

Riitta Makkonen & Pilvi Purmonen (toim.)

# YHTEYKSIÄ POHJOIS-KARJALASTA

Näkökulmia yhteys- ja palvelukeskusalasta



Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke

# **YHTEYKSIÄ POHJOIS-KARJALASTA**

## **Näkökulmia yhteys- ja palvelukeskusalasta**

**Riitta Makkonen & Pilvi Purmonen (toim.)**

Julkaisusarja	B:20
Vastaava toimittaja	Dos., YTT Anna Liisa Westman
Toimittajat	Tradenomi Riitta Makkonen KM Pilvi Purmonen
Kielenhuolto	FM Kaisa Juvonen
Graafinen suunnittelu ja sivuntaitto	Olga Pletcheva
Kannen kuva	Riitta Makkonen

ISBN  
978-951-604-112-7 (painettu)  
978-951-604-113-4 (verkkojulkaisu)

ISSN  
1797-3821 (painettu)  
1797-383X (verkkojulkaisu)

Painopaikka ja vuosi      Kopijyvä Oy, Joensuu 2010

## LUKIJALLE

Kädessäsi oleva julkaisu on syntynyt osana Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeen toimintaa. Hanke on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoittama ESR-hanke, joka on toiminut 1.8.2008 - 31.12.2010. Hanke on toiminut yhteistyössä Itä-Suomen alueella toimivien yhteys- ja palvelukeskusyritysten ja -organisaatioiden kanssa.

Hankkeessa on toteutettu mm. yhteyskeskusalalla työskentelevien esimiesten osaamista kehittävä OSE -esimiesvalmennus sekä vahvistettu yhteyskeskusalalan työntekijöiden sekä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstön ammatillista osaamista. Hankkeen toiminnan johdosta yhteyskeskustoimiala on tullut konkreettisesti tutuksi myös Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Hanke on osaltaan paikannut myös yhteyskeskusalaan liittyvää vähäistä tutkimustietoa tuottamalla useita opinnäytetöitä sekä kaksi laajaa yhteyskeskusalaan liittyvää tutkimusta. Yhteyskeskusalalan työhyvinvointiin ja ergonomiaan sekä esimiestyöskentelyyn ja muutosjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat saatavilla sähköisessä muodossa. Hankkeen puitteissa järjestetyt seminaarit ja koulutukset ovat mahdollistaneet yhteyskeskusalalan toimijoiden verkostoitumisen. Hanke on edesauttanut myös sosiaali- ja terveysalaan liittyvän verkoston muodostamisessa järjestämällä resurssit kahdelle sosiaali- ja terveydenhoitoalan seminaarille. Sosiaali- ja terveysalan palveluiden sähköistämiseen liittyvien seminaarien sisältö on suunniteltu yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan toimijoiden, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstön sekä Pohjois-Karjalan Tietotekniikkakeskuksen kanssa. Yhteistyö on osoittanut, että eri tahot ovat kiinnostuneita viemään Pohjois-Karjalan kehitystä eteenpäin.

Julkaisun nimen, Yhteyksiä Pohjois-Karjalasta, tarkoituksena on vahvistaa Pohjois-Karjalan imagoa yhteyskeskusalan osaamiskeskittymänä. Haluamme toivottaa tänne tervetulleeksi uusia yhteyskeskusalan yrityksiä, koska Pohjois-Karjalasta on mahdollista löytää osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa sekä tukea yritystoiminnalle. Toimiala työllistää tällä hetkellä maakunnassamme noin 1000 henkilöä.

Ensimmäisessä luvussa projektipäällikkö Pilvi Purmonen johdattelee lukijan hankkeen taustalla vaikuttaneisiin seikkoihin sekä kehittämishankkeen varsinaiseen toteutukseen. Toisessa luvussa uusien yritysten integroitumista Joensuuun ja Pohjois-Karjalaan aitiopaikalta seuraava Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy:n yritysneuvonnan johtaja Risto Ravattinen luo katsauksen toimialan nykytilanteeseen sekä tulevaisuuden näkymiin. Kolmannessa luvussa hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana toiminut HRD-johtaja Liisa Hakoinen Elisa Oyj tuo konkreettista näkökulmaa ohjausryhmätyöskentelyyn liittyen. Neljännessä luvussa Kelan yhteyskeskuksen johtaja Pirjo Myyry sekä yksikön päällikkö Jaana Onnela-Turunen kertovat millaisia kokemuksia hankeyhteistyö antoi Kelalle. Viidennessä luvussa puheenvuoron saa yhteyskeskusalan osaaja, Samuli Suomalainen, joka kertoo tradenomiopintoihin sisältyneen yhteyskeskusalan suuntautumisvaihtoehdon valinneen opiskelijan näkökulmaa. Kuudennessa luvussa Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden ja tekniikan keskuksen koulutus- ja kehittämispäällikkö Seija Tolonen tuo esille näkemyksiään yhteyskeskusalan koulutukseen liittyen. Seitsemännessä luvussa Lukkarintuvan kehittämisvalmentaja Elina Soukola tarkastelee artikkelissaan yhteyskeskusalan laatutyötä. Kahdeksas luku käsittelee työhyvinvoinnin teoriaa ja sisältää lyhyen pohdinnan hankkeen järjestämistä työhyvinvointitoteutuksista. Yhdeksännessä luvussa Karjalan MediaCenterin yksikön johtaja Kirsi Naumanen valottaa työhyvinvointia yhteys- ja palvelukeskusalan organisaation näkökulmasta.

Pyysimme hankkeen toimintaan osallistuneita tahoja tuomaan asiantuntemuksensa tähän julkaisuun. Oli mukava havaita, että kaikki henkilöt, joilta pyysimme sisältöä julkaisuun, lähtivät kyseiseen toimeksiantoon ennakkoluulottomasti mukaan. Suuret kiitokset kaikille kirjoitustyöhön osallistuneille. Oli antoisaa päästä tutustumaan teihin hankeyhteistyön kautta. Toivottavasti tiemme yhtyvät tulevaisuuden yhteistöiden merkeissä. Sen lisäksi kiitokset joustavasta ja ystävällisestä yhteistyöstä Olga Pletchevalle, joka on vastannut julkaisun taitosta.

Joensuussa 1.11.2010

*Riitta Makkonen ja Pilvi Purmonen*

## SISÄLTÖ

<b>1 OSAAMISEN KEHITTÄMISELLÄ TUKEA ESIMIESTYÖHÖN</b> .....	13
<i>Pilvi Purmonen</i>	
1.1 Valmentava työote esimiestyössä .....	14
1.2 Valmentava esimiestyö yhteyskeskuksissa .....	16
1.3 Yhteenvedo .....	18
Lähteet .....	19
<b>2 YHTEYS- JA PALVELUKESKUSALAN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT POHJOIS-KARJALASSA</b> .....	21
<i>Risto Ravattinen</i>	
2.1 Nykytilanne .....	21
2.2 Entä tulevaisuus? .....	22
2.3 Teknologialla palvelua .....	22
2.4 Kehittyvät markkinat .....	22
2.5 Yhteyskeskusyritykset .....	23
2.6 Osana alueellista elinkeinomarkkinointia .....	23
<b>3 OHJAUSRYHMÄ HANKKEEN TOIMINNAN TUKENA</b> .....	25
<i>Liisa Hakoinen</i>	
3.1 Ohjausryhmän kokoonpano .....	26
3.2 Ohjausryhmän työskentely .....	26
3.3 Jäähvyäiset lähestyvät .....	28
<b>4 OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ HANKEYHTEISTYÖLLÄ</b> .....	29
<i>Pirjo Myyry &amp; Jaana Onnela-Turunen</i>	
4.1 Hankeyhteistyö verkostoitumisen edistäjänä .....	29
4.2 Kokemuksia esimiesvalmennuksesta .....	30
4.3 Lopuksi .....	30
<b>5 ALAN VALINTA OSUI NAPPIIN!</b> .....	31
<i>Samuli Suomalainen</i>	
5.1 Töitä opintojen ohella .....	32
5.2 Siirtyminen työelämään .....	32
5.3 Lopuksi .....	32

## 6 KOULUTUKSELLA LAADUKASTA JA TAVOITTEELLISTA TOIMINTAA ..... 35

*Seija Tolonen*

6.1 Koulutustarjonta .....	35
6.2 Työelämän koulutustarpeet .....	36
6.3 Yhteyskeskusalan koulutus PKAMK:ssa .....	37
Lähteet .....	38

## 7 LAATUTYÖ YHTEYSKESKUKSISSA ..... 39

*Elina Soukola*

7.1 Toiminnan kehitystä ja oppimista itsearvioiden tai kilpailien .....	41
7.2 Onko laatupalkintotoiminnalla vaikuttavuutta organisaatioiden kehitykseen? .....	42
7.3 Lopuksi .....	43
Lähteet .....	43

## 8 TYÖHYVINVOINTI ..... 45

*Riitta Makkonen*

8.1 Tutkimustuloksia työhyvinvoinnista .....	46
8.2 Työhyvinvoinnin tarkastelua eri näkökulmista .....	47
8.2.1 Stressi työelämässä .....	48
8.2.2 Työuupumus .....	50
8.2.3 Työtyytyväisyys .....	54
8.2.4 Työsitoutuneisuus .....	54
8.2.5 Työn imu .....	55
8.3 Työn epävarmuustekijöitä .....	57
8.4 Organisaatiokulttuurin vaikutukset hyvinvointiin .....	58
8.5 Havaintoja matkan varrelta .....	61
8.6 Yhteenveto .....	62
Lähteet .....	63

## 9 TYÖHYVINVOINTI YHTEYS- JA PALVELUKESKUSALAN ORGANISAATIOSSA .. 65

*Kirsi Naumanen*

9.1 Minä osaan. Minun työpanostani arvostetaan .....	66
9.2 Työhyvinvoinnin työkalut .....	66
9.3 Tunnista alalle tyypilliset riskitekijät .....	67
9.4 Yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita .....	68

## KIRJOITTAJAT



**Pilvi Purmonen**

Projektipäällikkö,  
PKAMK

*KM Pilvi Purmonen toimii Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa –hankkeen projektipäällikkönä. Hän on toiminut tehtävässään hankkeen käynnistymisestä lähtien. Työkokemusta yhteys- ja palvelukeskusalaan hänelle on kertynyt useista työvuosista koulutussuunnittelijana yhteyskeskusalan yrityksessä Joensuussa. Opiskeluajoilta hänellä on myös kokemusta asiakaspalvelutyöstä yhteyskeskuksessa, joten monipuolinen kokemus ja tuntemus toimialasta innostaa häntä edelleen panostamaan osaamisen kehittämiseen.*



**Risto Ravattinen**

Johtaja, yritysneuvonta,  
JOSEK OY

*Risto Ravattinen toimii Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy:ssä yritysneuvonnasta vastaavana johtajana. JOSEKissa hän on työskennellyt vuodesta 2007 alkaen ja yritysneuvonnan johtajana vuoden 2009 alusta. Risto ammentaa nykyisen tehtävän hoitamisessa tarvittavia oppeja työuralta, johon on mahtunut yrittäjyyttä ja toimimista eri tehtävissä ohjelmistosuunnittelijasta toimitusjohtajaan. Hän on valmistunut fyysikoksi vuonna 1991 Joensuun yliopistosta.*



**Liisa Hakoinen**

HRD-johtaja, Elisa Oyj

*Liisa Hakoinen on työskennellyt erilaisissa asiakaspalveluun liittyvissä tehtävissä lähes koko työuransa. Esimiehenä hän on toiminut yli 20 vuotta.*

*Elisa-konsernissa Liisa on työskennellyt 1.4.1997 lähtien, jolloin hän siirtyi Oy Radiolinja Ab:n palvelukseen asiakaspalvelupäälliköksi vastaamaan silloisen Call Centerin toiminnasta. Koko Asiakaspalvelu-yksikön johtaja hänestä tuli syyskuussa 1999. Vuoden 2000 syyskuusta lähtien hän työskenteli Contact Center -palvelut-liiketoimintayksikön johtajana Radiolinjassa ja siirtyi fuusion myötä vastaamaan Elisan asiakaspalvelutoiminnasta. Joulukuussa 2007 Liisa siirtyi vastaamaan Elisan Henkilöasiakkaat -liiketoimintayksikön HR-asioista ja heinäkuusta 2009 lähtien hän on vastannut HRD-johtajana Elisan henkilöstön kehittämisestä, hyvinvoinnista, palkitsemisesta ja rekrytoinnista.*



### **Pirjo Myyry**

Yhteyskeskuksen johtaja,  
Kela Yhteyskeskus

*VTM Pirjo Myyry toimii Kelan Yhteyskeskuksen johtajana. Hän on toiminut erilaisissa esimiestehtävissä Kelassa ja sosiaalihuollossa. Hän on vetänyt verkkoasioinnin ja puhelinpalvelun kehittämissuunnitelmissa Kelassa ja ministeriössä sekä osallistunut useisiin muihin kehittämissuunnitelmiin. Hän on Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistyksen puheenjohtaja.*



### **Jaana Onnela-Turunen**

Yksikön päällikkö,  
Kela Yhteyskeskus

*Jaana Onnela-Turunen toimii yksikön päällikkönä Kelan yhteyskeskuksessa Joensuussa. Yksikössä työskentelee 70 asiakaspalvelun ammattilaista. Jaana on aloittanut uransa Kelassa helmikuussa 2009. Sitä ennen hän toimi monipuolisissa esimies-, johto- ja kehittämistehtävissä yksityisellä vakuutussektorilla.*



### **Samuli Suomalainen**

Myyntineuvottelija,  
OP-Keskus

*Myyntineuvottelija Samuli Suomalainen on 25-vuotias tradenomi ja yhteyskeskusalan osaaja Joensuusta. Samuli harrastaa jääkiekkoa ja golfia.*



### **Seija Tolonen**

Koulutus- ja kehittämissuunnittelija,  
PKAMK

*KTM, MBA Seija Tolonen toimii tällä hetkellä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja tekniikan keskuksessa koulutus- ja kehittämissuunnittelijana. Hän on osallistunut aktiivisesti yhteyskeskusalan koulutuksen kehittämiseen ja toteuttamiseen toimiessaan projektipäällikkönä, ohjausryhmän jäsenenä, opintojen vastuuhenkilönä ja opettajana.*



### **Elina Soukola**

Kehittämissuunnittelija,  
Lukkarintupa

*KTM, CBC Elina Soukola on Lukkarintuvan kehittämissuunnittelija ja Vuoden Parhaat Yhteyskeskuskilpailun kehittäjä. Elina Soukolan ydinosaamista on asiakkuusjohtaminen, asiakas- ja myyntipalvelukeskusten palvelutuotannon ja tietojärjestelmien johtaminen, resurssien hallinta sekä asiakkaan palvelupolkujen ja palveluprosessien kehitys.*



### **Riitta Makkonen**

Koulutussuunnittelija,  
PKAMK

*Tradenomi Riitta Makkonen aloitti tehtävänsä Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeen koulutussuunnittelijana 1.8.2009. Hanke oli tuolloin ollut toiminnassa noin vuoden verran. Kyseisessä tehtävässä hän on päässyt tutustumaan projektitoimintaan sekä hänelle aiemmin tuntemattomaan yhteys- ja palvelukeskustöihin.*



### **Kirsi Naumanen**

Yksikön johtaja,  
Karjalan MediaCenter

*Kirsi Naumanen toimii tällä hetkellä yksikön johtajana Karjalan MediaCenter Oy:ssä. Kirsi Naumasen ydinosaaminen on yhteyskeskuksen johtaminen, myynninvalvonta ja kehitys. Hän on toiminut aikaisemmin muun muassa kommunikointivalmentajana esimiehille Elisa Oyj:n Contact Centerin myynnin yksikössä.*

## **1 OSAAMISEN KEHITTÄMISELLÄ TUKEA ESIMIESTYÖHÖN**

Yhteyskeskusalalle suunnattua koulutus- ja kehitystyötä on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa tehty 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Kehitystyön edellytyksenä on ollut tiivis yhteistyö alueella toimivien yhteys- ja palvelukeskusalalan yritysten ja organisaatioiden kesken. Yhteyskeskusalalla on kasvanut ja kehittynyt Joensuun seudulla viime vuosina voimakkaasti ja toimialan kehitystyötä on tehty yhteistyössä alan yritysten ja organisaatioiden sekä Joensuun kaupungin että seudullisten kehittämissyhtiöiden kanssa. Toimialan kasvuun on myönteisesti vaikuttanut osaavan työvoiman saatavuus ja työntekijöiden sitoutuneisuus Pohjois-Karjalan seudulla.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-rahoitteinen Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa – hanke on vastannut osaltaan kasvavan yhteyskeskustoimialan kehityksen haasteisiin. Hankkeen toiminnalla on kehitetty esimiestyöskentelyä ja henkilöstön ammatillista osaamista. Sähköiset asiointipalvelut, sähköisen asioinnin ja -liiketoiminnan muutokset sekä kuluttajien käyttäytyminen yhä enemmän monikanavaisuutta hyödyntäen ovat tuoneet haasteita niin yritys-, julkisten palveluiden kuin myös koulutussektoreille. Hankkeen toiminnalla on vahvistettu asiantuntijaverkostoja yhteyskeskusalalan yritysten ja organisaatioiden sekä tutkimus- ja oppilaitosten välillä. Verkostoituminen muiden alan yritysten ja organisaatioiden kanssa on ollut keskeistä ja se on koettu erittäin hyödylliseksi. Toimivalla verkostolla

alueen markkinointi yhteyskeskusalan osaamiskeskittymänä on ollut merkittävä.

Hankkeen toimilla on kehitetty yhteyskeskusalan toimintaympäristöön liittyvää esimiestyöskentelyä, ammatillista osaamista ja työhyvinvointia tukevia käytänteitä. Näihin tavoitteisiin on pyritty vastaamaan toteuttamalla OSE esimiesvalmennus, jossa on valmennettu yhteyskeskuksissa työskenteleviä esimiehiä osaamisen, suorituksen ja itsensä johtamisen osa-alueilla. Valmentava työote on toiminut valmennuksen runkona, jonka ympärille OSE esimiesvalmennus on rakennettu. Valmentava johtaminen ja valmentava työote ovat arkipäivää yhteyskeskuksissa työskenteleville esimiehille ja työkaluja oman valmentajuuden kehittämiseen tarvitaan. OSE esimiesvalmennus toteutettiin yhteyskeskusten esimiehille vuoden 2009 aikana ja siihen osallistui 19 esimiestä kahdesta eri organisaatiosta. Valmennus on kokonaisuutena 10 opintopistettä, joka toteutettiin 9 kuukauden aikana monimuoto-opetuksena koostuen lähiopetuspäivistä sekä etäjäksellä toteuttavista oppimistehtävistä.

Tässä artikkelissa tarkastelen tarkemmin valmentavan johtamisen taustaa ja tavoitteita sekä kuvaan, miten se liittyy yhteyskeskusten esimiesten työhön. OSE esimiesvalmennuksen päättyessä esimiehet osallistuivat valmennuksen loppuarviointiin, jossa arvioitiin esimerkiksi oman esimiestyön kehittymistä valmennuksen aikana. Viittaan artikkelissani myös tämän loppuarvioinnin tuloksiin.

