



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Puhelinpalveluneuvojan työhyvinvointi

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Hanna Suominen  
Essi Vuorinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SUOMINEN, HANNA & VUORINEN, ESSI

Puhelinpalveluneuvojan  
työhyvinvointi  
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 71 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa case -yritys X:n asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojien työhyvinvoinnin nykytilanne. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia ja toimivat työntekijöiden voimavaroina sekä mitä asioita tulee kehittää.

Teoriaosuuden lähteinä on käytetty kirjallisia ja sähköisiä teoksia. Teoreettisessa osuudessa käsitellään asiakaspalvelutyötä ja sen haasteita contact center -työympäristössä, työhyvinvointia yleensä sekä esimiehen osuutta henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimusosion aineisto on kerätty teemahaastattelulla lokakuussa 2013. Haastatteluun on valittu kahdeksan Case Yritys X:n Lahden toimipisteessä työskentelevää palveluneuvojaa. Teemahaastattelun aihealueet koskevat työssäjaksamista ja sen haasteita, esimiehen toimintaa, palautteen antamista sekä työlle asetettujen tavoitteiden vaikutusta päivittäiseen työntekoon.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että case-yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilanne on hyvä, eivätkä työhön liittyvät asiat mietitytä vapaa-ajalla. Haastattelutulosten perusteella esimiesten palautteen annossa sekä tavoitteiden asettamisessa on kuitenkin kehitettävää. Annetun palautteen koetaan tulevan enemmänkin asiakkaalta kuin esimieheltä. Lisäksi moni haastateltava kaipaa selkeitä, henkilökohtaisesti räätälöityjä tavoitteita.

Asiasanat: työssäjaksaminen, työhyvinvointi, asiakaspalvelu ja esimiestyöskentely

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SUOMINEN, HANNA & VUORINEN, ESSI

The work well-being of  
a customer service  
representative  
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business 71 pages, 1 page of appendices  
Autumn 2013

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis is to survey the current situation of work well-being among customer service representatives at Case Company X. The aim is to clarify which factors improve work well-being, which factors the representatives find an asset to their work and what aspects should be developed.

The sources for the theoretical part of the thesis were gathered both from literary work and internet sources. Key topics in this part include customer service work, the challenges of working in a typical call center environment, work well-being and management's role in it.

This is a qualitative research. The material for the research has been obtained by conducting a theme interview in October 2013. Eight agents, working at Case Company X's office in Lahti, were chosen for the interview. The subjects of the theme interview deal with coping with the workload, the management's role in work well-being, feedback and how the set work goals affect the workers on a day-to-day basis.

The results of the research indicate that the current situation in Case Company X's work well-being is good and that the personnel do not mull over work-related issues in their leisure time. However, based on the results of the interviews there is room for improvement regarding the management giving feedback and setting work goals. The feedback the managers give is seen to be coming more from the customers rather than from the superiors themselves. Many of the interviewees also hope for clear, personally tailored targets. Setting goals is experienced as a motivational factor in every day work.

Key words: coping at work, well-being at work, customer service, leadership skills

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	3
2	ASIAKASPALVELUTYÖ CALL CENTER -YMPÄRISTÖSSÄ	4
2.1	Yleistä call centereistä	4
2.2	Asiakaspalvelu	5
2.3	Call center -työn ominaispiirteet ja niiden haasteet	8
2.3.1	Viestintä puhelimessa	8
2.3.2	Työympäristö	9
2.3.3	Mittaaminen ja raportointi	10
2.3.4	Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet	12
3	TYÖHYVINVOINTI CALL CENTER -TYÖSSÄ	14
3.1	Yleistä työhyvinvoinnista	14
3.2	Aiemmat tutkimukset	17
3.3	Työn ominaisuuksien vaikutus työhyvinvointiin	20
3.4	Stressin vaikutus työhyvinvointiin	22
3.5	Työhyvinvoinnin edistämiskeinot call center -työympäristössä	23
4	ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	28
4.1	Työyhteisön roolit	28
4.2	Esimies työhyvinvoinnin johtajana	30
4.2.1	Viestintä	31
4.2.2	Tavoitteet ja palkitseminen	34
4.2.3	Reteaming motivointi	35
4.2.4	Ennakointi	36
4.2.5	Onnistuminen ja osallistuttaminen	37
4.2.6	Esimies valmentajana	38
4.2.7	Esimiehen vastuu työssäjaksamisesta	39
4.3	Esimies call center -työympäristössä	41
5	CASE YRITYS X	43
5.1	Case yritys	43

5.2	Teemahaastattelu	46
5.3	Tutkimuksen tulokset	48
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	57
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Nykypäivän call center -asiakaspalvelutyö on haastavaa ja työntekijää henkisesti kuluttavaa. Puhelimitse tapahtuvat asiakaskohtaukset, työn jatkuva seuranta sekä työympäristön aiheuttamat haasteet ja muutokset voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä ja uupumusta. Esimiehen tehtävänä on huolehtia omalta osaltaan alaisistaan ja heidän jaksamisestaan.

Työhyvinvointi on parhaimmillaan yrityksen ja henkilöstön välistä yhteistyötä. Yritys antaa luotettavan ja turvallisen työympäristön sekä osaavat johtajat, ja henkilöstö ottaa vastuun omasta sekä toisten hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön vapaa-aika, erilaiset elämäntilanteet, perhesuhteet, terveys sekä itse työ ja siellä viihtyvyys. Vastuullinen, henkilöstöstään välittävä yritys on kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista ja pyrkii ennaltaehkäisemään työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

Yrityksen asiakaspalvelijoilla on merkittävä rooli yrityskuvan luomisessa ja sen ylläpitämisessä. Hyvinvoiva työyhteisö onkin yrityksen tärkein voimavara ja kilpailuvaltti. Henkilöstön pahoinvointi näkyy yrityksessä alati kasvavina poissaoloina sekä palvelun laadun heikentymisenä. Laadun heikentyminen vaikuttaa oleellisesti asiakastyytyväisyyteen ja tyytymättömyys suoraan yrityksen tulokseen.

Yleensä työtyytyväisyyskyselyitä järjestetään yrityksissä vain kerran vuodessa. Näin toimittuna mahdolliset epäkohdat voivat jäädä yrityksiltä huomioimatta. Myös tämän tutkimuksen Case Yritys X teettää vuosittain sähköisen työhyvinvointikyselylomakkeen työntekijöilleen. Lomakehaastattelulla saadaan määrällistä tietoa työhyvinvoinnin tilasta, joista voidaan tehdä yleistyksiä, muttei kuitenkaan saada työntekijöiden hyvinvoinnista syvällisempää tietoa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Case yritys X:n puhelimitse asiakaspalvelua hoitavien työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila.

Päättutkimusongelmaksi muodostui:

- Mikä on Case yrityksen asiakaspalvelun työhyvinvoinnin nykytila?

Alaongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalvelijan työhyvinvointiin?
- Miten asiakaspalvelun työhyvinvointia voidaan kehittää?

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Yritys X:n Lahden toimipisteen asiakaspalvelijoita, joiden työnkuva on puhelimitse suoritettavaa asiakaspalvelutyötä. Tutkimuksesta on rajattu pois yrityksen muissa työtehtävissä toimivat työntekijät.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia. Numeeristen arvojen sijaan tutkimuksen analyysin pääpaino on mielipiteissä ja kokemuksissa, sekä niiden syissä ja seurauksissa. (Jyväskylän avoin yliopisto 2013a.) Laadullinen tutkimus on valittu, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia vastaajien omia ajatuksia, näkemyksiä ja tunteita.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu call center -asiakaspalvelutyöhön, työhyvinvointiin sekä esimiestyöhön liittyvästä kirjallisuudesta sekä Internet-kirjoituksista. Työn empiirinen osuus on koottu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluun osallistui kahdeksan Yritys X:n työntekijää. Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa 2.10.2013.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne. Työn ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään tämän opinnäytetyön taustaa, tavoitetta, tutkimusongelmia ja sen rajausta sekä tutkimuksen rakennetta.

Luvut 2, 3 ja 4 käsittelevät työn teoriaosuutta. Luvussa 2 tarkastellaan asiakaspalvelutyötä sekä laadukasta asiakaspalvelua. Lisäksi käydään läpi call center -asiakaspalvelutyön ominaispiirteitä sekä näiden ominaisuuksien tuomia haasteita. Luvussa 3 tarkastellaan työhyvinvointia yleisellä tasolla, esitetään aikaisempien call center -työympäristössä tehtyjen työhyvinvointitutkimusten tuloksia sekä kerrotaan call center työhyvinvoinnin edistämiskeinoista. Luvussa 4 tarkastellaan esimiestyön vaikutusta työhyvinvointiin.

Luvussa 5 käsitellään tutkimuksen empiriaosuutta. Empiriaosuus sisältää tutkittavan yrityksen perustiedot ja toimintatavat, tutkimusmenetelmän ja sen toteuttamisen sekä temahaastattelun tulokset. Viimeisessä luvussa on tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne.



## 2 ASIAKASPALVELUTYÖ CALL CENTER -YMPÄRISTÖSSÄ

### 2.1 Yleistä call centereistä

Yhteyskeskus (contact center) on asiakasyhteyksien hoitamisen toimintamalli, jossa käsitellään sähköisten kanavien kautta tapahtuvia asiakaskontakteja.

Yhteyskeskus on uudenaikainen, monikanavainen versio puhelinpalvelukeskuksesta (call center), jossa hoidetaan ainoastaan asiakaspuheluja. Perinteisen puhelinkanavan käyttö asiakaskontakteissa on huomattavasti vähentynyt lisääntyneen internetin käytön myötä. Asiakkaan on mahdollista saada palvelua puhelimen lisäksi uusien sähköisten kanavien kautta, kuten sähköpostitse, internetissä täytettävien lomakkeiden kautta, chattaamalla tai tekstiviestitse. Contact center hallitsee kaikkia edellä mainittuja kommunikaatiokanavia, ja on asiakkaan päätettävissä, minkä näistä kanavista valitsee. (Roos & Systä 2001, 9; Häkkinen & Uski 2006, 5.)

Yhteyskeskuksen kehitys liittyy vahvasti yhteiskunnallisiin muutoksiin. Aikaisemmin kaupankäyntiä varten tarvittiin fyysinen kohtaaminen. Kommunikaatiomallien, kuten mobiilin ja internetin kehittymisen myötä asiakaskohtaamiset voidaan järjestää niiden kautta. (Roos & Systä 2001, 9-10.) Myös matkapuhelinten yleistyminen Suomessa 90-luvulla kiihdytti uudenlaisen palvelukulttuurin syntymistä, ja monien yritysten asiakaspalvelu siirtyi puhelinpalvelukeskuksiin. Lisäksi 90-luvun lama vauhditti yritysmaailmaa etsimään perinteisten konttori- ja myymäläverkoston rinnalle tehokkaampia myynti- ja palvelukanavia. (Häkkinen & Uski 2006, 5.)

Yrityksen kannalta yhteyskeskus on tehokas ja joustava ratkaisu. On helpompaa ohjata yhtä keskusta kuin laajaa konttoriverkkoa. Kustannustehokkuus syntyy sähköisten kanavien käyttämisestä, korkeasta automatisointiasteesta, työn systemaattisuudesta sekä henkilöstön osaamisen optimaalisesta hyödyntämisestä. Henkilöstökustannukset ovatkin noin 70-80 % kokonaiskustannuksista. (Häkkinen & Uski 2006, 5-7; Roos & Systä 2001, 16.)

Asiakaspalvelu on mahdollista ulkoistaa yrityksen ulkopuolelle, jolloin palveluyrityksen henkilö vastaa toimeksiantajan nimellä puheluihin ja toimii

samalla tavalla kuin yrityksen oma yhteyskeskus toimisi. Tämä mahdollistaa muun muassa pidemmän aukioloajan asiakkaille sekä koulutetun asiakaspalveluhenkilöstön käyttämisen. Ulkoistamalla asiakaspalvelun yritys voi keskittyä omiin ydintoimintoihin. (Roos & Systä 2001, 33-35.)

Suomessa suurimmat yhteyskeskukset ovat teleoperaattoreilla, jotka ovat työllistäneet vuonna 2006 arviolta 2 000 työntekijää. Ei ole tarkkaa tilastotietoa, kuinka paljon suomalaisissa yhteyskeskuksissa on yhteensä työntekijöitä. Sen arvioidaan työllistävän 35 000 – 40 000 henkeä, ja alan uskotaan kasvavan jatkuvasti. (Häkkinen & Uski 2006, 5.)

## 2.2 Asiakaspalvelu

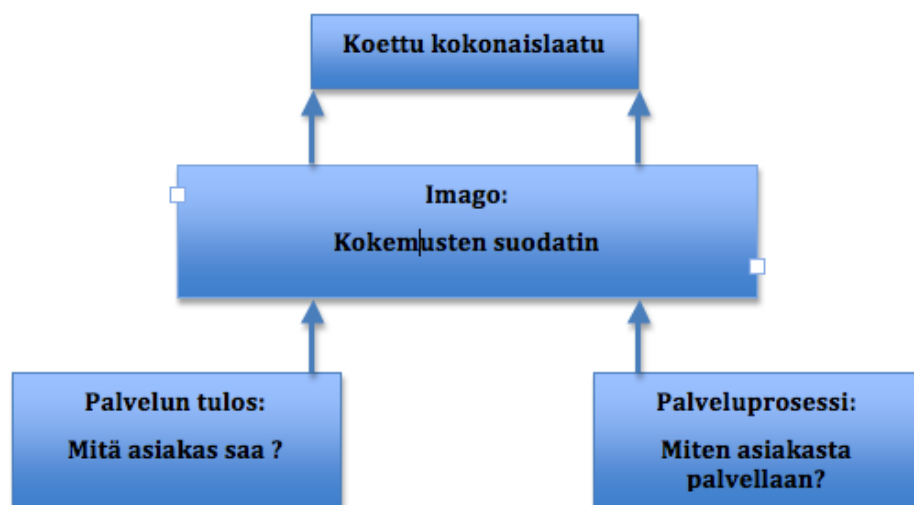
Palvelun ja asiakaspalvelun käsitteet sotketaan usein keskenään. Palvelulla tarkoitetaan palvelutuotetta tai palvelutarjousta, jonka asiakas saa kokonaisuutena. Asiakaspalvelu on vain osa palvelua ja suppeimmillaan sillä tarkoitetaan asiakaspalveluhenkilöstön käyttäytymistä erilaisissa asiakastilanteissa. (Sipilä 1999, 212.) Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asiantuntevaa, luotettavaa, nopeaa ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiin ja tiedon tarpeisiin paneutuvaa palvelua. Asiakaspalvelutaidoista tärkein on asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, empatia. (Lehtonen, Pesola & Toskala 2002, 59.)

Asiakaspalvelija on organisaatiossa se, jonka asiakas kohtaa ja joka käyttäytymisellään vaikuttaa siihen, millaisena asiakas näkee koko organisaation. Asiakaspalvelijan roolissa on jokainen organisaation jäsen, joka kohtaa asiakkaan kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse, tekstiviestein tai Internet-palveluiden ylläpitäjänä. Asiakaspalvelijan sanotaan olevan organisaation käyntikortti, ja organisaation sisäiset suhteet vaikuttavat asiakaspalvelijan toimintaan. (Lehtonen ym. 2002, 59.)

Työyhteisön johdon ja henkilöstön mielikuva omasta työyhteisöstä ja heidän käsityksensä siitä, millainen kuva ulkopuolisilla on organisaatiosta, ohjaavat organisaation jäsenten suhtautumista ympäristöön, kuten asiakkaisiin. Myös yhteisön sisäinen ilmapiiri ja asiakaspalvelijan suhde kollegoihin ja esimieheen

välittyy asiakaskohtaamisissa. Siten asiakaspalvelijassa näkyy organisaation sisäinen ilmapiiri ja toimivuus. Organisaation sisäinen kehittäminen onkin menestyksekkään asiakaspalvelun avainkysymys. Kehittämisessä on tärkeää edistää henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä, konkretisoida henkilön työpanoksen ja organisaation menestyksen välinen yhteys. (Lehtonen ym. 2002, 7.)

Asiakaspalvelun laadun käsite on vaikea, ja sen mittariksi usein muotoutuu asiakkaiden yksilöllinen mielipide pitkällä aikavälillä. Laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan vaatimuksia tai odotuksia, eli kuinka hyvin asiakkaan toiveet ja tarpeet täyttyvät. Kokemus palvelun laadusta muodostuu palveluprosessin sujumisesta, palvelun lopputuloksesta sekä asiakkaan luomasta mielikuvasta organisaatiosta ja sen imagosta (Kuvio 2.). Organisaation imagolla on vahva merkitys asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta, sillä imago vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ennen varsinaista palvelua. Hyvä imago suodattaa virheitä niin, että niistä huolimatta asiakas kokee palvelun tyydyttäväksi. (Ylikoski 1999, 118,138.) Asiakas kuitenkin myös itse vaikuttaa omalla toiminnallaan saamansa palvelun laatuun. Palvelun laatu on erilaista eri ihmisille. Samat henkilöt arvostavat palvelussa erilaisia asioita eri aikoina. Toinen henkilö arvostaa palvelun nopeutta ja alhaisia hintoja, toinen palvelun yksilöllisyyttä ja henkilöstön ammattitaitoa. (Sipilä 1999, 213.)



KUVIO 2. Palvelun laadun osatekijät (Ylikoski 1999, 119).

Palveluyritysten tulee suunnitelmallisesti valvoa laatua sekä pitää se mahdollisimman tasaisena. Laadun kannalta on tärkeää pitää henkilökunnan koulutusta ja motivointia yllä, jotta jokainen asiakaspalvelija osaa työnsä ja tuottaa palvelua mahdollisimman tasalaatuisesti. Jokainen palvelutilanne on kuitenkin erilainen, joten palvelun tuottaminen täsmälleen samalla tavalla on lähes mahdotonta. Palvelun laatua voidaan yhtenäistää standardoimalla palveluprosessi tai käyttämällä automaatiota. Palvelun standardoinnissa säännöt ja toimintaohjeet edesauttavat tuottamaan luotettavaa palvelua asiakkaalle. Ihmiskeskeistä palvelua on mahdoton kokonaan automatisoida. Palvelutuotannon standardointi parantaa palvelujen tasalaatuisuutta, mutta toisaalta hävittää lisäarvon, jonka henkilökohtainen palvelu tarjoaa. (Lehtonen 2002, 23-24.)

Palvelutilanteen laatua voidaan parantaa kasvattamalla asiakaspalvelijoiden toimintavapautta. Kun asiakaspalvelijalla on valtuudet toimia asiakkaan hyväksi, saavat asiakkaat joustavampaa palvelua, virhetilanteiden korjaus nopeutuu ja henkilöstön työtyytyväisyys lisääntyy. Usein säännöt ja rajoitukset estävät asiakaspalvelijaa käyttämästä omaa päättelykykyään ja toimimasta kaikkien osapuolten edun mukaisesti. Toimintavapaus antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuuden toimia itsenäisesti asiakaspalvelutilanteessa ja ratkaista ongelmat itse. Asiakaspalvelijoiden valtuutusten laajennusten myötä henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. Lisäksi kustannuksia säästyy ja tuottavuus paranee, koska henkilöstön vaihtuvuus vähenee työtyytyväisyyden lisääntymisen takia. (Ylikoski 1999, 324-325.)

