaka, Toyama & Konno 2001, 34)

Asiantuntijan autonomian tarve voidaan usein jakaa kahteen osaan: strategiseen autonomiaan ja operatiiviseen autonomiaan. Strategisella autonomialla viitataan siihen, että henkilö haluaa itse päättää, mitä hän tekee. Operatiivinen autonomia liittyy taas haluun itse päättää miten hän jonkin asian tekee. Asiantuntijoiden autonomian tarve korostuu usein etenkin operatiivisen autonomian kohdalla. Hänelle on tärkeää ratkoa ongelmia ja selvittää niistä ja kokea oivalluksia ja oppimista. Strategisen autonomian tarve ei ole asiantuntijoilla välttämättä kovin suuri. (Sipilä 1996, 65)

Asiantuntijoiden ja ammattilaisten työn tarkastelu voi tapahtua itse professioiden kautta. Profiessiot ovat ammatteja, joiden edustajat soveltavat erikoistunutta, tieteellistä tietoa työssään (Konttinen 1997, 48; Lowendahl 1997, 18). Niille on ominaista erikoisalan korostuminen ja ammatinharjoittajan samaistuminen siihen. Erikoisalan tieto on systemaattista yleistettyä tietoa, jolla pystyy vaikuttamaan työn kohteeseen. Profession ammattikunta yhtenäistyy tämän tieteellisen tiedon perusteella. Erityiskoulutus ja ammattitutkinto tulevat pääsyehdoiksi ammattitoimintaan, ja professioiden sisäinen erikoistumiskehitys käynnistyy ja etenee. Ammattikunnat ja -ryhmittymät järjestäytyvät

professionaaliksi järjestöiksi, sillä niiden on ajateltava omia etujaan ja kilpailtava näistä eduista muiden ammattiryhmittymien kanssa. Professoammatit saavuttavat usein korkean statuksen yhteiskunnassa akateemisuuden ja tieteen avulla. (Konttinen 1997, 50)

Professionaalisen ammatinharjoittajan työ on tieteen soveltamista käytännön ongelmiin. Asiantuntijat (ammattinharjoittajat) jäsentävät omassa työssään kohdettaan abstraktien teorioiden ja systemaattisten mallien perustalta. Juuri tällainen abstraktinen, tieteellinen ja kompleksinen luonne onkin ominaisia professionaalisen pätevyyden edellyttämälle tiedolle. Asiantuntijan on kyettävä soveltamaan teoreettista ja käytännöllistä tietoa erilaisiin, toisistaan paljon poikkeaviin ja monimutkaisiin yksittäisiin tapauksiin. Vain professionaalilla ammatinharjoittajalla katsotaan olevan tällaista tarvittavaa tietoa ja soveltamisen kykyä hallussaan. Tästä johtuen asiantuntijalla on oltava itsenäinen asema työnsä suorittamisessa. (Konttinen 1997, 51 - 52)

Professioiden luonteessa korostuvat tieteellisen tiedon lisäksi altruistinen ongelmanratkaisu asiakkaan hyväksi, affektiivinen puolueettomuus asiakkaiden suhteen ja kiinnostus yhteiskunnalle tärkeisiin ongelmiin. Lisäksi professioiden luonteessa korostuvat profession normit, jotka ohjaavat toimintaa, ja kollegoiden tärkeys niin arvioinnissa kuin kontrollin keinonakin. (Lowendahl 1997, 25)

Professionaalista, asiantuntijamaista työtä voidaan tarkastella Konttisen (1997, 51) mukaan myös työn kohteen, perustan, toiminnan, organisoinnin ja vaikutusten kautta. Professionaalisen työn kohde on yleensä monimutkainen tilanne tai ongelma, joka on ainutkertainen ja sisältää myös ainutkertaisia ja hankalasti selvitettäviä tekijöitä. Ongelmaa ei yleensä voida ratkaista rutiininomaisen toimenpitein. Työ ja ongelman ratkaiseminen perustuu puolestaan teoreettiseen, systemaattiseen ja abstraktiin tietoon erikoistuneelta alueelta.

Itse työn toiminta pohjautuu luonnollisesti erikoistuneen tiedon soveltamiseen käytännön ongelmissa. Työn suorittaminen koostuu kolmesta osasta: ongelman itsenäisestä määrittämisestä erikoistuneen tiedon avulla, tietoon perustuvasta työskentelystä ongelman

kimpussa ja tästä seuraavista toimenpiteistä. Työn organisoinnin puolesta tällainen toiminta edellyttää laajaa itsenäisyyttä aina työn suunnittelusta työjärjestelyihin. Tiukat säännöt ja yksityiskohtaiset ohjeet aiheuttavat helposti vain tehottomuutta. Itsenäisyyden vastapainoksi yhteistyö saman alan sekä myös tietyssä määrin eri alan kollegoiden kanssa on tärkeää. Työn vaikutukset puolestaan korostavat profession kehittämistä. Jatkuva koulutus on erittäin tärkeää professionaaliossa työssä, ja työ ja ammatti muodostuvatkin asiantuntijalle tärkeäksi samastumisenkohteeksi ja leimaavat hänen habitustaan. (Konttinen 1997, 51)

### **2.2.2 Asiantuntijaorganisaation johtaminen**

Asiantuntijaorganisaatioita voidaan sanoa tietointensiiviseksi organisaatioksi (Sveiby 1990, 43). Asiantuntijaorganisaation tuotanto on standardoimaton, luovaa, suuresti yksilöstä riippuvaa ja monimutkaista ongelmanratkaisua (Sveiby 1990, 37). Asiantuntijaorganisaatioksi voidaan myös sanoa organisaatiota, jossa yli puolet työntekijöistä on asiantuntijoita (Lowendahl 1997, 25).

Asiantuntijaorganisaation johtaminen on luonteeltaan dualistista. Toisaalta on edesautettava ammatillisesti menestyksestä ongelmanratkaisua tukemalla ammatillisia tavoitteita ja toisaalta yrityksen on toimittava kannattavasti mielellään pitkän aikaa. Johtamisessa on siis yhdistettävä usein vastakkaisuuntaisia etuja, joita kaksi ihmisryhmää – asiantuntijat ja johto – vetävät eri suuntiin. Varsinaiset asiantuntijat ovat harvoin kiinnostuneita organisaation kehityksestä vaan ennemminkin omasta työstään. Tällainen dualistinen johtaminen on täten herkkää häiriöille ja muutoksille. (Sveiby 1990, 77 - 78)

Asiantuntijaorganisaation ydinosaaminen muodostuu Sveibyn (1990, 150) mukaan kahdesta osasta: ammatillisesta ja organisatorisesta osaamisesta. Ammatillisella osaamisella viitataan yksilöiden tietopääomaan ja organisaation rakennepääomaan, johon kuuluu muun muassa järjestelmät, suhdeverkostot ja imago (Sveiby 199, 99). Organisatorinen osaaminen puolestaan tarkoittaa johdon kykyä pitää organisaatio koossa ja saada sen arvo kasvamaan. Menestyksellinen toiminta on usein näiden elementtien yhdistelyn tulosta.



Johtaminen onkin tärkeä menestymisen edellytys niin asiantuntijaorganisaatiossa kuin muunlaisissakin yrityksissä. Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtäviin liittyy paljon analysointia, suunnittelua ja monimutkaista ongelmanratkaisua. Näin ollen asiantuntijaorganisaatio tuottaa uutta tietoa tai ratkaisuja, ja sen tuotteet ja palvelut ovat asiakkaan tarpeisiin mukautuneita. Asiantuntijaorganisaatiossa riippuvuus osaavasta, korkeasti koulutetusta ja laajaa kokemusta omaavasta henkilöstöstä on suuri. Tämä korostaa henkilöjohtamisen tärkeyttä asiantuntijaorganisaatiossa. (Hovila 2005, 40)

Asiantuntijaorganisaatiossa tärkein resurssi on yksittäinen ihminen, jolla on vahvat mielipiteet ja näkemys siitä, mitä hän haluaa tehdä ja siitä, mikä olisi parasta asiakkaille (Lowendahl 1997, 52 - 53). Heidän oletetaan olevan riippumattomia työnantajastaan ja valitsevan asiakkaan edun työnantajan edun sijasta, jos ne ovat ristiriidassa (Sipilä 1996, 16). Lisäksi työ ei ole rutiininomaista vaan vaatii soveltamista ja poikkeuksien käsittelyä (Lowendahl 1997, 52 - 53). Tällainen asiantuntijoiden korkea itsenäisyyden aste ja tehtävien monimutkaisuus voi aiheuttaa johdettavuuskuilun, sillä johtajat eivät suunnittele työntekijöidensä töitä vaan asiantuntijat tekevät sen itse (Okkonen 2004, 65).

Johtajan on siis oltava tietoisia, miten eri tilanteissa kuuluu toimia. Tämä asettaa suuria haasteita asiantuntijaorganisaation johtamiselle ja tekee siitä jopa vaikeampaa ja haastavampaa kuin johtaminen tavanomaisessa, rutiininomaisessa, organisaatiossa. (Lowendahl 1997, 52 - 53) Asiantuntijoille olisikin etsittävä tavalliseen johtamiseen verrattuna soveltuvampia menetelmiä henkilöstöjohtamisessa. On esimerkiksi huomioitava, että työntekijöiden sitoutuminen kohdistuu organisaation sijaan usein vahvemmin ammattiryhmään tai itse ammattiin (Hovila 2005, 41; Sipilä 1991, 16). Asiantuntijoille ammatti, ongelmanratkaisu, on kaikista tärkeintä. Kaikki muu alistetaan tähän kuuluvaan ongelmanratkaisuun ja tehtävään (Sveiby 1990, 59). Asiantuntijoiden ammatin arvostus jatkuu läpi elämän ja he toimivatkin ensisijaisesti ammatissaan, jolloin nykyinen työpaikka voi sattumalta olla vain yksi työpaikka, jossa he harjoittavat ammattiaan (Sipilä 1996, 58).

Työntekijöiden vahvempi sitoutuminen ammattiin organisaation sijasta ei tarkoita kuitenkaan välttämättä ongelmaa organisaation sisällä. Kun yritys pyrkii samoihin

tavoitteisiin kuin ammatilleen uskolliset asiantuntijatkin, voidaan monet yhteentörmäykset välttää. Tällöin sekä organisaatiolla että asiantuntijoilla organisaation sisällä on yhteiset intressit samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lowendahl 1997, 24; Sipilä 1996, 58)

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa olisikin huomioitava sen tärkeimpien resurssien, asiantuntijoiden motivointi töiden suunnittelulla ja valinnalla. Asiantuntijan työssä työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein motivaattori (Sipilä 1996, 39). Työn täytyy usein muuttua henkilön kehityksen mukana niin, että hän kokee saavansa jotain työstään koko ajan. Vaikka asiantuntijatyössä on myös tietynlaista rutiinia, täytyy tämän rutiinin vaatia erittäin korkeaa ammattitaitoa. Asiantuntijaa motivoi myös työssä eteenpäin pääseminen ja työn tulosten näkeminen. Jatkuva oppiminen ja onnistuminen ovat hänelle tärkeitä. (Sipilä 1996b, 40)

Asiantuntijoita motivoivat myös osaavat kollegat ja innostava työilmapiiri. Keskustelu samanmielisten kollegoiden kanssa on miellyttävää ja pidemmälle edenneiltä on mahdollisuus oppia. Innostava työilmapiiri on olennainen työviihtymisen kannalta. Myös jatkuva, yksilöity palaute omasta työstä on asiantuntijoille tärkeää samoin kuin muilta saatu arvostus. Palkkaus on myös yksi asiantuntijoita motivoivista tekijöistä, ja usein palkka katsotaankin arvostuksen mitaksi. (Sipilä 1996, 41- 43)

Asiantuntijatyölle ominainen autonomiaa vaativa ja monimutkaisten ongelmien täyttämä ilmapiiri vaatii toimiakseen joustavia resursseja, jotta yritys pystyy reagoimaan. Toisaalta johtajan on osattava pitää suunta ja strateginen fokus. (Lowendahl 1997, 53) Tehokas tapa autonomiseen toimintaan on esimerkiksi itseohjautuvat tiimit. Autonominen tiimi voi suorittaa erilaisia toimintoja ja näin kasvattaa yksilölliset näkökulmat suurempaan perspektiiviin (Nonaka ym. 2001, 35) Organisaatiomuoto voi myös palvella autonomiaa. Asiantuntijaorganisaatiolle paras organisaatiomuoto olisikin litteä organisaatio, jolloin voidaan välttää liika valvonta. (Sipilä 1996)

Asiantuntijayrityksissä johtamisen kannalta tärkeitä prosesseja ovat myös parhaiden asiantuntijoiden palkkaaminen ja pitäminen yrityksessä ja toisaalta parhaimpien asiakkaiden

tai projektien saaminen. Nämä kaksi prosessia ovat linkittyneet toisiinsa, sillä toisaalta mielenkiintoiset projektit houkuttelevat parhaimpia osaajia ja toisaalta parhaat asiantuntijat saavat aikaan kilpailuedun muita toimijoita kohtaan, jolloin parhaimpien asiakkaiden tai projektien voittaminen on helpompaa. (Lowendahl 1997, 51)

## 2.3 Synteesi

Tässä kappaleessa on tarkasteltu tutkimuksen pääkäsitteitä, sitoutumista ja asiantuntijuutta, ja pyritty luomaan esiyymmärrystä tutkimuksen aiheelle niiden ilmiöiden kautta, jotka liittyvät tutkimuksen ymmärtämiseen olennaisesti. Sitoutuminen viittaa psykologiseen siteeseen, jolla tarkoitetaan kiinnikettä tai kiintymystä sitoutumisen kohteeseen, kuten organisaatioon tai ammattiin (Giffords 2009, 388). Toisaalta sitoutumista voidaan tarkastella myös vaihtosuhteenä tai vastavuoroisena prosessina esimerkiksi työntekijän ja organisaation välillä. Tällöin keskinäinen luottamus on tärkeää. (Jokivuori 2004, 286; Keskinen 2005, 26) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat kaksi sitoutumisen muotoa: sitoutuminen organisaatioon ja ammattiin.

Sitoutumista on tarkasteltu organisaatioon sitoutumisen ja ammattiin sitoutumisen käsitteiden kautta sekä sitoutumisesta aiheutuvien seurausten ja sen muodostumisen kautta. Organisaatiositoutumisella viitataan yksilön kiinnikkeeseen organisaatiota kohtaan ja se koetaan etenkin organisaatioiden näkökulmasta tärkeäksi, sillä – varsinkin, kun kyse on asiantuntijaorganisaatioista – työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen on erittäin kriittistä, sillä he muodostavat organisaation tärkeimmän resurssin. Ammattiin sitoutumisen puolestaan nähdään liittyvän asiantuntijuuteen erittäin läheisesti, sillä asiantuntijalle ammatti, ongelmanratkaisu, on kaikista tärkeintä. Kaikki muu alistetaan tähän kuuluvaan ongelmanratkaisuun ja tehtävään (Sveiby 1990, 59). Ammattiin sitoutumisella tarkoitetaan yksilön samaistumista ja kiinnikettä ammattiin ja sen arvojen hyväksymistä.

Sitoutumisen aikaisempi tutkimus näkee sitoutumisen tavoiteltavana asiana, sillä sen ymmärretään muun muassa parantavan työntekijöiden työsuorituksia ja heidän motivaatiotaan ja lojaalisuuttaan organisaatiota kohtaan. Organisaatioon sitoutumisen

nähdään muodostuvan muun muassa reiluuden, tuen, vaikutusvallan ja luottamuksen kautta. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa erilaisilla johtamistoimenpiteillä.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty asiantuntijuutta asiantuntijuuden käsitteen, työn sisällön ja asiantuntijaorganisaation kautta. Asiantuntijuus yhdistetään voimakkaasti tietoon, jolloin asiantuntijaa voisi kuvailla henkilöksi, jolla on sellaista tietoa tietyltä alalta, jota asiakas ei tunne tai hallitse. Asiantuntijalla on kyky soveltaa tietoa ongelman ratkaisuun. Asiantuntijatiedon pääkomponentit ovat praktinen, formaalinen ja metakognitiivinen tietämys, jotka edustavat asiantuntijoiden eri osaamisen ja tietämyksen puolia (Eteläpelto 1997).

Asiantuntijatyö on kirjallisuudessa tunnustettu tieteen soveltamiseksi käytännön ongelmiin. Asiantuntijatyö on luonteeltaan vaihtelevaa, sillä se ei ole rutiininomaista. Asiantuntijatyössä esiintyvät ongelmat ovat usein myös huonosti määriteltyjä siinä mielessä, että ne voidaan usein ratkaista vain intuition ja kokemuksen kautta. Perrow'n (1967) teknologian nelikenttäluokittelun mukaan asiantuntijatyötä voisi luonnehtia ei-rutiininomaiseksi työksi. Lisäksi asiantuntijatyötä voidaan kuvailla tietointensiiviseksi, altruistiseksi ja vaativaksi siinä mielessä, että se vaatii paljon räätälöintiä ja harkintaa. Asiantuntijatyölle onkin tyypillistä, että se on hyvin itsenäistä, sillä vain asiantuntijan katsotaan kykenevän kyseisen työn tekemiseen. Autonomia onkin asiantuntijalle tärkeää, vaikka se on usein ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa ja vaikeuttaa johtamista, sillä johtajat eivät suunnittele asiantuntijoiden töitä.

Asiantuntijaorganisaatioissa on huomioitava, että asiantuntijoiden sitoutuminen kohdistuu usein organisaation sijasta ammattiin. Organisaatioon sitoutumista voidaan tukea pyrkimällä samoihin tavoitteisiin kuin asiantuntijat ammatissaan pyrkivät. Siksi asiantuntijaorganisaatiossa on huomioitava asiantuntijoiden motivointi työn kiinnostavuudella, palkitsevuudella ja jatkuvalla oppimisella. (Lowendahl 1997, Sipilä 1996)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää hammaslääkäreiden – asiantuntijoiden – organisaatioon sitoutumista. Tavoitteeseen pyritään vastaamaan lähestymällä aihetta asiantuntijan työn sisällön ja ammatillisen kehittymisen kautta. Aikaisempi sitoutumisen tutkimuksen kenttä on hyvin pirstaleinen, sillä sitä on tutkittu paljon eri tieteenaloilla eri näkökulmista, ja usein sitoutumisen käsitteiden määrittelyt eivät ole olleet yhtenäisiä. Sitoutumisen tutkimuksia onkin kritisoitu muun muassa siitä, että niissä työntekijöitä ja yrityksiä käsitellään yleensä homogeenisenä joukkona, jolloin työn erityispiirteitä ei ole otettu huomioon (Benson & Brown 2007, 122). Sitoutumisen tutkimuksissa tulosten on nähty pätevän usein monenlaisessa työssä ja ammatissa, vaikka itse työ on luonteeltaan ja sisällöltään hyvin erilaista ammatista riippuen. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin lähestymään ilmiötä asiantuntijan työn sisällön ja ammatin kautta, sillä niiden nähdään toimivan pohjana työympäristölle ja sen eri ilmiöille. Asiantuntijuutta käsittelevässä kappaleessa on luonnehdittu asiantuntijatyötä ja -ammattia aikaisemman kirjallisuuden perusteella, ja tässä tutkimuksessa pyritään empiirisen aineiston turvin kuvaamaan vielä tätäkin tarkemmin nimenomaan hammaslääkärin työn sisältöä ja piirteitä, ja tarkastelemaan sitä kautta sitoutumista ja ymmärtämään sen ilmenemistä.

Organisaatioon sitoutumisen ilmiön ymmärtämiseksi on myös tärkeä tarkastella niitä olosuhteita, joissa asiantuntijat työskentelevät. Asiantuntijoiden vaatimukset työlle ja organisaation halu kontrolloida toimintaa ovat usein ristiriidassa, joten sitoutumista ymmärtääkseen on huomioitava, miten asiantuntijat tämän kokevat. Organisaation toiminnan tarkastelu eri näkökulmista kuten liiketoimintakonseptin, organisaation ja työntekijöiden välisen suhteen ja toiminnan tukemisen kautta, on väylä tarkastella sitoutumista tässä tutkimuksessa.

## **3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA**

### **3.1 Tutkimuksen metodologia**

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen tavoite viittaa moniulotteiseen ilmiöön, jota tarkastellaan vielä

alatutkimuskysymyksillä eri näkökulmista. Tutkimuksen luonne on vahvasti hermeneuttinen, ja nähdäkseni tällöin paras tapa vastata tutkimuksen tavoitteeseen ovat kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa olosuhteissa (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Lähtökohta kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2004, 152). Tämä sopii tämän tutkimuksen lähtökohdaksi hyvin, sillä tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asiantuntijoiden sitoutumista todellisessa elämässä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Se erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Tutkimus etenee yleensä induktiivisesti, eli yksityisestä yleiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31)

Näsin, Neilimon, Kasasen, Luukan ja Siitosen (Näsi 2010) luoman tutkimusotemallin mukaisesti tässä tutkimuksessa tulee olemaan toiminta-analyttinen tutkimusote. Toiminta-analyttinen tutkimusote on ihmislähtöinen, ymmärtämiseen pyrkivä tutkimusote. Tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää yksittäisiä tapauksia, tilanteita ja inhimillistä toimintaa. (Näsi 2010) Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään hammaslääkäreiden sitoutumista tiettyyn organisaatioon. Tutkimukseni on siis myös tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Se on Koskisen ym. (2005, 156) hyvä tapa pyrkiä ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti realistisesti kuvastussa ympäristössä. Lisäksi se tuo spesifisyyttä ja monimutkaisuuden tajua liiketaloustieteisiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tiedon keruun instrumenttina suositaan siis ihmisiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 155) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu kuuluu kvalitatiivisiin metodeihin.