## 1.1 Valmentava työote esimiestyössä

Yritysten menestyksen takaa sen henkilöstö. Nykyisin monen yrityksen toiminnan taustalla on valmentajuuteen perustuva johtamiskäsitys (Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Ry 2009). Valmentamisen käsite on ennestään tuttu urheilun piiristä. Valmentajan rooli on erityisen tärkeä urheilijan ja joukkueen menestyksen kannalta. Taitavan valmentajan täytyy tuntea sekä valmennettava urheilija että urheilulaji kunnolla. Hän myös saa urheilijan motivoitumaan ja tekemään parhaansa silloin kun on suorituksen aika. Työyhteisössä valmentava esimies tähtää myös työntekijöiden kehitykseen ja suorituksen parantamiseen. Valmentavalle esimiehelle on myös tärkeää tuntea työntekijöiden työ ja työtehtävät, jotta kehitystä ja liikettä saadaan aikaan monella tasolla: valmennettavassa, valmennettavan työssä sekä organisaatiossa. (Häkkinen & Uski 2006, 62, Räsänen 2007, 16.)

Valmentava esimiestyö tuo esimiehet hyvin lähelle työntekijöitä ja valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta tärkeää on kyky osata johtaa ihmi-

siä. Tämä johtamisajattelu ei ole kaukana käytännön elämästä eikä myöskään mikään uusi ilmiö. Valmentava johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi. Valmentavan johtamisen ydin on siinä, että hyvä esimies osaa keskittyä juuri niihin asioihin, joilla voidaan taata paras lopputulos. Valmentava johtaminen ottaa huomioon mitä tehdään ja kuinka toimitaan, että päästään haluttuihin lopputuloksiin. (Kansanen 2004, 23-24.)

Valmentavan johtamisen keskeisenä tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja suorituksen parantaminen. Valmentavassa johtamisessa yhdistetään niitä toimintatapoja, joiden avulla on mahdollista päästä parhaisiin tuloksiin organisaatiossa. Sillä pyritään varmistamaan, että organisaatioissa asiat hoituvat ja toteutuvat. Valmentavalla johtamisella pyritään kehittämään jokaisen työntekijän henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä. Johtamisen painopisteenä on yhteistyö, jolla tulokseen päästään ja tavoitteena on huomioida sekä toiminnan tulokset että prosessi, jolla näihin tuloksiin päästään. Valmennusprosessin onnistuminen edellyttää, että esimiehen ja alaisen välinen luottamus on vahvaa. Tavoitteet asetetaan yhdessä, jotta kaikki ovat niistä tietoisia ja voivat sitoutua niihin. Valmentavan johtamisen ydin on tavoitteiden asettaminen, suorituksen parantaminen ja oman kehittymisen mahdollistaminen. Valmentavalla johtamisella parannetaan koko organisaation suoritusta. (Kansanen & Cannon 1997, 8-16.)

Valmentavaa esimiestyötä voidaan kuvata seuraavalla lauseella: ”Tue valmennettavaa itse johtamaan päätelmiään”. Valmentavassa esimiestyössä tuota ohjetta on kuitenkin toisinaan vaikea noudattaa, sillä hierarkkinen johtamisperinne, joka meillä uusista opeista huolimatta on useimmilla selkäytimessä, korostaa neuvomista ja valvontaa. Valmentavan esimiehen tulisi päästä irti tästä ajattelusta ja antaa työntekijöiden itse oivaltaa ja kehittää työtään. Usein esimiehet edelleen sanovat mitä tulee tehdä. (Carlsson & Forssell 2008, 89.) Kulttuurin muutos on usein hidasta ja vaatii työyhteisössä tukea ja koulutusta. Esimiesten kouluttamisella ja valmentamisella pyritään tukemaan esimiesten omaa osaamisen kehittymistä ja kasvua valmentavaksi esimieheksi. Myös organisaatiossa tulee antaa aikaa esimiesten kehittymiseen.

Valmentavan esimiestyön tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Esimies, joka tunnistaa työyhteisössä olevan osaamisen ja sen vaikutuksen toiminnan tehokkuuteen, panostaa henkilöstön resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Jalavan (2001, 68-69) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostava esimies koetaan myös työntekijöiden puolelta myönteisesti ja työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja käyttävät resurssiaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. Valmentava esimies tarkastelee työntekijän onnistumista ja tunnistaa hänen vahvuuksiaan. Näiden tekijöiden tuella esimies ja työntekijä rakentavat yhdessä suuntaa osaamisen kehittämiseksi. (Hirvihuhta 2006, 45.)



## 1.2 Valmentava esimiestyö yhteyskeskuksissa

Yhteyskeskuksissa esimiehet työskentelevät lähellä työntekijöitä ja heidän tavoitteenaan on tukea osaamisen kehittymistä sekä parantaa työntekijöiden suoritusta. Tämän myötä useissa yhteyskeskuksissa johtamisen teoriaksi on otettu valmentajuuteen perustuva johtamiskäsitys. Yhteyskeskuksessa työntekijät työskentelevät suurimmaksi osaksi kahden kesken asiakkaiden kanssa. Työn luonteeseen kuuluu, että työntekijä on yksin asiakaskohtamisessa ja tekee monet ratkaisut itsenäisesti. Siitä huolimatta tai ehkä juuri siksi myös työyhteisön merkitys on suuri. Sosiaaliset kontaktit toimivat tavallaan eräänlaisena puskurina lievittäen asioiden stressaavuutta (Vartiavaara 2000,72). Lisäksi työntekijät antavat toisilleen erilaisia ajattelumalleja tai suhtautumistapoja ryhmänä toimiessaan (Häkkinen & Uski 2006, 44). Esimiehille tämä asettaa tiettyjä haasteita valmennuksen, kannustuksen ja työn seurannan osalta. Työn ja tulosten seuranta on yhteyskeskuksissa jatkuvaa ja mittareita suorituksen seuraamiseen on useita. Työn tarkka seuranta saattaa vaikuttaa myös työntekijöiden työmotivaatioon ja työn mielekkääksi kokemiseen. Näillä molemmilla tekijöillä on suuri vaikutus työssä onnistumiseen. Esimiehen tuki on erittäin tärkeää työmotivaation ylläpitämisen kannalta. Esimiehen rooli on toimia kannustajana ja tukena, jossa valmentamisen lähtökohta korostuu. (Tricey, Klenke & Reynolds 2003, 10 ja Häkkinen & Uski 2006, 61 - 62.)

Yhteyskeskusten esimiestyöhön soveltuu hyvin valmentavan johtamisen näkökulma. Yhteyskeskuksessa toimivan esimiehen tulee tuntee hyvin toimiala ja sen työntekijät. Valmentavan esimiehen tulee osata analysoida niitä toimintatapoja, joilla työntekijät voivat parantaa ja kehittää omaa osaamistaan. Tämä edellyttää sitä, että esimies tuntee työntekijän tavan toimia erilaisissa työtilanteissa. (Häkkinen & Uski 2006, 62.) Tämän vuoksi usein yhteyskeskusten lähiesimiehet ovat ennen esimiesuraansa työskennelleet asiakasrajapinnassa samoissa tai samantapaisissa työtehtävissä kuin alaisensa. Uudet lähiesimiehet yleensä valitaan niin sanotusti talon sisältä. Myös OSE esimiesvalmennuksen esimiehistä osa oli työskennellyt aiemmin asiakaspalvelutehtävissä yhteyskeskuksissa.

Osaamisen kehittämisen merkitys on tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Motivoitunut työntekijä tekee laadukasta työtä ja on kiinnostunut kehittämään osaamistaan. Kun työntekijät ovat esimiehen toiminnan keskiössä ja he havaitsevat, että esimies toimii heidän osaamisensa puolesta, he sitoutuvat ja käyttävät resurssejaan työyhteisön hyväksi. Valmentavan esimiestyön avulla esimiehet pääsevät lähelle työntekijöitä ja pystyvät paremmin tukemaan jokaisen henkilökohtaista

osaamisen kehittymistä ja kasvua. Jotta esimiehille on mahdollista toimia valmentavalla työtoteella, on heidän itse sisäistettävä oma roolinsa valmentajana. Esimiehen työnkuvan muuttuminen valmentavaan rooliin ei välttämättä ole kaikille selkeä toimintatapa ja esimiehet kaipaavat ja tarvitsevat itse koulutusta ja valmennusta. Koska johtamiskulttuurin muutos valmentavaan suuntaan on tapahtunut Suomessa pääasiassa 2000-luvun aikana, ovat monet esimiehet myös opettelemassa uutta toimintatapaa, jolla toimia esimiehenä.

Hankkeen toiminnalla ja varsinkin OSE esimiesvalmennuksella on tarjottu esimiehille mahdollisuus kehittyä omassa valmentajan roolissaan. OSE esimiesvalmennukseen osallistuneet esimiehet olivat esimieskokemukseltaan hyvin erilaisia ja valmennuksen keskeisenä tavoitteena olikin tarjota esimiehille mahdollisuus kehittää osaamistaan vertaistensa joukossa ja näin oppia myös toinen toisiltaan. Valmennuksen loppuarvioinnissa tuli esille, että esimiehet olivat kokeneet yhteiset keskustelut ja kokemusten vaihdon keskenään erittäin tärkeiksi. Se, että valmennukseen osallistui kahden eri organisaation esimiehiä, koettiin myös erittäin hyödylliseksi tavaksi kehittää omaa sekä koko työyhteisön esimiestyötä. Keskustelut toisten esimiesten kanssa avasivat näkökulmia.

OSE esimiesvalmennuksen loppuarvioinnissa kysyttiin myös kokemuksia valmennuksesta ja vaikutuksista omassa työssä kehittymiseen. Kokemukset olivat pääosin myönteisiä ja suuri osa osallistujista koki, että he olivat saaneet uusia eväitä työhönsä. OSE esimiesvalmennuksella pyrittiin tukemaan esimiesten kasvua valmentavan esimiestyön saralla ja tähän tavoitteeseen loppuarvioinnin tulosten mukaan päästiin. Roolinsa esimiehenä he kokivat hyvin mielekkäänä ja tärkeänä pidettiin työntekijöiden tukemista ja kannustamista, jotta he suoriutuisivat työssään mahdollisimman hyvin. Tärkeänä roolina pidettiin myös esimiehen roolia palautteen antajana ja osaamisen kehittäjänä ja varmistajana.

Eräs vastaajista kuvailee rooliaan esimiehenä seuraavasti:

*Roolini on olla esimerkkinä ryhmälleni. Oivalluttaa, haastaa ja tukea ryhmää jokapäiväisessä arkityössä. Antaa tukea haasteellisissa tilanteissa. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen aina tilanteiden mukaan.*

Tämä kuvaus soveltuu hyvin yhteyskeskusesimiehen valmentavaan rooliin. Palautteen antamisen merkitys ja ongelmanratkaisuisissa tukeminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa esimiestyössä. Lähellä oleva esimies on työntekijöille luotettava tuki, joka tukee avointa ilmapiiriä työntekijöitä kehittämään ja kehittymään omassa työssä.

## 1.3 Yhteenveto

Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa –hankkeen toiminnan tavoitteena on ollut tarjota yhteyskeskusalan esimiehille osaamisen kehittämiseen liittyviä verkostoitumismahdollisuuksia erilaisin tavoin. Hanke on toteuttanut vuosien 2008 - 2010 aikana useita erilaisia ajankohtaistapahtumia sekä seminaareja, joissa on paneuduttu eri asiantuntijoiden tuella kehittämään yhteyskeskusala Pohjois-Karjalassa. Esimiestyön merkitys on nostettu tärkeäksi osa-alueeksi ja koulutuskokonaisuudet ovat kiteytyneet sen ympärille. Hankkeen saaman palautteen mukaan eri yritysten ja organisaatioiden edustajat ovat kokeneet verkostoitumisen erittäin tärkeäksi toiminnaksi ja sille toivotaan jatkoa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Joensuun seutu ja Pohjois-Karjala tunnustetaan jo valtakunnallisesti yhteyskeskusalan osaamiskeskittymänä ja koulutuksen kehittämistä pidetään arvokkaana. On merkittävää, että yhteyskeskusalan kehittyminen nähdään tärkeäksi myös Joensuun kaupungin toiminnan kehittämisen osalta ja se näkyy myös kaupungin strategiassa.

Tulevaisuudessa erilaiset palvelut kehittyvät ja työ yhteyskeskuksissakin muuttuu muotoaan. Esimiehen rooli työntekijöidensä tukena kuitenkin säilyy toimialan kehityksestä huolimatta. On tärkeää, että esimiesten osaamisesta pidetään huolta tarjoamalla heille mahdollisuuksia kehittyä. Oman osaamisensa vahvistuessa he pystyvät paremmin tunnistamaan työntekijöidensä osaamisen ja tukea jokaista yksilöllisesti kehittymään työssään. Hyvällä yhteistyöllä ja avoimella vuorovaikutuksella työyhteisö voi hyvin ja menestyä.

## Lähteet

- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching –valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. *Ratkaiseva yhteys*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö- valmentaminen ja johtaminen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. *Esimies valmentajana*. Porvoo: WSOY.
- Kansanen, O. 2004. *Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin*. Helsinki: WSOY.
- Räsänen, M. 2007. *Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Tricey P., Klenke M., Reynolds P. 2003. *Strategies for Managing Call Center Personnel*. University of Phoenix.
- Vartiovaara, I. 2000. *Jaksamisen rajat*. Helsinki: WSOY.

## **2 YHTEYS- JA PALVELUKESKUSALAN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT POHJOIS-KARJALASSA**

Yhteys- ja palvelukeskusalan historia Joensuussa ulottuu yhdeksänkymmentäluvun loppupuolelle, jolloin ensimmäiset alan yritykset perustivat toimintansa tänne. Samaan aikaan aloitettiin toimialan systemaattinen kehittäminen, joka on jatkunut tähän päivään asti ja jatkuu edelleen. Kehittämisessä ovat olleet mukana silloinen Pohjois-Karjalan TE-keskus (nykyinen ELY-keskus), Joensuun seudun työvoimatoimisto ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Osaavan työvoiman saatavuus ja sopivien toimitilojen olemassaolo ovat myös olleet edesauttamassa toimialankehitystä nykyiseen tilanteeseen alueellamme.

### **2.1 Nykytilanne**

Tänä päivänä yhteyskeskusala on merkittävä työllistäjä Joensuun seudulla. Ala on kasvanut tasaisesti vuosien varrella, kun uusia yrityksiä on sijoittunut alueelle. Yritysten yhtenä keskeisenä motiivina siirtää toimintaa Joensuuhun on ollut haaste saada pysyvää työvoimaa. Joensuu on kaupunkina pystynyt tarjoamaan vakaan ympäristön työntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden kannalta. Vaihtuvuus yrityksissä on ollut terveellä tasolla. Kaupunkiin on sijoittunut sopiva määrä yrityksiä, jolloin kilpailu työntekijöistä ei ole kiristynyt kohtuuttomasti. Olemme pystyneet tarjoamaan myös toimitiloja kilpailukyiseen hintaan ja yritysten tarpeiden mukaisesti sijainniltaan sopivilta alueilta.

## 2.2 Entä tulevaisuus?

Toimiala kasvaa edelleen, koska tuotteiden ja palveluiden kehittyminen edellyttää henkilökohtaista palvelua ja neuvontaa ihmisiä askarruttaviin kysymyksiin. Uusia palveluja syntyy ja vanhat palvelut muuttavat muotoaan, jolloin monikanavaisen yhteydenpidon toteuttamiseen tarvitaan yhä lisää ihmisiä. Yhteiskuntamme alkaa vähitellen toimia 24/7, jolloin ihmisten tarve saada vastauksia ympäri vuorokauden lisääntyy. Tämä tarkoittaa tarvetta palveluiden ympärivuorokautiseen toteuttamiseen. Jotta Joensuu pysyy mukana tässä kehityksessä, tarvitaan koulutuksen, toimitilojen ja muun tarvittavien rakenteiden edelleen kehittämistä. Yritysten tarpeita pitää kuunnella ja toteuttaa niitä palvelevia kehittämistoimenpiteitä.

## 2.3 Teknologialla palvelua

Olemme koko ajan matkalla kohti teknologian avulla saatavia palveluita. Puhelimet kehittyvät älykkäämmiksi ja monipuolisemmiksi. Kun ihmisillä on yhä enemmän ja parempia puhelimia niin esimerkiksi Internet on mukana kaikilla ja kaikkialla. Asioita voi selvittää missä ja milloin vain. Teknologian kehittyminen ja arkipäiväistyminen vahvistaa modernien uutta teknologiaa sisältävien palveluiden kehittymistä.

## 2.4 Kehittyvät markkinat

Kuinka yhteyskeskusten markkinat kehittyvät? Yhteykskeskukset ovat yritysten arvoketjuissa hyvin vaihtelevissa osissa. Toisille yhteykskeskusten tehokas toiminta tuo suoraan kassaan rahaa, toisilla taas arvo muodostuu asiakkaiden tarpeiden mukaisten neuvojen tuottamisesta. Tämän vuoksi markkinoiden arvioiminen perinteisempien toimialojen tapaan on hankalaa. Mutta kuten yllä on jo kuvattu ihmisten tarpeet saada vastauksia kysymyksiin ympäri vuorokauden luo kysyntää yhä uudelleen palveluille ja sitä kautta toimiala edelleen kasvaa. Alueellisesti ja seudullisesti toimialan merkitys on merkittävä, koska se työllistää paljon ihmisiä. Voidaan myös pohtia, voiko tällaista työtä viedä ulkomaille. Moni on saattanut törmätä jo tänä päivänä siihen seikkaan, ettei palvelua enää tuoteta Suomessa eikä välttämättä suomen kielelläkään. Tässä suhteessa kuitenkin taitaa rakas kiellemme tehdä palveluiden suurisuuntaisen toteuttamisen ulkomaille melko vaikeaksi. Englanninkielistä yhteykskeskuspalvelua on jo monissa maissa ulkoistettu rajojen ulkopuolelle halvemmän työvoiman maihin.

## 2.5 Yhteykskeskusyritykset

Yhteykskeskusalan kehittymiseen vaikuttavat kuitenkin kaikkein eniten alueella toimivat yritykset ja se, kuinka ne itse hoitavat oman toimintansa. Yritysten täytyy pysyä alan kilpailussa mukana kehittämällä omaa toimintaansa aktiivisesti. Uusia tapoja tuottaa palvelua ja uusien palvelujen tarpeita pitää pystyä havaitsemaan ja toteuttamaan. Tähän tarvitaan osaavia yrittäjiä ja osaavaa työvoimaa. Seudun yritykset ovat osoittaneet olevansa mukana kehityksessä ja haluavansa kehittää omaa toimintaansa osallistumalla kehittämishankkeisiin. Julkisten toimijoiden pitää jatkossakin tarkkaan kuunnella yritysten tarpeita ja tuottaa niitä parhaiten palvelevia palveluita.

## 2.6 Osana alueellista elinkeinomarkkinointia

Yhteykskeskusala on toimiala, jolle haetaan järjestelmällisesti uusia toimijoita. Alan yritykset ovat kiinnostavia, koska ne työllistävät kerralla merkittävän joukon ihmisiä. Seudut käyvät tässä asiassa kovaa kilpaa keskenään. Sijoittuvat yritykset osaavat kilpailuttaa alueita ja niiden tarjoamia palveluita. Vain tässä kilpailussa mukana pysyminen mahdollistaa alueemme kilpailukyvyyn jatkossa.