#### *Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys call center -työssä*

Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimuksen (2013) mukaan call center asiakaspalvelutyön erinomainen palvelutaso johtaa asiakasuskollisuuteen ja tätä kautta voimakkaaseen kasvuun. Call center -asiakaspalvelussa palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat useat tekijät. Näitä tekijöitä ovat:

- Palautteen antaminen: Säännöllinen ja henkilökohtainen palautteen antaminen ohjaa työntekijää tuottamaan parempaa asiakaskohtaamista.

- Palkitseminen: Hyvistä suorituksista riittävän usein tapahtuva palkitseminen nostaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja motivoituneisuutta.
- Myynti: Asiakastyytyväisyys paranee palvelulähtöisellä myynnillä.
- Henkilöstön pysyvyys: Henkilöstön viihtyvyys vaikuttaa suoraan työntekijöiden vaihtuvuuteen ja samalla asiakastyytyväisyyteen. Kokeneemmat työntekijät osaavat palvella asiakasta paremmin ja nopeammin.
- Tavoitettavuus: Asiakaspalvelun nopea tavoitettavuus ja pienet jonoajat lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä.
- Asian kerralla hoitaminen kuntoon: Asian kerralla ratkaiseminen parantaa asiakastyytyväisyyttä, kun asiakas saa yhdellä kontaktilla ratkaistua asiansa. Samalla myös tehokkuus ja tavoitettavuus paranevat, kun sisään tulevien puheluiden määrä laskee.  
(Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimus 2013.)

## 2.3 Call center -työn ominaispiirteet ja niiden haasteet

### 2.3.1 Viestintä puhelimessa

Viesti on mahdollista ilmaista kuvalla, lauseella, ilmeellä tai eleellä. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta. Sanallinen viesti käsittää puhutun lisäksi kirjoitetun kielen. Sanatonta viestintää on muun muassa eleet, kuvat, äänensävyt, pukeutuminen, ryhti ja liikkeet. Sanattomalla viestinnällä voidaan tehostaa sanallista viestintää. (Kaloinen ym. 2008, 10.)

Puhelinviestintätaidon hallitseminen on tärkeää yhteyskeskuksissa työskenteleville. Puhelinkeskustelu on vaativa viestintätilanne, sillä sanatonta viestintää ei voi käyttää hyväkseen ja koko vuorovaikutus rakentuu äänen varaan. (Kaloinen ym. 2008, 69; Vuorio 2008, 82.) Puhelinpalvelutyössä asiakas ja

palveluhenkilö ovat vain toistensa äänen varassa, eikä asiakkaan ensivaikutelmaan pysty vaikuttamaan samalla tavalla kuin kasvokkain tapahtuvassa asiakaspalvelukohtaamisessa esimerkiksi vaatetuksella (Roos & Systä 2001, 133). Vaikka puhelimessa kehonkieli jää huomattavasti pienemmäksi kuin muussa kommunikaatiossa, välittyy kehonkielen osuus äänen kautta. Esimerkiksi hymy heijastuu ääneen. (Marckwort 1998, 12.)

Äänellä ei ainoastaan välitetä sanoja vaan herätetään keskustelukumppanissa erilaisia tunteita. Puhetapa, äänensävy, äänen korkeus, puherytmi ja muut äänenkäytön osatekijät synnyttävän vaikutelman asiakaspalvelijasta ja samalla koko yrityksestä. (Kaloineen ym. 2008, 9; Vuorio 2008, 82.) Puhelimessa sanoilla on pienempi merkitys kuin tavalla, millä asia sanotaan. Marckwortin (1998) mukaan sanojen osuus puhelimessa on 20 % ja äänen osuus 80 %. Äänen perusteella voidaan muodostaa mielikuva palveluneuvojan luotettavuudesta, pätevyydestä ja uskottavuudesta. (Marckwort 1998, 12.)

*”Tärkeintä ei ole se, mitä sanot, vaan miten sen sanot”*

(Vuorio 2008, 85).

### 2.3.2 Työympäristö

Yhteyskeskukset sijaitsevat tavallisesti avokonttoreissa. Avokonttorin luoma yhtenäinen tila helpottaa tiedonjakoa ja parantaa ryhmähenkeä. Fyysiset seinät luovat usein myös henkisiä seiniä, ja avun pyytäminen on helpompaa, kun välissä ei ole esteitä (Roos & Systä 2001, 101.)

Avokonttorissa työskentely kuitenkin vähentää työntekijöiden yksityisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Avoimessa tilassa toisen häiritseminen tai keskeyttäminen on helpompaa. (Hurme 2011.) Sue Shellenbargerin kirjoittaman artikkelin ”The Biggest Office Interruptions Are..” mukaan avokonttorissa työskentelyä häiritsevät eniten työkaverit. Avokonttorissa työnteko keskeytetään 29 % enemmän kuin koppikonttorissa. Vieressä istuvan puoleen on helppo kääntyä, mutta jo pienimmätkin keskeytykset saattavat kadottaa keskittymiskyvyn. Toistuvat keskeytykset lisäävät 9 % enemmän työuupumusta ja aiheuttavat 4 %

enemmän psyykkisiä vaivoja, kuten migreeniä ja selkäkipuja. (Shellenbarger 2013.)

Avokonttoreissa työskentelevillä on enemmän sairauspoissaoloja kuin konttoreissa, joissa työntekijöillä on omat huoneet. Vuonna 2011 tehdyn tanskalaisen tutkimuksen mukaan yli kuuden hengen avokonttorissa työskentelevillä on todettu olevan jopa 62 % enemmän sairauspoissaoloja kuin omissa huoneissa työskentelevillä. Avoimessa tilassa työskennellessä on mahdollisuus altistua enemmän viruksille ja muun muassa flunssaan altistutaan helpommin avokonttorissa. Myös ilmanvaihtojärjestelmä on avoimessa tilassa järjestetty usein koneellisesti, kun omiin työhuoneisiin ilmanvaihto on järjestetty luonnollisesti. (Hurme 2011.)

Suurin syy sairauspoissaoloille saattaa kuitenkin johtua avokonttorin melusta ja sen aiheuttamasta työrauhan puutteesta. Työterveyslaitoksen (2012) teettämän tutkimuksen mukaan arviolta jopa joka kolmannes kärsii avokonttorin aiheuttamasta melusta. Taustalta kuuluneet äänet lisäävät kognitiivista eli ajattelutoimintoihin liittyvää kuormitusta. Tutkimuksen mukaan puhe on useimmiten häiritsevin ääni sen sisällön ja tunnistettavuuden takia, sillä ihmisen aivot tarttuvat puheen informaatioisälttöön. Avokonttorityöskentelyssä virheet lisääntyivät varsinkin keskittymistä vaativissa työtehtävissä. Keskittymisvaikeudet ja väsymys ovatkin korkeammalla tasolla avotoimistossa työskentelevillä koppikonttorissa työskenteleviin verrattuna. (Lähteenmaa 2012; Etelä-Suomen Sanomat 2013.)

### 2.3.3 Mittaaminen ja raportointi

Asiakaspalvelukeskuksia on tavanomaisesti johdettu kustannuslähtöisesti. Tehokkuutta mittaavat mittarit kuten puheluvolyymit sekä -kestot ovat olleet keskeisessä roolissa. Vaikka asiakaspalvelusta päättävien asenteet ovat muuttumassa palvelun laatua korostavaksi, peräänkuuluttavat toimitusjohtajat enemmän kustannustehokkuutta. Tuskin missään muussa työssä voidaan seurata yhtä reaaliaikaisesti henkilöstön suoritusta kuin yhteyskeskuksissa. (Asiakaspalvelun menestystekijät 2013; Häkkinen & Uski 2006, 7.)

Yhteyskeskuksessa tapahtuva mittaaminen ja raportointi sekä niiden perusteet sisältyvät yrityksen toimintasuunnitelmaan. Toimintasuunnitelmassa on myös määritetty työn tavoitteet ja palvelusopimukset. Tavoite on mitattava tila, joka halutaan saavuttaa tietyn ajan sisällä. Tavoitteilla on tarkoitus ohjata toimintaa yksityiskohtaisesti. (Roos & Systä 2001, 23.)

Palvelun tilaaja ja toimittaja määrittävät yhdessä palvelun volyymit, sisällön ja palvelun tason palvelusopimuksessa. Tämä on tärkeä työkalu yhteyskeskuksen johtamisessa. Palvelusopimuksessa on määrätty muun muassa sopimuksen osapuolet, sopimuksen kohde, osapuolten vastuut, palvelun volyymit, palveluajat, palvelutaso sekä mahdolliset sanktiot ja bonukset. (Roos & Systä 2001, 25.)

Mittareilla seurataan yksikön, tiimin ja yksilön tavoitteita. Näillä mittareilla on usein yhteys henkilöstön palkitsemiseen ja palkkaukseen. (Roos & Systä 2001, 23, 123.)

Säännöllinen, yksityiskohtainen raportointi on hyödyllistä koko organisaation toiminnan kannalta. Tärkeimmät raportoitavat mittarit on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Call centerissä käytetyt tärkeimmät mittarit (Roos & Systä 2001).

Laatumittarit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jonosta luopuneiden osuus</li> <li>- Paikallaoloaika</li> <li>- Palvelutaso</li> <li>- Ratkaisuaste</li> <li>- Jonotusaika</li> <li>- Myynnin määrä</li> <li>- Vastausaika</li> </ul>
Yhteydenottojen määrät	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajallisesti</li> <li>- Aiheen mukaan</li> <li>- Asiakasryhmän mukaan</li> <li>- Yhteydenottokanavan mukaan</li> </ul>
Muut mittarit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhelujen kesto</li> <li>- Ulosottojen lukumäärä</li> </ul>

Taulukossa esitettyjen mittareiden lisäksi tärkeäksi analysointivälineeksi on muodostunut yleisimpien tapausten kartoittaminen kuten tavallisimmat



yhteydenoton syyt, useimmiten esiintyvät ongelmat sekä useimmiten kontaktin kohteena olevat tuotteet ja palvelut (Roos & Systä 2001, 131).

#### 2.3.4 Työntekijältä vaadittavat ominaisuudet

Oikeiden henkilöiden valinta yhteyskeskustyöhön on ratkaisevan tärkeää ja yhteyskeskuksen johtaminen onkin suurimmaksi osaksi henkilöstöjohtamista. Monissa yhteyskeskuksissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta, joten henkilöstön valinta on jatkuvaa prosessia. (Roos & Systä 2001, 39.) Henkilöstön vaihtuvuus on kuitenkin syytä pitää pienenä, sillä agenttien kokemusten karttuessa, he pystyvät ratkaisemaan asiakkaan asian laadukkaammin (Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimus 2013).

Yhteyskeskuksessa työskentelevän henkilöstön on oltava ystävällistä, palveluhenkistä, kielitaitoista ja asiakaspalveluun soveltuva. Tämän lisäksi henkilöstöllä tulee olla yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyvää osaamista. (Roos & Systä 2001, 39.)

Puhelinpalvelutyö on vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja vaativaa työtä, jossa kuormittuu työntekijän oma persoonallisuus, joka on yksi tärkeimmistä työvälineistä. Puhelinpalvelutyö on vaativaa ja moni kokee työssä paineita. Haitallista stressiä syntyy, kun ihminen kokee ympäristön, kuten asiakkaan asettamat vaatimukset suuremmiksi kuin omat hallintakeinot. Nämä vaatimukset voivat olla myös itse asetettuja. (Rauramo & Lahti 2001, 39.)

Työn parissa työskentelevät joutuvat siirtymään nopeasti tunnetilasta toiseen esimerkiksi aggressiivisen soittajan aiheuttamasta mielialasta ystävälliseen soittoon ja toisin päin. Puhelintyöläisen on tärkeää pysyä henkisesti vireänä ja tätä varten tarvitaan keinoja nopeisiin tilanmuutoksiin sekä resurssien kokoamiseen ja energiatason ylläpitämiseen. Tilanmuutoskyky on jaksamisen avain ja siinä tärkeintä on vaihtaa ajatukset tilasta toiseen. Ikävät puhelut on syytä karistaa myös fyysisesti esimerkiksi ottamalla muutaman jumppaliikkeen tai siirtymällä hetkeksi toiseen huoneeseen. Fyysinen tilanmuutos vaikuttaa myös henkiseen tilanmuutokseen. (Marckwort 1998, 86-87.)

Toisille yksi negatiivinen soitto voi peitota aikaisemmat positiiviset soitot. Negatiivinen soitto voi aiheuttaa tällaisille henkilöille pahimmillaan erilaisia fyysisiä oireita, kuten päänsärkyä, väsymystä, uupumusta, pahoinvointia ja itkua. (Marckwort 1998, 86-87.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI CALL CENTER -TYÖSSÄ

#### 3.1 Yleistä työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi on ihmisen ja työn yhteensovittamista. Työhyvinvoinnista ovat vastuussa sekä työntekijä että työnantaja. Työnantaja ei siten yksistään vastaa kenenkään työhyvinvoinnista, mutta voi edistää sitä. Ideaalitulanteessa työnantaja huolehtii työntekijän psyykkisestä ja fyysisestä jaksamisesta ja terveydestä, sekä kannustaa jokaista työntekijää toimimaan näiden parantamiseksi myös oma-aloitteisesti. (Viitala 2007, 225; Työterveyslaitos 2013c.)

Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Työterveyslaitos (2009) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

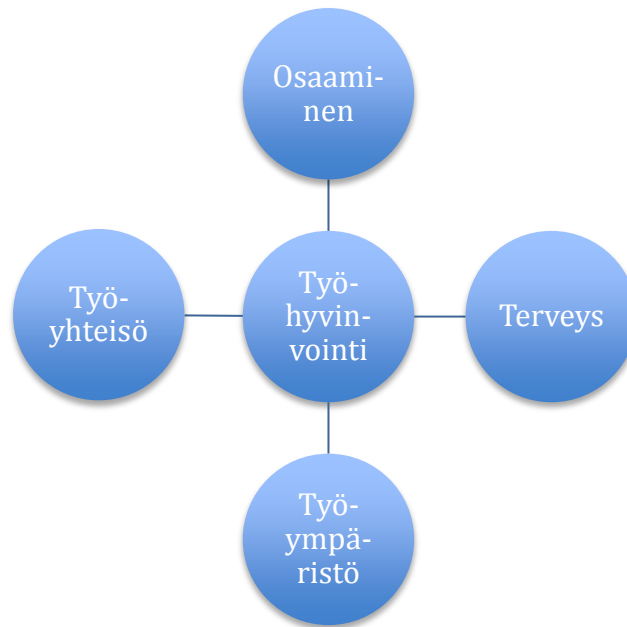
*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.*

(Työterveyslaitos 2009.)

Pirkko Vesterinen (2006) kuvaa työhyvinvointia kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työhön, aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. Työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ on tärkeä hyvinvoinnin perusta. Se mahdollistaa kanssakäymisen, tuo taloudellista vakautta sekä antaa elämälle merkitystä. Työntekijän motivoituneisuus ja sitoutuneisuus ovat suoraan yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Vesterinen 2006, 7.)

Vesterisen (2006) mukaan kokemus työhyvinvoinnista vaihtelee yksilöiden välillä. Sama työ voi aiheuttaa eri työntekijöissä hyvin erilaisia työhyvinvoinnin tuntemuksia. Toinen kokee työn mielekkäänä ja nauttii työstään, toinen kamppailee jaksamisen kanssa. Yksilön taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja perhetilanne tai organisaatioon liittyvät tekijät, kuten epäoikeudenmukainen esimies, voivat osaltaan vaikuttaa työhyvinvoinnin

kokemuksen eroihin. Lisäksi persoona vaikuttaa kokemukseen. (Vesterinen 2006, 7-8.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin kokonaisuus (Vesterinen 2006).

#### *Työhyvinvoinnin vaikutus yritykseen*

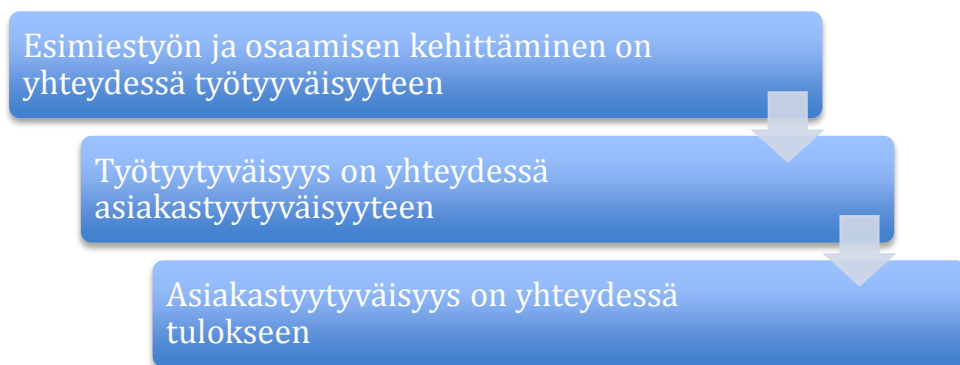
Henkilöstön työkykyä ja hyvinvoinnin tilaa voidaan mitata sairauspoissaolojen määrällä. Mikäli henkilöstö on liian pitkään liian kovilla, voi se lisätä sairastavuutta ja madaltaa kynnystä jäädä sairaslomalle. Sairauspoissaolojen syyt ovat monenlaisia, eikä osaan niistä voida mitenkään vaikuttaa. Erilaisten tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät kuitenkin vakavien sairauksien määrää. Näitä tekijöitä ovat muun muassa sosiaalisen tuen puute työpaikalla, työsuhteen epävarmuus sekä vähäinen vaikutus omaan työhön. (Viitala 2007, 214-215.)

Sairauspoissaolot vaikuttavat suoraan yrityksen toiminnan sujuvuuteen sekä talouteen. Varsinkin asiakaspalvelutehtävissä tai asiakasrajapinnan tuntumassa

tapahtuvissa työtehtävissä poissaolojen vaikutukset näkyvät yleensä melko pian asiakkaalle asti. Poissaolot kuormittavat yrityksen ja työntekijän talouden lisäksi myös toisten työntekijöiden työmäärää. Työhyvinvointi tuleekin nähdä investointina, joka tuottaa voittoa muiden investointien tavoin. Hyvinvointiin investoineet yritykset voivat saada rahansa 10 - 20 kertaisena takaisin. Työterveyslaitoksen mukaan puolet hyödyistä tulee parantuneesta tuottavuudesta ja puolet muun muassa vähentyneistä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksissa. Kestävää tuloskehitystä luodaan työhyvinvoinnilla. (Viitala 2007, 215; Kehusmaa 2011, 81.)

Työyhteisön ongelmiin puuttumalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tuottaa ja parantaa omaa työhyvinvointiaan ja taloudellista tulostaan (Kuvio 4.). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen vaikuttavat merkittävästi yrityksen asiakassuhteisiin ja niiden laatuun. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.) Työhyvinvointia tulee siis luoda yhdessä ja yhteisvastuullisesti henkilöstön kanssa. Työhyvinvoinnin keskeisin tehtävä on yrityksen toiminnan kehittäminen henkilöstöä kuunnellen ja osallistuttaen. (Sipilä 2013.)

*Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena tulee olla tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittäminen niin, että työelämän laatu paranee.*  
(Havunen & Lavikkala 2010, 68.)



KUVIO 4. Työtyytyväisyyden vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja tulokseen (Havunen & Lavikkala 2010, 68-71).