Haastattelut on valittu tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että haastatteluissa pystytään keräämään tietoa joustavasti kielellisen vuorovaikutuksen kautta. Haastatteluiden avulla haastateltava pystyy tuomaan esille itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden tiettyjen asioiden selventämiseen sekä myös saatujen tietojen syventämiseen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi haastattelijan lisäkysymyksillä tai pyynnöllä esittää perusteluja mielipiteille. Lisäksi haastattelut ovat hyvä valinta silloin, kun tiedetään, että tutkimuksen aihe on monitahoinen ja -ulotteinen. (Hirsjärvi ym. 2004, 194) Tässä tutkimuksessa aiheena on asiantuntijoiden sitoutuminen, johon sisältyy monia erilaisia seikkoja ja huomioonotettavia asioita. Lisäksi aihetta käsitellään tässä tutkimuksessa organisaation toimintakonseptin kautta. Aihe on siis monitahoinen, jota olisi hankala perusteellisesti selvittää muiden metodien avulla.

Teemahaastattelu on käytetyin aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 107). Sille on tyypillistä kysymysten tarkkuuden ja järjestyksen puuttuminen. Nimensä mukaisesti haastattelun teemat ovat kuitenkin tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2004, 197) Teemahaastatteluiden käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä niiden puolistrukturoidun luonteen vuoksi haastateltavan on mahdollista kertoa aiheesta vapaasti ja tuoda esiin asioita, jotka hän näkee aiheeseen olennaisesti kuuluvaksi.

### **3.2 Aineiston hankkiminen ja analysointi**

Tutkimusaineisto kerättiin kahdeksassa teemahaastattelussa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurilla myöhempää tarkastelua varten, ja nauhoittamiseen kysyttiin lupa haastatteluun osallistuneilta. Nauhoituksen lisäksi tutkija teki myös muistiinpanoja olennaisimmista asioista haastattelun aikana.

Haastatteluihin osallistui kahdeksan hammaslääkärinä, jotka toimivat PlusTerveys-hammaslääkäreinä ja olivat osakkaina PlusTerveys Oy:ssä ja omilla vastaanotoillaan. Haastateltavat valittiin tutkijan pyynnöstä Tampereen, pääkaupunkiseudun ja Kokkolan alueelta, sillä tutkimusresurssien rajallisissa puitteissa tätä laajempi alue olisi ollut vaikea

toteuttaa. Valitut alueet edustavat kuitenkin PlusTerveys Oy:tä eri paikkakunnilta ja eri puolilta Suomea, joten tutkija näki tämän riittävän laajaksi ja monipuoliseksi alueeksi. Tutkija sai apua haastateltavien valintaan PlusTerveys Oy:n johdolta. Haastatellut hammaslääkärit edustivat yhteensä seitsemää PlusTerveys-hammaslääkäriasemaa edellä mainituilta paikkakunnilta tai niiden lähialueilta. Joukossa oli kaksi miestä ja kuusi naista ja heidän ikänsä vaihteli 28 vuodesta 62 vuoteen. Osa hammaslääkäreistä oli toiminut PlusTerveys Oy:ssä vasta muutaman vuoden, osa oli ollut siellä tätä pidempään ja lisäksi pari oli eläköitymässä muutaman vuoden sisällä. Kolme haastateltua hammaslääkäriä toimivat lisäksi PlusTerveys Oy:n aluejohtajina omilla alueillaan. Hammaslääkäreillä oli vaihtelevasti aikaisempaa työkokemusta sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta ja myös yksityisyrittäjänä toimimisesta. Hammaslääkäreitä merkitään tutkimuksen neljännessä kappaleessa empiirisessä aineistossa kirjaimilla (A - H) haastattelujärjestyksen mukaan. Haastattelujärjestys on vain tutkijan tiedossa, joten hammaslääkäreitä on ulkopuolisen mahdoton tunnistaa näistä kirjaimista.

Ennen haastatteluja PlusTerveys Oy:n johto lähetti hammaslääkäreille sähköpostia, jossa he kertoivat tekeillä olevasta tutkimuksesta ja rohkaisivat hammaslääkäreitä osallistumaan haastatteluihin aikataulun salliessa. Seuraavaksi tutkija otti yhteyttä hammaslääkäreihin joko puhelimitse tai sähköpostitse ja kertoi tutkimuksen aiheesta ja kysyi hammaslääkäreiltä mahdollisuutta osallistua haastatteluihin. Hammaslääkäreiden joukosta valikoitui kahdeksan hammaslääkäriä, jotka suostuivat haastatteluihin ja joille ehdotettu aikataulu sopi. Haastateltavat eivät tieneet haastatteluun tullessaan muuta kuin tutkimuksen aiheen eivätkä he täten olleet voineet valmistautua haastatteluun ainakaan kovinkaan paljon.

Haastattelun alussa haastateltaville painotettiin haastatteluiden luottamuksellisuutta ja osallistujien anonymiteetin varmistamista. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin myös haastattelun rakenne sekä teemat, joista keskusteltaisiin. Haastattelut mentiin läpi teemahaastattelurungon (LIITE 1) mukaisesti. Puolistrukturoitu haastattelurunko antoi tutkijalle mahdollisuuden syventyä mielenkiintoisiin asioihin ja haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti tärkeiksi kokemiaan asioita.



Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastattelijalla on hyvä kontakti haastateltavaan. Siksi haastattelupaikan pitäisi olla rauhallinen ja haastateltavalle turvallinen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 74) Viisi haastattelua suoritettiin hammaslääkärin omalla vastaanotolla työajan ulkopuolella ja kolme haastattelua haastateltavan pyynnöstä rauhallisessa kahvilassa. Haastattelut tehtiin aikavälillä 10.3.2011 - 1.4.2011 ja ne kestivät keskimäärin noin tunnin; lyhin haastattelu kesti puoli tuntia ja pisin puolitoista tuntia. Tutkijan kokemuksen mukaan haastattelut sujuivat hyvin ja haastateltavat pystyivät kertomaan ajatuksiaan aiheesta hyvin vapaasti. Viimeisen haastattelun kohdalla huomattiin jo aineiston saturaatiota, eli aineisto alkoi toistaa itseään tiettyjen teemojen osalta. Aineiston kylläntyminen viittaa aineiston hyvään kattavuuteen.

Olellaisena ja tärkeänä osana teemahaastatteluun kuuluvat myös esihaastattelut, joiden kautta voi hankkia kokemusta kohdejoukon kokemuksista ja sanavalinnoista ennen varsinaisia haastatteluja. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72 - 73) Tässä tutkimuksessa tehtiin yksi esihaastattelu ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Esihaastattelu tehtiin tutkijan entuudestaan tuntemalle PlusTerveys-hammaslääkärille helmikuun lopussa. Esihaastattelun jälkeen tutkimusrunkoa muokattiin tiettyjen sanavalintojen ja kysymysten suhteen.

Tutkimusaineiston varsinainen käsittely alkoi nauhoitettujen haastatteluiden litteroimisella tekstimuotoon. Litteroinnit pyrittiin tekemään heti haastatteluiden jälkeen samana päivänä tai viimeistään parin seuraavan päivän kuluessa. Litterointi suoritettiin sanatarkasti ja lisäksi joitain haastattelun ilmapiiiriin tai haastateltavan sanomaan olennaisesti liittyviä asioita, kuten esimerkiksi nauraminen, lisättiin litterointiteksteihin. Tutkijan kysymykset ja kommentit litterointiin vain siten, että ajatus tuli ymmärretyksi.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen alkoi aineiston analyysi, joka tehtiin fakthanäkökulmaa käyttäen. Fakthanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, eli faktoista, joita käytettävät lähteet, esimerkiksi haastateltavat, kertovat tai välittävät asiasta. Puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta, mutta se ei tarkoita sitä, että tutkija, lukija tai kuulija pitäisi kaikkea totena. Haastatteluun vastatessa lähteiden edellytetään vastaavan ja

puhuvan rehellisesti. (Koskinen ym. 2005, 62 - 64) Aineistoa lukiessa ja analysoidessa ei siis tarpeettomasti epäilty ilmaistujen asioiden todenperäisyyttä.

Tässä tutkimuksessa suositaan induktiivista, eli aineistolähtöistä, analyysiä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata teoriaa, vaan pyrkiä ymmärtämään hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista, joten tutkimuksen empiirisella aineistolla halutaan tuottaa lisätietoa ilmiöstä. Päädyttiin siis induktiiviseen sisällön analyysiin. Induktiivinen analysointiprosessi koostuu erilaisista vaiheista, jotka Kyngäksen ja Vanhasen (1999, 5 - 7) mukaan ovat pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Pelkistämällä viitataan yksittäisten ilmausten koodaamiseen helpommin käsiteltäviksi ilmauksiksi, joita voidaan myöhemmin ryhmitellä erilaisiksi ryhmiksi koodausten yhteensopivuuden mukaan. Ryhmät voidaan nimetä niitä kuvaavalla käsitteellä, ja nämä käsitteet edelleen kategorisoida. Abstrahoinnissa näistä alakategorioista muodostetaan edelleen yläkategorioita, jotka kuvaavat ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa.

Analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto läpi useaan kertaan kokonaiskuvan luomiseksi. Aineistoa tarkasteltiin tutkimuskysymysten valossa ja sitä pyrittiin teemoittelemaan yliviivaamalla tiettyyn asiaan liittyvät ilmaukset tietyllä värillä kokonaisuusien hahmottamisen helpottamiseksi. Seuraavaksi paneuduttiin kuhunkin teemaan tarkemmin ja koodattiin ilmaisut, eli pelkistettiin aineistoa, sen mukaan, mitä ne sisälsivät. Koodaukset tehtiin haastattelutulosteiden marginaaleihin. Seuraavaksi koodauksia ryhmiteltiin mielekkäällä tavalla niiden sisällön mukaan sopiviksi ryhmiksi, jonka jälkeen aineiston analysointia jatkettiin abstrahoinnilla eli muodostamalla ryhmät edelleen sopiviin kategorioihin, kunnes kategoriat olivat tarpeeksi kattavia tutkimuksen aiheen kannalta.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Validiteetilla viitataan siihen, miten pätevää, paikkansapitävää tai perusteltua tieto on (Kihn & Ihantola 2008, 82). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä ristiriidattomuutta ja ristiriidattomuutta sekä myös tulkinnan yleistettävyyttä

(Grönfors 1982 teoksessa Koskinen ym. 2005, 254). Reliaabelius puolestaan viittaa vakauteen, johdonmukaisuuteen, ennustettavuuteen ja tarkkuuteen (Kihn & Ihantola 2008, 82). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan sitä, missä määrin ulkoiset häiriötekijät ovat vaikuttaneet mittauksiin. Toistettavuus ei tule aina kysymykseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä etenkin toiminta-analyttisissä tutkimuksissa korostetaan tutkittavien tapausten ainutkertaisuutta. Voitaisiinkin pikemmin käyttää sanaa ristiriidattomuus. (Kihn & Ihantola 2008, 90 - 91)

Vaikka validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä on yleensä totuttu käyttämään tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arvioinnissa, on niiden mielekkyyttä kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla epäilty, sillä käsitteet jäävät lähinnä periaatteiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. Niiden sopivuus kvalitatiiviseen tutkimukseen näkyy lähinnä muutamassa kontekstissa, jotka viittaavaat kokeellisiin tutkimuksiin. (Koskinen ym. 2005, 256) Koska validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat kuitenkin tiivis osa laadullistakin kirjallisuutta, on käsitteet hyvä tuntea ja sisällyttää osaksi tutkimusprosessia, sillä ne kuitenkin varmistavat osaltaan tutkimuksen laatua (Koskinen ym. 2005, 257).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatua voi arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta havaintojen toistettavuudella. Jos havainnot voidaan toistaa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen ja että esitetyt johtopäätökset ovat hyväksyttäviä. Tutkijan on tämän mahdollistamiseksi annettava lukijalle riittävästi tietoa tutkimusprosessista ja sen eri vaiheista. (Koskinen ym. 2005, 258) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessista on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyvä lukijoille kuvaamalla se tarkasti vaihe vaiheelta. Johtanto-kappaleessa esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset selkeästi. Lisäksi siinä kuvataan tutkimusprosessi kokonaisuudessaan eri vaiheiden kautta aikaan suhteutettuna. Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa puolestaan esitellään tutkimuksen filosofinen tausta tutkimuksen laadun ymmärtämiseksi ja sen metodologiset valinnat ja näiden valintojen perustelut. Lisäksi kappaleessa kuvataan aineiston hankinta- ja analysoimisvaihe mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta sen toistaminen olisi mahdollista.

Toinen tärkeä seikka kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnissa on yleistäminen. Yleistettävyydellä pyritään tutkimuksen oikeuttamiseen. Lisäksi yleinen tieto on yksittäistapauksia koskevaa tietoa informatiivisempaa ja täten käyttökelpoisempaa. (Koskinen ym. 2005, 263). Tämä tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, ja tapaustutkimuksia on usein kritisoitu siitä, että niiden tapauksessa pohja yleistettävyydelle on vähäinen (Yin 2009). Tapaustutkimuksella tähdätäänkin usein suhteellisen yksityiskohtaiseen tietoon tapauksista ja tapauksia on yleensä vain muutama. Tapaustutkimusten tulokset pätevätkin paikallisesti tutkitussa aineistossa, eikä ole taattu, että pieneen havaintojoukkoon perustuvat tulokset pätisivät aineiston ulkopuolisissa tapauksissa. Yleensä tapausjoukkojen yleistys tapahtuukin teorian avulla perusjoukon sijaan. (Koskinen ym. 2005, 167) Tässä tutkimuksessa pyritäänkin ennen kaikkea selittämään paikallisesti tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä empiiriseen aineistoon perustuen, vaikkakin johtopäätöksiä voidaan tarkastella teoreettisemmalla tasolla yleisestikin.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan ennen kaikkea tutkimusprosessin johdonmukaisuudella. Tutkimusmenetelmät pyrittiin valitsemaan niin, että ne tukisivat tutkimuksen tavoitteita mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen aihealueesta luotiin teoreettinen esiyymmärrys tutustumalla alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin ennen tutkimusongelmien saattamista lopulliseen muotoonsa ja ennen empiirisen aineiston keruuta. Empiirisen aineiston keruuta edelsi myös esihaastattelun tekeminen, jota kautta haastattelurungossa muokattiin tiettyjä ilmauksia niin, että tutkija ja haastateltavat puhuisivat ”samaa kieltä”. Samoin jotkut haastattelukysymykset tarkentuivat esihaastattelusta saatujen kokemusten perusteella. Haastatteluvaiheessa haastateltavat valittiin yhden paikkakunnan sijasta kolmelta paikkakunnalta eri puolelta Suomea monipuolisemman edustavuuden takia. Haastatteluiden ollessa loppuillaan huomattiin, että aineisto alkoi saturoitua, joten sen kattavuus voidaan todeta hyväksi. Lisäksi haastatteluiden analysointia ajatellen tutkimuksen luotettavuutta parannettiin kirjaamalla ylös myös haastattelun tunnelmaan liittyviä asioita litterointiteksteihin, kuten esimerkiksi naurua. Aineiston analyysi päätettiin toteuttaa aineistolähtöisesti, jotta tutkijan jo muodostama

teoreettinen esiymmärrys ei ohjaisi aineiston tulkintaa, vaan että tulokset kuvaisivat aineistoa mahdollisimman todenmukaisesti.

## **4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS**

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista. Tutkimuksessa pyritään lähestymään aihetta asiantuntijan työn sisällön kautta kuvaamalla asiantuntijamaista työtä ja sen luonnetta ja siihen liittyviä eri komponentteja ja tarkastelemalla hammaslääkäreiden kokemuksia organisaation konseptista ja siellä työskentelemisestä. Organisaatioon sitoutumista pyritään myös tarkastelemaan ammattiin sitoutumisen kautta. Ammattiin sitoutumisen nähdään liittyvän olennaisesti asiantuntijoihin ja heidän työhönsä.

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto ja käydään läpi hammaslääkäreiden haastatteluissa esiin tulleita asioita. Ensin esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, PlusTerveys Oy. Sitten käsitellään hammaslääkäreiden työhön ja työn sisältöön liittyviä asioita ja käydään läpi hammaslääkärien ajatuksia heidän työnsä luonteesta. Seuraavaksi käsitellään hammaslääkärinä olemista ammatin kautta ja kuvataan heidän suhtautumistaan ja sitoutumistaan ammattiin. Kolmannessa alakappaleessa esitellään hammaslääkäreiden kokemuksia organisaatiossa työskentelemisestä sekä heidän ajatuksiaan sen vaikutuksesta omaan työskentelyyn.

### **4.1 PlusTerveys Oy**

PlusTerveys Oy on vuonna 1978 perustettu suomalainen terveystalveta tuottava yritys, joka toimii Suomessa 90 paikkakunnalla noin 500 yksikön palveluverkostolla. Yhtiö tarjoaa lääkäri-, hammaslääkäri-, fysioterapia- ja hammasteknikkopalveluita yksityisillä sektorilla ja on yksi Suomen suurimmista yksityisiä terveystalveta tuottavista yrityksistä. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2010 114,7 miljoona euroa. Kasvua vuoteen 2009 verrattuna oli noin kolme prosenttia. (PlusTerveys 2010)

Yrityksen toiminta rakentuu korkealaatuisten terveydenhuollon palveluiden tuottamiseen. PlusTerveys Oy pyrkii mahdollistamaan ammattilaisilleen yksilöllisen kliniseen potilastyöhön keskittymisen tarjoamalla Helsingin hallintopalveluyksikkönsä kautta keskeiset vastaanotto toiminnan ohjausta ja potilaspalvelua tukevat palvelut, kuten esimerkiksi kirjanpidon, potilashallintojärjestelmän, henkilöstöpalvelut, lakineuvonnan, vakuutusasiantuntijapalvelut, markkinointitukea ja muita palveluita. Hammaslääkärit pystyvät näin keskittymään työssään kliniseen potilastyöhön ja potilaspalveluun, sillä vaikeat, mutta välttämättömät yrityksen pyörittämiseen kiinteästi liittyvät asiat hoidetaan PlusTerveys Oy:n keskuspalveluyksikön kautta.

PlusTerveys Oy:n omistavat yhtiössä toimivat terveydenhuollon ammattilaiset, joilla kaikilla on tasavertainen päätöksenteko-oikeus. Hammaslääkärit, fysioterapeutit, lääkärit ja hammasteknikot käyttävät yhtiökokouksessa ylintä päätöksentekovaltaa. Osakkeenomistaminen toimii toisaalta myös sijoituskohteena. Yhtiö näkee omistusrakenteensa hyödyksi, sillä riippumattomuus pääomasijoittajista takaa hyvät mahdollisuudet vakaalle ja päämäärätietoiselle kehittämiselle ilman kvartaalitalouden paineita. (PlusTerveys 2010)

Työskentelymuoto yhtiössä on ”praktikustyösuhde”, josta löytyy sekä omistaja-, yrittäjä- ja työsuhdemallien elementtejä. Praktikustyösuhhteessa hammaslääkäri tai muut yrityksen palveluksessa oleva henkilö toimii työsuhhteessa PlusTerveys Oy:öön, mutta hän toimii samalla kuitenkin yrittäjämäisesti. Esimerkiksi hammaslääkäri muodostaa yhtiön sisällä yksin tai muiden hammaslääkäreiden kanssa oman, itsenäisen tulosityksikön – hammaslääkäri vastaanoton –, jonka tulostulovastuullisena esimiehenä hän toimii. Hammaslääkärit vastaavat yksikön toiminnan johtamisesta, sen kehittämisestä ja potilastyöskentelystä itsenäisesti saaden näin itse vaikuttaa vastaanoton menestymiseen, mahdolliseen laajenemiseen, investointeihin tai uusien henkilöiden rekrytoimiseen. Maksettavat etuudet määräytyvät yksikön tuottavuuden perusteella yrittäjän ansaintalogiikan mukaisesti; hammaslääkärit saavat säännöllistä kuukausipalkkaa, jonka suuruus riippuu siitä, kuinka tuottava vastaanotto on. Työsuhteen puolelta yksiköt välttyvät

myös joidenkin hallinnollisten toimien tekemiseltä, kuten palkanlaskennalta ja ennakkoverojen ja eläkemaksujen hallinnasta, sillä ne hoidetaan PlusTerveys Oy:n hallintopalveluiden kautta. (PlusTerveys 2010)

PlusTerveys Oy tarjoaa tukea hammaslääkärivastaanottoyksikön pyörittämiseen järjestämällä säännöllisesti muun muassa koulutusta ja ohjausta, jotka käsittelevät liiketoimintaosaamista ja ovat avuksi vastaanoton toiminnan johtamisessa. Tällaisia kursseja voivat olla esimerkiksi raportinlukukurssi, jossa neuvotaan tulkitsemaan ja ymmärtämään taloudellisia tunnuslukuja vastaanottojen omasta toiminnasta, ja ohjelmiston käyttöä tukevat kurssit, joilla neuvotaan käyttämään ja hyödyntämään PlusTerveys Oy:n käyttämiä ohjelmistoja. Lisäksi PlusTerveys Oy:n johto tarjoaa tukea vastaanotoille omalla asiantuntemuksellaan, joka voi liittyä esimerkiksi avustukseen investointilaskelmissa tai eläkejärjestelyihin yhtiön sisällä. Liiketoimintaosaamiseen liittyvän tuen tarkoituksena on saada hammaslääkärit ymmärtämään liiketoimintaa perustasolla.