### **3 OHJAUSRYHMÄ HANKKEEN TOIMINNAN TUKENA**

Jokaiseen EU-rahoitteiseen hankkeeseen perustetaan ohjausryhmä. Se huolehtii hankkeen toteuttamisesta suunnitelman ja rahoituspäätöksen mukaisesti. Ohjausryhmä vastaa hankkeelle asetetuista tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Se myös seuraa hankkeen rahavarojen käyttöä ja hyväksyy väli- ja loppuraportit. Lisäksi sen tehtävänä on huolehtia, että hankkeesta tiedotetaan riittävästi.

Ohjausryhmän jäseneksi kutsutaan eri sidosryhmien edustajia, kuten esimerkiksi rahoittajien ja toteuttajien edustajat. Jäsenten asiantuntemuksella ja verkostoilla on hankkeen toteuttamisen kannalta merkittävää lisäarvoa. Ohjausryhmän työskentelyn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää synnyttää avoin, keskusteleva ja tietoa jakava ilmapiiri. Sen vuoksi ohjausryhmän kokoonpanon ei pidä olla liian suuri. Ohjausryhmä kokoontuu yleensä 3 – 6 kertaa vuodessa.

Ohjausryhmällä ei ole juridista vastuuta. Sen kantaa hanketta hallinnoiva organisaatio. Toki hankkeen onnistuminen tai epäonnistuminen on aina myös ohjausryhmän vastuulla. Jos hankkeen jatkaminen ei ole järkevää, ohjausryhmän velvollisuus on keskeyttää se. Aktiivinen, keskusteleva, kantaa ottava ja vastuunsa kantava ohjausryhmä tukee parhaiten hankkeen vetäjää.

### 3.1 Ohjausryhmän kokoonpano

Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeen sidosryhmiä ovat alueella yhteyskeskustoimintaa harjoittavat yritykset, Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy, Pohjois-Karjalan ELY-keskus (aiemmin Pohjois-Karjalan TE-keskus) ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Hankkeen tavoitteena oli saada ohjausryhmään mahdollisimman pätevää asiantuntemusta hankkeen tuloksellisen toteuttamisen tueksi. Hanketta hallinnoi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja projektipäälliköksi valittiin Pilvi Purmonen. Hankkeen ohjausryhmään pyydettiin edustajia alueen yhteyskeskuksista, Kehittämisyhtiö JOSEK Oy:stä, Pohjois-Karjalan ELY-keskuksesta (rahoittaja) sekä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin allekirjoittanut.

Hankkeen ohjausryhmä on kokoontunut neljä kertaa vuodessa, eli kaksivuotisen hankkeen aikana tulee kaikkiaan kahdeksan kokoontumiskertaa. Hankkeen projektisuunnitelma laadittiin jo vuoden 2008 puolella, mutta hanke pääsi todenteolla liikkeelle alkuvuodesta 2009. Ohjausryhmän edustajat tulivat seuraavista sidosryhmistä:

- Kela
- Lähivakuutus
- Karjalan MediaCenter Oy
- Elisa Oyj
- Josek Oy
- Pohjois-Karjalan TE-keskus, myöhemmin Pohjois-Karjalan ELY-keskus
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Op-Keskuksen Joensuun edustaja tuli myöhemmin mukaan ohjausryhmään.

### 3.2 Ohjausryhmän työskentely

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu on löytänyt hankkeen ohjausryhmän jäseniksi aktiivisia, keskustelevia, kantaa ottavia ja vastuullisia henkilöitä. Olemme ohjausryhmässä seuranneet hankkeen tavoitteiden toteuttamista ja keskustelleet niistä tiiviisti koko hankkeen ajan, vahvistaneet projektin vuosittaiset ja kausittaiset toimintasuunnitelmat, seuranneet hankkeen rahavarojen käyttöä (talousseuranta), hyväksyneet hankkeen väliraportit ja seuranneet viestintäsuunnitelman toteutumista. Loppuraportti tulee hyväksyttäväksemme hankkeen päätöskokouksessa joulukuussa 2010.

Alueella toimivien yhteyskeskusten ja JOSEKin sekä PKAMK:n edustajat ovat

tuoneet ohjausryhmämme työskentelyyn oman vahvan asiantuntemuksensa. Olemme kaksi kertaa toteuttaneet omaan työskentelyyn liittyvän itsearviointin, jonka tavoitteena on ollut kirkastaa kullekin ohjausryhmän jäsenelle ohjausryhmätyöskentelyn keskeiset tehtävät hankkeen tuloksellisuuden varmistamiseksi. Itsearviointi on menetelmänä ollut mielenkiintoinen ja silmiä avaava. Suosittelen sen käyttämistä kaikissa hankkeissa. Myös oman henkilökohtaisen toiminnan peilaaminen ohjausryhmätyöskentelyn tavoitteisiin on antoisaa. Lisäksi olemme toteuttaneet hankkeen SWOT-analyysin. Myös sen tarkoituksena on ollut toiminnan tuloksellisuuden varmistaminen.

Ohjausryhmän jäsenenä työskentelyn riski on, että hankkeen sisälle ei todenteolla pääse, ellei oma aikataulu mahdollista osallistumista kaikkiin kokouksiin. Olemme paneutuneet ohjausryhmän kokouksissa menneen kauden toimintaan sekä seuraavan kauden toimintasuunnitelmaan, jota olemme tarvittaessa täsmentäneet. Olemme käyttäneet aikaa keskusteluun ja pohitukseen. Toivoakseni se on antanut hankkeen projektipäällikölle ja koulutussuunnittelijalle eväitä hankkeen eteenpäin viemiseen. Ohjausryhmän tuki projektipäällikölle pirstaloituu, elleivät hankkeen tavoitteet ole kirkkaina mielessä jokaisessa kokouksessa. Ohjausryhmän jäsenen oma vastuu on pitää itsensä ajantasalla hankkeen tavoitteista ja työskentelyn painopisteistä. Ohjausryhmän puheenjohtajan tehtävä on kokousten sujuvalla toteutuksella ja ohjauksella auttaa hankkeen tavoitteiden toteuttamista ja ohjata ja tukea projektipäällikön työtä.

Ohjausryhmätyöskentelyn aikana olemme useaan otteeseen pohtineet, mitkä ovat ne asiat, joiden haluamme jäävän eloon hankkeesta sen päättymisen jälkeen. Olemme nähneet Vuoden parhaat Yhteyskeskuskilpailun, esimiesvalmennuksen tuotteistamisen, verkostoitumisen, seminaarit ja yhteyskeskusalaa koskevat tutkimukset tarpeellisiksi ja tärkeiksi jatkumoiksi hankkeelle. Aiomme nostaa esiin ja dokumentoida myös hyvät käytänteet, jotta ne osaltaan jatkavat hankkeen aikaansaannoksia.

Olemme hankkeen aikana kerran tehneet muutoshakemuksen alkuperäiseen rahoitussuunnitelmaan ja saaneet sille rahoittajan hyväksynnän. Taloussuunnitelmaa emme ole ylittäneet. Hankkeen viestintäsuunnitelmassa sovittujen asioiden toteuttamiseksi projektipäällikkö ja koulutussuunnittelija ovat tehneet erinomaista työtä.

### 3.3 Jäähväiset lähestyvät

Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hanke päättyy tämän vuoden joulukuussa. On tullut aika kiittää hankkeessa työtä tehneitä henkilöitä.

Kiitos teille nuoret aktiiviset naiset, Pilvi Purmonen (projektipäällikkö) ja Riitta Makkonen (koulutussuunnittelija): olette tehneet erinomaista työtä!

Kiitos teille vahvat alan ammattilaiset, jotka olette edustaneet sidosryhmäänne tämän hankkeen ohjausryhmässä: kanssanne on ollut ilo työskennellä! Olette edesauttaneet esimerkillisesti hankkeen toteuttamista. Jokaisessa kokouksessa olemme oppineet toisiltamme ja ymmärtäneet myös nauttia siitä.

Kiitollisena

*Liisa Hakoinen*

*Ohjausryhmän puheenjohtaja*

---

#### Ohjausryhmän kokoonpano:

Puheenjohtaja	Liisa Hakoinen, HRD-johtaja, Elisa Oyj
Sihteeri	Riitta Makkonen, koulutussuunnittelija, PKAMK
Projektipäällikkö	Pilvi Purmonen, PKAMK
Ohjausryhmän jäsenet	Pirjo Myyry, yhteyskeskuksen johtaja, Kela Tarja Solanpää, yksikön päällikkö, OP-Keskus Karri Aalto, liiketoiminnan kehittäjä, Lähivakuutus Kirsi Naumanen, yksikön johtaja, Karjalan MediaCenter Oy Seija Tolonen, koulutus- ja kehittämisspäällikkö, PKAMK Raisa Lappeteläinen, rakennerahastoasiantuntija ESR, Pohjois-Karjalan ELY-keskus (rahoittajan edustaja) Lasse Neuvonen, kehittämisjohtaja, PKAMK Risto Ravattinen, yritysneuvonnan johtaja, Josek Oy Varajäseniä on käytetty tarvittaessa.

*Yhteyskeskuksen johtaja Pirjo Myyry, Kela Yhteyskeskus & yksikön päällikkö Jaana Onnela-Turunen, Kela Yhteyskeskus*

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ HANKEYHTEISTYÖLLÄ

Kela on nuori toimija yhteyskeskusalalla. Kela perusti Yhteyskeskuksensa vuoden 2006 alussa. Toiminta aloitettiin Joensuussa, Lieksassa ja Pietarsaareissa. Myöhemmin toimintaa laajennettiin perustamalla yksiköt Jyväskylään ja Kemijärvelle. Yhteyskeskuksen vuodet 2006–2009 olivat laajentamisen aikaa, jolloin rekrytoitiin ja koulutettiin lähes 300 asiakasneuvojaa Kelan asiakaspalveluun. Yhteyskeskuksessa työskentelee tänä vuonna jo 270 henkilöä, ja siellä hoidetaan lähes kaksi miljoonaa asiakaspalvelutapahtumaa vuosittain. Kelan puhelinpalvelun erityispiirre on siihen sisältyvä yhteiskunnallinen vastuu. Palveluneuvojat Yhteyskeskuksessa ohjaavat ja neuvovat asiakkaita Kelan vastuulla olevissa sosiaaliturva-asioissa. Neuvoilla voi olla merkitystä asiakkaan oikeuksien toteutumiselle. Tavoitteena on tarjota kansalaisille neuvonnalla ne etuudet, jotka heille lain mukaan kuuluvat. Yhteyskeskuksessa ei tehdä etuusratkaisuja.

### 4.1 Hankeyhteistyö verkostoitumisen edistäjänä

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa (eBusiness) -hanke innoitti Kelan Yhteyskeskuksen mukaan. Kun sitouduimme mukaan, eivät hankkeen tavoitteet ja tehtävät vielä olleet kristallinkirkkaat. Pidimme itsellemme aloittavana Yhteyskeskuksena tärkeänä verkostoitua muiden alan toimijoiden kanssa. Tarvitsimme

keskustelukumppaneita ja areenoja vuorovaikutukseen alan yhteisten haasteiden ja kehittämisideoiden käsittelyyn. Meitä kiinnosti hankkeeseen liittyvä tavoite saada lisää tutkimusta ja selvityksiä alasta ja sen toimintaan liittyvistä asioista. Koimme tarvitsevamme lisää koulutusta ja sitäkin hanke lupasi.

## 4.2 Kokemuksia esimiesvalmennuksesta

Yhteyskeskuksen fyysiset puitteet alkoivat siis olla valmiit vuoden 2009 loppupuolella. Oli aika alkaa panostaa entistä enemmän laatuun ja toiminnan sisäiseen kehittämiseen. Uskomme, että esimiesten valmentava työote on merkittävässä roolissa laadukkaan asiakaspalvelun kehittämisessä. Siksi päätimme aloittaa laajan esimiesten valmennusprojektin syksyllä 2009. Hankkeessa käynnistetty esimiesten OSE-esimiesvalmennus innoitti valmennusprojektin aloittamiseen ja oli merkittävässä roolissa esimiestemme valmennusosaamisen kehittämisessä.

OSE-esimiesvalmennus antoi paljon käytännönläheistä tietoa, jota esimiehet ovat voineet soveltaa omassa työssään. Esimiehistämme koulutukseen osallistui noin puolet. Osaamista jaettiin kuitenkin koko esimieskunnan kesken valmennusprojektin toiminnan avulla. OSE:n lähipäivillä eri puolelta Suomea tulleet esimiehet saivat mahdollisuuden kokemustenvaihtoon ja verkostoitumiseen. Valmennusprojekti jatkuu toukokuuhun 2011 saakka, ja vaikka OSE-esimiesvalmennus on päättynyt, on sen tiimoilta kehitteillä räätälöityjä jatko-toimia ja yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa.

## 4.3 Lopuksi

Hankkeen päätyttyä on tarpeen jatkaa hyväksi havaittuja toimintamuotoja. Alan toimijoiden vuoropuhelun tulee jatkua uusilla areenoilla. Yhteisellä pohittamisella ja ideoinneilla saadaan uutta potkua alalle. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu kasvatti osaamistaan hankkeessa, joten se toivottavasti tarjoaa jatkossa yhteyskeskusalan koulutusta, seminaareja ja kursseja. Kelan Yhteyskeskus on mieluusti mukana alan kehittämisessä kuten sloganimmeekin sanoo: Kela, elämässä mukana – muutoksissa tukena.

*Myyntineuvottelija Samuli Suomalainen, OP-Keskus*

## 5 ALAN VALINTA OSUI NAPPIIN!

Aloitin opintoni tradenomiksi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa syksyllä 2005. Liiketalouden opinnot olivat olleet minulla jo lukion aikana mielessä. Erityisesti opinnoissa kiinnostivat monipuolisuus ja monet mahdollisuudet työelämässä. Koulutus ei lokeroi tiettyihin työtehtäviin vaan antaa hyvän pohjan erilaisille ammateille. Mitään haaveammattia minulla ei ole missään vaiheessa ollut, joten tradenomiopinnot tuntuivat minulle sopivilta. Muutaman vuoden opiskelun jälkeen oli aika valita suuntautumisvaihtoehto. Valitsin yhteyskeskuspalvelualan opinnot, koska ne tulivat uutena vaihtoehtona ja vaikuttivat mielenkiintoiselta. Suuntautumisen valintaan vaikutti myös se, että alan työllistymisen mahdollisuudet näyttivät hyvältä. Yhteyskeskusalan koulutuksesta vastasi Seija Tolonen. Seijan innostus tarttui meihin opiskelijoihin, ja ryhmähenki luokan sisällä oli mainio. Opinnoissa käytiin läpi yhteyskeskusala monipuolisesti eri näkökulmista. Koulutuksessa sain hyvän kuvan siitä, millaisia työmahdollisuuksia yhteyskeskusala tarjoaa ja millaisessa työympäristössä työskennellään. Kävimme opintojen ohella tutustumassa muutamaan yhteyskeskukseen, jolloin näimme millaisia yhteyskeskuksia Joensuusta löytyy. Vierailujen kautta huomasimme, kuinka paljon ala työllistää ihmisiä pelkästään Joensuussa. Huomasimme myös, että yhteyskeskusala tarjoaa monenlaisia työtehtäviä ja ahkera työntekijä voi tehdä alalla monipuolisen uran.



## 5.1 Töitä opintojen ohella

Toukokuussa 2007 aloitin työharjoittelun Osuuspankkikeskuksen (nykyisin OP-Keskus) Yhteyskeskuksessa, joka hoitaa osuuspankkien asiakaspalvelua ja myyntiä. Työt alkoivat laajalla perehdytyksellä, jonka jälkeen oli helppo siirtyä työn touhuun. Osuuspankkikeskukselle oli myös helppo tulla töihin, koska vastaanotto oli hyvä ja pääsin heti työyhteisöön sisälle. Harjoitteluni OP-Keskuksessa kesti joulukuuhun 2007, jolloin palasin koulun penkille. Talven ja kevään panostin opiskeluun, minkä jälkeen palasin kesäkuussa OP-Keskukseen kesätöihin. Kesän jälkeen siirryin osa-aikaiseksi työntekijäksi opiskeluiden ohella. Osa-aikatyö sopi siinä vaiheessa elämää todella hyvin, koska opinnot veivät kuitenkin suurimman osa ajasta. Osa-aikaiset työntekijät tai ”osurit”, kuten meillä oli tapana sanoa, olivat lähinnä opiskelijoista, joten työporukka oli samanhenkistä ja siinä oli mukava tehdä töitä. Keväällä 2008 aloin suunnitella opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantaja oli OP-Keskus. Aiheen valitseminen oli melkoisen pitkä projekti, mutta lopulta päätin tehdä opinnäytetyöni aiheesta ”Millainen on huippumyyjä”. Opinnäytetyöni valmistui keväällä 2009, jolloin muut opinnot olivatkin jo paketissa ja sain tradenomin tutkinnon suoritettua. Opinnäytetyö oli pitkä projekti, jossa koulu ja työnantaja olivat hienosti tukena!

## 5.2 Siirtyminen työelämään

Valmistumisen jälkeen siirryin kokopäiväiseen työhön, jossa olen edelleen. Oma työni on tarjonnut hienon näköalapaikan finanssialan toimintaan ja olen saanut paremman kokonaiskuvan siitä, millaisia työtehtäviä finanssiala tarjoaa. Näin työelämän aloittaneena koen, että on ollut tulevaisuutta ajatellen erittäin hyödyllistä nähdä ja ymmärtää, millaisia mahdollisuuksia valittu ala tarjoaa. Kun näkee ”ison kuvan”, on helpompi löytää polku sinne, missä haluaa olla sitten ”isona.” Yhteyskeskusala on kasvanut ja kasvaa edelleen ja yhä useammalla yrityksellä on yhteyskeskus. Koen, että yhteyskeskus on hyvä paikka aloittaa työura, koska juuri sitä kautta näkee usein, miten koko yritys toimii ruohonjuuritasolta aina johtoportaan saakka ja samalla saa huomaamattakin monipuolisen tietotaidon alalta. Osa entisistä yhteyskeskusalan luokkakavereistani on jo siirtynyt oman yrityksensä sisällä uusiin työtehtäviin. Ilman yhteyskeskuskokemusta heillä ei olisi ollut mahdollisuutta siirtyä näin nopeasti uralla eteenpäin.

## 5.3 Lopuksi

Näin jälkikäteen ajateltuna oli hieno olla mukana yhteyskeskusalan opinnoissa ja varsinkin ”pioneeriryhmässä”. Jo ensimmäisenä vuotena opinnot tarjosivat

mielestäni hyvän koulutuksen alalle, ja siitä isoimmat kiitokset kuuluvat Seija Toloselle. Koen, että olen saanut hyvän startin työelämään ja olen todellakin tyytyväinen, että valitsin aikoinaan juuri yhteyskeskusalan opinnot. Toivottavasti kasvavan alan opetusta jatketaan, koska sille on varmasti tarvetta varsinkin täällä Pohjois-Karjalassa. Minun luokkani jokainen oppilas työllistyi alan töihin, joten minusta se on vahva merkki siitä, että koulutusta yhetys- ja palvelukeskus toimialalle tarvitaan.