### *Työhyvinvoinnin ylläpitäminen*

Yrityksen tarjoamat henkilöstöedut tukevat osaltaan työhyvinvointia. Näitä etuja ovat muun muassa hieronta, kauneudenhoito, liikuntasetelit sekä tuki tupakoinnin lopettamiselle. Kun tuetaan henkilön hyvinvointia, organisaatio ilmaisee olevansa kiinnostunut ja pitää merkittävänä asiana henkilöstönsä henkistä ja fyysistä kuntoa. (Rantamäki ym. 2006, 34, 86.)

Työsuhteessa arvostetaan eniten pysyvyyden tunnetta, mahdollisuutta joustaviin työaikoihin sekä yrityksen tarjoamaa työterveydenhuoltoa. Työntekijöiden työssäjaksamista voidaan myös ylläpitää oikeanlaisilla työolosuhteilla, työpaikan luomalla yhteishengellä sekä huolehtimalla työvälineiden hyvästä kunnosta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 34.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen tarkoituksena on huomioida erilaisia työkykyä lisääviä ja ylläpitäviä asioita. Yrityksen käyttämä työterveysorganisaatio toimii yleensä tässä yhteistyökumppanina. Työterveyshuolto saa selville yrityksen tilanteen ja keskeiset hyvinvointia koskevat uhkatekijät monien yksittäisten tapausten kautta. Lisäksi työterveyshuolto on kontaktissa työpaikalle tehden työpaikkaselvityksiä, terveystarkastuksia sekä muuta työkykyä tukevaa toimintaa. Näiden uhkatekijöiden ennaltaehkäisy on taloudellisesti edullisinta. Lisäksi säännöllisten työhyvinvointikyselyjen avulla voidaan määrittää vuosittaisia kehittämiskohteita. (Viitala 2007, 234.)

### 3.2 Aiemmat tutkimukset

Iso-Britanniassa toimiva Health and Safety Laboratory (HSL) on tutkinut vuosina 1999 ja 2001 call centerissä työskentelyä. Tuoreimpaan tutkimukseen ”Psychosocial risk factors in call centres: An evaluation of work design and well-being” (2003) on haastateltu 1 141 työntekijää 36 eri call centeristä ympäri Iso-Britanniaa. HSL:n tutkimuksen mukaan puhelinpalvelukeskuksien työntekijöillä on muissa työympäristöissä työskenteleviin nähden suurempi riski sairastua mielenterveysongelmiin, sekä heillä on huonompi työhyvinvoinnin tila.

Puheluiden vastaanottajien työtyytyväisyys on huomattavasti pienempi kuin muissa call center työtehtävissä. (Health and Safety Laboratory 2003.)

Kanadalaisen työhyvinvointipalveluihin erikoistuneen Shepell·fgi Research Group:n (2008) teettämässä ”Employee Health and Well Being: Trends in the Call Centre Sector” tutkimuksessa on myös tutkittu call centerissä työskentelevien työhyvinvointia vuosina 2001-2006. Vertailuryhmänä käytettiin yrityksiä, joiden työntekijät eivät työskentele call center -ympäristössä. Tutkimuksesta käy ilmi, että call centerin suurimpia ongelmia ovat työntekijöiden poissaolot sekä henkilöstön vaihtuvuus. (Shepell·fgi Research Group 2008.)

Shepell·fgi Research Group:n mukaan kanadalaisten call centereiden työntekijöistä noin 10 % on päivittäin poissa. Sairaslomaa ilman lääketieteellistä syytä ottaneiden keskuudesta 34 % ilmoitti poissaolon syyksi arvostuksen puutteen ja 19 % tyytymättömyyden työnkuvaan. Irtisanoutumisen syiksi työntekijät ilmoittavat stressiin liittyvät tekijät, työhön sitoutumattomuuden, alhaisen palkan, etenemismahdollisuuksien puutteen sekä loppuun palamisen. (Shepell·fgiResearch Group 2008.)

Shepell·fgi Research Group:n ja HSL:n teettämien tutkimusten mukaan call centereissä työskentelyn on todettu olevan huomattavasti stressaavampaa muihin työskentelymuotoihin verrattuna (Shepell·fgi Research Group 2008; Health and Safety Laboratory 2003). Stressin vaikutuksesta työhyvinvointiin selvitetään tarkemmin luvussa 3.4.

Työntekijän sitoutumattomuus sekä erilaiset stressitekijät vähentävät työnantajauskollisuuden lisäksi työntekijän ja koko yrityksen suoritusasoaa. Stressaantuneet ja sitoutumattomat työntekijät eivät välttämättä pysty hallitsemaan negatiivisia tunteita eivätkä osoittamaan empatiaa asiakaskohtauksissa. Nämä tekijät vähentävät asiakastyytyväisyyttä. (Shepell·fgi Research Group 2008.)

Call centereissä työskentelevät kokevat vaihtelevia, ristiriitaisia tunnetiloja. Miellyttävästi käyttäytyminen asiakkaita kohtaan koetaan vaikeaksi, kun oma tunnetila on stressaantunut. Tämä ristiriita lisää ahdistuneisuutta, loppuun palamista, masennusta sekä psykosomaattisia oireita. Varsinkin positiivisuuden ylläpitäminen on erityisen vaikeaa, kun asiakas käyttäytyy aggressiivisesti. Yli 40

% call center työntekijöistä kohtaa vihaisen asiakkaan päivittäin. Asiakkaiden verbaalinen aggressio ja korkeat odotukset sekä tyytymättömät asiakkaat edesauttavat työntekijän loppuun palamista riippumatta muista työnkuvaan vaikuttavista tekijöistä. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat lähiesimiehen tuen puute, alhainen palkkataso, ei-rakentava palaute, riittämätön koulutus sekä epäergonomiset työpisteet. (Shepell·fgi Research Group 2008.)

Call center työntekijöiden stressi- ja tunneongelmat ovat yleisimpiä. Nämä ongelmat johtavat helposti vakavampiin mielenterveysongelmiin aiheuttaen lisäkustannuksia myös työnantajalle. Riskiryhmänä ovat alle 30-vuotiaat, työssään kokemattomat työntekijät sekä vanhemmat, alle vuoden yrityksessä ei-johtotehtävissä työskentelevät työntekijät. Nuorien työntekijöiden voi olla vaikeampi sopeutua call center -ympäristöön. Työnantajan pitäisikin kehittää uusien työntekijöiden tukikanavia ja lisätä työaikojen joustavuutta. Vanhemmilla työntekijöillä huolen aiheena on usein palkka, sillä call center työn lähtötason palkka ei ole riittävä esimerkiksi perheestä huolehtimiseen. Vanhemmilla työntekijöillä on myös saattanut olla korkeammat odotukset omasta urakehityksestä. Call centerissä työskentelyä pidetäänkin eräänlaisena välivaiheena työelämässä. (Shepell·fgi Research Group 2008.)

Tutkimustilastojen analysointia vaikeuttaa se, että stressitekijät voivat johtua pelkästään iästä tai vähäisestä työkokemuksesta. Call centerissä työskentelee huomattavan paljon nuoria ja kokemattomia työntekijöitä. Ikä, sukupuoli, työkokemus sekä työntekijän asema vaikuttavat stressitasoon. Tutkimuksesta käy ilmi, että ongelmat eivät kuitenkaan kosketa ainoastaan mainittuja riskiryhmiä vaan kaikkia call center työntekijöitä. (Shepell·fgi Research Group 2008.)

Shepell·fgiResearch Group:n tutkimuksessa korostuu stressi- ja masennusoireiden raportoinnin yleisyys. Tilastoista voidaan päätellä, että jos yksittäinen työntekijä siirtyy tavanomaisesta yrityksestä call center yritykseen, todennäköisyys sille, että työntekijä ottaa yhteyttä työterveyteen masennuksen takia nousee 46 %, huolimatta iästä, sukupuolesta, kokemusvuosista tai työntekijän asemasta. (Shepell·fgi Research Group 2008.)



### 3.3 Työn ominaisuuksien vaikutus työhyvinvointiin

Hackman & Oldham (1975) ovat kehittäneet ”Job characteristics model” -teorian, jonka mukaan työn ominaispiirteillä on vaikutus työhyvinvointiin. Kuviossa 5 sivulla 25 on esitetty Hackman & Oldhamin teoria. (Shepell·fgiResearch Group 2008.)

Seuraavassa on esitetty työltä edellytyt vaatimukset Hackman & Oldhamin mukaan:

#### *Taitojen moninaisuus*

Mielekäs työ edellyttää erilaisten kykyjen ja taitojen käyttöä. Työ ei ole kannustavaa, mikäli se on liian yksinkertainen tai monimutkainen. Yksinkertainen työ lannistaa, sillä se ei edellytä työntekijän taitojen käyttöä.

#### *Työtehtävien sisällön mielekkyys*

On mielekkäämpää suorittaa työtehtävä alusta loppuun kuin osallistua vain pieneen osaan kokonaisuudesta. Mielekäs työ sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja tulosten tarkastamista.

#### *Työn tärkeys*

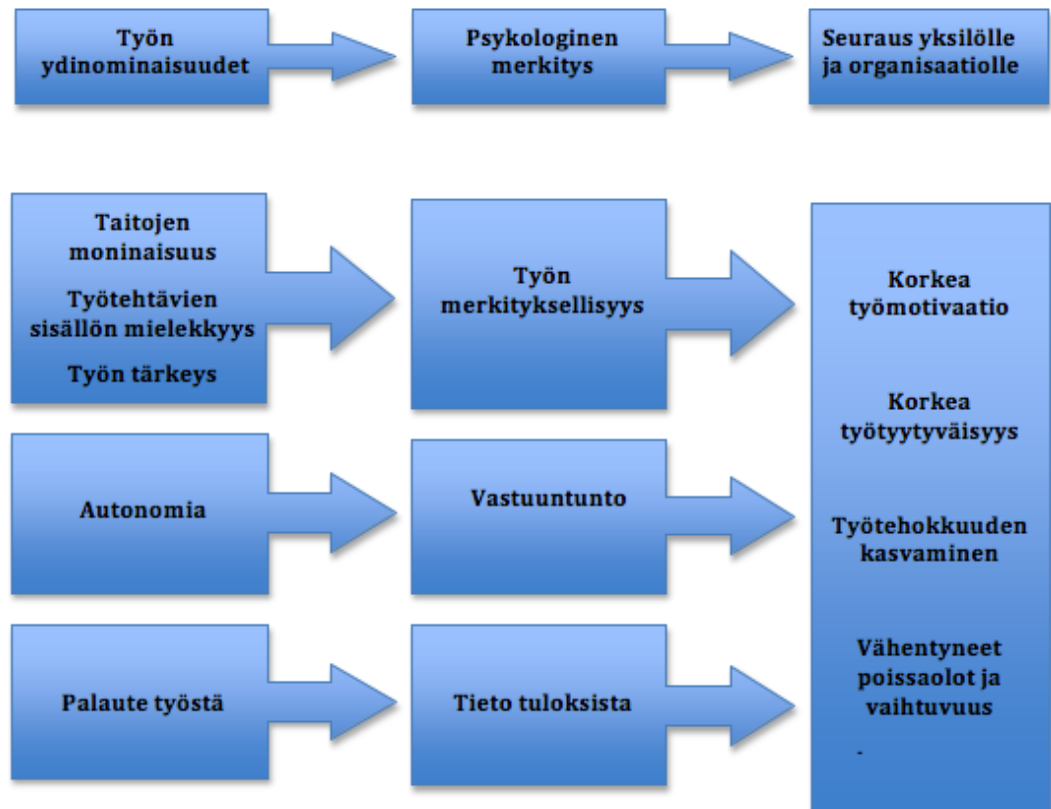
Työ koetaan tärkeäksi, kun sillä on merkitystä muille ihmisille tai organisaatiolle.

#### *Autonomia*

Vastuuntunto kasvaa, kun työntekijä saa itse olla mukana päättämässä työnsä aikatauluista, tavoitteista ja työmenetelmistä.

#### *Palautte työstä*

Vuorovaikutus toisten kanssa ja palautteen saaminen antaa työntekijälle tietoa omantyönsä tuloksista. Lisäksi itse työ itsessään voi antaa informaatiota työn laadusta. (Shepell·fgiResearch Group 2008.)



KUVIO 5. Työn ominaispiirteiden vaikutus työhyvinvointiin (Hackman & Oldham 1975).

HSL:n (2003) ja Shepell·fgi Research Group:n (2008) tutkimuksista käy ilmi, että call centerissä työskentelevillä työntekijöillä on selkeästi pienemmät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työtehtävien vaihtelevuuden puute sekä korkeat ja epäselvät vaatimukset muihin työskentelymuotoihin verrattuna. Työntekijöillä on vähän vaikutusta siihen, milloin vastaanottavat puheluita. Lisäksi puhelut ovat tarkassa seurannassa erilaisten mittareiden ja satunnaisten kuunteluiden muodossa. Call center -työ on usein valmiiksi käsikirjoitettua, ja työntekijät joutuvat toistamaan jatkuvasti samoja lauseita ja työtehtäviä. Nämä call center -työn ominaispiirteet on yhdistetty stressiin, heikkoon työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, vähäiseen sitoutumiseen työnantajaa kohtaan, korkeisiin poissaoloihin ja suurempaan aikomukseen irtisanoutua. (Health and Safety Laboratory 2003; Shepell·fgi Research Group 2008.)

### 3.4 Stressin vaikutus työhyvinvointiin

Laadukkaan puhelinpalvelutyön edellytyksenä on myönteinen stressi, joka auttaa kohtaamaan haastavia asiakkaita ja palvelemaan suuria asiakasmääriä.

Myönteisen stressin vaikutuksessa ihminen toimii tehokkaasti ja ylittää itsensä.

Lyhytaikainen stressi koetaan henkisesti ja fyysisesti miellyttävänä. (Häkkinen & Uski 2006, 90-91.)

Liian suurina määrinä stressi on ihmiselle haitallista. Haitallista stressiä syntyy, kun ihminen kokee ympäristön asettamat vaatimukset suuremmiksi kuin omat hallintakeinonsa ja saa vain vähän sosiaalista tukea. Stressi ilmenee monin eri tavoin:

- yleisinä tuntemuksina: tyytymättömyys, hyvän olon puute
- tunteiden tasolla: ärtyneisyys, ahdistuneisuus
- tiedon käsittelyn tasolla: keskittymis- ja muistivaikeudet
- käyttäytymisen tasolla: aloittekyvyttömyys ja univaikeudet
- kehon eri tuntemuksina: selittämättömät kivut

Tutkimukset osoittavat, että stressi vaikuttaa myös monen pitkäaikaissairauden, kuten astman syntyyn. Lisäksi pitkittyneenä siihen liittyy tavallisesti psyykkisiä oireita, esimerkiksi mielialan laskua ja ahdistuneisuutta. Työstressi vaikuttaa myös kielteisesti koko työyhteisöön, aiheuttamalla ihmisten välisiä ristiriitoja ja sairauspoissaoloja sekä heikentämällä sitoutumista työnantajaan. Pitkittänyt työstressi lisää myös halua vaihtaa työpaikkaa, mikä johtaa henkilöstön suuren vaihtuvuuden. (Häkkinen & Uski 2006, 91-93; Rauramo & Lahti 2008, 1; Työterveyslaitos 2013b.)

Luvussa 3.2 mainitun HSL:n tutkimuksen mukaan call centerissä työskentelevien keskuudessa stressiä aiheuttaa hyvän asiakaspalvelun ja korkean käyttöasteen tuottama ristiriita. Laadukas asiakaspalveluprosessi vaatii usein paneutumista asiakkaan ongelmaan, ja ratkaisun löytäminen voi olla aikaavievää. Toisaalta taas korkea käyttöaste edellyttää nopeaan tahtiin lyhyitä puheluita. Johdon mukaan asiakaspalvelun laatu on etusijalla. Kuitenkin on helpompi valvoa käyttöastetta kuin palvelun laatua. (Health and Safety Laboratory 2003.)

Call centerissä työskentely ei ole kuitenkaan kaikille yhtä stressaavaa. Monet tekijät vaikuttavat puhelinpalveluneuvojan työhyvinvointiin. Seuraavien asioiden on tutkittu vähentävän työhyvinvointia:

1. Työskentely televiestintä- tai IT-alalla
  2. Työskentely isommassa call centerissä (yli 50 työntekijää)
  3. Työntekijällä on vakituinen työsuhde
  4. Työntekijä joutuu noudattamaan tiukkoja ohjeistuksia
  5. Työntekijän suorituskykyä mitataan joko jatkuvasti tai harvoin
  6. Työntekijä ei ole kiinnostunut työskentelemään call center -ympäristössä
  7. Iso työtaakka
  8. Epäselvyys työroolissa
  9. Työntekijä ei pääse käyttämään kaikkia taitojaan
  10. Työntekijä kokee työssään ristiriitaisia vaatimuksia
- (Health and Safety Laboratory 2003; Shepell·fgi Research Group 2008.)

### 3.5 Työhyvinvoinnin edistämiskeinot call center -työympäristössä

Työterveyslaitoksen (2010) teettämän tutkimuksen mukaan yhteyspalvelukeskustyö on kiireistä tietokone- ja puhelintyötä, joka rasittaa erityisesti silmiä, ääntä, liikuntaelimestöä sekä aiheuttaa henkistä kuormitusta. Sisäilman laatuun, ääniympäristöön ja valaistukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota call centereissä. Tämän lisäksi työn organisointi, työasentojen vaihtelu, tietokoneohjelmien toimivuus ja työn tauottaminen kaipaavat kehittämistä. Kuviossa 6 sivulla 29 on esitetty puhelinpalvelutyön hyvinvointia tukevia ratkaisuja. (Rauas-Huuhtanen, Jääskeläinen & Nevala 2011, 70; Rauas-Huuhtanen, Jääskeläinen & Nevala 2013, 14-16.)

Työympäristön laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota, mikäli työ on paikallaan pysyvää ja pakkotahtista. Avokonttorissa yleisen melun ja työrauhan puutteen lisäksi työntekijöiden alhaiseen tyytyväisyyteen vaikuttavat visuaaliset häiriötekijät, kuten näkösuojien puute, työn keskeytykset, tilojen ahtaus ja puheyksityisyyden puute. Hyvä ääniympäristö saadaan luotua pienemmillä avotoimistoyksiköillä, avokonttorin käyttäytymissäännöillä sekä työtilan akustiikkasuunnittelulla, kuten pehmeillä sisustusmateriaaleilla, riittävän korkeilla

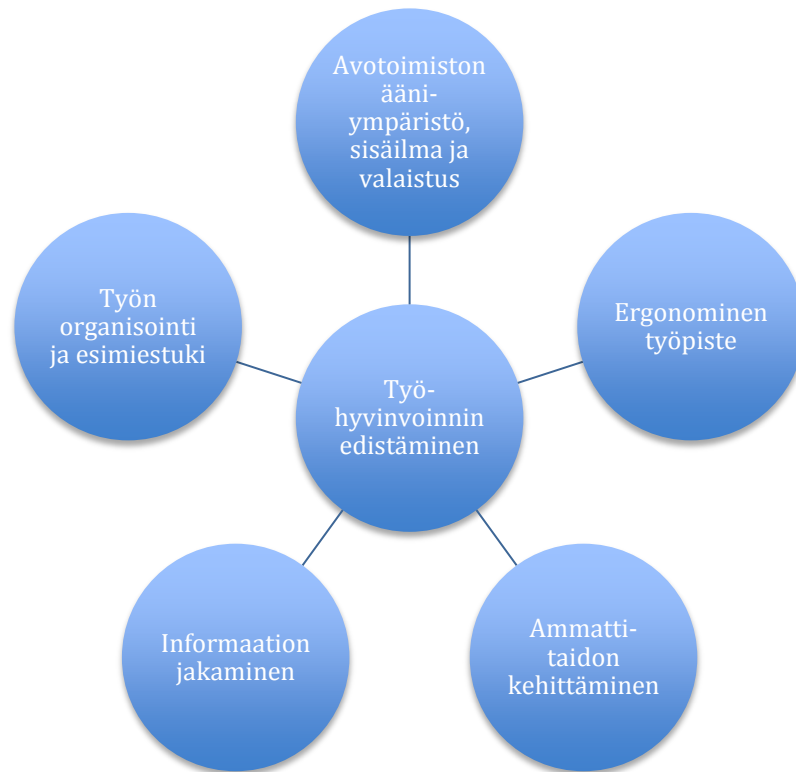
sermeillä sekä kattoon ja seiniin kiinnitettävillä akustiikkalevyillä. Toimistotilan sisäilman laatua voidaan parantaa toimistokohtaisilla lämpötilan säädöillä, hiilidioksidipitoisuuden mittauksilla sekä ilmastoinnilla, joka parhaimmillaan vähentää terveysriskejä, lisää työtuottavuutta ja parantaa työhyvinvointia. Avotoimistotilan yleisvalaistuksen tulee olla epäsuorassa, jotta näyttöruudulle tai näppäimistölle heijastukset saadaan estettyä. Lisäksi työpisteillä tulisi asettaa tarvittaessa kohdevalaisimia, jotka ovat yksilöllisesti säädettävissä. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 18; Työterveyslaitos 2012; Työterveyslaitos 2013a.)

