



Työvoiman vaihtuvuuden hallinta matalapalkkaisessa asiakaspalvelu- työssä

Hugo Nilsson

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hugo Nilsson
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työvoiman vaihtuvuuden hallinta matalapalkkaisessa asiakaspalvelutyössä
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Yritykset keskittävät nykyään resurssinsa yhä tiiviimmin omien ydinfunktioidensa hoitoon. Tästä seuraa, että monet muut yritysten funktiot siirretään yhä useammin toisten yritysten hoidettaviksi joustavuuden ja kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Työntekijän näkökulmasta joustavuus ja alentuneet henkilöstökustannukset heijastuvat monesti kuitenkin negatiivisina asioina kuten aiempaa alempana palkkana, heikentyneinä työsuhte-etuina tai epäedullisina työaikoina.</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työntekijöitten sitoutumista saataisiin parannettua tilanteessa, jossa samantyyppisestä työstä voisi muualla saada parempaa palkkaa tai muita, parempia työsuhte-etuja. Tutkimus ei suoraan perustunut toimeksiantosopimukseen, mutta työtä kohtaa osoitti mielenkiintoa nimettömänä pysyvä, Suomessa toimiva, noin 400 henkilöä työllistävä yritys, joka suoraan toimii ulkoistamiskonseptin mukaan.</p> <p>Tutkimuksessa käytiin esimerkin avulla läpi, miten samasta työstä suoritettava eri tasoinen korvaus heijastuu työn johtamisessa ja mihin asioihin työnantajan tulisi erityisesti kiinnittää huomiota silloin, kun alaisina on matalapalkkaisessa työssä olevia työntekijöitä.</p> <p>Opinnäytteen teorian tuottamisen tueksi oli saatu, kirjallisten lähteitten lisäksi, käyttöön myös kolmen kokeneen henkilöstöön erikoistuneen henkilön viisauden asiantuntijahaastattelujen muodossa. Tutkittavan aihepiirin suhteellisen arkaluontoisuuden takia, he eivät tässä opinnäytetyössä esiinny omilla nimillään.</p> <p>Itse tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto, eli data, kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut suoritettiin 10.10 – 28.11.2021 välisenä ajanjaksona.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että työnantajan on tärkeä pystyä tarvittaessa valita työehtosopimus tietyissä tilanteissa, vaikka tämä tarkoittaisi heikentyneitä työehtoja työntekijöille. Toisaalta katsottiin, että tämä pitäisi tehdä hankitusten ja ajatuksen kanssa.</p> <p>Tuloksien perusteella pystyi hahmottamaan, että työnantaja joutuu joka tapauksessa jostain tinkimään, kun teettää työtä heikommalla työehtosopimuksella, kun mihin olisi mahdollisuus sekä, että työnantajan kannattaa panostaa juuri niihin työntekijöihin, joille raha ei ole tärkein asia työssä.</p> <p>Lopuksi esitettiin muutosehdotuksia siitä, miten tarkasteluun valittua työehtosopimusta voisi paremmin soveltaa siten, että saataisiin työntekijöitä paremmin sitoutettua.</p>
Asiasanat Vaihtuvuus. Matalapalkkatyö. Asiakaspalvelu. Työehtosopimukset. Esihenkilötyö.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdanto	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Asiantuntijahaastattelut	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Työehtoshoppailun vaikutus vaihtuvuuteen	6
2.1	Työehtoshoppailua työntekijän ja työnantajan näkökulmasta	6
2.2	Vaihtuvuuden määritelmä	7
2.2.1	Henkilöstövaihtuvuuden seuraukset	8
2.2.2	Avainhenkilöistä kiinni pitäminen	8
3	Esimiestyö	10
3.1	Esimiestyö yleisesti	10
3.2	Esimies ihmisen johtajana	10
3.3	Esimies asiakaspalvelu- ja myyntityössä	12
3.4	Rekrytointiosaaminen	13
3.5	Vuorovaikutusosaaminen	14
3.6	Matalapalkkatyön esimiestaidon erityispiirteet	15
4	Työehtosopimukset	17
4.1	Työehtosopimuksen merkitys	17
4.1.1	Kustannustehokkaan työehtosopimuksen hyödyt työnantajalle	18
4.1.2	Heikon työehtosopimuksen hyödyt työntekijälle	18
4.2	Työehtosopimuksen erojen havainnollistaminen	19
4.2.1	Pohdintoja työehtosopimuksien eroavaisuuksista	21
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	Tutkimusmenetelmät ja pyrkimys	23
5.2	Tutkimuksen kohde	24
5.3	Haastattelut	24
5.4	Tuloksen edustavuus	25
5.5	Haastattelurunko	25
6	Tutkimuksen tulokset	26
6.1	Aihepiiri 1. Henkilöstövaihtuvuuden erityispiirteet matalapalkkaisessa työssä	26
6.2	Aihepiiri 2. Esimiestyön erityispiirteet matalapalkkaisen työn johtamisessa	28
6.3	Aihepiiri 3. Työehtosopimuksen vaikutus	30
7	Tuloksien tarkempi analyysi ja kehitysehdotuksia	34
7.1	Saatujen tuloksien käyttökelpoisuus	34
7.2	Tulosten analysointi sekä muutama yleisluonteinen kehitysehdotus	34
8	Reflektointi ja oma oppiminen	37

8.1 Reflektointia tutkimuksen toteuttamisesta	37
8.2 Oma oppiminen opinnäytetyön aihepiiristä.....	37
8.3 Oma oppiminen opinnäytetyön kirjoittajana	38
Lähteet	40
Liitteet.....	42
Liite 1. Haastattelukysymykset	42

1 Johdanto

1.1 Johdanto

Asiakaspalvelutyön siirtyminen yhä laajamittaisemmin keskitettyihin ratkaisuihin on jo varsin pitkään jatkunut trendi. Samalla työ on segmentoitunut. Monelle yritykselle tämä on avannut mahdollisuuksia asiakaspalvelun ulkoistamiselle. Aina ulkoistaminen ei kuitenkaan ole tarkoittanut, että työntekijän palkka tai muut työsuhteeseen liittyvät edut olisivat pysyneet samoina. Työehtosopimukset menevät toisinaan osittain päällekkäin, mikä on mahdollistanut tiettyjen työntekijöitten siirtämisen halvempien työehtosopimuksien piiriin esimerkiksi juuri ulkoistamisen kautta.

Monesti syntyikin tilanteita, tai harmaita alueita työehtosopimuksien välissä, joissa henkilö voisi periaatteessa esimerkiksi tehdä täsmälleen samaa asiakaspalvelutyötä oli hän sitten ICT-alan työehtosopimuksen, tai asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskevan työehtosopimuksen piirissä. Häneen voitaisiin täten soveltaa kumpaa tahansa työehtosopimusta. (AA 29.10.2021.)

Mainitut työehtosopimukset sisältävät kuitenkin suuria eroavaisuuksia samasta työstä suoritettavan palkkauksen, palkkioitten ja muitten etuuksien maksamisen suuruuden kannalta.

Helsingissä, vasta-aloittanut työntekijä matkapuhelinalan asiakaspalvelutehtävissä saisi ICT-alan työehtosopimuksen mukaan vähintään 2053,00 € bruttopalkkaa kuukaudessa. (ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2020, 42.; CCb 16.11.2021.)

Mikäli henkilö suorittaa samaa työtä asiakaspalvelu -ja puhelinmyyntiä koskevaa työehtosopimusta noudattaen samalla paikkakunnalla, olisi hänen lähtöpalkkansa kuukausitasolla 1711,14 € bruttopalkkana. (Asiapalvelu- ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimus 2020, 44; BBb 17.11.2021.)

Kun huomioidaan molempien työehtosopimuksien mukaiset palkalliset -tai työaikaa lyhentävät vapaapäivä, ilta, yö ja viikonloppuisät ja muut etuudet, kasvaa ero huomattavasti entisestään. Paljon viikonloppu- ja iltatyötä tekevän työntekijän kohdalla, ICT-alan työehtosopimuksen piiriin kuuluva voi saada lähes sata (100) prosenttia korkeampaa palkkaa, kun samaa työtä palvelualojen asiakaspalvelu- ja puhelinmyyntiä koskevan parissa työskentelevä henkilö saisi täysin vastaavasta työstä.

Millä tavalla työnantajat voisivat paremmin pitää työntekijöistään kiinni yllä mainitun tilanteen vallitessa, kun työnantaja tarjoaa työntekijöilleen mainittua heikompaa työehtosopimuksen mukaista palkkausjärjestelmää. Tätä aihetta tämä työ tarkastelee.

1.2 Työn tavoitteet

Työn tavoite on valaista, miten- ja miksi samaa työtä voi suomessa tehdä eri palkalla ja miten perustella tällainen toiminta työntekijälle. Lisäksi tavoite on tarkastella miten saada työntekijät motivoitua jäämään työhönsä, vaikka muualta voisi saada parempaa palkkaa samantyyppisestä tai jopa identtisestä työstä. Pysin kirjallisuuden ja varsinkin asiantuntija-haastattelujen avulla löytämään keinoja, jolla henkilöstövaihtuvuutta saadaan hidastettua tilanteissa, jossa heikompaa palkkaa tarjoava yritys ei voi rahalla kilpailla työntekijästä.

Tutkimusongelma rakentuu seuraavasti.

Pääongelma: Kuinka hidastaa henkilöstövaihtuvuutta matalapalkkaisessa, puhelinpalveluun perustuvassa, asiakaspalvelutyössä.

Alaongelma 1: Minkälaiset esimiehen taidot korostuvat puhelinpalvelutyöntekijöitten johtamisessa?

Alaongelma 2: Mitkä henkilöstövaihtuvuuden erityispiirteet korostuvat juuri matalapalkkaisissa puhelinpalvelukeskuksissa?

Alaongelma 3: Miten työehtosopimukset vaikuttavat henkilöstövaihtuvuuteen tilanteessa, jossa samantyyppisestä työstä voi toisella työehtosopimuksella saada parempaa palkkaa?

Työ on rajattu siten, että tutkimuksen kohteena on vain sellainen asiakaspalvelutyö, joka on mahdollista toteuttaa monen eri työehtosopimuksen kautta. Tyypillisesti tämän tyyppinen puhelinpalvelutyö kuuluu Palvelualojen ammattiliitto (PAM) asiakaspalvelua ja puhelinmyyntiä koskevan työehtosopimuksen piiriin. Vertailukohteeksi olen valinnut ICT alan toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen. Vertailukohde on valittu siksi, että kokonaisuuden hahmottaminen olisi lukijalle helpompaa. Näiden kahden työehtosopimuksen vertaileminen on tarkoituksenmukaistakin, sillä molemmilla voidaan hoitaa esim. asiakaspalvelun perusfunktiota juuri matkapuhelinalalla. Juuri tämä vertailu on kuitenkin vain yksi lähestymiskulma aiheeseen, ei siis mitenkään ainoa vaihtoehto.

Luvussa 2.2 mainittu välttämätön vastaan vältettävissä oleva vaihtuvuus ovat tässä työssä suuremmassa määrin tarkastelussa kuin muitten vaihtuvuuteen liittyvät tyypit.

Työehtosopimuksien välisiä eroja tarkastelen omassa osiossa.

Ongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kysely	Tulokset
Kuinka hidastaa henkilöstövaihtuvuutta matalapalkkaisessa, puhelinpalveluun perustuvassa, asiakaspalvelutyössä.	X	X	Luku: 7.1; 7.2
1: Minkälainen esimiehen osaaminen korostuu matalapalkkaisten puhelinpalvelutyöntekijöitten johtamisessa?	Luvut: 3.2, 3.3, 3.3, 3.5, 3.6	Kysymykset: 2.1 ja 2.2	Luku: 6,2
2: Mitkä henkilöstövaihtuvuuden erityispiirteet korostuvat juuri matalapalkkaisissa puhelinpalvelukeskuksissa?	Luvut: 2.2, 2.2.1	Kysymykset: 2.2	Luku: 6,1
3: Miten työehtosopimukset vaikuttavat henkilöstövaihtuvuuteen matalapalkkaisissa puhelinpalvelukeskuksissa?	Luvut: 2.1, 4.1, 4.1.1, 4.2	Kysymykset: 1.1 ja 3.2	Luku: 6,3

1.3 Asiantuntijahaastattelut

Työssä olen käyttänyt kolmen (3) asiantuntijan haastatteluja lähteitten tueksi. Opinnäytteen valitun aihepiirin arkuuden takia he ovat edellyttäneet, ettei heidän nimiään tämän opinnäytetyön yhteydessä mainita. Lisäksi varsinkin nimimerkki AA:n esille tuoma pohdinta, on erityisen arkaluonteista ja siten täysin luottamuksellista. Määrittelen tässä kuitenkin haastateltavien keskeyttävät attribuutit.

Nimimerkki AA on kokenut 45-vuotias henkilöstöpäällikkö, joka on toiminut esimiestyössä erityyppisissä asiakaspalvelutehtävissä. Hän on myös toiminut monta vuotta henkilöstöpäällikkönä. Koulutukseltaan hän on filosofian maisteri.

Nimimerkki BB on niin ikään toiminut moninaisesti esimiestehtävissä. Hän on erikoistunut myyntiin ja markkinointiin ja koulutukseltaan hän taloustieteen maisteri. Hän on 50-vuotias. Hän toimii henkilöstöhallinnon johtajana.

Nimimerkki CC on toiminut esimiestyössä asiakaspalvelukeskuksissa. Hän on 34-vuotias. Hänen osaamisensa tulee käytännön työn kautta, hänellä ei ole lukion jälkeistä tutkintoa. CC on kolmikosta selkeästi paras tietojärjestelmäosaaja ja hän on taitava HR-järjestelmien osaaja. Nuoresta iästä huolimatta hänellä on yhdentoista (11) vuoden kokemus esimiestyöskentelystä ja on titteliltään asiakaspalvelupäällikkö.

Kaikki mainitut asiantuntijat ovat naisia ja työskentelevät Helsingissä. Nimimerkkien BB:n ja CC:n kanssa suoritimme myös täydentävän haastattelun, joissa käsiteltiin palkkaukseen liittyviin asioihin (haastattelut b).

1.4 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa lista terminologiasta, jota työssä käytetään.