PlusTerveys Oy:n eri ammattilaiset toimivat siis erilaisissa rooleissa yhtiön sisällä ja oman yksikkönsä sisällä. Yhtiön näkökulmasta tarkasteltuna he ovat osakkaita, sillä he kuuluvat yhtiön omistajiin. He ovat myös tietenkin asiantuntijoita omalla alallaan, eli hammaslääkäreitä, lääkäreitä, hammasteknikoita ja fysioterapeutteja. Yksikön tasolla tarkasteltuna he toimivat myös esimiehenä oman yksikkönsä muille työntekijöille ja hoitavat erilaisia esimies- ja johtamistehtäviä oman yksikkönsä suhteen. Hallinnossa he saavat apua PlusTerveys Oy:n hallintopalveluista.

Ketjuohjaus PlusTerveys Oy:ssä on suhteellisen löyhä, eivätkä he ole pyrkineet tiukkoihin sääntöihin tai sitoumuksiin. Ketjun tarkoituksena on luoda säännöllään ja toimintamalleillaan ne olosuhteet, joissa vastaanotot voivat työskennellä tuloksellisesti ja yhteistyössä eri tahojen kanssa. Vastaanotot voivatkin toimia ja kehittää toimintaansa pitkälti omien suunnitelmien mukaan mainonnasta omiin työasuihin tai vastaanoton ulkonäköön asti. Asiakkaalle PlusTerveys Oy näkyykin lähinnä vastaanoton kyltissä, suositushinnoittelussa ja tulostettavassa laskussa. Hammaslääkäreillä on suhteellisen vapaat kädet siinä, miten he tuovat itseään ja vastaanottoaan esille.

## 4.2 Hammaslääkärin työn luonteesta

Hammaslääkärit kuvailevat ammattiaan akateemiseksi käsityöläisammattiksi, jossa työssä yhdistyvät akateeminen, tieteellinen pohja ja käsillä tekeminen. Tieteellisyys ja käsillä tekeminen sopivassa suhteessa tuntuvat olevan hammaslääkärien mieleen.

*Ainakin tuota niin niin voisinkin kuvailla jotenki tätä ammattia, että tää on semmonen akateeminen käsityöläisammatti. Täs pitää niinku sen lisäksi, että pitää akateeminen pohja niin sit pitää olla niinku... kuitenkin tää on sitä käsillä tekemistä. (A)*

*Tuota semmonen käsillä tekeminen sopivassa suhteessa tieteeseen yhdistettynä, semmonen kombinaatio, mikä on hyvä, konkreettisesti näkee sen käyttensä jälkeen. (H)*

Pääosa hammaslääkärin työstä on luonnollisesti kliinistä potilastyötä, joka voi vaihdella toimenpiteiltään laidasta laitaan. Osa hammaslääkärin työstä koostuu niin sanotusta perushammaslääkärin työstä, johon voi kuulua esimerkiksi paikkaaminen, juurihoito, protetiikka ja hampaiden poistot. Niiden hammaslääkäreiden kohdalla, jotka ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn alaan jatkokouluttautumalla, osa työstä koostuu erikoisalan tehtävistä, jotka vaihtelevat aiheittain laajastikin.

Oleellinen asia, joka kuvaa hammaslääkärin työtä, on tiivis yhteistyö hoitajan kanssa. Kliinistä potilastyötä tehdään useimmiten pareissa hoitajan kanssa, vaikka jotkut hammaslääkärit voivat tehdä työtään myös yksin. Osa hammaslääkäreistä tekee työtä pelkästään tietyn hoitajan kanssa useamman vuoden ja joillain asemilla hoitajat kiertävät eri hammaslääkäreiden luona vuorotellen. Hammaslääkäreiden mukaan työ helpottuu huomattavasti, kun yhteistyö hoitajan kanssa sujuu ja kun molemmat oppivat tuntemaan toisensa. Kun työ hoitajan kanssa sujuu hyvin, yhteistyötä kuvaillaan usein saumattomaksi ja sellaiseksi, jossa ei välttämättä tarvita edes sanoja.

*No tuota, hoitajien kaa on sillälaililla tekemisessä aivan jatkuvasti, et siinä ollaan koko ajan työparina, et siinä mielessä se on jossain määrin tavallaan jopa tärkeämpi työn kannalta kuin muut hammaslääkärit, et hoitajan kaa pitää tulla toimeen ja vielä parhaassa tapauksessa sujuu hyvin yhteistyö, et niin et hoitaja on*



*kiinnostunut oppimaan, et miten kukin hammaslääkäri tekee ne jutut mitä tarvitaan kuhinkin toimenpiteeseen, ettei sit tarvi olla sanomassa kaikesta. (B)*

*Mut kaikki on kuitenkin ollu niin pitkään tossa, et se on aika saumatonta se yhteistyö, ettei tarvi kertoa, et nyt on tämmöstä seuraavaks ja sit osaa tavallaan toimii ja tietää etukäteen mitä valmisteluja nyt, että silleen nopeesti, helposti ja ilman turhia höpinöitä ne hommat sujuu. (H)*

*Meidän yhteenhitsautumisemme [hoitajan kanssa] on tapahtunu kolmen vuoden aikana. Meillä on erittäin huumori-, potilaat on siihen monet kiinnittäneet huomiota, et meillä työ sujuu yhdessä usein ilman sanoja, hyvä työhuumori ja huumori myös keskenään. (F)*

Hammaslääkäriin työtä voidaan siis sanoa luonteeltaan sosiaaliseksi, sillä työtä tehdään pääsääntöisesti koko ajan hoitajan kanssa, eikä yksin. Useat hammaslääkärit työskentelevät myös ryhmävastaanotolla, jossa toimii useampi hammaslääkäri ja muuta henkilökuntaa, joten työyhteisö koostuu useista eri ihmisistä. Toisaalta hammaslääkäri hoitaa päivän aikana useita potilaita ja tapaa paljon erilaisia ihmisiä, joten työtä voidaan luonnehtia sosiaaliseksi myös tätä kautta, sillä se on asiakastyötä. Hammaslääkärit pitävät työn sosiaalisesta luonteesta ja uusien ihmisten tapaamisesta.

*Et on kiva, et on kuitenkin mukava työyhteistö, se semmonen sosiaalinen kummiski, etten jaksais näyttöpäätteen ääressä päivääni kuluttaa. Et on niitä ihmisiä, joitten kaa ollaan tekemisissä. Sekä potilaat että työkaverit. (H)*

*Musta on mukava tavata ihmisiä ja kiva ku ne vaihtuu, ettei koko ajan se sama. (A)*

*On kuitenkin koko ajan asiakastyötä. (B)*

Hammaslääkäriin työhön voidaan sosiaalisen työn luonteen – asiakkaiden ja hoitajan kanssa työskentelyn – lisäksi liittää toisaalta myös tietynlainen ”koppiutumisen”, jolla viitataan siihen, että kliinistä potilastyötä tehdään omassa huoneessa yksin tai hoitajan kanssa, jolloin muita hammaslääkäreitä tai vastaanoton henkilökuntaa ei välttämättä näe työpäivän aikana. Mikäli päivän aikataulu on kiireinen, ei hammaslääkärillä ole välttämättä aikaa poistua huoneestaan muuta kuin ruokatauolle, jonka voi joutua pitämään yksin, mikäli vastaanoton muillakin hammaslääkäreillä on tiukka aikataulu.

*Jonaki päivänä tuntuu, et ollaan koko ajan vaan kahvihuoneessa ja joinaki päivinä ei oikeastaan näekään tai tiedä ketä muita on töissä ku ei oo oikeastaan nähny ketään muita töissä. (B)*

Kliinisen potilastyön lisäksi PlusTerveys-hammaslääkärin työ koostuu myös Plusterveys Oy:n käyttämän yrittäjämäisen toimintatavan mukaan vastaanoton pyörittämiseen liittyvistä hallinnollisista tehtävistä eli ”paperin pyörittelyistä” tai kirjallisesta työstä ja johtamis- ja esimiestyöstä. Kirjallisiin töihin kuuluvat esimerkiksi potilasasiakirjojen kirjoittaminen, vakuutusilmoitukset, lausuntojen antaminen, kuukausiraporttien täyttämiset ja laskun antaminen potilaalle.

*Suurin osa on tietenki kliinistä potilastyötä mutta tota ryhmävastaanotolla, ku se [kollegan nimi]kin on jäämässä eläkkeelle ja hän on tavallaan ollu tähän asti sen ryhmävastaanoton pää, päällikkö niin nyt ne tehtävät on vähä niinku mun harteille tullu.(G)*

*Tai sitte röntgenkuvien osuudesta tai vakuutusyhtiölle tehtävistä noista vakuutusilmoituksista, et jos on tapahtunu jolleki, tullu, taikka lausunnosta poliisille, esimerkiks jos on joku pahoinpitely, tai mitäs siellä vielä vois olla. Tai sit läheteitä esimerkiks tuonne hammas- ja suusairauksien poliklinikalle. Tai mitä nyt kaikkee tämmöstä. (A)*

PlusTerveys-hammaslääkärit vastaavat omista vastaanotoistaan ja toimivat tämän tulostavasti yksikön esimiehinä muille asemalla työskenteleville, kuten esimerkiksi hoitajille. Johtamispuolelta hammaslääkärien hoidettavana ovat tulostavasti yksikön liikeasiat ja henkilöstöpuolen toimet kuten rekrytointi, palkkaus, sijaisuuksien hoitaminen ja hyvän työilmapiirin ylläpito. Varsinainen taloushallinto hoidetaan PlusTerveys Oy:n keskushallinnon kautta, joten kirjanpitoa hammaslääkäreiden tai vastaanottojen ei tarvitse tehdä itse. Kirjallisten töiden ja johtamistehtävien lisäksi hammaslääkärit toimivat vastaanoton sisällä esimiestehtävissä. Useilla vastaanotoilla hammaslääkärit ovat jakaneet vastuualueita oman mielenkiinnon ja kykyjen mukaan. Joku voi toimia esimerkiksi hoitajien esimiehenä ja hoitaa kaikki hoitajien työhön liittyvät asiat, toinen voi hoitaa vastaanoton liikeasiat ja kolmas vastaa atk-järjestelmästä.

*Mut sitte toinen on semmonen, et me ollaan niinku jaettu tai ehkä ne on vähä jakautunu niinku jokaisen intressien mukaan niin ollaan niinku jaettu tätä*

*johtamisen vastuualueita tavallaan. Meillä on ihan kirjallisenaki se, et mitä kelleki kuuluu ja se nyt elää tässä. (A)*

*No meillähän on täällä [vastaanoton nimi] niin ku meitä on monta niin ollaan jaettu vastuualueet, Et mä oon suuhygienistien esimies. Meitä on kuusi ja sitte jaettu muutaki osakkaiden kesken, et meitä on kolme mediaryhmässä, siinä on mainostoimintaa ja tämmöstä. Ihan hammaslääkäreitä ollaan kaikki. (C)*

*Meitä on tässä kaks osakasta et tämmösten henkilöstöasioiden hoito on pääasiassa mun kontollani. Hän [kollega] hoitaa enempi näitä bisnesasioita. Meillä on sanaton sopimus että... toki molemmat hoitaa tarvittaessa mutta pääasiassa keskitytään siihen et hän hoitaa bisnesasioita ja mä henkilöstöasioita. (F)*

Valtaosa hammaslääkäreiden työajasta kuluu kliiniseen potilastyöhön. Suurimmalla osalla haastatelluista noin 90 prosenttia työajasta kuluu heidän arvioidensa mukaan kliiniseen potilastyöhön ja loput 10 prosenttia hallinnollisiin töihin. Osa arvioi kliiniseen potilastyöhön kuluvan ajan jopa tätä suuremmaksi ja osa hieman pienemmäksi. Enin osa oli tyytyväinen tällaiseen ajankäyttöön, sillä he keskittyvät mielellään siihen, mihin heidät on koulutettu ja minkä he osaavate, eli kliiniseen potilastyöhön.

*95 kliininen, viis prosenttia muuhun. Tää kyllä kelpaa mulle oikeen hyvin. Mielelläni keskityn siihen ydinosaamiseen, vaikka sinänsä ihan mielenkiintoista vois olla muutkin mutta ainakin vielä tällä hetkellä. (B)*

*Mä aattelin, et vois olla vaikka, et kliininen on 90 prosenttia, sitte ne kirjalliset on joku kaks prosenttia ja sit kaheksan prosenttia on sitte sitä johtamishommia suurinpiirtein. (A)*

*Karkeesti vois sanoo, et ehkä 90 - 85 prosenttia kliiniseen ja loput sitte juoksevien asioiden hoitoon. Oon oikeen tyytyväinen, ei yhtään enemmän hallintoon. Jos haluisin, niin mä pystysin lisätä kliinistä, mä teen sen verran ku jaksan. Oon ihan tyytyväinen. (F)*

Hammaslääkärin työtä ja päivän kulkua kuvataan nopeatempoiseksi ja kiireiseksi. Päivät täyttyvät peräkkäisistä puolen tunnin tai 45 minuutin vastaanottoajoista, jolloin hoidetaan potilaiden kulloistakin vaivaa. Päivässä voi hyvinkin olla 15 - 20 potilasta hoidettavana. Työpäivän pituus vaihteli hammaslääkäreiden välillä reiluista kahdeksan tunnin päivistä kuuden tunnin työpäiviin. Usein vastaanottoajat myös venyvät vaikeiden operaatioiden tai ongelmallisten tapausten takia, jolloin aikataulusta ollaan usein jäljessä.

*No se tavallinen työpäivä on ihan oikeestaan aika kiireistä, jos kaikki tulee, ettei jätä tulematta.(G)*

*Työaika menee tosi pitkään kliniseen työhön, et se on semmonen kahdeksasta neljään puurtamista tiiviillä ajalla ,et joskus ehtii syömään. Mut se on aika tiivistä, et päivä menee siihen, et hyvä et ehtii kirjaukset tekeen. Täytyy yrittää kuitenkin pystyä tekeen. (H)*

*Päivät on buukattu aika täyteen, siel ei oo mitään juurikaan särkyäikoja, et päivät on niinku tosi täynnä ja on aika minuuttiaikataulu, et päivässä saattaa olla se 20 potilasta helposti ja tuota siinä niinku yleensä mennään pikkasen jäljessä ja käydään hätäisesti syömässä, tietysti päivät vähä vaihtelee mut niin se kiivaasti tehdään töitä koko päivä, et ne on semmosia aika samanlaisia siinä mielessä pitkän aikaa. (H)*

Kiireisen aikataulun vuoksi hammaslääkärit pyrkivät hoitamaan vastaanoton hallinnolliset, juoksevat asiat klinisen potilastyön ohessa tai myöhemmin ylitöinä. Vastaanoton asiat pyörivät usein päässä ja ajatuksissa klinistä työtä tehdessä ja potilaiden välissä ja ruokatunnilla hoidetaan kiireisimpiä asioita. Monet tekevät jäljelle jääneitä kirjallisia töitä tai esimiestyöhön liittyviä asioita kotona tai vapaapäivinä viikonloppuisin.

*Siis sähköposti on mulla jatkuvasti auki, et mä katon aina sit ku potilas lähtee ku hoitaja siivoo siinä sit vielä tavaroita niin mä kerkeen siinä välissä lukee mun sähköpostin ja kattoo semmosia kiireellisiä mihin voi vastata joo tai ei tai jotain lyhyesti, ni voin vastata siinä samatien. Sit mä jätän illalle, katon sit ne mihin pitää vähä pitemmästi jotain vastata tai jotenki vähä ajatusta enempi käyttää- kotona illalla sitte. (A)*

*Eihän mulla nyt ajallisesti mee hirveesti siihen tähän hallinnollisiin mut se, et ku teen klinistä työtä niin päässä voi pyöriä semmoset ajatukset ja vastuu ja huoli et mites tämmöset asiat toimii, et ne limittyy paljon, ettei niinku, et täällä iltoisin yksikseni ois et pohtisin ja mieltisen, et kyl se sit tapahtuu semmosina niinku nopeina kommunikointeina potilaitten välillä ja meillä on sit tietysti vastaanoton sisäisiä palavereja. (E)*

*Sitä[hallinnollista työtä] sit tehdään jollakin ajalla. Yleensä se on sit viikonlopulla tai päivän jälkeen et harvoin päivisin ehtii tehdä mitään. (H)*

Hammaslääkärin työ henkilöityy hyvin paljon – sekä hyvässä että pahassa. Hammaslääkärit kokevat, että potilaille näkyvin osa palveluntarjoajasta ovat he itse ja että potilaat

personoivat hammaslääkärin työn tähän hammaslääkäriin. Toisinaan tämä voi tuoda omat vaikeutensa hammaslääkärin työhön ja potilaan pelokas tai negatiivinen suhtautuminen hammaslääkärikäyntiin voidaan kokea rasitteena, joka kohdistuu itseän. Toisaalta personoitunut suhtautuminen voi näkyä työssä vakituisina asiakasvirtoina, mikäli potilas kokee saavansa hyvää palvelua ja viihtyvänsä kyseisen hammaslääkärin tuolilla.

*Joo, ja ne tulee niinku mulle, et tulee tietylle lääkärille. (G)*

*Se on aika rasittavaa kuitenkin semmonen tietynlainen pelokkuus jolla ihmiset tulee hammaslääkäriin. Sen niinku kokee joskus semmosena aikamoisena rasitteena. Ku tuntuu et se personoituu minuun. (E)*

*No ne tulee varmaan enemmän mun luo, tää toiminta kuitenkin henkilöityy aika paljon et varmaan ekana tulee mun luo tähän mun vastaanotolle ja sit ne tulee ehkä [vastaanoton nimi], se nimi on ollu olemassa kuitenkin parikyt vuotta suurinpiirtein, et sen tietää jotku, et puhutaan [vastaanoton nimi], et kyl se PlusTerveys on varmaan vasta kolmosena. (H)*

*Vähän tässä vuosien saatossa muodostunu aika vakiintunut potilaspiiri. Niinku kukin tietää, et jos ei kemiat toimi niin sitte vaihdetaan hammaslääkäreitä. (F)*

Hammaslääkärin työ on erittäin itsenäistä siinä mielessä, että hammaslääkärit kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä erittäin paljon. Kaikki haastatellut sanoivat voivansa vaikuttaa työnsä sisältöön ja työpäivänsä kulkuun joko 100-prosenttisesti tai ainakin lähes täysin. Hammaslääkärit voivat muun muassa halutessaan valita, minkätyylisiä tapauksia he haluavat hoitaa ja minkätyylisiä he eivät mielellään hoida. Lisäksi he pystyvät pitkälti päättämään muun muassa sen, miten he tietyn operaation suorittavat, sekä työaikansa, käytettävät materiaalit ja lomienpitoajat. He kokevat tällaisen kliinisen autonomisuuden erittäin tärkeäksi työssään ja arvostavat sitä erittäin paljon.

*Mä voin siihen vaikuttaa oikeestaan, miten mä sanoisin, ettei jos nyt ihan 100 prosenttia niin ainaki lähestulkoon semmonen 100 . Tai mä voin ite päättää sen päiväni mitan, et jos mä haluun pitää vapaapäivän niin mä vaan jätän tyhjäksi sen ja tuota niin niin, joskushan tulee semmosia tilanteita, et tulee koulutus tai joku yhtäkkiä ja joutuu vaikka tyhjentään puoli päivää tai jotaki, et sitte meidän hoitaja hoitelee ne ja siirtelee ne potilaat ja tuota niin niin. Ja sitte jos mä sanon, et mä en ota uusia potilaita nyt tällä hetkellä niin mulle ei laiteta uusia potilaita ja siis ihan mä voin vaikuttaa. Tai kuinka pitkiä aikoja tai jotakin niin niin ei se .. kyl mä voin ihan. (A)*

*Että mä itse päätän, mitä tehdään tai niinku asiakkaan kans mitä päätetään mutta että sitä ei sanella mistään muualta ,että siinä mielessä toki, että saa toimia niinku itse parhaaksi näkee.-- Niin, se on itsestäänselvyys ollutkin aina. (B)*

*Mä tykkään, et tää on itsenäistä tää työnteko, mä saan tehdä sitä just niinku mä haluan. Tuota, mä saan käyttää just niitä tarvikkeita ja materiaaleja, mitä mä haluan, koska saman asian voi tehdä vähä niinku eri tavalla tai eri materiaaleilla ja päätyä samaan tulokseen siinä lopputuloksessa. Ja sit mä saan tehdä semmosia töitä, mitä mä haluan , että mä en niinku tee kaikenlaisia hommia mitä ikinä hammaslääkäri voi tehdä vaan mä teen semmosia mitkä jotenki luontaisesti... tai mistä mä tykkään. (A)*

### **4.3 Hammaslääkäri ja hammaslääkärin ammatti**

Tyytyväisyys ammatin valintaan ja hammaslääkärin työhön näkyi hammaslääkäreiden haastattelukommenteissa. Haastatellut pitivät työstään ja kokivat viihtyvänsä ammatissaan. Usein tyytyväisyys ja arvostus ammattia kohtaan näkyi jo opiskeluvaiheessa, tosin haastatelluista pieni osa epäroi vastavalmistuneena uravalintaa, vaikkakin myöhemmin olikin siihen tyytyväinen.