Näyttöpäätteellä työskentelyn ja istumatyön aiheuttamien niska- ja hartiaseudun kipuja voidaan lieventää säädettävällä työpisteellä. Sähköiset, säädettävät työpisteet auttavat eri työasentojen vuorottelussa ja vähentävät fyysistä kuormitusta. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 18.)

Työntekijöiden ammattitaitoa voidaan kehittää erilaisin koulutuksin. Call centerissä työskenteleville voidaan antaa koulutusta esimerkiksi äänenhuollosta, joka vähentää äänenkäytön riskiä ja parantaa suoritusta puheviestinnässä. Tämän lisäksi myös henkistä jaksamista tukevat koulutukset kehittävät ammattitaitoa. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 19.)

Informaation avoin jakaminen parantaa osaltaan työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Yrityksen läpinäkyvyyttä ja yhteisistä asioista keskustelua lisää ajankohtaisista asioista tiedottaminen. Tiedottaminen voi tapahtua säännöllisesti esimerkiksi lähetettävien tiedottein tai yrityksen intranetin välityksellä. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 19.)

Työn selkeä organisointi edistää työn hallinnan tunnetta. Lisäksi tietokonesovellusten ja järjestelmien häiriöttömyys ja virheettömyys parantavat työn tuloksellisuutta ja samalla työviihtyvyyttä. Myös monipuoliset työtehtävät vähentävät yksipuolisen työn kuormitusta ja toisaalta taas vähentävät sairauslomapäiviä, kun esimerkiksi flunssassa oleva työntekijä voi tehdä sähköpostilla hoidettavia töitä. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 19.)



KUVIO 6. Puhelinpalvelutyön hyvinvointia tukevat ratkaisut (Rauas-Huuhtanen ym. 2013).

Toimialalla jatkuvasti tapahtuvat muutokset, kuten työtehtävien tai työjärjestelmien ohjeistuksessa tapahtuvat muutokset, kuormittavat työntekijöitä psyykkisesti. Psyykkistä työkuormitusta voidaan vähentää esimerkiksi hyödyntämällä työterveyshuollon työterveyspsykologien asiantuntemusta. (Rauas-Huuhtanen ym. 2013, 15.)

Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen virkistymisen tarve on syytä huomioida työn tauotuksessa. Taukojen tarkoituksena on pitää työvireyttä ja työtehoa yllä, sekä palautua työn aiheuttamista rasituksista. Työtehon kannalta onkin järkevämpää pitää hieman enemmän taukoja, kuin laiminlyödä niitä. Taukojen aikana on syytä kiinnittää erityistä huomiota kehon palautumiseen, sillä niska-hartiaseudun staattinen jännitystilä on yleistä näyttöpäätteellä työskentelevillä. (Uski & Häkkinen 2006, 97.)

Häkkisen ja Uskin teoksessa ”Ratkaiseva yhteys” (2006) on mainittu eri tekijöitä, joiden avulla call center -työn työhyvinvoinnin uhkatekijät voidaan kääntää työhyvinvointia lisääviin tekijöihin. Nämä perustuvat Leiterin ja Maslachin (2000) teoriaan siitä, että työuupumus syntyy työolojen ja yksilön voimavarojen epäsuhtaan seurauksena kuudella eri tavalla. Nämä kohdat ovat:

### *1. Yhteyskeskustuksen kuormittavuus*

Työkuormituksen ollessa sopiva, voi työntekijä kokea työnimua, joka tarkoittaa työn tuottaman mielihyvän ja onnistumisen tunnetta. Tämä tarkoittaa yhteydenottojen sopivaa määrää, riittäviä taukoja ja toipumismahdollisuuksia.

### *2. Vaikuttamismahdollisuudet*

Yhteyskeskuksissa vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä päätöksentekoon, puheluiden sisältöihin, tauottamiseen ja työn tavoitteiden asettamiseen. Kun työntekijä kokee työn pakkotahtiseksi, vaikutusmahdollisuuksien puute heijastuu työntekijän hyvinvointiin sekä asiakaskohtaamisen laatuun.

### *3. Palkitseminen*

Työ koetaan merkityksettömäksi ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee, mikäli palkitseminen on puutteellista. Työhön sitoutumista ja motivaation vahvistamista voidaan parantaa erilaisilla tunnustuksilla ja palkkioilla silloin, kun työntekijä on onnistunut työssään. Yhteyskeskuksissa voidaan palkita henkilökohtaisten työsuoritusten lisäksi myös yhteisöllisesti. Kun työryhmä saavuttaa tietyn tavoitteen, voidaan koko työryhmä palkita.

### *4. Yhteisöllisyyden tunne*

Yhteyskeskuksissa erityisesti yhteisöllä on voimistava tunne. Vaikka asiakaskohtaamiset koetaan itsenäisesti, toimii työyhteisö eräänlaisena suojana työn stressaavien tekijöiden ja työntekijän välillä.

### *5. Oikeudenmukaisuuden tunne*

Työyhteisössä vallitsee luottamus työtovereiden, esimiehen ja työnantajan välillä, kun työyhteisössä esiintyy reilua ja toisten kunnioitusta. Luottamuksen ja

oikeudenmukaisuuden tunne ehkäisee stressiä ja vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä.

#### *6. Yhteyskeskuksen arvot*

Työntekijä voi kokea työnsä mielekkäämmäksi, kun hänen ja organisaation arvomaailmat kohtaavat. Mikäli arvot ovat vahvassa ristiriidassa, voi työntekijän kokemus työn mielekkyydestä laskea. Usein ristiriitaisia tilanteita aiheuttavat työnantajan korostama asiakaskohtaamisten määrä ja työntekijän korostama asiakaspalvelun laatu. Tällöin on tarpeen keskustella avoimesti asiakaskohtaamisten laadun ja määrän välisestä suhteesta. (Häkkinen & Uski 2006, 93-95.)



## 4 ESIMIEHEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

### 4.1 Työyhteisön roolit

Omien tarpeiden ilmaisemisen osaamattomuus saattaa synnyttää ristiriitoja työpaikalla. Yksin työskentelemällä ei saavuteta tuloksia vaan yhteisellä toiminnalla. Työpaikan roolit ovat hyvä asia, kunhan jokainen on sijoitettu oikeaan rooliinsa. (Vähäsarja 2013.)

#### *Esimiehen rooli*

Esimiehet toimivat oman ryhmänsä tukihenkilöinä sekä suunnannäyttäjinä, ja samalla he edesauttavat ylintä johtoa saavuttamaan päämääränsä ja toteuttamaan strategiaansa. Esimiestyö on vaativaa, sillä se on tasapainoilua oman ryhmän ja johdon välillä. (Viitala 2004, 68.)

Yleensä yrityksissä on esimies jokaista 10-15 henkilöä kohden. Esimies on pääroolissa, kun tiimien tehtäviä määritetään ja kehitetään, tiimejä muodostetaan, työsuorituksia arvioidaan sekä toiminnan vaatimaa osaamista kehitetään. (Viitala 2007, 269.)

Viitalan (2007) mukaan esimies on alaisilleen

- asioiden hallinnoija
- osaamisen kehittäjä
- innostaja
- suunnan selkeyttäjä
- olosuhteiden luoja.

(Viitala 2007, 271).

Hyvän esimiehen tunnistaa siitä, että hän on kiinnostunut ihmisistä ja heidän kehittämisestään. Esimiehenä olevan henkilön ei tarvitse yrittää olla enempää kuin on, ja näin toimimalla hänellä on paras tapa ansaita alaiensa arvostus. Yleensä alaiset huomaavat herkästi teeskentelyn ja aliarvioinnin. Monesti on

hedelmällisempää tunnustaa ajoittainen epävarmuus ja tietämättömyys kuin esittää tietävänsä kaikesta kaikki. (Esimiehen persoona 2013.)

Luottamus on esimies-alaisuuden tärkein elementti. Yleensä alaiset vaistoavat luottamuksen. Luottamuksen syntymistä voidaan vahvistaa esimerkiksi kuuntelemalla, kannustamalla ja aidolla läsnäololla. Alaisten puolesta tehdyt tehtävät tai niihin liaksi puuttuminen osoittaa luottamuksen puutetta, joka ei motivoi vastuunottamiseen eikä itsenäiseen toimintaan. Alaisia kuuntelemalla esimies voi toimittaa heiltä saatua tietoa eteenpäin ja sen avulla voidaan yrittää parantaa ja kehittää asioita. (Esimiehen persoona 2013.)

Rohkea esimies tekee alaisistaan tähtiä. Kurttilan (2010) mukaan esimies näkee työntekijöidensä mahdollisuudet ja havaitsee sekä toteuttaa sitä mikä toimii. (Kurttila ym. 2010, 86). Kertoessaan työntekijöistään osaajina, taitajina ja oppijoina esimies luo kuvaa itsestään tähtien managerina. Karismaattinen esimies näkee alaistensa taidot ja kyvyt sekä kilvoittelee myös haasteellisempien työntekijöiden kohtaamisessa. (Kurttila ym. 2010, 86-87.)

### *Työntekijän roolit*

Nykypäivän työ vaatii tekijöiltään aina vain enemmän. Työura on useimmilla lähes puolet koko eletystä elämästä. Työn vaatimusten kasvaessa myös työnrooli korostuu. Silloin alkaa kasvaa riski, että muut työntekijän roolit jäävät vähemmälle huomiolle. Kaikkien eri-ikäisten työntekijöiden on hyvä etsiä tasapaino erilaisten roolien kokonaisuuteen, jotta säilyttävät työkykynsä mahdollisimman pitkään. (Kiviranta 2010, 108-110.)

Nuorilla työntekijöillä työuupumus voi johtua siitä, ettei osata jakaa voimia eri roolien välillä tai ei saada työnantajalta riittävästi tukea esimerkiksi perheen ja vanhemmuuden rooleihin. Nuorilla ristiriitoja voi myös aiheuttaa minäkuvan kypsyttömyys tai kykenemättömyys selviytyä suurista työhön liittyvistä vaatimuksista. Nuorilla ei yleensä vielä ole kykyä tunnistaa ristiriitoja eivätkä he osaa pyytää apua näiden ratkomiseen. (Kiviranta 2010, 108-110.)

Keski-ikäisillä taas ovat toisenlaiset paineet. Lapset elävät aktiivista elämää. Pätevää ja osaavaa henkilöä on jo tässä vaiheessa ollut mukana monissa erilaisissa luottamustehtävissä, joka tuo mukanaan tyytyväisyyden tunnetta, mutta kasvattaa paineita ja heikentää jaksamista. Omat ja lasten harrastukset tuovat lisäpaineita ja elämä saattaa muuttua suorittamiseksi. Kun elämä muuttuu suorittamiseksi, ei voimia voi kertyä mistään roolista. (Kiviranta 2010, 108-110.)

Kokeneiden elämässä taas ei enää ole kiirettä, ruuhkavuodet ovat jo takanapäin, mutta elämäntilanteet ovat tuoneet mukanaan uusia kriittisiä asioita kuten oman terveyden heikentymisen. Lisäksi kokeneiden omien vanhempien elämä on muuttunut ja se voi vaikuttaa iäkkäämmän henkilön jaksamiseen. Omia vanhoja vanhempia pitäisi ehtiä tapaamaan ja lapsenlapsetkin vaativat isovanhempien huomiota. Kokeneiden oma oppiminen ja kehittyminen hidastuvat ja tuntuvat vaikeammalle kuin nuorempana, paine jatkuvasta uuden oppimisesta lisäävät stressiä ja työuupumusta. (Kiviranta 2010, 108-110.)

Erilaiset tilanteet vaikuttavat siihen, ettei työntekijä aina jaksaa, ehdi eikä osaa antaa parastaan, joka luo entisestään paineita. Silloin kun ei enää jakseta yrittää jää vaihtoehdoksi sairausloma. Kun esimies-alaisuudessa ihmisen ristiriidat tulevat esille jaksamattomuuden, uupumuksen, työkyvyttömyyden tai muunlaisten ilmiöiden kautta laajenee esimiehen ihmisten johtamisen alue. Työntekijöitä on havainnoitava ja johdettava kokonaisuutena. (Kiviranta 2010, 108-110.)

#### 4.2 Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Esimiehellä on keskeinen rooli myönteisen ilmapiirin ja työhyvinvoinnin luomisessa, ja hän toimii esimerkkinä työntekijöille. Hyvä esimies levittää ympärilleen positiivista asennetta ja avointa vuorovaikutusta. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu myös alustensa asiallinen ja tasapuolinen kohtelu, selkeä vastuunjako sekä yhteiset pelisäännöt, jotka ovat hyvän työilmapiirin perusta. Hyvä esimies tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytykset työssä onnistumiselle. Työpaikan esimiestehtävissä toimivat ovat keskeisessä roolissa tunnistamaan pahoinvoinnin oireita työyhteisössä. Esimiehen onkin puututtava

ajoissa epäoikeudenmukaiseen käytökseen, kuten työpaikkakiusaamiseen. (Vesterinen 2006, 83-84; Rauramo & Lahti 2008, 4)

Heiskasen (2011) mukaan Talentum on tehnyt työnantajamielikuva -tutkimuksen, josta saatiin selville, että työelämässä olevat ja työelämään valmistautuvat henkilöt pitivät työnantajan tärkeimpänä ominaisuutena yrityksen hyvää johtoa. Hyvin johdettu yritys on vetovoimaisempi ja se vaikuttaa työntekijöiden työssäjaksamiseen ja viihtymiseen. Kun yritystä ja sen organisaatioita johdetaan hyvin ja innovatiivisesti se houkuttelee lahjakkaimpia osaajia. (Heiskanen 2011, 53.)

Ihmisten taidot, yhteistyökyky ja kehittymisen mahdollisuudet ovat luonnonvara, joka kasvaa ja kehittyy rajattomasti kun sitä muistaa ruokkia. Jos mukana on luottamus, keveys ja kannustus auttavat haastaminen ja kilpailu ihmistä kehittymään. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

#### 4.2.1 Viestintä

Esimiehen ja alaisten välinen viestintä on onnistunutta silloin, kun koko henkilöstö tuntee muun muassa yrityksen tavoitteet, vision ja strategian ja tulossa olevat toiminnalliset muutokset. Henkilöstön motivaation ja sitouttamisen kannalta on myös tärkeää ilmoittaa saadut tunnustukset sekä palveluja ja asiakkaita koskevat hyvät uutiset. (Viitala 2007, 278.)

Viitalan (2007) mukaan esimiehen viestintää tukevat

- viikko- tai kuukausipalaverit
- esimies-alaiskeskustelut
- suunnittelupalaverit
- kehityskeskustelut
- epämuodolliset lounas- tai kahvitauot
- esimiehen oma infokanava, kuten sähköposti tai intranet.

(Viitala 2007, 278).

Epävarmojen aikojen ja isojen muutosten alla tarkkaan harkittu ja oikeanlainen viestintä helpottavat niin tiimin kuin esimiehenkin toimintaa. Esimiehen tehtävä

on suodattaa johdolta saamaansa tietoa. Kaikkea johdon ilmoittamaa ei siten ole tarpeellista kertoa alaisille, ainoastaan oleellimmat ja merkittävimmät asiat. Esimiehillä on muutostilanteissa tärkeä rooli myös viedä alaisten viestiä johdolle. Oikeanlainen viestintä ja tarkkaan harkitut prosessit helpottavat uusiin asioihin suhtautumista ja auttavat alaisia päivittäisessä työskentelyssä. (Muutos ja viestintä 2013.) Tiedottamista ei tule jättää ainoastaan yrityksen viestintäosaston tehtäväksi. Tiedottaminen on tehokas, mutta se ei saa korvata esimiehiä. Ennakoivalla viestinnällä voidaan säästää työtunteja. Viestintä on epäonnistunut jos siihen reagoidaan hitaasti ja toimitaan liian myöhään. Tervolan (2008) mukaan:

*Tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin*  
(Tervola 2008).

Sähköinen viestintä on avannut paljon uusia mahdollisuuksia yrityksen viestintään. Sähköisen viestinnän kanavia ovat muun muassa keskustelufoorumit, sähköpostit ja intranetit. Nämä kanavat mahdollistavat kaikista tuoreimman tiedon nopean levittämisen koko organisaatiossa. Tiedon nopea levittäminen tarjoaa yritykselle toisenlaisen mahdollisuuden viestinnän avoimuuteen. Viestinnän avoimuus tuo mukanaan riskejä, joista suurimmat ovat:

- Tiedon hukuttaminen viestinnän paljouden sekaan: Liikaa tietoa sisältävä sähköposti tai intranetti jättää lukijalle mahdollisuuden olla ymmärtämättä viestin merkitystä.
- Eriarvoiset liikesalaisuuksien vuoksi muokatut järjestelmien käyttöoikeudet: Yrityksissä on aina niitä henkilöitä, jotka pääsevät lähemmäs tiedonlähdeä kuin toiset. Yrityksissä hallitaan käyttäjätunnuksia ja rajataan tietoihin pääsyä, jonka vuoksi toinen työntekijä voi saada enemmän tietoa asioista kuin toinen. (Puro 2004, 131-132.)

Sähköisen viestinnän avoimuus tuo mukanaan henkistä laiskuutta, joka on nähtävissä monin eri tavoin tiedon laadussa. Yleensä avoimuus on vain suuren tietomäärän jakamista eikä se ole niin laadukasta kuin pitäisi olla. Sähköisen

ympäristön tieto on aina helposti päivitettävissä, mutta sen päivittäminen on monesti epämääräistä vaikka sille onkin luotu hyvät mahdollisuudet.

Päivittämisen haasteena on usein tiedon pirstaleisuus ja jäsentelemättömyys. Suurempien asiakokonaisuuksien yhdisteleminen on vaikeaa, kun tietoa on ripoteltu moneen eri paikkaan ja päivittäminen saattaa jäädä monesta osasta tekemättä. (Puro 2004, 134.)