Työehtoshoppailu = Yleensä työntekijän työnantajasta käyttämä termi. Kuvaa työnantajan toimeenpaneva toimenpidettä, jolla yrityksen työntekijät, tai jokin ryhmä siitä, siirretään yhden työehtosopimuksen parista toisen työehtosopimuksen pariin siten. Työnantaja saattaa tässä yhteydessä joko vaihtua, tai pysyä ennallaan.

Sitouttaminen = Termillä voidaan viitata joko henkilöstön pysyvyyden lisäämiseen tai asiakkaiden pysyvyyden lisäämiseen. Tässä työssä, termillä tarkoitetaan henkilöstön pysyvyyden lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Vakiokerroin tai vakojakaja = Palkanlaskennan termi. Vakiokertoimen avulla voidaan muuntaa tuntipalkka kuukausipalkaksi ja siten verrata eri aikaperustein ansaittuja palkkoja keskenään. Vakiokerroin voi vaihdella esimerkiksi vuoden, tarkoitusperän tai työehtosopimuksen tai muun tarkoituksen mukaan. Tässä opinnäyteprojektissa, sen arvo on 158.

Työehtosopimus = Työehtosopimuksia on erityyppisiä. Tässä työssä vertaillaan kahta yleissitovaa työehtosopimusta keskenään, eli nämä sitovat työntajaa automaattisesti. Normaalisitova työehtosopimus sitoo vuorostaan vain niitä työnantajia, jotka ovat järjestäytyneet liittoihin. (Työelämän verkko-opisto s.a, a.; Työelämän verkko-opisto s.a, b.)

Toimeksianto = Tässä opinnäytetyössä, toimeksiannolla tarkoitetaan sitä, kun työnantaja siirtää työnvoimansa, tai osan siitä, sellaiseen yritykseen, joka jatkaa saman työn teettämistä heikommalla työehtosopimuksella samalla-, osin samalla, tai täysin uudella työvoimalla. Toimeksiannon vastaanottava yhtiö ottaa siten hoitaakseen tämän toimeksiantajatahon sovitun funktion korvausta vastaan. Tässä työssä tarkastellaan tilannetta, jossa

tämä funktio on puhelimitse, sähköpostitse tai sosiaalisia kanavia pitkin tapahtuva asiakaspalvelu.

Esimies = Nykyään käytetään myös termiä esihenkilö. Käytän työssäni termiä esimies, koska termi esimies esiintyy kirjoitetuissa lähteissä lähes yksinomaisesti.

Vanha työntekijä = Termillä tarkoitetaan sellaista työntekijää, joka siirtyy yhtiöstä toiseen siten, että hänen työsuhde-etunsa (kuten palkka) pysyy ennallaan (Äimälä, 2014.)

2 Työehtoshoppailun vaikutus vaihtuvuuteen

2.1 Työehtoshoppailua työntekijän ja työnantajan näkökulmasta.

Työntekijäliitto ”Posti- ja logistiikka-alan unioni (PAU)” kertoo oman vahvan näkemyksensä siitä mitä työehtoshoppailu on ja miltä se tuntuu työntekijän näkökulmasta, kun se sattuu omalle kohdalle. Kirjoituksessaan Posti ja logistiikka-alan puheenjohtaja Heidi Nieminen tuo konkreettisesti ilmi, miltä tuntuu, kun työstä äkkiä lähtee iso osa palkkaa pois (Nieminen, H. 2009.)

Hän käyttää esimerkkinä myös lentoyhtiö Finnairia, joka hänen mukaansa on siirtänyt koronapandemian varjolla työntekijöitään heikomman työehtosopimuksen piiriin. (Nieminen H. 20.08.2021.)

Periaatteessa Nieminen (Nieminen, H. 20.08.2021.) kertoo tuki ymmärtävänsä työnantajan, sillä työnantajan tehtävänä on Niemisen mukaan maksimoida omistajien voitto.

AA (29.10.2021.) puolestaan muistaa, työnantajan edustajana, hyvin erään tilanteen, jolloin hän itse toimi esimiehenä. Hän kertoo, kuinka hänen edustamansa yhtiö oli neuvotellut itselleen toimeksiannon, jossa toisen yhtiön asiakaspalvelu siirrettiin AA:n edustamaan yhtiöön. Shokki oli työntekijöille melkoinen, kun heille selvisi, että siirtyminen toiseen yhtiöön tarkoittaisi uuden työehtosopimuksen implementointia, eli heidän tapauksessaan tuolloisen kuukausipalkan huomattavaa laskua. AA (29.10.2021.) täsmensi, että tuolloinen noin 2200 euron kuukausipalkka laski 1380 euroon. (AA täsmentää, ettei hän riko palkkasalaisuutta vaan toteaa, miten asian on täytynyt mennä työehtosopimusvaihdoksesta johtuen). Lisäksi joulupäivästä ja loppiaisesta tuli siirtyville työntekijöille työaika pidentäviä vapaapäiviä. Eli toisin sanoen, jos jompikumpi näistä päivistä olisi osunut arkipäivälle, kertyisi näistä sisään tehtävää työaika. Sairaspäivärahaan, loma-ajan pituuteen, taukokäytäntöihin ja muihin etuuksiin tuli myös heikennyksiä. Lopputulema oli, että kahdeksastoista (18) työntekijästä vain yksi (1) työntekijä siirtyi uuteen työyhteisöön, jossa hän teki työtä vain vähän aikaa. Tämän jälkeen hänkin irtisanoutui.

AA (29.10, 2021.) kertoo miettineensä, miten paljon työkokemusta sekä ulkoistava että ulkoistuksen vastaanottava yhtiö menetti tässä prosessissa. Hän pohtiikin, olisiko ollut järkevämpää ottaa vastaan työntekijät, niin sanottuina vanhoina työntekijöinä, jolloin heidän työsuhte-etunsa olisivat pysyneet ennallaan ja uuden työehtosopimuksen piiriin olisi kuulunut lähinnä uudet työntekijät. AA mainitsee myös, että kompromissikin olisi saattanut

olla hyvä vaihtoehto. (esim. työntekijät olisivat saaneet pitää vanhan kuukausipalkkansa, mutta muilta osin menneet uuden, heikentyneen työehtosopimuksen mukaan)

Kaikkeaan AA (29.10.2021.) kuvaa prosessia melko epäonnistuneeksi. Ulkoistava yhtiö koki niin raskaat henkilöpääomaan liittyvän osaamistappion, ettei AA edustama yhtiö pysynyt tätä uusilla rekrytoinneilla paikkaamaan edes puolipitkällä aikavälillä. Asiakaspalvelun laatu ei parantunut ja uudet rekrytoidut henkilöt eivät pysyneet täyttämään edeltäjänsä saappaita.

Oikein läpivietynä AA (29.10.2021.) kuitenkin katsoo, että niin kutsutun työehtoshoppailun hyödyt ovat monesti työnantajalle kiistattomat. Ne alentavat hänen mukaansa palkkakustannuksia mutta tuovat ennen kaikkea joustoa työvoiman hallintaan tarjoten näin toimeksiantajalle tasalaatuisempaa asiakaspalvelua, kun ruuhkahuippuja on helpompi tasata.

2.2 Vaihtuvuuden määritelmä

Henkilöstön vaihtuvuus voidaan määritellä useaan eri kategoriaan.

Eräs määritelmä on jakaa vaihtuvuus vapaaehtoiseen ja tahattomaan vaihtuvuuteen.

Vaihtuvuus on tyypillisesti tahatonta, mikäli vaihtuvuus on työnantajasta johtuvaa. Tähän kategoriaan kuuluu työntekijän irtisanomiset, lomauttamiset tai muut syyt, joihin työntekijällä ei itsellään ole sananvaltaa. Työntekijästä johtuva tahaton vaihtuvuus liittyy monesti iän tuoman eläköitymiseen, tai työnantajan ja työntekijän väliseen sopimus työsuhteen päättämisestä. (Hom, Allen & Griffeth 2020, 3–5, 24–31.)

Vaihtuvuus voidaan myös määritellä toimivaksi ja toimimattomaksi. Vaihtuvuus määritellään toimimattomaksi, mikäli vaihtuvuuden piiriin kuuluu tärkeitä ja kustannustehokkaita työntekijöitä. Vaihtuvuutta ei tällöin pidetä toimivana, sillä tällaisista työntekijöistä yhtiö haluaa yleensä pitää kiinni. Toimiva vaihtuvuus puolestaan viittaa henkilöstövaihtuvuuteen, jossa vaihtuvuuden aikaansaamat henkilöt eivät suoriudu tehtävästään toivotusti, tai kustantavat yhtiölle liikaa suhteessa työpanokseen. (Hom ym. 2020, 6, 24–31.)

Edelleen vaihtuvuus voidaan jaotella vältettävissä olevaan ja väistämättömään vaihtuvuuteen. Vältettävissä oleva vaihtuvuus viittaa usein yksilön haluun vaihtaa työantajaa esim. heikon palkkakehityksen, näköalattomuuden (heikko urakehitys), tai huonon johtamisen seurauksena.

Vaihtuvuus on välttämätöntä, mikäli työnantajalla ei ole keinoa pitää työntekijää esimerkiksi työntekijän elämäntilanteen takia. Lisäksi työnantajan on tärkeää yrittää selvittää, mikä on pois lähteneitten henkilöitten määränpää. (Hom ym. 2020, 7–10, 24–31.)

Tässä työssä paneudutaan sellaiseen vaihtuvuuteen, joka tässä osiossa on mainittu yhtiölle haitallisena ja johon voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen kautta eli toimimattoman vaihtuvuuden ja vältettävissä olevan vaihtuvuuden minimoinnin analysointi.

2.2.1 Henkilöstövaihtuvuuden seuraukset

Toimimaton henkilöstövaihtuvuus on haitallista yritykselle koska tällöin yhtiö menettää vaikeasti korvattavissa olevia henkilöitä. Toimiva henkilöstövaihtuvuus voi sitä vastoin olla positiivinen asia, varsinkin, jos irtisanoutunut alun perinkin tuotti yritykselle heikosti. Helposti korvattavissa olevan henkilökunnan vaihtuvuus on pienempi murhe, mutta tämänkin tyyppinen vaihtuvuus häiritsee ainakin lyhyellä aikavälillä yrityksen toimintaa. (Hom ym. 2020, 17–18.)

Hom ym. (2020, 20–21.) jatkaa teoksessaan, että yhtiöitten ei pelkästään pitäisi analysoida niitä seurauksia, jonka irtisanottava irtisanomisellaan aiheuttaa yhtiölle, vaan että yhtiön olisi hyvä panostaa myös informoimaan irtisanottavaa siitä, mitä kaikkea hän menettää sanoutumalla irti. Irtisanomisilla on toisin sanoen sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia.

Irtisanottava vaikuttaa toiminnallaan myös jäljelle jääneisiin työntekijöihin. Työnantajan kannalta on tärkeää pitää huolta jäljelle jäävien työntekijöitten hyvinvoinnista sillä irtisanoutunut saattaa aiheuttaa sekä positiivisia mahdollisuuksia jäljelle jääneelle henkilöstölle mutta myös rappeuttaa jäljelle jääneen henkilöstön uskoa omaan työhönsä. Tämä on varsinkin totta, mikäli jäljelle jääneen henkilöstö kokee, että irtisanotulla menee huomattavasti paremmin uudessa työpaikassaan. (Hom ym. 2020, 22–23.)

2.2.2 Avainhenkilöistä kiinni pitäminen

Viitala & Jylhä (2013, 182.) katsovat, että yrityksen menestys lepää loppupelissä aina työntekijöitten varassa ja menestyvän työyhteisön pitää huolehtia siitä, että sen henkilöstöstrategia on ajantasainen ja vastaa yrityksen tarpeita. Henkilöstön selkärangan muodostaa ydinosaamisen selkeän hahmottaminen.

Viitala & Jylhä (2013, 186.) näkevät edelleen, että yrityksen ydinhenkilöstö on se henkilöstöryhmä, joita pitää aktiivisimmin sitouttaa.

Kun yhtiö siirtää funktion toiseen yhtiöön, joka noudattaa heikompaa työehtosopimusta, on aika selvää, että henkilöstöstrategia on ulkoistuksen vastaanottavassa yhtiössä erilainen. Palkkausta ja korkeaa osaamista ei voi samalla tavalla painottaa, koska liian korkea palkkaus rikkoo koko ulkoistamisen idean ja liian korkea osaaminen siirtää henkilön työehtosopimuksen ulkopuolelle liian korkean työn vaatimustason takia. Henkilöstöstrategian pitäisi joka tapauksessa olla sellainen, että avainhenkilöistä saadaan pidettyä kiinni. (AA 22.10.2021.)

AA (16.12.2021) täydentää myöhemmin, että myöskään yleiset tekijät, kuten paikkakunnan koulutuskeskukset tai muut tekijät ovat vähemmän merkityksellisiä, sillä alan työntekijöiltä ei vaadita korkeaa koulutusta. Siksi henkilöstöstrategiassa pitäisi AA:n mukaan kiinnittää huomiota nopan vaihtuvuuden hallintaan siten, että pääpaino on henkilöstön yleisellä hyvinvoinnilla. Hän painottaa, että uusia työntekijöitä kyllä saadaan tarpeen mukaan sisään. Siten ei ole niin tärkeää sitouttaa yksittäisiä työntekijöitä, koska niin sanottujen hyvien tyyppien vaihtuvuus matalapalkka-alalla on hänen mielestään väistämättömästi suhteellisen suurta. Siksi pääpaino pitäisi pitää kokonaisuuden tasapainossa, ei yksittäisen työntekijän sitouttamisessa.

3 Esimiestyö

3.1 Esimiestyö yleisesti

Esimiestyö jakaantuu kahteen osaan joista toinen on ihmisten johtaminen. Toinen on asioiden johtaminen (Pentikäinen 2009, 12–13.)