*Mä oikeesti tykkään aivan himona tästä jotenki. (A)*

*Alkoi näyttään siltä, et täähän ei ois ollenkaan hullumpi homma tääkään. En ole päivääkään katunut. Kävi hyvissä ajoin selväks. Jossain määrin jopa mielekkäämpää hommaa, tällä hetkellä ainakin. (B)*

*En hirvittävästi tiennyt, mitä se hammaslääkärin ammatti tarkoittaa mutta tuota tietysti sen valinnan tein ja muutaman vuoden opiskeli ja varsinki näin jälkepäin niin tätä hommaa en oo katunu, et mitään muuta hommaa en vois kuvitella tekevänikään. (H)*

*... et pidän tätä ihan nappivalintana. (H)*

*Et ku mä siinä opiskeluaikana ja valmistuttuani mietin, et tää ei oo mun ala ollenkaan, et juristiks täs ois pitäny rueta, mut sit ku rupesin tekeen töitä niin jollain tapaa siihen sit tottu tai oppi, pääsi semmoselle niinku itseään tyydyttävälle tasolle. Et ei mulla mitään valittamista oo, ihan tykänny kyllä. (E)*

Osalle hammaslääkäreistä kyseisen ammatin valinta oli selvää jo hyvin nuorena. Kimmokkeena tähän oli usein jokin sukulainen, joka toimi hammaslääkärinä, tai muuten vain mukava hammaslääkäri, mikä kannusti lähtemään hammaslääkäriksi. Se, että oli

saanut nähdä hammaslääkärin työtä lähietäisyydeltä jo nuorena esimerkiksi sukulaisen kautta tai kesätöissä auttoi ymmärtämään hammaslääkärin työtä paremmin ja sitä kautta päätymään alalle. Muutama haastatelluista oli päätenyt hammaslääkärialalle puolestaan vahingossa joko epäonnistuneiden opiskelukokeilujen jälkeen tai sitten sen takia, että ei päässyt ensisijaisesti tavoittelemaansa opiskelupaikkaan, mutta muiden samanmielisten opiskelijoiden vaikutuksesta päätyi hakemaan alalle.

*Mut jostain syystä se jotenki tuntu makeelle, että hammaslääkäri. Se on mulla ollu semmonen pikkutyöstä asti jotenki, et sitte se vaan jäi. Ettei mulla oo koskaan ollu mitään muuta vaihtoehtoa. Se oli semmonen, mitä kohti mä vaan menin lukiossa. Mä tiesin mitä pääsykokeessa - se oli vaan yks suunta. Se oli silleen selvä. (A)*

*Ensinnäki sen takia koko alalla hakeutunu, et mun äiti oli hammaslääkäri, oli ilman muuta päivänselvää. (E)*

*Mitähän mä oisin ollu, 11 tai 14 suurinpiirtein ku tiesin, et mitä mä tahdoin. -- En oo koskaan katunu et ihan tyytyväinen oon. (F)*

*Et kyl mä oon aina halunnu lääkikseen. (C)*

*Vahingossa. -- Oikeastaan sen vuoksi et olin kuullu et hampaalle pääsee helpommin ku lääkikseen. Ei ollut aikomusta kovin paljon panostaa joten aattelin, et jos pääsis helpommalla ni sit ois kaks vuotta aikaa vaihtaa. Loppuviimein pääsin sisään yhteispisteillä ja tuota, sitten siinä ekan kahden vuoden aikana se hampaan sisäinen rekrytointi toimii hyvin eli siellä panostetaan siihen, et sitoututetaan opiskelijat siihen, et meistäki yllättävän moni, noin. 40:stä niin varmaan vajaa 10 tuli hampaalle sillä mielin, et tästä on hyvä vaihtaa leiriä, mut suurin osa meistä jäi hampaalle. (B)*

*Et siel ku oli iso porukka jolla oli samat päätökset niin se vaan sitte jossain vaiheessa tuli mieleen, et näitten kavereitten vaikutuksesta, et miksei hammaslääketiede. (H)*

Hammaslääkärit suhtautuivat ammattiinsa myönteisesti ja kokevat, että lääkärin ammatin arvostus lisää työn mielekkyyttä siinä mielessä, että muut ihmiset tunnustavat hammaslääkärin asiantuntijuuden ja luottavat tämän tietotaitoon. Toisaalta asiantuntijan ammattiin voi joskus liittyä riittämättömyyden tunne, sillä kaikkia asioita ei aina välttämättä osaa, ja tällöin ei pysty hoitamaan edessä olevaa ongelmaa.

*Se on, no onhan se jossakin määrin, lisää mielekkyyttä, että ihmiset kohtelee niinku asiantuntijana, ei tarvitse käyttää aikaa niin hirveesti siihen vakuutteluun, et mikä on oikein ja et mitä sanoo on oikeesti totta. (B)*

*Tietenkin on vähä semmonen riittämättömyyden tunne, ku ei kaikkee osaa tai hallitse, täytyy vaan laittaa viisammille eteenpäin. (G)*

Kliinisen ammattitaidon nähdään muodostuvan peruskoulutuksen ja jatkokoulutuksen kautta. Jatkokoulutuksilla voidaan tarkoittaa joko valmistumisen jälkeen tapahtunutta erikoistumista tai muita pienimuotoisia koulutuksia tietystä aiheesta. Tällaisia koulutuksia järjestävät esimerkiksi Suomen Hammaslääkäriseura Apollonia, erilaiset paikallisseurat ja hammastarvikeyritykset. Koulutustarjonta Suomessa koettiin erittäin hyväksi; hammaslääkärit kokivat, että Suomessa on tarpeeksi tarjontaa koulutuksen suhteen. Lisäksi ammattitaitoon ja sen kartuttamiseen liitetään luonnollisesti kokemuksen karttuminen, yleinen kiinnostus alaa kohtaan, alan julkaisujen lukeminen ja seuraaminen, kollegoiden konsultointi ja heidän kanssaan keskustelu. Lisäksi hammaslääkärit kokevat vakiintuneen potilaspiirin olevan erittäin tärkeä ammattitaidon muodostumisessa ja kehittämisessä, sillä saman potilaan seuraaminen ja hoitaminen usean vuoden tai jopa usein kymmenen vuoden ajan antaa mahdollisuudet huomata toimenpiteiden vaikutukset ja muutokset pitkällä tähtäimellä.

*No toki kliininen osaaminen, siis ihan temppujen tekeminen mut sit toisaalta kuuluu vahvasti teoriatausta eli ymmärretään miksi mitäkin tehdään ja sit taas minkä takia joitan välivaiheita niin niitä ei voi skippailla tai lyhentää sen aikaa, et ei jaksa oottaa puolta minuuttia, et joku aine vaikuttaa et niin niin.. (B)*

*Se on semmosta tekemisen iloa, et on kiva nähä aikaansaannoksia siinä. Sit tää tietysti mun mielestä tämmönen ylläpito, esim mejän alalla tulee uusia laitteita ja materiaaleja ihan niinku solkenaan niin ei voi olla silleen, ettei niinku käy ikään koulutuksissa. (A)*

*Et siinä koko ajan näkee sen oman työnsä tavallaan tulokset saman tien ja sitten jälleen alkaa näkeen myöskin pidemmällä aikavälillä, ku tulee näitä ihmisiä jotka on vuosi sitte hoidettu, niin tulee vuositarkastukseen, niin näkee mikä on muuttunut mitenkin, et se siinä on silleen. (B)*

*Siinä vaikuttaa siihen kokemukseen että sä oisit jossain työpaikassa niin pitkään, että ne sun, mun, hoitamat potilaat käy niinku mulla useemminki ku kerran tai kaks. Et tulee vuoden päästä tai tulee viiden vuoden päästä ja sit mä nään aikojen myötä, et ahaa, et tämmönen rakennelma ei ookaan oikein hyvä, et se ei kestä tämmönessä*



*ja siitä tulee semmonen kokemus sitte. Ja sitte siitä, että sä hoidat samoja potilaita vuosia ja vuosia niin sä näät, että tää kestää, tää ei. (A)*

Hammaslääkärit kokevat asiakaspalvelun tärkeäksi osaksi työtään ja asiakaspalvelun taidon tärkeäksi osaksi ammattitaitoaan. Asiakasta tulee osata kohdella oikein ja hänen kanssaan on kyettävä toimimaan siten, että asiakkaan toivomuksiin saadaan vastattua mahdollisimman hyvin ja koko hammaslääkärikäyntikokemuksesta tulee miellyttävä. Tähän kuuluu ensinnäkin asiakkaan ymmärtäminen, hänen kanssaan kommunikointi miellyttävällä tavalla ja ammattimainen, luottamusta herättävä toiminta työtä tehdessä sekä tietysti asiakkaan huomiointi. Hammaslääkärit tiedostavat, että mikäli henkilökemiat eivät kohtaa, asiakas voi hyvin vaihtaa hammaslääkärinä.

*Niin tää sosiaalinen puoli, et osataan keskustella näitten ihmisten kanssa ketä siellä käy, asiakkaitten kaa, ja sit myös niinku tavallaan sitte ymmärtää se. Ei pelkästään se, mitä ne sanoo, vaan et mitä ne yrittää sanoa. Aina ne toiveet ei sillälailla ole realistisia tai niitä ei ainakaan ilmaista oikein, et löytää sieltä taustalta se, mitä asiakkaat yrittää sanoa tai mikä ois sitte hyvä kompromissi toiveiden ja todellisuuden välillä, et mitä on mahdollista toteuttaa joidenki toiveiden suhteen. (B)*

*Ja sitte asiakaspalvelu mun mielestä on äärimmäisen tärkeää, et on tyytyväisiä siihen, et ne asiakkaat ei pysty sitä työn laatua arvioimaan, et ne pystyy arvioimaan vaan sen tilanteen, et oliko se luottamusta herättävä, et mitähän täällä nyt oikeen tapahtu. (G)*

*Potilaitten suhteen tietysti, et vaikka miten näppärä on mut jos oikeesti on semmonen juro, mitään puhumaton, töykee - kaikenlaisia löytyy - niin ei ne potilaat tuu välttämättä siitä huolimatta toista kertaa vaikka kuin nätti paikka on tehty sinne takahampaaseen. (H)*

*Mä koitan välttää vähän sitä semmosta, sanotaan, et hoitajan kanssa semmosta, ku asiakas on tuolissa, keskustelua, et jutellaan keskenään vain omista jutuistamme, koska se tuntuu, vaikkei se asiakas hirveesti pysty osallistumaan keskusteluun, niin koitan pitää sen sillälailla, et se on jollakinlailla hänelle – asiakkaallekin. (B)*

Asiakaspalvelu näkyy hammaslääkäreiden asenteessa siten, että he pyrkivät työssään ensisijaisesti auttamaan potilaita ja parantamaan heidän oloaan. Hammaslääkärit kokevat tyytyväiset asiakkaat tärkeäksi heidän työssään ja samalla se toimii suurena motivaatitekijänä heidän työssään. Työntekoa leimaa niin sanottu asiakkaan parhaaksi - ajattelu.

*Mut se just et ymmärtää sen tavallaan asiakkaan, tai et mikä olis sille asiakkaalle parasta tehdä. (B)*

*Ehkä se, et haluaa auttaa potilasta, et se täytyy olla siellä kärjessä. Parantaa potilasta ja parantaa sen olemassaolevaa tilaa, et se on ykkösjuttu. (H)*

*Tietenki on tärkeää mulla, että on kaunista, et lopputulos. Ja saako kivun pois . Että tulee hyvä mieli ku tietää että homma on onnistunut. (C)*

*Ja on tyytyväisiä potilaita, kaikki näkee sen, et voi auttaa ihmisiä ihan aidosti. (H)*

*Lopputulos kyllä, että asiakas on tyytyväinen ja ite oon tyytyväinen työn jälkeen, että tietää, että on onnistunu siinä. (C)*

Hammaslääkärit suhtautuvat ammattitaitoonsa ja sen ylläpitoon sekä myös työhönsä yleisesti vastuuntuntoisesti. He kokevat ajan tasalla pysymisen tärkeäksi ja pyrkivät näin ollen kehittämään itseään ja ammattitaitoaan siten, että he pystyisivät vastaamaan muuttuviin haasteisiin ja ongelmiin. Itse työssä vastuuntuntoisuus näkyy esimerkiksi siinä, että töistä ei jäädä kovin herkästi pois – vaikka useimmat hammaslääkärit pystyisivät sen oman autonomisen asemansa turvin halutessaan tehdä –, sillä se tarkoittaisi sitä, että sen päivän asiakkaita ei pystyisi hoitamaan vaan asiakkaiden vastaanottoajat pitäisi siirtää uudelle päivälle.

*Sit tää tietysti, mun mielestä tämmönen ylläpito. Esimerkiks mejän alalla tulee uusia laitteita ja materiaaleja ihan niinku solkenaan niin ei voi olla silleen, ettei niinku käy ikään koulutuksissa, et se ois niinku se 25 vuotta sitte annettu koulutus. Tottakai se on siellä pohjalla mut et ajat muuttuu ja ihmiset ja vaatimukset niin, että on pakko käydä jatkuvasti koulutuksissa ja kyl sitte käydäänki aika paljon. (A)*

*Ja sitte tämä että ku on pitkät jonot, esimerkiks kotiin jääminen sairaana, se on todella kovan kynnyksen takana. Et sen tietää et sen päivän asiakkaat joutuu peruun ja siirtään. (B)*

*Itsensä kehittäminen, et joka tapauksessa työ tuntuu mielekkäältä vielä vuosienki jälkeen, et pyrkii viemään asioita eteenpäin, et on semmonen tunne et asiat kehitty koko ajan. Et on semmonen jämäkkä olotila ,et silloin se on niinku, jotenki tuntuu, mieli pysyy virkeenä ja on semmonen eteenpäinmenofilis. (H)*

Vaikka hammaslääkäreiden koulutuksesta saa luonnollisesti valmiudet suorittaa kliinistä potilastyötä, tai toisin sanoen siitä valmistutaan erään hammaslääkäriin sanoen ”poraamaan”,

tulee hammaslääkäreiden useimmissa paikoissa työskennellessään myös osallistua muunlaisiin työtehtäviin. PlusTerveys-hammaslääkärit toimivat praktikustyösuhteessa, jolloin he toimivat ikään kuin yrittäjinä työsuhteessa ja vastaavat oman vastaanottonsa liiketoiminnan sujumisesta ja tuloksellisuudesta. Heidän tehtäväkseen tulee siis myös hallinnollisia töitä. Vastaanoton pyörittämisen suhteen hammaslääkäreiltä vaaditaan täten ammattitaitoa myös liiketoimintaosaamisessa.

PlusTerveys Oy tarjoaa hammaslääkäreilleen jonkin verran liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta. Tähän sisältyy muun muassa raportinlukukursseja, esimiestyökursseja, jotka pitävät sisällään asioita, joita esimiesasemassa olevan hammaslääkäri tulisi ottaa huomioon, sekä opetusta vastaanoton taloudellisen puolen ymmärtämiseen. Näitä kursseja hammaslääkärit arvostavat erittäin paljon ja pitävät niitä tärkeinä. Kurssit koetaan hyödyllisiksi etenkin aloitteleville PlusTerveys-hammaslääkäreille, joilla ei ole vielä paljon kokemusta vastaanoton pyörittämisestä. PlusTerveys Oy:ltä myös toivottiin lisäpanostusta liiketoimintaosaamisen kurssituksiin, sillä harvalla löytyy tietotaitoa omasta takaa.

*Ehdottomasti jatkuva esimieskoulutus, se on musta tärkeätä, koska suurin osa meistä tulee niin, et meitä on opetettu poraan . Toinen tärkeä mun mielestä on jatkuva tämmönen niinku ekonominen koulutus eli bisneskoulutus, koska se on toinen asia missä meitä ei ole opetettu, et me ollaan kuitenkin, ollaan vastuussa isoista menoista ja tuloista ja pyöritetään aika isoja bisneksiä ilman kaupallista koulutusta. Täähän on tietysti ollu se, et oppii kantapään kautta mut viehän se 15 vuotta. (D)*

*Mut mä vallaan unohdin tän muun, tän vastaanoton pyörittämiseen liittyvät kurssit, et nehän on ensiarviosen tärkeitä tämmöset kurssit nuorille aloittelijoille, kollegoille, et pääsee niinku sisään siihen. (E)*

*Sit tämmönen, missä PlusTerveys onkin auttanu mutta ehkä ,enemmän vielä tämmönen yrittäminen ja siihen liittyvät asiat ja sen jutun hallitseminen ja kannattavuusasioita, et mitä niinku sille asialle voi tehdä, et ehkä semmosta, et ei suorasti kliiniseen toimintaan liittyen, et sitä saa aika paljo. Mut yrittämispuolta, ehkä siihen PlusTerveys vois vieläkin enemmän saada selvää. Selviä vinkkejä.. (H)*

Hammaslääkärit kokevat työnsä palkitsevana, sillä se tarjoilee paljon onnistumisen kokemuksia. Työn tulokset ovat heti nähtävissä, sillä yhdellä vastaanottoajalla saa aina jotain valmiiksi – jos ei koko työtä, niin ainakin osan siitä. Hammaslääkäreitä motivoi se, että he näkevät työn edistyvän ja omat aikaansaannokset nopealla aikavälillä. Lisäksi

hammaslääkärit kokevat itsensä tarpeellisiksi, sillä heidän osaamiselleen ja palveluillaan on tarvetta ja kysyntää.

*Harva työ varmaan tarjoaa niin paljon onnistumisen kokemuksia ja semmosta tarpeellisuuden tunnetta [kuin hammaslääkärin työ]. (F)*

*Että tästä työstä saa niinku onnistumisen kokemuksia ja se, että voin kokee, et ku tässä on tehny aika pitkään tätä työtä niin voi jopa joskus kokee ,et tietää ihan jotaki, et voi jotaki jo sanoo. (F)*

*Asiakkaitten kaa on mukava olla tekemisissä ja varsinkin semmosten pelkäävien asiakkaitten jolloin huomaa sen, et pelko hälvenee siinä matkan varrella, niin se on niinku hieno juttu huomata. (G)*

*Sit vähän semmonen tavallaan työn mielekkyys, et se on tommonen, et se on sillälailla mukavaa, et siinä tavallaan joka käynnillä saa jotain valmiiks, et jos ei joka kerta saa kaikkea valmiiks niin ainaki jonku välivaiheen tehtyä. Et siinä koko ajan näkee sen oman työnsä tavallaan tulokset saman tien. (B)*

Asia, jonka hammaslääkärit kokevat työssään tärkeäksi, on itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpäivän kulkuun sekä sen järjestelyihin. Hammaslääkärit arvostavat sitä, että he voivat itse vaikuttaa työhönsä ja päättää omista työjärjestelyistään ja että niitä ei ulkopuolelta heille sanella. Yrittäjämäinen toiminta ja siihen liittyvä esimiehettömyys on heille tärkeää, eivätkä he halua siitä luopua. Itsenäisyys ja valinnanvapaus liittyvät kiinteästi sekä itse kliiniseen potilastyöhön että muihin työjärjestelyihin, kuten työaikoihin ja lomien pitämiseen. Kliininen autonomia on siis erittäin tärkeää hammaslääkärin työssä yrittäjämäisen vapauden ohella, eikä niihin toivota muutosta ainakaan tiukemman kontrollin tai esimiesten määräysvallan suhteen.

*Mä arvostan jotenki sitä ikään kuin semmosta valinnanvapautta, vaikka se, että mä voin justiin tehdä just niinku mä haluan, Voin pitää vapaapäivän vaikken ikään pidäkään mut mulla on se mahdollisuus pitää se, jos mä sattuisin yhtäkkiä haluamaan. (A)*

*Tässä muodossa, ku mä teen, niin oma vapaus on yks niitä kantavia --. (E)*

*Eläessäni ei oo mulla ollu esimiestä, etten tiä miten esimiehen kaa pitäis toimia. Oon tyytyväinen tähän. (E)*

*Ja tota, sitte tietysti mitä aikaisemminki sanoin, et ku me ollaan tavallaan, vaikka ollaan työsuhteessa, niin ollaan yksityisiä niin se semmonen itsenäisyys. Sen yli ei kävellä. (D)*

*Hyvä ku tää [vastaanotto] on iso , ku on monta ihmistä ja kukaan ei pääse määrään kenenkään tekemisiä. (C)*

*Ja mä, et töissä olevana on niin suuri mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan päivään ja miten oot, koska lähdet, koska oot lomalla ja kukaan ei tavallaan niitä sanele tuolta ylhäältäpäin. (G)*

Toinen tärkeä asia hammaslääkärin työssä liittyy työn sujuvuuteen sekä työpuitteiden asianmukaisuuteen. Jotta työ sujuisi ja jotta ne saataisiin hoidettua mahdollisimman hyvin, tulee puiteiden olla kunnossa. Peruslähtökohtana työlle luonnollisestikin on, että työn suorittamiseen löytyy tarvittavat ja oikeanlaiset materiaalit, tilat ja laitteet. Lisäksi työn sujuvuuteen vaikuttaa yhteistyö hoitajan kanssa, jonka toivotaan tietenkin sujuvan mahdollisimman hyvin ja ongelmitta. Uudet tilat, työvälineet tai työpari vaikeuttavat työntekoa ainakin aluksi.