### *Palautteen antaminen*

Yksi työhyvinvoinnin perustoista on työstä saatu palaute sekä selkeät tavoitteet. Työntekijä ei voi onnistua työssään jos hän ei tiedä mitä häneltä odotetaan. Rakentava ja myönteinen palaute auttavat toiminnan suuntaamisessa. Palaute viestittää työntekijälle, että hänen tekemänsä työtä arvostetaan ja sillä on merkitystä. (Rantamäki ym. 2006, 34-35.)

Yleensä palautteella halutaan vahvistaa jo olemassa olevaa hyvää tai parantaa asioita, joissa on parantamisen varaa. Myönteisellä palautteella on voimistava vaikutus. Esimies voi myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä sekä kehittymisen mahdollisuuksiin. Usein ihmiset myös haluavat kuulla muutakin kuin myönteistä palautetta, koska haluavat kehittyä. Antamalla rakentavaa palautetta esimies antaa viestin, että haluaa rohkaista ja auttaa työntekijää toimintatapojen muuttamisessa. Rakentava palaute tulee antaa aina henkilökohtaisesti muista työntekijöistä erillään. (Rantamäki ym. 2006, 70-71; Viitala 2004, 161.)

Organisaatiot ovat täynnä palautetta. Tietoa tuotetaan alati toiminnan tunnuslukuista, laatuauditoinneista, asiakaspalautteista ja vastaavista, joka on mitä parhaita palautetta henkilöstölle, kuhan sitä viestitään sopiva määrä. (Rantamäki ym. 2006, 70-71.) Hyvänä tukena rakentavan palautteen antamisessa voidaan käyttää niin sanottua hampurilaispalautetta. Palaute on jaettu kolmeen osaan, jossa ensimmäiseksi suositellaan antamaan positiivista palautetta, jotta saadaan luotua vastaanottavainen ilmapiiri. Seuraavaksi voidaan esittää henkilön kehittämisen kohteita ja palautekeskustelun lopussa annetaan vielä positiivista palautetta, jotta tilanteesta jää myönteinen tunnelma. (Finva 2013.)

Palautteen antamisen tulee aina perustua tosiasioihin. Palautteen antoon ei kuulu olettamukset ja uskomukset. Kuvaileva, toteava ja pohdiskeleva palaute on yleensä onnistunutta palautteen antamista. Palautteen ei tule olla moralisoivaa tai tuomitsevaa. Esimiehen pitää huomioida tapa miten palautetta annetaan. (Kurttila ym. 2010, 72-79.)

Alaisen antama palaute esimiehelle on arvokasta. Kun alainen antaa palautetta tarkoittaa se, että hän on ottanut askeleen ja avannut keskustelun jostakin hänelle merkityksellisestä asiasta. Saadusta myönteisestä palautteesta tulisi aina muistaa kiittää. Tämä kertoo myös yleensä siitä, että työyhteisössä on tapahtunut hyviä asioita. (Kurttila ym. 2010, 72-79.)

#### 4.2.2 Tavoitteet ja palkitseminen

Selkeä ja ymmärrettävä tavoite on menestyvän työyhteisön edellytys. Tavoitteiden muodostamisessa on otettava huomioon koko organisaation arvot, visiot ja strategia. Kun henkilöstö on tavoitteista tietoinen ja ymmärtää työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista. Tiimit voivat asettaa omat selkeät ja yhteiset tavoitteet, sillä yhteiset tavoitteet lisäävät ryhmähenkeä ja ehkäisevät ihmisten välisiä ristiriitoja. (Häkkinen & Uski 2006, 44-45.)

Tavoitepalkitsemisella tarkoitetaan erillistä palkkiota, joka maksetaan kuukausittaisen peruspalkan lisänä tai harvemmin jonkin asetetun tavoitteen toteutumisesta. Sen tarkoitus on strategisten tavoitteiden toteutumisen tukeminen. Tavoitepalkitsemiseen tarvitaan erilaisia johtamisen mittareita. Mittareiden avulla yritys pystyy kertomaan henkilöstölle sen tavoitteista ja strategiasta käytännön läheisesti. Osaava esimies käyttää tavoitepalkkiokokonaisuutta apunaan tiimin ja henkilön johtamisessa. Tavoitteet käydään läpi tiimipalavereissa ja kehityskeskusteluissa, joissa kerrotaan mitä tavoitteet tarkoittavat henkilön ja tiimin työssä. Tavoitteiden kertomisen jälkeen esimies ja henkilö tai tiimi voivat yhdessä seurata niiden etenemistä. (Rantamäki ym. 2006, 98-99.)

#### 4.2.3 Reteaming motivointi

*Reteaming on yleispätevä, monikäyttöinen vaiheittain etenevä 12 askeleesta koostuva motivaatiota kasvattava ja yhteistyötä vahvistava prosessi, jonka avulla ihmiset, niin yksilöt kuin ihmisryhmät voivat kehittää toimintaansa. (Furman & Ahola 2007, 9).*

Yleispätevällä tarkoitetaan mallia tai runkoa eli muotoa ilman sisältöä, jota voi käyttää kaikissa mahdollisissa tilanteissa, joissa halutaan parantaa toimintaa.

Reteaming-menetelmän sisään on muun muassa rakennettu yksinkertainen motivaatioteoria, jonka mukaan motivaatio on riippumaton tavoitteesta ja se muodostuu viidestä tekijästä.

1. Tavoitteet koetaan omiksi
2. Tavoitteet ovat tärkeitä ja arvokkaita
3. Tavoitteet uskotaan olevan saavutettavissa
4. Koetaan edistymistä
5. Ollaan valmistauduttu selviytymään mahdollisista takaiskuista

Omiksi koetut tavoitteet tarkoittavat sitä, että ihminen on motivoinut saavuttamaan tavoitteen. Tällöin hänen tulee hänen saada kokea, ettei tavoitetta ole saneltu hänelle, vaan hän on itse alkanut ajattelemaan tavoitetta ja se on myös jotain mitä hän itse haluaa. Tavoitteen täytyy myös tuntua ihmisestä tärkeältä ja että sillä on hänelle arvoa. Tavoitteen tulee olla jotakin sellaista mistä on paljon hyötyä tai iloa ja sellaista, että sen eteen kannattaa ponnistella. Täytyy myös olla optimistinen ja uskoa, että voi saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi on tärkeää, että koetaan onnistumisen tunteita ja tunnetta, että matkalla kohti tavoitetta edistytään. Viimeiseksi on tärkeää, että ihminen on henkisesti valmistautunut vastoinkäymisiin, ettei ihminen lannistu tai menetä toivoaan esteitä tai ongelmia kohdatessaan. (Furman & Ahola 2007, 13-14.)



#### 4.2.4 Ennakointi

Ennakointi on keskeisesti sidoksissa talouteen ja tuottavuuteen. Näitä tulisi kohdentaa niin, ettei ennakointia nähdä kuluina vaan investointeina. Tärkeässä asemassa ovat ne toimet, joiden kautta pyritään vahvistamaan yksilön ja yhteisön voimavaroja sekä niiden osallisuutta. Henkilöstöön tehtävät investoinnit eivät yleensä näy heti seuraavalla kvartaalilla, tuoton näkyviin tuleminen vaatii pidemmän ajan. (Mänkänen & Roos 2010, 223-225.)

Ennakoivan osaamisen kannalta on tärkeää hahmottaa toimintojen kokonaisuus eri alueilla niin, että koko organisaatio tehostaa niitä toimia, joilla voidaan ehkäistä ongelmia ja että työntekijöiden on mahdollista saada varhaista tukea. Tämä voi myös olla esimiesten ja organisaation osaamisen mittarina, jossa proaktiivisella toiminnalla tartutaan aikaisessa vaiheessa ongelmiin. (Mänkänen & Roos 2010, 223-225.)

Liike-elämässä usein ajatellaan, ettei siellä ole sijaa ihmisyyden kunnioittamiselle vaan pelkästään numerot ja tulokset ratkaisevat päätökset. Näin toimittuna heitetään hukkaan työpaikan suurin menestyksen mahdollistaja ja voimavara. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

Vaarasta varoittavat tunteet kuten pelko, stressi ja viha ovat kautta aikojen varmistaneet ihmisen eloonjäämisen, mutta ei kehitystä. Myönteiset tunteet taas sen, että ihminen on kehittynyt johtavaksi lajiksi yhteisöjen ja pelien avulla. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

Ihmisyyttä kunnioittamalla ja mahdollisuuksia näkemällä esimies voi luoda myönteisen työympäristön pohjaa ja sellaista on vaikea estää menestymästä. Työpaikalla kunnioittaminen tarkoittaa sääntöjen ja rajojen asettamista ja niiden seuraamista. Esimies auttaa työyhteisöä luomaan säännöt ja seuraa, että ne ovat kaikille samat ja toteutuvat työpaikan arjessa. Kun säännöt ja toiminnan rajat ovat kaikille samat ja kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan voivat he keskittyä rauhassa työnsä tekemiseen. Turvallisuuden ja jatkuvuuden puutteen tunne kärsii jos odotukset ja säännöt muuttuvat päivittäin. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

### *Havainnointi*

Onnistumisten havaitsemista voi jokainen esimies harjoitella. Kun halutaan nostaa esiin onnistumisia ja antaa palautetta on ilmaisutaito vahva väline. Kiitosta ja kunniaa voidaan jakaa vaikka itse sen kohde ei olisikaan paikalla. Niin sanottu positiivinen juoruilu laittaa hyvän kiertoa ja vaikuttaa koko yhteisön ilmapiiriin. Merkittävintä tällaisen palautteen antamisessa on, että se on jo muiden tiedossa. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

#### 4.2.5 Onnistuminen ja osallistuttaminen

Jos henkilöstö kokee, että voi itse vaikuttaa onnistumiseen sen eteen ollaan valmiita panostamaan. Mikäli koetaan, että onnistuminen on kiinni muista kuin itsestä ei sen eteen nähdä vaivaa. Alla olevassa taulukossa näytetään optimistin ja pessimistin ajattelutavat onnistumisen ja epäonnistumisen yhteydessä. Optimisti uskoo myönteisiin tapahtumiin enemmän kuin kielteisiin tapahtumiin. Pessimisti taas uskoo enemmän kielteisiin tapahtumiin ja niiden valtaan. (Kiviranta 2010, 26-27.)

TAULUKKO 2. Optimistien ja pessimistien väliset erot (Kiviranta 2010, 26–27).

	<b><i>Optimisti</i></b>	<b><i>Pessimisti</i></b>
<b><i>Onnistuminen</i></b>	<b><i>Pysyvä</i></b> (olen aina onnekas)	<b><i>Väliaikainen</i></b> (onnenpäivä)
	<b><i>Yleinen</i></b> (olen älykäs)	<b><i>Eriyinen</i></b> (olen hyvä jossain)
	<b><i>Sisäinen</i></b> (olen onnekas ja hyödyn siitä)	<b><i>Ulkoinen</i></b> (se oli onnenpotku)
<b><i>Epäonnistuminen, vaikeudet</i></b>	<b><i>Väliaikainen</i></b> (dieetti ei toiminut, koska on joulu)	<b><i>Pysyvä</i></b> (dieetit eivät koskaan toimi)
	<b><i>Eriyinen</i></b> (tämä kirja on hyödytön)	<b><i>Yleinen</i></b> (kaikki kirjat ovat hyödyttömiä)
	<b><i>Ulkoinen</i></b> (syy epäonnistumiseen on olosuhteissa)	<b><i>Sisäinen</i></b> (syy epäonnistumiseen on minussa itsessäni)

Optimismi itsessään ei takaa selviytymistä. Itseensä uskova optimistilla on uskoa näiden keinojen olemassaoloon ja hänellä on myös kyky soveltaa näitä keinoja. Optimismi kuvaa enemmän suhtautumistapaa kuin asiaa todellisista tapahtumista tai tekemisistä. (Kiviranta 2010, 26-27.)

Silloin kun työntekijällä on uskoa tilanteen hallintaan niin hänellä yleensä ajatuksia tai konkreettisia keinoja, joiden avulla hän olettaa selviytyvänsä. Sillä perustuuko keinot uskomukseen tai todellisuuteen ei ole merkitystä, mutta ne takaavat, että työntekijä tarttuu haasteisiin. Usko selviytymisestä yleensä merkitsee sitä, että myös selviytyy, koska silloin työntekijä tekee kaikkensa sen eteen, että toimii omien uskomustensa mukaisesti. Kun tekee parhaansa ja koetaan onnistumisia, tunnetaan selviytymisen, onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita. (Kiviranta 2010, 26-27.)

Työntekijän epäillessä selviytymistään ovat hänen tunteensa päinvastaiset kuin edellä mainitulla ja silloin hänen aikansa kuluu kaikkeen muuhun kuin selviytymiskeinojen valintaan tai niiden käyttöön. Yleensä silloin tunnetaan pettymyksiä, turhautumista ja aggressioita. Työntekijän työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta selviämisen tunteella on paljon merkitystä. Usko ja tunne selviytymisestä lisäävät jaksamista ja hyvinvointia. Silloin yleensä puolustusmekanismit eli sairaudet ja fyysiset oireet pysyvät poissa ja mitä todennäköisimmin säästyään stressiltä. Silloin voidaan hyvin ja olla onnellisia. Selviytymättömyyden tunne taas puolestaan heikentää vastustuskykyä ja erilaiset fyysiset ja psyykkiset vaivat lisääntyvät. (Kiviranta 2010, 26-27.)

#### 4.2.6 Esimies valmentajana

Tämän päivän esimiehistä halutaan kehittää valmentajia, jotta he voivat avustaa paremmin alaisiaan pääsemään heille asetettuihin tavoitteisiin. Esimiehen tehtävä on entistä vahvemmin selventää ja tukea ryhmän tehtäviä kuin valvoa tai tarkistella, että kaikki ovat päässeet asetettuihin tavoitteisiin. Valmentajan tehtäviin kuuluu auttaa ihmisiä motivoitumaan fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävyttä varmistelemalla. (Havunen 2004, 15.)

Esimiehen on tuettava yksilöiden ja ryhmän kehitystä matkalla tavoitteisiin. Tällä tarkoitetaan myös sitä, että esimiehen omien työskentelytapojen ja toiminnan toimipisteiden on aika ajoin muututtava. Kommunikointiin ja henkilökohtaisiin tapaamisiin tulee käyttää päivittäin aikaa entistä enemmän. Sitoutuminen on eteenpäin ajava voima, jonka saavuttamiseen tarvitaan paljon tietoa siitä mikä ihmisiä motivoi. (Havunen. 2004, 15.)

#### 4.2.7 Esimiehen vastuu työssäjaksamisesta

Työuupumus on pitkään jatkuneen stressin, totaalisen uupumisen sekä kyynistymisen yhdistelmä. Keskeinen työuupumukseen ajava tekijä on esimiehen ja muun työyhteisön tuen puute. Työnantajalla ja esimiehellä on keskeinen vastuu työssäjaksamisesta. Työnantajan onkin ilmoitettava työterveyshuoltoon pitkittyneistä sairauspoissaoloista. (Vesterinen 2006, 18; Työssä jaksaminen 2013.)

Perusedellytys työssäjaksamiselle on se, että työntekijän kyvyt ja työtehtävät ovat tasapainossa. Rutiineista pitävää henkilöä ei pidä laittaa tehtävään, jossa tapahtuu paljon muutoksia lyhyellä ajalla, eikä osaavaa tai tarmokasta henkilöä tule ”tukahduttaa” rutiininomaisilla tai yksinkertaisilla tehtävillä. Työkykyä heikentävää työuupumusta voi aiheutua epätasapainosta. Pahimmillaan henkilö palaa loppuun ja siitä saattaa aiheutua pitkäaikainen työkyvyttömyys. (Työssäjaksaminen 2013.)

Monet eri tekijät vaikuttavat jaksamiseen. Tämä edellyttää muutakin kuin työntekijän kykyjen tai tehtävien vaatimien taitojen yhteensopivuutta. Työnteko pitäisi olla organisoitu siten, ettei kukaan rasitu kohtuuttomasti. Päteväkin henkilö väsy jos toimitaan jatkuvassa kiireessä, paineen alla tai tekemällä säännöllisesti ylitöitä. Yleinen työilmapiiri ja heikko tiimihenki vaikuttavat myös osaltaan työhyvinvointiin. (Työssä jaksaminen 2013.)

Nykypäivän esimies ei ole käskijä vaan työn mahdollistaja. Nykypäivän esimiehen perustaidoista löytyy kyky tunnistaa ja hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia. Työyhteisössä esimies huomio työntekijöiden mielipiteet ja antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja siihen läheisesti liittyviin asioihin.

Valmentava esimies kulkee vierellä, kannustaa, ohjeistaa ja neuvoo, kysyy, pohtii, ihmettelee ja haastaa työntekijöitään. Valmentava esimies siis vapauttaa toisen taitoja ja mahdollisuuksia suorituskyvyn parantamiseksi. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

Työyhteisöjen erilaisuus ja rikkaus muodostuu yksilöllisistä ja ainutlaatuisista kyvyistä sekä taidoista. Useilla saattaa olla samoja kykyjä ja vahvuusalueita, mutta jokaiselta löytyy myös itselle ominaisia erityistaitoja. Parhaimmillaan työ on sellaista, jossa jokainen saa löytää itselleen sopivimman työtavan, tehdä valintoja omien tehtäviensä osalta ja, jossa on lupa olla oma itsensä. (Kurttila ym. 2010, 10-11.)

### *Jaksamisesta huolehtiminen*

Oman työkyvyn ylläpidosta voi huolehtia itse tiettyyn rajaan asti. Jaksamisen tärkeimpiä perusasioita ovat liikunta omien mahdollisuuksien mukaan, terveellinen ruokavalio sekä riittävä päivittäinen lepo. Sosiaaliset kontaktit ja mielenkiintoiset harrastukset tukevat jokaisen ihmisen henkistä hyvinvointia. (Omasta jaksamisesta huolehtiminen 2013.)

Jokainen työntekijä voi huolehtia työssä omasta jaksamisestaan muun muassa opettelemalla erilaisia vähemmän kuormittavia työtapoja, pitämällä normaaleista työajoista kiinni ja omien töiden uudelleen järjestelyllä. Oman ammattitaidon kehittäminen ja motivaatio toimivat jaksamista parantavina asioina. Työntekijöiden tulisi kuitenkin muistaa, että elämä on muutakin kuin työtä. (Omasta jaksamisesta huolehtiminen 2013.)

Jos työnkuormitustekijät eli vaatimukset alkavat ylittää voimavaratekijät eli resurssit alkaa työhyvinvointi laskea. Työhyvinvointia arvioidessa ja tutkiessa tulisi eritellä toisistaan työpahoinvointiin liittyvät objektiset ja henkilöiden kokemat subjektiset tekijät. Mänkänen ja Roos kertovat (2010), että työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia on tarkasteltu objektisista ja subjektisista näkökulmista, jonka perusteella voidaan todeta, että koko organisaation oikeudenmukaisuudella on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Palkkaus ei esimerkiksi ole yhtä merkittävä tekijä kuin päätöksentekoon liittyvä oikeuden mukaisuus. Tavoitteiden selkeydellä, työkokonaisuuden hallinnalla ja oman työn

merkityksen ymmärtämisellä on myös edistävät vaikutus työhyvinvointiin. (Mänkänen & Roos 2010, 223-225.)