ASIAJOHTAMINEN	IHMISJOHTAMINEN
Työn johtaminen	Alaisten vahvuusien ja kehityskohteiden analysointi
Tavoitteiden asettaminen ja toteutumamittaaminen	Henkilöstön koulutus ja valmentaminen
Henkilö- ja tehtäväjärjestelyt	Motivaatiotekijöistä huolehtiminen
Työohjeet	Kannustejärjestelmät
Työsuojelu	Ryhmätilanteiden johtaminen
Työtuntien seuranta ja hyväksyminen	Kehityskeskustelut
Palkkatietojen tarkistus	Palkitseminen
Tarviketilaukset	Ristiriitojen selvittäminen
Laskujen tarkastus ja hyväksyminen	Palautteen antaminen
Raportointi	

Kuva 1. Esimiehen työkenttä (Mukaillen Pentikäinen 2009, 14)

AA (29.10.2021.) kutsuu asiajohtamista lähinnä mekaaniseksi osaamiseksi, ja hänen mielestään tähän kenttään voisi lisätä erikseen omana kenttänä työehtosopimusosaamisen, vaikka tämä osaaminen sinänsä jakautuukin esim. työnjohtamisen ja työohjeitten alle. AA:n mukaan esimiestyön jako mekaaniseen ja luovaan johtamiseen (kuten hän asiajohtamista, vastaavasti ihmisjohtamista kutsuu) on sinänsä tärkeä havaita, sillä mekaanisen johtamisen tutkiminen ei hänen mukaansa ole kovin antoisaa ainakaan tätä työtä ajatellen.

3.2 Esimies ihmisen johtajana

Esimiestyössä on tärkeä havainnoida paitsi, että johtaa alaisiaan myös keitä alaiset ovat.

Arto Hiltunen (2015, kappale 4.) muistuttaa, että useimmat ihmiset tekevät työtä organisaatioissa, joissa taitava johtaminen on tärkeä ominaisuus. On sinänsä olemassa tilanteita, joissa esim. taloudelliset kannustimet ja mahdollisuus luovuuteen ovat niin valtavat, että alaiset ovat valmiita sietämään huonokin johtamista, mutta nämä eivät ole keskiverto-tilanteita työmarkkinoilla.

Hyvä tulos	?	Hyvä johtaja
Huono tulos	Varmasti huono johtaja	Huono johtaja
	Alaiset kärsivät	Alaiset tyytyväisiä

Kuva 2. Tulos ja tyytyväisyys (Hiltunen 2015, kappale 4)

Hiltunen (2015, kappale 4.) katsoo, että kysymysmerkin kohdalla oleva johtaja voi taloudellisesti olla menestyväkin johtaja, mutta toisaalta myös, että hän ei ole hyvä johtaja ainakaan siinä mielessä, että hänen toimintansa ei ole eettistä eikä inhimillistä. Hiltunen jatkaa, että mikäli johtaja aiheuttaa traumoja, synnyttää mielenterveydellisiä tai fyysisiä ongelmia alaisilleen sekä tuhoaa näiden ihmissuhteita, ei häntä ainakaan voi sanoa hyväksi johtajaksi.

CC (3.11.2021.) katsoo, että Matalapalkkaisen asiakaspalvelukeskuksen työntekijät ovat valmiiksi usein huonosti koulutettuja ja varsin huonosti palkattuja, eivätkä he tule saamaan muhkeita bonuksia tai osakkeita. Siksi heidän johtamiseensa pitää asettaa tarvittavia resursseja.

AA (29.10.2021.) katsoo, että juuri ihmisen johtamisen tärkeys korostuu tämän työn valitun aihepiirin osalta jopa enemmän, kuin muissa yhtiöissä yleisesti, sillä rahaa ei voi käyttää motivaatitekijänä samalla tavalla, kuin muissa yrityksissä voisi. Tästä syystä huono johtaminen johtaa matalapalkkaisessa puhelinpalvelutyössä AA:n mielestä automaattisesti huonoon lopputulokseen. AA korostaa myös ”omalla esimerkillä” johtamisen tärkeydestä. Hänen mukaansa, matalapalkkaista asiakaspalvelutyötä on mahdotonta johtaa, ellei itse osaa alaistensa työtä. Hän korostaakin, että lähes jokainen alalla on noussut esimiesasemaan työntekijän asemasta.

Jalavan mukaan (2001, 52–53.) muistuttaa kuitenkin esimiehen roolin sisäistämisen tärkeydestä. Kyseessä on hänen mukaansa asiantuntijatyö, ja siten esimiehen tulee paneutua juuri tähän rooliin eikä ottaa osakseen sellaisia työtehtäviä, jotka joku toinen voisi tehdä, vaikka tämä tuntisikin esimiehen mielestä pahalta. Esimiehen täytyy rauhassa saada keskittyä niihin tehtäviin, jotka ovat osoitettu juuri hänelle hänen asemansa perusteella.

3.3 Esimies asiakaspalvelu- ja myyntityössä

Jokainen yhtiö tarvitsee asiakkaita ja nämä eivät yleensä itsestään kävele sisään yhtiöön, vaan heidät on hankittava myynnin ja markkinoinnin kautta. Myynti ja markkinointi on kuitenkin paljon laajempi asia kuin pelkästään loppuasiakkaalle tuotteen tarjoamista, vaan sitä on myös muutkin yrityksen funktiot. Salminen painottaa, että jokainen funktio yhtiössä on vastuussa asiakaspalvelusta, toimi henkilö sitten IT-asioitten parissa, henkilöstöhallinnon tehtävissä tai vaikkapa laskentatoimessa. Salminen näkee jokaisen funktion palveluna, joka voidaan nykyään ulkoistaa, ja tämä lisää tarvetta asiakaspalveluajatteluun. (Salminen 2017, 113–114.)

Salminen käyttää esimerkkinä puhelinoperaattoreita, jotka lupaavat hurjia tarjouksia uusille asiakkaille mutta laiminlyövät usein olemassa olevat asiakkaansa. Mainitussa esimerkissä yhtiö ei ole havainnut, että myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu ovat kaikki saman prosessin eri vaiheita. Mainitussa esimerkissä työ on pilkottu liikaa osa-alueisiin, jolloin yksi osa-alue sinänsä voi menestyä, mutta jossa kokonaisuus voi tästä kärsiä. Salminen katsoo, että yhtiöt eivät ota tarvittavassa määrin huomioon, että suoramyynti ei ole mitenkään se kanava, joka useimmiten tavoittaa asiakkaan. Useimmiten asiakkaan tavoittaa lasku. Siten esim. laskun ulkoasuun ja kieleen pitäisi panostaa samalla tavalla markkinointimielessä, kun esim. juuri suoramyynnin. (Salminen 2017, 117–121.)

BB (13.11.2021.) kuvailee yhdeksi ulkoistamisen piirteeksi juuri asiakaspalvelun ja myynnin yhteensovittamisen heti työsuhteen alussa. Työntekijöille tehdään heti selväksi, että vaikka kyseessä onkin näennäisesti asiakaspalvelutyö puhelimitse tai sähköpostitse, liittyy siihen aina sekä suora, että epäsuora myynnillinen elementti. Toisaalta myydään toimeksiantajan tuotteita asiakkaille, mutta toisaalta vastataan myös toimeksiantajan asiakaspalvelun maineesta. Asiakkaalle pitää jäädä positiivinen kokemus asiakaskontaktistaan riippumatta siitä, onko kyseessä tuotteen tai palvelun myynnillinen tilanne sillä myös tämä on osa myyntityötä. BB näkee, että varsinkin työuransa alussa olevat nuoret työntekijät, sekä taloutta, varsinkin markkinointia tai johtamista opiskelleet työntekijät, hahmottavat nämä asiat yleensä paremmin kuin muun segmentin työntekijät. BB katsoo, että juuri markkinoinnin ja myynnin kautta työntekijät helpoiten hahmottavat oman työnsä vastuun silloinkin, kun työtehtävä ei suoraan liity myyntiin koska tämä BB:n mukaan avaa silmät sille, mitä kaikkea termi pitää sisällään. BB katsookin, että yksi ulkoistamisen suurista hyödyistä on juuri siinä, että palvelun ostava yhtiö tietää ulkoistamisesta vastaavan yhtiön ymmärtävän kokonaisvaltaisen myynnin merkityksen usein ulkoistusta tarjoavaa yhtiötä paremmin sillä jokainen uusi työntekijä koulutetaan välittömästi ymmärtämään tämä asia.

3.4 Rekrytointiosaaminen

Salminen (Uuden esimiehen käsikirja, 75.) kirjoittaa, että yksityisessä yritysmaailmassa vallitsee sopimisen vapaus. Tämä tarkoittaa, että työntekijä voi itse päättää millaisilla työehdoilla suostuu tekemään työtä, ja työnantaja puolestaan voi määrittää, kenet haluaa palkata. Toisin sanoen, kyseessä on sopimisen vapaus (sopimusvapaus). Kuitenkin hän huomauttaa, että tämä vapaus on pitkälti teoreettinen, sillä nimenomaan työehtosopimus määrittää aika pitkälti mistä asioista edes pystytään sopimaan. Tästä syystä esimiehen on tunnettava sekä työlainsäädäntöä että työehtosopimuksen sisältö siltä osin, kun se hänen edustamaansa yritystä koskee.

BB (13.10.2021.) katsoo, että työnantaja pääsee aika lailla helpommalla, kun ensi alkuunkin osataan rekrytoida oikein. Työehtosopimuksen sisältö pitää osata myydä työntekijöille, mutta helpointa tämä on, mikäli työntekijä lähtökohtaisesti hyväksyy työehtosopimuksen sisällön, tai ainakin tulee sen todennäköisesti hyväksymään myös pitkällä aikavälillä. Mitä tämä ratkaistaan? Hän korostaa rekrytoinnin merkitystä.

CC (3.11.2021.) taas katsoo, että rekrytointiosaaminen on toki tärkeä, mutta ei kuitenkaan erityisen tärkeä (aihepiirin osalta), koska vaihtuvuus alalla on joka tapauksessa korkea.

3.5 Vuorovaikutusosaaminen

Jalava (2001, 60–67.) kirjoittaa vuorovaikutuksen tärkeydestä. Hän näkee, että vuorovaikutus alaisen ja esimiehen kohdalla voi johtaa tilanteeseen, jossa esimies ei ymmärrä alaistaan, vaihtoehtoisesti luulee ymmärtävänsä mutta tulkitsee väärin. Sama voi tulla kyseeseen toisinpäin, eli voi olla myös niin että alainen ei ymmärrä esimiestään oikein. Yhteisymmärrys on kuitenkin tärkeää, sillä ilman sitä on vaikea saavuttaa hyvää lopputulosta. Jalava katsoo, että on huono lähteä ajatuksesta, jonka mukaan alaisen ja esimiehen kommunikoinnissa tapahtuu väärinkäsityksiä vain harvoin, sillä he elävät erityyppisessä työmaailmassa. Heillä on eri tehtävät työpaikalla ja jo tästäkin syystä näkevät asiat omista näkökulmistaan. Kommunikoinnissa on tärkeä aito kuunteleminen sekä, että tekee toiselle selväksi, että oikeasti kuuntelee. Jalava käyttää tästä termiä ”kuuntelemisen ilmaiseminen”. Tärkeää on myös kysymysten esittäminen sekä lopuksi asian yhteen vetäminen, jotta kokonaisuus olisi molemmille selvä. Joskus voi myös toistaa ääneen toisen henkilön kertoman sanasta sanaan, saadakseen selville onko kyseessä todella se mitä henkilö ajattelee vai sanooko henkilö jotain sellaista, mitä ei oikeasti tarkoita. Toinen tärkeä seikka on itsensä ilmaiseminen. Jalava katsoo, että tämä on vaikeampaa kuin aluksi uskoa – jo pelkkä oman ajatuksen paperille kirjoittaminen on usein yllättävän työlästä, saati asian kertominen alaisilleen työpaikalla. Jalava pitää tärkeänä, että asiat esitetään mahdollisuuden mukaan ”minä”-muodossa, eli että esimies toisi tällä tavalla esiin oman vastuunsa. Tämä ei Jalavan mielestä ole oman egon korostamista. Jalava korostaa myös argumenttien käytön tärkeyttä mutta muistuttaa, että faktapohjainen argumentti ei ole aina riittävä varsinkaan, jos puhutaan ikävistä asioista. On tärkeää esittää myös emotionaaliset argumentteja, esimerkiksi puhumalla mitä itse tuntee tai ajattelee asiasta, tai käyttämällä esimerkiksi kielikuvia argumentin avaamiseksi.

BB (13.11.2021) toisaalta olisi itse varovainen ”minä”-sanon käytöstä esimiestyössä. Hänen mielestään tämä antaa esimiehestä helposti ylimielisen kuvan. Lisäksi tämä voi hänen mukaansa johtaa tilanteeseen, jossa esimies tahattomasti esittää sellaisia asioita omina, jotka eivät ole tosia. BB antaa esimerkin: Virke ”Huomasin, että olet kirjautunut väärin järjestelmään viimeisen kahden kuukauden aikana” on typerää ilmaista tässä muodossa alaiselle. Varsinkin jos esimies ei tosiasiallisesti ole kiinnittänyt asiaan huomiota vaan huomio tulee esim. asiakaspalvelun vuoropäälliköltä suoraan esimiehelle sen jälkeen, kun vuoropäällikkö ja esimiehen alainen ovat keskenään jo selvittäneet asiaa. Tämä antaa alaiselle kuvan siitä, että esimies ei oikeasti tiedä mitä on tapahtunut, vaikka esittää havainnon omanaan ikään, kuin se olisi hänen omansa. Siksi on BB:n mielestä erittäin tärkeää, että esimies oikeasti tietää faktat. Muilta osin BB painottaa haastattelussaan, että matalapalkkaisen asiakaspalvelutyön johtamisessa vuorovaikutustaidot ovat esimiehellä

jopa poikkeuksellisen tärkeitä. Tässä yhdistyy BB:n mielestä toisaalta se, että asiakaspalvelutyö on tunnepitoista työtä, toisaalta se, että työntekijät usein ovat melko nuoria, ja lisäksi työelämässä usein melko kokemattomia.

3.6 Matalapalkkatyön esimiestaidon erityispiirteet

Rahapalkka ja uraodotukset eivät suinkaan ole ainoat syyt työssäkäyntiin, toteaa Salminen (Salminen, 321.) vaan monet syyt käydä töissä ovat jopa tärkeämpiä. Salminen näkee, että ihminen käyttää niin paljon valvellaoloaikaansa, ei pelkää työhön, mutta työhön liittyvien kysymysten tai tekijöitten ajattelemiseen, että on selvää, että muut seikat kuin raha myös ovat erittäin tärkeitä. Hän puhuu myös sisäisiä motivaatiotekijöistä, jotka ovat hänen mukaansa

- 1) Mahdollisuus kokea työ tärkeäksi
- 2) Mahdollisuus pärjätä työssään
- 3) Mahdollisuus kehittyä ammatissaan
- 4) Mahdollisuus kuulua hyvään työyhteisöön ja
- 5) Oman työn hallinnan kokemus

BB (13.11.2021.) katsoo haastattelussaan, että heikon työehtosopimuksen alainen työn johtaminen, vaatii korostetun laajaa tuntemusta Salmisen mainitsemista motivaatiotekijöistä, sillä raha ei konseptia ajatellen ole työntekijöitten suurin palkitsemismuoto. Hän korostaa erityisesti hyvän hengen luomisen ja sitä kautta tiimijohtamisen merkitystä.