## **6 KOULUTUKSELLA LAADUKASTA JA TAVOITTEELLISTA TOIMINTAA**

Osaamisen johtamisen eräs osa-alue on osaamisen kehittäminen, joka alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tämän jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja seurataan ja arvioidaan oppimistuloksia. (Hyppänen 2007, 110.) Henkilöstön kehittämistoimet voivat olla yksilökohtaisia tai koskea ryhmiä tai koko yhteisöä (Viitala 2004, 201). Johtolalla, esimiehillä, kollegoilla ja työntekijällä itsellään on osaamisen kehittämisessä oma roolinsa. Henkilöstöllä on vastuu omasta osaamisestaan, ja esimiehen on annettava työntekijöille mahdollisuus kehittää osaamistaan/ottaa vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä. (Hyppänen 2007, 121). Osaamista voidaan luokitella henkilöstön substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 35). Koulutusta voidaan organisoida eri tavoin. Siitä voi vastata kouluttamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio, organisaation oma koulutusyksikkö tai koulutus voidaan järjestää kiinteästi työpaikalla. (Viitala 2004, 203, 205.)

### **6.1 Koulutustarjonta**

Yhteyskeskusalan ulkopuolisten organisaatioiden koulutustarjonta on ollut Suomessa hajanaista ja tiettyihin teemoihin keskittyvää seminaariluonteista

toimintaa. Vastaavasti organisaatioiden sisällä on hyvin paljon erilaisia käytäntöjä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja niihin käytetyt resurssit vaihtelevat merkittävästi. Kehittämismuodot ovat pääasiassa tilannelähtöisiä ja epämuodollisia, ja koulutus tapahtuu yleensä työpaikalla joko oman kouluttajan tai ulkopuolisen kouluttajan toimesta. Ulkopuolisen kouluttajan ja oman kouluttajan välinen yhteistyö, jossa hyödynnetään monimuoto-opiskelumenetelmiä, nähdään erittäin kiinnostavana vaihtoehtona, joka soveltuu erinomaisesti yhteyskeskuksen toimintaympäristöön. (Trickey, Klenke & Reynolds 2003, 86.) Yksilötasolla tarkasteltuna työntekijän muodollinen pätevyys eli koulutus vaikuttaa suoraan osaamisen kehittämiseen ja substanssiosaaminen perustuu suurelta osin koulutukseen. Standardoidun, formaalin oppimisen tuloksena henkilö saa osaamisestaan todistuksen, diplomin tai sertifiointin koulutuksen järjestävältä organisaatiolta. (Viitala 2004, 195.) Toisaalta koulutus ei aina kehitä yksilön osaamista ja joskus käytännössä opitut asiat merkitsevät osaamisen kehittämisen kannalta enemmän kuin koulutuksen mukana opitut teoriat (Lönqvist et al. 2005, 37). Yksilölliset kehittämismenetelmät, joihin lukeutuvat mentorointi, työnohjaus, coaching ja sparraus, ovat käyttökelpoisia työkaluja yhteyskeskuksen osaamisen kehittämisessä (Hyppänen 2007, 114). Lisäksi toimivia menetelmiä ovat havainnointi ja tutortoiminta, erilaiset arvioinnit ja palautekeskustelut.

## 6.2 Työelämän koulutustarpeet

Järjestelmällisen ja osittain myös julkisen yhteyskeskusalan koulutuksen tarve on noussut vuosien aikana usein esille erilaisissa keskusteluissa ja tapahtumissa. Tarpeen ovat tuoneet esille sekä työntekijät että johto. Toimialan voimakkaan kasvun ja laajenemisen myötä tarvitaan entistä enemmän osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä varmistamaan toiminnan laadukkuus, joka ulottuu aina asiakasrajapinnassa työskentelevistä henkilöistä yhteyskeskuksen esimies- ja johtotehtävissä toimiviin henkilöihin. Toimintaympäristö myös monialaistuu ja kansainvälistyy, eikä siinä enää selviä ilman koulutusta. Työ muuttuu yhä dynaamisemmaksi, jolloin sen sisältö ja ympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutosta voidaan yhä harvemmin ennakoida ja työtehtäviä suorittaa täysin samalla tavalla. Se, että yrityksen palveluksessa on ihmisiä, ei riitä takaamaan tasokasta toimintaa. Työntekijöillä täytyy olla oikeanlainen osaaminen riittävällä tasolla. (Lönqvist et al. 2005, 33.) Lisäksi virtuaalityö lisääntyy ja organisaatiot hajautuvat, mikä asettaa uudenlaisia haasteita myös tiimityöskentelylle ja johtamiselle (Humala 2007, 8 – 13).

## 6.3 Yhteyskeskusalan koulutus PKAMK:ssa

Työelämästä kantautuviin koulutustarpeisiin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa toteutettiin vuosina 2004–2005 Yhteyskeskustoimintojen koulutuksen kehittäminen -hanke, jossa suunniteltiin yhteistyössä työelämän kanssa tradenomi-tutkintoon johtava yhteyspalveluiden suuntautumisvaihtoehto sekä täydennyskoulutuksena tarjottavat Yhteyskeskuksen johtamisen erikoistumisopinnot. Molemmat koulutukset ovat olleet myös säännöllisessä toteutuksessa. Tämän jälkeen kehitystyötä on jatkettu Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeessa, joka päättyy vuoden 2010 loppuun mennessä.

Tradenomi-tutkintoa opiskelleet yhteyspalveluiden opiskelijat ovat suorittaneet viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun yhteyskeskuksessa, ja jokainen on tehnyt myös yhteyskeskusalaan liittyvän 30 opintopisteen laajuisen opinnäytetyön. Alan tutkimustoiminta on ollut vähäistä, mutta tähänkin saadaan vähitellen korjausta opinnäytetöiden kautta. Kysyntä tutkinnon suorittaneille opiskelijoille on ollut erittäin hyvä, ja parhaillaan kysyntä koulutetuista henkilöistä on moninkertaista tarjontaan verrattuna. Osa opiskelijoista sai vakituisen työpaikan harjoittelun aikaisesta organisaatiosta heti valmistumisensa jälkeen ja heidän tulevaisuuden näkymänsä ovat erittäin lupaavat. Työnantajilta saadut palautteet opiskelijoiden osaamisesta ovat olleet kiitettäviä, ja opiskelijat ovat varsin nopeasti edenneet vaativampiin asiantuntija- ja lähiesimiestehtäviin. Jatkossa omaa yhteyspalveluiden suuntautumista ei enää ole, vaan koulutus on integroitu luontevaksi osaksi esim. liiketalouden asiakkuudenhallinnan, markkinoinnin ja viestinnän opintojaksoja. Lisäksi yhteyskeskustoiminnan ja sähköisen asioinnin monialaistumisen myötä koulutus laajentuu uusille koulutusaloille (esimerkiksi sosiaali- ja terveysala, tekniikka, matkailu).

Yhteys- ja palvelukeskuksen erikoistumisopinnoissa (30 op) opiskelleet henkilöt ovat olleet eri puolilta Suomea ja he ovat joko työskennelleet jo yhteyskeskusten esimies- ja johtotehtävissä tai ovat olleet niihin tehtäviin siirtymässä. Monimuoto-opiskeluna toteutetut opinnot ovat koonneet Joensuuhun lähipäiville henkilöitä, jotka toimivat avainasemassa toimialan kehittämisessä. Koulutuksen aikana tapahtunutta vertaisoppimista ei voi vähätellä, ja koulutuksen päättymisen jälkeen muodostuneista yhteistyöverkostoista osa toimii edelleen aktiivisina. Koulutukseen osallistuneet henkilöt antavat myös arvokasta palautetta koulutuksen kehittämiseen, mikä on ehdoton edellytys koulutusorganisaation kehittymiselle. Seuraavat erikoistumisopinnot järjestetään vuoden 2011 aikana.

Organisaatioille räätälöidyt kehittämisohjelmat ja laajemmat koulutuskoko-

naisuudet ovat olleet osa sitä toimintaa, jolla yhteyskeskusalalan toimintaa on edellä mainittujen koulutusten lisäksi pyritty kehittämään entistä laadukkaammaksi. Koulutusten kohderyhmänä ovat erityisesti esimies- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt, joiden osaamisen kehittymisen kautta tulokset heijastuvat positiivisesti paitsi organisaation toimintakykyyn myös koko toimialan arvostuksen kohoamiseen. Jokaisella on oikeus vaatia hyvää asiakaspalvelua, mutta jokaisella on oikeus myös hyvään johtamiseen asianmukaisessa työympäristössä. Näin myös yhteyskeskusalalla, jossa nämä kaikki kulkevat tiukasti käsi kädessä.

## Lähteet

Humala, I. 2007. Johda verkossa. *Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsinki: Infor.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. *Aineettoman pääoman johtaminen*. Tampere: Tykes. JTO-Palvelut.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2004. *Yhteyskeskustoimintojen koulutuksen kehittäminen*. Projektisuunnitelma ja projektipäätös.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2008. *Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa*. Projektisuunnitelma ja projektipäätös.

Tricey, P., Klenke, M. & Reynolds, P. 2003. *Strategies for Managing Call Center Personnel*. USA: University of Phoenix.

Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

*Kehittämisvalmentaja Elina Soukola, Lukkarintupa*

## 7 LAATUTYÖ YHTEYSKESKUKSISSA

Laatu terminä on yleinen ja usein käytetty. Sanana laatu on väljä, mikä tarkoittaa, että se saa monenlaisia merkityksiä eri ihmisten mielessä. Yleisesti laadulla liiketaloudellisessa mielessä ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakaslaatu määrittelee, miten hyvin tuote tai palvelu sitten lopulta täyttää asiakkaan tarpeet ja miten tuote tai palvelu lopulta soveltuu asiakkaan käyttötarkoitukseen, fitness for use, kuten Juran (1989) laadun määrittelee. Laadun määritelmään sisältyy ajatus virheettömyydestä. Asiat on parempi tehdä oikein ensimmäisellä kerralla ja joka kerta (Lecklin 1999).

Yhteyskeskuksissa sana laatu liitetään ensimmäisenä onnistuneeseen asiakas kohtaamiseen. Laatua seurataan puheluita kuuntelemalla ja sitä kehitetään puhelusta oppimalla itsearvioiden, vertaissparrausten ryhmissä tai esimiehen valmennuksilla. Asiakaskohtaamisten laatua ja asiakkaan tyytyväisyyttä palvelutapahtumaan tutkitaan yhä useammin reaaliaikaisesti heti palvelutapahtuman jälkeen ja omista asiakaskontakteista saadaan asiakkaan kokemaa laatupalautte päivittäin. Monissa yhteyskeskuksissa asiakaskohtaamisten laatua tutkitaan ja analysoidaan myös ulkoisien kumppaneiden avustuksella.

Grönroos (2009) määrittelee palvelun laadun ulottuvuuksiksi prosessin, jolla palvelu tuotetaan (toiminnallinen laatu, miten) ja lopputuloksen, joka

palvelutapahtumassa syntyy (tekninen laatu, mitä). Palvelun laatuun liittyvät keskeisesti asiakkaan odotukset, joiden johtaminen on ensiarvoisen tärkeää kiitettävän kokonaislaadun saavuttamiseksi. Jos palvelun tekninen laatu on palveluntarjoajilla sama, kilpailuedun tuo palvelun toiminnallinen laatu. Tämä selittää sitä, miksi yhteyskeskuksissa asiakaskohtaamisien toiminnallisella laadulla on suuri merkitys. Jos tekninen laatu pettää, on asiakasneuvojilla mahdollisuus korjata organisaation prosesseissa tapahtuneet virheet. Arviointi on tärkeää, sillä toiminnallisen laadun pettäessä jää asiakkaan kokema kokonaislaatu palvelutapahtumasta alhaiseksi huolimatta siitä, että asia olisikin tullut hoidettua ja kuntoon (Grönroos 2009). Monet uskovat, että palvelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen. Tuotteiden teknisten ominaisuuksien ollessa samoja erilaistuminen löydetään palveluista ja niiden arvo nousee.

Laatu on kehittynyt organisaation kaikkea toimintaa tarkoittavaksi kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohtokäsitteeksi, joka käsitetään yrityksen laaja-alaisena kehittämisenä. Laadulla tähdätään asiakastyytyvyyteen, kannattavaan liiketoimintaan sekä pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttämiseen ja kehittämiseen. Toivoisinkin, että laatu nähtäisiin tässä laajemmassa merkityksessä myös yhteyskeskuksissa. Yhteykskeskusten haasteena on nostaa palvelun taso asiakasodotusten mukaiseksi pitäen samalla kustannukset minimissä. (Lahnaoja 2009).

ISO 9001:2000 -standardi on tuttu laadun kehittämisen työkalu yhteyskeskuksissa. Sitä käyttävät erityisesti ulkoistettuja yhteyskeskuspalveluja tarjoavat yritykset vakuuttaakseen potentiaaliset asiakkaat palvelun laadusta. ISO-järjestelmän fokus on kuitenkin prosessit. Asioiden tarkastelu on suppeahkoa asiakkaan ja toimittajien näkökulmasta ja esimerkiksi työntekijöiden näkökulma tai työntekijätyytyväisyys ei nouse ISO-järjestelmässä merkittävään rooliin (Lahnaoja 2009). Koko yhteyskeskuksen toiminnan kehittämiseksi tarvitaan vielä monipuolisempia työkaluja.

Yhteykskeskusten käyttöön on rakennettu maailmalla excellence-malleihin perustuvia omia toiminnan kehittämisen viitekehyksiä. Yhdysvalloissa kehitettiin vuonna 1996 joukon yhteyskeskuspalveluja ostavien suuryritysten, Microsoft, American Express ja Dell, toimesta Malcolm Baldrige -viitekehukseen perustuva, help desk- ja yhteyskeskuskäyttöön sovitettu COPC-2000-standardi (Customer Operations Performance Center) standardi. Tavoitteena oli luoda vaatimustaso yhteyskeskuksille, parantaa asiakastyytyvyyttä parantuneen laadun ja palvelun avulla, lisätä liikevaihtoa ja vähentää erinomaisen palvelun tuottamisen kustannuksia. COPC sertifioi ja auditoi itse yhteyskeskuksia COPC-2000-standardin mukaan. Saksa on toinen aktiivinen maa, jossa palvelukeskustoimintoja on kehitetty laatujohtamisen ja EFQM-mallin pohjalta. Total Quality Excellence -malli (TQE) on yhteyskeskusten oma toiminnan kehittämisen viitekehys. Parakaikilla on kääntämässä yhteistä eurooppalaista Contact

Centre -standardia Suomeen. Työtä Suomessa on koordinoitunut Suomen Standardoimisliitto. (Lahnaoja 2009.)

Yleisten ja yhteyskeskuksille räätälöityjen standardien ja laatupalkintomallien lisäksi parhaat yhteyskeskukset käyttävät toiminnan kehittämiseen liikkeenjohton parannus- ja kehittämismenetelmä Six Sigmaa. Six Sigma on systemaattinen ongelmanratkaisun ja toiminnan parannusmenetelmä, jolla tähdätään laadun läpimurtoon toimintaa kehittämällä faktatietoihin perustuen. Six Sigma -ajattelun ja konseptin kehittäjiä ovat Bill Smith, Richard Schroeder ja Mikel J. Harry. Six Sigma -ohjelma luotiin teollisuuden pariin Motorolassa 1980-luvulla, ja sen avulla Motorola voitti vuonna 1988 ensimmäisen jaetun eli Malcolm Baldrige -laatupalkinnon. Six Sigma -työkalut tuovat palvelutoimintaan palvelukeskusten kaipaamaa laadun tasalaatuisuutta, sillä metodologian perusperiaatteita on, että virheitä pitää eliminoida prosessin hajontaa pienentämällä. Six sigma tilastollisena terminä tarkoittaa tilannetta, jossa prosessi tuottaa vähemmän kuin 3,4 virhettä miljoonalla mahdollisuudella. Six Sigma on asiakaskeksinen laadun kehittämismenetelmä, jossa asiakkaan ääni, voice of the customer, määrittelee laadulle kriittiset tekijät.

Verkostoituminen alan muiden toimijoiden kanssa, alan julkaisujen seuraaminen ja osallistuminen messuille ja seminaareihin on monelle yhteyskeskusosaajalle tapa pitää yllä laatuun ja toiminnan kehittämiseen liittyvää tietoa. Maailmalla alalle on syntynyt omaa konsulttiliiketoimintaa, jota on jonkin verran myös Suomessa. (Lahnaoja 2009.)

## 7.1 Toiminnan kehitystä ja oppimista itsearvioiden tai kilpailien

Vuoden Parhaat Yhteykskeskuskilpailu on uusi ja innovatiivinen palvelujohtamisen oppimista ja parhaita käytäntöjä edistävä toiminnan kehittämismenetelmä. Se on itsearviointimalli ja kilpailu, jossa laatuajattelun keinoin etsitään erinomaisuutta organisaatioista. Kilpailun yhteistyökumppaneina ovat toimineet Lukkarintupa, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-hanke Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa, PalveluPlus Oy, Content Union sekä HDI Nordic Oy. Kilpailu hyödyntää Lukkarintuvan Parhaat Kriteeristöä, joka on suunniteltu erinomaisen toiminnan tunnistamisen, toiminnan kehittämisen ja johtamisen työvälineeksi palvelukeskusympäristöön. Parhaat Kriteeristö on palveluorganisaatioille viitekehys, joka kokoaa palvelujohtamisen keskeiset elementit yksiin kansiin ja auttaa käyttäjänsä tunnistamaan ja arvioimaan omia toimintamalleja. Kriteeristön tavoitteena on auttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet järkevillä toimintamal-

leilla siten, että toiminta ja tulokset ilahduttavat asiakkaita, henkilöstöä, organisaation johtoa ja muita keskeisiä sidosryhmiä.

Kilpailuun valmistaudutaan Parhaat Kriteeristön noin 40 asiakaspalvelun johtamiseen liittyvän kysymyksen avulla. Kysymyksistä tuotetaan kisahakemus. Kysymykset ohjaavat näkemään palvelukeskustoiminnan systeeminä, jossa merkittävässä asemassa on ihmisten, prosessien ja tietojärjestelmien yhteen johtaminen. Kilpailuhakemuksen arvioimiseen on koulutettu yhteyskeskusasi-antuntijoita ja esimiehiä. Arvioijat tutustuvat hakemuksiin ensin itsenäisesti ja sen jälkeen etsivät yhteistä konsensusta pienryhmissä. Hakijoille, jotka läpäisevät esikarsinnan, tehdään arviointikäynti. Arviointikäynnillä etsitään vahvistusta hakemuksessa esitetyille vahvuuksille ja haetaan lisätietoa avoimiin kysymyksiin. Lopuksi toiminta pisteytetään yhteisen metodologian mukaisesti. Menetelmän taustalla vaikuttavat eurooppalainen laadun viitekehys EFQM sekä yhteyskeskus- ja asiakaspalvelutyötä ohjaavat standardit Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa.

Vuoden Parhaat Yhteyskeskuskilpailun organisaatiosarjan voittajille myönnetään suurten ja keskisuurten yhteyskeskusten sarjoissa Yhteyskeskus Laatupalkinto -tunnustus. Tunnustuksen on voittanut vuosina 2009–2010 kolme yritystä: Osuuspankkikeskuksen Yhteyskeskus vuonna 2009, TeliaSonera Finland Oyj:n Mobiililiiketoiminnan kuluttajapalvelu sekä Fortum Asiakaspalvelu Oy vuonna 2010. Parhaista käytännöistä kisassa on palkittu DHL Express (2009), GoExcellent Finland ja If Asiakaskeskus (2010).