#### 4.3 Esimies call center -työympäristössä

David F:n kirjoittaman verkkojulkaisun ”Top 5 Qualities & Attributes of (Above Average) Call Center Team Leaders/Supervisors” (2012) mukaan call centerissä työskentelevät esimiehet toimivat yrityksen ”selkärankana” ja ovat vastuussa sen kokonaisvaltaisesta menestyksestä, työmoraalista sekä työntekijöiden vaihtuvuudesta. Esimies-alaissuhde voi vaikuttaa suoraan alaisen työsuhteen pituuteen ja työpanokseen. Alaisten vaihtuvuus on suurta esimiehillä, jotka omaksuvat kurinpitäjän tai valvojan roolin tai suosivat toisia. (David F 2012.)

Nick Drake-Knightin julkaisun ”How do I lead my team successfully?” (2007) mukaan tapa, jolla tiimiä johdetaan, vaikuttaa suuresti tiiminjäsenten mielialaan ja ryhmähenkeen. Call center tiimivetäjän toiminta määrittää sen, kuinka alaiset käyttäytyvät. Alaisten käyttäytyminen heijastuu puolestaan asiakasrajapintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Toisin sanoen käytös synnyttää käytöstä. Ihmiset seuraavat vaistomaisesti johtajaansa. Siksi alaisten johtamisen tulisi aina olla perusteltua ja tarkkaan harkittua. (Drake-Knight 2007.)

Johtamisessa tavoiteohjautuva ajattelu on tiimin osapuolten psykologisen hyvinvoinnin kannalta merkittävässä asemassa. Tavoitehakuinen toimintamalli on eteenpäin ajava voima, se rohkaisee saavuttamaan. Tavoiteohjautuvuudessa on tärkeää tietää, mitkä ovat tiimin pyrkimykset. Menestyvät johtajat käyttävät aikaa näiden asioiden pohdintaan ja tarkkaan seurantaan sekä kommunikoivat näistä tiimille selkeästi, oikeaan suuntaan aina ohjaten. (Drake-Knight 2007.)

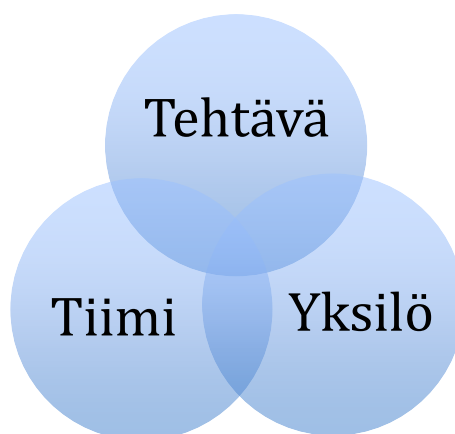
Drake-Knightin (2007) mukaan call centereissä menestyvät tiiminvetäjät, jotka kommunikoivat jatkuvasti alaistensa kanssa. Kommunikaation tärkeys korostuu erityisesti muutoksen edessä. Ihmiset haluavat tietää, mitä tapahtuu, silloinkin kun heille ei ole juuri kerrottavaa. Varmin tapa pitää vainoharhaisuus poissa työilmapiiristä, on informoida alaisia säännöllisesti siitä, missä mennään ja mitä mahdollisesti on odotettavissa, silloinkin kun muutokset tapahtuvat hitaasti. Alaisia voidaan informoida esimerkiksi strategianeuvottelujen ja palavereiden

avulla. Alaiset kokevat tällöin, että esimies panostaa heihin ja on valmis käyttämään aikaansa pitääkseen heidät ajan tasalla. (Drake-Knight 2007.)

Davidin mukaan (2012) valmennus, palautteen antaminen ja kokonaisuuksien ymmärtäminen työyhteisössä ovat edellytykset hyvälle esimiestyöskentelylle. Suurin osa tiiminvetäjistä on edennyt urallaan aloittamalla itse aikanaan asiakaspalvelutyössä. Yrityksen keskivertoa paremmin tuntevasta sekä työtehtävät hallitsevasta asiakaspalvelijasta tulee Davidin mukaan hyvä esikuva myös toisille työntekijöille. Pelkkä osaaminen asiakaspalvelutyössä ei välttämättä kuitenkaan tee ihmisestä hyvää esimiestä. (David 2012.)

Keskivertoa parempien tiiminvetäjien hyödyntäminen esimiestehtävissä, on suoraan verrannollinen tuottavuuteen. Hyvän tiiminvetäjän panos näkyy aina asiakastyytyväisyydestä yrityksen tuottoon asti. (David 2012.)

Drake-Knightin mukaan yksi käytetyimmistä johtamismalleista on John Adairin (1973) kehittämä toimintakeskeisen johtamismalli (Action Centered Leadership). Adairin malli on alun perin puolustusvoimien johtamismetodi, mutta sitä voidaan käyttää erityisesti uusien call center tiiminvetäjien sekä esimiesten koulutuksessa. Mallin mukaan tehokas johtaja tasapainottelee työn suorittamiseen liittyvien vaatimusten, ryhmähengen ja päämäärien välillä samanaikaisesti pitäen huolta jokaisen ryhmään kuuluvan yksilön suoritusasosta ja hyvinvoinnista (Kuvio 7.). (Drake-Knight 2007.)



KUVIO 7. Action Centered Leadership -johtamismalli (John Adair 1973).

## 5 CASE YRITYS X

### 5.1 Case yritys

Yritys X on suomalainen yritys, joka tarjoaa kuluttaja- ja yritysasiakkailleen erilaisia tuotteita ja palveluita. Yritys on perustettu 2000-luvun vaihteessa, ja asiakkaita yrityksellä on yli 3 miljoonaa. Yrityksen liiketoiminta perustuu tehokkuuteen, yrityksen omaan tapaan toimia sekä hyvään asiakas- ja markkinatuntemukseen. (Yrityksen kotisivut 2013.)

Asiakkaille yrityksen arvojen on tarkoitus näkyä palvelun toimivuutena, mutkattomana asiakaskohtaamisena sekä yllätyksellisenä markkinointina. Yrityksen sisällä arvot näkyvät toimivilla prosesseilla, arvostavalla ja ymmärtävällä työyhteisöllä sekä ennakkoluulottomuudella. (Yrityksen kotisivut 2013.)

Yrityksen henkilöstöjohtaminen haluaa painottaa henkilöstölleen osaamisen merkitystä, palveluhenkisyttä ja jatkuvaa itsensä kehittämistä.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa tulevaisuus. Kilpailukyky taataan osaavalla, työhönsä tyytyväisellä ja sitoutuneella henkilöstöllä. Yritys kannustaa henkilökuntaansa itsensä kehittämiseen ja rohkeuteen toiminnoissaan. Yrityksen tärkeä kilpailuvaltti on nopea, motivoitunut ja palvelunhaluinen henkilökunta. (Yrityksen kotisivut 2013.)

#### *Varhaisen välittämisen malli ja henkilöstöedut*

Varhaisen välittämisen malli on työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän välinen toimintamalli ongelmien tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi. Case yrityksen esimiehet ovat saaneet valmennusta psykologin toimesta mallin oikeanlaiseen käyttämiseen omassa työssään keväällä ja syksyllä 2013.

Mallilla pyritään kehittämään pitkäjänteisesti yrityksen henkilöstön työhyvinvointia puuttumalla ongelmiin mahdollisimman aikaisin. Yritys tekee myös paljon yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja se tukee henkilöstöään monella eri tavalla, muun muassa avustaa irti tupakasta ja kannustaa liikkumaan antamalla jokaiselle työntekijälle liikuntakortin. Yrityksen kattava



työterveyshuolto pitää sisällään lakisääteisten terveystalveluiden lisäksi erilaisia sairaudenhoitoon liittyviä palveluita. Yritys huomio henkilöstöään muun muassa erilaisilla palkitsemisilla, henkilöstömuistamisilla, henkilöstöeduilla ja henkilökunta-alennuksilla, jotka omalta osaltaan edistävät työhyvinvointia ja viihtyvyyttä. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

#### *Sisäinen viestintä ja viestintäkanavat*

Yrityksen sisäisessä viestinnässä käytetään kahta eri intranettia, keskustelufoorumeita, sähköpostia, henkilökohtaisia keskusteluja, joka-aamuisia aamupalavereja sekä viikoittaisia tiimipalavereja. Kahdesta intranetistä toinen pitää sisällään henkilöstölle ilmoitettavia työsuhteeseen ja yritykseen liittyviä asioita ja toisesta intrasta löytyy kaikki työn tekemisen kannalta tärkeät järjestelmä- sekä työohjeet. Työohjeita päivitetään ja muokataan asiakaspalvelulle tasaisesti aina tarvittaessa. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

#### *Tiimit*

Yrityksessä joka osasto ja sen henkilöstö on jaettu erillisiin tiimeihin. Tiimien koot vaihtelevat osastoittain. Asiakaspalvelussa tiimiin kuuluu noin 15 palveluneuvojan lisäksi tiimiesimies sekä palveluasiantuntija. Tiimiesimiehen tehtävänä on tukea ja valmentaa tiimiä sekä hoitaa kaikki tiimiläisten työsuhteeseen liittyvät asiat. Palveluasiantuntijan tehtävänä on auttaa palveluneuvojia työ- ja järjestelmäohjeiden kanssa sekä tukea muissa päivittäisissä työn suorittamiseen liittyvissä rutiineissa kuten järjestelmien käytössä sekä asiakaspalvelutilanteiden konsultoinnissa. Palveluneuvojat hoitavat asiakaskontakteja puhelimitse ja sähköpostitse. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

#### *Tavoitteet*

Yrityksen asiakaspalvelussa pyritään siihen, että asiakas saa hoidettua kaikki asiansa yhdellä puhelinsoitolla niin, ettei asiakkaan ole tarpeellista soittaa asiakaspalveluun uudelleen seuraavien viikkojen aikana.

Myynti eli asiakkuuden hoitaminen esittää työssä myös suurta roolia. Asiakkaille tulee tarjota ja kertoa lisäarvoa tuottavista tuotteista ja palveluista jokaisessa puhelussa. Koska asiakkaan pitää pystyä hoitamaan kaikki asiansa yhdellä

puhelulla tarkoittaa se sitä, että asiakaspalvelulla on käytössään paljon erilaisia järjestelmiä. Yhden puhelun aikana joutuu käyttämään vähintään kolmea eri järjestelmään asiakkaan asian selvittämiseksi. Mitä enemmän asiakkaalla on palveluita, sitä useampaa järjestelmää voidaan joutua käyttämään. Jokaisen järjestelmän käyttöohjeet ovat tarvittaessa saatavilla asiakaspalvelulle helposti. Lisäksi jokaiseen järjestelmään annetaan käyttökoulutus. Asiakaspalvelulla on myös mahdollisuus pyytää apua ohjeiden, järjestelmien tai asiakkaan asian hoitamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa. Tätä varten on luotu erillisiä konsultaatiolinjoja, joista voi soittamalla pyytää tukea omalle näkemykselleen tai apua ongelmatilanteisiin. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

#### *Työn seuranta, palaute ja palkitseminen*

Asiakaspalvelun työtä ja sen laadukkuutta mitataan ja seurataan erilaisilla mittareilla. Palveluneuvojia palkitaan kuukausittain erikseen määritetyille työlle asetettujen tavoitteisiin pääsemisestä sekä niiden ylittämisestä. Kiinteän kuukausipalkan lisäksi jokaisella on mahdollisuus ansaita provisioita lisäarvoa tuottavien tuotteiden ja palveluiden myymisestä asiakkaille. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

Palveluneuvojalle voidaan antaa palautetta eri kanavista tulleiden viestien perusteella. Asiakaspalveluun soittaneelle asiakkaalle voi mennä viesti, jossa pyydetään antamaan palautetta häntä palvelleesta asiakaspalvelijasta. Nämä palautteet menevät tiimiesimiehille ja he voivat jakaa ne eteenpäin palveluneuvojille. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

Palveluneuvojasta voidaan myös jättää sisäistä palautetta, jotka menevät myös kuukausittain esimiesten tietoon. Tätä kautta tulleista palautteista saadaan tietoa, mikäli palveluneuvojan työn osaamisessa on jotakin puutteita. Sisäisen palautteen avulla virheellinen tai puutteellinen toimintamalli päästään korjaamaan. Palveluneuvojien puheluita pyritään myös kuuntelemaan viikoittain niin tiimiesimiehen kuin asiantuntijankin toimesta. Puheluista tehdään havaintoja ja niiden avulla seurataan myös palvelun laatua. (Yrityksen sisäinen intra 2013.)

## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa haastateltavat ilmaisevat mielipiteensä tutkimuskohteesta puhutussa muodossa. Haastattelijan tavoitteena on tuoda julki haastateltavan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja käsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Robson (1995):

*”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat voivat itse kertoa itseään koskevia asioita”*

(Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

Haastattelu soveltuu erilaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on joustava menetelmä. Siinä haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja haastattelua voidaan syventää ja vastauksia selventää erilaisin täsmäkysymyksiin. Lisäksi haastateltavan sanattoman viestinnän tarkkailu auttaa ymmärtämään vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41).

Haastattelutilanne sisältää haasteita, sillä todenmukaisuutta voi heikentää haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvat seikat. Haastateltava ei ole haastattelutilanteessa täysin anonymi kuten lomakehaastatteluissa, joten hän voi antaa sosiaalisesti hyväksyttävän vastauksen. Lisäksi haastattelun jatkokäsittely vie aikaa, sillä sanasta sanaan kirjoittaminen on hidasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35,140.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu on strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen syvähaastattelun välimuoto. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen, ei niinkään yksityiskohtaisten kysymysten varassa. Se tuo haastateltavien mielipiteet esiin johdattelevan keskustelun kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

### *Haastateltavien valinta ja haastattelun eteneminen*

Yritys X:n Lahden toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä xx työntekijää. Heistä xx työntekijän toimenkuvaan kuuluu asiakaspalvelutyö puhelimitse. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää kyseisen ryhmän työhyvinvoinnin nykytila.

Tutkimustavaksi valittiin teemahaastattelu, sillä palveluneuvojilta haluttiin saada johdattelevan keskustelun kautta syvällisempää tietoa omasta työhyvinvoinnista. Teemana olivat 1) motivoituneisuus ja jaksaminen 2) työolosuhteiden tuomat haasteet 3) työstä irtautuminen ja vapaa-aika 4) oman työn merkitys organisaatiossa sekä sisäinen viestintä 5) vuorovaikutus esimiehen kanssa sekä tavoitteiden asettaminen 6) avoin palaute / kehitysehdotuksia.

Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1. Teemat olivat kaikille vastaajille samat ja etenivät samassa järjestyksessä.

Teemahaastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna. Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui kahdeksan puhelinpalveluneuvojaa, kaksi jokaisesta tiimistä. Esimiehet valitsivat omien tiimiensä haastateltavat. Ennen varsinaisia haastatteluja, erillisillä koehenkilöillä testattiin kysymysten ymmärrettävyyttä.

Haastateltavat kutsuttiin henkilökohtaisesti sähköpostitse haastattelutilanteeseen ennen haastattelupäivää. Haastattelut pidettiin työajalla resurssien puitteissa 2.10.2013 yrityksen toimitilojen erillisessä neuvotteluhuoneessa. Haastateltavaa kohden varattiin aikaa puoli tuntia. Neuvotteluhuoneella ja yksilöhaastattelulla haluttiin luoda rauhallinen haastatteluympäristö ilman häiriötekijöitä, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan vapautuneesti omista ajatuksistaan.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, sillä samalla haluttiin tarkkailla myös haastateltavan sanatonta viestintää. Haastattelujen litterointi tapahtui myöhemmin.

Vain tämän opinnäytetyön tekijät kuuntelivat nauhoitukset. Haastateltaville haluttiin taata anonymisuus, sillä työhyvinvointi saattaa olla toisille henkilökohtainen ja arka aihe. Anonymiuden takaamiseksi haastattelihoita ei numeroitu millään tavalla tutkimustuloksiin.

### 5.3 Tutkimuksen tulokset

#### *Palveluneuvojan motivoituneisuus ja jaksaminen*

Ensimmäisessä teemassa haluttiin selvittää, mitkä asiat motivoivat palveluneuvojaa päivittäisessä työssä sekä mitkä tekijät auttavat jaksamaan.

Haastateltavat pitivät työssäjaksamisen kannalta tärkeänä osana yleistä työpaikan rentoa ilmapiiriä sekä työkavereita. Useille myös omat liikuntaharrastukset sekä työvuorotoiveiden esittämismahdollisuus ja niiden huomioiminen olivat merkittävässä roolissa. Lisäksi mainittiin koulutus, selkeät ohjeistukset sekä esimiehen tuki.

*No yks mikä auttaa jaksamaan on se, jos haluaa jotain pysyvämpiä työvuoromuutoksia ni ne ilmeisesti tullaan nyt kuuntelemaan.*

*No työkaverit on tosi suuressa osassa, että mä oon tykänny tosi paljon tosta meidän tiimistä, että mä en ees haluis vaihtaa mihinkään toiseen tiimiin. Tuolla on niin hyvä yhteishenki.*

*No tietenki yleisesti se ilmapiiri ja sitten tota niin niin.. Ja jos tota yleisesti aattelee, ni kattava koulutus on sellanen, joka auttaa tosi paljon työtä, kun sun on helpompi tehdä sitä työtä. Ja sitte kaikki tämmönen selkeä ohjeistus ja sitten esimiehen tämmönen myötäymmärtäminen. Että ne on ainaki. Ja sitte tietty tämmönen henkilökohtainen hyvinvointi on yks. Eli siis hyvä fyysinen kunto ja psyykinen ja tälläset tietty edesauttaa jaksamisessa ihan.*

*Koska nää päiväthän voi olla aika haasteellisia, nii tota totta kai sitte, jos jotain hankalia tulee, ni pääsee työkaverin kanssa purkaa, tai.. Ettei ainaka pidä sitä sillee, että jää iteksee murehtimaa. Eli työkaverit on yks. Niin no sit tietenki.. Ainaki se asenne, et tota.. Ite ei voi vaikuttaa.. Siis näihin asioihin, et ilmottaa asiakkaalle miten asiat on ja sit jos ne sielt haukkuu, ni ei ota henkilökohtasesti sitä, ni kyl se auttaa jaksamaa. Ei oo oma murhe.*

Haastateltavia motivoi peruspalkka sekä palkan lisäksi maksettavat myyntiprovisiot ja bonukset. Rahan lisäksi toisia motivoi onnistuneet asiakaskohtaamiset, asiakkaan ongelman ratkaiseminen sekä asiakkaan asian hoitaminen kuntoon.

*No tietenkin provikka. Mähän saan tosi hyvin provikkaa tossa noin, ni jos sitä ei olis, ni ei se hirveen motivoivaa olis. Sitte on ne asiakkaat, että ku saa hoidettua sen asian kuntoon.*

*No tietysti oikeestaan jokainen asiakaskeissi motivoi omalla tavallaan, koska ainahan se on haaste hoitaa se asia kuntoon. -- Ja tota niin niin, no sitte tietysti tämmöset myyntipalkkiot, ne motivoi. Ja sitten tuota no kyllä tietysti tämmönen niinkö työssä kehittyminen, koska kaikki tietysti halua olla mahdollisimman hyviä työssään.*

*Siis ku onnistuu asiakkaitten kanssa, kyl se kuitenkin motivoi, ku ne sitte kiittää. Se on kuitenkin suuri. Se niinku hyvä palaute kumminki motivoi.. No palkka nyt ei itessä mitää semmosta hirveetä fiilistä nostata. ---Kyl se provikka tietenki motivoi siinä, mut että... Et enemmän muut asiat motivoi.. Ja se asiakkaitten kiitos.*

#### *Työolosuhteiden tuomat haasteet*

Toisessa teemassa tarkoituksena oli selvittää töiden ja työolosuhteiden tuottamia haasteita. Haastateltavat palveluneuvojat työskentelevät avokonttoriympäristössä, joten avokonttoriympäristön vaikutusta työtyytyväisyyteen haluttiin tutkia.