AA (29.10.2021.) näkee, että työ, joka tehdään työntekijän kannalta suhteellisen heikon työehtosopimuksen piirissä, ei sinänsä vaadi sellaista erityistä osaamista joita hyvällä esimiehellä ei yleisesti olisi, mutta tietyt osaamisalueet korostuvat. AA mainitsee työehtosopimuksen tuntemisen tärkeyden. AA katsoo, että työ voi toisinaan tuntua heikeltä työntekijän kannalta varsinkin, jos tämä on ennen työskennellyt paremman työehtosopimuksen piirissä. Tällöin esimiehen pitää pystyä tuomaan esiin, että kaikki mitä tapahtuu, on täysin laillista. Työsopimusosaaminen korostuu siksi, että monelle työntekijälle heikomman työehtosopimuksen työpaikka voi olla se ensimmäinen työpaikka ja tapa, jolla tutustua työelämään. Näillä työntekijöillä työehtosopimusosaaminen on AA:n mukaan usein aika heikolla tolalla. AA näkee edelleen, että koska matalapalkkatyön esimiehellä ei ole samoja aineellisia kannustimia käytössään, kun mitä hänellä olisi, jos työ tapahtuisi paremman työehtosopimuksen piirissä, korostuu hänen aineettoman palkitsemiseensa liittyvät taidot.

BB (13.11.2021.) tuo esiin AA:n mainitsemien seikkojen lisäksi tarpeen hallita ikäjohtamisen, sillä asiakaspalveluun liittyvän matalapalkkatyöntekijät ovat tyypillisesti työuransa alku- tai loppupäässä.

4 Työehtosopimukset

4.1 Työehtosopimuksen merkitys

AA (29.10.2021.) mielestä työehtosopimus on tärkeä ja sen vaikutus on loppupeleissä myönteinen sekä työntekijöitten että työnantajan kannalta silloinkin, kun työehtosopimus ulospäin näyttää heikolta työntekijän kohdalla. AA:n näkemyksen mukaan tämä luo selvät pelisäännöt molemmille osapuolille, joita on noudatettava. AA on sitä mieltä, että maksimoidakseen työhyvinvointi, olisi työntekijöitten hyvä tiedostaa työehtosopimuksen sisältö mahdollisimman hyvin jo ennen työsuhteen alkua, jotta ikäviä yllätyksiä ei esim. työajan- tai palkkauksen perusteella synny.

BB (13.11.2021.) katsoo, että uudet työntekijät alalla jakaantuvat suuressa kuvassa useaan eri ryhmään, joilla kaikilla on eri taito- ja tahtotaso tehdä kyseistä työtä kyseisillä ehdoilla. Hän mainitsee ainakin seuraavat silmiinpistävät ryhmät.

- Ryhmä 1. Työntekijät Tietävät työehtosopimuksen sisällön, tietävät että muualla saisi parempaa palkkaa. Motivoituvat työpaikan hyvästä hengestä, eivätkä riskeeraa tätä vaihtamalla työpaikkaa, vaikka muualla saisi parempaa palkkaa.
- Ryhmä 2. Ovat uusia työntekijöitä työmarkkinoilla, työehtosopimusosaaminen heikkoa.
- Ryhmä 3. Tietävät työehtosopimuksen sisällön, mutta eivät, että olisi mahdollista saada muualla parempaa palkkaa samantyyppisestä työstä. Työehtosopimusosaaminen heikkoa.
- Ryhmä 4. Tietävät työehtosopimuksen sisällön, tietävät että muualla saisi parempaa palkkaa. Eivätkä ole erityisen tyytyväisiä nykyiseen työsuhteeseen.
- Ryhmä 5. Muut työntekijät.

BB näkee, että yrityksen oman käsityksen mukaan, jota voidaan saada makrotasolla esim. kehityskeskustelujen kautta, eniten yhtiön työntekijöitä, jotka tekevät yhtiössä työtä pitkäjänteisesti, tulee ryhmistä 1 ja 4 (ryhmästä 2 tulevat henkilöt hakevat yleensä vielä itseään työelämässä ja toisinaan myös henkilökohtaisella tasolla. Tästä syystä vaihtuvuus on heidän ryhmässään aika nopeaa. BB kuvaa, että tärkeintä on saada mahdollisimman monta työntekijää ”liittymään” ryhmään yksi (1) muista mainituista ryhmistä. Samalla pitää panostaa erityisesti juuri siihen, että kuvattu ryhmä yksi (1) pysyy tyytyväisenä sillä he ovat ne työntekijät, jotka voivat tehdä pitkäkin uraa yhtiössä riippumatta työehtosopimuksen sisällöstä. XB katsoo, että tärkeintä ei ole työehtosopimuksen sisältö, vaan ihmiset, jotka sen parissa työskentelevät.

4.1.1 Kustannustehokkaan työehtosopimuksen hyödyt työnantajalle.

AA (29.10.2021.) katsoo, että työehtosopimus, joka on työnantajalle edullinen, tarjoaa monia etuja kustannustehokkaan työpaikan luomiseksi. AA muistuttaa, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen poikkeuksena ne tilanteet, joissa yhtiö on muuta määritellyt yhtiöjärjestykseen sekä ne tilanteet, jossa yhtiö on voittoa tavoittelematon. Kustannustehokkaan työehtosopimuksen hyötyinä AA mainitsee erityisestijoustavuudet henkilöstökuluissa ja lyhyet irtisanomisajat. Varsinkin lyhyet irtisanomisajat ovat AA:n mukaan tärkeä tekijä yhtiölle silloin, kun yhtiön on nopeasti mukauduttava muuttuvaan tilanteeseen. Asiakaspalvelutyö, joka perustuu toimeksiantoihin (ts. ulkoistukseen) on AA:n mukaan juuri tällaista. Toimeksiannot voivat AA:n mukaan päättyä nopeastikin, jolloin asiakaspalvelua tarjoavan yhtiön on pystyttävä reagoimaan nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen.

4.1.2 Heikon työehtosopimuksen hyödyt työntekijälle

AA (29.10.2021.) toteaa, että niin paradoksaaliselta kuin asia vaikuttaakin, heikolla työehtosopimuksella voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijään. Hän toteaa, että varsin monet sellaiset henkilöt, jotka tekevät työtä sellaisen työehtosopimuksen parissa, joka on heikompi, kuin alalla yleensä, eivät välttämättä edes pääsisi työelämään, mikäli heille pitäisi heti tarjota paremman työehtosopimuksen tuomia etuja. AA mainitsee, että juuri hieman heikompi työehtosopimus antaa monelle työnantajalle mahdollisuuden työllistää sellaisia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä muuten työllistyisi. AA muistuttaa, että mitä paremmat työsuhteen edut ovat, sitä varmempi työnantajan on oltava työntekijän pätevyydestä, mutta ennen kaikkea soveltuvuudesta vakinaiseen työsuhteeseen. AA mielestä 4 kuukauden mittainen koeaika ei ole riittävän pitkä jakso määrittämään henkilön pätevyyttä. AA muistaa esimerkin, jossa hän itse joutui irtisanomaan henkilön epäpätevyyden johdosta yli neljä vuotta työsuhteen alkamisen jälkeen. AA on siksi sitä mieltä, että on olemassa perusteita sille, että työehtosopimuksia, joilla hoidetaan saman tyyppistä työtehtävää, mutta eri palkkauksella, voi olla paikallaan. Tosin hän katsoo, että on erittäin tärkeää pitää huolta siitä, että asiassa ei ole ristiriitaa lain kanssa sekä, että työntekijöitä kohtaan ollaan rehellisiä. AA katsoo, että yllä mainituista syistä heikommasta työehtosopimuksesta voivat hyötyä ainakin seuraavat työntekijäryhmät

- 1) Juuri työelämään tulleet.
- 2) Varttuneemmat työntekijät
- 3) Pitkäaikaistyöttömät
- 4) Osa-aikaisesti työkyvyttömät

AA (29.10.2021.) mainitsee erään toisenkin hyödyn, jonka työntekijä lähes aina saa työskennellessään hieman heikomman työehtosopimuksen piirissä - työntekijän kannalta heikon työehtosopimuksen piirissä olevalla työntekijällä on lähes aina poikkeuksellisen lyhyt irtisanomisaika. Jopa usean vuoden työuran jälkeenkin, se on asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskevan työehtosopimuksen mukaan vain 14 päivää.

BB (13.11.2021.) mainitsee myös opiskelijat yhtenä työntekijäryhmänä, jotka hyötyvät työnantajasta, joka pystyy matalalla kynnyksellä palkkaamaan työntekijöitä joustavin työehdoin.

4.2 Työehtosopimuksen erojen havainnollistaminen

Jos kuvitellaan tilanne, jossa henkilö tekee tavallista asiakaspalvelutyötä (myynti, neuvonta, ohjeistus, kirjaukset, tarkistukset) olisi palkkaus esim. matkapuhelinalalla pääpiirteittäin seuraavanlainen. (voimassa olevat palkkatiedot joulukuussa 2021)

Taulukko 1. Työehtosopimuksien käytännön eroja työntekijän näkökulmasta (Asiakaspalvelu ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimus 2020; ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2020)

Suoraan palkkaan vaikuttavat tekijät	ICT alan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus	Palvelualojen ammattiliito (PAM) puhelinmyynti- ja asiakaspalvelua koskeva työehtosopimus.
Perus kuukausipalkka	2053,00€ (12,99€ /h)	1711,14€ (10,83€ /h)
Iltalisä (klo 18- 22)	1,95€ /h (15% perustuntipalkasta)	Ei ole
Yölisä (klo 22- 06)	3,89€ /h (30% perustuntipalkasta)	-
Yölisä (klo 23- 06)	-	3,20€ /h (kiinteä lisä)
Kielilisiä (ei suomen- tai ruotsinkieli)	0,12€ /h (18,63€ kk)	0,52€ /h (82,60€kk)
Muut palkkaan vaikuttavat tekijät		
Sunnuntailisän peruste (100% korotettu palkka)	Sunnuntai, pyhäpäivä, sekä lauantai-ilta (klo 18.00 alkaen tai pyhäpäivän aatto (klo 18 alkaen)	Sunnuntai, kirkollinen pyhäpäivä.
Sunnuntailisän vaikutus yö ja iltailisään	Sunnuntailisän ollessa perusteltu, korottaa se vastaavasti ilta ja yölisää	Sunnuntailisä ei korota muita palkan eriä.
Muuta	-	Joulupäivä ja Loppiainen rinnastetaan arkipäiviksi .

Tämän lisäksi palkan lisäksi tulee toki usein myös myyntipalkkioita, myös tavanomaisessa asiakaspalvelutyössä, mutta nämä eivät määräydy työehtosopimuksien kautta.

Taulukossa 1 esitetyt kuukausipalkkatiedot on tehty vertailukelpoisiksi käyttämällä kerrointa 158 laskiessa asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskevaa kuukausipalkkaa, koska kyseinen jakaja on ICT-alan työehtosopimuksen jakajana tuntipalkkaa laskiessa. (ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2020, 4 § 2.)

Näin saadaan esiin vertailukelpoiset kuukausipalkat työehtosopimusten välille.

CC (16.11.2021b.) vahvistaa tulkinnan, jonka perusteella palveluneuvoja, jonka työkenttään kuuluu perusluonteinen asiakaspalvelu ja myynti sijoittuu ICT alan työehtosopimuksen palkkaliitteen mukaiseen palkkaluokkaan kolme (3).

Tämä tarkoittaa palkkaa, joka on 2053,00 € (ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2020, 42.)

BB (17.11.2021b.) puolestaan toteaa, että palkkaus voi asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialan työehtosopimuksen perusteella kuulua kumpaan ryhmään tahansa sekä että hänen edustamassa yhtiössä palkkaluokka riippuu toimeksiannon vaativuudesta. Lisäksi BB toteaa, että jos toimeksiantoja on yhtä aikaa useita, voivat toimeksiannot olla eri palkkaluokissa, jolloin lopullinen kuukausipalkka osuu näiden kahden luokan väliin.

Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimuksen piirissä olevat työntekijät nähdään kuuluvan korkeampaan, eli toiseen (2) palkkaluokkaan koska se on BB:n mukaan yleisemmin käytetty sekä myös siksi, koska tällöin en ainakaan työssäni liioittele työehtosopimusten eroja. Korkeintaan vähättelen.

Työehtosopimuksen perusteella tämä tarkoittaa, että kuukausipalkkaa, joka on vähintään 1711,14 € kun huomioidaan kerroin 158 (Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointia koskeva työehtosopimus 2020, 44.)

Taulukko 2. Kootusti esiteltynä sairastajan palkan korvaus työehtosopimuksen mukaan (Asiakaspalvelu ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimus 2020; ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 2020)

Sairastajan palkka	ICT alan toimihenkilöitten työehtosopimus	Palvelualojen ammattiliito (PAM) puhelinmyynti- ja asiakaspalvelua koskeva työehtosopimus.
Työsuhteen kesto alle 1kk	Sairastajan palkka 1 viikon ajan	Ei sairastajan korvausta
Työsuhteen kesto 1kk– 8kk	-	Yhteensä 10 arkipäivää
Työsuhteen kesto 1kk– 12kk	Neljä (4) viikkoa.	-
Työsuhteen kesto 8kk– 3 vuotta	-	Kolme (3) viikkoa.
Työsuhteen kesto 1–5 vuotta	Viisi (5) viikkoa	-
Työsuhteen kesto 3–5 vuotta	-	Neljä (4) viikkoa.
Työsuhteen kesto yli 5 vuotta	Kolme (3) kuukautta	Viisi (5) viikkoa.

Taulukko 2 havainnollistaa, että erityisen merkillepantavaa sairaustajan palkanmaksun suhteen on työehtosopimusten väliset suuret erot varsinkin työsuhteen alkupäässä, sekä tilanteessa, jossa työsuhde on jatkunut yli viisi vuotta.

4.2.1 Pohdintoja työehtosopimusten eroavaisuuksista.

Työehtosopimusten on täten havaittavissa huimiakin eroavaisuuksia. Peruspalkan eroksi muodostuu 22 % ICT-alan toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen eduksi. Niissä tilanteissa, jossa työtä tehdään iltaisin, öisin viikonloppuisin, ero kasvaa kuitenkin erittäin suureksi johtuen asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialan työehtosopimuksen heikompien lisien- ja lisien tulkintojen takia.

On toki eroja myös asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskevan työehtosopimuksen eduksi. Kielillisä on sellainen, mutta tällä on merkitystä vain, mikäli työssään tarvitsee säännöllisesti englannin kieltä tai muuta vierasta kieltä. Ottaen huomioon, että mainittu työehtosopimus on sellainen, että sen parissa tehdään juuri asiakaspalvelua, on mahdollista ajatella, että kielillisällä voi hyvinkin olla jonkunlaista merkitystä kokonaispalkkauksen kannalta.

Tosin, mainittu työehtosopimus täsmällisesti määrittelee, että kielillisä maksetaan vain niistä tehtävistä, jossa kyseistä kieltä käytetään. Tyypillisesti, asiakaspalvelu- ja telemarkkinointia koskevan työehtosopimuksen piirissä tehdään työtä monelle toimeksiantajalle yhtä aikaa, ja mahdollisesti vain joku näistä on sellainen, että kielillisä on perusteltu etu. (BB 17.11.2021)

Myös sairasajan palkanmaksun suhteen erot ovat varsin isoja. Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointia koskevan työehtosopimuksen mukaan, tämä voi maksimissaan olla 5 viikkoa. Vastavuoroisesti ICT-alan toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen mukaan, maksimiaika sairaspoissaolokorvaukselle on 3 kuukautta.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmät ja pyrkimys

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisella otteella ja tiedonhakumenetelmänä toimii teemahaastattelu, jolla on haastateltu sellaisia esimiehiä ja HR-asiantuntijoita, jotka joko ovat työskennelleet, tai työskentelevät parhaillaan tehtävissä työntekijän kannalta heikon työehtosopimuksen piirissä.

Yhteisenä nimittäjänä heillä kaikilla on, että heillä on kokemusta matalapalkkaisen työn johtamisesta vähintään esimiestasolla, joskaan koulutus ja työkokemus ei kaikilla ole täysin sama.

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään mitkä ovat henkilöstövaihtuvuuden erityispiirteet heikon työehtosopimuksen alla olevassa työssä, nykyinen henkilöstöstrategia näihin työntekijöihin sekä työehtosopimuksen myönteiset sekä kielteiset vaikutukset henkilöstövaihtuvuuteen.

Teemahaastattelun määritelmä voi toisinaan olla hieman hankalaa. Tiedonkeruumenetelmänä se lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43–44.)

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka muistuttaa puolistrukturoitua haastattelua, mutta antaa enemmän mahdollisuuksia tiedonkeruun suhteen tilanteissa, jossa haastattelut synnyttävät uusia oivalluksia, jotka vievät työtä eteenpäin. Edelleen teemahaastatteluun perustuva tiedonkeruurunko mahdollistaa rullaavan lähestymistavan työhön ja mahdollistaa esim. lisäkysymyksien esittämisen tarpeen vaatiessa. (Puusa & Juuti 2020, 105–107.)

Tässä opinnäytetyössä on huomioitava, että vaikka jokainen haastateltava on oman alansa ammattilainen, ovat heidän taustansa varsin kirjavat. Siten oli odotettavissa, että he painottaisivat haastatteluissaan keskenään eri asioita sekä.

Haastattelut toteutettiin pääasiallisesti etänä (kuten ZOOM-haastattelujen kautta) mutta kahdessa tapauksessa henkilöitten kanssa tavattiin perinteisesti kasvokkain.

Olen peilannut työssäni asiakaspalvelu- ja telemarkkinointia koskevaa työehtosopimusta ICT alan toimihenkilöille määritetylle työehtosopimukselle.

Valitsin nämä sopimukset, koska molemmissa on mahdollista työskennellä esim. matkapuhelinalan perustason asiakaspalvelutehtävissä, vaikka ovat täysin eri työehtosopimuksia. Tämä on tosin vain yksi lähestymistapa aiheeseen - ei mitenkään ainut mahdollinen. Valitsin ICT-alan työehtosopimuksen osittain myös siksi, että siihen on helppo peilata sillä näiden työehtosopimusten väliset erot ovat varsin selvät. Jos kyseessä olisi jonkun toisen alan asiakaspalvelufunktio, on mahdollista, että työehtosopimuksen väliset erot olisivat pienemmät, suuremmat tai, että ulkoistaminen heikommalle työehtosopimukselle ei olisi edes mahdollista. Tarkoitukseni ei siten ole edustaa koko työmarkkinakenttää, vaan kyseessä on valitun tutkimusaihepiirin esilletuominen.

5.2 Tutkimuksen kohde

Valittu tutkimuskohde on ruotsalaisen konserniin kuuluva suomalainen tytäryhtiö, joka tarjoaa asiakaspalveluratkaisuja kolmannen osapuolen yhtiöille. Tarjotut palvelut sisältävät asiakaspalveluratkaisuja kolmannen osapuolen yhtiöille. Nämä palvelut pitävät sisällään asiakaspalveluratkaisuja, jotka tapahtuvat puhelimitse, sähköpostitse sekä sähköisien kanavien kautta. Eli ratkaisuja, jotka perustuvat vahvasti ns. puhelinpalvelukeskuskonseptiin kuuluviksi. Muita kanavia tässä konseptissa on asiakaspalvelu esimerkiksi chatin, tai sosiaalisten medioitten kautta tapahtuva asiakaspalvelu. Yhtiölle on reilut neljäsataa (400) työntekijää usealla paikkakunnalla Suomessa. Tyypillinen työntekijä voi hoitaa joko yhtä, mutta myös usean eri yhtiön, ulkoistettua asiakaspalvelua.

Tutkimuskohteen ja allekirjoittaneen välillä ei vallitse toimeksiantosopimusta, mutta yhtiö, joka ei halua nimeään mainittavan tässä raportissa, on kuitenkin kiinnostunut työn tulokista. Yhtiö perustelee nimettömänä pysymistä aiheen herkkyyteen vedoten. Yhtiön edustaja katsoo, että työnteko, ja työntekoon liittyvä työehtosopimuksen tarkastelu useasta näkökulmasta on tärkeää, kuten tässä opinnäytetyössä tapahtuu, mutta yhteiskunnallisella tasolla asia on hieman tabu koska hänen mukaansa ei ole selkeästi hyväksyttävää, että samasta työstä voi tilanteesta johtuen saada eri palkkaa.

5.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin pääasiallisesti etänä (koronaviruksen takia), mutta mukaan mahtui myös perinteiseen tapaan toteutettuja haastatteluja. Haastateltavia oli yhteensä yksitoista (11). Haastattelut toteutettiin siten, ne sisälsivät vain yleisluonteisen kysymysasettelun (liite 1.). Tämä siksi, että tämä mahdollistaisi mahdollisimman monipuolisen vastauspalelin. Muutaman haastattelijan kohdalla palasin tarkentavien kysymysten muodossa. (tämä

siksi, että myöhemmissä haastatteluissa löytyi näkökulmia, joita en alkuperäisessä kysymyspatterissa osannut kysyä). Siten kaikki haastateltavat vastasivat lopulta samoihin kysymyksiin ja täten haastateltavien vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

5.4 Tuloksen edustavuus

Tulokset vastaavat jokseenkin edustavasti esitettyihin kysymyksiin, joskin täytyy huomioida, että haastattelurungon muodostavat 11 henkilöä, joilla jokaisella on joko pitkä kokemus esimiestyöstä asiakaspalvelualalla ja/tai vähintään aihepiiriin sopiva (tässä yhteydessä kaupallinen) alempi korkeakoulututkinto, ei mitenkään täysin edusta koko tämän henkilöryhmän kirjoa Suomessa.

Haastateltavien edustavuus voidaan nähdä seuraavasti:

Koulutus:

8 haastateltavaa – vähintään ylempi korkeakoulututkinto (YAMK tai yliopiston maisteri)

2 haastateltavaa – alempi korkeakoulututkinto (Tradenomi tai yliopiston kandidaatti)

1 haastateltava – ei lukion jälkeistä koulutusta

Haastateltavista yhdeksän (9) oli naista. Vain kaksi (2) oli miestä.

Soveltuva työkokemus (työkokemusta sekä heikomman että vahvemman työehtosopimuksen parista vähintään esimiestasolla) on kaikilla haastateltavilla. Yhdelläkään ei ole alle viiden vuoden kokemusta esimiestyöstä ja niin ikään kaikki ovat työskennelleet sekä heikomman että paremman työehtosopimuksen parissa. (neljän haastateltavan kohdalla, parempi työehtosopimus ei ole ICT-alan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus, jota käytän tässä työssäni asiakaspalvelu- ja puhelinmyyntiin liittyvän työehtosopimuksen vertailukohteena, mutta käytössä ollut työehtosopimus on kuitenkin vastaavantyyppinen). Asiakaspalvelu- ja telemarkkinoinnin työehtosopimuksen parissa, jokainen haastateltava on toiminut vähintään esimiestehtävissä.

5.5 Haastattelurunko

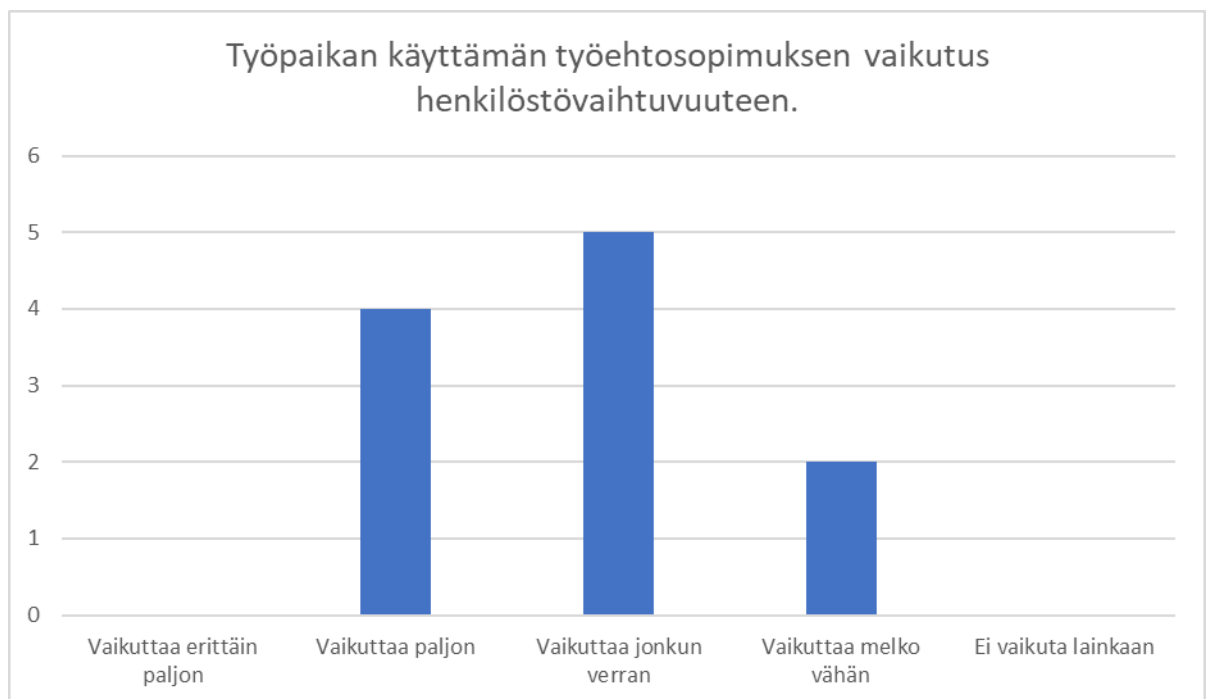
Haastateltaville esitettiin 6 avointa kysymystä kolmesta eri aihepiiristä. Avoin kysymys tarkoittaa sellaista kysymystä, joihin ei voi vastata pelkästään kyllä tai ei, vaan vastauksissa korostuu vastaajan asiantuntijuus, tai vähintään näkemys. Kysymykset olivat tarkoituksella laaja-alaisia ja suurpiiteisiä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Aihepiiri 1. Henkilöstövaihtuvuuden erityispiirteet matalapalkkaisessa työssä.

Ensimmäiseksi kysyttiin, millainen henkilöstövaihtuvuus on sellaisessa asiakaspalvelukeskuksessa, jossa käytössä on Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa käsittävä työehtosopimus verrattuna sellaiseen, jossa käytössä on ICT alan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus. Kysyttiin, miten henkilöstövaihtuvuudet kyseisissä tilanteissa eroavat sekä, sekä mistä erot haastateltavien mukaan selittyvät.

Vastaukset eroavaisuuden osalta olivat havainnollistettuna seuraavanlaiset.

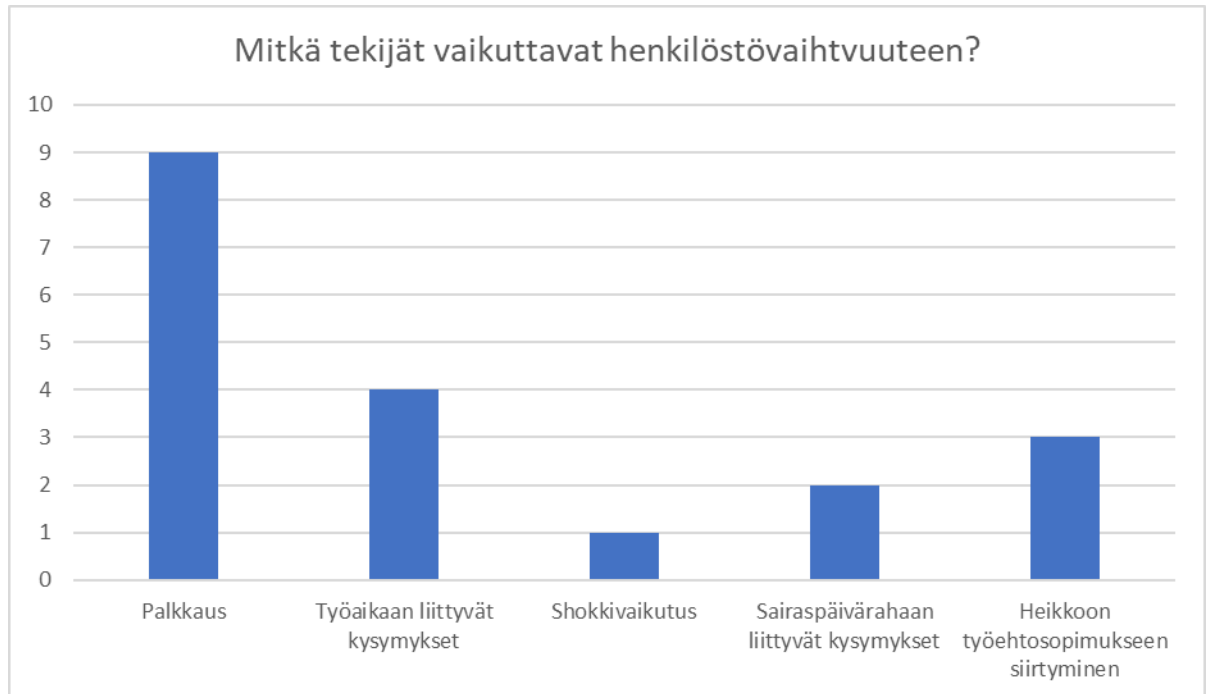


Kuva 3. Vastaajien arviot työehtosopimuksen vaikutuksesta henkilöstövaihtuvuuteen

Keskiarvoksi muodostui 3,18 tarkoittaen, että näkemys oli, työpaikalla käytetty työehtosopimus vaikuttaa jonkun verran.

Huomionarvoista oli, että jokaisen haastateltavan mielestä työehtosopimuksen valinnalla oli vähintään jotain vaikutusta ja useimpien mielestä melko paljon vaikutusta.

Toinen kysymys aihepiirin osalta oli jatkokysymys ensimmäiseen nähden. Tässä vastaajat saivat itse kertoa, mitkä työehtosopimuksien seikat vaikuttivat heidän näkemyksensä mukaan vaihtuvuuden lisääntymiseen.



Kuva 4. Vastaajien arviot henkilöstövaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä

Haastateltavat katsoivat, että heikko palkka, tai palkan erät, oli ylivoimaisesti suurin syy työntekijöitten vaihtuvuuteen.

Neljä vastaajaa näki, että heillä on tiedossa tapauksia, jossa vaihtuvuus on johtunut epäedullisiin työaikoihin liittyen.

Yksi toi esiin ns. shokkivaikutuksen, jolla hän tarkoitti tilannetta (tai tilanteita), jossa, haastateltavan näkemyksen mukaan alaisia oli sanonut itsensä irti siksi, että ovat olleet niin shokissa/epäuskossa jostakin työehtosopimuksen pykälästä johtuen. Näissä tapauksissa kyse oli ollut työajoista ja tarkemmin eriteltyä siitä, että työntekijä oli todennut työnantajalle, ettei tee työtä sellaiselle työnantajalle, joka ei hyväksy joulupäivää ja/tai loppiaista palkallisena vapaapäivänä.

Kolmella haastatetulla on myös kokemusta työntekijöistä, jotka siirrettiin huonon työehtosopimuksen piiriin irtisanomisen vaihtoehdoksi. Nämä haastateltavat mainitsevat, että itseasiassa siirtyminen paremmasta työehtosopimuksesta huonompaan on ehdottomasti suurin irtisanoutumisen peruste työntekijöitten kesken.

Muilla haastateltavilla ei ollut kokemusta tämän tyyppisistä tilanteista.

6.2 Aihepiiri 2. Esimiestyön erityispiirteet matalapalkkaisen työn johtamisessa.

Toisen kysymys koski johtamiseen liittyvistä haasteista juuri heikon työehtosopimuksen ja matalapalkkaisen johtamisen tiimoilta. Aihepiiriin kuului kaksi kysymystä, joista ensimmäisessä tiedustelin haastateltavien näkemystä tarvittavista tiedoista (eli työhön liittyvää teoreettista osaamista) ja jälkimmäisessä puolestaan tiedustelin tarvittavien käytännön taitojen perään. Nämä peilattiin nimenomaan asiakaspalvelu - ja puhelinmyyntiin määrittävään työehtosopimukseen.

Kysymykset olivat avoimia, kuten teemahaastatteluun kuuluu, ja vastauksia kertyi seuraavasti.



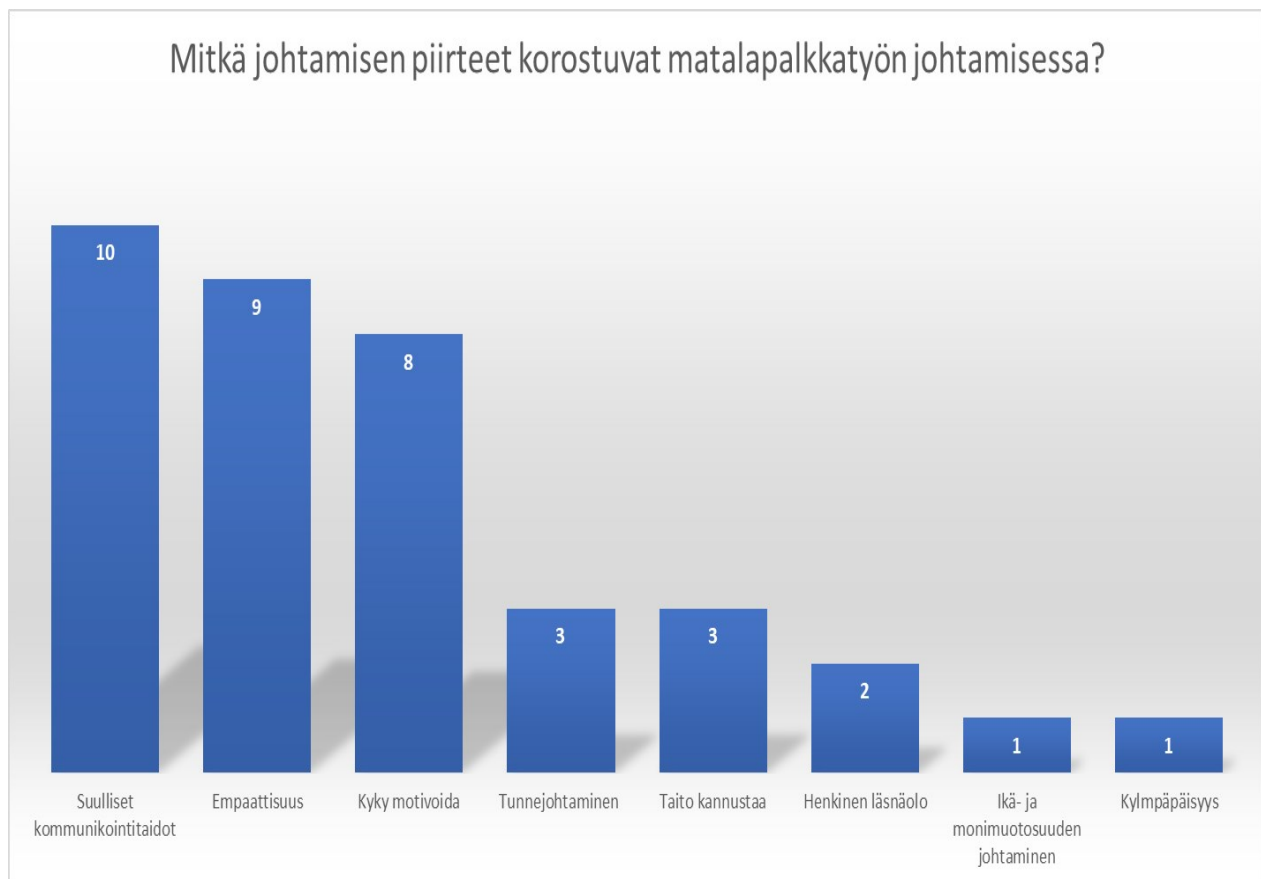
Kuva 5. Vastaajien näkemykset johtamisen korostavista tekijöistä matalapalkkatyössä.

Vastauksissa korostui, että matalapalkka-alalla korostuu esimiehen perustehtävien hallintaa ja työehtosopimuksen tunteminen. Vastaajista useampi kertoi, että työehtosopimuksen tuntemisen tärkeys oli tullut tutuksi kantapään kautta. Perustehtävien hallinta taas liittyi siihen, että haastateltavien alaisilla oli ollut keskimääräistä heikompi työelämäntuntemus. Tämä perustui haastateltavien näkemyksen mukaan siihen, että alla työskentelevät työntekijät ovat pääasiallisesti nuoria ja kokemattomia työelämässä. Myyntiosaamista ko-

roosti yli puolet. Myyntiosaamista korostettiin kahdesta syystä joista toinen liittyi kykyyn toimia esimerkkinä alaisille, joille myynti usein on osa toimenkuvaa, mutta muutaman vastauksissa esiintyi myös ajatus työnantajan maineesta toimeksiantajalle, sekä siitä mielikuvasta, joka työntekijöille yhtiöstä jää heidän siirtyessä muualle töihin. Eräs haastateltava kuvaili, että paras tapa saada yhtiölle uusia, hyviä tyyppisiä, on entisten työntekijöitten mainosarvo. Hänen mukaansa, ei ole epätavallista, että tyytyväisen työntekijän kaverit tai sisarukset hakevat myöhemmin yritykseen töihin.

Kehityskeskustelut mainittiin poikkeuksellisen tärkeinä työkaluina juuri nuoren työntekijöitten kehittämisessä. Kaksi haastateltavaa painotti tätä eritoten.

Toinen aihepiirin kysymys herätti enemmän intohimoja kuin ensimmäinen.



Kuva 6. Vastaajien arviot johtamisen piirteitten vaikutuksista matalapalkkatyön johtamisessa.

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, kaikki vastaajat korostivat suullisen kommunikointitaidon merkitystä. Tämä johtui haastateltavien mukaan siitä, että alalla on tunteet usein valloillaan monestakin syystä. Ensinnä siksi, että työ itsessään on sosiaalista. Toiseksi myös siksi, että työ on usein hyvinkin hektistä ja kiireistä ja lisäksi monella työntekijällä ei vielä

ole kovin kehittyneitä työelämätaitoja. Siten konflikteja syntyy (toki myös sammuu) aika nopeasti sekä työntekijöitten välillä, että työntekijöitten ja työnantajan välillä. Nämä tilanteet vaativat nopeaa kykyä reagoida juuri verbaalisesti. Kirjallinen ilmaisutaito ei samalla tavalla korostu vastaajien mukaan. Varsin pitkälle samasta syystä, esimiehen pitää olla kykenevä empatiaan.

Motivointikyky liittyy samaa asiaan, mutta hieman eri näkökulmasta sikäli, että tällä ominaisuudella pystytään haastateltavien mukaan, hoitamaan konfliktin ja hektisen työn tuomia haasteita pidemmällä aikavälillä. Kommunikointi ja empatia auttavat häden hetkellä ja motivointia käytetään sitten jälkeensä varmistaamaan, että alainen voi hyvin ja on tyytyväinen työhönsä.

Tunnejohtaminen, ja taito kannustaa osuu pitkälle samaa kategoriaan (en pystynyt selvittämään tarkoitettiin näillä eri asioita, paitsi, että tunnejohtaminen on erään johtamisen teoreettinen malli, joka sisältää kyvyn hahmottaa sekä omia, että muitten tunteita). Haastattelujen perusteella on toki selvää, että ellei kykene tunnejohtamiseen, mukaan lukien itsensä johtamiseen, on vaikea toimia esimiehenä alalla, jossa tunteet ovat valloillaan jatkuvasti.

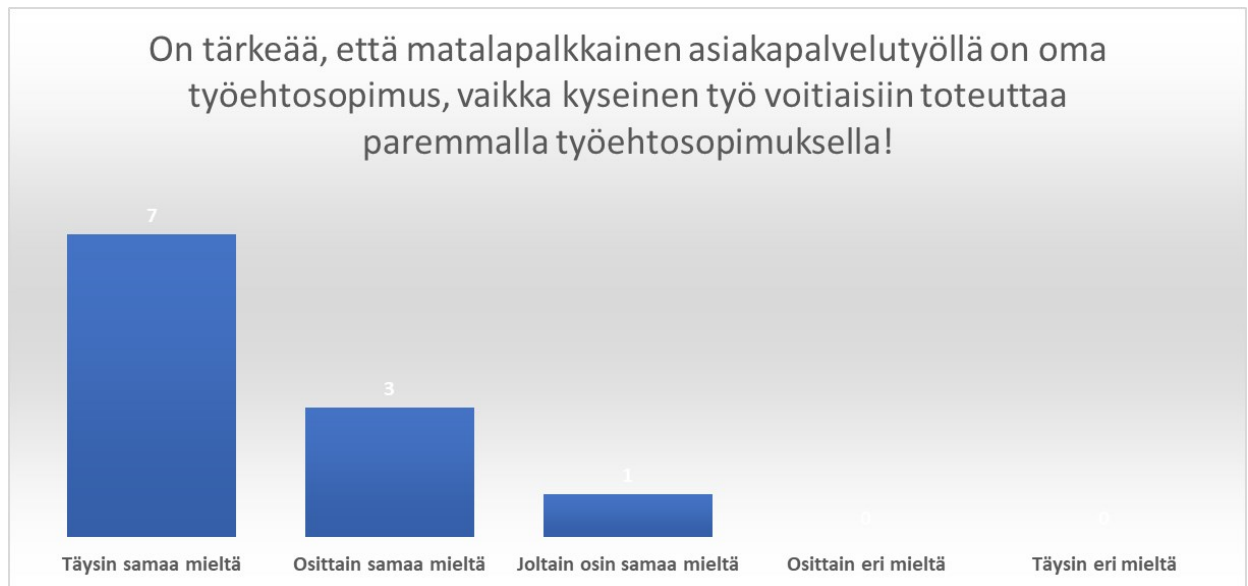
Monimuotoisuuden / ikäjohtamisen tärkeyden mainitsi kolme haastatelluista. Tässä esitettiin sama peruste, joka teoriapuolella jo tullut ilmi, eli iso osa alaisista alalla on toki varsin nuoria, mutta mukaan mahtuu poikkeuksellisen paljon myös ulkomaalaistaustaa sekä työuransa loppuvaiheessa olevia työntekijöitä. Ikäjakautuma on erään haastateltavan mukaan itseasiassa aika poikkeuksellinen alalla siitä syystä, että ”noin kolmekymmentä-, neljäkymmentävuotiaita” on haastateltavan mukaan alalla yllättävän vähän.

6.3 Aihepiiri 3. Työehtosopimuksen vaikutus

Kolmantena kysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin, miten he näkevät tilanteen, jossa palvelualojen keskusliiton asiakaspalvelu- ja puhelinmyyntiä koskeva työehtosopimus kilpailee paremman, eli tässä tapauksessa ICT-alan toimihenkilöitä koskevan työehtosopimuksen kanssa.

Ensin tiedustelin, miten tärkeää haastateltavien mielestä oli, että matalapalkkaisessa asiakaspalvelutyössä sovelletaan *omaa* työehtosopimusta.

Kävi ilmi, että tälle oli voimakas tuki.



Kuva 7. Vastaajien näkemykset matalapalkkatyön oman työehtosopimuksen merkityksestä

Yksikään haastateltavista ei ollut tästä eri mieltä, vaan asiakaspalvelu- ja puhelinmyynnin tarjoama työehtosopimuksen olemassaoloa pidettiin tärkeänä. Vastuksissa korostettiin, että ilman työehtosopimusta samaa työtä tehtäisiin mahdollisesti kokonaan ilman työehtosopimusta.

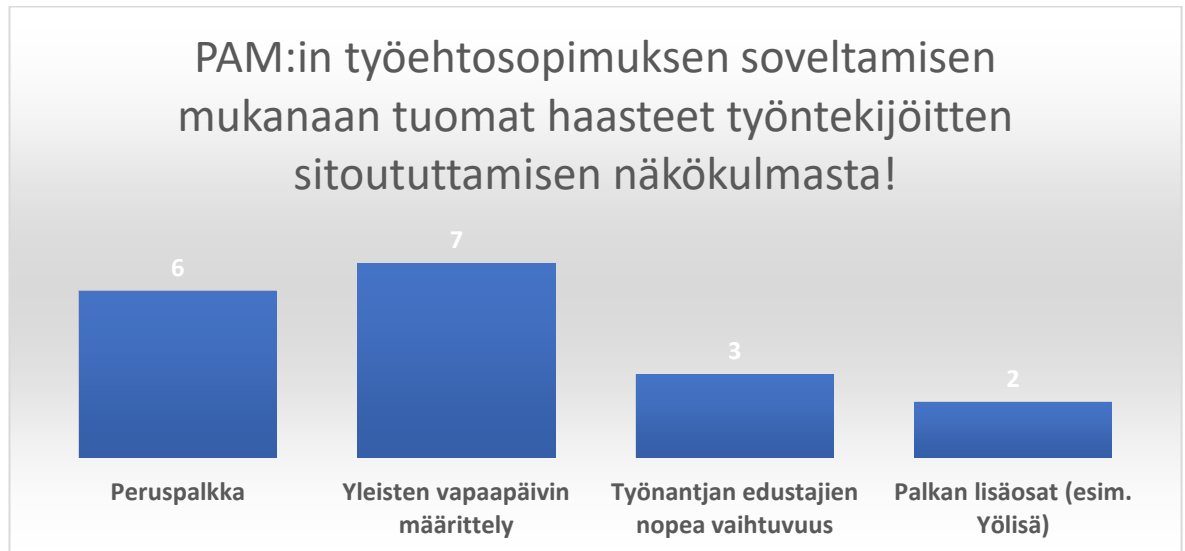
Eräs haastateltavista huomautti, että (tässä työssä tarkasteltava) työehtosopimus on itseasiassa varsin uusi. Hänen mukaansa, ensimmäinen puhtaasti asiakaspalvelukeskusta käsittelevä työehtosopimus näki päivänvalon vasta noin vuosituhannen vaihteessa. (en löytänyt lähteitä varmistamaan tätä tietoa eikä mainittu haastateltava osannut tarkemmin asiaa määritellä esim. tarkan vuosiluvun muodossa).

Haastateltavista yli puolet kertoi, että koko ulkoistuksen konsepti nojaa siihen, että tällä on tarkoitus antaa palvelun ostajalle juuri joustavuutta. Tämä edellytti haastateltavien mielestä sitä, että työehtosopimus on joustava. Samalla työehtosopimusta pidettiin vastavuoroisesti tärkeänä työntekijöille, jotta ei operoitaisi kokonaan ilman sääntöjä. Tätä mieltä oli haastateltavista lähes kaikki.

Kaksi haastateltavaa nosti esiin sen seikan, että monet työntekijät, jotka tekevät työtä tämän työehtosopimuksen parissa, eivät välttämättä paremmalla työehtosopimuksella edes saisi työtä. Syyksi mainittiin esim. työntekijällä oleva sairaus, tai muu työntekijän riskiprofiilia nostava tekijä. (tästä esimerkkinä mainittiin esim. aikaisemman työkokemuksen puuttuminen, aukot ansioluettelossa tai heikotasoisen ansioluettelo) Kaksi haastateltavaa tosin

ilmaisi, että ei ole esimiehen tehtävä murehtia työehtosopimuksien perään vaan tämä on heidän mukaansa työmarkkinapolitiikkaan erikoistuneitten henkilöitten tehtävä.

Aihepiirin toinen kysymys koski työehtosopimuksen mukaansa tuovia haasteita työntekijän sitouttamisen kannalta.



Kuva 8. Vastaajien näkemykset työehtosopimuksen mukana tuomien haasteitten vaikutuksista.

Suurin työehtosopimuksen soveltamisesta seurannut suurin este työntekijöitten sitouttamiselle ei suinkaan ollut rahapalkka, vaan vapaapäiviin liittyvät tekijät. Haastateltavista useampi kertoi, että työntekijöitä oli menetetty jopa varsin periaatteellisista syistä. Suurimmaksi yksittäiseksi aiheeksi nousi joulupäivän tulkitseminen arkipäiväksi, mikäli se osui arkiviikolle. Kuten eräs haastateltava asiaa kuvaili, ”asiaa ei mitenkään auttanut, että seuraava samalla tavalla arkipäiväksi rinnastettava päivä tuli vastaan jo tammikuussa” (eli loppiainen, joka saman periaatteen mukaan rinnastetaan työpäiväksi). Työnantajan ei ollut velvollisuutta tarjota työntekijöille työtä näinä päivinä, mutta työntekijä oli velvollinen tekemään sisään näistä päivistä kertyvän työajan. (yhteensä 15 tuntia mikäli nämä mainitut kaksi päivää sattuivat osumaan arkiviikolle)

Peruspalkka nähtiin myös haasteena mutta kuitenkin sikäli vähemmän merkityksellisenä asiana sikäli, että monen työntekijän voi sitouttaa muutenkin, kun rahan avulla. Eräs haastateltava totesi, että mikäli työmarkkinoille tulleen nuoren asenne oli realistinen työelämää kohtaan, ei palkka lopulta ole mitenkään huono. ”Ei näillä nuorilla todennäköisesti ole asuntolainaa, automenoja tai muitakaan suuria menoeriä, joita vanhemmilla työntekijöillä monesti voi olla”, hän totesi.

Toisaalta, vaikka palkkaus nähtiin osiossa 6.1 suurimpana vaihtuvuuteen liittyvänä tekijänä, tässä osiossa vastaajat eivät mieltäneet asiaa sikäli haasteeksi, että he katsoivat asian olevan sellainen, ettei sille oikein mahda mitään. Kuten eräs haastateltava totesi ”silloin nostamme kädet pystyyn, jos joku tarjoaa työntekijälle 500 euroa parempaa palkkaa muualta”

Ne haastateltavat, joilla ole kokemusta ylemmistä johtotehtävistä näkivät myös, että esimiesten vaihtuvuus myös oli jonkinasteinen ongelma. Myös he saivat heikompaa palkkaa kuin mitä olisivat saaneet muualta, ja toisin kun työntekijät, esimiehet olivat usein hyvin tietoisia omasta tilanteestaan.

Palkanlisät eivät nousseet haastattelun perusteella kovin isoon rooliin. Ne olivat ongelma niille työntekijöille, joilla aiemmin oli ollut parempia lisiä, esim. lauantai-, ilta- tai yötyöstä. Näitä ei kuitenkaan pidetty kovin suurina esteenä sitouttamisen kannalta.

7 Tuloksien tarkempi analyysi ja kehitysehdotuksia

7.1 Saatujen tuloksien käyttökelpoisuus

Tulokset olivat mielenkiintoisia ja katson, että niiden perusteella voisi vähintään tehdä lisää tutkimusta jollain toisella menetelmällä, jolloin tarkasteluun voisi ottaa ne tuloksen osat, jotka ovat relevantteja niille yhtiöille, jotka soveltavat asiakaspalvelu- ja markkinointialaa koskevaa työehtosopimusta työssään. Liian pitkälle meneviä johtopäätelmiä ei vielä tämän tutkimuksen perusteella voi tehdä, sillä aineisto oli kohtuullisen suppea, ja tutkimus oli (joskin tarkoituksella) menetelmiltään varsin laava. Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella voisi näkemykseni mukaan kuitenkin löytää seikkoja, jotka kaipaavat lisätutkimusta. Yksi sellainen voisi esimerkiksi olla työntekijöille suunnattu, kvantitatiivinen kysely, jossa otetaan tarkemmin tarkasteluun heidän oma näkemyksensä, vaikka juuri loppiaisen ja joulupäivän työpäivän määrittämisen merkityksestä heidän jatkosuunnitelmilleen yhtiön työntekijöinä.

7.2 Tulosten analysointi sekä muutama yleisluonteinen kehitysehdotus

Vaikka haastateltavista vain kolme nosti esiin varsinaisen toimeksiannon alkua tilanteeksi, jossa vaihtuvuutta tapahtuu runsaasti, he painottivat tämän tärkeimmäksi yksittäiseksi vaihtuvuuteen vaikuttavaksi tekijäksi.

Tämä korreloi asiantuntijahaastattelun antaneen AA:n (29.10.2022.) kokemuksiin varsin merkittävästi viitaten kappaleeseen 2.1. Jos toimeksiantaja on suuri, tai vähintään suu-rehko (kuten tässä työssä valittu kohdeyhtiö), mietin olisiko järkevämpää hyväksyä toimeksiannon mukana tulevat työntekijät vanhoina työntekijöinä, niissä tilanteissa, jossa laki antaa mahdollisuuden vaihtaa työntekijän kannalta heikompaan työehtosopimukseen, jotta välttyttäisiin AA:n esille nostamista massairtisanoimisilta, jolloin toimeksianto jää pahimmillaan kokonaan ilman osaajia, ja kaikki työntekijät olisi koulutettava täysin alusta.

Kommunikointitaito nostettiin haastatteluissa erittäin tärkeäksi, ja kommunikoinnin merkitys sai suoraa tukea opinnäytteen teoriapuolelta (Jalava 2001, 60–67.)

Vaikka sinänsä itse uskon, että mahdollisesti rekrytoitavan esimiehen kommunikointityyli sekä taito saadaan työhaastattelussa aika nopeasti selville, voidaan toki käyttää myös työkaluja huolehtimaan siitä, että kommunikoinnista ei tule estettä. Eräs käytössä oleva on 16personalities, joka on perinteinen Myers-Briggs persoonallisuuspsykologiaan perustuva muunnos. (16Personalities.)

Näitä nelikenttä-persoonallisuusanalyysyjä edelleen käytetään, vaikka niitten käyttökelpoisuudesta yleensä ollaankin aika montaa mieltä (Typpö 2017; Stromberg & Caswell, 2015.)

Tutkimuksen perusteella vaikutti myös olevan hyvin tärkeää, että esimies voi toimia myös alaisensa työtehtävissä. Perusteluiksi katsottiin, että vain ymmärtämällä alaisten työ kokonaisuudessaan, esimies voi ymmärtää alaisiaan juuri matalapalkkaisella asiakaspalvelualalla. Haastateltavista jokainen, oli itse tehnyt samaa työtä kuin alaisensa, ja useimmat tekivät sitä säännöllisesti esimiestyön ohessa silloin, kun olivat toimineet esimiestyössä alalla.

Tämä vaikuttaisi olevan vastoin esimerkiksi Jalavan (Jalava 2001, 51–53) näkemystä siitä, että esimiehen pitää välttää sellaisten tehtävien hoitamista, jotka eivät varsinaisesti hänelle kuulu.

Ajattelen, että Jalavan argumentti ehkä pitää enemmän paikkansa silloin, kun alaiset ovat ihmisiä, joitten vertikaalinen osaaminen on syvää eli ovat paljon koulutusta vaativan alan ammattilaisia. Tällöin voisi ajatella, että on oikeasti tärkeämpää johtaa työtä omalta tontilta käsin

Tulosten perustella miettisin myös kahteen kertaan, onko loppiaisen ja joulupäivän rinnastaminen arkipäiviin oikeasti aivan välttämätöntä, vaikka asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimus tämän sallii. Tässä kannattaa laskea, onko säästetyt henkilöstökulut järkevässä suhteessa siihen, paljonko työntekijöitä menetetään asiasta aiheutuneen mielipahan takia. Näkisin, että ensimmäisenä yhtiöstä lähtevät tällöin juuri ne, jotka voivat lähteä. Toisin sanoen, parhaat työntekijät.

Nostan myös esiin seikan (Hom ym. 2020, 22–23) koskien jäljelle jäävien työntekijöitten muuttunutta asemaa tilanteessa, jossa joku toinen työntekijä irtisanoutuu.

Mielestäni oli merkillepantavaa, ettei yksikään haastateltava ottanut puheeksi jäljelle jääneiden työntekijöitten mahdollisuuksia ja tarpeita yllä mainitun tilanteen kohdatessa. Tätä on vaikea arvioida, koska asia ei noussut esiin, mutta kenties tähän olisi syytä kiinnittää nykyistä selkeämmin huomiota peilaten siihen opinnäytetyössä esille nousseeseen seikkaan, että vaihtuvuus

Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointia alaa koskeva työehtosopimus ei myöskään tämän opinnäytetyön analysoinnin perusteella ole täysin vailla meriittejä, vaikka se kokonaisuutena on työntekijän kannalta varsin heikko. Siksi voisi olla perusteltua, että ei aina pyrkisi

perustelemaan työehtosisällön lainmukaisuutta, vaan voisi korostaa juuri niitä työehtosopimuksen piirteitä, jotka ovat työntekijän kannalta edullisia (kuten kiellisen määrä ja lyhyt irtisanomisaika)

Toimenpide-ehdotuksia joilla työntekijöitä voisi saada säilytettyä nykyistä paremmin asiakaspalvelu- ja telemarkkinoinnin työehtosopimuksen piirissä työskentelevien työntekijöitten kohdalla

- 1.** Priorisointi sellaisten esimiesten löytämiseksi, jotka kykenevät empatiaan sekä omaavat erinomaisen suullisen ulosanti.
- 2.** Esimiesten rekrytointi mieluiten talon sisältä. (tuntee alaisten työkuvan hyvin)
- 3.** Tarkka tulo- ja menolaskelma siitä, onko loppiaisen ja joulupäivän pitäminen arkipäivinä järkevää vain siksi, että työehtosopimus sen sallii.
- 4.** Negatiivisuuden välttäminen kun keskustelee alaisten kanssa työehtosopimuksesta. Fokusointi niihin asioihin, jotka ovat työehtosopimuksessa myönteisiä.
- 5.** Erityinen panostus työntekijöihin silloin, kun ovat juuri siirtyneet yhtiön palvelukseen toisesta yhtiöstä massairtisanomisten välttämiseksi. Kenties määräaikaisen korotetun siirtymäajan palkan muodossa.

Kuva 9. Ehdotuksia, joilla työntekijöitä saataisiin pidettyä paremmin asiakaspalvelu- ja telemarkkinoinnin työehtosopimuksen piirissä työskentelevistä työntekijöistä.

8 Reflektointi ja oma oppiminen

8.1 Reflektointia tutkimuksen toteuttamisesta

Tutkimuksen tuottaminen herätti jälkikäteen ristiriitaisia tunteita. Datan kerääminen oli lopulta varsin helppoa, mutta jälkikäteen mietin, olisiko ollut järkevämpää, mikäli työssä esitetty ongelmanasettelu olisi ollut rajatumpi. Avointen kysymyksien heikkoukseksi osoittautui, että vastauksista tuli pääosin varsin tavanomaisia. Siten monet teemat, jotka havaitsin haastatteluissa olleen hyvinkin tärkeitä, jäivät tutkimuksen osalta vähälle huomiolle. Esimerkiksi. ikäjohtamiseen ja monimuotoisuuden johtamisen osaamista korostavia henkilöitä oli haastateltavista vain 3 (kolme) mutta he toisaalta perustelivat asiansa erittäin hyvin. Koen, että muutkin haastateltavat olisivat kokeneet asian tärkeäksi, jos olisin ottanut asian puheeksi. Tämä olisi kuitenkin ollut haastateltavan johdattelua, ja lopputulos olisi tuolloin, valitulla kysymyksen asettelulla, ollut epätieteellistä. Täten haastattelut synnyttivät melkein yhtä paljon uusia kysymyksiä, kuin mihin sain vastauksia, mikä sinänsä sekin, on jonkinlainen lopputulos, jonka päälle voisi rakentaa lisää tutkimusta.

8.2 Oma oppiminen opinnäytetyön aihepiiristä

Näin valitun aihepiirin tärkeäksi oman työelämäobservoinnin takia ja opinnäytetyön valmistuttua koen aiheen edelleen tärkeäksi. Tämän tyyppistä opinnäytetyötä en aiemmin ollut tehnyt, joten kokemus oli opettavainen. Omat kokemukseni korreloivat AA:n osiossa 2.1 esitetyn esimerkin kanssa sikäli, että pieleen menneet ulkoistamiset ovat näyttäneet ja tuntuneet juuri tuolta, kun hän kyseisessä kappaleessa kuvailee. Kaikin hurjin oivallus tuli kuitenkin kenties esiin osioissa 4.2 & 4.2.1 jossa asiantuntijahaastattelun antanut CC huomautti, että Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskevaa työehtosopimusta noudattava yhtiö voi hoitaa usean yhtiön asiakaspalvelua yhtä aikaa saaden tästä heikompa korvausta kuin henkilö, joka hoitaa vain yhden yhtiön asiakaspalvelua, ja noudattaa työssään ICT-alan toimihenkilöitä koskevaa työehtosopimusta. Sama tieto käy ilmi osiossa 5.2. Tässä herää mielessäni kysymys siitä, johtaako tällöinen työntekijän työskentelytapa turhaan työntekijöitten loppuun palamiseen, kun korvaus tehdystä työstä on pienempi kuin kilpailijan työehtosopimuksen mukainen mutta työtaakka pahimmillaan hurjasti suurempi. Onko tämä työnantajankaan etu? Vähintään yhteiskunnallisella tasolla, tämä voidaan nähdä ongelmana.

Hieman isommalla asiakaspalveluun keskittyvällä yhtiöllä, jolla on enemmän resursseja ja siten enemmän pelivaraa, voisi pohtia työkuorman hyötyjä ja haittoja hieman pidemmällä

aikavälillä ja tarkistaa asiaa laajemman strategiansa kautta, vaikka työntekijät matala-palkka-alalla ajatellaankin olevan helposti korvattavia. Pitkällä aikavälillä tästä voi kenties koitua yhtiöille myös mainehaittaa.

Pienellä ulkoistukseen erikoistuneella yhtiöllä on kenties pienemmät resurssit reagoida tämän tyyppisiin ongelmiin.

8.3 Oma oppiminen opinnäytetyön kirjoittajana

Opinnäytetyön työmäärä ei sinänsä tullut juuri lainkaan yllätyksenä, sillä minua oli kyllä varoitettu työn suuresta määrästä. Yllätyksenä sen sijaan tuli, miten uuvuttavaksi prosessi muuttui loppua kohden. Varsinkin ikävältä tuntui karsia pois työstä sellaista materiaalia, johon sinänsä oli itse tyytyväinen ja jonka eteen olin nähnyt vaivaa, mutta joka ei lopulta antanut mitään työlle. Työn loppupuolella havahtuin siihen, että työtä olisi voinut venyttää loputtomiin, mikä alkoi etenevässä määrin akkumuloitua stressin muodossa. Jos tekisin opinnäytteen uudelleen nyt, kiinnittäisin enemmän huomiota työn eri osien tasapainon varmistamiseksi. Lisäksi mekaaninen etenemistapa on tärkeää tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Myös työn loppuun hiominen vie enemmän aikaa, kun mitä aluksi voisi luulla.

Kaikista vaikeinta minulle oli lopulta vetää ”linja” jonka jälkeen en enää lisäisi uutta materiaalia työhön - tätä opinnäytettä olisi voinut tehdä loputtomiin ja parannella sen laatua, sisältöä, tasapainoa ja kielioppia. Koska kuitenkin kaikki on lopulta tehtävä tietyn aikaikkunan sisällä, on tärkeää suhteuttaa tärkeät palikat tähän realiteettiin. Tässä en koe täysin onnistuneeni. Toisaalta olin alusta alkaen tietoinen tavoitteestani ja tähän tavoitteeseen uskon myös päässeeni, vaikkakin näin projektin lopussa tuntuukin, että paremmalla ajankäytöllä olisi ollut mahdollista vieläkin parempaan. Toisaalta tiesin, että lopussa joka tapauksessa tulee kiire, johtuen siitä, ettei opinnäytetyö koskaan ole oikeasti valmis.

Projektin loppuvaiheessa korostui lähinnä kyky hallita sitä materiaalia, jonka määrättyssä ajassa sain kasaan siten, että tästä muodostui mahdollisimman eheä kokonaisuus. Tämä tarkoitti, että työn määrällinen sisältö lyheni projektin loppua kohti varsin merkittävästi samalla, kun olemassa olevan laadullinen sisältö parani. Eräs oppi, jonka tästä voi ottaa mukaansa lienee, että on parempi käsitellä niukkaa materiaalia perinpohjaisesti, kuin vastavuoroisesti laajaa materiaalia hutiloiden. Toinen, yhtä lailla tärkeä näkökulma tähän voisi olla, että tämmöisessä projektissa saattaa olla parempi yrittää hoitaa yksi asia kerralla kuntoon sen sijaan, että innokkaasti hyökkää jokaisen osa-alueen kimppuun sähläävästi.

On tärkeä myös tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa tämmöistä projektia laadittaessa. Itse käytin liikaa aikaa teoriaan suhteessa käytännön toteutukseen. Tein tämän siksi, että katsoin teoriaosaamisen olevan se osa, joka vaatii minulta eniten aikaa. Tämä kuitenkin johti isoon määrään teoriaosaamiseen, joka ei koskaan edes päätynyt tähän projektiin. Esimerkiksi henkilöstöstrategiaan ja rekrytointiprosessiin liittyvä teoria oli toki mielenkiintoista opiskeltavaa, mutta nämä aihepiirit eivät lopulta peilautuneet kovin vahvasti käytännön tasolle, ja leikkautuivat siksi lopullisesta versiosta käytännössä lähes kokonaan pois.

Tutkimushaastattelun osalta, rekrytointin tärkeyden mainitsi toki muutama haastateltava mutta suurta painoarvoa itse rekrytointiprosessi ei saanut. Henkilöstöstrategiaa yksikään haastateltava ei edes maininnut. Tähän vaikutti toki myös valinta lähestyä täysin avoimilla kysymyksillä tutkimusongelmaa. En luonnollisesti voinut poiketa tutkimuksen jo alettua tutkimuskehiksestä.

Retrospektiivisesti ajatellen olisi ollut järkevämpää käyttää enemmän aikaa vahvistamaan olemassa olevan teorian ja empirian välistä koherenssia. Varsinkin teorian osalta, lähteet nojasivat vahvasti asiantuntijahaastatteluihin. Vaikka tämä lähestymistapa olikin esitetty jo työn projektivaiheessa, johti lopputulos sinänsä runsaaseen informaatioon, mutta pienempään lähdemäärään ja siten teorian yksipuolistumiseen.

Kokonaisuudessaan projekti oli mielenkiintoinen, ja uskon, että olen tämän opinnäytetyön myötä kasvanut siten, että kykenen tulevaisuudessa vielä parempaan.

Lähteet

16personalities s.a. Luettavissa: <https://www.16personalities.com/articles/our-theory>. Luettu: 16.12.2021

AA. Henkilöstöpäällikkö. 29.10.2021 Yritys A. Haastattelu. Helsinki

AA. Henkilöstöpäällikkö. 16.12.2021. Yritys A. Sähköposti

Asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialaa koskeva työehtosopimus 24.4.2020-28.2.2022. 2020. Luettavissa: https://www.pam.fi/media/asiakaspalveluala_tes_2020_2022.pdf. Luettu: 16.12.2021

BB. Henkilöstöhallintojohtaja. 13.11.2021. Yritys B. Haastattelu. Helsinki

BB. Henkilöstöhallintojohtaja 17.11.2021. Yritys B. Haastattelu b. Helsinki

CC. Asiakaspalvelupäällikkö. 3.11.2021. Yritys C. Haastattelu. Helsinki

CC. Asiakaspalvelupäällikkö. 16.11.2021. Yritys C. Haastattelu b. Helsinki

Hom, P., Allen, D. & Griffeth, R. 2020. Employee Retention and turnover. Routledge. New York.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. E-Kirja. Luettu 15.12.2021

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 8.12.2021

ICT-alan työehtosopimus toimihenkilöille 29.6.2020 – 28.2.2022. 2020. Luettavissa: <https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2020/12/ICT-alan-toimihenkilotes-2020-2022-FINAL.pdf>. Luettu: 16.12.2021

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere

Nieminen, H. 2009. Halpuutettu työ. Luettavissa: https://www.smu.fi/site/assets/files/2687/ms_5-19_ty_o_ehto_hoppailu.pdf. Luettu: 13.11.2021

Nieminen, H. 23.8.2021. Työehtoshoppailu jatkuu nyt Finnairissa. Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ry:n blogi. Luettavissa: <https://www.pau.fi/viestinta/blogit/tyoehtoshoppailu-jatkuu-nyt-finnairissa.html>. Luettu: 13.11.2021

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu 13.12.2021

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu 15.12.2021

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja. J-Impact. Helsinki.

Stromberg, J. & Caswell, E. Why the Myers-Briggs test is totally meaningless. Luettavissa: <https://www.vox.com/2014/7/15/5881947/myers-briggs-personality-test-meaningless>. Luettu: 16.12.2021

Typpö, J. 2017. "Oletko ENFP vai INTJ?" Armottoman vanhentunutta persoonatestiä käytetään jatkuvasti työelämässä ja deittiprofiileissa – psykologi kertoo, miksi se ei toimi. Luettavissa: <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005108680.html>. Luettu: 15.12.2021

Työelämän verkko-opisto s.a. a. Yleissitova. Luettavissa: <https://www.tyoelamasa-nasto.fi/y/yleissitova/>. Luettu: 14.12.2021.

Työelämän verkko opisto s.a. b. Normaalisitova. Luettavissa: <https://www.tyoelamasa-nasto.fi/n/normaalisitova/>. Luettu: 14.12.2021

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.12.2021

Äimälä, M. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2014. Mitä tarkoittaa "vanhana työntekijänä" siirtyminen? Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/mita-tarkoittaa-vanhana-tyontekijana-siirtyminen>. Luettu: 15.12.2021

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastatteluasettelu

Aihepiiri 1: Vaihtuvuuden erityispiirteet matalapalkkaisessa työssä

1. Kuinka paljon työntekijän kannalta heikotasoisen työehtosopimus vaikuttaa henkilöstövaihtuvuuteen?
2. Mitkä syyt vaikuttavat vaihtuvuuteen?

Aihepiiri 2: Johtamisen erityispiirteet matalapalkkaisen työn johtamisessa

1. Mitkä johtamisen asiajohtamisen piirteet korostuvat?
2. Mitkä johtamisen ihmisjohtamisen piirteet korostuvat?

Aihepiiri 3: Työehtosopimukset

1. Miten tärkeää on mielestäsi, että matalapalkkaisella asiakaspalvelulla on oma työehtosopimus, vaikka samaa työtä voisikin tehdä toisen työehtosopimuksen piirissä?
2. Mitä haasteita asiakaspalvelu- ja telemarkkinointialan työehtosopimuksen noudattaminen aiheuttaa esimiestyötä ajatellen, kun alaisia pitää sitouttaa?