Kisa on järjestetty nyt kahtena vuotena ja se on saanut runsaasti kiitosta. Parhaat palautteet on annettu konseptille siitä, miten se ohjaa palvelukeskuksen ja koko organisaation yksiköitä yhdessä tekemiseen, yhteiseen vuoropuheluun ja oman toiminnan kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseen.

## 7.2 Onko laatupalkintotoiminnalla vaikuttavuutta organisaatioiden kehitykseen?

Laatupalkintotoiminnalla on pitkät perinteet toiminnan kehittämisen työkaluna, ja sen vaikuttavuutta on tutkittu monin eri tavoin. Tutkimukset osoittavat, että erityisesti Baldrige- ja EFQM-malleihin perustuvien kisojen voittajat pystyivät osoittamaan huomattavasti parempia kasvulukuja talouden keskeisissä tunnusluvuissa verrattuna tutkimukseen valittuihin verrokkiyrityksiin, jotka eivät hyödyntäneet kisoja (EFQM-excellence model, Laatukeskus).

## 7.3 Lopuksi

Yhteyskeskukset osallistuvat lähes kaikkiin organisaation ydinprosesseihin vastaamatta niistä kuitenkaan itse. Siksi niiden toiminta on haavoittuvaa. Palvelun laatuun vaikuttaa erityisesti toiminta sidosryhmien kanssa. Ne yhteyskeskukset, jotka osaavat ja uskaltavat vaikuttaa, kouluttaa ja johtaa omia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään, tehdä omaa tulevaisuuttaan ja nostaa esiin osaamistaan, menestyvät. Toivotan rohkeutta kokonaisvaltaiseen laaduntarkasteluun ja yhteistyöhön sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa omassa palveluorganisaatiossanne!

## Lähteet

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Juva: WSOY. EFQM-excellence model. Laatukeskus.

Juran, J. 1989. *Juran on Leadership for Quality*. New York.

Lahnaoja, M. 2009. *Yhteyskeskus Laatupalkintokilpailun kriteeristön kehittäminen EFQM-mallin avulla*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Lecklin, O. 1999. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Soukola, E. 2009. *Laatutyö vie kohti erinomaisuutta -seminaari*. 9.9.2009. Joensuu.

## **8 TYÖHYVINVOINTI**

Ajemmin työelämän keskeiset haasteet liittyivät työolojen ja eritoten fyysisesti turvallisten työolojen turvaamiseen. Nykyisin haasteena on työn henkinen kuormittavuus, johon ongelman monisyisyyden ja tulkintojen vaikeuden takia on vaikeampi puuttua kuin selkeästi todettaviin ja havainnoitaviin fyysisiin uhkisiin. Fyysisten kuormitustekijöiden esille ottaminen on koettu helpommaksi, koska asiaan liittyy konkreettisia käsitteitä. Psykkisen ja sosiaalisen kuormituksen kokeminen on yksilöllistä: suojakaiteen puuttuminen on sama kaikille, mutta sama vuorovaikutustilanne voi näyttäytyä toiselle henkilölle hyvin kuormittavana kun taas toinen henkilö ei koe sitä ollenkaan kuormittavana. Psykkisen kuormitustilanteen mittaaminen objektiivisesti on mahdotonta, koska tilanteiden kokeminen on yksilöllistä. (Hyttinen 2010.)

Mikäli työn kuormitustekijöihin ei puututa, voi tuloksena olla hyvinvointi- ja terveysongelmia, taloudellisia menetyksiä ja lisäksi työstressistä aiheutuvat merkittävät seuraukset työn tuottavuuteen. Psykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin, jotka ovat vielä puutteellisesti hallittuja, puuttumiseen tarvitaan erilaiset keinot kuin fyysisten kuormitustekijöiden vähentämiseen. Lisätäkseen työhyvinvointia työyhteisön tulisi kyetä keskustelemaan psyykkisistä ongelmista. Työsuojeluvalluudet ovat monissa organisaatioissa tietosäiliöitä, joille kerrotaan olemassa olevista ongelmista, mutta samalla kielletään puhumasta niistä ylemmälle taholle. (Hyttinen 2010.) Työterveyshuoltolaki uudistui vuon-

na 2001. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa 4) työyhteisön toimintaa. Lainsäädäntö edellyttää työympäristön olevan paitsi fyysisesti turvallinen myös psyykkistä terveyttä tukeva. (Työterveyshuoltolaki.)

## 8.1 Tutkimustuloksia työhyvinvoinnista

Tilastokeskus on tehnyt jo neljän vuosikymmenen ajan laajoja haastatteluihin pohjautuvia työolotutkimuksia, jotka kertovat palkansaajien työolojen muutoksista. Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008 -tutkimuksesta saatujen tulosten valossa yksi suurin kielteinen muutos on se, että 1980-luvun lopulta lähtien kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet ja työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtyneet. Sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsivät, koska työpaikoilla korostetaan yksilöllistä työsuoritusta ja kilpailu lisääntyy. (Tilastokeskus 2008.)

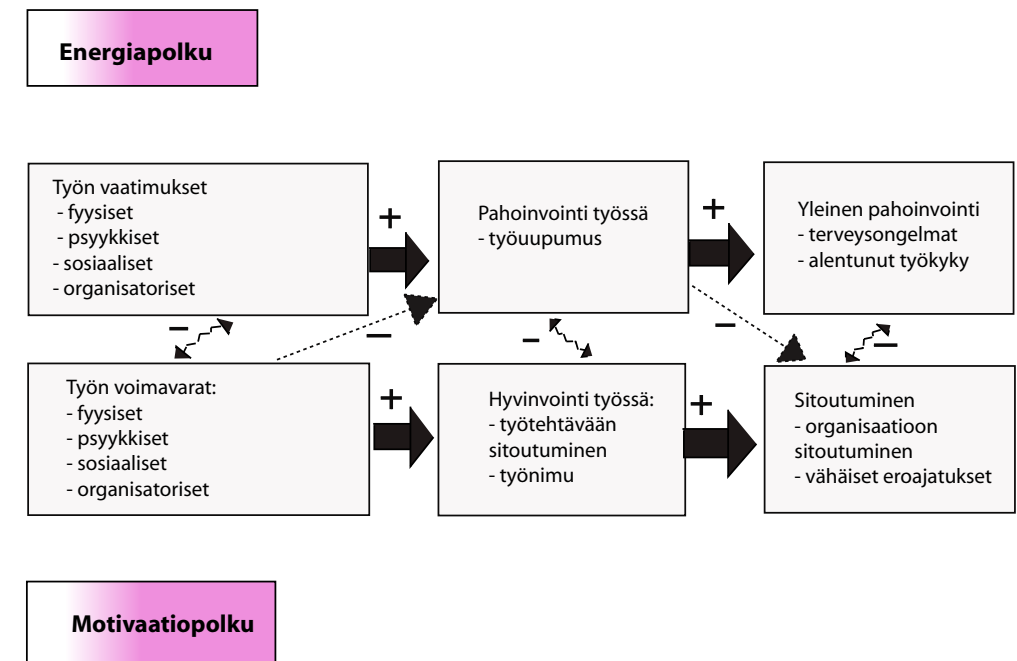
Tilastokeskuksen mukaan kiire, henkilöstön riittämättömyys, epävarmuus tulevaisuudesta ja avoimuuden puute ovat lisääntyneet varsinkin julkisella sektorilla. Kuntasektorilla kielteinen kehitys alkoi näkyä 1990-luvun lamasta alkaen, mutta uusimman tutkimuksen mukaan työelämän ongelmat ovat kasvaneet 2000-luvulla erityisesti valtiosektorilla. Tutkimuksessa todetaan, että valtiolla työskentelevät kokevat nyt aiempaa useammin, että henkilöstöä on liian vähän työtehtäviin nähden. Myös työilmapiirin avoimuus ja kannustavuus ovat vähentyneet. Valtion työntekijät pelkäävät ennakoimattomia muutoksia nyt enemmän kuin työntekijät muilla sektoreilla. (Tilastokeskus 2008.) Työelämän pitkän aikavälin muutokset merkitsevät sitä, että työhyvinvoinnin mahdollistaminen työpaikoilla on käynyt entistä haastavammaksi.

Euroopan tasolla tehty selvitys osoittaa, että työolojen ja työelämän myönteiset piirteet keskittyvät pitkälti suuriin yrityksiin ja pysyviin työsuhteisiin, kun epäedulliset piirteet liittyvät pienyrityksiin sekä epätyypillisiin työsuhteisiin. Tällaista työn ja työolojen kahtiajakautumista esiintyy Suomessa muun muassa suhteessa ammattiin, koulutustasoon ja osaamiseen, työsuhteen ehtoihin ja ikään. Työolojen kahtiajakautumisella on vaikutuksensa myös terveysriskien epätasaiseen jakautumiseen ja jopa eri ammattiryhmissä esiintyviin kuolleisuuseroihin. Parhaimmillaan työ kehittää ihmistä ja hänen voimavarojaan, mutta pahimmillaan se voi olla myös terveysriski. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.)

## 8.2 Työhyvinvoinnin tarkastelua eri näkökulmista

Usein työhyvinvointia tarkastellaan kielteisestä lähtökohdasta siten, että keskeisen roolin saa pahoinvoinnin tarkastelu. Perinteisesti työhyvinvointia on hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmista. Kielteisen tarkastelunäkökulman johdosta stressin ja uupumusoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.) Koska sekä psykologiassa että työpsykologiassa tutkimus on painottunut pitkälti pahoinvoinnin tutkimiseen (tunnistetaan, tutkitaan ja hoidetaan ongelmia ja niiden syitä), tutkijat toteavat, että ihmisten hyvinvointia ei ole järkevää kuvata yksipuolisesti ongelma- ja sairauskeskeisestä viitekehyksestä käsin. Pahoinvoinnin tutkimuksista saadaan tuloksia, jotka ovat kielteisiä ja työelämästä luodaan siten hyvin yksipuolinen kuva. Nämä tutkimustulokset eivät myöskään kerro keinoista, jotka edistäisivät työhyvinvointia. Hyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia ehkäistään vähentämällä työn vaatimuksia. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 72–73.)

Nykyisellään psykologisessa tutkimuksessa onkin alettu korostaa positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan ihmisten hyvinvointia, terveyttä ja näitä ennakoivia tekijöitä. Positiivista näkökulmaa tarkastellaan työtyytyväi-



**Kuvio 1.** Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin (Mäkikangas ym. 2005, 58).



syyden, työsitoutuneisuuden ja työn imun kautta. Pitkään käytössä olleet ja tunnetut myönteisiä tiloja ja kokemuksia kuvaavat käsitteet, kuten työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, eivät kuvasta työhyvinvointia vaan pikemminkin työasenteita. Paljon odotuksia sisältävä uusi analyyttinen käsite ”työn imu” kuvastaa työhyvinvointiin liittyviä kokemuksia vireydestä, työhön syventymisestä ja sitoutumisesta työhön. Aika näyttää, voidaanko uuden käsitteen avulla monipuolistaa ja syventää ymmärrystä työhyvinvoinnista, joka siis on enemmän kuin työpaikoilla ilmenevän pahoinvoinnin puuttumista. (Mäkikangas ym. 2005, 72–73.) Seuraavissa luvuissa esittelen tarkemmin molempia näkökulmia ja niihin liittyviä teorioita.

Kuviosta 1 ilmenee työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin. Työhön liittyvät vaatimukset lisäävät työssä ilmenevää pahoinvointia ja vähentävät työssä käytettäviä voimavaroja. Työssä ilmenevä pahoinvointi lisää henkilön kokemaa yleistä pahoinvointia ja vähentää sitoutumista organisaatioon. Työn piirteiden jako vaatimuksiin ja voimavaroihin ei kuitenkaan tutkijoiden mukaan ole yksiselitteinen, koska työntekijä voi mieltää työssä piirteitä samanaikaisesti sekä työn vaatimus- että voimavaratekijöiksi. (Mäkikangas ym. 2005, 58.)

### 8.2.1 Stressi työelämässä

Stressi käsitteenä on laaja. Stressikäsitettä voidaan tarkastella kolmesta eri tasosta. Stressi voi viitata stressitekijöihin, stressireaktioihin tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen ja siinä ilmenevään epätasapainoon. Stressitekijöiksi lasketaan kuormittavat tapahtumat tai tilanteet – ärsykkeet. Haasteelliseksi ärsykenäkemyksen tarkastelun tekee se, että eri henkilöt reagoivat ärsykkeisiin yksilöllisesti. Työelämän stressitekijöitä voidaan jakaa muun muassa seuraavasti: 1) fyysiset työolot 2) työtehtävien vaatimukset 3) rooliepäselvyys ja -ristiriita, 4) työtoveri-, asiakas- ja esimiesuhteet 5) työaika 6) työuralla eteneminen 7) traumaattiset tapahtumat, esim. työtapaturmat ja 8) organisatiomuutokset. (Kinnunen & Feldt 2005, 14.)

Katz ja Kahn (1978) ovat tehneet rooliteoriaan perustuvan kolmijaon: roolilylikuormitus, joka tarkoittaa, että henkilöllä on liikaa töitä tai liian vaikeita tehtäviä, roolikonflikti, joka tarkoittaa työhön liittyviä ristiriitaisia odotuksia ja rooliepäselvyydet, jotka tarkoittavat tehtävään liittyviä epäselviä odotuksia. Stressireaktioista voidaan erottaa lyhytaikaiset ja pitkäkestoiset reaktiot ja reaktioita voidaan eritellä ainakin kolmella tasolla: yksilön, työyhteisön ja organisaation sekä yksityiselämän tasolla. Yksilötasolla reaktiot voivat olla fysiologisia, tunneperäisiä tai käyttäytymisessä ilmeneviä. Muutokset stressihormien erityksessä, verenpaineessa ja sydämen sykkeessä aktivoivat

yksilön voimavarat ja auttavat sopeutumaan haasteellisen tilanteen aiheuttamiin vaatimuksiin ja selviytymään tilanteesta. Lyhytaikainen ja tilapäinen stressi on usein myönteinen asia, mutta toistuessaan ja muuttuessaan pitkäkestoiseksi se voi edistää muun muassa sydänsairauksien syntyä. Tunneperäiset reaktiot ilmenevät mielialamuutoksina, muun muassa ärtymyksenä, ahdistuneisuutena ja masentuneisuutena. Mielialamuutoksina ilmenevät tuntemukset ovat hyviä osoittimia reaaliaikaisen stressitilan tunnistamiseen. Pitkällä aikavälillä työstressi voi johtaa masennukseen ja psykosomaattiseen oireiluun, joka voi ilmetä päänsärkynä tai vatsavaivoina. Käyttäytymisen tasolla stressin vaikutukset voivat ilmetä kognitiivisen (tiedollisen toiminnan) muun muassa muistin, keskittymiskyvyn ja päätöksenteon heikentymisenä. (Kinnunen & Feldt 2005, 15.)

Organisaatiotasolla ilmenevä stressi voi lisätä työpaikan ihmissuhdeongelmia, vähentää sitoutumista organisaatioon ja lisätä halua vaihtaa työpaikkaa. Myös sairauspoissaolojen runsaus voi kieliä stressistä organisaatiossa. Kielteiset vaikutukset ulottuvat myös yksityiselämään, koska työstressi hidastaa yksilön palautumista vapaa-aikana. (Kinnunen & Feldt 2005, 16.)

### Muutama työstressin teoreettinen malli

Robert Karasekin (USA) 1970-luvun lopussa kehittämässä mallissa haitallista työkuormitusta kuvataan työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella. Työn hallinta käsittää mahdollisuuden vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn määrällistä ylikuormitusta, työn aikapaineita ja rooliristiriitoja. Karasekin mallissa työ on jaettu neljään osaan: passiiviseen, kuormittamattomaan, aktiiviseen ja kuormittavaan työhön. Malli sisältää kaksi työhyvinvointia selittävää hypoteesia: kuormitushypoteesin ja aktiivisen oppimisen hypoteesin. Työn korkea vaatimustaso ja vähäinen hallintamahdollisuus lisäävät työntekijän altistusta stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille. (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19.) Myöhemmin mallia laajennettiin siten, että myös sosiaalisen tuen ulottuvuus otettiin huomioon. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan esimiehen ja työtoverien molemminpuoleista arvostusta, tukea ja kannustusta. Karasekin teorian perusteella tutkijat ovat saaneet näyttöä muun muassa siitä, että mallin piirteet ovat yhteydessä työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, stressiperäisiin sairauksiin ja mielenterveyden häiriöihin. Karasekin mallia on arvosteltu työn piirteiden liiallisesta pelkistämisestä eli siitä, että malli ei erottele laadullista ja määrällistä. Mallia on kritisoitu myös kapea-alaisuudesta eli siitä, että siinä ei huomioida eroja työntekijöiden persoonallisuuksissa. (Kinnunen & Feldt 2005, 20 - 21.)

Peter Warrin esittämä vitamiinimalli (1987), jonka avulla voidaan määritellä erilaisten työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita, tarkastelee hyvinvointia ja sen saturaatiopistettä kymmenen työn piirteen kautta. Näistä kuudella – työn itsenäisyydellä, työn vaatimuksilla, sosiaalisella tuella, taitojen käytöllä, työtehtävien monipuolisuudella ja palauttella työstä – on vitamiinimallin oletusten mukaan tietyn rajan jälkeen kielteinen vaikutus. Sen sijaan neljä työn piirrettä – palkka, turvallisuus, arvostus ja esimiehen tuki – toimivat siten, että niiden lisääntymisestä ei ole kielteisiä seurauksia työhyvinvoinnille. Warrinin malliin sisältyy oletus siitä, että työn eri piirteet ovat eri tavalla yhteydessä tunneperäisen hyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin. Useat tutkimukset tukevat Warrinin vitamiinimallin teoriaa, joskin tulokinnan ristiriitaisuksiakin luonnollisesti löytyy. Esimerkiksi lukion opettajiin kohdistunut tutkimus osoitti, että työn vaikutusmahdollisuudet, muun muassa työn itsenäisyys, olivat yhteydessä fyysisiin oireisiin kuten vatsavaivoihin ja rintakipuihin. Oireilua esiintyi eniten silloin kun vaikutusmahdollisuudet olivat vähäiset ja silloin kun ne olivat runsaat. (Kinnunen & Feldt 2005, 24 – 28.)

Johannes Siegristin ERI-malli (Effort Reward Imbalance) (1986) perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen, joka ohjaa ihmisten välistä käyttäytymistä. Työntekijä odottaa saavansa vastinetta ponnisteluilleen. Mikäli työntekijä koee antavansa enemmän kuin mitä työnantajalta vastineeksi ponnisteluista saa, voi seurauksena olla kielteisiä tunteita ja työhyvinvoinnin heikkenemistä. Kielteiset tunnetilat voivat pitkittyessään johtaa sairastumiseen. Työhön liittyvät palkkiot ovat palkan lisäksi itsearvostuksen lisääntyminen; työn turvallisuus ja etenemismahdollisuudet. Yleensä työntekijä pyrkii ponnistusten ja palkkioiden väliseen tasapainoon, mutta epätasapaino on Siegristin mallin mukaan mahdollinen seuraavissa tapauksissa: 1) jos ei ole olemassa muita vaihtoehtoisia työpaikkoja 2) strategisista syistä, muun muassa odottamalla saavansa palkkioita tulevaisuudessa ja 3) jos työntekijä sitoutuu työhönsä erityisen voimakkaasti. (Kinnunen & Feldt 2005, 29.)

## 8.2.2 Työuupumus

Työuupumus (burnout) saa alkunsa ympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta ja etenkin siitä, että vaatimukset ja yksilön voimavarat tai odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa. Työuupumuksen määritelmiä erotellaan useimmiten neljä. (Kinnunen & Hättinen 2005, 38.)

Yhden määritelmän mukaan työuupumus on pitkäkestoinen väsymystila, masennus ja turhautuminen, jotka saavat alkunsa yksilön voimakkaasta sitoutumisesta työhönsä, joka ei loppujen lopuksi tyydytäkään hänen kunnianhimoisia tarpeitaan (Freudenbergen & Richelson, 1980, Kinnunen & Hättinen 2005, 38 mukaan.)

Toinen määritelmä kuvaa työuupumuksen tunneperäisenä reaktiona työhön liittyviin stressitekijöihin (Chernis 1980). Kyseessä on prosessi, jossa epätasapaino työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välillä johtaa reaktioon, jolle on tyypillistä ahdistus, jännittyneisyys, väsymys ja uupumus. Tällä on vaikutusta muun muassa keskittymiskykyyn ja siihen, että henkilö näkee tilanteet kyynisesti. (Kinnunen & Hättinen 2005, 39.)

Kolmas määritelmä kuvaa uupumusta fyysisen, tunneperäisen ja henkisen uupumuksen tilana, jonka aiheuttaa pitkäaikainen sitoutuminen vaativiin tilanteisiin. Tilanteista muodostuu vaativia yksilön suurten odotusten ja kroonisen stressin vuoksi. (Pines, 1993; Pines & Aronson, 1988, Kinnunen & Hättinen 2005, 39 mukaan.)

Neljäs määritelmä koostuu kolmesta ulottuvuudesta: emotionaalisesta uupumuksesta, depersonalisaatiosta ja ammatillisen tehokkuuden vähenemisestä (Maslach & Jackson 1981). Tälle eniten käytetylle määritelmälle on olennaista se, että työuupumus nähdään kolmiulotteisena oireyhtymänä. Psykologisten tutkimusten lähestymistavan suosio perustuu helposti käytettävään kyselypohjaiseen menetelmään (Maslach Burnout Inventory, MBI), joka mittaa esitettyjä työuupumuksen ulottuvuuksia niin ihmissuhdetyössä kuin sen ulkopuolellakin. Tunnetuin suomalainen menetelmä on Bergen Burnout Indicator. (Kinnunen & Hättinen 2005, 39.)

Aloite uupumisen arviointiin voi tulla työntekijältä itseltään, esimieheltä tai työtovereilta. Esimiehet kaipaavat koulutusta uupumisen tunnistamiseen ja siihen, kuinka asiasta keskustellaan uupuneen työntekijän kanssa. Uupuneen työntekijän työhön liittyviä tukitoimenpiteitä voivat olla muun muassa työtehtäviin, työmenetelmiin ja työvälineisiin tai työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet, sosiaalisen tuen muodot, osaamisen kehittäminen tai työyhteisön kehittäminen. Työntekijään kohdistuvia mahdollisia toimenpiteitä voivat olla muun muassa sairausloma ja lääkitys, keskustelut ja työnohjaus, erilaiset interventiot ja kuntoutus sekä työkokeilut. Sairausloman ja lääkityksen lisäksi on tärkeää tarjota uupuneelle keskusteluapua esim. työpsykologin kanssa. Myös ryhmähoitomenetelmät ovat käytössä. Niiden avulla pyritään kehittämään stressinhallintakeinoja ja lisäämään työn hallintaa. (Rantala 2005, 336–342.)

Yksilöön kohdistuva tukitoimenpide voi olla myös kuntoutusprosessin käynnistäminen. Kelalla on lakisääteinen velvollisuus järjestää kuntoutusta (esimerkiksi Tyky-kuntoutus eli työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus). Sen lisäksi Kela järjestää myös harkinnanvaraista kuntoutusta (esimerkiksi Aslakurssit eli ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus ja Virvelikurssit eli vireyttä ja elinvoimaa työelämään). Jos uupuneen työntekijän sairausloma on ollut pitkä, työhön paluuta voidaan pehmentää vakuutusyhtiöiden

kustantaman työkokeilun turvin. Työkokeilun aloittaminen ei kuitenkaan edellytä sairauslomajaksoja. Työkokeilun pituus on yleensä 1–3 kuukautta. Työpaikalla kirjataan työkokeilusuunnitelma ja nimetään työpaikan vastuuhenkilö, joka seuraa työkokeilun edistymistä. Työkokeilu aloitetaan yleensä lyhenne-tyllä työajalla. Työterveyshuollon säännöllinen seuranta edistää työkokeilun onnistumista. (Rantala 2005, 343–344.)

Uupuneen työntekijän työssä jaksamisen tukiprosessin eri vaiheissa tulisi säännöllisesti seurata toipumisen etenemistä. Työterveyshoitajan rooli on tärkeä uupumisen tunnistamisessa ja hoitoprosessin käynnistämisessä. Työterveyslääkäri arvioi terveydentilaa, sairausloman, lääkityksen ja kuntoutuksen mahdollista tarvetta. Työterveyspsykologi on tärkeänä apuna uupuneen jäsentäessä kokemuksiaan ja omaa toimintaansa. Työnantajan ja esimiehen sitoutuminen uupuneen tukemiseen on erityisen tärkeää. (Rantala 2005, 344.)

### **Muutama työuupumuksen kehityksellinen malli**

Chernissin mallin (1980) mukaan työuupumus voi saada alkunsa työympäristön tai yksilön piirteistä, jotka johtavat kielteisiin asennemuutoksiin esimerkiksi luomalla epäilyksiä pätevyyden tunteesta, synnyttämällä ongelmia asiakkaiden kanssa tai aiheuttamalla kollegiaalisen tuen puutetta. Kyse on prosessista, joka edustaa yhtä mahdollisuutta sopeutua tietynlaisiin stressin lähteisiin. (Kinnunen & Hättinen 2005, 41.)

Golembiewskin vaihemallissa (Golembiewski & Munzenrieder 1984) teoria esitetään kolmen ulottuvuuden määritelmällä. Työuupumuksen ensimmäinen vaihe on depersonalisaatio. Se tarkoittaa ihmissuhdetyössä tarvittavaa etäisyyden pitoa asiakkaisiin nähden, mutta vaatimusten ja paineiden ylitettyä tietyn tason etäisyys saattaa muuttua depersonalisaatioksi eli henkilö kohtelee asiakkaita eri tavalla kuin ammattieettisten normien mukaan tulisi kohdella. Tästä on seurauksena ammatillisen tehokkuuden väheneminen. Lopulta vähentynyt ammatillinen tehokkuus ja depersonalisaatio johtavat emotionaaliseen uupumukseen ja heikentävät siten yksilön selviytymiskeinoja. Golembiewskin vaiheteoria sisältää kahdeksan vaihetta. Yksilö voidaan jaotella joko vähän oireita kokevien ryhmään tai paljon oireita kokevien ryhmään. Vaiheessa I henkilöllä ei ole mitään oireita. Vaiheissa II–III, henkilöllä on uupumuksen ensioireita: joko depersonalisaatio-oireita (II) tai ammatillisen tehokkuuden vähenemistä (III). IV vaihe sisältää oireita molemmista edellä mainituista ja vasta V vaiheessa ilmenee emotionaalista uupumusta, joka kuuluu myös kaikkiin muihin mallin loppuvaiheisiin (VI–VIII). (Kinnunen & Hättinen 2005, 42.) Leiterin ja Maslachin prosessimallissa (1988) emotionaalinen uupumus on uupumusprosessin kriittinen ulottuvuus. Tässä mallissa emotionaalinen uupumus

kehittyy ensimmäiseksi. Tästä seuraa työntekijän suojautuminen uupumusta vastaan siten, että hän muuttaa suhtautumistaan asiakkaisiin. Tässä mallissa depersonalisaatio on selviytymisreaktio tilanteessa, jossa muut keinot eivät ole onnistuneet vähentämään koettua stressiä. Depersonalisaation ilmetessä yksilö menettää tehokkuuden tunnetta työssään, koska depersonalisaatio heikentää yksilön ammatillisia arvoja ja tavoitteita. Myöhemmin Leiter (1991, 1993) on muuttanut mallia siten, että depersonalisaatio on seurausta emotionaalista uupumuksesta mutta ammatillisen tehokkuuden väheneminen kehittyy näistä riippumatta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että emotionaalilla uupumuksella ja depersonalisaatiolla on yhteisiä selittäjiä (muun muassa heikko organisaatioon sitoutuminen ja voimakas työpaikan vaihtohalukkuus), kun taas ammatillisen tehokkuuden väheneminen oli yhteydessä eri tekijöihin (esimerkiksi vähäinen ongelmasuuntautunut stressin käsittely). Maslach ym. toteavat (2001), että tehokkuuden väheneminen syntyy voimavarojen puutteesta, ja uupumus ja depersonalisaatio kytkeytyvät työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin. (Kinnunen & Hättinen 2005, 43.)

Hobfoll ja kumppanit (Hobfoll 1989; Hobfoll & Freedy 1993; Hobfoll & Shirom 2001) ovat kehittäneet voimavarojen säilyttämisteorian (conservation of resources theory, COR-teoria). Alun perin malli on kehitetty stressin tutkimiseen. Teorian mukaan yksilö pyrkii saavuttamaan tai säilyttämään sen, mitä hän arvostaa. Näitä arvostettuja asioita kutsutaan voimavaroiksi, joita on neljänlaisia: aineelliset objektit kuten talo tai auto, olosuhteet kuten pysyvä työpaikka tai avioliitto, henkilökohtaiset ominaisuudet kuten itsearvostus ja erilaiset energian muodot kuten voima, tieto tai raha. Stressiä voi syntyä kolmessa eri tilanteessa: 1) kun yksilöä uhkaa voimavarojen menetys 2) yksilö menettää voimavarat tai 3) hän epäonnistuu sijoittaessaan voimavarojaan. Yksilö pyrkii suojelemaan itseään voimavarojen menetyksiltä, koska käytössä olevilla voimavaroilla on suurempi merkitys yksilön hyvinvoinnille kuin uusien voimavarojen saavuttamisella. Työuupumuksen ydinsisältö on COR-teorian mukaan vähitellen tapahtuvassa energiavarojen tyhjentymisessä. Emotionaalinen (tunneperäinen), kognitiivinen (tiedollinen) ja fyysisen väsymyksen yhdistelmä edustaa voimavarojen menetystä. Kun uupumusprosessi etenee, energian väheneminen ilmenee avuttomuutena, toivottomuutena ja masennuksena. Työuupumuksen kehitys nähdään menetysten spiraalina, jossa jokainen menetys vaikuttaa voimavarojen vähenemiseen. COR-teorian mukaan työuupumuksen ennaltaehkäisyssä tärkeintä on lisätä yksilön voimavaroja ja suojata yksilöä niiden menetykseltä. (Kinnunen & Hättinen 2005, 44–45.)

### 8.2.3 Työtyytyväisyys

Työn vaatimukseen (fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet) ja työn voimavaratekijöihin (hyvät fyysiset työolot, työhön vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus) liittyvissä tutkimuksissa todetaan työhyvinvoinnin myönteiseksi kehityskuluksi tasapaino yksilön edellytyksien ja työhön kohdistamien odotuksien sekä työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä johtavan parantuneeseen työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä motivaation ja itseluottamuksen kasvuun (Raija Kalimon työstressimalli 1987, Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56–57 mukaan.) Työtyytyväisyystutkimusten alkuajoilla, 1930-luvulla, havaittiin, että yksitoikkoiset työt aiheuttavat tyytymättömyyttä työtä kohtaan kun taas vaihtelevissa töissä oltiin tyytyväisiä. Jo tuolloin lääkkeeksi tarjottiin työtehtävien laajentamista ja työn rikastamista. Aiemmin työtyytyväisyyttä on tarkasteltu siitä näkökulmasta, missä määrin työ on tyydyttänyt yksilön tarpeita. Nykyisin työtyytyväisyys luokitellaan työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös itse työlleen asettamia tavoitteita. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 59–60.)

Ruotsissa tehdyissä lukuisissa alan tutkimuksissa 1960–1970-luvuilla (Marianne Frankenhauser ja Bertil Gardell) painopiste oli melko paljon työn yksipuolisuudessa ja monotoniasa. Kyseisellä lähestymistavalla on ollut vaikutuksensa myös suomalaiseen tutkimukseen ja käytäntöön. Tutkimusten pohjalta Gardell asetti työn sisällöllisiksi tavoitteiksi muun muassa sen, että työssä tulisi olla vaihtelua, työn tulisi muodostaa mielekkäitä kokonaisuuksia, työssä voisi kehittyä ammatillisesti ja oppia uutta ja että työssä tulisi olla mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Lindström 2002, 26.)

### 8.2.4 Työsitoutuneisuus

Työsitoutuneisuus-käsite on syntynyt 1960-luvulla, ja on yksi vanhimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia työtyytyväisyyden ohella. Yleisesti hyväksytyn määritelmän mukaan käsitteellä tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työroolilla on keskeinen osa yksilön minäkäsitystä ja elämää (Kanungo 1982). Tarkastelun keskiössä on se, kuinka hyvin työ pystyy tyydyttämään yksilön siihen kohdistamia tarpeita. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollisuus tyydyttää hänelle tärkeitä tarpeita työssään, sen enemmän hän omistautuu työlleen ja sitoutuu työhönsä. Nämä tarpeet voivat olla esimerkiksi itsensä toteuttaminen, itsenäisyys ja mahdollisuus vastuuseen. Työsitoutuneisuuteen

liittyy useita eri ulottuvuuksia, muun muassa yleinen työsitoutuneisuus, spesifi työsitoutuneisuus, urasitoutuneisuus, ammattisitoutuneisuus ja organisaatiositoutuneisuus. Ammattiasemaan liittyvät tutkimukset osoittavat, että työsitoutuneisuus on ollut hyvin voimakasta ylimmissä ammattiasemissa ja vahvinta se on ollut ylimmillä johtotasoilla. Tilannetekijöitä painottavassa näkökulmassa työsitoutuneisuus voimistuu esimerkiksi silloin, kun työn haasteellisuutta lisätään. Työsitoutuneisuutta lisäävät myös vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn kokeminen merkitykselliseksi sekä kuulluksi tuleminen työpaikalla. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 63–67.)

Työhön sitoutuneisuuteen vaikuttavat voimakkaasti myös yksilön omat tarpeet ja kokemukset. Vuorovaikutusnäkökulman mukaan yksilö sitoutuu voimakkaimmin silloin, kun työn piirteet ovat yhteensopivia yksilön tarpeiden kanssa (Brown 1996). Tutkimukset eivät ole osoittaneet työsitoutuneisuudella olevan suurta merkitystä työsuoritukseen. Vahva työsitoutuneisuus on riskitekijä terveydelle, jos työhön liittyy paljon stressitekijöitä, kuten esimerkiksi työpaikan rooliepäselvyyksiä. Yleistäen voidaan kuitenkin todeta, että vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin heikosti sitoutuneet henkilöt. Kirja esittää pohdinnan arvoiseksi seikaksi nykypäivän työelämässä työskentelevien määräaikaisten ja projekteissa työskentelevien työntekijöiden sitoutumisen yksilön näkökulmasta. Työntekijä voi kokea sitoutumisen omaan uraansa merkityksellisemmäksi kuin vahvan sitoutumisen organisaatioon. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 68.)

### 8.2.5 Työn imu

Uusi työhyvinvointia kuvaava käsite, engagement, on saanut suomennoksen työn imu (Jari Hakanen 2002). Työn imusta on olemassa kaksi käsitteellisesti ja sisällöllisesti poikkeavaa määritelmää. Työuupumustutkijat Christina Maslach ja Michael Leiter (1997) määrittelevät työn imun työuupumuksen vastakohtaksi, joka koostuu työntekijän energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden kokemuksista. Tutkijoiden mukaan työuupumusta ja työn imua voidaan tutkia samalla arviointimenetelmällä eli Maslach Burnout Inventorylla, jossa matalat arvot asteikolla kuvaavat työn imua ja korkeat arvot työuupumusta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 68.)

Hollantilaisen Wilmar Schaufelin tutkimusryhmän mielestä työuupumus ja työn imu ovat vastakkaisia, mutta kuitenkin toisistaan erillisiä ilmiöitä eikä niitä siten voida arvioida samalla menetelmällä. He määrittelevät työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyden, vireyden

ja sinnikkyuden kokemuksia työssä sekä halua panostaa työhön. Omistautuminen kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta, työn kokemista inspiroivaksi sekä työstä saatavia innokkuuden ja ylpeyden kokemuksia. Uppoutuminen on syvää keskittymistä, joka tuottaa nautintoa ja josta voi olla vaikea irrottautua. Myös niin sanotun virtauksen (flow) kokemus on sukulaiskäsite työn imulle (Csikszentmihalyi 1975). Virtaus on lyhytaikainen huippuelämys, kun taas työn imun on ajateltu olevan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu yksinomaan tiettyyn tehtäväsuoritukseen (Schaufeli ym. 2002, Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 68–69 mukaan).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että terveydenhuolto-organisaatioissa ja itelekonserneissa koettiin työn imun ulottuvuuksia useammin kuin kartonkitehtaassa. Naisten ja miesten välisissä eroissa työn imun kokemisessa on saatu ristiriitaisia tuloksia. Saatujen tulosten perusteella voitaneen olettaa, että ammattialalla on sukupuolta merkityksellisempi rooli työn imun kokemisessa. Tutkimukset tukevat myös kuviossa 1 esitettyä motivaatiopolkua siten, että työn voimavarojen on todettu olevan yhteydessä lisääntyneeseen työn imuun (Hakanen 2005). Työn imun on havaittu olevan yhteydessä hyvään

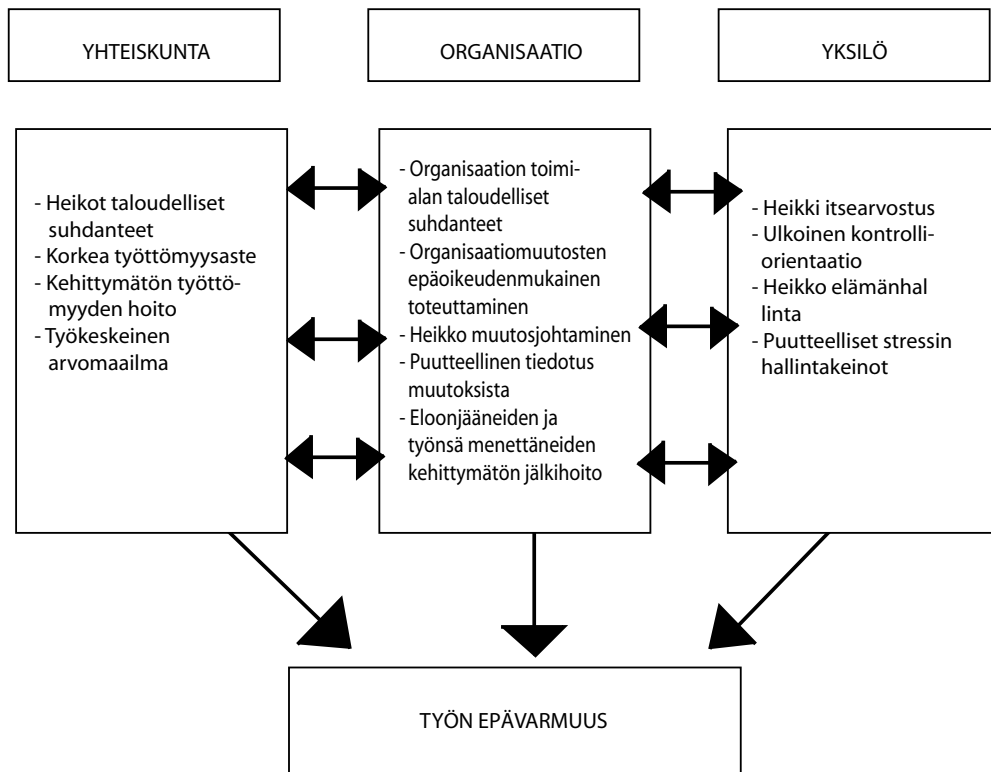
itsearvioituun terveyteen, työkykyyn, työasenteisiin ja vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläköitymisaikomuksiin. Työn imu ja työuupumus ovat negatiivisessa yhteydessä toisiinsa: mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä vähemmän hänellä on työuupumusta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 71–72.)

### 8.3 Työn epävarmuustekijöitä

Työn epävarmuudella tarkoitetaan useimmiten työn menettämisen pelkoa, joka on seurausta muun muassa kiihtyvistä globalisaatiosta, markkinatalouden muutoksista ja kvartaalitalouden tulosvaatimuksista. Aiheeseen liittyvä tutkimus yleensä lisääntyy heikentyneiden talousnäkömien yhteydessä. Työn epävarmuuden määrittelyssä voidaan erottaa ainakin kolme lähestymistapaa: 1) pelko työsuhteen päättymisestä tai mahdollisesta tulevasta työttömyydestä 2) työssä tai työsuhteessa tapahtuvat olennaiset muutokset kuten fuusio, lomautus, vastentahtoinen osa-aikaistaminen jne. ja 3) objektiivinen näkökulma eli rakenteelliset työsuhdetta koskevat tosiasiat kuten työn määräaikaisuus. Työn epävarmuutta aiheuttavat ja sitä lisäävät tai ylläpitävät tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: yhteiskunnallisiin, organisaatioon ja yksilöön liittyviin tekijöihin. Yksityiskohtaiset tekijät käyvät ilmi kuviossa 2. (Mauno & Kinnunen 2005, 168–171.)

Työ leipälajina -teoksen mukaan 20 % palkansaajista kokee työn epävarmuutta. Lehdon ja Sutelan työolotutkimuksissa (2004) havaittiin, että työsuhteen varmuus on yksi arvostetuimmista työssä viihtymistä lisäävistä työolotekijöistä. Vakituisen työsuhteen muututtua aikojen kuluessa epävarmaksi sen arvostus on noussut uuteen arvoon. Työtä ja työsuhdetta voidaan pitää keskeisenä psykologisena, sosiaalisena ja taloudellisena voimavarana, jonka menettämisen uhka koetaan kielteisesti. Tutkimukset osoittavat, että mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä enemmän hän kokee työhön liittyvää epävarmuutta. (Mauno & Kinnunen 2005, 173-174.)

Stressiteorioiden näkökulmasta (Lazarus & Folkman 1984) työn epävarmuus näyttää merkittävänä työn psykososiaalisena stressitekijänä tai yksilön voimavarojen uhkana, joka kroonistuessaan altistaa erilaisille kielteisille terveysvaikutuksille. Tutkimukset ovat osoittaneet, että epävarmuus työn jatkumisesta on yksilölle haitallisempaa kuin työsopimuksen päättymisen. Työstään epävarmat kokevat rooliepäselvyyksiä (Jacobsonin rooliteoria, 1991), eli he eivät tiedä, pitäisikö heidän ponnistella enemmän saadakseen pitää työpaikkansa vai pitäisikö heidän keskittyä muihin asioihin kuten perhe-elämään, uuden työn hakemiseen jne. Myös niin sanotulla psykologisella sopimusteoriolla on vaikutuksensa yksilöön: jos työntekijä kokee epätasapainoa sen suhteen, mitä



Kuvio 2. Työn epävarmuuden syyt. (Mauno & Kinnunen 2005, 172.)

hän työlleen antaa ja mitä saa palkkioksi, seurauksena on kielteisiä työasenteita kuten heikentynyt sitoutuminen, työpaikan vaihtoaikheet ja työtöyrytymätömyyttä. (Mauno & Kinnunen 2005, 188–189.)

Globalisaation vaikutuksesta emme enää pysty välttämään työn epävarmuutta. Epävarmuustekijöiden vaikutusten minimoimiseksi organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota muun muassa oikea-aikaiseen ja totuudenmukaiseen tiedottamiseen. Tiedotus vähentää epävarmuutta ja antaa yksilölle aikaa sopeutua tilanteeseen ja miettiä ratkaisuja subjektiivisesti. Yhtenä hyvänä uutena ratkaisuna pidetään muutosturvaa, joka edistää irtisanomistilanteessa työntekijän sopeutumista ja uuden työpaikan löytymistä. Organisaation tulisi tarjota irtisanotulle apua mm. uuden työpaikan löytämisessä ja uudelleen kouluttamisessa sekä tarjoamalla psykologista ja taloudellista apua akuutissa muutoksessa (muun muassa työterveyshuollon palvelut, stressiryhmät jne.). Tärkeää olisi myös se, että pätkätyöläisille ja työssä epävarmuutta kokeville olisi esimerkiksi yhteiskunnan taholta tarjota henkilöstö- tai täydennyskoulutusta. Usein organisaation kustantamiin koulutuksiin pääsevät vain vakinaiset työntekijät, joten järjestelmä takaisi, etteivät määräaikaiset ja muut reuna-alueen työntekijät jäisi kehityksen ja tiedon ulkopuolelle. Muutokset organisaatiossa luovat haasteita myös johtamiselle. Muutossuuntautunut johtaja motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevast, valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoimalla heitä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaiden uskomuksia, arvoja ja asenteita (Bass 1999, Mauno & Kinnunen 2005, 194–196 mukaan.)

## 8.4 Organisaatiokulttuurin vaikutukset hyvinvointiin

Organisaatiokulttuurin vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin organisaatiokulttuurin vaikutuksia työntekijöiden työsuoritukseen ja organisaatioiden tuottavuuteen. Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien selvittäminen olisi kuitenkin tarpeellista, koska voidaan olettaa, että työssään hyvinvoiva henkilöstö edistää myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. (Mauno & Ruokolainen 2005, 155.)

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan selittää useiden teorioiden avulla. POS-teorian (Perceived Organizational Support theory) mukaan organisaatio ja sen kulttuuri koetaan yleensä työntekijöitä tukevaksi, kun organisaatio muun muassa kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työpanostaan ja huolehtii työntekijöistään erilaisin henkilöstöjohtamisen keinoin (esimerkiksi koulutus, arvostus, vaikutusmahdollisuudet). Työntekijän kokeman tuen myötä organisaatiosta muodostuu työntekijälle miellyttävämpi ja työoloiltaan inhimillisempi paikka työskennellä. Tämä

edistää hyvinvointia työyhteisössä. (Mauno & Ruokolainen 2005, 156.) Arvokongruenssiteoriassa (Value Congruence theory) korostetaan työntekijän ja organisaation välistä yhteensopivuutta. Yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus on ratkaiseva, kun arvioidaan, kuinka hyvin yksilö ja organisaatio (kulttuuri) sopivat yhteen. Jos arvot ovat yhteneväiset ja kun työntekijä kokee, että organisaatio vastaa hänen odotuksiinsa ja tarpeisiinsa, on tästä myönteisiä seurauksia työntekijän hyvinvoinnille, asenteille ja suorituksille. (Mauno & Ruokolainen, 156.) Terveen organisaation ajattelumalli on eri ajankohtina liittynyt inhimillisen, ihmisestä lähtevän organisaatiomallin kehittämiseen, jonka arvoperustana on ihmisen arvostaminen, kuten kuvioista 3 voidaan havaita. (Lindström 2002, 56.)

Kaikenlaisessa työnteossa, muun muassa tehtaassa, sairaalassa, toimistossa, sekä näyttöpäätteeltä tehtävässä työssä että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, työntekijällä tulisi olla mahdollista orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, saada apua ja palautetta suorituksestaan, tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään, järjeistää eli rationaalisoita omaa työtään ja optimoida työkuormitustaa. (Elo & Feldt 2005, 312.) Haasteelliseksi asian tekee se, että yhä useampien ihmisten työnteon aika ja paikka vaihtelevat ja uudet sopimuskäytännöt sekä joustavat työaikajärjestelyt muuttavat kuvaa työn vaatimuksista. Keskeiseen rooliin nousevat menettelytavat, joissa työpaikalla olevaa tietoa ja kokemusta hyödynnetään työtä koskevissa päätöksissä ja yksilön vapautta vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin lisätään. Tällaisia menettelytapoja voivat olla muun muassa osallistuva päätöksenteko ja oikeudenmukainen johtaminen, jossa korostuvat työpaikalla tehtävien päätösten sisältö sekä esimiehen toimintatavat ja käyttäytyminen alaisiaan kohtaan. (Elo & Feldt 2005, 313.) Organisaatioiden tulisi töiden suunnittelussa hyödyntää työn ja työolojen vaikutuksesta työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tutkimuksia. Työkuormitus ja stressi voivat kasvaa kohtuuttomiksi muun muassa siksi, että organisaatiossa ei osata ennakoida muutosten vaikutuksia työhön ja sitä kautta henkilöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Seurauksena voi olla heikentävä vaikutus myös työn tuloksellisuuteen. (Elo & Feldt, 314.) Pitkällä aikavälillä työn tuloksellisuus ja hyvinvointi ovat toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan hyvää tulosta. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen tulisi kytkeä organisaation perustehtävään eli tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen. (Elo & Feldt 2005, 315.)

Yhtenä menestyksekkään johtamisen tärkeimpänä kriteerinä pidetään vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin. (Elo & Feldt 2005, 315.) Työelämän muutokset edellyttävät muutosvalmiutta myös johtajuudelta. Muutossuuntautunut johtaja luo puitteet onnistuneelle muutokselle motivoimalla ihmisiä ja visioimalla tulevaisuutta sekä valtuuttamalla alaisia pyrkimään kohti tavoitteita. Tämä edellyttää luonnollisesti, että tavoitteet ovat selkeät ja

jokainen on selvillä niistä. Pitkittäistutkimuksissa on todettu esimiesten toimintatavoilla olevan suuri merkitys työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. (Elo & Feldt 2005, 316.) Työstressin tutkijat ovat suositelleet työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi tähtääviksi toimenpiteiksi johtamista kehittää koulutusta sekä kehittämishankkeita. (Elo & Feldt 2005, 317.)

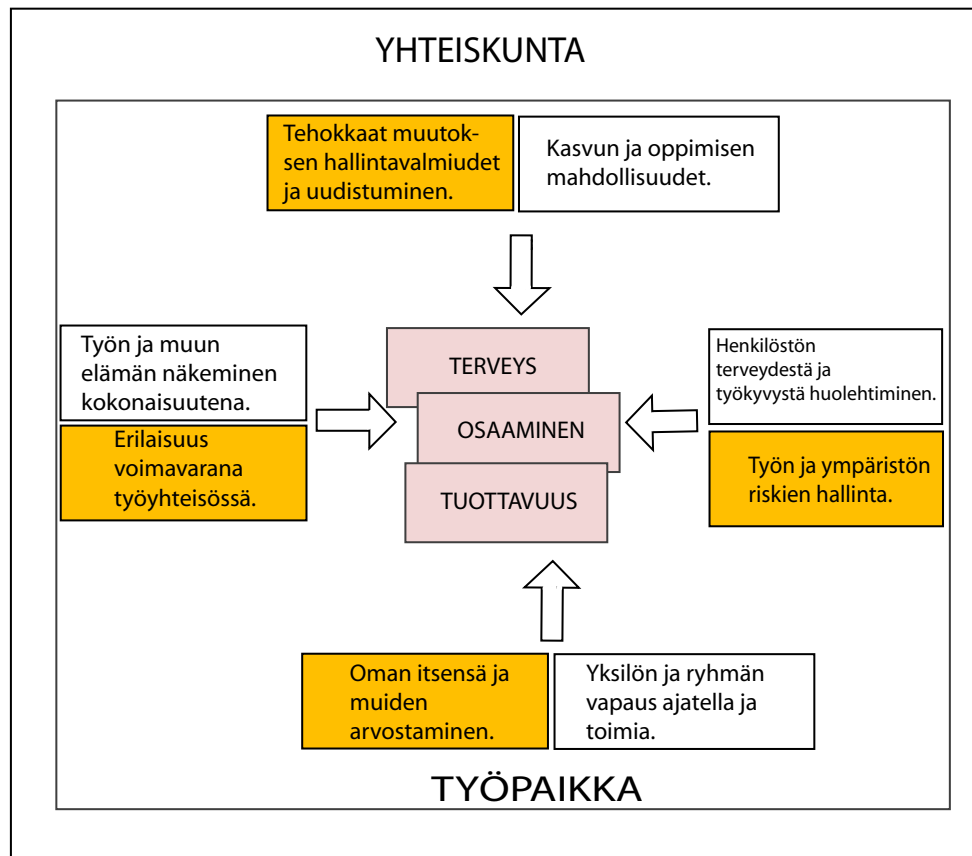
Lindströmin mukaan (2002, 59–60) terveen organisaation piirteitä ovat alhainen stressin taso, korkea organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys, alle kansallisen keskitason olevat sairauspoissaolot ja vaihtuvuus, hyvät työntekijä-työnantajasuhteet eikä irtisanoutumisia tai ristiriitoja esiinny, hyvä turvallisuus ja tapaturmataso, ei oikeudellisia riitoja sekä alhaiset vakuutusmaksut. Kuviossa 3 esitetyt terveen ja osaavan organisaation tekijöiden keskiössä on yksilön arvostaminen ja kunnioitus. Perusstrategiat organisaation kehittämisessä ovat työkuormituksen säätely sekä työyhteisön vuorovaikutustekijöiden ja johtamisen kehittäminen. (Lindström 2002, 60.)

## 8.5 Havainnoja matkan varrelta

Aloitin koulutussuunnittelijan tehtävät Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeessa syksyllä 2009. Hankkeen yhtenä tavoitteena olleeseen työhyvinvoinnin lisäämiseen yhteys- ja palvelukeskusalan organisaatioissa päätimme tarjota yhteistyökumppaneillemme työhyvinvointi-iltapäiviä taiteen ja luovan ilmaisun keinoin. Työhyvinvointi-iltapäiviä toteutettiin ulkopuolisen kouluttajan voimin kahteen eri organisaatioon yhteensä neljä toteutusta. Huolimatta toteutuksista saaduista hyvistä osallistujapalautteista kyseiset toteutukset saivat itseni pohtimaan työhyvinvointia laajemminkin.

Mielestäni työhyvinvointi näyttyy erilaisena sen mukaan, millaisesta organisaatiosta on kyse ja mikä on henkilön asema organisaatiossa. Valtiokonttorin Kaiku – Palvelut työnantajille, laitoksille ja virastoille -sivustolla olevien valtion henkilöstöpolitiikan linjausten mukaan esimiehiltä odotetaan luottamuksellista yhteistyötä ja vuorovaikutusta, henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämistä, työilmapiirin rakentamista, jokaisen työntekijän hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimista sekä henkilöstön kannustamista. Työntekijöiltä puolestaan odotetaan vastuuta työyhteisöstään, vastuuta omasta työpanoksestaan, vastuuta itsensä kehittämisestä sekä vaikuttamismahdollisuuksia. (Valtiokonttori 2010.)

Koska toteuttamiamme työhyvinvointi-iltapäiviä oli vain muutamia, emme voi esittää konkreettisesti työhyvinvointiin vaikuttaneita tuloksia. Kyseiset toteutukset ovat ehkä voineet toimia vaihteluna normaaliin työpäivään ja niiden avulla on voitu ehkä rapsuttaa hiukan sitä työelämän kosketuspintaa, jota esimiehet ja alaiset rakentavat työpäivien aikana. Optimaalisessa tilanteessa ne voivat mahdollisesti toimia katalysaattorina johonkin pitkäkestoisempaan, suunnitelmalliseen toimintaan työpaikan asioista käytävälle vuoropuhelulle. Toteutusten perusteella tulisi siihen tulokseen, että tilaisuuden luonne ja tavoitteet tulisi käydä huolellisesti läpi ennen toteutusta sekä koulutuksen toteuttajan, suunnittelijan että organisaation edustajan kanssa. Ylipäätään sen asian tarkistaminen, mitä työhyvinvointi kyseiselle organisaatiolle käytännössä tarkoittaa, on äärimmäisen tärkeä tieto myös kouluttajalle. Järjestettävien työhyvinvointitoteutusten tulisi pyrkiä prosessimaisuuteen, siten asioita ja mahdollisesti esiin tulleita erilaisia näkökulmia ja ristiriitoja voitaisiin käsitellä ja etsiä niihin ratkaisuja yhdessä. Jatkumona tapahtuvat toteutukset voisivat olla myös työntekijöille kanava nostaa esille erilaisia asioita, sekä positiivisia että negatiivisia. Useamman kouluttajan läsnäololla varmistettaisiin moniammatillisuus ja laaja näkökulma esille tulleisiin seikkoihin. Esimerkiksi työnohjausprosesseissa ei ole epätavallista, että prosessiin kuuluu kaksi toimijaa, esimerkiksi lääkäri ja psykologi. Myös työntekijöiden osallistaminen toteutusten suunnitteluun olisi mielestäni kannatettavaa.



Kuvio 3. Terveen ja osaavan työyhteisön tekijät (Lindström 2002, 61).

Oli mukava havaita, että kaksi organisaatiota oli valmis ennakkoluulottomasti kokeilemaan uutta toimintatapaa. Ideana taiteen eri muotojen hyväksikäyttö työhyvinvointitoteutuksissa on sinällään mielenkiintoinen, koska luovuutta voi hyödyntää hyvin monella eri tavalla. Pääroolissa on yhdessä tekemisen meininki.

## 8.6 Yhteenvedo

Työelämän psykososiaaliset ongelmat ovat monisyisiä ja taustalla vaikuttavat monet tekijät. Henkilön kokemaa työhyvinvointia tai pahoinvointia on aina yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat niin henkilön persoonallisuus ja työpaikan olosuhteet kuin elämäntilanne ja siihen liittyvät haasteet jne. Työ leipälajina -teoksessa todetaankin, että persoonaan liittyvien erojen huomioon ottaminen työolojen ja työhyvinvoinnin kokemisessa on sekä mielenkiintoisen näkökulman tarjoava seikka että haasteellisuutta luova aspekti ja vaikea tutkimusalue. Johtamisella ja esimiestyöskentelyllä on suuri merkitys henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Siteeraan Pirkko-Liisa Hyttistä, jonka mukaan esimiehen kolme tärkeintä tehtävää ovat luoda puitteet alaistyöskentelylle, selkiyttää tehtävä ja vastuut sekä huolehtia alaisten osaamisesta. Hänen mukaansa alaisen tulee tietää, mitkä ovat tärkeimmät työtehtävät, joihin hän suuntaa pääenergiänsä. Mielenkiintoinen ja itselleni kysymyksiä herättävä arvokongruenssiteoria sai minut pohtimaan, kuinka monessa organisaatiossa kysytään työhaastattelussa työntekijän arvoja ja sen jälkeen harkitaan, ovatko kandidaatin arvot sellaiset, että ne mahdollisesti soveltuvat organisaatioon ja sen arvoihin.

Tekniikka, joka näyttelee suurta roolia nykyisessä työelämässä, voi tietyn sukupolven henkilöille olla työhyvinvointia voimakkaasti alentava seikka, kun taas nuorille tekniikka ja sen tarjoamat mahdollisuudet ovat tuttuja. Tähän tietotekniikan työhyvinvoinnille asettamiin haasteisiin esitti näkemyksensä myös Kari Lindström (s.28). Globaalitalous, jossa elämme, on muokannut voimakkaasti myös työelämää tuoden siihen sekä epävarmuutta että mahdollisuuksia. Yksilön tulisi kyetä toteuttamaan talouselämästä tutut nopeat käännökset ja suunnanvaihdot myös omassa elämässä eli myös yksilön tulisi olla ketterä ja vaihtaa tehtävästä ja tilanteesta toiseen. Ketteryyden edellytys voi toisille näyttäytyä haasteellisena, toisille henkilöille se voi olla myös mahdollisuus; mahdollisuus kokea erilaisia ammatteja ja tehtäviä. Tehtävistä toiseen siirtyminen edellyttää yksilöltä kykyä omaksua uutta ja sietää uusiin tehtäviin liittyvää epävarmuutta mm. oman osaamisen suhteen.

Minkäläisten tekijöiden kautta sinun organisaatiossa tarkastellaan työhyvinvointia?

## Lähteet

Elo, A.-L., & Feldt, T. 2005. *Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyttinen, P.-L. 2010. *Psykososiaaliset riskit ja haasteet työelämässä*. Itä-Suomen yliopisto luento 2.6.2010.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. *Hyvinvointi työssä*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. *Työuupumus ja jaksaminen työelämässä*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

L 1838/2001. Työterveyslaki.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 17.9.2010.

Lehto, A.-M., & Sutela, H. 2008. *Työolojen kolme vuosikymmentä*. Työolotutkimuksen tuloksia 1977 – 2008. Helsinki: Multiprint. [http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot\\_2008\\_2008-12-16\\_tie\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html) 17.9.2010.

Lindström K. 2002. *Työryhmien toiminta ja sen kehittäminen*. Teoksessa Lindström K. & Leppänen A. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lindström K. 2002. *Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa*. Teoksessa Lindström K. & Leppänen A. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. *Työn epävarmuus työttömyys ja hyvinvointi*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. *Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mau-



no, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkikangas, A. Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rantala, A. 2005. *Työterveyshuolto ja työntekijän jaksamisen tuki uupumistilanteessa*. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori. 2005/2010. Kaiku työhyvinvointipalvelut.  
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16245.11.10.2010>.

*Yksikön johtaja Kirsi Naumanen, Karjalan MediaCenter*

## **9 TYÖHYVINVOINTI YHTEYS- JA PALVELUKESKUSALAN ORGANISAATIOSSA**

Työhyvinvointi on yksi laajimmista organisaation toimintaan vaikuttavista osa-alueista. Hyvinvoiva työyhteisö on motivoitunut ja toimii tehokkaasti organisaation tavoitteiden hyväksi. Työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation kustannusrakenteeseen.

Työhyvinvointi on organisaation ja työntekijän yhteinen etu ja päämäärä. Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä sekä vaikuttaa positiivisesti toimintakykyyn. Hyvinvoiva ihminen kestää ongelmitta kohtuullisen määrän stressiä ja painetta, on motivoitunut ja sitoutuu työhönsä.

Yhteyskeskusalalla työhyvinvoinnin merkitys korostuu, sillä henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja vaihtuvuus heijastuvat suoraan yrityksen toimintaan ja tulokseen. Alalle tyypillisiä haasteita ovat etenkin työurien pituuden kasvattaminen sekä tulostavoitteista ja projektityölle luonteenomaisesta vaihtelevuudesta aiheutuvan paineen pitäminen positiivisena. Karjalan MediaCenter Oy:n yksikön johtaja Kirsi Naumanen kertoo, millaisia tuloksia Karjalan MediaCenterissä on saatu panostamalla työhyvinvointiin.

## 9.1 Minä osaan. Minun työpanostani arvostetaan.

Työhyvinvointi on monesta eri osa-alueesta koostuva tila, johon vaikuttavat mm. työntekijän terveys, työpaikan turvallisuus ja esimiestyö. Näiden suhteellisen helposti tarkasteltavissa ja mitattavissa olevien tekijöiden lisäksi merkittävässä osassa ovat työntekijän osaamisen ja työn sisällön suhde, motivaatio, työn kuormittavuus ja palkitsevuus sekä työyhteisön sosiaalinen tuki. Tärkeää on, että työntekijä tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä ja saa onnistumisen tunteita omasta osaamisestaan. Jokaisessa ammatissa on näiden perusasioiden lisäksi alaan ja tehtävään liittyviä erityispiirteitä, joiden huomiointi vahvistaa työhyvinvointia. Karjalan MediaCenterin työntekijät työskentelevät erilaisissa projekteissa, ja puhelin- ja asiakastyö vaihtelee projektin ja toimeksiantajan mukaan. Työ vaatii henkilöstöltä nopeaa sopeutumiskykyä ja erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä sitoutumista toimeksiantajan laatu-kriteereihin ja tulostavoitteisiin.

*Tällä alalla täytyy huomioida, että työntekijät kohtaavat päivittäin ihmisiä hyvin erilaisissa tilanteissa. Tuote-, palvelu- ja myyntikoulutusten lisäksi on tärkeää ylläpitää vuorovaikutustaitoja ja saada vinkkejä omaan asiakastyöhön, erilaisten asiakasryhmien kohtaamiseen ja hankalien asiakkaiden käsittelyyn. Vahva osaamis pohja vähentää yllättävien tilanteiden aiheuttamaa stressiä ja antaa valmiuksia käsitellä uusia asioita, Kirsi Naumanen kertoo yhteyskeskusalan vaatimuksista.*

*Sopiva kuormitus ja vaatimustaso luovat positiivista painetta, kun taas epätaapaino työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten kesken kääntää paineen negatiiviseksi. Negatiivinen paine heikentää työtyytyväisyyttä. Tämän ajatusketjun myötä on helppo ymmärtää, että yhteyskeskuslalla jatkuva koulutus on tärkeä työhyvinvointiin liittyvä tekijä, Naumanen jatkaa.*

## 9.2 Työhyvinvoinnin työkalut

Karjalan MediaCenterissä työhyvinvointiin vaikutetaan toimivalla organisaatiorakenteella ja laadukkaalla esimiestyöllä, koulutustoiminnalla ja edesauttamalla työntekijöiden työkuormituksesta palautumista henkilökuntaeduilla. Lisäksi kehitysmahdollisuudet ja riittävä palautteen saanti edistävät työhyvinvointia henkilökohtaisella tasolla. Naumanen korostaa koulutuksen ja työohjauksen merkitystä, mutta toteaa, että taloudellinen turva ja työyhteisön sosiaalinen toiminta vaikuttavat myös vahvasti työntekijän hyvinvointiin.

*Yhteyskeskuslalla palkka perustuu usein tulokseen. Työntekijät näkevät tuloperusteisen palkkauksen mahdollisuutena vaikuttaa omaan tulotasoonsa ja motivoituvat, kun hyvin tehty työ palkitaan. Kuitenkin tulospalkkaukseen*

*liittyy tietty taloudellinen epävarmuus, joka aiheuttaa helposti negatiivista stressiä. Meillä on käytössä kiinteä pohjapalkka, jonka työntekijä saa riippumatta tuloksestaan. Pohjapalkan lisäksi työntekijät saavat myyntiprovisioon tulosten mukaan. Kiinteä pohja antaa taloudellista turvaa ja lisää osaltaan työhyvinvointia, Naumanen kertoo.*

*Suuri merkitys on myös sillä, että työntekijät tuntevat toisensa ja tietävät mitä kenenkin tehtäviin kuuluu. Yhteiset tapahtumat ja illan vietot ovat tärkeä osa me-hengen muodostumista. Ja näissä täytyy tiettenkin myös johtoportaan olla mukana, Naumanen korostaa.*

Organisaation johdon vastuulla on varmistaa, että työhyvinvoinnin edistämiseen on saatavilla tarvittavat työkalut. Hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu organisaatioon, on motivoitunut ja kokee yrityksen tavoitteet myös omiksi tavoitteikseen. Onnistunut työhyvinvointitoiminta pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja edesauttaa työntekijöiden tietotaidon pysymistä yrityksen sisällä. Pitkä työsuhte on paitsi työntekijän myös työnantajan etu; jos henkilöstön vaihtuvuus on tiheää, mm. rekrytointiin ja koulutukseen joudutaan investoimaan enemmän.

*Karjalan MediaCenterin henkilöstö koostuu pääsääntöisesti monivuotisista työntekijöistä. Hyvä työyhteisö, työuran aikana saavutettavat edut ja osaamisen kehittymisen tuoma rahallinen palkkio varmasti vaikuttavat tähän, Naumanen listaa.*

## 9.3 Tunnista alalle tyypilliset riskitekijät

Työhyvinvoinnin tunnistaminen yhdeksi yrityksen toimintaan vahvasti vaikuttavista tekijöistä on edistysaskel. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaminen vaatii kuitenkin järjestelmällisesti työtä mm. strategisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen osalta. Työhyvinvoinnin toteutumista ja tilaa tulee seurata jatkuvasti. Riskitekijöiden tiedostaminen ja työpaikan aktiivinen työhyvinvointitoiminta edesauttavat työyhteisön toimintaa.

*Esimiehen ja työyhteisön jäsenten voi olla vaikeaa ottaa työhyvinvointiin liittyviä ongelmia puheeksi. Etenkin stressin käsittelyyn pitäisi kiinnittää huomiota. Stressi voi olla työperäistä tai lähtöisin esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvista muutoksista tai muista vaikeista tilanteista, jotka heijastuvat myös työhön, Naumanen kertoo.*

Työhyvinvointia tukee myös työpaikan sisäinen tukiverkosto, joka koostuu työyhteisön toimintaan, työturvallisuuteen ja työterveyteen vaikuttavista tekijöistä ja tahoista. Muun muassa tämän verkoston avulla työhyvinvoinnin

ongelmakohtiin on helpompi reagoida. Karjalan MediaCenterissä apuna toimii lisäksi erityisesti työhyvinvoinnin edistämiseen suunniteltu toimintamalli.

*Meillä asioihin puuttumista helpottaa työhyvinvoinnin toimintamalli ja kiinteä työnseuranta, jolla varmistetaan työnantajan tietoisuus työntekijöiden työtilanteesta ja mahdollistetaan pikainen reagointi muutoksiin ja ongelmiin. Työn laatua ja tuloksia sekä työaikojen noudattamista seurataan, ja asioista keskustellaan säännöllisesti henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa ja yleisellä tasolla yhteisissä palavereissa, Naumanen kertoo Karjalan MediaCenterin käytännöistä.*

*Seuranta on myös konkreettinen merkki työntekijöille, että heidän työnsä on arvokasta ja heiltä vaaditaan tiettyä asiantuntemusta, Naumanen jatkaa.*

Työhyvinvoinnin toimintamalli sisältää ala- ja työpaikkakohtaista tietoa työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Toimintamallin avulla työyhteisön on helpompi reagoida uusiin tilanteisiin, kun yrityksen toimintatavat ovat tiedossa. Toimintamallin tarkoituksena on tukea työssä jaksamista, antaa työkaluja työmotivaation ja työnlaadun edistämiseen ja seurantaan, ehkäistä mielenterveysongelmiin liittyvää työkyvyttömyyttä sekä helpottaa työhön paluuta pitkityneiden sairauspoissaolojen yhteydessä. Toimintamallin rakentamiseen saa apua esimerkiksi työterveyshuollon ammattilaisilta.

## 9.4 Yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita

Vaikka esimiehellä ja yrityksen johdolla on suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa, vastuu henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista on työntekijällä itsellään.

*Yritys ja johto vastaavat siitä, että työyhteisö toimii ja kaikki palaset ovat oikeilla paikoillaan. Tarkoituksena on reagoida tehokkaasti uusiin asioihin ja vaikuttaa työhyvinvoinnin muodostumiseen sekä yksilö- että ryhmätasolla, Naumanen kertoo.*

*Työntekijän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tasoa ei kuitenkaan kukaan ulkopuolinen voi tietää, siksi vastuu oman työhyvinvoinnin edistämisestä on työntekijällä itsellään. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tulee tunnistaa oma tilanteensa ja tuoda se esille, jolloin asiaan on mahdollista reagoida työnantajan puolelta, Naumanen selventää.*

Toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi ovat yrityksen ja työntekijöiden yhteisiä etuja. Työkykyä ja työhyvinvointia edistämällä tuetaan työntekijän kehittymistä ja työyhteisön toimintaa sekä vaikutetaan yrityksen tehoon ja tulokseen. Tyytyväinen työntekijä on työpaikan tärkein voimavara.

## **POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULUN B-SARJASSA ILMESTYNEITÄ JULKAISUJA**

- B:19 Opiskelijat yritysten kansainvälistymisen edistäjinä. Tenho Kohonen (toim.). 2010.
- B:18 Löytöretki aikuisohjauksen maailmaan. Mervi Lähti, Päivi Putkuri (toim.). 2009.
- B:17 Uusiutuvan liikenne-energian tiekartta. Ari Lampinen. 2009.
- B:16 Työkaluja kielten oppimiseen. Johanna Hartikainen, Jaana Tolkki. Verkkojulkaisu 2009.
- B:15 Sydämen puhetta sydämelle : kirja laulamisesta. Leena Kotila. 2. p. 2008.
- B:14 Kuinka voitte? Kak Vaše zdorov'e? Suomi-venäjä-suomi – sanasto terveysalalle. Riitta Hyttinen, Svetlana Kozinskaja, Raija Latvala, Leena Lauronen. 3. korj. p 2008.
- B:13 Aikuinen oppijana ammattikorkeakoulussa. Katja Hirvonen. 2007. (Painos loppuunmyyty).
- B:12 Sydämen puhetta sydämelle : kirja laulamisesta. Leena Kotila. 2007. (Painos loppuunmyyty).
- B:11 Yhteisötaide käytäntönä ja osana opetussuunnitelmaa. Seppo Väänänen. 2007.
- B:10 Työkaluja kielten oppimiseen. Johanna Hartikainen, Jaana Timonen. 2006.
- B: 9 Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa. Pekka Auvinen, Riitta Dal Maso, Kari Kallberg, Päivi Putkuri, Katja Suomalainen. 2005.
- B:8 Kuinka voitte? Kak Vaše zdorov'e? Suomi-venäjä-suomi – sanasto terveysalalle. Riitta Hyttinen, Svetlana Kozinskaja, Raija Latvala, Leena Lauronen. 2005. (Painos loppuunmyyty).
- B:7 "Me ollaan sankareita elämän..." Elämäntarina-ajattelu vanhustyössä. Merja Mäkisalo-Roppo-nen. 2000.
- B:6 S priedzdom! Venäjän suullisen kielitaidon aktivointikurssi. Riitta Hyttinen. 1999.
- B:5 Sähköopin historiaa. Jouni Viiri. 1998. (Painos loppuunmyyty)
- B:4 Opiskelijoiden ennakkokäsitykset ja sähköopin opettaminen. Jouni Viiri. 1998. (Painos loppuunmyyty)
- B:3 Asiantuntijuuden anatomia. Ilkka Pirttilä, Esa Konttinen, Jaakko Nuotio, Erkki Turjanmäki. 1996. (Painos loppuunmyyty)
- B:2 Taide psykososiaalisen työn välineenä. Heidi Ahonen-Eerikäinen (toim.). 1996.
- B:1 Elämän normittajat: Instituutiot ja asiantuntijat oikeaa elämää etsimässä. Hannu Itkonen, Markku Myllykangas, Ilkka Pirttilä, Raimo Tuomainen. 1994.

### **JULKAISUMYYNTI:**

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu / Julkaisumyynti  
Tikkarinne 9 A, 80200 Joensuu  
julkaisut@pkamk.fi  
<http://www.tahtijulkaisut.net>



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013

Tiesitkö, että yhteys- ja palvelukeskusala on yksi nopeimmin kasvavista toimialoista Pohjois-Karjalassa, ja se työllistää maakunnassa jo noin 1000 henkilöä? Osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman saatavuus on saanut useita valtakunnallisia yhteys- ja palvelukeskusalan toimijoita sijoittamaan osan toiminnoistaan Pohjois-Karjalaan. Hyvä infrastruktuuri, pysyvä ja koulutettu työvoima sekä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun pitkäjänteinen alan osaajien kouluttaminen ja valmentaminen mahdollistaa toimialan yrityksille erinomaiset mahdollisuudet toimia alueella kannattavasti myös tulevaisuudessa.

Osaamisen kehittäminen sähköisessä liiketoiminnassa -hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut vahvistaa yhteyskeskusalan esimiestehtävissä toimivien sekä toimialan työntekijöiden ja Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamista. YHTEYKSIÄ POHJOIS-KARJALASTA -julkaisu on syntynyt osana hankkeen toimintaa ja sillä haetaan vastauksia useisiin kehittyvän toimialan haasteisiin. Kirjan toimittajat Riitta Makkonen ja Pilvi Purmonen ovat koonneet kattavasti erilaisia näkökulmia jo toteutuneesta toimialan kehityksestä Pohjois-Karjalassa. Tässä julkaisussa yhteyskeskusalaan liittyviä näkemyksiä tuovat esille useat toimialalla työskentelevät tai asiantuntijapalveluita toimialalle tarjoavat henkilöt. Artikkelien puheenvuorot käsittelevät muun muassa ohjausryhmätyöskentelyä, toimialan tulevaisuutta, laatutyötä yhteyskeskuksissa, esimiesvalmennusta ja työhyvinvointia.

*”Palvelun laatuun vaikuttaa erityisesti toiminta sidosryhmien kanssa. Ne yhteyskeskukset, jotka osaavat ja uskaltavat vaikuttaa, kouluttaa ja johtaa omia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään, tehdä omaa tulevaisuuttaan ja nostaa esiin osaamistaan, menestyvät.”*

Kehittämisvalmentaja Elina Soukola, Lukkarintupa

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja B:20

ISBN

978-951-604-112-7 (painettu)

978-951-604-113-4 (verkkojulkaisu)

ISSN

1797-3821 (painettu)

1797-383X (verkkojulkaisu)