Nämä haasteet vaihtelivat vastaajien kesken. Joillekin haastetta toi pitkä työmatka ja sen vaikutus vapaa-ajan pituuteen vähentävästi. Osalle tiukasti määrätyt taukoajat tuottivat mielihäpä, sillä virkistystaukoa haluttaisiin viettää omientyökavereiden kanssa. Myös yleinen kiire, jatkuvat muutokset, muuttuvat ohjeistukset sekä työn asettamat vaatimukset vaikuttivat negatiivisesti työssäjaksamiseen.

*Mieleen tuli se, että noi taukoajat on kaikilla eri aikaan. Nyt kun niistä on vielä huomauteltu, että ne pitää pitää silloin, kun on merkitty ni eihän me pystytä työkavereina melkeen koskaan olemaan samaan aikaan tauolla tai ruokkiksella.*

*No siis onhan meidän työssä ne vaatimukset sillee kovat. Mä vaan jotenkin aika pitkälle ajattelen niinku omaa työtäni, ja teen sen minkä mä osaan ja pystyn ja et mä en niinku ihan hirveesti lähe niihin tai ottamaan niistä paineita. Mä niinku jotenkin aina aattelen sen niin, että mä teen mitä pystyn ja jos ei kelpaa, niin okei ei mahda sitten mitään.*

*Haastavaa on tietenki se, että kiire, joka näkyy sitte siinä, että*

*onko aina oikein hoitanu alusta loppuu sen asian. Ja sitähan menee mukaa siihen kiireeseen myös tavallaa, että sulla jää siihen selkärankaa se. Että rauhassa hoitas työssä jokaisen asiakkaan. Se on vähän haaste, se ei onnistu aina. Välillä tulee sellanen, et se kiire on niin hektistä, että tulee välillä blackout, et mitä mä olin tekemässä.*

*No kyllä ne tieteenki muuttu, nää.. Nää tiukat, nää taukoajat. Et tota.. Kyl siin välil on vähä vaikee ymmärtää sitä, et ne on niin ennaltamäärättyjä. Et ei se kato sitä, et mikä sulla itellä on se jaksaminen siinä. Niiku joku muu periaatteessa määrittää, et mitä sun täytyy tehdä.*

Avokonttorityöskentelyn hyvänä puolena pidettiin sitä, että työkaverit ovat lähellä, ja ajatusten vaihtaminen ja neuvojen kysyminen on helpompaa. Huonoiksi puoliksi mainittiin yleinen melutaso ja hälinä sekä oman työrauhan puute. Työympäristöön toivottiin parannuksia kasvein, sermein ja yksilökohtaisin valaistusratkaisuin.

*Täähän on sellanen.. Niinku vaikuttaa joltain teollisuuslaitokselta, missä on kaikki kanat orrella ja siellä munitaan kaikki yhteen tahtiin. --- Kyl se niinku toisinaan, jos on niinku kovaäänisiä asiakaspalvelijoita, jotka oikeesti mölöttää siihen puhelimeen, ni sit niinku alat kuuntelee sen juttuja ni se. Mut että ei se muuten vaikuta. Ei oo sellane ongelma mulle.*

*No ihan avokonttorissa muuta haittaa, tai minä en koe, muuta ku just se melutaso. Muuten tota, se on kuitenkin positiivista, että sä voit välillä vaihtaa muitten kanssa ajatuksia tai kysyy vaikka ohjeita, tai tällai niikö että sitä voi myös hyödyntää. Mutta se melu on siinä huono juttu. Ja sitte huomaa esimerkiksi loppupäivästä, kun alkaa olee väsyny, niin silloin se niinku häiritsee vielä enemmän.*

*Se on ainaki hyvä, et pääsee nopeemmin sit kysymää siit kaverilta apua, et jos tarvii jonku nopeen vastauksen. Ni siit voi nopee kysyä. Ja sit taas huonoo se, ettei siin oikeesti oo sitä omaa työrauhaa välttämättä. Riippuen tieteenki, et onks kuinka kovaäänistä siin porukkaa lähettyvillä. Tai sit jos siin vieres on joku semmonen, joka vähän väliä kysyy jotain, ja tavallaa keskeyttää sit sen oman työn.*

*Ni häiritsevää on kyl toi häly, koska tuntuu ihan ku töistäki lähtee, et ihan ku ois sellanen tinnitys koko ajan niiku korvissa. Et vähän ku sois korvissa. Et ihmettelee, ku tulee niin hiljasta ku pääsee töistä pois, et se on niiku outoa. Et kyl aika*

*hyvin pitää pitää sulkee ääniä pois, ettei muitten äänet hirveesti häiritseis.. Kyl se häiritsee.*

### *Työstä irtautuminen ja vapaa-aika*

Kolmas teema koski työstä irtautumista sekä vapaa-ajan viettoa. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää, jääkö työasiat vaivaamaan pidemmäksi aikaa, sekä hyödyntääkö palveluneuvoja työnantajan järjestämiä henkilöstöetuja vapaa-ajallaan.

Työstä irtautuminen tapahtuu suurimmalla osalla jo työpaikalta lähtiessä, viimeistään kuitenkin kotimatalla. Harvemmin työpaikan ulkopuolella mietitään työasioita, tosin tavoitteet ja niihin pääseminen saattavat joskus askarruttaa mieltä.

*Mä hyppään autoon ja avaan Radio Suomen. Meillä on kiitollinen homma, koska meiltä loppuu työt kello 16 ja se on sit seuraavan tai jonkun muun ongelma, et riittääkö resurssit vai ei. Mä vastaan päivän aikana niin moneen puheluun, ku mä kerkeen ja pystyn, ja myyn sen minkä kerkeen, eikä mua sen jälkeen kiinnosta nää hommat työn ulkopuolella. Ei mulla oo mitään vastuuta.*

*Siis jotain ihan yleistä. Just jotain ihan mitä työkavereitten kanssa keskenää puhuu jotain tapauksia. Mut et harvoin, et jos mä meen yksinää kotii, ni harvoin mä siellä yksinää mietiskelen niitä. Kyl se on sit enemmän työkavereitten kanssa keskenää. Varmaa kotimatkan aikana se irtautuminen tapahtuu.*

*Ei sinällää niinku asiakaskeissit ja tälläset. Mutta sit yleensä just esimerkiks just on ne kaikki tavoitteet ja kaikki tälläset, mistä on hirveesti ollu porua tääl meilläki, niitä totta kai tulee mietittyä, ku ne vaikuttaa suoraan mun tuloihin. No sen ajattelun katkasee, ku mul on eläimiä ja mä touhuun niitten kanssa. Ja totta kai harrastukset ja muu tällänen toiminta, mikä ei liity mihinkä työhommiiin.*

Suurin osa haastateltavista hyödyntää henkilöstöetuja. Näistä yleisimmin käytetään liikuntakorttia, liittymäetua sekä lounaseteleitä. Lisäksi kattavat työterveyspalvelut saavat erityistä kiitosta.

*Joo liikuntakortti on. Jonkun verran hyödynnän. Ja tota niin niin.. Ja sit on nää lounasasetelit. Hyvdyynnän. En ihan*



*kuukausittain. Mut kuitenkin. Ja tuota, ja sittehän meillä on tuota liittymäetu,hyödynnän joka päivä sitä. Ja tota.. Ei ainaka muita etuja tuu hyödynnettyä. Joo, työterveyttä käytän, mikä on tänä päivänä suuri etu. Mä oon nyt jumpassa käyny muutaman kerran, ja keilaus on ollu suunnitelmassa. Haastateltava 5.*

*Joo hyödynnän, ja mä oon tosi tarkka niistä, että tulee sit hyödynnettyä esimerkiks lounassetelit ja työterveyspalveluista hyödynnän ne mitkä on tarpeellisia ja sitte liikuntakorttia alan nyt käyttämään kuntosalille.*

### *Oman työpanoksen merkitys organisaatiossa ja sisäinen viestintä*

Neljännessä teemassa haluttiin saada selville, ymmärtävätkö haastateltavat palveluneuvojat oman roolinsa koko organisaation kannalta. Lisäksi haluttiin selvittää, missä tilassa organisaation sisäinen viestintä on heidän mielestään.

Kaikki haastateltavat ymmärsivät oman työnsä merkityksen yrityksen kannalta, ja pitivät sitä tärkeänä linkkinä asiakkaan ja yrityksen välillä. Myös palvelun laadun ymmärretään vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen ja samalla myös yrityksen tulokseen. Vaikka haastateltavat tiesivät oman työnsä merkityksen koko organisaation tasolla, haluttiin kuitenkin saada enemmän tietoa siitä, miten oman osaston toiminta vaikuttaa muihin osastoihin ja päinvastoin.

*Kyllähän ne näkyy aika sillee hyvin, koska asiakaspalvelu on tosi tärkeä osa tätä yritystä. Ni jos me hoidetaan tää huonosti se näkyy sitte kaikessa liikevaihdossa ja muussa.*

*Voi melkeen suoraan sanoa, että toi asiakaspalvelun tulilinja on tärkein osa, et kun sieltä se muu kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu ja sitte tietty myymälät ja kaikki tälläiset. Et niinkun on se tosi tärkeä et jokainen case hoidetaan ja siit et pääse mihinkään. Se on vaan, et pyrkii tekemään aina parhaansa.*

*Niin no emmä, nyt en tiää.. Siis totta kai on merkitystä, ku näitten asiakkaitten kanssa on, ni senki perusteella mitä palvelua ne saa, ni kyllähän ne varmaa päättää, et haluuko ne olla asiakkaana vai ei.. Et tota.. On sillä isoki merkitys..*

Vaikka sisäisen viestinnän todettiin olevan nyt paremmassa tilassa kuin ennen, toivottiin silti nopeampaa ja parempaa sisäistä tiedottamista. Haastateltavat kokivat positiivisiksi viestintävälineiksi ennen työvuoron alkua pidettävät aamupalaverit sekä sisäisen intran. Positiiviseksi koettiin myös se, että sähköpostitse viestitään vain erittäin tärkeistä asioista, ja se tapahtuu harvoin.

*No kyllä mun mielestä ihan kohtuullisen nopeesti tulee, et joo. Et onhan meillä joka aamu noi aamupalaverit ja tuleehan se intraan se päivitetty tieto. Se sit tietty eri asia, ehtiikö ihan aina lukemaan sitä työpäivän ohessa. Kyllä mä nyt näkisin, että toimii sisäinen tiedottaminen ihan ok. Et saattaahan sitten tulla joku akuutti asia, joka ei päivity ihan reaaliajassa, mutta se on ihan ymmärrettävää. Pääasiassa kyllä tieto tulee hyvin, joo.*

*Nyt toimii, koska ennen ei toiminut. Sielt tuli hirveesti kaikkee mut ei kuitenkaan mitään asiaa.*

#### *Vuorovaikutus, tavoitteet ja palaute*

Viides teema koski oman tiimin esimiehen ja asiantuntijan antamaa tukea päivittäisessä työssä. Lisäksi haluttiin selvittää, ovatko haastateltavat palveluneuvojat tietoisia tavoitteista, sekä saavat tarpeeksi usein palautetta tekemästään työstä.

Tuen saaminen esimieheltä vaihteli vastaajien kesken. Osa toivoi, että esimies olisi aktiivisemmin läsnä ja tavoitettavissa. Osa vastaajista oli kuitenkin tyytyväinen esimiehen tämän hetkiseen rooliin. Esimiehen todettiin olevan enemmän läsnä tiimin kesken, kuin tiimin palveluasiantuntijan, jonka tehtävänä on tukea palveluneuvojia päivittäisessä työnteossa.

*Jos mä jotain kysyn, ni kyl mä aina vastauksen saan. Tai jos en saa heti vastausta, ni se selvitetään kyllä. Kyl mä oon ihan tyytyväinen. Et kuitenki tulee just esimiespuolelta tiedotuksia ja muita. Ja kyselee muutenki hän kuulumisia ja sun muuta. Ni kyllä ihan siinä mielessä oon tyytyväinen. En kaipaa enempää.*

*Vähä näkymätön.. On siinä tukemisessa. Vähän on sellasta yksipuolista. Nii.. Varmaa aika vaikeeta, ku on varmasti ne omatki jutut..Ei tarvi siis mitää semmosta paapomista kuitenkaa.. -- Et mäki oon pyytäny, et jos vaikka tuloksii näkyis vähän useemmin. Ja mieluummin ne palautteet.. Et käytäs ne läpi sillee, ettei ne tulis tyyliin niinku sähköpostii. Et ku ollaa*

*siin samas tilas, ni vois ihan keskustella niist mieluummin. Ku et niitä aina saa sähkösesti.. Ni ite sit tulkitset ne. Nisit se vähän menee sillee, et aha tämmönen.. Et seuraava meili..*

*Kyl mä kaipaisin, että olis aktiivisesti yhteydessä meihin (tiimiin) eikä vain istuis paikallaan. Jos meillä tulee jotain, ni me mennään hänen luokseen.. Et olis enemmän meiän kanssa, et niiku oikeesti..*

*No.. Täytyy sanoo, että esimiehen rooli on minusta on huomattavasti merkittävämpi.Meidän tiimissä ainakin. Et tota niin niin.. No tietysti tiedottamalla ja tsemppaamalla meitä. Ja tota niin niin.. Kehittämällä tiimiä ja ja.. Ja nyt esimerkiks myyntiin on aika paljon panostettu.*

Palautteen saaminen koettiin tärkeänä tekijänä itsensä kehittämisen kannalta. Positiivisella palautteella koettiin olevan positiivinen vaikutus. Osa haastateltavista sai kuitenkin mielestään harvoin palautetta. Moni ilmoitti saavansa ennemminkin negatiivista palautetta, eikä juuri lainkaan positiivista palautetta. Saadut palautteet koskivat lähinnä asiakkailta tulleita palautteita. Palautteita ei juurikaan käyty läpi kasvotusten, vaan ne luettiin usein itse omasta sähköpostista. Esimieheltä toivottiin omasta työstä ja tuloksista useammin palautetta.

*No oikeestaan jos ottaa huomioon ton, sanotaanko tästä kuukaus taakse päin ja siitä niinku tyyliin koko aika taaksepäin ni mun mielestä todella huonosti tullu palautetta. Ei tullu niinku mistään oikeestaan niinku mitään, välillä jotain myyntiraportteja tyyliin jeejee oot myynyt jotain. Mut et se varmaan johtuu siitä, ettei täällä oikeestaan tuu palautetta ellei tee jotain väärää. Et sitku teet jonkun virheen ni se palaute vast niinku periaatteessa tulee. Yleensä noi rapsat mitä tulee ni ne vaan tulee ja ne tsekataan sit itse kukin omassa pikku rauhassa. Et ei siinä niinku sen kummempaa, mut tulee tarpeeks.-- Itseasiassa toi vois olla kehityskohdekin, koska vaan ja ainoastaan niitä näkyy siinä tilanteessa kun me katotaan esimiehen kanssa jotain raportteja. Sit siellä on se joku X määrä niitä asiakkaiden antamia palautteita ja se hajoaa sinne niinku ympäriinsä ja antaa jonkun keskiarvon. Mitä sä siitä niinkun saat irti? Sit ne on pääsääntöisesti hyviä palautteita, mut sä et tiedä mistä sä saat palautetta. Kyl se olis kätevää ja saattais motivoida ihmisiä jos se tulis niinku samantien se tieto siitä asiakaspalautteesta.*

*Joo, saan silloin tällöin. Ehkä kerran kuukaudessa.Yleensä*

*sähköpostin kautta. Enemmän asiakkaan kautta tulleita palautteita. Ei niinkään suoraan esimieheltä. Enimmäkseen käydään läpi sitä huonoa. Yleensä me kuullaan jos ollaan tehty huonosti. No harvemmin siitä, jos ollaan tehty hyvin.*

*No vähän vaihtelevasti siis tulee, et kuinka usein. Kyl se yleensä tulee ihan niinku kasvotusten. Mut vaihtelee. Kerran viikos. Kerran kahes viikos. Joku tämmönen asiakkaan antama palaute tai mitä mä oon ite työssä vaikka tehny, et mitä oisin voinu tehdä toisin. Kyl se on hyvä, ni sitte ainaki osaa kehittää itteesä jatkossa.*

*Kyllä me tiimipalaverissa saadaan tosi paljon palautetta ja sitte esimies laittaa aina noi jos asiakkailta on tullu niitä avoimia palautteita ni niit se laittaa meille. Me ollaan sovittu, että ihan yleisesti et kaikki näkee mitä palautetta kaikki on saanu niin negatiivisia kuin positiivisia.*

*Noh, tota mun mielestä tuleehan meille sisäiset palautteet, ne kerrotaan. Jos on saanut siinä jonkun palautteen niin sehän tulee ja sithän tuleehan noit kaikenlaisii niinku, no ehkä tavallaan voi olla, et kaipais vähän useemmin noita niinku tilastotietoja. Et meillä ei niitä kauheen useesti tuu et niit tulee satunnaisesti, mut ehkä vähän useemmin vois tulla. Niinku ihan semmossia niinku tehokkuutta, myyntiä eli millaisia on ollut ne lukemat ja sillä tavalla ehkä enemmän sillai muihinkin tiimeihin verrattuna, et sitä kaipais jonkun verran, koska nyt tossa jokainen tekee ja vähän mieltii, että kauhee kun mulla on huonot myynnit ja onkohan mulla kaikkeista huonoimmat myynnit. Ni, että tavallaan näkis vähän niitä keskiarvoja.*

Tavoitteet vaihtelivat vastaajien kesken, eikä kelläkään tuntunut olevan tarkkaa tietoa tämän hetkisistä työn tavoitteista. Tavoitteiden asettamisen koettiin motivoivan omaa työntekoa. Toiveissa on henkilökohtaiset, itselle räätälöidyt tavoitteet. Toisaalta myös tiimikohtaisten tavoitteiden koettiin parantavan ryhmähenkeä.

*Onks niist jotain ihan tietoo..? Ei mitään nyt oo sellasta, mitä aikasemmin oli jotain myyntitavoitteita.. No kyl se ehkä, ku silloin oli vielä aikasemmin, että oli aina ne niin pienet tavoitteet. Et sun oli pakko oikeesti tsempata ja yrittää. Ni se motivoi. Ja just nyt, ku on vähä sillee, ettei oo niin justiisa. Sit ei ehkä itekkä välttämättä ehkä niin täysillä sitte yritä. -- Kyl mä haluisin mieluummin henkilökohtasia tavoitteita.*

*No mä koen, että mä suoriudun niistä, niin hyvin, ku mitä mä vaan pystyn. Et mä pyrin hoitamaan työni aina huolella. Mutta*

*tällä hetkellä, tai ainakin tähän asti ne työkalut on ollu puutteelliset. Ja sitte tuntuu, että vastuu syytetään meidän niskaan. No esimerkiks järjestelmät on puutteelliset ja just se, ettei tieto kulje tarpeeks nopeesti. Ni ne on aiheuttanu just sitä, että tulokset kusee. Ei meil oo sellasii konkreettisia tavoitteita, muuta ku tietysti xx (tavoitteen nimi), et päästää tavoitteen yläpuolelle. Myyntien suhteen ei oo mitään konkreettista.*

*No se xx (tavoitteen nimi) on sit niinku se... Et siin menee ihan hyvin kyllä. No ei oo mitää muita tavoitteita.. No kyl ne tavoitteet vähän potkis eteenpäin. No siis ehkä sekä että henkilökohtaset ja tiimikohtaset. Koska... Sit yksilötasolla vois ittesä kanssa kilpailla. Ja kyllä se ihmisten yhteenkuuluvuutta lisää, että olis sitte omaki tiimin sisäset tavoitteet.*

### *Avoim palaute ja kehitysehdotukset*

Avoimessa palautteessa haluttiin kuulla haastateltavien mielipiteitä tämän hetkisestä työhyvinvoinnista ja mahdollisia kehitysehdotuksia hyvinvoinnin parantamiseksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että moni kaipaa vaihtelua työtehtäviinsä, ja toiveissa on jonkinlainen työkierto. Osa koki pelkkien asiakaspalvelupuheluiden vastaanottamisen yksitoikkoiseksi. Myös työaikojen liukumamahdollisuutta toivottiin, vaikka se tiedostetaan haastavaksi toteuttaa.