*Mä arvostan sitä että me hoidetaan asiat niinku täällä yleisellä tasolla täällä vastaanottolla, että ne on niinku niitten pitää olla. Että jos säädöksissä sanotaan, että röntgenhuoneen eristys on tietty määrä lyijyä niin se sitten on kans siellä. -- Mutta että mun mielestä se on niinku tärkeätä, että asiat tehdään täällä vastaanotolla niin niinku ne pitää tehdä. Ja hygieeniassa, et ne on niinku pitää olla, ettei niinku tingitä mistään semmosista. (A)*

*Ensimmäinen tärkeä on tietysti se, että kaikki toimii, materiaalit on mitä tarvitaan, on siellä , Työvälineet mitä tarvitaan on just ne mitä tarvitaan, ne löytyy. (B)*

*Toinen mikä on, heti tekee päivästä paljo pidemmän tuntuisen ja rankemman, on se, et jos sattuu, et on uusi hoitaja tai ainaki uusi hoituhuone, et tavarat ei löydy ja kaikki tämmönen, et kyl se vaan kummasti pidentää sitä. Et sit jos sattuu yhtään mitään, et poikkeaa suunnitelmista ne tekemiset niin siinä alkaa turhautumaan ku se homma kestää ja kestää ne tekemiset et mistä löytyy. (B)*

Kysyttäessä ammatinvaihtoaikkeitä kukaan hammaslääkäreistä ei ilmaissut tarvetta vaihtaa ammattia tai tehdä jotain muuta työtä. Kaikki haastatellut olivat erittäin tyytyväisiä nykytilanteeseensa eivätkä olleet kiinnostuneita toisista ammanteista tai muunlaisesta työstä. Muutama koki, että he voisivat tehdä jotain muutakin työtä tarvittaessa, mutta että tällä hetkellä vaihtoon ei ole tarvetta.

Hammaslääkäreiden ajatukset ja miitteet heidän ammatistaan ja siihen liittyivistä asioista ilmentävät hammaslääkäreiden voimakasta sitoutumista ammattiin. Hammaslääkärit kertoivat olevansa erittäin tyytyväisiä ammatinvalintaansa ja työhönsä ja kokevansa sen pääsääntöisesti myönteisenä. Halua ammatinvaihtamiseen ei ole, ja usein he ovatkin tienneet haluavansa tulla hammaslääkäreiksi jo hyvin nuorena. He suhtautuvat ammattitaitonsa kehittämiseen ja ja itsensä kehittämiseen ylipäänsä vastuuntuntoisesti. Asiantuntijamaiseen tapaan hammaslääkärit haluavat olla itsenäisiä työssään ja työskennellä vapaasti itse vaikuttaen, ja he kokevat pystyvänsä tähän työssään. Halu auttaa potilasta ja toimia altruistisesti on hammaslääkäreille selvää, ja tätä tehdessään he saavat useita onnistumisen kokemuksia. Työ on siis monella tapaa palkitsevaa ja oman ammattitaidon eteen halutaan tehdä töitä. Näin ollen on huomattavissa, että hammaslääkärit ovat erityisesti sitoutuneita omaan ammattiinsa, ja he haluavat päästä toteuttamaan ennen kaikkea sitä työtä tehdessään.

## **4.4 Ajatuksia PlusTerveys Oy:ssä työskentelemisestä**

### **4.4.1 Tyytyväisyys toimintaan**

Yleisesti ottaen työskentely PlusTerveys-hammaslääkärinä koetaan miellyttävänä. Haastatellut hammaslääkärit olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä PlusTerveys Oy:ssä työskentelemiseen, eivätkä he olleet harkitsemassa siitä irtautumista. Työskentelemistä PlusTerveys Oy:ssä kuvattiin muun muassa helpoksi ja turvalliseksi. Yrityksen toimintatapoihin ja linjauksiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

*Se, mitä PlusTerveystä hakee niin sen saa ja sitte tavallaan muuten saa tehdä sitä omaa työtään. (B)*

*Kaiken kaikkiaan oon tykännyt. (A)*

*Mun mielestä se on semmosta helppoo, et meillä on se keskushallinto joka hoitaa kaikki muut semmoset. (G)*

*Mut kuitenkin, sanotaan, et mitä siltä odotti tai mitä halusi välttää, et siinä olis kaikki nämä reskontran hoito ym. niin siihen joutuis joko itse perehtyyn enemmän*

*tai palkkaan jonku kuitenkin tekeen sitä, et se tuntuu ... PlusTerveysden suhde tuntuu enemmänki yhteistyötä mitä niinkään tämmöiseltä alaisuussuhteelta , niin mä oikeesti uskon tai ajattelen, et se on vähä tarkoituskin näin. (B)*

*Se on niinku mielekästä ja tavallaan turvallista olla mukana isossa organisaatiossa. Niillä on hyvä hallinto Helsingissä, sieltä saa tarvittaessa ja halutessa niinku likimain kaiken mahdollisen avun. Ja aika nopeastikin parhaimmillaan. (H)*

Hammaslääkärit kokevat, että PlusTerveys Oy:n sisällä vallitsee hyvä yhteishenki. Yhteishengen koettiin olevan hyvä sekä muita hammaslääkäreitä kohtaan että yhtiön johtoa kohtaan. PlusTerveys-yhteisöä kuvailtiin muun muassa perhemäiseksi, sillä se koettiin samanmieliseksi ja helposti lähestyttäväksi maantieteellisestä hajautumisesta huolimatta. Hyvä yhteishenki on huomattavissa esimerkiksi vuosittain järjestettävillä PlusTerveys-päivillä, jonne yrityksessä työskentelevät kokoontuvat. Hammaslääkärit myös kokivat, että yrityksen johto on helposti lähestyttävä ja avoin, ja että he pystyvät esittämään asiansa johdolle tai ottamaan heihin yhteyttä aina tarpeen vaatiessa. Lähestymisongelmia johtoa kohtaan ei ole.

*Tää on semmonen kuitenkin niinku ikään kuin semmonen perhe. Vähän niinku perheyritys, tai silleen, vaikka me ollaan eripuolella Suomee kaikki niin sitte siellä on semmonen jollain tapaa semmonen perhemäinen fiilinki ku ollaan siellä PlusTerveys-päivillä. (A)*

*Meillä on semmonen yhteenkuuluvuuden tunne ehkä PlusTerveysläisillä. Ja ja. Meillä on yhteisiä tilaisuuksia ja tosiaan luentoja ja illanviettoa ja niin eespäin. Mehenkee lisää. (H)*

*Sit se on semmonen perhemäinen niinku sanoin, et se hallinto on jotenki niin pieni niin tota. Ne tuntee niinku toisensa ja tietää, ku oot soittanu yhelle ja sit, ku soitat samasta toiselle niin ne on kerinny jo keskustella siitä, et ne tietää koko asian, joo en siis... Ei oo semmosia lähestymisongelmia, ettei kehtais soittaa tai niin. (A)*

*Noin niinku se, mitä mä oon toivonu on just tämmönen avoimuus, jota meillä just on, eli meillä pystyy kääntyyn ihan toimitusjohtajan puoleen, jos on joku asia, ettei oo semmosta oloo, et se on liian ylhäällä, et mä voisin tämän hänelle esittää. Vaan nimenomaan, täs on nimenomaan semmosta tosi hyvää yhteishenkeä, et asioita voidaan hoitaa yhdessä. (D)*

Kuten aikaisemmin on jo todettu, hammaslääkärit keskittyvät mielellään työssään kliiniseen potilastyöhön, johon heidät on koulutettukin. Heille on tärkeää, että tämä myös toteutuu ja että työpäivä ei täyty ylenpalttisesti muista, kliinisen potilastyön ulkopuolelle jäävistä

tehtävistä. Organisaatiolta toivotaan siis sellaisia työn organisointia, joissa tällainen järjestely on mahdollista järjestää.

*Tietysti se, että kaikki mahdollinen rompebyrokratia on pois mun päivästäni koska tota se kaikki aika voidaan käyttää silloin potilaan hyväksi. Se on se työ, mihin mä oon ammastistani valmistunut. (D)*

*Silloin, ku omastani [aikaisemmalta vastaanotolta] lähdin niin halusin jättää kaikki ne lippujen ja lappujen täyttämiset. (G)*

PlusTerveys Oy:n pyrkimys vähentää hammaslääkäreiden hallinnollisia tehtäviä ja auttaa heitä keskushallintonsa kautta keskittymään kliiniseen potilastyöhön on haastateltujen keskuudessa yksi tärkeimmistä asioista, joita he arvostavat yhtiössä. Vaikka PlusTerveys-hammaslääkärit toimivat omalla vastaanotoillaan esimiehinä ja yrittäjinä ja hoitavat myös näihin liittyviä tehtäviä, kokevat he silti, että PlusTerveys Oy:n keskitetyt palvelut esimerkiksi kirjanpidossa ja muissa hallinnollisissa tehtävissä ovat suuri apu heidän työssään.

*Tärkee syy, miks oon PlusTerveydessä edelleen pysynyt enkä oo ees harkinnut irtautumista on se, et tässä on helppo olla, koska ne asiat, mihin meidät on koulutettu, saadaan tehdä ja PlusTerveys-konserni huolehtii sit niistä asioista, joihin meitä ei oo koulutettu. Saa keskittyä siihen oman ammatin hoitamiseen ja toisaalta, jos haluais, jos on mielenkiintoa, niin toki vois pyrkiä sitte konsernin sisällä päättäviin elimiin, edustuksellisiin tehtäviin. (F)*

*Niin tota se luo mahdollisuudet, että paremmin, en sano että voi täysin keskittyä kliiniseen työhön, mut paremmin voi. Siinä on se ero, tietenki et PlusTerveys itse haluaa aatella niin, mut mä väitän et me voimme paremmin keskittyä siihen, ettei täysin vie sitä kaikkee muuta pois. Et oikeastaan se on siinä. (D)*

#### **4.4.2 Kokemuksia toimintamallista**

PlusTerveys Oy:n käyttämä praktikustyösuhde, jossa hammaslääkärit ovat työsuhteessa PlusTerveys Oy:öön, mutta toimivat silti yrittäjämäisesti itsenäisesti vastaanotoillaan, saa kiitosta hammaslääkäreiltä. Hammaslääkärit kokevat, että praktikustyösuhde yhdistyvät työsuhteen ja yrittäjänä toimimisen edut ja että siinä on otettu huomioon ne elementit, jotka tekevät työstä mielekäästä. Työsuhde takaa helpotusta hallinnollisiin töihin, jolloin



hammaslääkäreiden ei tarvitse esimerkiksi paneutua veroilmoituksen tekemiseen. Toisaalta yrittäjämäinen toimintatapa tuo toimintaan itsenäisyyttä ja omaa vaikutusvaltaa pelkässä työsuhteessa olemiseen verrattuna. Tämä lisää työn mielekkyyttä.

*Tässä on niinku se mahtavinta, et sä oot niinku yksityinen , yksityisyrittäjä, et sulla on sen ilot ja surut sillä tavalla, mut sitten kuitenkin me ollaan työsuhteessa tähän PlusTerveysen ja tuota sitte taas meillä on siitä taas ne ilot siitä työsuhteesta, mitä sieltä saa. Sä oot työsuhteessa ja sit ne plussat, mitä saat yksityisenä ammatinharjoittajana. Et se on tässä niinku järjestelmässä niinku paras. (A)*

*Sit tietysti se, et mä oon palkansaaaja ja voin vaikuttaa siihen hyvin palkkaani. Niin tota. Se tekee elämän helpoks. Ei tartte tehä veroilmoitusta. Ja se on yksinkertaisesti hyvä. Eikä tartte kirjanpitoa yksin tehä. Tai eteenpäin laskuja ynnämuuta mitä tarvitaan. (D)*

*Niin kaikesta huolimatta tää on aika vapaata, tietyt raamit on joitten puitteissa toimitaan, et ne on musta järkeenkäyviä, täysin hyväksyttäviä ajatuksia, ettei mulla oo niinku siinä mitään. Tää on yksinkertaista siinä mielessä, ettei tarvi miettiä itse mitään palkanmaksuja tai muita tämmösiä hoitajan työnantajavelvollisuuksia, et ne niinku hoituu sitä kautta. Niissä voi helposti tahtomattaan tehdä virheitäkin. Niinku huoletonta siinä mielessä. (E)*

*Jollakin tavalla, et narussa muttei liian tiukassa narussa. Se on varmaan se vahva puoli. (G)*

Suuri, kansallinen koko Suomen alueelle jakautunut organisaatio kuten PlusTerveys Oy sisältää luonnollisesti jonkin verran byrokratiaa, joka näkyy organisaation arjessa ja myös hammaslääkärin työssä. Hammaslääkärit suhtautuvat tähän vähän eri tavalla riippuen taustasta ja aikaisemmista työpaikoista. Osa kokee byrokratian hidastavan toimintaa jonkin verran, toisaalta jotkut eivät koe sitä huonona tai huomaa sitä ainakaan siinä määrin, että se oleellisesti vaikuttaisi toimintaan.

*Kaikki että pitää kaikki... ku sä haluut jotain niin sun pitää anoa tuolta PlusTerveysen kautta, et saat luvat ja yleensä ne kaikki hyväksytään, et, mut et se vie aikaa. Ja se on just se byrokratia mitä tässä hain, ku on organisaatio takana. (C)*

*Sen mä koen, että PlusTerveysessä ei oo pystyny ite päättään asioita niin paljon ku aikaisemmin pysty. -- Et aikaisemmin pystyit ite päättään ja keskusteleen ,et nyt pitää vähä mutkien kautta mennä läpi. (C)*

*Tavallaan se tuntuu silleen vähä semmoselta silleen, et siellä on rajatonta se toiminta siellä sisällä, et ei voi sanoo, et sitä hirveesti huomais sitä organisaatiota. Tietenki se, ettei ole kokeillut sitä itsenäisenä ammatinharjoittajana toimimista. (B)*

*No ehkä jotain lievää byrokratiaa voi kuvitella, et tos PlusTerveydessä on, varsinkin siinä vaiheessa, ku olin aluejohtajana niin yks johtoryhmän kokous niin oppi sen tajuuan, et tää on niin iso firma ja tässä on niin monenlaista, niin se tarvii ne pelisäännöt, et vaikka se jostain saattaaki tuntua kahlitsevilta niin aina voi sitte lähteä pois. Et tää nyt on kummiski paremmat kun sitte se ... Vaikka välillä sitä saattaa iteki puhista, et nyt tämmösen perään kysellään, mut ne on semmosia ohimeneviä. (E)*

Haastatellut hammaslääkärit kuitenkin tiedostavat byrokratian ja toiminnan sääntelyn kuuluvan luonnollisena osana isoihin organisaatioihin ja pyrkivät hyväksymään sen PlusTerveys Oy:n toiminnassa. Toiminta käsitetään siten, että organisaation säännöt, toimintatavat ja toimenpiteet on hyvä ymmärtää, mikäli työskentelee kyseisessä organisaatiossa. PlusTerveys Oy:n tapauksessa hammaslääkärit kokivat, että yritys toimii äärettömän tarkasti ja haluaa samanlaista käyttäytymistä myös vastaanotoilta. Toisaalta PlusTerveys Oy:ssä ketjuohjaus on löyhää, joten varsinaisesta kahlitsevuudesta tuskin voidaan tässä tapauksessa puhua.

*Mä oon tullu sieltä terveystakeskuspuolelta niin mä en niinku ollenkaan moiti sitä, et mä oon niinku tottunu siihen, et tietynlainen byrokratia on ja joka pitää hoitaa. ja se, että mun pitää ottaa kuukausiraportit tai tulosteet niin se ei oo mulle mikään ongelma. Että tuota niin mä oon niinku silleen tyytyväinen. (A)*

*Et se on vaan pakko mennä kaikki ohjeiden mukaan. Mun mielestä se on vaan hyvä asia. Et ei niinku, se on niinku kaikille sama ja sama laki, musta se on ihan ok. Mä tykkään siitä. (A)*

*No esimerkiks just tässä PlusTerveydessä on tärkeetä se, et hyväksyy, ymmärtää ja hyväksyy ne pelisäännöt mitkä siellä on. Et jos koko ajan aattelee, et joku tehdään väärin tai et onko tää nyt oikeen niin ei siitä sillon tuu mitään. Et siinä mielessä se oli hyvä tää mun eroaminen ja uudelleen tuleminen niin silloin oppi ymmärtään ja hyväksyy ja arvostaan niitä etuja mitä tässä on. (E)*

*Tota, musta on ihan hyvä, et ne jollaki tavalla meitä holhoaa, etten koe sitä kahlitsevana, mun mielestä se on ihan hyvä asia. (G)*

#### **4.4.3 Resurssien tärkeys**

PlusTerveys Oy:n halutaan olevan ajan tasalla tapahtumista ja toimivan sitä kautta ajan hermoilla. Hammaslääkärit haluavat, että PlusTerveys Oy:stä löytyy resursseja toimia ja reagoida muutoksiin ajoissa. PlusTerveys Oy:n toivotaan olevan tietyllä tapaa edelläkävijä ja että asioita ei jätetä viime tinkaakaan. Lisäksi PlusTerveys Oy:ltä täytyy löytyä resursseja jatkuvaan kehittämiseen ja vastaanotoille annetaan tukeen, jotta nekin voivat uudistua ja kehittyä.

*Ollaan etunenässä näissä muutoksissa. Semmosissa muutoksissa, mitkä tulee tehtäväksi niin mä haluan mieluummin sanoo, et me ollaan jo tehty tää, et ollaan ajan tasalla ja vähän edellä aikaa oikeestaan. Et PlusTerveydessä täytyy olla resursseja. (D)*

*Esimerkiksi se, et pystytään hankkiin toimivat välineet ja uudistamaan tää vastaanotto koko ajan. Et se on koko ajan. (C)*

PlusTerveys Oy:n rahoitus- ja osakejärjestelyt koetaan työtä helpottaviksi siinä mielessä, että niiden kautta yhtiöön liittyminen ja sitä kautta oman vastaanoton perustaminen sekä myös eläkkeelle jääminen helpottuvat. Vastaanoton perustamisessa hammaslääkärit voivat järjestää rahoituksensa yhtiön kautta, jolloin heidän ei tarvitse hakea lainarahaa pankista. Vastaanottojen hankinnat voidaan myös hoitaa yhtiön rahoitusjärjestelmien avulla. Eläkkeellejäämistapauksissa PlusTerveys Oy on siinä mielessä turvallinen vaihtoehto, että yhtiö lunastaa aikaisemmin hankitut osakkeet takaisin. PlusTerveys Oy:n kautta hoituvalla rahoituksella on myös suuri rooli vastaanottojen uudistumisessa, sillä se luo mahdollisuuksia toiminnan kehittämiselle ja investoinneille. Rahoitusjärjestelyiden hoituminen oman yhtiön kautta on etu, jolla yhtiö on varmastikin tietoisesti pyrkinyt sitouttamaan hammaslääkärit itseensä.

*Sen verran tiedettiin, että siinä mikä oli meille, ku oltiin oltu terveystakesuksessa, niin mikä oli semmonen jotenki turvallinen tai tärkeä asia, et meidän ei tarvinnu silleen, et oltais menty pankkiin hakeen lainaa, et nyt me tarvitaan näin monta 100 000 euron lainaa, et me pistetään yksityisvastaanotto ja jokainen kiinnittää talonsa ja autonsa sitä vasten, vaan se rahoitus tuli sieltä PlusTerveydestä ja se oli meille se kaikista tärkein asia, minkä takia me ei oikeestaan muuta mietittykään. (A)*

*Ku mäki ostin tän osakkuuden niin aika paljon maksoi niin PlusTerveyden kautta tuli tää laina, et se aika nopsasti häviää, ettei huomaa. Se on plussa. (C)*

*Et siinä mielessä tää on helppo tää PlusTerveys ku tää, nyt ku eläköityminen koittaa, niin mulla on jokunen PlusTerveys osake, niin mun ei tarvi niinku kantaa huolta, et ostaako joku ne vaan yhtiö lunastaa ne, et se on sillä tavalla hyvin helppoo, et mä sit lopetan kun lopetan. Aikaisemmin oli mahdollista, et joku saattoi ostaa vastaanoton liiketoiminnan, et kyl semmosia onnenpotkuja voi vieläkin käydä muttei tarvi niinku odottaa sitä, et käy niin. (E)*

*Niin niin se oli oikeestaan semmonen helppo tie, et sieltä löyty se rahoitus helposti ja alkoi se kuvio hoituun siitä näppärästi. (H)*

*Esimerkiksi se, et pystytään hankkiin toimivat välineet ja uudistumaan tää vastaanotto koko ajan. Et se on koko ajan. Et se liittyy PlusTerveysden rahasysteemiin. Et lainaa välillä. Et välillä menee pieleen mut sitte uudistetaan. (C)*

Hammaslääkärit arvostavat yhtiön tarjoamaa taloudellista turvaa. Hammaslääkärivastaanotot ovat itsenäisiä tulosityksiköitä, joiden tietenkin odotetaan tuottavan tulosta, mutta itsenäiseen yrittäjään verrattuna niiden turvana ovat organisaation taloudelliset puskurit, joiden avulla vastaanoton liiketoiminta kestää, vaikka se kohtaisi vastoinkäymisiä ja tulos kärsisi. Pienillä vastaanotoilla tämä helpottaa esimerkiksi sairastapauksissa ja vastaavanlaisissa tilanteissa.

*Ja sitten tämmönen taloudellinen turva varsinki tässä, organisaatio on uudistunut sen verran tän taloudellisen puolen kaa, et meillä on mahdollisuus siihen, et ensimmäisen sairasloman jälkeen ei tulla heti kolkuttelemaan ovelle, et on sitä joustovaraa. (F)*

Resurssivaatimukseen kuuluu myös se, että PlusTerveys Oy:n on pystyttävä hoitamaan ne asiat, mikä sille kuuluvat. Resurssien lisäksi hammaslääkärit haluavat, että yritys, jossa he työskentelevät, on maineeltaan hyvä ja sopii siihen, mitä he itse haluavat työssään itsestään ja ammattitaidostaan viestiä. Samoin halutaan, että yritys on profiloitunut laadukkaan palvelun tuottajaksi. Hyvään maineeseen kuuluu myös rehellisyys, jota arvostetaan. PlusTerveys Oy:n odotetaan toimivan rehellisesti kaikkia kohtaan.

*Yks tietenkin on, ettei se ole , tai tavallaan, et se on sanotaan vakavasti otettava siinä mielessä, ettei se ole mikään vitsi. Et se on, ikäänkuin sopii omaan kuvaan siitä, että tai että kuvaan, että mitä haluaa ihmisille, asiakkaille viestittää siitä omasta työstään ja toiminnastaan. (B)*

*Justiin, et firmalla on sellainen maine, et se palvelu, mikä on, niin täyttää aika hyvät laatukriteerit ja tietysti pitää sisällään paljon. (H)*

*No se tietysti, että se mikä kuuluu PlusTerveys Oy:lle tästä toiminnasta hoitaa niin sitte toki, että se sitte myös hoituu. Ja siinä mielessä aika paljon sitä myöskin tavallaan luottaa siihen PlusTerveys Oy:n toimintaan, että se on myöskin rehellistä. (B)*

Oma omistus koetaan hyvänä asiana PlusTerveys Oy:ssä. Kotimaisuus, hammaslääkäripohjainen omistus ja hammaslääkärien mukanaolo yrityksen päättävissä elimissä ovat tärkeitä hammaslääkäreille. Pörssiin listautuminen ei houkuttele hammaslääkäreitä, vaan he haluavat pitää kiinni omista osakkeistaan. Tämä tukee hammaslääkäreiden halua olla mukana vaikuttamassa asioihin ja itsenäisyyttä siinä mielessä, että he eivät halua, että toimintaa sanellaan ulkopuolelta.

*Musta tää on niinku hyvä homma, musta tässä on ajateltu justiin, tää on niinku hammaslääkärit on perustanu tän ja niinkun, ja on niinku johtokunnassa, tai hallituksessa, niin siellä on hammaslääkäreitä ja lääkäreitä siellä, että tää ei oo... Tää ei oo menossa pörssiin tai mihinkään semmoseen eikä niinkun, tässä on se oma osake ja yhdistelmä ja se on ihan jees. (A)*

*Tässä meidän hommassa on, ollaan tavallaan suomalainen ja kotimainen ja omien omistama. -- Nämä oli tärkeimmät. (G)*

#### **4.4.4 Toiminnan tukeminen**

Hammaslääkäreille on erittäin tärkeää, että he saavat yhtiöltä tukea oman vastaanoton liiketoimintaan. Koska heillä ei koulutuksensa puolesta ole liiketoimintaosaamista, on siihen saatava tuki tärkeässä asemassa vastaanoton arkisissa askareissa. Hammaslääkärit kokivat, että etenkin tuelle ja tiedolle siitä, miten vastaanoton liiketoiminta sujuu ja mikä on sen taloudellinen tilanne sekä avustukset esimerkiksi vastaanoton investointipäätöksissä ja -laskelmissa, on tarvetta. Taloudellisen osaamisen ja tuen lisäksi hammaslääkärit pitivät tärkeänä myös sitä, että he saavat tukea myös muihin liiketoiminnan osa-alueisiin kliinisen potilastyön ulkopuolella, kuten esimerkiksi oikeudellisiin toimenpiteisiin tai ongelmiin tai vakuutusasioihin ja -järjestelyihin. Yrittäjyyteen kohdistuva tuki PlusTerveys Oy:ltä koetaan siis tärkeänä.

*Mulle on tärkeää se, että mä saan sieltä aina, niinku jos mä tarvisin, niin mä saisin sieltä neuvoja ihan, tai sillon ku mä tarvin mä saan neuvoja ihan mihin vaan. -- Oikeestaan tarkoitin enempikin semmosta siis, et miten mulla... niinku esimerkiks, miten mulla menee niinku PlusTerveys-vastaanottona. (A)*

*Semmonen tietotaito, mikä liittyy kliiniseen työhön, toivois, et se löytys iteltä mut sit siihen kaikkeen muuhun vastaanottoiminnan pyörittämiseen niin ja tämmösiin taloudellisiin asioihin muun muassa niin löytyy sit hyvät neuvot sieltä. (H)*

*Et silleen, sillälailla hyvä olla olemassa koska sitte löytyy sitä osaamista eri aloilta, mitä voi kysyä ikäänkuin firman sisällä, ettei taritte lähtee hakeen muita ulkopuolisia, esim just nää atk-hankinnat, se että voi kysyä, että onko tää nyt järkevä, ettei pelkästään sen mukaan, mitä joku nyt tarjoaa ja haluais myydä. (B)*

*Et se on tosi tärkeää nämä, se semmonen, et onko iso tai pieni asia, mut se on kuitenkin asia sille joka sitä kysyy, et se on ihana asia ku ne hoidetaan. Se on tärkeää. (D)*

Tämän lisäksi hammaslääkäreille oli tärkeää, että PlusTerveys Oy:n puolelta hammaslääkäreillä on käytettävissään tietynlaiset käyttäytymismallit, miten ero tahojen kanssa toimitaan, jotta asioiden käsittely helpottuisi. Samoin PlusTerveys Oy:n puolelta toivotaan hoidettavan sellaiset yhteydet viranomaisiin, joita vastaanottojen ei ole tarpeellista tehdä itse. Tämä kaikki tuki helpottaa hammaslääkäreiden työtä, ja PlusTerveys Oy:n panostusta tähän arvostetaan.

*Avustetaan niinki pitkälle, ne on asioita joita kovasti arvostan. Hoidetaan lakiasiat ja myöskin viranomaisiin päin yhteydet, se on todella hyvä asia. (F)*

*Ja sit tietysti, et on iso tai pieni asia, et sille on jonkinlainen formaatti, et se sujuu. Et asiat menee jouhevasti eteenpäin. (D)*

Kokemukset tuen saamisesta PlusTerveys Oy:ltä ovat pääasiassa hyviä. Hammaslääkärit ovat tyytyväisiä siihen, että vastaanoton arkeen liittyviin ongelmiin saa tukea ja apua usein nopeallakin aikataululla, vaikka osan mielestä tukea tai yhteydenottoa joutuu joskus odottamaan liian pitkään. Muutamalla haastatelluista oli pari huonoa kokemusta PlusTerveys Oy:ltä saadusta tuesta tai sen puuttumisesta, ja nämä tapaukset liittyivät isompiin oikeudenkäyntiprosesseihin. PlusTerveys-vastaanoton toimintaan liittyvän tuen puuttuessa jopa harkittiin irtautumista PlusTerveys Oy:stä, sillä yhtiön koettiin jättäneen hammaslääkärin yksin vaikeaan tilanteeseen. Tämä otettiin koettiin erittäin raskaasti, ja

toivottiin, että PlusTerveys Oy olisi tarjonnut tukeaan, sillä tarvittavat asiantuntijat olivat yhtiössä omasta takaa. Valtaosaltaan PlusTerveys Oy:n tarjoama tuki päivittäisiin arjen ongelmiin koettiin kuitenkin hyvänä.

*Mut sitte niinku ihan joka tapauksessa täältä saa kaiken sen perusavun, palvelun, mitä niinku yrittäjänä tässä kaipaa. Et juurikaan enempää en voisi toivoa siltä katto-organisaatiolta. Ihan kaikkeahan ei voi puolesta tehdä. Mut ku sen niinku ymmärtää, et iteki joutuu tekeen ja paiskimaan hommia ja kaikkia paperikasoja ei kukaan toinen tuu perkkamaan. Niin ei valittamista sen suhteen. (H)*

*Ne siellä yrittää pysyä kaiken lainsäädännö perillä, et voisin kuvitella, et jos pitäis ihan yksin ottaa kaikesta selvää ku tulee jotain Kela-muutoksia tai muuta niin... Ne on siellä aina ajan tasalla ja käskää tekemään, et nyt tehään näin ja näin. Et se on mun mielestä iso etu. Ja tota. Se että sieltä ne asiantuntijat löytyy eri asioihin. (G)*

*Kukaan ei kiirehtinyt asiaa PlusTerveiden puolelta, et sitä ei niinku haluttu auttaa. Tää oli semmonen, mikä musta oli käsittämätön, et ne oli kuitenkin PlusTerveiden potilaita ja sillon PlusTerveys ei valvonut mun etuani eikä tän vastaanoton eikä firman etua. Pyysin apua ja tukee ja se oli ihan yhtä tyhjän kanssa, et niinku mitään sellaista ei tullu. -- Ja tota, se oli semmonen, et sillon mä mietin, et lähenkö firmasta lätkiin, et en varmaan koskaan oikeen anteeks anna tätä asiaa, et se jätettiin hoitamatta. Sen takia arvosta suuresti, et siel on henkilöitä, jotka välittää, ku on jotain asiaa, mitä tahansa.(D)*

PlusTerveys Oy tarjoaa myös itse kliiniseen potilastyöhön liittyvää tukea muun muassa tietyissä koulutuksissa ja lääketieteellisen johtajan kautta, jolta voi hakea apua kliiniseen työhön liittyviin hallinnollisiin toimenpiteisiin. Lisäksi PlusTerveys Oy tarjoaa röntgenlausuntoja ja konsultaatiota hammaslääkäreilleen. Nämä palvelut hammaslääkärit ovat kokeneet hyvinä, mutta haastatteluissa he painottivat etenkin yrittäjyyteen liittyvää tukea ja taloudelliseen tilanteeseen liittyviä neuvoja. Kliiniseen potilastyöhön hammaslääkärit kokivat saavansa tarpeeksi tukea ja neuvoja esimerkiksi kollegoiltaan.

PlusTerveys Oy:ltä saatavan tuen lisäksi hammaslääkärit toivoivat yhtiöltä myös edunvalvontaa heitä kohtaan. Yhtiöltä toivottiin aktiivista otetta hammaslääkäreiden edunvalvontaan liittyvissä asioissa esimerkiksi siitä tiedottamisen suhteen. Koska PlusTerveys Oy:n kautta on mahdollisuus järjestää esimerkiksi tiettyjä vakuutuksia hammaslääkärien eri elämäntilanteisiin, he toivoivat, että näistä mahdollisuuksista tiedotettaisiin hyvissä ajoin, jotta niitä pystyy mahdollisesti hyödyntämään.

*Semmosta edunvalvontaa, et muistutellaan asioita, joista meidän pitää pitää huolta. Tai jotka on meidän hyväksemme, koska siellä organisaatiossa on ihmisiä, jotka tietää ne asiat, mä en voi tietää niitä.. (D)*

#### **4.4.5 Itsenäisyys ja yhtenäinen näkyvyys**

Ketjuohjaus PlusTerveys Oy:ssä on hyvin löyhää, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että vastaanotot poikkeavat toisistaan ulkonäöltään ja nimeltään ja ne hoitavat oman markkinointinsa. PlusTerveys Oy näkyy vastaanotoilla asiakkaalle lähinnä kylttinä ja logona sekä suositushinnoittelussa. Tämä jättää paljon liikkumavaraa ja päätäntävaltaa hammaslääkäreille. Hammaslääkärit olivat tyytyväisiä ketjuohjauksen löyhyyteen, eivätkä he pitäneet ajatuksesta, jossa PlusTerveys Oy alkaisi puuttumaan toimintaan nykyistä enemmän. Hammaslääkärien työtä vahvasti leimaava itsenäisyys ja itsenäisyysdentarve näkyvät näissä mielipiteissä selvästi, sillä he haluavat jatkossakin vaikuttaa omaan työhönsä ja oman vastaanottonsa toimintaan paljon. Kanta aiempaa toimintalinjaa tiukemmalle ohjaukselle on jyrkkä ei.

*Oon tykännyt tästä näin, ku sit kuitenkin on niin, että mehän joudutaan ite maksaan ne kulut, et sit just se, et jos sieltä aina putkahtais vaan niinku joku niin sit me oltais vaan niinku maksumiehinä täälläpäin että. Et kyl siitä varmaan sitä purnausta syntyis. (A)*

*En oo oikeestaan koskaan joutunut ristiriitaan siinä enkä oo kokenu mitenkään, et mua sieltä nyt ohjaistettais tai laitettais mihinkään, kiellettäs jotain semmosta mitä mä haluisin. Ehkä mun toiveetki on kuitenkin semmosia, et tiedän ne pelisäännöt etten pyrikään saamaan mitään semmosta mikä ei ois yhtiön linjan mukaista. (E)*

*En tiedä sitte miten, jos jatkossa menis niin, et sieltä PlusTerveystä enemmän alettais saneleen niin miten toimitaan tai miten pitäis tehdä, et olisko se sitte enää niin mielekästäkään. (B)*

*Mä ymmärrän sen niin, et ku tulee lainsäädännöllisiä muutoksia ja vastaanottojen täytyy olla niissä raameissa, niin silloinhan meidän täytyy, ku se laki. Mut mitään muuta et meitä käskytettäis joidenki asioiden suhteen ylhäältäpäin niin sitä en koskaan toivo, et vastaanottoja kohdeltais näin. Se on mun mielestä tosi tärkeä, et saada se itsenäisyys pitää. (D)*

*Nimenomaan et saa keskittyä tähän työhön ja ollaan kuitenkin itsenäisiä. Yrittäjiä. Eikä olla mitään muuta. Mua ei liikaa johdeta eikä määräillä. (F)*



*Et se tuntuis kauheelta semmonen työpaikka, jossa tulis jotain määräyksiä ylhäältä ja ite ois eri mieltä, et onko se näin, et se ois tosi turhauttavaa, mut tässä nyt ei oo semmosta. (E)*

Vaikka hammaslääkäreiden itsenäisyyteen ja löyhään ohjailuun PlusTerveys Oy:n puolelta oltiin tyytyväisiä, hammaslääkäreiden puolelta toivottiin myös entistä yhtenäisempää linjaa PlusTerveys-ketjulle. Haluttiin, että ketju ja PlusTerveys-nimi tai -imago näkyisivät jotenkin vastaanottojenkin toiminnassa, esimerkiksi pienissä asioissa kuten yhtenäisessä työvaatetuksessa. Toisaalta myös tiedostettiin, että kaikki PlusTerveys-hammaslääkärit eivät ole kiinnostuneita yhtenäisestä ilmeestä, joten ketjun yhtenäistäminen voi tuottaa ongelmia varsinkin, kun hammaslääkärit ovat tähän asti saaneet toimia erittäin itsenäisesti. Ketjun yhtenäistämisen ja hammaslääkäreiden itsenäisydentarpeen välillä onkin ristiriita.

*Toisaalta vois olla, että meillä on aikalailla omia vapauksia ollu, omanlaisia, et pikkasen vois olla enemmän semmosta yhtenäisempää linjaa. No vaikka semmonen, et työvaatteet vois kaikilla olla ihan samanlaiset. Et meillä on meidänki vastaanotolla kaikilla erilaiset kampeet, et se ois semmonen asia. Sairaalassakin kaikilla on samanlaiset työvaatteet. Semmonen juttu. Sitte ku tulee jotain uutta semmosta markkinointimateriaalia tai muuta niin ne vähä kysyy, et ottaisitteko te käyttöön nämä, ku se pitäis olla, et nyt otetaan nää käyttöön. Et se on vähä semmosta, et pitäis olla, et ne on otettava, et oltas samannäkösiä esimerkiksi. (G)*

*Et se vaan on näin, et joillekin PlusTerveys saattaa olla hyvä vaihtoehto, mut aina ne ratkaisut mitä tehään, et yritetään saada tästä semmosta yhtenäistä ketjua niin tai mikä vaikuttais siltä verrattuna kilpailijoihin niin niin se ei vaan kaikkien toimintaa joka hetkellä kiinnosta. (H)*

Yhtenäisemmän linjan lisäksi PlusTerveys Oy:ltä toivottiin myös lisää näkyvyyttä. Hammaslääkäreiden kokemuksen mukaan hammaslääkäriin työ henkilöityy itse hammaslääkäriin erittäin paljon, mutta sen lisäksi PlusTerveys nimenä on monille tuntematon. Asiakkaiden ei uskota tietävän, että he tulevat PlusTerveys-vastaanotolle, kun he tulevat hammaslääkäriin tuolille.

*Etten oo yhtään varma, et esimerkiks kaikki mun potilaat tietää, et tää on PlusTerveys, ettei se mikään voimakas se brändi oo, et etenki näillä vanhemmilla ihmisillä, jotka mullakin käy, niin kyllä se henkilöityy kyllä siihen [hammaslääkäriin]. (E)*

*Varmaan ekana [potilaat] tulee mun luo tähän mun vastaanotolle ja sit ne tulee ehkä [vastaanoton nimi], se nimi on ollu olemassa kuitenkin parikyt vuotta*

*suurinpiirtein, et sen tietää joku et puhutaan [vastaanoton nimi] et kyl se PlusTerveys on varmaan vasta kolmosena. (H)*

*Näin ainakin ulospäin siitä on monta monituista vuotta puhuttu, että ollaan nyt hyvä firma mut tavallinen kaduntallaaja ei tunne, jos meet kysyyn et mikä on PlusTerveys niin ei tiä. (G)*

Huonohkon tunnettuuden ja näkyvyyden takia hammaslääkärit toivoivat siis yritykselle enemmän näkyvyyttä ja esilläoloa. He haluavat, että PlusTerveys Oy tunnetaan sekä nimenä että yrityksenä – etenkin, kun PlusTerveys Oy on yksityisellä sektorilla merkittävä toimija. Toiveissa on siis entistä aktiivisempaa otetta esilläoloon, jotta ihmiset oppivat tuntemaan yhtiön. Näkyvyyden parantamisen eteen on hammaslääkäreiden mukaan PlusTerveys Oy:ssa tehty jo töitä, ja sen toivotaan jatkuvan tulevaisuudessakin.

*Sen mitä mainitsin, mitä ollaan yhdessä kehittämissä koko ajan tällä hetkellä, pyrkii kehittyyn siihen et olisimme sanotaan nyt ... Se näkyvyys ja tunnettavuus, missä ollaan kun aattelee et ollaan kuitenkin 20 prosenttia yksityisen sektorin palveluista PlusTerveys-konserni tuottaa, tai siihen littyvät hammaslääkärit tuottaa. Et tätä näkyvyyttä parannetaan. Mut työtä tehdään koko ajan. Ilmeisesti siellä on nyt tää projekti meneillään. Kiinnittää huomiota et tunnettavuuden ja tämän kanssa tuleva asia... Et sitte on helpompi tulla firmaan, joka on tunnettu ja tiedetty. (F)*

*Toivoisin et ois enemmän semmosta tsemppii, siinä vähä samaa linjaa mitä on näillä kilpailijoilla. Oral näkyy paljo, MedOne näkyy paljo ja puhumattakaan Terveystalosta ja Mehiläisestä. Tavallaan PlusTerveys on kuitenkin, katotaan niinku talouden tunnuslukuja niin taitaa olla siellä aikataavalla kärjessä ellei jopa ykkönen, massaa on paljo. Liikevaihto on suuri. Ei oo mitään syytä pitää kynttilää vakan alla. Vois enemmänki rummuttaa. Mikä sit varmaan pitkässä juoksussa näkyis enemmänki rekryssä et saadaan PlusTerveyteen lisää porukkaa et hammaslääkäreitä ja lääkäreitä ja varmaan sit potilasvirroissaki. (H)*

*PlusTerveiden esilläolo järkevissä asioissa, elikkä että otetaan kantaa, kun on joku topiikki jossain ,et silleen ollaan näkyvillä mielekkäästi. Niin se on musta tärkeätä, ettei me olla vaan firma, josta kukaan ei oo kuullu. Koska silloin rekrytoiminen on helpompaa, ku tietää, et sellainen on olemassa. (D)*

Näkyvyyden parantaminen yhdistyy hammaslääkäreiden ajatuksissa uusien hammaslääkäreiden ja muun henkilökunnan rekrytoimiseen. Hammaslääkärit tiedostavat hammaslääkärialalla vallitsevan työvoimapulan, joka tulee näkymään lähitulevaisuudessa palveluiden kysynnässä ja samalla aikaisempaa pienemmissä hammaslääkärimäärissä. Taistelu uusista osaajista on kovaa, ja tämä pyörii hammaslääkärien ajatuksissa, sillä

hammaslääkärit ovat avainasemassa rekrytoinnin suhteen siinä mielessä, että kollegakunta saa kuulla PlusTerveys Oy:stä ja siellä työskentelemisestä eniten muilta PlusTerveys-hammaslääkäreiltä. Tähänkin tutkimukseen haastatelluista kahdeksasta hammaslääkäristä seitsemän oli päättänyt työskentelemään PlusTerveys Oy:öön kollegan suosituksesta. Yhtiön parempi näkyvyys liitetään parempaan tunnettuuteen myös hammaslääkärien keskuudessa, ja tämä mahdollisesti helpottaisi uusien osaajien rekrytoinnissa.

*Tällä hetkellä asiakkaista on runsauden pulaa, et pitäis löytää lisää tekijöitä. (B)*

*Niin siinä on tietysti PlusTerveydellä haastetta, et se pysyy näkyvänä ja nimenomaan et se pysyy näkyvänä kollegakunnan sisällä, et saa sitä kautta tänne niinku uutta porukkaa. (E)*

*No se on tänä päivänä haasteellista et mistä saadaan tarpeeksi tekijöitä, tekijöitä on vähän ja niistä on kauhee kilpailu. -- Sitte me on vähä ,meidän kaikkien harteille sitä, et kaikista eniten kollegat saa tietää meidän kautta, et mitä me tehään ja miten homma menee, et pitää kertoa ja toimittaa ja kehua.. (G)*

#### **4.4.6 Tulevaisuuden haasteita**

Muutamilla PlusTerveys-vastaanotoilla on selviä laajenemispaineita. Koska asiakkaita on riittävästi ja palvelu toimii, jotkut hammaslääkärit kokivat, että heidän nykyinen vastaanottonsa ei riitä vastaamaan tulevaisuuden kysyntään ja että sitä pitäisi laajentaa. PlusTerveys-vastaanotot ovat yleensä pienehköjä, kahden tai kolmen hoituhuoneen vastaanottoja, joten PlusTerveys Oy:n on tulevaisuudessa huomioitava myös isojen vastaanottojen tarpeet ja oma huokuttelevuus siinä mielessä, että PlusTerveys Oy:n tarjoamat edut ja palvelut ovat kilpailukykyisiä verrattuna siihen, että vastaanotot hoitaisivat ne itse volyyminsa tuomien lisäresurssien avulla.

*Visio 10 vuoden päästä, et me ollaan laajennuttu, [vastaanoton nimi]. Joo, meillä on selviä laajenemispaineita ihan niinku selvästi, ja mä uskon, et me ollaan niinku jotain muuta, mitä me ei vielä osata ajatellakaan. (A)*

*Tää [vastaanotto] on niin iso, et yleensä PlusTerveys-vastaanotot on paljo pienempiä mut sit onko se apu... (C)*

*Mut tietysti ehkä vielä vähä tuota laajempi ja toimivampi vastaanotto, mitä tällä hetkellä, ja ja. Enemmän ja parempaa palvelua tarjoava paikka, mitä tällä hetkellä,*

*et semmonen, et saatas rakennettuu tästä semmonen kaikenkattava vastaanotto, et se vaatii vähä töitä vielä mut suunta on ihan hyvä. (H)*

#### **4.5 Yhteenveto empiirisistä tuloksista**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää asiantuntijoiden organisaatioon sitoutumista. Ilmiötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa hammaslääkäreiden kautta, ja päätutkimuskysymyksenä onkin, *miten hammaslääkärit sitoutuvat organisaatioon toiminnan tasolla*. Tätä pyrittiin tarkastelemaan hammaslääkärin työn sisällön, sitoutumiseen vaikuttavien asioiden ja ammatillisen kehittymisen kautta.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys liittyy hammaslääkärin työn sisällön tarkasteluun. Hammaslääkäreiden työ koostuu valtaosaltaan kliinisestä potilastyöstä, jota voidaan kuvailla akateemiseksi käsillä tekemiseksi. Pääosa hammaslääkäreiden työajasta kuluu potilastyöhön, mutta työnkuvaan kuuluu myös muita, hallinnollisia tehtäviä. PlusTerveys Oy:ssä työskentelevä hammaslääkäri vastaa vastaanoton liiketoiminnasta potilastyön lisäksi, joten työ sisältää myös kirjallisia tehtäviä ja johtamistoimenpiteitä.

Työ on luonteeltaan sosiaalista, sillä yhteistyö hoitajan kanssa on tiivistä ja jatkuvaa ja se on lisäksi asiakaspalvelutyötä, sillä hammaslääkärit hoitavat useita potilasta päivässä. Työpäivät ovat usein kiireisiä ja nopeatahtisia, sillä ne täyttyvät peräkkäisistä potilasajoista, joiden välissä hammaslääkärit usein vielä hoitavat hallinnollisia töitä. Usein osa hallinnollisista töitä jää myös ylitöiksi tehtäväksi. Hammaslääkärit kokevat työnsä itsenäiseksi siinä mielessä, että heillä on paljon vaikutusvaltaa ja vapautta valita mieleisensä työtavat. Hammaslääkärit kokevat kliinisen autonomian erittäin tärkeäksi asiaksi työssään, ja sen nähdään lisäävän myös työn mielekkyyttä.

Hammaslääkärit ovat tyytyväisiä ammatinvalintaansa ja työnkuvaansa. He ottavat ammattitaitonsa ja itsensä kehittämisen vakavasti siinä mielessä, että he haluavat kehittyä ammatillisesti voidakseen tehdä työtänsä paremmin. Hammaslääkärit kehittävät ammattitaitoansa jatkokouluttautumalla, käymällä erilaisissa koulutuksissa, lukemalla alan

julkaisuja ja kartuttamalla kokemusta. Ammattitaidon kehittyminen näkyy potilastyössä, ja työ tarjoaakin paljon onnistumisen kokemuksia hammaslääkäreille. Työ on siis monella tapaa palkitsevaa ja oman ammattitaidon eteen halutaan tehdä töitä.

Tästä on huomattavissa, että hammaslääkärit ovat erityisesti sitoutuneita omaan ammattiinsa, ja he haluavat päästä toteuttamaan ennen kaikkea sitä työtä tehdessään. Heillä on halu kehittyä ammatissaan eteenpäin, he ovat tyytyväisiä ammatinvalintaansa ja työnkuvaansa, eivätkä he halua vaihtaa ammattiaan johonkin toiseen. Sitoutuminen ammattiin on siis selvästi nähtävissä hammaslääkäreiden kohdalla.

PlusTerveys Oy:n toimintaan oltiin yleisesti hyvin tyytyväisiä, eivätkä hammaslääkärit kokeneet tarvetta irtautua yhtiöstä. Yhteishenki PlusTerveys Oy:ssä on hyvää ja siitä pidetään. Hammaslääkärit keskittyvät mielellään kliinisen työn tekemiseen ja toivovat, että muut tehtävät pystytään hoitamaan PlusTerveys Oy:n keskushallinnosta. Tähän järjestelyyn oltiin tyytyväisiä ja koettiin, että työsuhteessa toimiminen helpottaa keskittymistä kliiniseen työhön.

Työsuhteen etujen lisäksi hammaslääkärit haluavat jatkossakin pystyä toimimaan itsenäisesti; kliininen autonomia samoin kuin muu itsemääräämisoikeus on heille tärkeää. Autonomian koettiin toteutuvan hyvin tällä hetkellä, eikä siihen haluta muutoksia ohjailevaan suuntaan tulevaisuudessakaan. Hammaslääkärit kuitenkin kokivat, että vaikka he työskentelevät itsenäisesti, on PlusTerveys Oy:ltä saatava tuki heille tärkeää. Heidän on koettava saavansa tukea aina, kun he sitä tarvitsevat, ja pääosin tämä toteutuukin. Tukea kaivattiin etenkin yrittäjänä toimimiseen taloudellisen tietotaidon muodossa.

Hammaslääkärit pitivät tärkeänä, että yhtiöllä on resursseja toimia ajan tasalla, jotta hammaslääkäreillä on mahdollisuus hyödyntää uusimpia menetelmiä ja reagoida muutoksiin rauhassa ja ajoissa. Samoin haluttiin, että PlusTerveys Oy yhtiönä on ajan tasalla ajamassa hammaslääkäreiden etuja. Tässä PlusTerveys Oy:n kautta järjestettävä rahoitus ja taloudellinen turva koettiin hyväksi. Samoin oma omistus pohja koettiin hyvänä sen linkittyessä hammaslääkäreiden haluun toimia itsenäisesti.

PlusTerveys Oy:ltä toivottiin lisää näkyvyyttä ja esilläoloa. Yhtiön koetaan olevan tuntematon valtaväestön keskuudessa. Tähän haluttiin parannusta, sillä parempi näkyvyys yhdistettiin rekrytointiin, joka helpottuisi, jos yrityksen nimi olisi tunnettu ja näkyvyys onnistunutta. Lisäksi PlusTerveys Oy:n on huomioitava isot vastaanotot, sillä joillakin vastaanotoilla on laajenemispaineita. Yrityksen on huolehdittava omasta huokuttelevuudestaan näiden vastaanottojen silmissä, mikäli se haluaa pitää ne PlusTerveys-vastaanottoina vastaisuudessakin.

Näin ollen tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen, eli siihen, mitkä asiat ovat hammaslääkärin työlle tärkeitä sitoutumisen kannalta, empiirinen aineisto tarjoaa vastaukseksi hammaslääkäreiden itsenäisyudentarvetta, halua keskittyä kliiniseen potilastyöhön ja mahdollisuuksia sekä kehittyä ammatillisesti että kehittää oman vastaanoton toimintaa. Itsenäisyys on asia, joka korostui hammaslääkäreiden vastauksissa yhtenä tärkeimpänä seikkana, mitä he työltään haluavat. Työolosuhteet täytyy olla sellaiset, jossa hammaslääkärit saavat säilyttää kliinisen autonomiansa ja päättää omista tekemisistään. Näin ollen PlusTerveys Oy:ltä ei toivottu tiukempaa ohjausta ainakaan sillä kustannuksella, että itsenäisyys menetettäisiin.

Toisekseen hammaslääkärit haluavat luonnollisesti keskittyä työssään kliiniseen potilastyöhön – siihen työhön, johon he ovat valmistuneetkin. Vaikka heidän työnsä koostuu kliinisen potilastyön lisäksi luonnollisesti myös jonkin verran hallinnollisista tehtävistä, sillä he vastaavat oman vastaanottonsa toiminnasta, he toivoivat, että kaikki se muu työ, joka voidaan hoitaa PlusTerveys Oy:n puolesta, hoidetaan myös sieltä, jotta se ei ole hammaslääkäreiden työtehtävänä.

Hammaslääkärit haluavat myös pystyä kehittymään ammatillisesti eteenpäin ja kehittämään omaa vastaanottoaan. Tässä tarvitaan resursseja PlusTerveys Oy:n puolesta, jotta vastaanottojen toimintaa voidaan tehostaa, uusia investointeja voidaan tehdä ja että vastaanotoilla on ennen kaikkea tietoa ja laskelmia siitä, miten toimintaa voisi kehittää ja

millaisissa puitteissa. Yrityksellä on oltava myös resursseja pysyä itse ajan tasalla, jotta se voi omalta osaltaan auttaa hammaslääkäreiden ammatillisessa kehittämisessä.

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä pyrittiin kartoittamaan niitä keinoja, joilla organisaatio voisi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittämistä. Koska hammaslääkärit ovat tämänkin tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden tapaan voimakkaasti ammattiinsa sitoutuneita, on ammatillinen kehittyminen heille hyvin tärkeää. Tässä alatutkimuskysymyksessä esiin nousivat keskittyminen kliiniseen potilastyöhön, organisaatiolta saatava tuki ja tunnettuuden ja näkyvyyden parantaminen.

Ammatillista kehittämistä tapahtuu luonnollisesti työn tekemisen kautta. Tämän takia kokemuksen karttuminen kliinistä potilastyötä tekemällä on tärkeää. Organisaation on tuettava hammaslääkäreiden keskittymistä kliinisen työn tekemiseen auttamalla heitä etenkin kaikissa muissa mahdollisissa asioissa, jotka ovat pois kliinisen työ tekemisestä ja joihin hammaslääkäreiltä ei löydy osaamista ainakaan koulutuksen kautta. Tässä kohtaa tuen saaminen PlusTerveys Oy:ltä on tärkeää. Yrityksen on pystyttävä tukemaan hammaslääkäreitään yrittäjämäisessä toimintamallissa, sillä vastaanottojen menestyminen PlusTerveys Oy:ssä riippuu myös siitä, miten hammaslääkärit hoitavat vastaanottojaan.

Toisekseen PlusTerveys Oy voi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittämistä myös omalla näkyvyydellään ja tunnettuudellaan profiloitumalla laadukkaana toimijana. Parempi tunnettuus väestön keskuudessa voi kannustaa asiakkaita kiinnittämään huomion hammaslääkärin työn henkilöityneestä luonteesta huolimatta myös yhtiöön, jolloin PlusTerveys Oy voi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittämistä asiakasvirroilla ja pitkällä potilassuhteilla, jotka ovat tärkeässä asemassa hammaslääkäreiden ammattitaidon karttumisessa. Toisaalta parempi tunnettuus nostaa myös palvelun tason rimaa hammaslääkäreiden silmissä, joten tätä kautta PlusTerveys Oy voi kannustaa ammattiinsa voimakkaasti sitoutuneita hammaslääkäreitä kehittämään omaa ammattitaitoansa, johon he pyrkivät ammattietiikkansa vuoksi. Tämä liittyy myös toiminnan jatkuvuuteen uusien hammaslääkäreiden rekrytoinnin suhteen.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tässä tapauksessa hammaslääkärit ovat sitoutuneita ammattinsa lisäksi myös organisaatioon, sillä heidän työlleen ja ammatilleen asettamat vaatimukset toteutuvat heidän kokemuksiansa mukaan PlusTerveys Oy:ssä hyvin. Hammaslääkärit viihtyvät organisaatiossa ja kokevat yhteishengen siellä hyväksi. Lisäksi heidän tärkeänä pitämänsä itsenäisyys ja autonomia toteutuvat PlusTerveys Oy:ssä heidän kokemuksiansa mukaan hyvin samoin kuin mahdollisuus keskittyä kliiniseen työhön. Näyttäisikin, että PlusTerveys Oy on muodostunut sellaiseksi asiantuntijaorganisaatioksi, jossa osataan täyttää asiantuntijoidenki tarpeet liiketoiminnallisen menestymisen ohella.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET**

### **5.1. Yhteenveto tutkimuksesta**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumista. Sitoutuminen nähdään erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi nyky maailmassa, ja myös yritykset pitävät sitä yhtenä suurimmista haasteista lähitulevaisuudessa (Lampikoski 2005, 10). Asiantuntijaorganisaatioiden kohdalla tämä korostuu etenkin, sillä niissä tärkein resurssi ovat ihmiset, asiantuntijat. Suomen hammaslääkärialalla vallitseva työvoimavaje korostaa ilmiön ajankohtaisuutta ja tärkeyttä etenkin organisaatioiden näkökulmasta, sillä niiden on kyettävä sitouttamaan työntekijät itseensä, vaikka kysyntää on paljon. Tässä tutkimuksessa ilmiötä lähestytään hammaslääkärin työn sisällön kautta, sillä sen kautta halutaan kohdistaa tutkimus nimenomaan hammaslääkäreiden tyypilliseen työympäristöön.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin sitoutumiseen ja asiantuntijuuteen. Sitoutumiskeskustelusta nostettiin esiin organisaatioon ja ammattiin sitoutuminen. Aikaisemman sitoutumisen keskustelun todettiin olevan pirstaleinen, sillä tutkimus on hajautunut usealle tieteenalalle ja käytössä ovat olleet epämääräiset määrittelyt ja erilaisia metodeja. Yleisesti ottaen sitoutuminen käsitetään kiinnikkeenä tai kiintymyksenä sitoutumisen kohteeseen, esimerkiksi organisaatioon ja ammattiin (Giffords 2009, 388), kuten tässä tutkimuksessa on tarkasteltu. Sitoutuminen nähdään tavoiteltava asiana, sillä sillä on todettu olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia, kuten parantuneet työsuoritukset,



korkeampi moraalit ja lojaalitus sitoutumisen kohdetta kohtaan. Sitoutumisen muodostumiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla johtamistomenpiteillä, jotka tähtäävät muun muassa reiluuteen, tuen antamiseen, vaikutusvaltaan ja luottamukseen.

Asiantuntijuus yhdistettiin tietoon ja sen soveltamiseen ongelman ratkaisussa. Asiantuntijamainen työ on vaihtelevaa, ei-rutiininomaista ja monimutkaista, ja siihen sisältyy paljon tietoa, altruistisuutta ja räätälöintiä. Asiantuntijatyö on tyypillisesti hyvin itsenäistä, sillä vain asiantuntijan katsotaan kykenevän työntekemiseen. Asiantuntijan autonomia on usein ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, sillä se tarkoittaa vähempää kontrollia organisaation johdolle. Asiantuntijat ovatkin usein sitoutuneita ammattiinsa pikemmin kuin organisaatioonsa.

Tässä tutkimuksessa asiantuntijoiden sitoutumista on tutkittu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena PlusTerveys Oy:ssä, joka on merkittävä toimija Suomen terveydenhuoltoalalla. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta PlusTerveys-hammaslääkäreille, jotka toteutettiin pääsääntöisesti maaliskuun 2011 aikana. Aineiston analyysissä on käytetty induktiivista sisällönanalyysia. Seuraavissa osioissa käsittelemme tutkimuksen tuloksia.

## **5.2 Tutkimuksen tulokset osana akateemista tutkimuskenttää**

Tutkimuksen ensimmäisen alatutkimusongelman tarkoitus oli selvittää, *millainen on hammaslääkärin työn sisältö*. Sekä empiiristen tutkimustulosten että aikaisemman kirjallisuuden mukaan hammaslääkärin työtä voidaan asiantuntijamaiseen tapaan sanoa akateemiseksi käsillä tekemiseksi, jossa yhdistyvät siis tieteellisyys ja konkreettinen tekeminen – tieteen soveltaminen käytännön ongelmiin. Asiantuntijatyötä kuvailtiin kirjallisuudessa paljon poikkeuksia sisältäväksi ja sen ongelman jäsentelyä hankalasti määritellyksi. Perrow'n (1967) nelikenttämallin mukaan asiantuntijatyötä voitaisiinkin sanoa ei-rutiininomaiseksi työksi. Työ kuvattiin myös tietointensiiviseksi, altruistiseksi ja paljon räätälöintiä sisältäväksi. Työhön kuuluu vuorovaikutus asiakkaan kanssa, ja

autonomian nähtiin liittyvän keskeisesti asiantuntijatyöhön henkilön asiantuntijatietonsa takia; vain asiantuntijan nähdään pystyvän työtehtäviensä suorittamiseen.

Empiirisessä aineistossa hammaslääkärin työtä tarkasteltiin asiantuntijamaista työtä yksityiskohtaisemmalla ja käytännönläheisemmällä tasolla, sillä kyse on tietystä asiantuntijaryhmästä. Empiiristen tulosten mukaan hammaslääkärin työ koostuu valtaosaltaan kliinisestä potilastyöstä – varsinaisesta hammaslääkärin työstä –, joka vaihtelee hammaslääkärin niin sanotuista perustehtävistä, esimerkiksi hampaiden paikkaus ja hampaiden poistaminen, erikoistumista vaativiin tehtäviin. Varsinaisen hammaslääkärin työn eli kliinisen potilastyön lisäksi PlusTerveys-hammaslääkäreiden työhön kuuluu myös hallinnollisia tehtäviä, sillä hammaslääkärit vastaavat vastaanottonsa liiketoiminnasta itse. Nämä tehtävät voivat olla erilaisia johtamistoimenpiteitä tai kirjallisia tehtäviä.

Hammaslääkärin työ on luonteeltaan sosiaalista, sillä työtä tehdään usein yhdessä hammashoitajan kanssa. Lisäksi se on asiantuntijamaiseen tapaan asiakaspalvelutyötä, joka koostuu siis useiden potilaiden hoitamisesta ja vuorovaikutuksesta heidän kanssaan. Työ on usein kiireistä ja nopeatahtista, sillä päivät täyttyvät peräkkäisistä potilasajoista, joiden välissä hammaslääkärit hoitavat hallinnolliset työt. Työ on myös hyvin itsenäistä, sillä hammaslääkärit kokevat, että heillä on paljon vaikutusvaltaa ja vapautta valita mieleisensä työtavat, materiaalit ja potilaatkin siinä mielessä, että kaikki hammaslääkärit eivät välttämättä tee kaikenlaisia operaatioita. Itsenäisyys koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi työssä, ja siitä ei haluttu luopua, vaan sen nähtiin lisäävän työn mielekkyyttä.

Keskeiseksi asiaksi hammaslääkärin työssä nousee itsenäisyys. Asiantuntijamaiseen työhön liittyy korkea itsenäisydentarve, sillä vain asiantuntijalla katsotaan olevan se tieto ja soveltamisen kyky, jolla hän voi suorittaa monimutkaista ja ei-rutiininomaista työtä ja soveltaa sitä yksittäisiin tapauksiin (Kontinen 1997). Hammaslääkärit kokevat työnsä itsenäiseksi ja he pitävät kliinistä autonomiaa erittäin tärkeänä asiana, josta he eivät halua luopua. Voidaan siis todeta, että tämä asiantuntijatyölle ominainen piirre näkyy myös hammaslääkäreiden työssä selvästi.

Tutkimuksen toisen alatutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää niitä *asioita, jotka ovat hammaslääkäriin työlle tärkeitä sitoutumisen kannalta*. Asiantuntijoiden tiedetään sitoutuvan organisaation sijaan usein vahvemmin ammattiinsa ja arvostavan tätä erittäin paljon. Asiantuntijoille ammatti, ongelmanratkaisu, on kaikista tärkeintä. Kaikki muu alistetaan tähän kuuluvaan ongelmanratkaisuun ja tehtävään (Sveiby 1990). Koska tietyn ammatin hankkiminen vaatii paljon koulutusta ja erikoistunutta harjoittelua, muodostavat tästä hankitut tiedot ja taidot asiantuntijuudelle perustan, joka rohkaisee sitoutumaan ammattiin (Wang & Armstrong 2004). Tässäkin tutkimuksessa havaittiin, että hammaslääkärit ovat erityisen sitoutuneita ammattiinsa ja tekevät siihen liittyvää työtä mielellään. Näin ollen hammaslääkäreiden työlle asettamat vaatimukset ovat tärkeitä organisaatioon sitoutumisen kannalta, sillä niiden tiedostaminen auttaa organisaatiota pyrkimään asiantuntijoiden kanssa samaan tavoitteisiin, jolloin voidaan välttää ristiriitoja (Lowendahl 1997, Sipilä 1996).

Hammaslääkärit kokivat, että keskittyminen kliiniseen työhön, itsenäisyys ja mahdollisuus kehittyä ja kehittää toimintaa ovat tärkeitä organisaatioon sitoutumisen suhteen. Organisaation olisikin näin ollen tuettava hammaslääkäreitä työssään siten, että heidän on mahdollista keskittyä kliiniseen potilastyöhön – valmistumaansa ammattiin – muiden tehtävien tai työnsisältöjen sijaan. Näin ollen kaikki ne hallinnolliset tehtävät, jotka voidaan hoitaa muualta, hoidetaan muualta, jotta hammaslääkäreiden työaika ei kulu siihen. Toisaalta hammaslääkärit haluavat työlleen myös itsenäisyyttä siinä mielessä, että he saavat itse päättää ja vaikuttaa työn tekemiseen. Itsenäisyyden kautta organisaatiot voivat viestiä työntekijöilleen heidän tärkeydestään, sillä se osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan (Meyer & Allen 1997). Työn autonomia ja vaikutusmahdollisuudet työlle ylipäätään voidaan nähdä ennustaviksi tekijöiksi sitoutumisen muodostumiselle (Giffords 2009, Jokivuori 2002). Kliininen autonomia on siis hammaslääkäreille erityisen tärkeä, mutta sen ohella myös muuhun toimintaan liittyvä vapaus tai autonomia koettiin tärkeäksi, sillä vastaanoton toiminnan kautta he voivat vaikuttaa työhönsä esimerkiksi asiakkaiden kautta. PlusTerveys Oy:n tapauksessa hammaslääkärit toivovat siis sekä operatiivista ja strategista autonomiaa, joiden kautta he voivat päättää, miten he työn tekevät ja mitä työtä he tekevät.

Yleensä asiantuntijoiden autonomian tarve korostuu etenkin operatiivisen autonomian kohdalla (Sipilä 1996).

Keskittyminen omaan työhön, itsenäisyyden tarve ja mahdollisuudet kehittyä kuvaavat hyvin ammattiinsa sitoutunutta asiantuntijaa ja hänelle tärkeitä asioita työssään. Ongelmanratkaisu, työn tekeminen, on asiantuntijalle kaikista tärkeintä, ja hän luonnollisesti haluaa keskittyä siihen (Sveiby 1990). Itsenäisyyden voidaan nähdä olevan tärkeää asiantuntijan työlle työtehtävän suorittamisen, sen suunnittelun ja organisoinnin (Konttinen 1997) lisäksi myös siksi, että se kasvattaa mahdollisuuksia uuden, arvokkaan tiedon löytämiselle ja motivoi heitä uuden tiedon luomiseen. Autonomia voi olla uuden, yllättävän tiedon lähteenä. (Nonaka ym. 2001) Tämä edesauttaa kehittymistä ammatissa, joka yhdistetään voimakkaasti asiantuntijuuteen, sillä muuttuvassa maailmassa jatkuva koulutus, asiantuntemustason ylläpito ja kehittäminen ovat tärkeitä asiantuntijamaisessa työssä (Pyöriä 2005, Sipilä 1996, Konttinen 1997).

Kolmas alatutkimusongelma liittyy läheisesti ammattitaidon kehittämiseen, sillä sen tarkoituksena on selvittää, *miten organisaatio voi tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittymistä*. Ammatillinen kehittyminen liittyy vahvasti hammaslääkäreiden ammattiin sitoutumiseen ja toisaalta myös organisaatioon sitoutumiseen, sillä työntekijöiden kokemukset siitä, että organisaatio pyrkii edistämään työntekijöidensä ammatillista kehittymistä voidaan nähdä yhtenä ennustavana tekijänä organisaatioon sitoutumiselle. (Giffords 2009). Tässä tutkimuksessa organisaation nähtiin voivan tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia keskittyä kliiniseen työhön, antamalla tukea ja parantamalla näkyvyyttään.

Hammaslääkärit kokivat, että kliinisen työn ja siitä karttuvan kokemuksen kautta he voivat pystyä kehittämään taitojaan ja asiantuntemustaan. Eteläpellon (1997) mukaan asiantuntijuus käsittää kolme asiantuntijatiedon komponenttia, jotka ovat asiantuntijatiedolle välttämättömiä. Nämä ovat praktinen, formaali ja metakognitiivinen tietämys, ja näistä praktinen tietämys syntyy käytännön ongelmanratkaisussa saadusta kokemuksesta ja se ilmenee parhaiten konkreettisissa tilanteissa. Tietojen ja taitojen

kehittymisessä praktinen tietämys on yksi oleellinen komponentti, joten organisaation on on tarjottava hammaslääkäreille mahdollisuuksia keskittyä kliiniseen potilastyöhön, jota kautta he voivat kehittää omia taitojaan ja tietymystään eteenpäin.

Organisaation on siis tuettava hammaslääkäreiden toimintaa siten, että he voivat keskittyä kliiniseen potilastyöhön. Tässä tapauksessa esiin nousivat tarjottava tuki etenkin kliinisen potilastyön ulkopuolelle jääviin hallinnollisiin töihin. Koska hammaslääkäreillä ei ole liiketoimintakoulutusta, vastaanoton liiketoiminnan johtamiseen tarjottava apu on tarpeen, jotta aikaa ei kulu tarpeettomasti tehtäviin, joita hammaslääkärit eivät välttämättä hallitse. Tuen antaminen viittaa siihen, että hammaslääkäreiden on tunnettava saavansa tukea organisaatiolta sitä tarvitessaan. Sitoutumiskirjallisuudessa työntekijöiden kokeman organisaation tukea antavan ilmapiirin on todettu olevan yhteydessä vahvaan organisaatiositoutumiseen (Sanchez, Korbin & Viscarra 1995). Organisaation tarjoama tuki liitetään sitoutumisen muodostumiseen kriittisenä osana (Joo, 2010).

Tässä tutkimuksessa organisaation todettiin voivat tukea hammaslääkäreiden ammatillista kehittymistä myös mielekkäällä näkyvyydellä ja tunnettuudella. PlusTerveys Oy:n tapauksessa organisaatio on suhteellisen huonosti tunnettu niin valtaväestön kuin hammaslääkäreiden asiakkaidenkin keskuudessa. Parantunut tunnettuus voi mahdollisesti kannustaa asiakkaita kiinnittämään huomiota myös mielekkääseen organisaatioon hammaslääkärin työn henkilöityneestä luonteesta huolimatta, jolloin organisaatio voi tukea ammatillista kehittymistä omalta osaltaan pitkällä potilassuhteilla, joiden hammaslääkärit totesivat olevan tärkeässä asemassa ammattitaidon karttumisessa. Ottaen huomioon hammaslääkäreiden voimakkaan ammattiin sitoutumisen ja siihen kuuluvan ammattietiikan voidaan myös arvella, että parempi tunnettuus voi samalla nostaa myös palvelun tason vaatimuksia hammaslääkäreiden silmissä, joten organisaatio voi tätä kautta kannustaa hammaslääkäreitä kehittämään ammattitaitoaan. Joo (2010) totesi, että houkutteleva ja hyvin johdettu yritys houkuttelee usein lahjakkaita ja motivoituneita työntekijöitä palkkalistoilleen, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät organisaation järjestelyistä. Mielekkäällä tavalla tunnetun organisaation voidaan tässäkin tapauksessa nähdä houkuttelevan myös uusia työntekijöitä, jolloin hammaslääkäreiden rekrytoimiseen

kuluvaa aikaa voidaan myös siirtää enemmän kliiniseen potilastyöhön, jonka nähdään myös olevan yhteyksissä ammatilliseen kehittymiseen.

### **5.3 Tutkimuksen tulokset kohdeorganisaation kannalta ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että PlusTerveys Oy:n tapauksessa hammaslääkärit ovat sitoutuneet ammattinsa lisäksi myös organisaatioon. PlusTerveys Oy on onnistunut luomaan toimintakonseptin, jossa hammaslääkäreiden työlleen asettamat vaatimukset otetaan huomioon hyvin ja se näkyy myös käytännön toiminnassa. Hammaslääkärit viihtyvät organisaatiossa, kokevat siellä työskentelyn mielekkääksi ja kokevat myös yhtiössä vallitsevan yhteishengen hyväksi, läheiseksi ja avoimeksi.

PlusTerveys Oy:ssä on huomioitu hyvin tässä tutkimuksessa esiin nousseita hammaslääkäreiden tärkeiksi kokemia asioita, kuten itsenäisyyden tarvetta, halua keskittyä kliiniseen työhön, tuen tarvetta ja resurssien vaatimusta. PlusTerveys Oy:ssä näitä tavoitteita on lähestytty löyhän ketjuohjauksen kautta, jolloin hammaslääkäreille tarjotaan paljon itsenäisyyttä ja vapautta toimia parhaaksi kokemallaan tavalla toimintaa vähäisesti ohjailten. Tähän hammaslääkärit ovat tyytyväisiä, sillä he kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä erittäin paljon. Hammaslääkärit toimivat praktikustyösuhteessa, joka takaa hammaslääkäreiden kokemusten mukaan helpotusta tiettyihin hallinnollisiin tehtäviin, jolloin aika on tehokkaasti käytettävissä potilastyöhön. Samalla sen kautta toimintaan tulee yrittäjämäistä vapautta ja kaivattua itsenäisyyttä. Toisaalta se myös luo turvallisuutta ja helppoutta työskentelyyn. Nonaka ym. (2001) toteavatkin, että itseohjautuvat tiimi voivat olla tehokas tapa autonomiseen toimintaan. Autonominen tiimi voi suorittaa erilaisia toimintoja ja näin kasvattaa yksilölliset näkökulmat suurempaan perspektiiviin. Lisäksi PlusTerveys Oy:n hammaslääkäreiden osakejärjestelyt ja oma omistuspohja koettiin tässä mielessä hyväksi, sillä näin hammaslääkärit voivat säilyttää osan vaikutusvallastaan myös yritykseen päin.

Praktikustyösuhde tarjoaa hammaslääkäreille myös paljon kaivattua tukea. PlusTerveys Oy:n eri alojen asiantuntijat auttavat hammaslääkäreitä tarvittaessa eri toimenpiteissä. Hammaslääkärit arvostavat vastaanoton liiketoimintaan liittyvää tukea erityisesti, sillä heidän koulutuksensa ei takaa sitä tietoa. Tähän he toivoivatkin PlusTerveys Oy:ltä lisäpanostusta, sillä se nähtiin tärkeäksi osaksi vastaanoton menestymisen kannalta ja myös olennaiseksi osaksi PlusTerveys-hammaslääkärin työn kuvaa.

Tulevaisuutta ajatellen PlusTerveys Oy:n on arvioitava tarvettansa parantaa organisaation näkyvyyttä ja tunnettuutta. Tässä tutkimuksessa näkyvyys yhdistettiin yhtenä osana ammatilliseen kehittymiseen asiakasvirtojen ja hammaslääkärin ammattietiikan kautta, joten yrityksen olisikin mielekästä miettiä linjausta tähän uudelleen. Hammaslääkärit toivoivat yleisestikin organisaatiolta parempaa näkyvyyttä, sillä sen voidaan nähdä helpottavan myös esimerkiksi rekrytointia. Toisaalta PlusTerveys Oy:n on myös otettava tulevaisuudessa huomioon vastaanottojen laajentumispaineet sitoutumisen kannalta siinä mielessä, että se pystyy tarjoamaan näillekin vastaanotoille mielekästä palvelua jatkossa ilman, että isojen vastaanottojen tarvitsee harkita irtautumista organisaatiosta. Tässä tutkimuksessa hammaslääkärit kertoivat useammalla vastaanotolla olevan tarvetta laajentua, joten yrityksen on hyvä miettiä lähestymistapoja tähän suuntaukseen.

PlusTerveys Oy:n voidaan tässä tutkimuksessa todeta sitoutumista tarkasteltaessa olevan esimerkillinen tapaus. PlusTerveys Oy:ssä asiantuntijaorganisaation johtaminen on toteutettu työntekijöille mielekkäällä tavalla siten, että se osoittaa luottamusta heitä kohtaan ja vastaa niihin tarpeisiin, joita asiantuntijat organisaatiossa työltään haluavat. Hammaslääkäreiden todettiin olevan ammattiinsa sitoutuneita, ja PlusTerveys Oy:ssä tavoitteet ja toimintamallin luomat olosuhteet eivät ole ristiriidassa ammattiin ja työhön liitettyjen tavoitteiden kanssa.

PlusTerveys Oy:n tapauksessa löyhä ketjuohjaus toimii hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutumisessa. Jatkoa ajatellen olisikin mielenkiintoista tutkia, millaiseksi hammaslääkäreiden organisaatioon sitoutuminen muodostuu organisaatiossa, jossa toiminnan ohjaus on PlusTerveys Oy:tä tiukempaa. Rajoittaako tällainen ohjaus

hammaslääkäreiden itsenäisydentarvetta niin, että se näkyisi heidän organisaatioon sitoutumisessaan? Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi vertailevalla tutkimusasetelmalla siten, että tutkimuksessa käytettäisiin aineistossa hammaslääkäreitä organisaatioista, joissa on erilainen, toisistaan poikkeava toimintakonsepti. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista myös tarkastella julkisella sektorilla toimivia hammaslääkäreitä ja tarkastella heidän organisaatioon ja ammattiin sitoutumistaan tästä tutkimuksesta poikkeavalla sektorilla. Onko sitoutumisen ilmiö erilainen julkisen sektorin puolella, jossa työskentelyolosuhteet ja työympäristö poikkeavat osittain yksityisestä sektorista?



# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuus

- Abbot, A. 1988. *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.* Chicago: University Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990a. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63.
- Allen, N. J. & Meyer, J. p. 1990b. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, vol. 33.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1996. Affective reactions to the group and organization. Teoksessa West, M. A. (toim.) *Handbook of work group psychology.* Chichester: Wiley.
- Alvesson, M. 2001. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, vol. 54.
- Aranya, N., Pollack, J. and Amernic, J. 1981. An Examination of Professional Commitment in Public Accounting. *Accounting, Organization and Societ*, vol. 6 (4).
- Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*, vol 17 (2).
- Begley, T. M. & Czajka, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78.
- Benson, J. & Brown, M. 2007. Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment & Society*, vol. 21 (1).
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly. C. A. 1990. Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63.
- Cohen, A. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach.* Lontoo: Lawrence Erlbaum Associates.

- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 (3).
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 75 (1).
- Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Finley, A. P., Mueller, C. W. & Gurbey, C. A. 2003. Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations: the case of nurse doctorates. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 20.
- Ganster, D. C. & Dwyer, D. J. 1995. The effects of understanding on individual and group performance in professional and trade occupations. *Journal of Management*, vol. 21.
- Giffords, E. D. 2009. An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of Social Work*, vol. 9 (4).
- Gouldner, A. W. 1957. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles — I. *Administrative Science Quarterly*, vol. 2.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hovila, H. 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) *Asiantuntijatyön suorituskyky*. Tampere.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. 1999. Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, vol. 36 (3).
- Jamal, M. 1990. Relationship of job stress and Type-A behavior to employee’s job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, vol. 43.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4/2004.

- Joo, B. 2010. Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 21 (1).
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. & Zvonkovic, A. 1995. Work and Commitment Among Young Professionals: A Study of Male and Female Dentists. *Human Relations*, vol. 48 (11).
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro. 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Kihn, L. & Ihantola, E. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. (toim.) *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä*. Taloustieteiden laitos, Tampereen yliopisto.
- Kiianmaa, A. 1997. Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.). *Organisaatio ja yrittäjä*. Juva: WSOY.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. 1993. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 36.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005: *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kovero, C. & Launis, K. 1999. Terveystieteiden muuttuvana asiantuntijatoimintona, kaksi tapausesimerkkiä. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia.
- Konttinen, E. 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede-lehti*, vol. 11 (1/99).
- Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lauber, T. B., Taylor, E. J., Decker, D. J. & Knuth, B. A. 2010. Challenges of Professional Development: Balancing the Demands of Employers and Professions in Federal Natural Resource Agencies. *Organization & Environment*, vol. 23.
- Launis, K. 1997. Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (toim.) 1997. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylän yliopisto: Koulutuksen tutkimuslaitos.

- Leong, S. M., Randall, D. M. & Cote, J. A. 1994. Exploring the organizational commitment-performance linkage in marketing: A study of life insurance salespeople. *Journal of Business Research*, vol. 29.
- Lowendahl, B. R. 1997. *Strategic Management of Professional Service Firms*. Copenhagen: Handenkshojskolens Forlag.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108.
- McElroy, J. C. 2001. Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, vol. 11.
- Melin, H. 2001. Keitä tietotyöläiset ovat? Teoksessa Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001 (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteistyökunnassa*. Tampere: Gaudeamus.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11.
- Mowday, R. T. 1998. Reflection on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 4.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. *Organizational linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, Ca: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979. The measurements of the organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14.
- Munene, J. C. 1995. "Not on seat": An investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Journal*, vol. 23.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. SECI, ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Teoksessa Nonaka, I. & Teece, D. (toim.).

- Managing Industrial Knowledge: creation, transfer & utilization. Lontoo: Sage Publications.
- Nouri, H. 1994. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting Organization and Society*, vol. 19.
- Näsi, S. 2010. Luentomateriaali kurssilla Yrityksen taloustieteellisen tutkimuksen perusteet. 9.9. - 7.10.2010. Tampereen yliopisto.
- Okkonen, J. 2004. The Use of Performance Measurement in Knowledge Work Context. Tampere, e-Business Research Center, Research Reports 9.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71 (3).
- Pearce, J. L. 1993. Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworker. *Academy of Management Journal*, vol. 36.
- Peltokallio, T. 2009. Hammaslääkäreiden sitoutuminen. Case PlusTerveys Oy. Kandidaatintutkielma. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Perrow, C. 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* (April).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol. 57 (5).
- Pyöriä, P. 2001a. Tietotyön idea. Teoksessa Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001 (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteistyökunnassa*. Tampere: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. 2001b. Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001 (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteistyökunnassa*. Tampere: Gaudeamus.
- Pyöriä, P. 2005. The Rise of Knowledge Work. Teoksessa Pyöriä, P., Melin, H. & Blom, M. 2005 (toim.) *Knowledge Workers in the Information Society*. Tampere: Tampere University Press.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory. Structure, Design and applications*. Third edition. Lontoo: Prentice-Hall International.

- Sanchez, J. I., Korbin, W. P. & Viscarra, D. M. 1995. Corporate support in the aftermath of a natural disaster: Effects on employee strains. *Academy of Management Journal*, vol. 38.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitset nämä kaksi roolia? *Ekonomia-sarja*. Porvoo: WSOY.
- Studer, Q. 2006. Selecting and Retaining talent: Tools For the Bottom Line. *Healthcare Registration*, vol. 16 (1)
- Storey, J & Quintas, P. 2001. Knowledge Management and HRM. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management: A critical Text*. Lontoo: Thomson Learning.
- Suominen-Taipale, L. 2007. Selvitys hammaslääkärityövoimasta - Arvioita hammaslääkärien määrästä tulevina vuosikymmeninä
- Sveiby, K. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. *Ekonomia-sarja*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sweeney, P. D. & McFarlin, D. B. 1993. Workers' evaluations of the "ends" and "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, vol. 76.
- Thompson, M. & Heron, P. 2005. The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *Human Resource Management*, vol. 16 (3).
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, vol. 1.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M. & Seo, J. H. 1994. A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. *Journal of Management Spring*, vol. 20 (1).
- Wallace, J. E. 1995. Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40.
- Wang X. & Armstrong, A. 2004. An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *Journal of Project Management*, vol. 22.
- Welbourne, T. M. 2011. Employee Engagement: Beyond the Fad and into the Executive Suite. Teoksessa Osland, J. S. & Turner, M. E. (toim.) 2011. *The Organizational Behavior Reader*. Internal Edition. 9th edition. New Jersey: Pearson.

Whittington, J. & Galpin, T. 2010. The engagement factor: building a high-commitment organization in a low-commitment world. *Journal of Business Strategy*, vol. 31 (5).

Williams, L. J. & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, vol. 17.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition.* Lontoo: Sage Publications.

### **Muut lähteet**

PlusTerveys Oy: sisäinen materiaali 2010.

Suomen Hammaslääkäriliitto: Vuosikertomus 2009.  
[http://www.hammaslaakariliitto.fi/fileadmin/pdf/Hammaslaakariliitto/toke\\_2009.pdf](http://www.hammaslaakariliitto.fi/fileadmin/pdf/Hammaslaakariliitto/toke_2009.pdf)  
19.5.2011.

# LIITTEET

## LIITE 1. Teemahaastattelurunko

### TAUSTA

- ikä / perhe / työnimike?
- historiasi hammaslääkärinä lyhyesti?
- miten päädyit PlusTerveyteen?
- historiasi PlusTerveydessä?

### TYÖN SISÄLTÖ

- millaisista eri tehtävistä työsi koostuu?
- kuvaile tavanomainen työpäiväsi hammaslääkärinä
- kuvaile ihmissuhteita työssäsi, esim. työskentelyä hammashoitajan kanssa.
- kuinka paljon voit itse vaikuttaa työn sisältöön ja työpäiväsi kulkuun?
- mistä ammattitaitosi koostuu?
- miten pidät ammattitaitoasi yllä?

### HAMMASLÄÄKÄRINÄ TYÖSSÄ

- miksi päädyit hammaslääkäriksi?
- mitä hyviä ja huonoja puolia työssäsi on?
- voisitko ajatella työskenteleväsi muussa ammatissa kuin hammaslääkärinä?
- mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työssäsi?
- mikä asiat motivoivat sinua työssä?

### ORGANISAATIO

- millaista on työskennellä PlusTerveydessä? Vertaa kokemuksiisi aikaisemmissa työpaikoissa.
- mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä työpaikalla ja organisaatiossa?
- kuinka hyvin em. asiat käyvät toteen PlusTerveydessä?
- mitkä asiat vaativat mielestäsi kehittämistä PlusTerveydessä? Miten niitä tulisi mielestäsi kehittää?
- ajatuksesi urasi tulevaisuudesta? Näetkö itsesi samassa organisaatiossa esim. 10 v. kuluttua?