Kiireen korostumista heti työvuoron alussa kritisoiitiin, koska sen koettiin antavan negatiivisen aloituksen työpäivälle. Lisäksi negatiiviseksi tekijäksi koettiin tiukasti määrätyt taukoajat.

*No.. Ihan tälle yleisesti, ni siis onhan täällä hyvä ilmapiiri ja kaikki tulee hyvin juttuu toistesa kanssa ja näin. Että.. Oon kokenu, että on miellyttävää olla täällä. Mut sit taas justiiisa hirveesti ahistaa just ne kaikki taukojutut, etmitenne on tonne niinkö lätkitty justiiinsa. No onneks niissäki jonku verran löytyy joustoa, et niitä voi justiiisa sumplimaa, vaihtelemaa tai siirtelemää. Ku ne on niin. Se on siinä, ettei niitä justiiisa voi jaotella, miten niitä aikasemmin pysty, ni pitkin päivää. Nyt ainaki niin semmoseks robottimaiseks menee, me istutaa tossa ja joku määrää tauonki.*

*No ainaki tota... Se sellanen yleinen kiire. Mikä alkaa jo aamulla. Se tulee, se semmonen.. Sellanen aamupalaveri.. Se*

*vedetään silleen aika.. Mut sit heti sen jälkeen alkaa se, et nyt kattokaa se nopeesti, et pitää olla silloin ja silloin luureissa. Siis se semmonen patisteleminen. Mä ymmärrän tietysti, et pitää olla tiettyyn aikaan, muttei sitä tarte joka aamu sanoo. Kyllä me tiedetään se jo. Jotenki se niinku ärsyttää siihen aamutuimaan, ku aletaan niinku heti piinaamaan aamusta. Kaikki tietää, milloin pitää olla siellä.*

*Tietenki.. Kyl mä ymmärrän, ettei aspa pysty noihin... Ettei oo noit mitää liukumia.. Et kyl se vähän ois sitte.. Että ois kerran viikossa ees joku liukumamahdollisuus... Mut se taitaa olla lähes mahoton toteuttaa.. Tai sitte et tekis jotain meilejä.. Ja sitte ois enemmän tota työnkiertoa. Vaihtelevuutta. Niin kyl se vois auttaa jaksaa paremmin..Se on kumminki niin ykspuolista toi luureis oleminen. Niin tota... Se alkaa jo loppuviikosta... Eteisitä ehkä enää oo sitte niin skarppina.. Ja ne menee sit vähän toisella kädellä.. Et se on pakko myöntää.. Et kyl joka tilassa tietty vähän turtuu.. Mut jotain sellasta isompaa kiertoa.*

*Yks mikä on periaatteessa aina vähän mietityttäny, ni miksi täällä ei ennalta ehkäistä työhyvinvointia? Jos miettii, että täällä on ollu asiakaspalvelu jonkun vuoden kaks, mitä se nyt onkaan ollu, ni se, että toi oli hyvä ku tuli se tyytyväisyyskysely ja se oli mun mielestä iso plussa, koska siinä varmaan selvis useita asioita, mistä se kenkä vois puristaa, mutta sit se et niinku jos joku kokee, että työ on ykstoikkoista ni miks sille asialle ei tehdä mitään? Mä oon varmaan viis sataa miljoonaa kertaa kysyny, että voisko niinku olla esimerkiks olla sellanekin tilanne, että vois tehdä meilejä joskus, mut et tai työnkiertoa tai jotain.*

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin eli pätevyyden ja reliabiliteetin eli mittausvirheettömyyden pohjalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2013a.)

Validiteetti-käsite tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Se ilmaisee tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää.

Validiteetin arvioinnissa mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta asiasta. Tulos on validi, mikäli mittaustulokset havainnollistavat, että saatu tieto

vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy tarkentamaan ja parantamaan sitä.  
(Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2013b.)

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta on arvioitava laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja käytettyjen käsitteiden on sovittava tutkimusongelmaan ja aineiston sisältöön. Yleistettävyyden ja siirrettävyyden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Jyväskylän avoin yliopisto 2013b.)

Tutkimus on toistettavissa, mikäli tutkimus suoritettaisiin uudelleen. Lyhyellä aikavälillä ei tutkimukseen luultavasti tulisi eroavaisuuksia.

Tutkimuksen teemahaastattelun runkona toimi etukäteen laadittu teemahaastattelurunko. Henkilökohtaiset, kasvokkain suoritettavat haastattelut mahdollistivat täsmäkysymysten esittämisen. Tutkimus voidaan mieltää validiksi, koska se vastaa todellisuutta. Olettamus on, että haastateltavat olivat rehellisiä, koska heille taattiin anonyymius.

Tutkimuksen tulosta saattaa heikentää se, että tekijät itse työskentelevät Case Yritys X:ssä. Siten tutkimuksen objektiivisuus on saattanut heikentyä omien uskomusten, ennakko-olettamusten ja asenteiden takia. Kaikki vastaajat olivat haastattelijoille ennestään tuttuja. Lisäksi esimiesten tekemä haastateltavien valinta on saattanut heikentää tutkimuksen tulosta, vaikka haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti. Vastaajien anonyymiuden ja tunnistamattomuuden takaamiseksi haastateltavia ei numeroitu työhön ollenkaan.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Case Yritys X:n Lahden toimipisteen asiakaspalvelussa työskentelevien puhelinpalveluneuvojen työhyvinvoinnin nykytilanne. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia ja toimivat työntekijöiden voimavaroina sekä mitä asioita tulee kehittää.

Tutkimus koostui kahdesta eri osasta: teoreettisesta osuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoreettinen osuus käsitteli asiakaspalvelutyötä call center -työympäristössä, työhyvinvointia ja työssäjaksamista sekä esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa ja edesauttaa työhyvinvoinnin syntymistä ja sen ylläpitämistä. Teoriaosuudessa kerrotaan myös laadukkaan asiakaspalvelun edellytyksistä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksesta ja yhteydestä yrityksen tulokseen.

Työn tutkimusaineiston keruu tapahtui teemahaastatteluin, jossa kysyttiin Yritys X:n kahdeksalta palveluneuvojalta työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Kysymykset laadittiin teemoittain teoreettista viitekehystä tukien.

Teoriaosuuden pohjalta voidaan todeta, että call center -työssä on tietyt ominaisuudet, joita on vaikea lähteä muuttamaan, kuten työn yksipuolisuutta ja rutiininomaisuutta. Näiden ominaisuuksien lisäksi puhelimitse suoritettava viestintä ja asiakaskohtaukset voivat olla haastavia. Aikaisemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet call center -työn ominaisuuksien vaikuttavan stressiin ja heikkoon työtyytyväisyyteen, jotka omalta osalta lisäävät sairauspoissaoloja. Poissaolot heikentävät osaltaan työn tuottavuutta ja kuormittavat muita työntekijöitä. Lisäksi yrityksen tärkein käyntikortti, laadukas asiakaspalvelu, kärsii. Hyvinvoinnin edistämiskeinoja onkin syytä miettiä.

Erilaisilla avokonttori -ratkaisulla, kuten akustiikkasuunnittelulla ja riittävän korkeilla sermeillä voidaan edistää työhyvinvointia call centerissä. Osa vastaajista koki erityisesti melun häiritseväksi tekijänä työn suorittamisen kannalta. Vaikka melu ei tietoisesti häiritsekään palveluneuvojaa, voi se aiheuttaa tiedostamattomia keskittymisvaikeuksia.



Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että Case Yritys X:n työhyvinvoinnin nykytilanne on hyvä. Haastatteluita purettaessa tutkijat havainnoivat suurimmat yksilölliset eroavaisuudet haastateltavien työssäjaksamisen ylläpitämisestä ja palautteen saamisesta. Tutkimuksen perusteella todettiin, että jokaista palveluneuvojaa auttoi työssäjaksamisessa työkaverit ja jokaista vastaajaa motivoi raha sekä suurinta osaa onnistumiset asiakaspalvelutyössä.

Eniten negatiivisia kokemuksia aiheutti työvuoroille tiukat, valmiiksi suunnitellut taukoajat. Palveluneuvoajat toivoivat, että tauot olisivat tiimikohtaiset, jotta taukoajalla voidaan keskustella työkavereiden kanssa. Lisäksi avokonttorityöskentelyn häiriötekijäksi koettiin yleinen melutaso.

Kehitettävää löydettiin esimiesten palautteiden annossa. Esimiehiltä toivottiin enemmän henkilökohtaista palautetta. Samassa yhteydessä myös toivottiin, että asiakkaiden antamat palautteet käytäisiin tämän hetkistä toimintaa nopeammin läpi palveluneuvojan kanssa.

Haastateltavat kokivat, ettei heille ole tällä hetkellä asetettu riittävän selkeitä tavoitteita. Usea vastaaja toivoi selkeitä ja enemmän yksilökohtaisia tavoitteita. Lisäksi palveluneuvojat mielsivät useammin esimiehen osaksi tiimiään kuin asiantuntijan, vaikka asiantuntijan rooli tiimissä on tukea heidän päivittäistä työtään. Vastaajat puhuivat asiantuntijoista puhuttaessa konsultaatiolinjaan soittamisesta. Tähän havaintoon puututtiin ja sitä alettiin korjaamaan jo ennen tämän opinnäytetyön valmistumista.

Haastateltavien avoimista palautteista ja kehitysehdotuksista kävi ilmi, että moni toivoo työnkuvaansa vaihtelua ja jonkinlaista työkiertoa. Vaihtelevuuden koettiin parantavan omaa jaksamista ja samalla hyvinvointia.

Jatkotutkimuksena ehdotetaan, että esimiehille voitaisiin tehdä vastaavanlainen tutkimus, jolla kartoitetaan heidän työhyvinvointinsa nykytilanne sekä selvitetäisiin onko heillä käytössään riittävästi työkaluja sekä osaamista ja ohjeita tiimien johtamiseen ja niiden päivittäiseen tukemiseen.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Ahola, T. & Furman, B. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Asiakaspalvelun menestystekijät -tutkimus 2013. Espoo: SN4Mobile Oy.

Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, A. 2011. Nolla Toleranssi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kaloinen, M., Suntinen R. & Vallisaari M. 2008. Viesti ja vaikuta. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M., Laine, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Lehtonen, J. Pesonen, H-L. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Marckwort, R. 1998. Ole hyvä puhelimessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Mänkkänen, K. & Roos, S. 2010. UNIpress 2010.Työyhteisötaidot. EU: 2. Painos.
- Puro, P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rantamäki, R., Kauhanen, J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Rauas-Huhtanen, S., Jääskeläinen, K. & Nevala, N. 2013. Työhyvinvoinnin edistämisen keinot puhelinpalvelutyössä. Työfysioterapeutti 1/2013.
- Rauramo, P. & Lahti, J. 2008. Voi hyvin puhelinpalvelutyössä! Työturvallisuuskeskus TKK.
- Roos, A. & Systä, P. 2001. Yhteyskeskus käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Publishing Oy.
- Vuorio, P.2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Suomen yritysikirjat.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2.uudistettu painos. Keuruu: AYY-palvelu Oy.

## Sähköiset lähteet

Abbvie 2013. Takaisin toimeen. Työssä jaksaminen [viitattu 10.9.2013].

Saatavissa: <http://www.takaisintoimeen.fi/tyossa-jaksaminen>

Abbvie 2013. Takaisin toimeen. Omasta jaksamisesta huolehtiminen [viitattu

10.9.2013]. Saatavissa: <http://www.takaisintoimeen.fi/tyossa-jaksaminen>

David, F. 2012. Top 5 Qualities & Attributes of (Above Average) Call Center

Team Leaders/Supervisors [viitattu 20.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.linkedin.com/groups/Top-5-Qualities-Attributes-Above-4068273.S.104789200>

Drake-Knight, N. 2007. How do I lead my team successfully? [viitattu

20.10.2013]. Saatavissa: <http://www.callcentrehelper.com/how-do-i-lead-my-team-successfully-192.htm>

Esimies.info valmennusverkko 2013. Esimiehen persoona [viitattu 24.9.2013]

Saatavissa: <http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>

Esimies.info valmennusverkko 2013. Muutos ja viestintä [viitattu 24.9.2013].

Saatavissa: <http://esimies.info/Muutos-ja-viestint%C3%A4.php>

Etelä-Suomen Sanomat 2013. Näin paljon melu verottaa työntekijän ajasta

[viitattu 8.9.2013]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=412686>

Finva 2013. Opiskelijapalvelut. Vinkkejä palautteenantoon [viitattu 15.10.2013].

Saatavissa: <https://www.finva.fi/pages/viewpage.action?pageId=3867276>

Health and Safety Laboratory 2003. Psychosocial risk factors in call centres: An

evaluation of work design and well-being. [viitattu 20.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr169.pdf>

Hurme, T. 2011. Avotoimistossa on enemmän sairauspoissaoloja. [viitattu

14.9.2012] Saatavissa:

[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Avotoimistoissa\\_on\\_enemman\\_sairauspoissaoloja.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Avotoimistoissa_on_enemman_sairauspoissaoloja.aspx)

Jyväskylän avoin yliopisto 2013a. Laadullinen tutkimus [viitattu 17.9.2013].

Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän avoin yliopisto 2013b. Tutkimuksen toteuttaminen [viitattu

17.9.2013]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Lähteenmaa, K. 2012. Tutkimus: Avokonttori lisää virheitä työssä. Kauppalehti

[viitattu 9.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tutkimus+avokonttori+lisaa+virheitä+tyossa/201209254971>

Rauas-Huhtanen, S., Jääskeläinen, K. & Nevala, N. 2011. Työhyvinvoinnin ja ergonomian kehittäminen yhteys- ja palvelukeskustoimialalla

[verkkodokumentti]. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia\\_eri\\_aloille/yhteyskeskustyo/Documents/Loppuraportti%20Yhteyskeskus.pdf](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/yhteyskeskustyo/Documents/Loppuraportti%20Yhteyskeskus.pdf)

Shellenbarger, S. 2013. The Biggest Office Interruptions Are... Wall Street

Journal [viitattu 24.9.2013]. Saatavissa:

<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324123004579057212505053076>

Shepell·fgi Research Group. 2008. Employee Health and Well Being: Trends in the Call Centre Sector [viitattu 2.10.2013]. Saatavissa:

[http://www.shepellfgi.com/EN-](http://www.shepellfgi.com/EN-US/AboutUs/News/Research%20Report/pdf/TrendsintheCallCentreSector.pdf)

[US/AboutUs/News/Research%20Report/pdf/TrendsintheCallCentreSector.pdf](http://www.shepellfgi.com/EN-US/AboutUs/News/Research%20Report/pdf/TrendsintheCallCentreSector.pdf)

Sipilä, K. 2013. Kehittämisen kaikuja. Helsingin yliopiston kirjaston verkkolehti

[viitattu 20.10.2013]. Saatavissa: [http://blogs.helsinki.fi/verkkari-](http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kehittamisen-kaikuja)

[lehti/kehittamisen-kaikuja](http://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/kehittamisen-kaikuja)

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä & Fakta. [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Työterveyslaitos 2013a. Ilmastointi [verkkodokumentti]. Helsinki:  
Työterveyslaitos [viitattu 17.9.2013]. Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyoymparisto/ilmastointi/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2013b. Stressin ilmenemismuodot [verkkodokumentti]. Helsinki:  
Työterveyslaitos [viitattu 4.10.2013]. Saatavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/stressin\\_ilmenemismuodot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/stressi/stressin_ilmenemismuodot/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2012. Tiedote: Melu nakertaa edelleen avotoimistotyöläisen tyytyväisyyttä [verkkodokumentti]. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 4.10.2013]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote49\\_2012.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote49_2012.aspx)

Työterveyslaitos 2013c. Työhyvinvointi [verkkodokumentti]. Helsinki:  
Työterveyslaitos [viitattu 1.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi 2013a. Tutkimuksen reliabiliteetti [verkkodokumentti]. Virtuaali ammattikorkeakoulu [viitattu 19.10.2013].  
Saatavissa:  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi 2013b. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen validiteetti [viitattu 19.10.2013]. Saatavissa:  
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Vähäsarja, S. 2013. Yle Uutiset, Toimivat roolit ovat työyhteisössä tarpeen  
[viitattu 28.10.2013]. Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/toimivat\\_roolit\\_ovat\\_tyoyhteisossa\\_tarpeen/6503181](http://yle.fi/uutiset/toimivat_roolit_ovat_tyoyhteisossa_tarpeen/6503181)

Yrityksen kotisivut

Yrityksen sisäinen intra

## LIITTEET

Haastattelukysymykset



## Liite 1

### Haastattelukysymykset

#### Teema 1. Motivoituneisuus ja jaksaminen

- Millaiset tekijät auttavat sinua jaksamaan työssäsi?
- Millaiset tekijät motivoivat sinua päivittäisessä työssäsi?

#### Teema 2. Työolosuhteiden tuomat haasteet

- Millaiset tai mitkä tekijät koet vaikeina tai haastavina työssäjaksamisesi kannalta?
- Mitä hyvää ja mitä huonoa näet avokonttorissa työskentelyssä? Miten muuttaisit työympäristöäsi viihtyisämmäksi?

#### Teema 3. Työstä irtautuminen ja vapaa-aika

- Mietitkö työhösi liittyviä asioita vapaa-ajalla? Millaisia? Miten irtaudut työasioista vapaa-ajalla?
- Millaisia henkilöstöetuja työnantaja tarjoaa sinulle? Hyödynnätkö etuja?

#### Teema 4. Oman työn merkitys organisaatiossa sekä sisäinen viestintä

- Miten työtehtäväsi vaikuttavat tai näkyvät koko organisaation toiminnassa?
- Miten yrityksen sisäinen viestintä mielestäsi toimii? Saatko riittävän nopeasti ajantasaista tietoa asioista, jotka vaikuttavat oleellisesti työtehtäviisi?

## Teema 5. Vuorovaikutus esimiehen kanssa sekä tavoitteiden asettaminen

- Miten esimiehesi ja tiimin asiantuntija tukee sinun ja tiimisi päivittäistä työntekoa? Millasta tukea kaipaat päivittäiseen työtekoon esimieheltäsi ja tiimisi asiantuntijalta?
- Saatko esimieheltäsi palautetta työstäsi? Kuinka usein ja missä muodossa saat palautetta?
- Millaisia tavoitteita työllesi on asetettu? Koetko suoriutuvasi sinulle asetetuista tavoitteista ja onko käytössäsi kaikki työn tekemisen kannalta olennaiset työkalut?

## Teema 6. Avoin palaute

- Onko sinulla kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi?