

Salla Hakkarainen

**ASIAKASPALVELU MUUTOKSESSA**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syksy 2008



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Salla Hakkarainen	
Työn nimi Asiakaspalvelu muutoksessa	
Vaihtoehtoiset ammattipinnot Tuotantotalous	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja Kela
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 64 + 7
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Kelan Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmään kuuluvien henkilöiden kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja siitä, miten he jaksavat työssään muutostilanteessa. Asiaa tutkittiin, koska tutkijaa kiinnosti tutkia aihetta organisaatiomuutoksen ollessa meneillään. Hän koki myös työnantajan kannalta tarpeelliseksi saada tietoa tutkituista asioista.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutettiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu toteutettiin lomakehaastatteluna. Tutkimuskohteena oli asiakaspalveluryhmä, koska meneillään oleva organisaatiomuutos koskee lähinnä sitä. Asiakaspalveluryhmään kuuluu Kainuun vakuutuspiirissä yhteensä 23 henkilöä ja haastattelulomake lähetettiin jokaiselle heistä. Vastausprosentti haastatteluun oli 65. Tutkimustulokset käsiteltiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalysin avulla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella asiakaspalveluryhmäläiset olivat huomanneet, että muutos organisaatiossa on meneillään ja sillä on omat vaikutuksensa työhön. Muutokseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta se oli tuonut mukanaan myös joitakin ongelmia, esimerkiksi työssä jaksaminen olisi voinut olla parempaa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia työn toimeksiantaja voi käyttää oman työnsä tukena kehittäessään työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimustulosten lisäksi toimeksiantaja voi tarvittaessa käyttää annettuja työssä jaksamista koskevia kehitysehdotuksia hyväkseen. Jatkossa organisaatiomuutokseen liittyen voisi tutkia esimerkiksi Kelan muun henkilöstön kuin asiakaspalvelijaryhmän kokemuksia muutoksesta. Näin voitaisiin vertailla henkilöstön asemaa toisiinsa nähden.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Organisaatiomuutos, työssä jaksaminen, motivaatio
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Salla Hakkarainen	
Title Customer Service in Transition	
Optional Professional Studies Production Economics	Instructor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by Kela
Date Autumn 2008	Total Number of Pages and Appendices 64 + 7
<p>The purpose of the Bachelor's thesis was to explore well-being at work when an organisation, Kela had an organisational change. Another aim was to give practical propositions for well-being at work at Kela.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers change in an organisation, well-being at work and motivation. It presents how and why the organisational changes are conducted. It also presents how an organisation can approach possible change resistance.</p> <p>This study was qualitative research. The research was executed by sending a theme interview form to 23 customer service clerks at Kela Kainuu insurance ambit. The response rate was 65 percent.</p> <p>According to the results, the respondents had noticed that a change in the organisation is in progress and it influences their work. The respondents, i.e. customer service personnel at Kela, was mainly satisfied with the organisational change.</p> <p>By means of this study Kela received new information about the customer service personnel experiences of the organisational change and what is the level of well-being at their organisation during the transition period.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	change, organisation, well-being, motivation
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Haluan kiittää Kelan Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmää tutkimukseeni osallistumisesta sekä Kajaanin toimiston henkilökuntaa tuesta, josta oli apua työn valmistumisessa. Kiitokset, että sain tehdä opinnäytetyöni mielenkiintoiseksi kokemastani aiheesta.

Kiitokset haluan osoittaa myös opinnäytetyöni ohjaajalle Pekka Tervoselle, jolta sain asiantuntevia neuvoja opinnäytetyöni toteuttamiseksi.

Syksyllä 2008

Salla

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATIOMUUTOS	3
2.1 Muutoksen vaiheet	5
2.2 Muutosvastarinta	7
2.3 Muutosvastarinnan voittaminen	9
3 TYÖSSÄ JAKSAMINEN, TYÖHYVINVOINTI, MOTIVAATIO	11
3.1 Maslowin tarvehierarkia	17
3.2 Motivoiva työ Herzbergin mukaan	18
3.3 Työhyvinvointi yrityksen tuloksen kannalta	21
3.3 Jaksamisen rajallisuus	24
4 LAADULLINEN TUTKIMUSMENETELMÄ	25
4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	26
4.2 Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi	28
4.3 Teemoittelu	29
4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	29
5 KELAN KAINUUN VAKUUTUSPIIRIN TUTKIMUS	31
5.1 Kelan Kainuun vakuutuspiirin organisaatio muutoksessa	32
5.2 Tutkimuksen toteutus	33
5.3 Tulokset	33
5.3.1 Organisaatiomuutos	34
5.3.2 Työssä jaksaminen	40
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖSSÄ JAKSAMISEEN	48
6.1 Ajattelutapa	48
6.2 Omat rajat	49
6.3 Työn ulkopuoliset asiat	50

6.4 Kuuntelemisen taito ja vuorovaikutus	50
6.5 Työpaikan fyysiset puitteet	50
6.6 Ikääntyneiden työntekijöiden huomiointi	51
6.7 Omat vaikutusmahdollisuudet jaksamiseen	51
6.8 Ajankäyttö	53
6.9 Työn rikastaminen	53
6.10 Palaute	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
8 POHDINTA	59
LÄHTEET	
LIITTEET	

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuvio 2. Työssä jaksaminen

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslowin tarvehierarkian mukaisesti

Kuvio 4. Tekijät, jotka vaikuttavat työhön asennoitumiseen Herzbergin mukaan

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset

Kuvio 6. Lisääntyvän stressin ja kuormituksen vaikutukset

Kuvio 7. Sisällön analyysin vaiheet

Kuvio 8. Vanha organisaatio Kainuun vakuutuspiirissä

Kuvio 9. Uusi organisaatio Kainuun vakuutuspiirissä syksystä 2007 alkaen

Kuvio 10. Vaihtoehtoiset sanavalinnat

Kuvio 11. Esimerkkejä itsepuhelusta

Kuvio 12. Työntekijän mahdollisuuksia omien voimavarojen tukemiseen

Kuvio 13. Ajanhallintatyökalu

Kuvio 14. Työtyytyväisyyttä lisääviä henkilöstösuunnittelun mahdollisuuksia

Kuvio 15. Rakentavan palautteen kultaiset säännöt

## 1 JOHDANTO

Nykyään muutokset työpaikoilla ovat todella yleisiä. Myös Kansaneläkelaitos on alkanut toteuttaa koko organisaation kattavaa muutosta asiakaspalveluunsa. Tavoitteena on yhtenäisesti palveleva Kela - kaikissa toimistoissa tulee jatkossa olemaan yhtenäiset tavat palvella asiakkaita. Lisäksi Kela kehittää muita mahdollisia palvelukanavia, kuin toimistossa asiointia. Verkkopalvelu ja puhelinpalvelukeskukset ovat esimerkkejä siitä, mihin Kela tulevaisuudessa panostaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Kelan Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmän jäsenten työssä jaksamista tässä organisaatiomuutoksen vaiheessa. Työn tärkeys oli se, että muutos oli juuri tutkimushetkellä ajankohtainen, eikä henkilöstön tuntemuksia ollut juurikaan tutkittu - ainakaan näin läheltä. Tavoitteena oli, että toimeksiantaja sai uutta tietoa henkilöstön jaksamisen tilasta muutostilanteessa; tätä opinnäytetyötä varten toteutettiin haastattelulomakkeen avulla tutkimus asiakaspalveluryhmästä. Toisena tavoitteena oli löytää myös toivottavasti hyödyllisiä ohjeita siihen, kuinka työntekijöitä voisi tarpeen vaatiessa tukea tai miten he itse voivat vaikuttaa muutokseen sopeutumiseen. Työssä käytetty teoria tuki tutkimuksesta saatavaa tietoa.

Aihevalinta perustui tutkijan omaan kiinnostukseen tutkia kyseistä aihetta ja siihen, ettei asiakaspalvelijoiden näkökulmaa muutostilanteessa oltu juurikaan tutkittu. Tutkija halusi tietoa siitä, miten tämä suuri muutos ja siihen liittyvät asiat vaikuttavat työskentelyyn ja työssä jaksamiseen.

Tämän työn tutkimusongelman voisi esittää kysymysmuotoon seuraavasti: Miten asiakaspalveluryhmä jaksaa organisaation muutostilanteessa ja kuinka sitä voisi tukea siinä?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui organisaatiomuutoksesta ja työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista sekä motivaatiosta. Kyseisiin aiheisiin perehdyttiin muun muassa mahdollisimman uuden kirjallisuuden avulla. Näitä aiheita käytettiin haastattelulomakkeen laatimisen pohjana. Viitekehys yhdessä empiirisen tutkimuksen kanssa muodosti yhtenäisen kokonaisuuden.



Seuraava kuvio kuvaa tämän opinnäytetyön viitekehystä:



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, eli saatiin uutta tietoa asiakaspalveluryhmän jaksamisesta muutostilanteessa. Ilmeni, että työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja motivoituneita, mutta työssä jaksamisessa oli joitain puutteita. Asiakaspalvelutyö koettiin uudessa laajuudessaan melko raskaaksi ja uuden tiedon jatkuva tulva vaikeaksi hallita. Perusasiat työssä jaksamisen kannalta vaikuttivat olevan kunnossa. Organisaatiomuutos koettiin hyvin nopeasti toteutetuksi ja tiedotusta siitä olisi voinut tulla aiemmin ja perusteellisemmin. Käytännön ohjeita jaksamiseen annettiin jonkin verran, mutta tutkija arvelee, että enemmän hyötyä toimeksiantaja saa kuitenkin haastattelusta saaduista vastauksista.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOS

Lundbergin mukaan "mikään tässä maailmassa ei ole yhtä pysyvää kuin muutos". (2004, 143.)

Tämän päivän työelämässä monet muutokset ovat yleisiä. Informaatioteknologia tulee yhä yleisemmäksi ja useat työtehtävät voidaan suorittaa entistä nopeammin ja pienemmällä työteholla. Syntyy myös uusia ja joustavia organisaatorakenteita, jotka lisäävät kykyä reagoida nopeasti erilaisiin markkinoiden muutoksiin. Myös keskustelu työn ja organisaation roolista yhteiskunnassa on kiihtynyt. Lisäksi kuluttajien vaatimukset ovat kasvaneet ja muutokset niissä nopeutuneet. (Ruohotie 2000, 293). Muutokseen pyrkiminen on pitkään koettu myönteisenä ja koko käsite on kokenut inflaation. Muutosten yleisyyden takia työelämän ilkeimpiä asioita, joilla voi syyllistää työntekijöitä ovat syytökset muutosvastarinnasta. Kuitenkin monet piirteet organisaatiossa ovat pysyneet samoina kuin ennenkin, eri nimityksillä vain. (Venkula 2005, 31.)

Organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmiseltä oppimista. Muutos voi olla äkillinen tai toteutua vähitellen ja se voi olla mittakaavaltaan joko suuri tai pieni. Samanlaista muutosta ei siis ole – sen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. (Lämsä & Hautala 2005, 184.) Organisaatio tarvitsee uusiutumista toimintaympäristön muuttumisen takia ja muutokseen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Strateginen muutos vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittelee uudelleen, mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toiminnan reunaehdot. (Lämsä & Hautala 2005, 185–186.)

Muutos organisaatiossa on riskeille altis toimintatapa, koska organisaatio ajautuu yleensä kriisiin sen vuoksi. Muutoksen toteutus vaatii tiukan aikataulun, ja se on suuri laajuudeltaan. Tällainen on henkilöstölle monesti shokeeraavaa. Yrityksen joutuessa äkillisesti muuttamaan toimiaan, on kyseessä jopa traumatisoiva tilanne. Muutos ravistelee ihmisiä ja tulee heille annettuna. Sitoutumisen kannalta uusiutuminen on vaativin muutoksen toteuttamisen tapa ja sen riskinä on, että osaavat ja taitavat työntekijät lähtevät kriisin alkaessa. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Työelämä vaatii nykyään työntekijöiltä paljon, jopa ristiriitaisia asioita. Vaatimuksissa ja soveltamiskeinoissa on kuitenkin sisäisiä yhteensovittamisongelmia. Samanaikaisesti vaaditaan

esimerkiksi parempaa sitoutumista yritykseen, jotta sijoittaminen henkilöstön kouluttamiseen kannattaisi. Toisaalta taas vaaditaan liikkuvuutta ja joustamisvalmiutta työsuhteen jatkuvuuden suhteen. Toisaalta vaatimukset tehokkuudesta vaativat keskittymistä omaan tehtävään ja oman osaamisen laajentamiseen ja vaaditaan myös yhteistyökykyä työtovereiden, jotka ovat usein eri-ikäisiä, kanssa ja tietojen jakamista. Kaiken lisäksi vaaditaan päätöksentekokykyä, riskien sietoa ja kokeilumieltä, toisaalta taas panostetaan virheettömyyteen ja hyvään laatuun. Samalla työnormien ehdoton noudattaminen on tärkeää. On kuitenkin mahdotonta, että kaikkia näitä vaatimuksia pystyisivät kaikki muuttuvassa työelämässä noudattamaan. Esimerkiksi täysipainoista yhteistyötä voidaan odottaa vasta kognitiivisen kapasiteetin muuttumisen, elämänhallinnan vahvistumisen ja sosiaalisten taitojen kehittymisen myötä. (Ilmarinen 2003, 86–87.)

Muutoksen lähestyessä reagoi ihminen siihen joko avautumalla tai sulkeutumalla. Avautuminen on näistä parempi vaihtoehto. Siinä ihminen käsittelee muutostilanteen mielessään ja näin voi avautua eri vaiheiden kautta todellisuudelle. Toisessa vaihtoehdossa ihminen taas kieltäytyy kohtaamasta todellisuuden ja lukkiutuu. Oikea reagoititapa muutokseen olisi tiedostaa se ja reagoida siihen. Todellisuuden pois sulkeminen heikentää todellisuudentajua. Hyvä itsetunto helpottaa muutoksen kohtaamisessa. (Heiske 1997, 227.)

Sanotaan, että ikä vaikuttaa ja vaikeuttaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Tällä ei kuitenkaan kaikki jaksamisen ongelmat selity - sen sijaan ikääntyminen saattaa olla eduksi. Monikaan työelämän muutokseen liittyvistä iästä aiheutuvista myyteistä ei pidä paikkaansa. Väärintulkintojen seuraukset taas ovat usein totta. Ikääntyviä työntekijöitä saatetaan syrjiä, pelotella ja syyllistää asiattomin perustein. (Ilmarinen 2003, 88.)

## 2.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksessa on yleensä viisi vaihetta:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

(Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Muutostarve syntyy, kun havaitaan jokin puute organisaatiossa. Muutoksen laittaa liikkeelle yrityksen sisäinen tilanne ja se, miten johto asiat organisaatiossa näkee. Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan aina johdon kiinnostusta ja tukea. Kaikista paras tuki muutoksessa olisi, että muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu kehittää organisaation toimintaa. Tilanteen ollessa tällainen on muutos uskottava ja motivoi ihmisiä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Sisäisen muutostarpeen lisäksi on myös ulkoinen tarve muuttua – yhteiskunnan asettamat paineet lisääntyvät. Muutoksen onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että on olemassa aito ja perusteltu tarve muutokseen. Johdon haasteena on viestiä tämä tarve henkilöstölle konkreettisesti ja heitä puhuttelevalla tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 186–187.)

Muutosidean hahmottaminen tarkoittaa uuden toimintatavan kehittelyä. Henkilöstöltä se vaatii innovointia ja luovuutta. Lisäksi tarvitaan johdolta sellaista toimintaa, joka mahdollistaa monipuolisten ideoiden tulemisen esille. On edullista muutokselle, että henkilöstö voi viestiä vapaasti; ilmapiiri organisaatiossa on avoin ja salliva, eikä ajatusten esittäminen pelota. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Muutoksen ideoinnin jälkeen tehdään organisaatiossa lähtötilanteen kartoitus. Mietitään uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuuksia. Onko muutos mahdollinen? Tässä vaiheessa muutosprosessia sen keskeyttäminen on vielä mahdollista vähin kustannuksin. Muutosprosessin eräs riski on, ettei sitä ole analysoitu lähtötilanteessa tarpeeksi – muutokseen mahdoli-

sesti rynnätään liian innokkaasti heti ideoinnin jälkeen analysoimatta tilannetta sen tarkemmin. (Lämsä & Hautala 2005, 187.)

Muutospäätös syntyy, jos olosuhteet ja resurssit mahdollistavat sen. Samanaikaisesti tehdään myös muutoksen suunnittelu, joka konkretisoi ja tarkentaa muutoksen. Esimerkiksi laaditaan toimintasuunnitelma uuden asian toteuttamisesta. Keskeistä tässä vaiheessa on muutoksen päämäärän ja tulostavoitteiden määrittely, aikataulutus, organisointi, toiminnan pelisäännöistä sopiminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu ja palautteen ja arvioinnin sisällyttäminen suunnitelmaan. Näiden lisäksi on laadittava budjetti ja kehittämisjärjestelmä henkilöstölle. Onnistuminen on kiinni muutossuunnitelman uskottavasta esittämisestä henkilöstölle. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Muutoksen toteuttaminen on halutun uuden tilan saavuttamiseksi tehty toimenpide. Suunnan muutokselle luovat johto ja esimiehet. Heidän tukensa auttaa henkilöstöä muutoksessa. He pitävät henkilöstön tietoisena muutoksen vaiheista aktiivisesti. Päätösvaltaa voidaan tässä vaiheessa siirtää johdolta henkilöstölle. Delegointi, eli päätösvalan siirtäminen nimittäin edistää luottamusta, motivoi ihmisiä ja sitouttaa heitä muutokseen. On muistettava, että muutoksessa pienet askeleet ovat tärkeitä. (Lämsä & Hautala 2005, 188.)

Arviointi on edellytyksenä muutoksessa onnistumisesta; tutkitaan, miten on onnistuttu, onko tavoitteet saavutettu ja onko muutoksen suunta oikea. Ilman arviointia ei voida tietää, miten muutoksessa on onnistuttu. Riittävän ja täsmällisen arviointitiedon jatkuva saanti on tärkeää - sen merkitys on erityisesti viime vuosina organisaatioissa kasvanut. Arviointi kohdistuu yleensä muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 189.)

Työntekijän elämään muutos vaikuttaa monella tavalla. Hänen tulee omaksua voimakkaan kehitysmyönteinen asenne. On yleistä, että esimiehet odottavat työntekijän suhtautuvan kaikkiin uudistuksiin ilman kritisointia ja varauksettoman myönteisesti. Tämä johtaa siihen, että asiallisinkin perustein uuden asian kyseenalaistavaa työntekijää aletaan pitää vastarannan kiiskenä. Toisinaan sitoutunutta työntekijää viedään muutoksessa aivan hallitsemattomasti. Työntekijä on myös joutunut tinkimään mielenrauhastaan, sillä jatkuvat muutokset vaativat sietokykyä jatkuvaa epävarmuuden tunnetta vastaan. Useimmat ihmiset reagoivat tähän pahalla ololla, johon lukeutuu stressi- ja jännitysoireet, masennus, keskittymisvaikeudet ja kyyntelyminen. Muutoshaasteena on myös jatkuvan oppimisen vaatimus koskien sekä työssä tarvittavia tietoja ja taitoja että kykyä tehdä yhteistyötä uudenlaisissa ja alati vaihtelevissa so-

siaalisissa muodostelmissa. (Aro 2006, 23–24.) Muutokset eivät tuo mukanaan vain ikäviä asioita ja menetyksiä, vaan myös hyviä asioita ja mahdollisuuksia. (Aro 2006, 24.)

## 2.2 Muutosvastarinta

On hyvin tavallista, että ihmiset vastustavat muutoksia. Muutos on heidän mielestään uhkaava. Pelkona on, ettei ihminen hallitse uutta tapaa, jolla asia tulee muutoksen jälkeen hoitaa. Muutos on myös vaikea, koska on aina turvallisempaa tehdä asiat tutulla ja totutulla tavalla kuin että yrittäisi jotain uutta. Muutokseen liittyy myös riski. Jos uudet toimintatavat eivät toimi ja ihminen kadottaa välittömät tarpeet näkyvistään, voivat työsuoritukset kärsiä jopa katastrofaalisesti. Muutokseen liittyy mielikuvia – organisaatiossa kyynisyys on kasvanut johdon ilmoittaessa jälleen uudesta muutosaloitteesta, joka tulee jäämään kesken muutamaa kuukautta myöhemmin, kun taas uudet ongelmat kiinnittävät huomion. (Ruohotie 2000, 293.)

Muutospelko on ymmärrettävää. Se luo ihmiselle sekavuuden tunteen. Ihminen on epätietoinen roolistaan ja siitä, mitä hänen tulisi tehdä ja kenen kanssa. Epävarmuus on pinnalla monessa asiassa; työn määrittelyssä, vastuussa ja odotuksissa. Muutokset tehtävien sisällössä ja luonteessa aiheuttavat monissa pelkoa ja todennäköisesti ihminen joutuu luopumaan myös itseä miellyttävistä tehtävistä. Epätietoa herättää se seikka, kenelle ihminen on vastuussa ja mistä hän on vastuussa. Ihminen ei myöskään hahmota, mitä organisaatio ja kollegat häneltä odottavat. (Ruohotie 2000, 294.)

Pelko muutosta kohtaan voi olla joko tarpeellista tai turhaa. Pelko on terve reaktio ihmisen kokiessa tilanteen uhkaavaksi. Pelkääminen on järkevää silloin, kun se vie terveeseen toimintaan - etenkin ajoissa pelkääminen. Pelottomuus taas ei ole tavoiteltavaa missään mielessä. Pelko on joskus myös tunne vailla järkevää perustetta ja kasvaa tuttuuteen tarrautuvasta elämänsenteestä. Muutoksen edessä ilmenevä rohkeus ei ole pelottomuutta vaan omien pelkojen hallintaa. (Heiske 1997, 228.)

Kaikkein suurin este muutokselle ja muuntumiselle on kykenemättömyys eliminoida vanhaa. Ihmiset eivät halua luopua vanhasta "kunnan varmuudesta". (Venkula 2005, 30.) Ihminen voi muutostilanteessa pelätä sitä, ettei voi enää oppia uutta. Järki tuntuu olevan lakastunut; ennen se oli parempi. Kuitenkin ihmisen ymmärrys kasvaa sitä käyttämällä ja järki vahvistuu

juuri niillä elämänalueilla, millä sitä käytetään. Esimerkiksi älykkyys voi kasvaa älyä kehittäville tavoilla toimimalla. (Heiske 1997, 234.) Muutoksessa sellaiset seikat, kuten muutoksen kieltäminen, tilanteesta johtuva vihaisuus, masentuminen tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelu ovat normaaleja ilmiöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 190.)

Sopeutumisen ja perinteisen muutosjohtamisen ongelmana on keskeisesti se, kuinka saisi ihmiset sitoutumaan uuteen asiaan ja antamaan parhaansa vaikeissa oloissa. Usein käy huonosti – johto kertoo, mitä tulee tehdä ja sitten odottaa, tekevätkö alaiset kuten käsketään. Lopulta käy niin, etteivät alaiset ainakaan täydestä sydämestään koe muutoksessa olevan tarpeeksi tolkkua. (Aro 2006, 83.)

Ihminen pyrkii pitämään asiat muuttumattomina luonnostaan. Tätä tukee muun muassa valkankäyttö ja elävien olentojen turvallisuuden kaipuu. Monet kestävät sietämättömän elämäntilannetta, koska pelkäävät muutosta. Ihmisen oma muuttuminen on hidasta, vaikka ulkoisia muutoksia tapahtuisi nopeasti. Tiedonsiirron nopeus ei auta ihmiselle tyypilliseen ymmärtämisen hitauteen. (Venkula 2005, 32.) Joskus muutos aiheuttaa kriisin tunteita. Niiden syynä on, että ongelmatilanne nostaa esiin syviä ja tiedostamattomia elämänongelmia. Tällaisia ongelmia ei juuri koskaan käsitellä. (Heiske 1997, 230.)

Muutoksista työpaikalla syntyy usein paljon paineita. Ryhmädynamiikkaa liikutellaan. Yhdenkin henkilön työkuvan muutos voi muuttaa hänen sosiaalista asemaansa työpaikalla ja uusi työntekijä voi vaikuttaa ryhmän keskinäisiin suhteisiin. Muutoksen jäsentäminen vaatii työntekijältä psyykkistä työskentelyä ja tämän ihminen tunnistaa ahdistuksena. (Heiske 1997, 230.)

Jos työpaikalla vastustetaan kaikkia muutoksia pelkästä yleisestä periaatteesta, kertoo se dynaamisuuden puutteesta. Joskus tilanne voi olla se, että esimiehen ehdotusta vastaan ollaan, koska se on juuri hänen ehdotuksensa. Syy vastustaa muutoksia voi olla ihmisten pohjimmainen halu uskoa siihen, etteivät asiat muutu. Kuitenkin tätä parempi vaihtoehto on suostuminen "turvattomaan" elämään, eli hyväksyä se, että elämä muuttuu ajoittain. (Heiske 1997, 237.) Lundberg sanoo "muutosvastarinta on vain sana. Itse asiassa ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä, vaan epävarmaa tulevaisuutta" (2004, 19.)

### 2.3 Muutosvastarinnan voittaminen

Aktiivinen työskentely auttaa selviämään muutoksista. Ihmisten tulee kerätä aktiivisesti tietoa muutoksesta. Huhupuheet eivät riitä selventämään tilannetta. Muutoksen pelottaessa tulee muistaa että eniten pelottavat asiat muuttuvat vähemmän ahdistaviksi, kun ajatellaan, mikä olisi pahinta, mitä voisi tapahtua. Näin ajateltuaan ihminen yleensä huomaa, että pahimmas-takin tilanteesta voi selvitä, jopa hyvin. Voidaan myös kuvitella, millainen tilanne on kymme-nen vuoden kuluttua tai vaikka sammakon näkökulmasta. Tällaiset yllättävätkin näkökulmat voivat auttaa säilyttämään suhteellisuudentajun muutostilanteessa. Omille tunteille tulee an-taa tilaa, koska se helpottaa asennoitumaan muutokseen mielekkäästi. Muutostilanteessa on helpottavaa huomata, ettei persoonallisuuttaan tarvitse muuttaa, vain toimintatapojaan. (Heiske 1997, 238–239.)

Myönteinen muutos alkaa oman asenteen muuttamisesta. Vaikeudet tulee hyväksyä ja petty-mykset kohdata. Itseensä ja tavoitteisiin tulee uskoa. Tavoitteisiin sitoutumalla ne alkavat liikkua itseä kohti. Palkkio tästä tulee olemaan suurempi kuin ponnistus. (Lundberg 2004, 20.)

Organisaatiomuutoksen suunnitteluun olisi kaikkien jäsenten hyvä osallistua. Se on hidasta ja vaivalloista, mutta sitouttaa työntekijät ja takaa parhaan tuloksen silloin, kun muutos toteute-taan. Esimerkiksi muutosvastarinta on vähäisintä toteutusvaiheessa. (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998, 16.) Organisaatiomuutos sujuu yksilön kannalta helpommin, mikäli se ei edellytä tärkeiden perusarvojen muuttamista. Työpaikan ollessa dynaaminen ja toiminnan työkeskeistä, ei muutos työnjaossa olekaan niin vaikeaa. (Heiske 1997, 241.)

Uusiutuminen vaatii vahvaa, visionääristä ja turvallisuutta luovaa johtajuutta. Etenkin muu-toksen alkuvaiheessa on toimittava melko autoritaarisesti, koska aikaa ei ole pitkiin neuvotte-luihin. Johtajan on näytettävä hyvää esimerkkiä ja uskottava itse uusiutumiseen vahvasti, uh-rauduttava uuden toiminnan puolesta ja kyettävä viestimään muutostarve henkilöstölleen uskottavasti. (Lämsä & Hautala 2005, 186.) Yrityksen johdon on selvitettävä henkilökunnalle muutoksen tarpeellisuus ja ennen kaikkea seuraukset. Paljon vähemmän muutosvastarintaa ilmenisi, jos työntekijät päästettäisiin epä tietoisuudesta - useimmat pelkäävät tulevaisuutta, koska eivät tiedä, mitä siellä on luvassa. Joskus muutos voi tehdä elämästä dramaattisesti pa-rempaa. Ihminen ei muutu, ennen kuin muuttumattomuus sattuu häneen enemmän kuin muutos. Tämä on kasvun paikka koko henkilöstölle. (Lundberg 2004, 144.)



Muutoksia ei pysty hallitsemaan, vaan ne ovat monimutkaisia ja ennalta arvaamattomia. Tämän vuoksi ihmisille tulisi kertoa, mistä muutoksessa on kyse. Näin pystytään sietämään muutoksia paremmin ja kyetään ottamaan muutoksesta kaikki hyöty irti. Muutostilanne neuvoo siinä olevaa, jos vain malttaa hetkeksi pysähtyä tutkimaan sitä. Pysähtyminen on sitä tärkeämpää, mitä vauhdikkaampi muutos on. Jollei pysähdy ollenkaan, voi vauhtisokeus yllättää. Kovassa vauhdissa ohjausvirheet voivat olla kohtalokkaita. (Aro 2002, 10.)

Työntekijöiden vieraantuneisuus työpaikalla vähenee, kun siellä on käytössä sisältäpäin ohjautuvat ja keskustelevat työtavat. Kyseiset työpaikan ominaisuudet tekevät työyhteisöstä kykenevän ja halukkaamman omaehtoisiin muutoksiin. Ihminen haluaa muuttua, kun muutos on hänen omaa luovaa toimintaansa. (Heiske 1997, 246.) Muutos kannattaa mieltää oppimiseksi, jonka taas voisi määritellä uusien tapojen omaksumiseksi, tiedon soveltamiseksi käytäntöön, oivalluksiksi, uusista tilanteista selviämiseksi ja asian ymmärtämiseksi uudella tavalla ja osaamiseksi. Henkilöstön ajatellessa näin ei muutos vaikutakaan niin pelottavalta. Henkilöstö saa mahdollisuuden oppimiselle. (Aulanko 1999, 48–49.) Lundberg sanoo "jos ei altista itseään, ei kykene kasvamaan. Jos ei kasva, ei yllä parhaimpaansa. Jos ei yllä parhaimpaansa, ei voi olla onnellinen. Jos ei voi olla onnellinen, mitä väliä muullakaan on?" (2004, 84.)

### 3 TYÖSSÄ JAKSAMINEN, TYÖHYVINVOINTI, MOTIVAATIO

Työssä jaksaminen kuvaa ihmisen suhtautumista työhön. Sen toisena ääripäänä on motivoitunut, työssään viihtyvä ja hyvin tuottava työntekijä. Toisen ääripään työntekijälle työ ja elämäntilanne taas tuottavat kuormitusoireita ja poissaoloja, mikä voi pahimmillaan johtaa fyysiseen sairastumiseen tai niin sanottuun burn out- tilaan eli pitkäaikaiseen ylikuormitustilaan. (Niskanen ym. 1998, 13.) Burn out tilassa kaikki tuntuu vaikealta. Väsymys on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista. Ilmenee kovettuneita asenteita ja työhön sitoutuminen heikkenee. Työhön suhtautuminen on välinpitämätöntä ja asiakkaita kohdellaan esineellistävasti. Ammattitaidon puute aiheuttaa riittämättömyyden tunteita. (Duodecim 2008.)

Työhyvinvointi merkitsee hyvää työelämän laatua. Siihen vaikuttavat muun muassa johtaminen, työn hallinta, riittävä osaaminen ja työn organisointi. Työympäristön ollessa terveellinen ja turvallinen, vastaa se tekijänsä edellytyksiä ja vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Työtä pitää voida myös hallita ja siitä tulee saada oppimisen ja onnistumisen kokemuksia. (Kolehmainen 2008, 12.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, mitä ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Menevätkö käytettävissä olevat voimavarat siihen, että koettaa selvittää työpaikalla, jossa on epämiellyttävää ja muutenkin kireä ja epävarma tunnelma? Hallitseeko tunnetilaa pelko ja turhautuminen siitä, ettei vanhoilla taidoilla enää selviä? Onko mahdollisuudet käyttää vain pientä osaa osaamisestaan tai onko mahdollisuuksia tehdä töitä mielekkääksi kokemallaan tavalla? Vai voisiko kaiken energian käyttää kuitenkin yhteisesti sovitun tavoitteen saavuttamiseen? Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa; toisaalta taas koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvoinnin käsittely on hankalaa, koska se ei ole konkreettinen asia. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työhyvinvointi ei ole työstä erillinen asia, eikä mikään itsenäinen ilmiö, vaan se riippuu ja johtuu itse työstä. Työhyvinvoinnin sijaan voitaisiin puhua hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ollessa seuraus, sen kehittäminen ei ole mahdollista. Seurauksia ei voi kehittää, mutta niitä voi hoitaa. On liian myöhäistä huomata ongelmat seurausvaiheessa. Sen sijaan tulisi kehittää työtä, jotta pystyttäisiin ennaltaehkäisevästi parantamaan työhyvinvointia. (Aro 2006, 10.)

Tärkein työhyvinvointia työssä tuottava asia on tolkkua. Sitä ihminen kokee eniten silloin, kun kokee työn vaivan arvoiseksi ja on motivoitunut tekemään tehtäviinsä ja kokee mahdolliseksi

saavuttaa asetetut tavoitteet. Motivaation ollessa syvällä ihmisessä, on se kestävä. Ulkoinen, palkkioihin ja rangaistuksiin perustuva motivaatio ei vie pitkälle. Asiaansa uskovaa eivät pienet ongelmat häiritse. Tolkun etuna on myös fyysinen hyvinvointi. On tutkittu, ettei työstressi lisää suoraan sydänsairausten riskiä. Näiden asioiden välissä on motivoivuus – kokeeko työntekijä työnsä palkitsevana vai turhauttavana. Stressaava, mutta palkitseva, tolkullinen työ ei lisää sairastumisriskiä kuten stressaava ja turhauttava, tolkuton työ. (Aro 2006, 10–13.)

Nykänen mukaan "rentous ei ole velttoutta eikä se ole laiskuutta" (2007, 3.) Työelämässä voidaan päästä huipulle motivoituneena ja olotilassa, jossa kaikki tekeminen tuntuu helpolta. Työhön saattaa aivan uppoutua, päästä "flow-tilaan", jossa saattaa ajantajukin olla kateissa. Flow-tila on mielihyväomainen, haltioitunut onnellisuuden tila, huippukokemus, joka ei tunne käsitettä pakottaminen, mutta sitä ei voi määrätä alkamaan, mitä pidetään sen heikkoutena. Tunnusmerkkejä flow-kokemukselle ovat vapautunut, uhaton ja salliva ilmapiiri. (Nykänen 2007, 3.) Nykänen sanoo "flow-tilassa saattaa syntyä huippusuorituksia, kun ihminen tuntee hallitsevansa tehtävänsä" (2007, 138.)

Työhyvinvoinnin parantamiseksi tulisi miettiä edellytyksiä tolkulliselle työlle. Keskeistä tässä on johtaminen ja organisoituminen. Johdon tehtävänä on suunnitella työn reunaehdot sellaisiksi, että tolkku säilyy ja jopa kasvaa. Töiden organisoiminen tulee tukea niin, että toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen onnistuu luovasti ja työntekijöillä säilyy sopiva hallinnan tunne. Johtaminen tolkullisesti ei kuitenkaan riitä, vaikka sillä onkin suuri merkitys työhyvinvoinnille. Myös työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa tolkun vaalimista. Ihmisten tulee johtaa itseään; pitää ydintehtävänsä kirkkaana, hallita töidensä organisoimista ja muistaa huolehtia omasta palautumisestaan. Tolkku löytyy lähes itsestään, kun selkeät ihmiset työskentelevät selkeissä organisaatioissa. (Aro 2006, 13.)

Jaksamiseen ja työkykyyn vaikuttaa oleellisesti kolme olennaista tekijää:

1. Työn ominaisuudet
2. Kognitiiviset tekijät, kuten yksilön asennoituminen eri asioihin, mielikuvat ja sisäiset mallit
3. Ihmisen yksilölliset voimavarat

(Niskanen ym. 1998, 14.)

Työn ominaisuuksilla on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnille. Olennaista jaksamisen kannalta on työn monipuolinen kuormittaminen ja eri kuormitustekijöiden jakautuminen tasaisesti. Työntekijän omat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä on keskeinen työssä jaksamista edistävä tekijä. Työn sujuvuudella ja selkeydellä on myös suuri merkitys ihmisen hyvinvoinnille. Työn sujuvuutta voidaan arvioida työpaikan henkilösuhteista – kun työ on suunniteltu tehtäväksi tarkoituksenmukaisesti ja sujuvasti, ovat myös henkilösuhteet yleensä kunnossa. Päinvastaisessa tilanteessa taas työn suunnittelu on todennäköisesti epäonnistunut. Vain työhön liittyvät asiat eivät ole työmotivaatiota selittäviä tekijöitä vaan myös työntekijän oma asennoituminen työhön merkitsee. Varsin monet ylikuormittumiseen johtavat syyt ovat kognitiivisia tekijöitä. (Niskanen ym.1998, 16.)

Ihmisen yksilölliset voimavarat ovat myös osatekijä työhyvinvoinnissa. Ne heijastavat ihmisen koko elämää ja käsillä olevaa elämäntilannetta. Voimavaratilanteen ollessa hyvä, ei kovastikaan kuormittava työ aiheuta lyhyellä aikavälillä ihmiselle ongelmia. Voimavarojen ollessa vähissä voi vähänkin kuormittava työ aiheuttaa suuria kuormitusoireita. (Niskanen ym.1998, 14 – 15.)

Pitääkseen hyvinvointinsa kunnossa ihminen tarvitsee aineellisia, persoonallisia ja sosiaalisia voimavaroja. Aineellisia voimavaroja ovat rahankäyttöön liittyvät asiat, persoonallisia varoja käytetään henkilökohtaisen terveyden ja työn sekä elämän hallinnan alueella ja sosiaalisia voimavaroja ylläpitävät muun muassa parisuhde, perhe ja ystävät. Vahva ammatillinen itsetunto auttaa selviämään ongelmista heikkoa itsetuntoa paremmin. (Niskanen ym. 1998, 17.)

Työsuunnittelun tavoitteena on saada työt sujumaan – liiallista yli- tai alikuormittumista ei esiinny. Kunkin työntekijän työn kuormitusrakenne tulisi analysoida huolellisesti ja työt järjestellä analysoinnin pohjalta. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi osallistua työn suunnitteluun. Monenlaiset konfliktit ovat työyhteisöissä yleisiä. Jos ne käsitellään puutteellisesti, ajavat ne työyhteisön kriisiin. Puutteellinen konfliktien käsittely taas johtaa siihen, että yksilön perustehtävänkin suorittaminen vaarantuu. Konfliktien varalta johdolla tulee olla suunnitelma, jolla ehkäistään kriisiytyminen. (Niskanen ym. 1998, 15–16.)

Kognitiivisiin hyvinvointitekijöihin voidaan vaikuttaa muun muassa työnohjauksella sekä ryhmämuotoisilla toimintamalleilla. Toteuttamistapoja on monia. Yksilöllinen neuvonta on näihin tekijöihin vaikuttavista asioista tehokkaimpia. Toiminnan muuttaminen vaatii nimitäin ajattelun muuttamista. Koulutus, joka on oikein toteutettu, tarjoaa tähän mahdollisuu-

den. Yksilöllisiä voimavaroja voidaan vahvistaa ammatillisen osaamisen kasvulla, mikä onnistuu koulutuksen avulla. Koulutusta ei saisi unohtaa, sillä sen unohtaminen voi johtaa työntekijän työn hallinnan puutteeseen. Jossain tapauksissa voidaan tarvita ulkopuolista apua, kuten työterveyshuoltoa. (Niskanen ym. 1998, 16 - 17.)

Työmotivaatioon vaikuttaa usea asia. Hyvinvoinnin lähtökohtana on, että työ kuormittaa ihmistä sopivasti sekä määrällisesti että laadullisesti. Nämä asiat johtavat motivoituneeseen työskentelyyn ja tuottavaan työhön. Työmotivaatioon vaikuttaa muun muassa se, että työ on haasteellista. Työntekijän tulisi ajoittain työskennellä kapasiteettinsa ylärajoilla. Ihmisen tulisi ainakin joskus saada käyttää uusia työskentelytapoja, ajattelumalleja, vaikutusmahdollisuuksia ja omien rajojen testaamista. Työn tuloksen tulisi myös jollain tavalla mitattavissa, vaikka se onkin joillain aloilla vaikeaa. Tulos voidaan kuitenkin esittää esimerkiksi numeroiden avulla. (Niskanen ym. 1998, 23–24.)

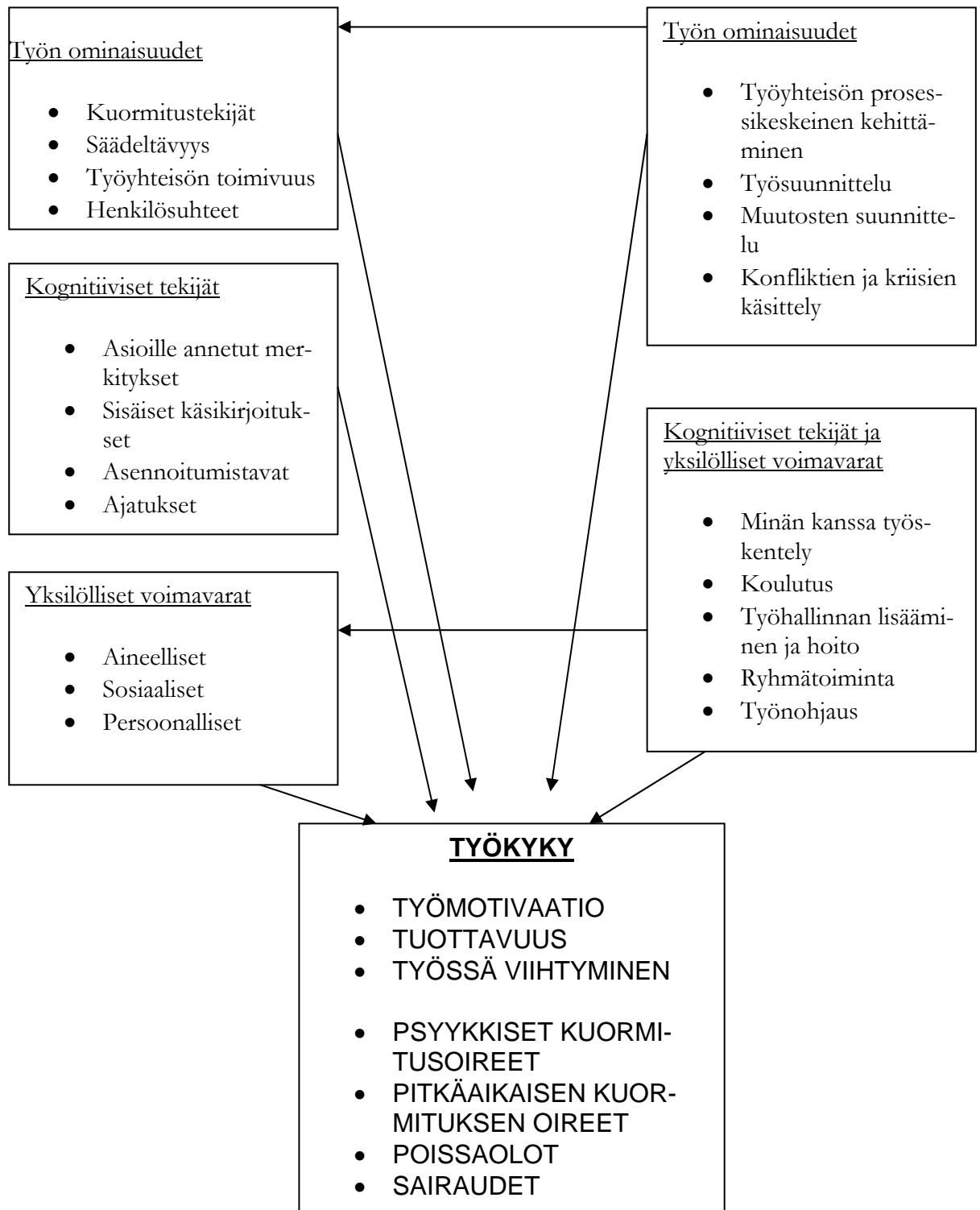
Työstä pitäisi saada tunnustusta - palautetta, koska se motivoi ja suuntaa työn tekemistä. Joskus palautteen antaa työntekijä itse itsearviointin kautta. Ulkoapäin tullut palaute on vielä motivoivampaa ja innostavampaa kuin itse annettu palaute. Tämän takia työpaikan tulisi kehittää palautejärjestelmäänsä. (Niskanen ym. 1998, 23–24.) Myönteinen palaute on yksi yleisimmistä tarpeista työpaikalla. Myönteistä palautetta tulisi antaa anteliaasti ja ihmistä arvostaen, aina tilaisuuden siihen tarjoutuessa. Myönteinen palaute antaa saajalleen energiaa, myös antajalle. Palautetta antamalla syntyy arvostavaa vuorovaikutusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että palautteen tulee olla rehellistä ja aitoa. Kiittäessä tulee kertoa, mikä konkreettinen asia antaa aihetta kiitokselle. Täsmällinen kielenkäyttö on tärkeää. Palautetta annetaan lähinnä käytöksestä ja tekemisistä - ei persoonasta. Koska ihmiset reagoivat palautteeseen eri tavoin, tulisi palaute muokata ihmiselle sopivaksi; joku voi esimerkiksi hämmentyä positiivisesta palautteesta. Palautetta antaessa tulee kunnioittaa ihmisten erilaisuutta. (Katajainen 2003, 188–190.)

Työn tulee tarjota tekijälleen myös tarpeeksi vastuuta. Vastuu viestii työntekijälle, että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan; tämä lisää itseluottamusta. Työssä tulisi olla myös mahdollisuus kehittyä. Ammattitaidon ja osaamisen kehittyminen on motivaation kannalta tärkeää. (Niskanen ym. 1998, 23–24.)

Jaksamiseen vaikuttavat  
tekijät

## TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Mikä auttaa jaksamaan



Kuvio 2. Työssä jaksaminen. (Niskanen ym. 1998, 19.)

Jaksamisessa on neljä keskeistä voimavaraa. Ongelmanratkaisukyky on yksi niistä. Siihen sisältyy kyky hallita vaikeat tilanteet ja tehdä rakentavia muutoksia niiden ratkaisemiseksi. Kommunikaatiokyky, eli taito jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan toisten kanssa tavoitteena molemminpuolinen ymmärtäminen myös vaikeissa olosuhteissa on myös tällainen voimavara. Läheisyys, eli luonteva yhdessä oleminen ja kyky liittyä ympäristönsä ihmisiin on myös tärkeä voimavara. Näiden lisäksi myös joustavuus, eli miten organisoi elämänsä ja kuinka osaa muokata sekaviin tai odottamattomiin tilanteisiin, on voimavara ihmisen jaksamisessa. (Onnenpari 2008.)

Työhyvinvointia yritetään yrityksissä edistää monin tavoin. Jos käytetyillä tavoilla ei saavuteta selviä myönteisiä vaikutuksia, työntekijät turhautuvat ja menettävät mielenkiintonsa työhyvinvointia koskeviin asioihin. On siis tarkoituksellisesti jätettävä itsetarkoituksellinen työhyvinvointi-hype ja ryhdyttävä määrätietoisesti ja kärsivällisesti kehittämään itse työtä ja työjärjestelyjä. Yritystoiminnan ydinasioita tulee alkaa tarkastella hyvinvoinnin näkökulmasta. (Aro 2006, 33.)

Työhyvinvointi ei ole vain työnantajan eikä yksistään työntekijänkään asia. Hyvä terveys ja fyysinen kunto auttavat, mutteivät riitä työhyvinvoinnin taustatekijöiksi. Useiden tutkimusten perusteella voidaan väittää, että työssä jaksaminen on onnistuneen henkilöstöjohtamisen lopputulos. Työstressiä ja jaksamista koskevat tutkimukset kertovat kiistattomasti, että organisaation johdon arvot, asenteet ja sitoutuminen ratkaisevat, kuinka ihmiset voivat työssään. Kaikkein ei tarvita paljon rahaa, mutta toisaalta kaikkea ei saa rahallakaan. (Nykänen 2007, 15.)

Työssä jaksaminen edellyttää hyvinvointia työelämässä. Esimiesten toimet ja asenteet ovat ratkaisevia tekijöitä. Tämän lisäksi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa ilmapiiriin persoonallaan. Työhyvinvoinnin rakentaminen on kuin palapeli - huonossakin ilmapiirissä jokainen yhteisön jäsen voi omalla osuudellaan lievittää omaa oloaan. (Nykänen 2007, 15.) Nykyään ihmisen on otettava yhä suurempi vastuu omasta itsestään. Oma hyvinvointi lähtee loppujen lopuksi omasta halusta ja omasta itsestä. Työnantajan toimet eivät vaikuta, jollei ole omaa halua vaalia hyvinvointiaan. Kaiken perustana on henkinen hyvinvointi. Sen pettäessä muutkin alueet alkavat kärsiä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

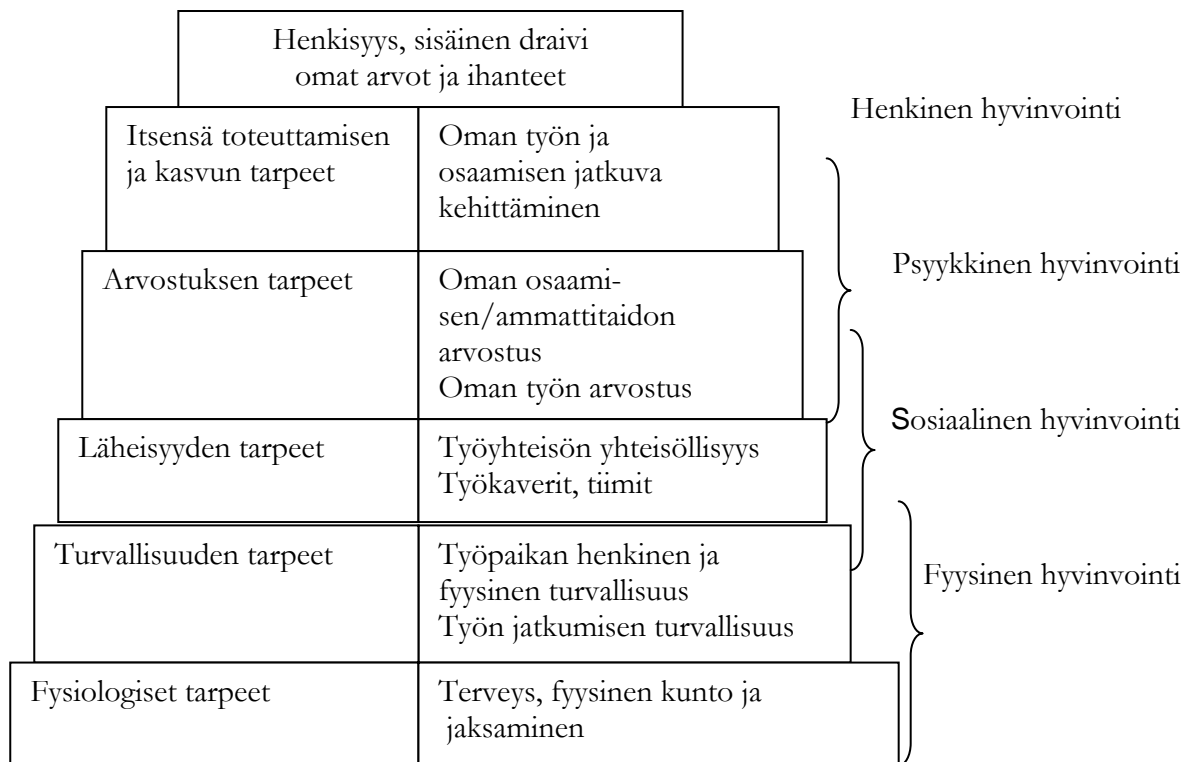
### 3.1 Maslowin tarvehierarkia

Työhyvinvointia yksilön kannalta voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Alimmalla tasolla on ihmisen fysiologiset perustarpeet, millä tarkoitetaan esimerkiksi riittävää ruuan, nesteen ja unen määrää. Fyysistä kuntoa, joka on työhyvinvoinnin perusta, voidaan verrata näihin perustarpeisiin. Toinen taso liittyy turvallisuuteen – tarkoittaen työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta kuten myös henkistä turvallisuutta, johon ei kuulu kiusaamista tai pelkoa. Turvallisuutta luo myös tieto työn jatkuvuudesta. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua yhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi on tukena ihmisen sitoutumisessa työhönsä sekä edistää työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2005, 28- 30.)

Neljännellä tasolla on arvostuksen tarpeet. Arvostuksen perusteet tulevat pääosin osaamisesta ja ammattitaidosta. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeesta – arvostus luo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan työhön. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisesta ja kasvun tarpeista sisältäen muun muassa luovuuden, halun kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä saavuttaa eri päämääriä elämässään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Tarveportaikkoon voidaan asettaa vielä yksi porrass – henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvia asioita ovat omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Ne ovat ihmistä innostavia ja sitoutumista edistäviä seikkoja. Henkinen hyvinvointi on perusta kaikelle toiminnalle. Sen pettäessä myös muut työhyvinvoinnin osa-alueet kärsivät - esimerkiksi terveys pettää, ihmissuhteet kärsivät ja osaamisen taso laskee. (Ojala, Ahonen 2005, 30.) Arvo on ihmisen tärkeänä pitämä asia. Arvo on valinta - ilman valintaa arvoa ei voi määrittää. Valitsemalla aina samalla tavalla valinnoista tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi. Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat toisia parempia. Arvo on yleinen taipumus pyrkiä tiettyyn päämäärään. Arvo on myös taito kieltäytyä jostain asiasta. Yritysten tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Katajainen 2003, 125.)





Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslowin tarvehierarkian mukaisesti (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Lundberg toteaa "Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen on onnellisimmillaan silloin, kun hän saa toteuttaa itseään ja kun hän saa arvostusta" (Lundberg 2004, 66.)

### 3.2 Motivoiva työ Herzbergin mukaan

Frederick Herzberg halusi ymmärtää paremmin työntekijöiden asenteita ja motivaatiota ja tutki kyseisissä asioissa vaikuttavia tekijöitä jotka aiheuttavat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä työssä. Tätä tutkimusta sanotaan Motivaatio-hygienia-teoriaksi. Tutkimuksen kohteilta kysyttiin, mistä he pitävät ja mistä eivät pidä työssään. Herzberg totesi, että työtyytyväisyystekijät kuten myös motivaatiotekijät, olivat erilaisia kuin tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät. Hän kehitti motivaatio-hygieniateorian selittämään tutkimuksensa tuloksia. Tyytyväisyystekijöitä hän kutsui motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyystekijöitä hygienteikijöiksi. Hygienteikijät ovat harkittuja kunnossapitotekijöitä, jotka ovat välttämättömiä, jotta välte-

tään tyytymättömyys. Pelkästään hygieniatekijöillä ei kuitenkaan pärjätä - ne eivät tarjoa tyytyväisyyttä. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Alla olevassa kuvassa on esitetty kuusi tärkeintä tekijää, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja kuusi tärkeintä tyytyväisyystekijää tärkeysjärjestyksessä.

Tyytymättömyyden johtaminen	Tyytyväisyyden johtaminen
Yrityksen toimintaperiaate	Suoritus
Ohjaus	Tunnustus
Suhde johtajaan	Työ itse
Työehdot	Vastuu
Palkka	Edistys
Suhde työtovereihin	Kasvu

Kuvio 4. Tekijät, jotka vaikuttavat työhön asennoitumiseen Herzbergin mukaan (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Herzberg uskoi, että koska tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät poikkeavat toisistaan, ei kahta tunnetta voi yksinkertaisesti pitää toisen vastakohtana. Tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, mutta ei kuitenkaan tyytyväisyys. Samoin tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Aluksi erityispiirteet näiden kahden ääripään välillä voivat kuulostaa omituisilta, mutta Herzberg väitti, että on olemassa kaksi ihmisen tarvetta. Ensimmäisenä tarpeena ovat psykologiset tarpeet jotka voidaan tyydyttää rahalla, esimerkiksi ruualla ja suojalla. Toiseksi, on olemassa psykologinen tarve kasvaa ja tämä tarve tyydyttyy toimilla, jotka aiheuttavat kasvua. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Kuviossa 4 voidaan havaita, että tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät eivät ole osa varsinaista työtä, mutta ne ovat kuitenkin ulkoisia tekijöitä. Herzberg piti hygieniatekijöitä "KITA"(=

Kick In The Ass) tekijöinä. Nämä tekijät tarjoavat kannustusta tai rangaistuksenuhkaa ja saavat jonkun tekemään jotain. Herzbergin mielestä nämä keinot sopivat vain tilapäiseen käyttöön koska motivaatiotekijät syntyvät työstä itsestään, eivätkä ole tulosta keppi- ja porkkanayllykkeistä. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Motivaatio-hygieniateoriaan perustuva johtajuus ei voi tarjota vain hygieniatekijöitä, koska vain niitä tarjoamalla ei vältytä henkilöstön tyytymättömyydeltä. Johtajuuden tulee tarjota myös tekijöitä, jotka sisältyvät todellisesti työhön itseensä ja tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden olla tyytyväisiä työssään. Herzberg väittää, että työn rikastaminen vaatii todellista motivaatiota ja tämä on jatkuva johtajuusprosessi. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002 - 2007.)

Herzbergin sanomia asioita:

- Työn pitäisi olla riittävän haastavaa ja siinä käyttää hyväkseen perinpohjaisesti henkilöstön kyvyt.
- Työntekijöille, jotka esittävät kykijensä kasvaneen pitäisi antaa lisävastuuta.
- Jos työ ei vastaa työntekijän täyttä lahjakkuutta, pitäisi firman harkita tehtävän suorittamisen korvaamista automatisoimalla se tai sijoittamalla tehtävään työntekijä, joka on matalammalla taitotasolla. Jos työntekijä ei voi täysin käyttää hyväkseen taitojaan, on edessä motivaatio-ongelma. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Herzbergin teorian ydin on se, että todellinen motivaatio tulee ihmisestä itsestään, ei "KITA"-tekijöistä. (Internet Center for Management and Business Administration, Inc 2002–2007.)

Motivaatio työssä muodostuu useasta eri tekijästä. Herzbergin mukaan tällaisia tekijöitä on se, että työntekijä saa palautetta työstä ja sen tuloksista. Työntekijällä tulisi olla suora kontakti asiakkaaseen. Työn tulee antaa mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä henkisesti. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus oman aikataulunsa ja työrahtinsa itsenäiseen järjestämiseen. Työntekijän tulee myös tuntea tekevänsä omaa työtään. Kun työntekijä saa henkilökohtaista vastuuta, vahvistaa se hänen omaa vastuuntuntoaan ja vähentää valvonnan tarvetta. Motivoivassa työssä viestintäyhteydet ovat suorina. (Tervonen 2006, 38.)

### 3.3 Työhyvinvointi yrityksen tuloksen kannalta

Tuloksellisen työpaikan voi tunnistaa hyvästä työilmapiiristä. Tuloksellisuuden tuntomerkinä on se, että koko henkilöstön tiedot ja taidot ovat käytössä. Tyytyväisessä työpaikassa ihmiset ovat sitoutuneet työhön ja työn tavoitteisiin. Työntekijät voivat hyvin. Työtavat rikastuvat ja asiakaspalvelukin paranee. Yritys säästää poissaolo- ja eläkekustannuksissa. Ihmisiin työpaikalla voi luottaa. Toisista ihmisistä työpaikalla jopa pidetään. Apua saa tarvittaessa ja vastuu on jaettu selkeästi. Esimiehet jakavat tunnustusta. Työntekijä saa käyttää omaa osaamistaan ja haluaa itsenäisesti ottaa vastuuta ja kestää myös kuormitusta. Työ on motivoivaa ja on mahdollisuudet kehittyä työssään. Elämä on tasapainossa työn ja perheen suhteen. Henkilöstö on tervettä ja työkykyistä. (Nykänen 2007, 14–15.)

Työhyvinvoinnilla on monia positiivisia vaikutuksia. Se pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja sillä on vaikutusta myös kustannustehokkuuteen, ja se taas vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Myös työtyytyväisyys, motivaatio ja työyhteisön ilmapiiri paranevat mikä taas johtaa toiminnan laadun ja asiakastytyväisyyden kasvuun. Lisäksi yhteinen osaaminen lisääntyy ja organisaation oppiminen paranee. Tämän seurauksena syntyy uusia palveluja ja tuotteita. Työhyvinvointi myös tukee innostusta ja sitoutumista, mikä taas parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

On tutkittu, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys. On laskettu yrityksen saavan työhyvinvointiin sijoittamansa rahat 10–20-kertaisina takaisin. Työhyvinvointi on kilpailukeinoista se, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä, joten sen avulla jaksetaan uusiutua ja tehdä hyvää tulosta jatkossakin. Työkyvyn edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksena. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Tuottavuutta, joka on peräisin työhyvinvoinnista, on tutkittu paljon. Työhyvinvoinnilla on tuottavuuteen erittäin suuri vaikutus. Eri tekijät yhdessä vaikuttavat tuottavuuteen yhdessä. (Ojala & Ahonen 2005, 73.)

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
	→	→	→
Työhyvinvointitoimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut		
		työn tuottavuus	
	tehokas työaika		kannattavuus
	yksilötuottavuus		kilpailukyky
	työprosessi		
	kehitystoiminta		

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (Ojala & Ahonen 2005, 73.)

Henkilöstö on tärkein voimavara palveluntuotannossa. Korkeaa tuloksellisuutta ei voida koskaan saavuttaa tekemättä riittävää yhteistyötä henkilöstön kanssa. Yhteistoiminta ja johtaminen ovat siirtymässä uudelle tasolle tämän takia. Uusi johtaminen perustuu yhä enemmän valmentamiseen, kaikkien osallistumiseen ja laadun hallintaan. Yhteistoiminnan uudistumisen tavoitteena on palvelutuotannon tuloksellisuuden ja henkilöstön työelämän laadun parantaminen. (Antman 1995, 38.) Tuottavuus ja hyvinvointi voivat kehittyä samanaikaisesti, kun kehitetään neljää osa-aluetta, eli työolosuhteita, töiden sisältöä, työtaitoja ja johtamista. (Antman 1995, 40.)

Yhä suurempi osa yrityksistä haluaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin. Tämä ilmiö ei ole syntynyt ilman tarvetta. Taustalla ovat työikäisen väestön väheneminen sekä ennakoitavat ongelmat työvoiman saatavuudessa. Yritykset ovat jo huomanneet, että hyvällä fyysisellä ja henkisellä kunnolla on yhteys sairauspoissaolojen vähentymiseen ja eläkekustannusten pienemiseen. Työhyvinvointi säästää kustannuksia. Monelle tulee uutena tietona, että työhyvinvoinnista huolehtiminen lisää myös yrityksen tuottavuutta. Suuri merkitys työhyvinvointiin on työyhteisön toimivuudella, lähiesimiesten taidoilla ja vuorovaikutuskyvyllä. Ilmapiiiriin vaikuttavat myös työntekijöiden väliset suhteet ja jokainen työntekijä itse. Tämän takia puhu-

taan esimiestaidon lisäksi alaistaidosta, jonka tärkein seikka on oman työn suorittaminen kunnolla. (Petäjaniemi 2007, 42.)

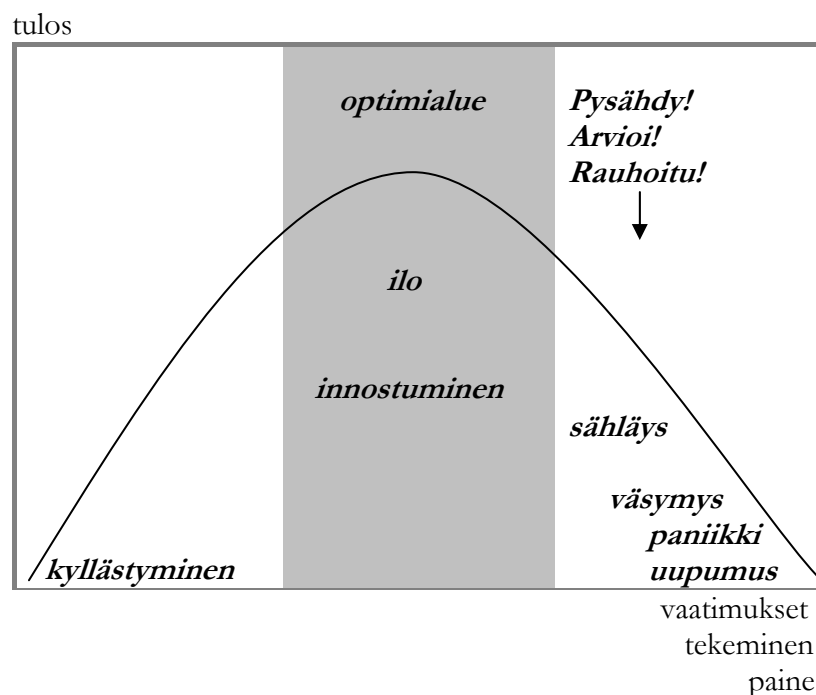
Erilaisille työntekijöille eri asiat ovat työn ilon tuottajia. Asiantuntijoille työn iloa tuottaa työn sisältö ja haasteellisuus ja näiden lisäksi kehittymismahdollisuudet. Nuorten mielestä tärkeää on työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja työaikajärjestelyt, jotka ottavat huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet. Tiedonkulku ja osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat myös suuresti työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstön työmotivaatiota lisäävät kannustava työilmapiiri, mahdollisuus kysyä apua tarvittaessa, kommentoida ja saada tietoa työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista. Vahva motivaatio on merkki siitä, että työntekijät käyttävät mielellään koko osaamistaan ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. Lyhytaikaista kuormitusta kestäään siten paremmin ja työolojen ja työn kehittäminen koetaan mieluisiksi tehtäviksi. Kaikki tämä johtaa tuloksen paranemiseen. (Petäjaniemi 2007, 42.) Yrityskuva paranee, kun työhyvinvoinnista pidetään vastuullisesti huolta. Arvostetun henkilöstön kertoessa hyvästä yrityksestä, kiinnostaa yritys työpaikkana nimenomaan osaavia ja laadukkaan työn tekijöitä. (Petäjaniemi 2007, 42.)

Työhyvinvoinnin puutteella on huonoja vaikutuksia. Uupuneen työntekijän tulokset työssä jäävät vaatimattomiksi. Väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku ovat uupumuksen merkkejä. Virheitä sattuu ja asiakaspalvelun laatu kärsii. Väsymystä ei voi peittää - se näkyy kasvoista ja kuuluu äänestä. Väsynyt ei myöskään oivalla asiakkaan tarpeita. Oppiminen tai muutoksen kestäminenäkään ei onnistu väsyneeltä. Ammatillisen itsetunnon puute pilaa neuvottelutilanteet ja estää keksimästä uusia ideoita. Työtehtävät vaativat enemmän aikaa ja kiirettä esiintyy. Kyynisyys voi johtaa esimerkiksi tietoturvan vaarantumiseen. (Petäjaniemi 2007, 42.)

### 3.3 Jaksamisen rajallisuus

Toimiessa omalla optimialueellaan ihminen on parhaimmillaan. Asioiden tekeminen kyseisellä alueella on palkitsevaa ja ihminen tuntee hallitsevansa itsensä. Löydettyään tämän riittävän hyvän, optimaalisen suoritustason ihminen pääsee tekemisissään parhaaseen lopputulokseen. Kuvion 6 avulla voi hahmottaa, kuinka lisääntyvä stressi ja kuormitus vaikuttavat työtehoon ja suoriutumiseen. (Katainen, Lipponen & Litovaara 2003, 39–40.)

Tulos, tehokkuus ja suoriutumistaso kasvavat aktiivisuuden, paineen ja vaatimustason lisääntyessä. Kevyt paine on hyvästä, sillä moni toimii tehokkaammin silloin, kun työllä on tietty määräaika. Ihminen joutuu toimimaan yli optimaalisen suoritustasonsa jos painetta alkaa olla tarpeettoman paljon. Siinä vaiheessa alkaa tuntua, ettei voi enää oppia uutta ja unohtaa vanhatkin asiat. Muistikin heikkenee. Tuntuu, että on dementoitumassa. Epäonnistumisia yritetään paikkailla tekemällä enemmän töitä. Työt myös tarkastetaan moneen kertaan virheiden varalta. Sähläys-, väsymys- ja paniikkivaiheessa hallinnantunne heikkenee ja tilanne pahenee - ollaan noidankehässä. Selviytyminen näyttää epätodennäköiseltä ja kaikki uuvuttaa. Sähläys ynnä muut tämänkaltaiset tuntemukset ovat ihmisestä pelottavia. Kuitenkin elimistön reagointia voidaan pitää terveenä merkinä omien rajojen ylityksestä. (Katainen ym. 2003, 40–41.)



Kuvio 6. Lisääntyvän stressin ja kuormituksen vaikutukset (Katajainen ym. 2003, 40.)

#### 4 LAADULLINEN TUTKIMUSMENETELMÄ

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että elämässä on monia eri puolia. Tutkittaessa kvalitatiivisesti on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi särkeä mielivaltaisesti osiin. Tapahtumilla on vaikutusta toisiinsa samanaikaisesti ja sen takia on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita asioista. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Tutkija ei voi unohtaa käytettyjä arvolähtökohtia työssään, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Myöskään objektiivisuutta ei ole mahdollisuutta saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä asian tutkija; tietäjä, ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat toisiinsa saumattomasti. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voi siis saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Yleensä laadullisen tutkimuksen aineiston koko on opinnäytetöissä pieni verrattuna määrällisen tutkimuksen aineiston kokoon. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan siinä pyritään muun muassa kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän takia tutkittavien henkilöiden tulee olla sellaisia, jotka tietävät tutkimusilmiöstä mahdollisimman paljon tai sitten heillä on kokemusta asiasta. Tämän takia tutkittavien valinta on harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Tuomi ja Sarajärvi sanovat "laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on tiedettävä mitä tekee" (2002, 69.) Teorialla on suuri merkitys laadulliselle tutkimukselle ja siksi sitä tarvitaan välttämättä. Termi tutkimuksen teoria merkitsee tutkimuksen viitekehystä - niin sanottua tutkimuksen teoreettista osuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17.)



#### 4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelun avulla saadaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii, miten toimii. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa kysytystä asiasta. On hyvä, jos tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin etukäteen. On eettisesti oikein, että tiedonantajille kerrotaan, mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73–75.)

Haastattelu on sellainen tutkimusmenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä aiheuttaa sekä etuja että haittoja. Suurin etu on joustavuus aineistoa kerättyä. Myös muita etuja on. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Etuna on aineiston keruun säätely tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Vastauksia voi myös tulkita monella eri tavalla. Haastattelun valintaan vaikuttaa moni asia. Sitä käytettäessä halutaan korostaa sitä, että ihminen on tutkimustilanteessa subjekti. Hänen on vapaasti annettava tuoda esille omia asioitaan - hän luo tutkimuksessa merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

Haastattelussa käsitellään usein vähän kartoitettua ja tuntematonta aluetta. Etukäteen ei voida tietää vastausten suuntia. Haastateltaessa jo ennakkoon pystytään tietämään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin eri suuntiin. Haastattelun avulla voidaan selventää saatavia vastauksia. Saatava tieto syventyy haastatteleamalla - voidaan pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Myös lisäkysymyksiä voidaan käyttää. Haastattelu soveltuu myös arkojen tai vaikeiden asioiden tutkimiseen - lomake soveltuu hyvin tähän, sillä tutkittava voi jäädä anonymiksi ja etäiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 194 - 195.)

Haastattelumenetelmä on työläs ja aikaavievä tapa tutkia työyhteisöä. Se soveltuu kuitenkin pieniin yhteisöihin ja erityisesti kriisi- tai ongelmayhteisöihin, koska sen avulla saadaan yksityiskohtaista tietoa. Muilla menetelmillä on hankalaa saada yhtä tarkkaa kuvaa työyhteisön ongelmista tai ongelmien syistä ynnä muusta. (Niskanen ym. 1998, 62.)

Teemahaastattelu tarkoittaa puolistrukturoitua haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Puolistrukturoitu haastattelu on sellainen, että kaikille haastattelun kohteille esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Aivan täsmällistä merkitystä strukturoiduille haastatteluille ei ole. Puolistrukturoitua haastattelua nimitetään joskus myös teemahaastatteluksi; kun siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista. Puolistrukturoitu

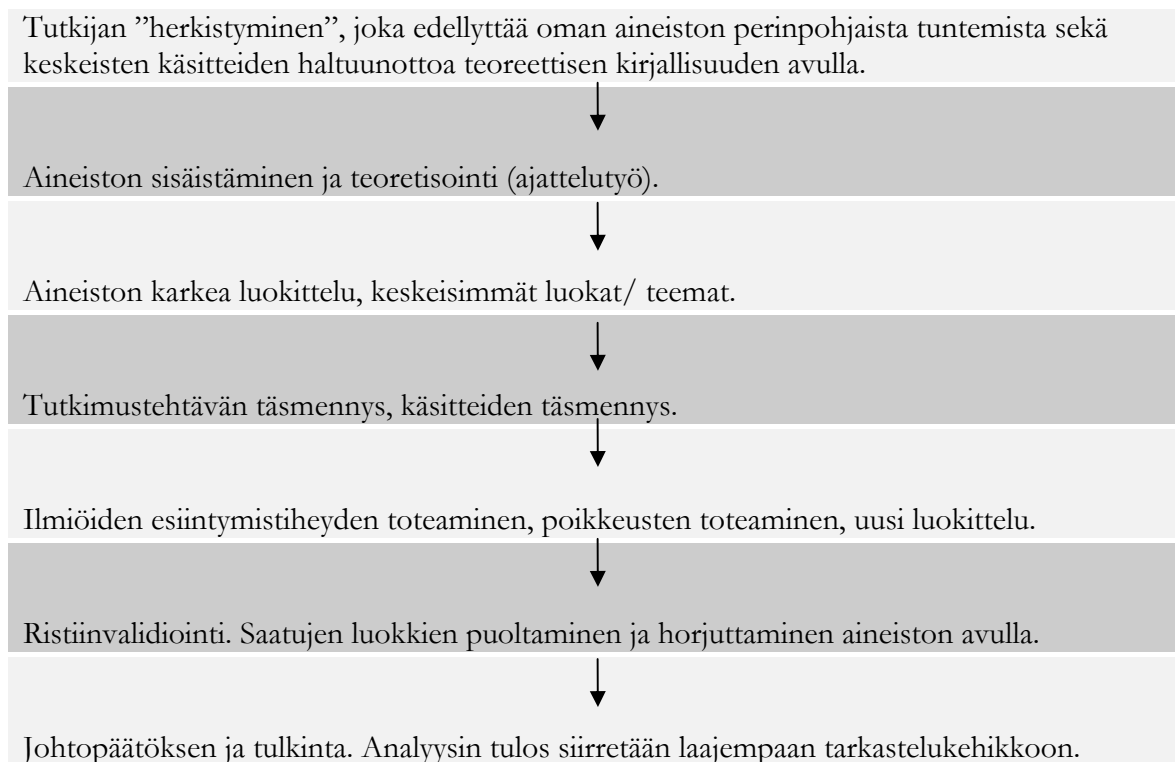
haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastattelun kohteille anneta kovin suuria vapauksia haastattelutilanteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin sellaisiin tilanteisiin, joissa on kohteena intiimejä tai arkoja aiheita tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita; tällaisia asioita ovat arvostukset, ihanteet ja perustelut. (Metsämuuronen 2008, 41.) Teemahaastattelu soveltuu hyvin yhteiskuntatieteellisiin tutkimuksiin, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi ym. 2002, 197.)

Teemahaastattelussa edetään keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien teemojen varassa. Ihmisten tulkinnat asioista korostuvat siinä. Kaikkea ei voida teemahaastattelussa kysyä, vaan sen avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Tutkimuksen teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.) Haastattelu on ennalta suunniteltua, johdettua, motivoitua, tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta ja lisäksi se on luottamuksellista. (Metsämuuronen 2008, 39.) Teemahaastattelussa kysymykset ovat suosituskysymyksiä. Kysymysalue on pääpiirteissään määritelty. Vastaaajien määrä on melko pieni. Kustannukset ovat yleensä suurehkot. Työmäärä analyysivaiheessa voi olla suuri. Tutkijan paneutuminen on aina suuri. Saatu tieto on yleensä syvää. (Metsämuuronen 2008, 41.)

## 4.2 Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi

Tutkimusaineiston voi analysoida kvalitatiivisen sisällön analyysillä. Alla olevassa kuviossa on kuvattu kyseisen analyysin työskentelyvaiheet:



Kuvio 7. Sisällön analyysin vaiheet (Metsämuuronen 2008, 50.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on se, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Tällä menetelmällä saadaan tutkimusaineisto kuitenkin vain järjestyksi johtopäätösten tekoa varten. Kyseisen keskeneräisyysseikan takia sisällönanalyysia on kritisoitu. Riskinä on, että tutkija kuvaa analyysin hyvinkin tarkasti, mutta ei kykene tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä vaan esittelee järjestellyn aineiston tavallaan tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107.)

### 4.3 Teemoittelu

Tutkimusaineistosta muodostetaan keskeisiä aiheita, eli teemoja. Teemoittelu sopii hyvin teemahaastattelun analysoinnin avuksi. Aineisto järjestellään litteroinnin eli aineiston puhtaaksikirjoittamisen jälkeen teemoiksi. Asioille tutkimusaineistossa etsitään yhteisiä nimittäjiä. Tutkimusraporttiin voidaan lisätä myös suoria lainauksia aineistosta, koska se tukee teemoittelua ja antaa lukijalle todisteen siitä, että tutkija on todella käsitellyt jotain aineistoa. Teemoittelussa muodostetaan ensin pääteema ja sille alateemoja, joilla saattaa myös olla omat alateemansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabeliuksin perusteella voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Toinen termi, jolla arvioidaan tutkimusta, on validius eli pätevyys. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kysymyslomakkeeseen vastaava on voinut käsittää kysymykset poikkeuksellisella tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut ymmärrettäväksi. Tutkijan käsitellessä vastaukset alkuperäisen mallin mukaan voi tieto mennä sekaisin, eikä sitä voida enää pitää totena ja pätevänä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216 - 217.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä saattaa ajatella, että reliabelius liittyy vain kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja aiheellisestikin ajattelee, että kaikki ihmisiin liittyvät tapaukset ovat ainutlaatuisia, josta syystä luotettavuuden ja pätevöinnin arvioinnit eivät tule kysymykseen. Kuitenkin näitä asioita tulisi jollain tavalla arvioida, vaikkei juuri kyseisiä termejä haluaisikaan käyttää. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen seikkojen yhteensopivuutta, eli sopivatko vaikka tutkimushenkilöt ja tutkimus toisiinsa. Sopiiko siis selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkijan tarkka selostus tutkimuk-

sen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Olosuhteet, joissa aineisto tuotetaan, on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimukseen kuuluu selostus, missä kerrotaan olosuhteista ja paikoista, jossa aineisto kerättiin. Kerrottava on myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arvio tilanteesta. Analyysissä on tärkeää luokittelujen tekeminen. Luokittelun alku ja perusteet tulisi käydä selostuksesta ilmi. Tutkijan on myös perusteltava, millä perusteella hän tulkintansa esittää. Tämän kohdan toteuttaakseen tutkija voi käyttää esimerkiksi suoria haastatteluotteita työssään. (Hirsjärvi ym. 2004, 217 - 218.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja sen takia täytyi luotettavuutta ja pätevyyttä todentaa monin tavoin. Tarkoituksena oli tehdä sellaisen haastattelulomake, ettei sitä voi ymmärtää väärin, eli sen tuli olla hyvin selkeä. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja ainutlaatuisia vastauksia voi esiintyä. Se ehkä hankaloitti luotettavuuden ja pätevyuden arviointia. Tutkimuksessa selostettiin tarkasti, kuinka haastattelu eteni, mikä lisäsi luotettavuutta. Kertomalla haastatteluolosuhteista ja muusta haastatteluun liittyvästä, parantui tutkimuksen luotettavuus. Perustelut esitettiin teorian ja haastatteluun vastanneiden vastausten perusteella. Tutkimustulosten raportoinnissa käytettiin suoria haastatteluotteita.

## 5 KELAN KAINUUN VAKUUTUSPIIRIN TUTKIMUS

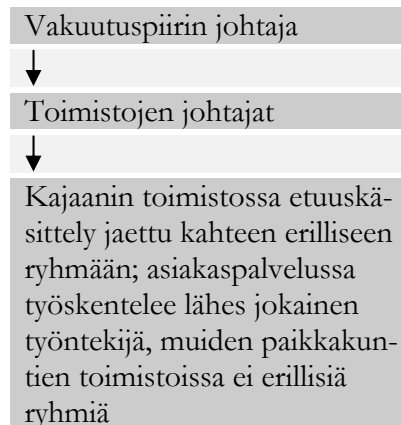
Kelan Kainuun vakuutuspiirissä muodostettiin syksyllä 2007 asiakaspalveluryhmä. Kainuun vakuutuspiirin kuuluu Kajaanin, Sotkamon, Kuhmon, Suomussalmen, Hyrynsalmen sekä Puolangan toimisto. Asiakaspalveluryhmään kuuluu tällä hetkellä Kajaanin toimistossa 9 henkilöä ja muissa Kainuun toimistoissa yhteensä 14 henkilöä. Asiakaspalveluryhmäläiset hoitavat Kelan välittömän asiakaspalvelun toimistoissa. Muu henkilöstö kuuluu pääosin etuuksien ratkaisijaryhmään, eli he ovat jonkin Kelan etuuden syväosaajia ja ratkaisevat saapuneita hakemuksia.

Asiakaspalveluryhmä saa koulutusta Kelan eri etuuksista, koska sen tulee keväästä 2008 alkaen hallita asiakaspalvelutiskissä kaikki etuudet - ainakin tulee tietää, kuinka lomake täytetään. Lisäksi koulutusta tulee olemaan organisaatiomuutoksesta ja palvelutilanteesta yleensä. Koulutus on siis kattavaa. Tällaista koulutusta ei ole ennen henkilöstölle tässä laajuudessaan annettu. Asiakaspalvelijoiden, eli asiakasneuvojen tulee jatkossa opetella tiedonhankintataitoja, koska tulevaisuudessa asiakaspalvelussa tarvittava tiedon määrä on aivan mahdotonta pitää päässään ulkomuistista. Tätä varten asiakaspalvelijoille on tehty asiakaspalvelun tuki verkkoon - siihen on tiivistetty tiedot etuuksista sekä taustatuki, eli puhelinpalvelu asiakaspalvelijoille, johon voi palvelupisteestä soittaa, jos palvelutilanne ei muutoin etene. Lisäksi toimistoihin on tulossa ajanvaraus asiakkaan pidempää keskustelutarvetta varten.

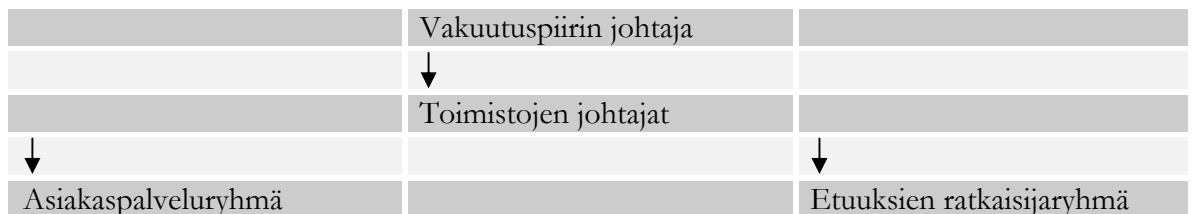
Ennen organisaatiomuutosta eli ennen syksyä 2007 asiakaspalvelua hoiti lähes jokainen Kellalla työskentelevä ja työntekijät jaettiin kahteen ryhmään etuuksien mukaisesti. Esimerkiksi opintotuki ja eläkkeet olivat eri ryhmään kuuluvia etuuksia asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelun laadukkuuteen ei ennen juurikaan kiinnitetty huomiota. Muutoksen myötä erillisiä etuustyymiä ei ole. Sen sijaan asiakaspalvelu on nyt oma etuutensa ja ratkaisutyö omansa. Lisäksi asiakaspalvelussa siirrytään niin sanotusti yhden napin taakse, eli eri asiat hoituvat jatkossa samasta paikasta. Asiakaspalvelukäyntejä pyritään lyhentämään ja siirtymään niissä lomakkeen vastaanottopainotteiseksi ennakkopäätösten antamisen sijaan. Asiakkaille tullaan mainostamaan palvelutiskissä verkkoasioinnin mahdollisuutta ja ajanvarausta tarvittaessa. Asiakaspalveluryhmän ulkopuolella olevat henkilöt kuuluvat ratkaisijaryhmään; he ovat jonkin etuuden syväosaajia ja ratkaisevat saapuneita hakemuksia. Alla olevat kuviot (kuvio 8. ja kuvio 9.) havainnoivat muutosta suurpiirteisesti. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää työs-

sä jaksamista asiakaspalveluryhmän kohdalla. Tutkimus kohdistuu tähän ryhmään, sillä tällä hetkellä valtakunnallinen organisaatiomuutos kohdistuu lähinnä siihen.

### 5.1 Kelan Kainuun vakuutuspiirin organisaatio muutoksessa



Kuvio 8. Vanha organisaatio Kainuun vakuutuspiirissä



Kuvio 9. Uusi organisaatio Kainuun vakuutuspiirissä syksystä 2007 alkaen

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli se, miten asiakaspalveluryhmä jaksaa organisaation muutostilanteessa ja kuinka sitä voisi tukea siinä. Tutkimusongelman ratkaisemista varten perehdyttiin organisaatiomuutokseen ja työssä jaksamiseen liittyvään tietoon muun muassa kirjallisuuden ja internetin avulla. Asiaan liittyvään tietoon perehtymisen jälkeen laadittiin viitekehykseen liittyvä teemahaastattelulomake Kelan Kainuun vakuutuspiirin alueella työskenteleville asiakaspalveluryhmäläisille. Tutkimusolosuhteet olivat hyvät, sillä tutkimuksessa tarvittavaa tietoa oli paljon saatavilla ja tutkimuskohde, eli asiakaspalveluryhmä, vastasi tutkimukseen hyvin. Tutkimus oli kvalitatiivinen, joten siitä saatua aineistoa käsiteltiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysillä.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus alkoi laatimalla kysymykset haastattelulomakkeeseen (LIITE 2) opinnäytetyöhön kirjoitetun teorian perusteella huhtikuussa 2008. Lomakkeessa ei ollut mitään henkilöllisyyttä paljastavaa kysymystä, eli minkäänlaisia tunnistetietoja tässä tutkimuksessa ei ollut. Haastattelun mukana olevassa saatekirjeessä (LIITE 1) oli huomautus, ettei henkilöllisyys paljastu. Toukokuun 2008 lopussa haastattelulomakkeet toimitettiin kaikille asiakaspalveluryhmäläisille, eli Kelan välittömässä asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille. Kajaa-nin toimistossa työskentelevälle yhdeksälle asiakaspalvelijalle lomakkeet jaettiin henkilökoh-taisesti, koska tutkija oli siellä työharjoittelussa ja siten se oli mahdollista. Muissa Kainuun toimistoissa työskenteleville asiakaspalvelijoille eli yhteensä 14 henkilölle Sotkamon, Kuh-mon, Suomussalmen, Hyrynsalmen sekä Puolangan toimistoissa lomakkeet lähetettiin postit-se. Yhteensä haastattelulomakkeita lähetettiin 23 kappaletta. Vastausaikaa annettiin 11.7.2008 asti. Aikaa vastaamiseen annettiin kohtuullisen paljon, jotta kesäkuussa lomalla olevat voisi- vat halutessaan vielä heinäkuun alussa vastata haastatteluun.

Haastattelulomakkeiden toimittamisen aikaan toimistoissa oli meneillään kiireinen kevät toi-den suhteen ja kesälomat olivat alkamassa, mikä osaltaan todennäköisesti vaikutti tutkimus-tuloksiin ja vastaajien määrään. Kesäkuun 2008 lopussa asiakaspalveluryhmäläisiä muistutet-tiin sähköpostilla haastatteluun vastaamisesta. Vastaukset saatiin lopulta 15 asiakaspalvelu-ryhmäläiseltä, eli 65 % koko ryhmästä. Tutkimusaineistoa käsiteltiin kvalitatiivisen tutkimuk-sen sisällönanalysillä. Tutkimusaineisto käytiin läpi ja siitä valittiin kiinnostavin tieto. Mer-kittävä ja kiinnostava osa merkittiin tutkimusaineistosta. Muu tieto jätettiin huomiotta. Mer-kityt asiat koottiin yhteen ja erilleen muusta aineistosta - tehtiin raportoitu yhteenveto. Ana-lyysitekniikkana käytettiin teemoittelua, koska se sopi hyvin teemahaastattelun analysointiin.

## 5.3 Tulokset

Tutkimustuloksina saatiin tietoa siitä, kuinka Kelan asiakaspalveluryhmäläiset kokivat organi-saatiomuutostilanteen työpaikalla ja millainen tilanne heillä oli työssä jaksamisessa. Teemoina haastattelussa olivat organisaatiomuutos sekä työssä jaksaminen.



### 5.3.1 Organisaatiomuutos

#### **Muutoksen kokeminen**

##### **Muutoksen tarkoitus**

Muutoksen tarkoituksena koettiin olevan se, että Kelan asiakaspalvelua parannetaan ja prosesseja tehostetaan. Asiakkaiden vaatiessa yhä parempaa ja nopeampaa palvelua Kelan on tehtävä jotain organisaatiolleen, jotta se pystyisi vastaamaan kasvaviin haasteisiin. Muutoksen tavoitteena on siis entistä tehokkaammin palveleva Kela. Muutosprosessin syynä ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Myös asiakaspalvelua Kelassa on alettu arvostaa enemmän - asiakaspalvelusta on tullut etuus muiden etuuksien joukkoon. Vastanneiden mielipiteitä muutoksen tarkoituksesta:

*"Tuloksen parantamiseksi ja Kelan palvelun parantamiseksi"*

*"Selkeyttää Kelan toimintaa"*

*"Asiakaspalvelun toimenkuvaus halutaan korostaa, olisi samalla viivalla kuin ratkaisuetuudetkin"*

*"Asiakkaat vaativia, osaa neuvoa oikein"*

##### **Positiiviset vaikutukset työhön**

Positiiviseksi muutoksessa koettiin se, että tuntuma asiakaspalveluun pysyy säännöllisesti tiskissä työskennellessä. Sanottiin myös, että omat asiansa voi järjestellä entistä paremmin. Työn sanottiin myös muuttuneen vaihtelevammaksi. Tutkimuksessa tuli esille yllättävän vähän positiivisia vaikutuksia työhön. Vastanneiden havaitsemia positiivisia muutoksen aiheuttamia vaikutuksia:

*"Pos. Jos on tiskissä säännöllisesti pysyy tuntuma asiakaspalveluun"*

*"Keskittyminen yhteen etuuteen"*

*"Tuntee ja muistaa asiakkaat hyvin - tuntee taustat ja tarpeet"*

*"Työ on vaihtelevampaa. Työ jakautuu tasaisesti"*

### **Negatiiviset vaikutukset työhön**

Negatiiviseksi koettiin työn muuttuminen kiireisemmäksi asiakaspalveluryhmän muodostamisen takia. Uuden tiedon määrä koettiin hallitsemattoman suureksi ja työn sanottiin muuttuneen entistä haasteellisemmaksi suuren tietomäärän hallinnan takia. Työpaikan huonontuneita ihmissuhteita harmiteltiin. Vastanneiden havaintoja muutoksen aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista:

*"Työ on paljon haasteellisempaa, kun joutuu miettimään miten eri etuudet vaikuttavat toisiinsa ja samalla pääsee pohtimaan, mitä muuta kyseisessä tilanteessa tulisi ottaa huomioon. Liian paljon etuuksia joita pitäisi hallita"*

*"Työilmapiiri huononi, koska toiset "hävittivät" osaamisensa"*

*"Työnkuva suppea asiakaspalvelusta johtuen. Ei enää ratkaisutyötä; hyvin vähäistä. "Tippuu" pois ratkaisutyöstä ja koulutuksista"*

*"Osaaminen kaventuu, vaikka kaikki pitäisi osata"*

### **Ei vaikutusta työhön**

Osa vastaajista sanoi, ettei muutos ole vaikuttanut heidän työhönsä juurikaan. Tulevaisuudesta ei ole kuitenkaan tietoa. Haluttiin, että jos työt lisääntyvät, niin myös palkkaukseen kiinnitetään huomiota. Neutraaliksi muutoksen kokeneet vastasivat:

*"En tiedä vaikuttaako, olen jo tehnyt asiakaspalvelutyötä kauan. Tulevaisuudesta en tiedä"*

*"Itse asiassa omaan työhön ei suurtakaan muutosta tapahtunut"*

*"En usko, että vaikuttaa kovin paljon. Työtä voi olla jossain vaiheessa enemmän ja jos näin käy, toivon sen näkyvän myös palkassa"*

### Mielipiteet muutoksen tarpeellisuudesta

Muutos koettiin pääosin tarpeelliseksi - nimenomaan asiakkaiden kannalta. Myös asiakaspalvelun aseman parantamiseen oltiin tyytyväisiä. Muutoksen nopeaa toteutusta tosin kritisoi-  
tiin. Pohdintaa aiheutti seikka, onko etuuskäsittelyä saatu nopeutettua asiakaspalveluryhmän  
myötä. Vastanneet pohtivat muutoksen tarpeellisuutta seuraavasti:

*"Todella hyvä muutos asiakkaita ajatellen"*

*"Melko jyrkkä muutos. Totta on tietysti se, että jotkut soveltuvat paremmin ratkaisutyöhön ja toi-  
set asiakaspalveluun"*

*"Onko työjonoille tullut apua, koska ruuhkia puretaan aika usein edelleen"*

*"Jos tarkastelee laajemmasta näkökulmasta "yhtenäisesti palveleva Kela" hyvinkin tarpeellinen.  
Uskoisin myös tuovan tehokkuutta niin kun selkeä työnkuva yleensäkin"*

*"Muutos on tarpeen, jotta päästäisiin irti vanhoista kuvioista"*

### Vaikutukset työpaikan ihmissuhteisiin

Lähes kaikki vastaajat mainitsivat työpaikan ihmissuhteiden huonontuneen muutoksen myö-  
tä heti muutoksen tapahduttua. Hyvin pieni osa vastaajista sanoi, ettei muutosta ihmissuh-  
teissa ole tapahtunut. Usea vastaaja mainitsi, että henkilöstö olisi jakautunut muutoksen  
myötä kahtia. Positiivisia vaikutuksia ihmissuhteisiin muutos ei ole tuonut. Vastaajat kertoi-  
vat tuntevansa, että tiskityö ei ole niin arvostettua kuin ratkaisutyö. Vastaajat sanoivat vaiku-  
tuksista ihmissuhteisiin muun muassa seuraavaa:

*"Vaikuttaa, ehdottomasti kyllä! Vaikutus on hyvin negatiivinen. Toimisto on jakautunut kahtia,  
työntekijät eriarvoisessa asemassa. Tiskiryhmän ja valmisteluryhmän välissä on hyvin syvä kuilu"*

*"Ei keskustella avoimesti, onko pelko leimautua"*

*"Ehkä? KYTTÄYS. Tiskiläinen ei pääse ruuhka-aikaan edes käymään vessassa, kun taas  
huoneessa istuvat voivat vapaasti käydä toistensa luona, vaikkei ei aina "asiaa" olisikaan"*

*"Ei suuremmin ole vaikuttanut millään muotoa negatiivisesti eikä muutenkaan. Silloin kun joku muu on as.palvelussa (ei ryhmäläinen) niin hänellä on selvästi vaikea asennoitua tekemään as.palvelutyötä ja välillä siitä kuulee ja ainakin näkee"*

## **Motivaatio**

Lähes kaikki vastaajat olivat motivoituneita tekemään työtään, ainakin pääosin. Tämä ilmenee muun muassa innokkuutena työntekoa kohtaan, kiinnostuksena opiskella uutta tietoa työtä varten ja hyvänä työn tuloksena. Muutama vastaaja ei ollut aivan niin motivoitunut, koska koki kiireen työssä liian suureksi ja työnkuvan muuttuneen yksipuolisemmaksi. Vastaajat kertoivat muun muassa seuraavaa:

*"Kyllä olen edelleen hyvin motivoitunut. Päivät ovat hyvin erilaisia ja hyvin haasteellisia. Työyhteisön kannustus ja onnistumiset asiakaspalvelussa lisää työn mielekkyyttä"*

*"Kyllä. Innokkuutena, työn tuloksena, asiakkaiden palautteena"*

*"Kyllä olen, vaikka välillä tuntuu, että onko järkee. Tulee töihin klo 7 tai lähtee 17. Ahkeruus vain kolahtaa omaan nilkkaan. Uusi ajatusmaailma, että on myös muuta kuin työ"*

*"Minulla ei ole enää mitään intressiä koko työntekoon, vaikka paahdankin täysillä. Ei ole kiva lähteä työhön, kun työnkuva on muuttunut täysin"*

*"Motivaatio kyllä häviää, kun miettii, jaksanko tai kun tietää, ettei ehdi palvella asiakasta tarpeeksi hyvin -> jono odottaa"*

## **Muutoksen puolesta vai sitä vastaan**

Tämä kysymys aiheutti vastausten jakautumista, mutta pääosin vastaajat olivat muutoksen puolesta. Muutoksen puolesta oltiin muun muassa sen takia, että vanhanaikainen organisaatio tarvitseekin jo uudistumista ja että työpaikalla saadaan selkeät ja valtakunnallisesti yhtenäiset työskentelytavat. Vastaajat, jotka olivat muutoksen puolesta, sanoivat seuraavaa:

*"Olen muutoksen puolesta. Kela on "vanhan ajan" virasto, joten on aikakin jo päivittää organisaatiota"*

*"Puolesta. Selkeästi sovittu mitä pitää tehdä"*

*"Puolesta, koska asiakkaiden etu"*

Muutosta vastaan oltiin myös. Syitä siihen oli esimerkiksi se, että asiakaspalvelijan tulee muutoksen myötä hallita kohtuuttoman paljon tietoa. Lisäksi työnteon asiakaspalvelussa koettiin muuttuneen kiireisemmäksi ja stressaavammaksi muutoksen myötä. Se koettiin muutoksessa ahdistavaksi, kun tuntui, että mitään Kelan etuutta ei osaa enää kunnolla. Asiakkaat ovat kuitenkin vaativia ja olettavat asiakaspalvelijan osaavaan vastata kaikkiin kysytyihin kysymyksiin. Vastaajat kertoivat seuraavaa:

*"Vastaan. (Entinen oli parempi, kaikki kiersi tiskissä.) As.palvelu, asiakkaan neuvonta kärsii, eli asiakkaat -> jonoa, asiakkaalle ei tarpeeksi aikaa. As.palvelijat stressaantuvat, vaativaa kiireistä työtä"*

*"No jos näin monessa pitää säheltää ja on tunne ettet saa mitään aikaan etkä enää edes hallitse yhtään Kelan hoitamaa etuutta, niin voi varmaan arvata, miltä tuntuu"*

Muutokseen suhtauduttiin myös neutraalisti, tai sitten selkeää kantaa ei ollut. Syitä tähän voi olla se, että työntekijä ei tiedä, mitä muutoksessa oikeastaan tapahtuu ja siksi olo on epävarma. Vastaajat sanoivat seuraavaa:

*"Osittain vastaan, osittain puolesta. Vastaan juuri sen takia, kun johto on hajottanut toimiston kahtia. Tiski on ainoastaan tiskiryhmän vastuulla. Apua ei saa toisilta. Puolesta sen takia, että asiakaspalvelun pitäisi parantua"*

*"Muutos aiheuttaa lähinnä epävarmuutta. Aluksi olin sitä vastaan, mutta nyt subtautuminen on lähinnä neutraali"*

## **Muutoksen käsittely ja siihen liittyvä tiedotus**

Usea vastaaja koki, että muutosta oli käsitelty tarpeeksi. Tosin tietoa siitä oli etsitty itse milloin mistäkin, esimerkiksi Kelan sisäisestä verkosta - Kelanetistä. Muutoksen alkuvaiheessa

olisi tarvittu enemmän asiasta tiedottamista. Vastajat ovat tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella saaneet toisiinsa verrattuna eri määrän tietoa muutoksesta. Avoimuutta muutoksen käsittelyyn toivottiin lisää ja toivottiin, että muutoksista kerrottaisiin ajoissa henkilöstölle. Muutoksen käsittelyn määrää kommentoitiin seuraavasti:

*"Mielestäni muutosta on käsitelty tarpeeksi; tietoa olen saanut lähinnä Kelan netistä"*

*"Kyllä on käsitelty ja tietoa olen saanut mutta myös itse pitää sitä aktiivisesti etsiä"*

*"Kiire on vienyt asiaa eteenpäin. Enemmän olisi pitänyt kertoa avoimesti"*

*"Ei. Olen hankkinut tiedon itse"*

*"Tunne on ettei Kela tiedota mistään muutoksesta riittävästi eikä ajoissa"*

### **Mahdollisen muutosvastarinnan käsittely**

Muutosvastarintaa työntekijät halusivat käsiteltävän keskustelemalla - tämä mielipide oli lähes jokaisessa vastauksessa. Jokaista, jolla on asiaa, tulisi kuunnella. Ajan kuluessa vastarinta hävinnee. Mahdolliseen muutosvastarintaan on puututtava heti. Vastajat sanoivat muutosvastarinnan käsittelystä seuraavaa:

*"Keskusteluaamuja"*

*"Mielestäni puututtava heti "pienikin haava voi tulehtua"*

*"Enemmän tiedotusta työntekijälle siitä miten työtehtävät muuttuu, muuttuuko palkkaus ja miten työtäsi muutoksen jälkeen arvostetaan"*

*"Asioista pitäisi puhua avoimesti. Sopeutumiselle pitää antaa aikaa. Koulutusta ja tiedotusta tulee olla riittävästi. Myös yksilöitä pitäisi kuunnella"*

### **Kokemus siitä, hallitseeko työpaikan johto muutostilanteen**

Tutkimuksen perusteella vastajat kokivat, ettei työpaikan johto hallitse muutostilannetta riittävästi. Tätä perusteltiin huonontuneella ilmapiirillä työpaikalla ja sillä, että ilmapiirin huon-

nonemisen syyksi laitetaan työntekijöiden muutosvastarintaisuus - vastuuta siitä ei ole otettu siitä itse. Kysymykseen, hallitseeko johto muutostilanteen, vastattiin seuraavasti:

*"Eipä taida juurikaan hallita ja sitten onkin niin, että työntekijät ovat muutosvastarintaisia"*

*"Toivottavasti on käytäväkeskustelut kantautuneet heidän korviinsakin. Ehkä olisi syytä ns. nostaa kissa pöydälle ja selvittää mm. avunanto tiskiläisille"*

*"Jossain määrin, mutta paremminkin voisi. Ilmapöytä on ollut huono"*

*"Kyllä, vaikka kaikki tuli nopeassa tahdissa"*

### 5.3.2 Työssä jaksaminen

#### **Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen merkitys**

Tutkimuksesta saatiin selville, että asiakaspalveluryhmäläiset pitävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista suuressa arvossa - se vaikuttaa kaikkeen, myös työpaikan ulkopuolella olevaan elämään. Ilman työhyvinvointia ja työssä jaksamista työnteosta ei tulisi juuri mitään. Toivottiin myös, että kaikkien työntekijöiden työhyvinvointi otettaisiin huomioon. Vastajat sanoivat näiden asioiden merkityksestä seuraavaa:

*"Ovat hyvin tärkeitä asioita. Vaikuttavat ratkaisevasti myös työpaikan ulkopuoliseen elämään ja yleiseen "elämän iloon"*

*"Merkitsee todella paljon. Vaikuttaa kaikkeen; työn tulokseen, määrään, kokonaisuuksien hallintaan ja painetilanteisiin"*

*"Erittäin paljon. Ilman työhyvinvointia esiintyy ristiriitoja ja työinnostus on poissa. Koko toimiston työhyvinvointi on tärkeä, jossa merkittävä panos on toimiston johdolla"*

#### **Työhyvinvoinnin toteutuminen Maslowin tarvehierarkian mukaisesti**

Maslowin tarvehierarkian alimpana portaana ovat **fysiologiset tarpeet** – terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen yleensäkin. Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella tämä porras

oli ainakin fyysisen jaksamisen osalta kunnossa, mutta henkinen jaksaminen oli toisinaan huonoa. Vastanneet kertoivat fyysisen kunnan siis olevan hyvä tai ok. Muutamia vastauksia Maslowin alimman portaan tilanteesta:

*"Kyllä. En jaksaisi tehdä töitä Kelassa, jollen olisi fyysisesti näin hyvässä kunnossa"*

*"Ovat. tosin on joskus henkisesti väsyttävää töissä. Voi olla rankka viikko"*

*"Terveys ja kunto ok, mutta jaksaminen on rajoilla. Työ on vaativaa ja raskasta. Asiakaspalvelukierto on liian tiivis"*

Seuraavana portaana Maslowin tarvehierarkiassa ovat **turvallisuuden tarpeet** – työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Tutkimusvastausten perusteella työpaikkaa pidettiin pääosin turvallisena sekä henkisesti että fyysisesti. Työkavereilta saa tarvittaessa tukea ja työpaikka on paikkana turvallinen. Henkistä väkivaltaa ei ollut. Tulevaisuuden mahdollista turvallisuustilanteen muutosta pohdittiin. Vastajat sanoivat turvallisuudesta muun muassa seuraavaa:

*"Mielestäni on. Henkistä väkivaltaa en ole huomannut. Toivon, että sitä ei olisikaan tai jos on, niin tieto menisi heti johdolle. Sellainen uuvuttaa"*

*"Voi kutsua tarvittaessa työkaverin apuun jos ei yksin pärjää eli on turvallinen"*

*"Tähän asti aika turvallinen. Asiakaskunta muuttuu ja voi mahdollisesti lisääntyä henkinen ja fyysinen turvattomuus"*

Myös turvattomuutta kuitenkin koettiin olevan ja sitä koettaessa tunne oli melko voimakas. Turvattomuutta aiheuttivat aggressiiviset ja uhkaavat asiakkaat ja positiivisen ilmapiirin puute. Vastajat sanoivat seuraavaa:

*"Syytön asiakasneuvoja saa joskus haukut. Henkisesti stressaavaa"*

*"As.palvelu on vaativaa, kiireistä, vastuullista. Asiakkaat ovat usein ärtyneitä, purkavat tuntejaan as.palvelijaan. Meillä on yksi tiskissä, usein kirjeitä ja lappuja heitetään eteen toisen asiakkaan ohii"*



*"Joskus asiakkaat ovat ilkeitä ja tuntuvat jopa uhkaavilta. En kuitenkaan koe suurta huolta turvallisuudestani. Meillä on kuitenkin tiski suojassa ja henkisesti voi purkaa asioita työkavereille. Asiat pitää vain ottaa asioina, ei henkilökohtaisesti"*

*"EI! Työnantaja voisi olla itse joskus läsnä työssä niin tietäisi töistä enemmän, läsnä myös työntekijätasolla, joskus antaa edes positiivista palautetta, eikä aina vain kiristää, napautella asioista"*

Maslowin tarvehierarkian kolmantena portaana ovat **läheisyyden tarpeet** – työpaikan yhteisöllisyys ja suhteet työkavereihin. Yhteisöllisyydestä kysyttäessä sitä sanottiin olevan, mutta jostain syystä se on kadonnut hieman asiakaspalveluryhmän perustamisen myötä. Poikkeuksena pidetään asiakaspalveluryhmäläisten yhteisöllisyyttä. Työkavereita pidetään kaikesta huolimatta hyvin tärkeinä. Vastajat kertoivat yhteisöllisyyden kokemisesta seuraavaa:

*"Nykyään vähän. Työtovereiden kanssa suhteet "melko" kunnossa"*

*"Toimiston kahtia jakautumisen myötä työntekijöiden välit ovat huonontuneet. Työtoverit olisivat hyvin tärkeitä, mutta nyt suhteet ovat kärsineet"*

*"Asiakaspalveluryhmällä on kyllä. Muilta avun saanti esim. ruuhkiin tuntuu olevan hankalampaa - sellainen tunne on että ne siis as.palvelun työt ei minulle kuulu"*

Neljäs porras Maslowin tarvehierarkiassa on **arvostuksen tarpeet** – oman osaamisen ja ammattitaidon arvostus. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden saama arvostus oli suurelta osin heidän omaa arvostustaan omaa työtänsä kohtaan; ei ollut oikeastaan edes tietoa siitä, arvostavatko muut itseä. Osa vastaajista sanoi kyllä saaneensa aivan selkeästi arvostusta joltakin työpaikalla; työkavereilta tai asiakkailta. Vastajat kertoivat seuraavaa:

*"Kyllä arvostan ja työkaveritkin arvostavat"*

*"Muista en tiedä, mutta itse olen oppinut ainakin arvostamaan. Toisaalta tuntuu, ettei tiedä tarpeeksi"*

*"Arvostan. Haluaisin lisäosaamista"*

Viidennen portaan Maslowin tarvehierarkiassa muodostaa **itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet** – oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen. Tämä kysymys jakoi mielipiteitä, sillä suunnilleen puolet vastanneista sanoi, että kehittymisen mahdollisuuksia on. Urakehitystä ei kukaan vastaaja sanonut olevan, vaan mahdollinen kehitys olisi lähinnä oman työn parempi hallitseminen. Vastaukset haastattelussa olivat muun muassa seuraavanlaisia:

*"Tässä työssä voi varmaan aina kehittyä osaajana. Urakehitystä ei ole juuri tarjolla"*

*"Kyllä aina on kehittymisen mahdollisuuksia"*

*"Kyllä on kehittymisen mahdollisuuksia mutta se tarvitsee myös koulutusta joka kyllä tällä hetkellä tuntuu olevan kiven takana"*

Vastaajat, joiden mielestä ei ollut kehittymisen mahdollisuuksia, kertoivat, että työstä on tullut yksitoikkoista, eikä etenemisen mahdollisuuksia vain ole. Mielipiteet olivat muun muassa seuraavanlaisia:

*"Ei. Tiskikiertoon pitää laittaa lisää ihmisiä eli myös niitä ratkaisijoita esim. kaikki tauottamiset ja tuuraukset heille, vuorotellen. Ns. as.palvelijoille tulee mahdollisuus tehdä muutamkin välillä"*

*"Ei ole kehittymismahdollisuuksia. Työ yksitoikkoista"*

*"Ei. Syväosaamista etuuksiin joita käsittelen. Myös uusia haasteita kaipaan"*

Maslowin tarvehierarkian huipun eli kuudennen portaan muodostaa **henkisyys, sisäinen draivi sekä omat arvot ja ihanteet**. Suurin osa vastaajista arvioi omat arvonsa työhönsä sopivaksi. Myönteiset vastaukset olivat seuraavanlaisia:

*"Kyllä! Arvostan työtäni"*

*"Mielestäni kyllä. Eihän kaikkea tarvi tuoda esille itsestään"*

Muutama vastaaja kertoi omien arvojensa poikkeavan jollain lailla nykyisestä työstä ja syynä tähän oli muun muassa se, ettei asiakaspalvelun laadussa pääse haluamalleen tasolle vaikka kuinka yrittäisi. Lisäksi asiakaspalvelussa tarvittava valtava tietomäärä saa tuntemaan, että mielummin tekisi sellaista työtä, missä ei tarvitse ajatella juurikaan.

*"Ristiriita. Asiakasta on palveltava antaen hänelle tarpeeksi tietoa. Harvoin siihen on aikaa. Toimiston työntekijät kuormittuvat eri tavalla"*

*"Nykyisin tuntuu, että haluaisin tehdä sellaista työtä, jossa ei tarvitsisi ajatella mitään"*

## **Muut työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset haastattelussa**

### **Koulutuksen määrä**

Usea vastaaja sanoi saaneensa koulutusta työnsä hoitamiseen, mutta koulutuksen määrää voisi lisätä. Osa on oppinut tarvittavat tiedot itse. Lisäkoulutusta kaivattiin asiakaspalvelutyön tueksi. Kerrottiin myös, että asiakaspalvelutyön oppii parhaiten tekemällä. Vastaajat kommentoivat saamansa koulutuksen määrää seuraavasti:

*"Etuuskoulutusta pitäisi ehdottomasti saada lisää. Tiskissä ei riitä pelkkä hakemuksen vastaanotto"*

*"Nämä asiat oppii tekemällä ja se prosessi on kesken. Asiatietoa aina tarvitsisi aika-ajoin lisää, käytännön tueksi ja taustaksi"*

*"Olen saanut, mutta lisäkoulutus ei koskaan ole pahasta. Eri etuuksista hyvää tietopakettia asiakaspalveluun"*

*"Elämä opettanut!"*

## Tyytyväisyys

Lähes kaikki vastaajat kertoivat olevansa eri syistä tyytyväisiä työhönsä. Työhön oltiin tyytyväisiä, koska sen sanottiin olevan monipuolista ja muutoksen myötä työtehtävät ovat selkiytyneet. Tyytyväisiä oltiin siihen, että asiakaspalvelun asemaa on parannettu ja sille on alettu antaa arvoa. Vastattiin muun muassa seuraavaa:

*"Olen tyytyväinen työhöni tällä hetkellä. Tehtävät selkiytyneet ja tuntuu jopa että saakin jotain aikaa"*

*"Työni on monipuolista ja jatkuvasti tulee uusia asioita esille. Voitaisiin sanoa, että samanlaista päivää ei ole"*

*"Olen tyytyväinen, että vaihteleva työ, as.palvelua ja ratkaisutoimintaa. As.palvelu on liian kiireistä toisinaan"*

*"Kyllä olen tyytyväinen. Kivat työkaverit ja pidän asiakaspalvelusta"*

Myös työhön tyytymättömiä oli muutamia. Syynä tähän oli työpaikan huonontuneeksi koettu ilmapiiri, joka tuntui välillä todella rankalta. Vastaajat sanoivat:

*"Joskus olen, joskus en. Voisin vaihtaa työpaikkaa. Työpaikalla ilmapiiri hyvin negatiivinen; se kuluttaa voimia"*

*"En oikein"*

## Voimien riittävyys työntekoon

Usea vastaaja koki itsensä väsyneeksi ja epäili voimiensa riittävyyttä työn tekoon. Esimiesten toivottiin puuttuvan asiaan jollain lailla. Henkisen jaksamisen ongelmat aiheuttavat myös fyysisiä oireita. Asiakaspalvelijat olivat väsyneitä muun muassa asiakkaiden vaativuuden takia. Vastaukset voimien riittävyyteen olivat seuraavanlaisia:

*"Ei aina voimat riitä. Silloin tulee fyysisiä oireita. Anttaisi se, että ns. ratkaisijat osallistuisivat as.palveluun. – > esim. tauottamiset heille"*

*"Tiukilla on. Välillä voimat loppuvat. Tähän pitäisi esimiesten puuttua enemmän"*

*"Kyllä riittävät, mutta välillä mennään voimavarojen ääri rajoilla. Tuntuu, että asiakaspalvelussa joutuu jo hallitsemaan mahdolltomuksiin asti eri etuuksien nippelitietoa, koska asiakkaat ovat todella vaativia"*

*"Työpaikan ilmapiiri positiivisemmaksi, kannustavammaksi, työnjohdon osalta!"*

Myös hyvin jaksavia vastaajia oli. Voimien sanottiin riittävän muun muassa sen takia, koska tekee osa-aikatyötä ja ehtii palautua, kun on paljon vapaa-aikaa. Toisaalta ihmeteltiin omaa jaksamista. Vastaajat kertoivat seuraavaa:

*"Riittää, koska osa-aikatyössä, muuten en jaksaisi. Viikonloppu ei enää riittäisi palautumiseen"*

*"Voimat riittävät (toisinaan enemmän ja toisinaan vähemmän)"*

*"Ihmeen hyvin jaksan, itsekin ihmettelen. Yritän ajatella positiivisesti"*

### **Kokemukset palautteesta**

Asiakaspalvelijat kokivat, että palautetta saisi tulla enemmänkin. Nyt palautetta tuli lähinnä vain asiakkailta - mihin tosin oltiin ihan tyytyväisiä. Saatua palautetta oli sekä positiivista että negatiivista, mutta enemmän saatiin positiivista palautetta. Palautetta saatiin myös työtovereilta. Lisää palautetta - etenkin positiivista - kaivattiin lähinnä esimiehiltä. Nyt palautetta heiltä saatiin lähinnä uusien vaatimusten muodossa. Vastaajat kertoivat palautteesta seuraavaa:

*"Asiakkailta saa suoraa palautetta välillä. Toisinaan se on kiitosta saamastaan palvelusta tai sitten moite huonosta palvelusta"*

*"Joskus voisi tulla positiivistakin palautetta, joskus turhauttaa, kun antaa kaiken tehonsa/osaamisensa työhön ja myönteistä palautetta ei tule koskaan"*

*"Jos esim. johdolle tulee tieto negatiivisesta tai positiivisesta palautteesta, niin toivoisin siitä kerrottavan asianomaisellekin"*

*"Olen saanut sekä positiivista palautetta että negatiivista (ohjaavaa) palautetta. Molempia tarvitaan lisää, jotta voi oppia"*

*"Olen saanut sellaista palautetta, ettei tarvitse tehdä niin paljon kuin olen tehnyt - virheen yhteydessä"*

*"Kaikki palaute tervetullutta!"*

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖSSÄ JAKSAMISEEN

Kelan Kainuun vakuutuspiirissä eletään parhaillaan suuren ja koko organisaatiota mullistavan muutoksen hetkiä. Muutos alkoi käytännössä Kainuun alueella syksyllä 2007 asiakaspalveluryhmän perustamisella. Muutos kestää kohtuullisen kauan, ja työssä jaksamisesta saattaa tulla ongelma jossain vaiheessa, esimerkiksi muutostilanteen alussa. Asiakaspalveluryhmästä tehdyn tutkimuksen sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella esitetään käytännöllisiä jaksamiskeinoja toimeksiantajalle, eli Kelalle. Keinot ovat pieniä, mutta kuitenkin hyödyllisiä.

Fyysisen hyvinvoinnin kunnossa pitämiseen on olemassa hyviä keinoja - samoin keinoja on myös henkisestä hyvinvoinnista huolehtimiseen. Työntekijän oma panos hyvinvointiinsa on tärkeä, jotta hyvinvointi oikeasti toteutuisi. Tutkimusvastauksista kävi ilmi, että joitakin työssä jaksamisen osa-alueita voisi parantaa.

### 6.1 Ajattelutapa

Työntekijät jaksavat paremmin, kun he panostavat positiiviseen ajatteluun - siksi siihen tulee kannustaa. Negatiivisille ajatuksille on yleensä olemassa positiivinen vastine. Positiivista ajattelua voi ja tulee harjoitella. Se hyödyttää sekä työntekijää, että organisaatiota, koska se antaa positiivista energiaa työyhteisöön. Suurin osa asiakaspalveluryhmäläisistä ajattelee tutkimuksen perusteella positiivisesti. Muun muassa stressin voi pitää loitolla ajatteleamalla positiivisesti - ympäriltä löytyy varmasti syitä illoita. Vanhoja asioita ei kannata jäädä murehtimaan.

Työntekijöiden tulee käyttää omaa työkaluaan - sisäistä puhetta hyvinvointinsa kunnossa pitämiseen. Sisäinen puhe saa nopeasti asiat tuntumaan joko mukavilta tai ahdistavilta - tuntemus riippuu omista ajatuksista. Työntekijän harjoiteltua myönteistä sisäistä puhetta, tulee siitä ajan kuluessa automaattinen tapa. Kriittisyys itseä kohtaan vähenee sisäisen puheen avulla.

Myönteinen sisäinen puhe voimistaa työntekijän uskoa pysyvyyteen, motivoi, parantaa tarkkaavaisuuden suuntautumista oikeisiin asioihin sekä edistää onnistuneita työsuorituksia. Työntekijöitä tulee näiden seikkojen perusteella kannustaa positiiviseen ajatteluun ja myönteiseen sisäiseen puheeseen. Alla on esimerkkejä siitä, miten negatiiviset ajatukset voidaan

muuttaa positiiviseksi ja kuinka sisäisellä puheella voi kannustaa itse itseään jaksamaan paremmin.

Mahdollisuuksien ja Mahdottomuuksien Sanakartta	
Täytyy, pitää, on pakko, joudun	Voin, osaan, haluan, pystyn, kykenen
En osaa, en voi, en saa, ei pidä, en uskalla, ei passaa, ei pysty, on määrä	Haluan, tahdon, minulla on mahdollisuus/ tilaisuus/ lupa
	Saan, saatan, kannattaa, on arvokasta/ tärkeää/ hyvä

Kuvio 10. Vaihtoehdotiset sanavalinnat (Katajainen 2003, 149.)

<p>”Jaksan hyvin tämän vaikean jakson.”</p> <p>”Kykenen tulemaan juttuun tuon x:n kanssa.”</p> <p>”Kykenen hillitsemään itseni.”</p> <p>”Jaksan etsiä rakentavaa keskustelutyöliä.”</p> <p>”Osaan työni tässäkin tilanteessa.”</p>
--

Kuvio 11. Esimerkkejä itsepuhelusta (Nykänen 2007, 90.)

## 6.2 Omat rajat

Omasta itsestään tulee pitää huolta. Työt eivät karkaa, vaikka välillä ajattelisi omaa hyvinvointiaan. Sen sijaan töitä ei aina jaksata tehdä kunnolla, jos ei välillä ajattele itseään ja omia rajojaan. Tutkimuksen perusteella työntekijät ovat tämän seikan oivaltaneet. Hyvinvointiin tulee suhtautua vastuullisesti, jotta tuntisi olonsa paremmaksi. Myös muut huomaavat vastuullisuuden itseä kohtaan ja kunnioittavat sitä. Jokaisella työntekijällä on omat rajansa. Tulee siis kannustaa työntekijöitä löytämään omat rajansa, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja työntekijä jaksaisi tehdä työtä hyvin.



### 6.3 Työn ulkopuoliset asiat

Työn ulkopuoliset asiat vaikuttavat myös työssä jaksamiseen. Tällaisia asioita ovat muun muassa ihmissuhteet ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen. Kyseiset asiat antavat onnen tunnetta ihmisen elämään. Työntekijöiden kannattaa muistaa, että on olemassa muutakin elämää kuin työ. Rauhallista ja riittävää unta ei tule myöskään unohtaa, sillä ihmisen tulee levätä välillä. Työntekijöitä tulee kannustaa panostamaan muun muassa hyviin harrastuksiin, jotta työssä jaksaminen paranisi.

### 6.4 Kuuntelemisen taito ja vuorovaikutus

Työyhteisössä kuuntelemisen taito on hyvin tärkeä työssä jaksamisen kannalta. On tärkeää, että kaikkia, joilla on asiaa, kuunnellaan. Kaikkia, joilla on sanottavaa, tulee työpaikalla kuunnella - asioita ei saa sivuuttaa, sillä se tuntuu sanojasta alentavalta. Työyhteisön jäsenten tulee pystyä puhumaan keskenään vaikeistakin asioista, koska sillä on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Vuorovaikutuksessa olisi hyvä miettiä asiat omalle kohdalleen - miten itse haluaisi tulla kohdelluksi sanottuaan jotain. Tulee siis tehdä toisille se, minkä tahtoisivat itselleen tehdä.

### 6.5 Työpaikan fyysiset puitteet

Myös työpaikan fyysisillä puitteilla on merkitystä työssä jaksamiselle. Esimerkiksi huono ergonomia voi aiheuttaa pahoja ongelmia työntekijöille. Tutkimuksen perusteella työpaikan fyysiset puitteet olivat kunnossa. Työntekijän tulee välttää aina samassa asennossa istumista. Hänen kannattaa myös liikkua - jumpata ja venytellä välillä. Näin välttyään pahimmilta ja hyvin yleisiltä selkäsäryiltä.

Fyysisiin puitteisiin voidaan lukea myös työpaikan turvallisuus. Työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on tieto siitä, miten toimitaan ongelmatilanteissa. Esimerkiksi jokin hälytysjärjestelmä olisi hyvä olla olemassa, jotta asiakaspalveluun saisi heti apua sitä tarvitessaan.

## 6.6 Ikääntyneiden työntekijöiden huomiointi

Ikääntyneemmällä työntekijällä on omat vaatimuksensa muutostilanteessa jaksamiseen. On tärkeää ottaa huomioon tällaiset seikat, jotta heilläkin olisi mahdollisuus tuntea työn iloa ja onnistumisen tunteita. Eläkkeelle pian jäävät kaipaavat myös työhyvinvointia.

Huomioon tulee ottaa ikääntyneiden asenne muutokseen - mahdollinen kielteisyys oppimiseen voi johtua siitä, ettei aikaisemmin ole tarvinnut oppia mitään tai oppimiseen ei ole ollut mahdollisuutta. Uusi tieto tulee liittää aiemmin opittuihin asioihin - tästä on hyötyä muillekin, kun ikääntyneemmät voivat jakaa elämän aikana keräämäänsä tietoa muille. Muutoksessa ikääntyneemmille tulee antaa mahdollisuus oppia asioita käytännön tekemisen kautta. Mahdolliset virheet tulee sallia ja oppimisen tulee tapahtua rauhalliseen tahtiin hyvässä ilmapiirissä.

## 6.7 Omat vaikutusmahdollisuudet jaksamiseen

Työssä jaksamisen kannalta työntekijän oma rooli sen onnistumisessa on tärkeä. Loppujen lopuksi - jos ihminen ei ole itse kiinnostunut työssä jaksamisestaan, ei hän todennäköisesti jaksakaan työssään niin hyvin kuin voisi jaksaa. Työntekijää tulee kannustaa jaksamaan ja motivoida häntä toteuttamaan erilaisia keinoja parantaa omaa hyvinvointiaan.

Joskus työntekijällä voi olla vaikeuksia tietää, miten hän voisi toimia kokeakseen iloa työssään riippumatta muutostilanteista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on ehdotuksia siitä, kuinka omia voimavarojaan voi pitää yllä. Joissain tapauksissa tarvitaan esimiehen kanssa keskustelua ja joskus apua voidaan tarvita myös esimerkiksi työterveyshuollosta.

Työntekijä voisi käydä alla olevan listan läpi ja miettiä, mitä kehityshaasteista hän voisi toteuttaa käytäntöön. Työnjohto taas voisi arvioida omassa työssä ja työyhteisössä kehitettäviä asioita.

<b>Työntekijän omia kehityshaasteita</b>		<b>Omassa työssä ja työyhteisössä kehitettäviä asioita</b>
<b>Ammattitaidon ylläpito</b> Oman alan kehityksen seuraaminen Itsensä kehittäminen	<b>OSAAMINEN</b>	<b>Perehdytys ja työnopastus, kehityksen mahdollistaminen</b> Koulutus Työnohjaus <b>Toimivat välineet työntekoon</b>
<b>Voimavarojen vahvistaminen, itsestä huolehtiminen</b> Lepo, ravinto Ulkoilu, kuntoilu Perhe, ystävät Harrastukset <b>Itsetunnon vahvistaminen:</b> Missä olen hyvä?	<b>JAKSAMINEN</b>	<b>Töiden suunnittelu</b> Työmäärän sopiva mitoitus Työnkuvan selkiyttäminen Työympäristön kehittäminen turvalliseksi ja viihtyisäksi Jouston salliminen mm. työaika
<b>Oman itsen jäsenyys</b> Omat tavoitteet ja odotukset työssä Omat vahvuudet ja voimavarat Työn ja muun elämän suhde <b>Realiteetteihin perustuva asennoituminen</b> Mikä työssä on mahdollista? Mikä on riittävän hyvä?	<b>SITOUTUMINEN</b>	<b>Avoin keskustelu ja sopiminen</b> Esimies- alaiskeskustelut Työyhteisöllinen työstäminen <b>Töiden suunnittelu</b> Tavoitteiden selkeä määrittely
<b>Toimintaympäristön jäsentäminen</b> Missä tilanteessa ollaan työpaikalla? Mihin ollaan menossa? Aktiivisuus, joustavuus Mitä voin tehdä ko. tilanteessa? Voinko asennoitua uudella tavalla? Mitä hyvää tässä on?	<b>VUOROVAIKUTUS TILANNE</b>	<b>Vuorovaikutuksen tukeminen</b> Aktiivinen osallistuminen työyhteisön työhön Vaikutuskanavien käyttö

Kuvio 12. Työntekijän mahdollisuuksia omien voimavarojensa tukemiseen (Työterveyslaitos 2006.)

## 6.8 Ajankäyttö

Ajankäytön hallinta lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Siksi ajankäyttöään on hyvä suunnitella. Työjärjestelyt pitää tehdä siten, että työntekijä voi tuntea hallitsevansa aikaa eikä toisinpäin. Jatkuva kiire on kuluttavaa. Tutkimuksen perusteella asiakaspalveluryhmäläisillä on yleensä aina kiireistä töissä. Heille voisi järjestää mahdollisuuden hallita aikaansa paremmin, jos se vain olisi mahdollista. Esimerkiksi alla oleva ajanhallintatyökalu (kuvio 13) voi olla apuna käytössä olevan ajan ja tehtävänä olevien töiden hahmottamisessa.

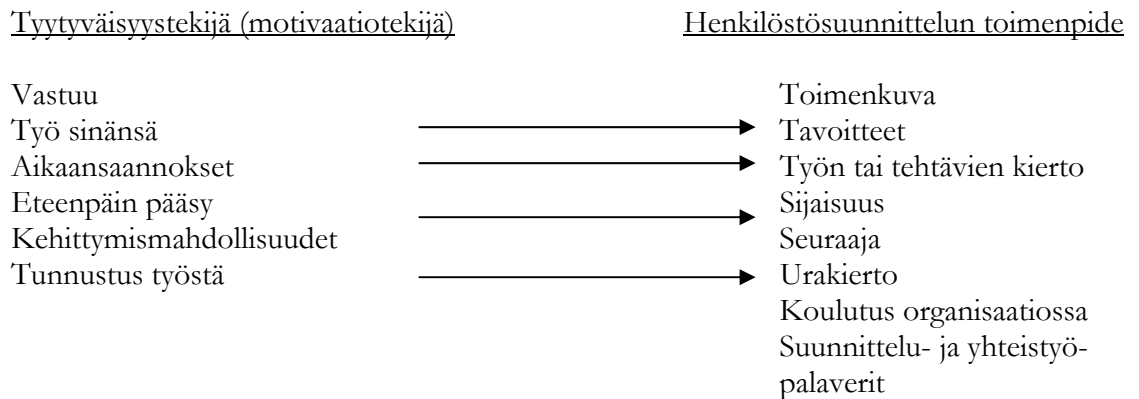
	<b>KIIREELLINEN</b>	<b>EI KIIREELLINEN</b>
<b>TÄRKEÄÄ</b>	Kriisiytyvät asiat Tarvitsevat nopeaa huomiota Deadline projektit Painavat päälle	Stressin ennaltaehkäisy Itsestä huolehtiminen Yhteistyö Vuorovaikutus Uudet mahdollisuudet, kehittäminen Suunnittelu, ideat, visiot, unelmat Virkistäytyminen
<b>EI TÄRKEÄÄ</b>	Keskeytykset Jotkut puhelut Osa postista Jotkut kokoukset	Triviaalit tehtävät Osa postista Osa puheluista Ajanviete Puuhastelu

Kuvio 13. Ajanhallintatyökalu (Katajainen 2003, 101.)

## 6.9 Työn rikastaminen

Työn rikastamisen keinoja kannattaa käyttää - työntekijöiden jaksaminen työssä paranee, kun koko ajan ei joudu tekemään samoja asioita. Mielenkiinto työtä kohtaan lisääntyy hyvin todennäköisesti, mikäli työntekijä saa mahdollisuuden kokeilla muitakin työtehtäviä kuin päätehtävänsä. Tutkimustulosten perusteella asiakaspalvelijoilla on laaja työnkuva - asiakaspalvelua ja jonkin etuuden hallitsemista. Voitaisiinko kuitenkin henkilöstösuunnittelun toimen-

piteillä parantaa asiakaspalveluryhmäläisten työhyvinvointia? Töitä saattaa nimittäin olla välillä liikaa suhteessa siihen aikaan, jossa ne tulee hoitaa. Lisäksi tarvitaan koulutusta työtehtävien onnistuneeseen hoitamiseen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 14) on esitetty henkilöstösuunnittelun toimenpiteitä, joilla saadaan työpaikalle lisää jaksamista ja intoa työntekoa kohtaan.



Kuvio 14. Työtyytyväisyyttä lisääviä henkilöstösuunnittelun mahdollisuuksia (Tervonen 2006, 40.)

### 6.10 Palaute

Tutkimustulosten perusteella asiakaspalveluryhmäläiset kaipaavat palautetta enemmän, kuin he sitä nyt saavat. Sekä positiivista ja kannustavaa, että ohjaavaa (negatiivistakin) palautetta kaivataan, jotta työssään olisi mahdollista kehittyä. Palautetta kaivataan nimenomaan työpaikan johdolta - asiakkailta ja työkavereilta sitä jo saadaan. Palautteen tulee olla rakentavaa, ei missään nimessä syyttelevää. Etenkin positiivista palautetta tulee antaa, koska sille löytyy kylä aihetta. Jaksaminen työssä paranee, kun saa kannustavaa palautetta. Alla olevassa kuviossa on palautteen antamista varten hyvät perusohjeet. Työntekijän saatua palautetta hän kokee itsensä tärkeäksi - onhan hänen työnsä huomattu. Tärkeää on, että palautetta annetaan ja paljon.

Anna palaute välittömästi.	Palautteen pitää olla asiantuntevaa.	Käännä moite korjaavaksi palautteeksi: anna se ehdotuksena, neuvona tai toiveena, tee siitä palautteen saajalle tavoite.
Ole rehellinen. Kerro tarkoitusperistäsi.	Rakenna ”hampurilaispalaute”.	Anna tilaa vuoropuhelulle, palautteen saajan näkemykselle. Kuuntele aidosti häntä.
Arvostele vain käyttäytymistä, ei ihmistä.	Vältä yleistyksiä. Opettele sanomaan esimerkiksi: ”Tällä kertaa/tässä asiassa... ei oikein sujunut.”	Kiitä pienistäkin asioista.

Kuvio 15. Rakentavan palautteen kultaiset säännöt (Nykänen 2007, 104.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimus antoi tietoa Kelan Kainuun vakuutuspiirissä työskentelevien asiakaspalveluryhmäläisten organisaatiomuutoksen kokemisesta ja työssä jaksamisesta muutostilanteessa. Tutkimuksen perusteella ryhmäläiset ovat huomanneet muutoksia työssään tapahtuneen asiakaspalveluryhmän perustamisen myötä. Saadut vastaukset perustuivat opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta tehtyihin avoimiin teemahaastattelun kysymyksiin.

Muutos koettiin asiakkaita ajatellen hyväksi. Myös asiakaspalvelun arvostuksen kasvua pidettiin muutoksen tuomana hyvänä asiana. Toiminnan tehostaminen oli yksi suurimmista koetuista muutoksen aiheuttavista syistä. Asiakaspalvelijat uskoivat etuuskäsittelyn nopeutuvan asiakaspalvelun muutoksen myötä. Muutoksen etuna pidettiin sitä, että tuntuma asiakaspalvelutyöhön pysyy hyvin yllä. Asiakaspalvelutyöstä pidettiin. Haitaksi muutoksessa koettiin lisääntynyt kiire ja suuren tietomäärän hallinnan vaikeus. Tutkimuksessa harmiteltiin myös sitä, ettei enää pääse tekemään niin paljon etuuksien ratkaisutyötä. Muutosta pidettiin pääosin tarpeellisena muun muassa jo vanhanaikaisen organisaation uusimisen takia.

Muutoksen koettiin vaikuttavan ihmissuhteisiin työpaikalla. Avoimuus keskusteluissa oli vähentynyt kenties leimautumisen pelon takia. Koettiin, että asiakaspalvelijat ja etuuskäsittelijät ovat eriarvoisessa asemassa. Muutos ihmissuhteissa koettiin hyvin negatiiviseksi muutokseksi. Kenties ilmapöörin kiristyminen johtui siitä, että etuuskäsittelijät ajattelivat ehkä asiakaspalveluryhmäläisten saaneen erityisen paljon ja riittävästi koulutusta asiakaspalvelua varten ja asiakaspalveluryhmäläiset kokivat, etteivät he saa etuusratkaisijoilta apua asiakaspalveluun sitä oikeasti tarvitessaankaan.

Asiakaspalvelijat olivat pääosin motivoituneita tekemään työtään - siksi koska he pitivät asiakaspalvelutyöstä. Onnistuminen asiakkaiden palvelemisessa sai hyvälle mielelle. Kiire ja väsymys sekä suuret osaamisvaatimukset vähensivät motivaatiota. Asiakaspalvelijat olivat tutkimuksen mukaan muutoksen puolesta. Syynä oli asiakaspalvelun selkeytyminen ja se, että muutos on asiakkaiden etu.

Tutkimuksen perusteella muutosta olisi voitu käsitellä paremmin. Nyt tietoa oli jouduttu muutoksesta etsimään pääosin itse ja käsittely muutoksesta oli ylipäätään vähäistä siihen nähden, kuinka suuresta muutoksesta oli kyse. Mahdollista muutosvastarintaa haluttiin käsiteltävän myös - keinoina keskustelu ja muutoksen tarpeellisuuden perustelevinen. Avoi-

muutta pidettiin myös muutosvastarinnan käsittelyssä hyvin tärkeänä asiana. Kenties johdon olisi hyvä tiedottaa muutoksesta ja sen aiheuttamista vaikutuksista työntekijöihin ajoissa ja enemmän ja selkeästi muutoksen tarpeellisuuden perustellen.

Työhyvinvointia arvostettiin paljon. Tutkimuksen perusteella selvisi, että työhyvinvoinnin on tärkeää olla kunnossa kaikkien työntekijöiden osalta työpaikalla - muussa tapauksessa jaksamisen suhteen tulee ongelmia. Työhyvinvointiin tulee panostaa.

Vastaukset Maslowin tarvehierarkian mukaan tehtyihin kysymyksiin kertoivat sen, että alimman tason tarpeet, eli fysiologiset perustarpeet - fyysinen kunto ja jaksaminen - olivat kunnossa. Perusta hyvinvoinnille siis oli olemassa. Työpaikka koettiin myös fyysisesti turvalliseksi, eli turvallisuuden tarpeet olivat myös kunnossa. Enemmän ongelmia oli ylemmillä tarvetasooilla - läheisyyden tarpeissa; työpaikan yhteisöllisyydessä. Valitettavasti tämän tason tarpeen koettiin huonontuneen muutoksen myötä. Kuitenkin asiakaspalveluryhmä koki keskenään voimakkaampaa yhteisöllisyyden tunnetta kuin ennen - oli tunne, että ollaan samassa veneessä. Arvostuksen tarpeiden koettiin olevan ihan kunnossa, mutta vastauksia rivien välistä lukemalla tutkija arveli vastaajien kaipaavan enemmän arvostusta työlleen.

Itsensä toteuttamisen tarpeista ja oman työn jatkuvasta kehittämisestä oltiin eri mieltä - toisilla oli mahdollisuuksia ja toisilla ei. Syitä kehittymisen mahdollisuuksien olemassaoloon oli esimerkiksi se, että koettiin mahdolliseksi jatkuva kouluttautuminen. Ne, joilla mahdollisuuksia ei tuntunut kehittymiseen olevan, kertoivat olevansa jo lähellä eläkeikää tai sitten ajateltiin, ettei mahdollisuuksia urakehitykseen vain ole. Ylimmän tason tarpeet eli henkisyys ja niin sanottu sisäinen draivi olivat lähes jokaisella vastanneella kunnossa - omat arvot sopivat asiakaspalvelutyöhön. Maslowin tarvehierarkiaan liittyvien kysymysten perusteella voidaan päätellä, että työpaikalla kunnossa olivat ainakin fyysinen ja henkinen hyvinvointi, mutta sosiaalisessa ja psyykkisessä hyvinvoinnissa oli tämän muutosvaiheen pahimmat ongelmat asiakaspalveluryhmän työhyvinvoinnissa.

Koulutusta kaivattiin lisää työtehtävien hoitamiseen, vaikka sitä oli jo jonkin verran saatu. Tutkimuksen perusteella kaivattiin lisää koulutusta Kelan etuuksista, sillä asiakaspalvelutyötä pidettiin huomattavasti vaativampana kuin vain lomakkeiden vastaanottamisena. Asiakkaiden vaikeita ja lukuisia kysymyksiä varten toivottiin tukea, eli lisää koulutusta. Todettiin myös, että hyväksi asiakaspalvelijaksi oppii vain kokemuksen kautta.



Asiakaspalvelutyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä, koska työ oli vaihtelevaa ja työtehtävät tuntuivat selkiytyneen. Mukavien työkaverin osuutta työtyytyväisyyden kokemiseen ei voida vähätellä - heillä oli suuri merkitys asiaan. Työtä pidettiin monipuolisena ja kiireisenä.

Työssä jaksaminen ei kaikilta osin ollut kunnossa, sillä usea vastaaja sanoi työskentelevänsä jaksamisensa rajoilla. Tiskityötä koettiin olevan välillä liikaa. Positiivisella asenteella ja osaaikatyön avulla jaksettiin paremmin - ja siten, että harrasti jotain työn ulkopuolella - ajatukset irtosivat siten töistä ainakin välillä ja sen jälkeen jaksoi työskennellä paremmin. Tutkimuksen perusteella asiakaspalveluryhmäläiset kaipasivat apua työssä jaksamiseensa työnjohdon taholta - voisiko töitä jakaa joustavammin ja voisiko asenne asiakaspalvelijoita kohtaan olla positiivisempi ja kannustavampi?

Palautetta kaivattiin lisää, nimenomaan työpaikan johdolta. Etenkin positiivista ja kannustavaa palautetta kaivattiin. Palautteen puute turhautti. Nyt palaute oli pääosin saatu työkavereilta tai asiakkailta. Saatu palaute oli sekä positiivista että negatiivista. Positiivista palautetta kaivattiin kannusteeksi, jotta jaksaisi tehdä raskasta asiakaspalvelutyötä ja negatiivista palautetta kaivattiin kehittymisen takia. Olisi kuitenkin muistettava, että positiivisella palautteella on asiakaspalvelutyölle suurempi merkitys. Kaikki työntekijät kuitenkin yrittävät kyllä työskennellä parhaansa mukaan. Ilman palautetta ei voi tietää, onko onnistunut jossain tai epäonnistunut.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada työn toimeksiantajalle, eli Kelalle ajankohtaista tietoa asiakaspalveluryhmän jaksamisesta Kelan Kainuun vakuutuspiirissä. Tavoitteena oli myös löytää käytännön ohjeita työssä jaksamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi perehdyttiin aluksi organisaatiomuutokseen ja työssä jaksamiseen muun muassa kirjallisuuden ja lehtiartikkelien avulla. Tutkimustyypiksi valittiin asiakaspalveluryhmän pienen koon takia kvalitatiivinen tutkimus. Monipuolisten lähteiden perusteella tehtiin laadullista tutkimusta varten teemahaastattelulomake, joka sisälsi kaksi teemaa - organisaatiomuutoksen sekä työssä jaksamisen. Lomakkeen kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin pyydettiin vastaamaan kokonaisilla lauseilla, jotta vastausten käsittely olisi mahdollista. Haastattelun vastausten perusteella työpaikalla ymmärrettiin, että organisaatiomuutos oli meneillään ja sillä oli omat vaikutuksensa työhön.

Opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin siis teemahaastattelua toteutettuna haastattelulomakkeiden avulla. Kajaanin toimistossa työskenteleville asiakaspalveluryhmäläisille lomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti ja muissa Kainuun alueen toimistoissa työskenteleville asiakaspalveluryhmäläisille lomake lähetettiin postitse. Valittua menetelmää voidaan perustella sillä, että lomakkeilla toteutettuna haastattelu mahdollisti sen, että koko asiakaspalveluryhmä saatiin tutkimukseen mukaan. Muulla tavoin toteutettuna tutkimus tässä laajuudessa ei olisi ehkä onnistunut. Haluttiin myös, että ryhmä sai vastata haastatteluun anonyymisti, mikä varmasti lisäsi vastaajien määrää. Tutkimus onnistui suhteellisen hyvin, sillä haastattelulomakkeisiin vastattiin todella asiaa pohtien. Vastausprosentiksi saatiin 65, mitä tutkija pitää suhteellisen hyvänä laadullista tutkimusta varten. Vastaukset järjesteltiin teemoittelulla - etsittiin yhteisiä tekijöitä vastauksille. Lopuksi tehtiin vastausten perusteella johtopäätökset. Työpaikan johto sai todennäköisesti hyviä vinkkejä työntekijöiden mielipiteistä oman työnsä avuksi.

Tutkimuksen päätulokset olivat, että Kelan organisaatiomuutos on hyväksi asiakkaita ajatellen ja että asiakaspalveluryhmä jaksoi työssään pääosin hyvin, mutta joitain ongelmia kuitenkin oli muutoksen myötä ilmaantunut; muun muassa työpaikan ihmissuhteisiin ja asiakaspalveluryhmäläisten työnkuvaan. Asiakaspalveluryhmäläiset pitivät työhyvinvointia todella tärkeänä asiana, koska se vaikutti työn ulkopuoliseenkin elämään.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa toistettavissa olevia vastauksia. Nämä termit tarkoittavat tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Kyseisiä asioita voidaan parantaa erilaisilla toimenpiteillä. Tämän opinnäytetyön tutkimukseen pyrittiin tekemään selkeä ja helposti ymmärrettävä haastattelulomake, jotta se täytti validiuden kriteerin, eli tutkittava ymmärsi, mitä häneltä kysyttiin. Tämän takia pyrittiin kysymään kysymykset niin, ettei niitä voi ymmärtää väärin. Tämä asia onnistui tutkijan mielestä hyvin. Tutkimuksen kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat pyrittiin sovittamaan toisiinsa sopiviksi - tämä nimittäin lisäsi validiteettia. Haastattelun kulku selostettiin tutkimusraportissa tarkasti; paikat ja olosuhteet selvitettiin tutkimusraportissa. Haastatteluun kulunut aika ja mahdolliset virheet aiheuttavat tekijät kerrottiin myös. Aineiston luokittelun perusteistakin on maininta tutkimusraportissa. Tutkijan esittäessä suoria lainauksia tutkimusvastauksista, kuten tämän työn tutkimusraportissa tehtiin, voitiin parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että tämä tutkimus on sekä luotettava että pätevä. Kuitenkin luotettavuutta olisi saatu parannettua ehkä haastatteleamalla henkilökohtaisesti ryhmän jäseniä - olisi voinut saada pidempiä vastauksia kysymyksiin. Tutkija olisi voinut itse muistuttaa ryhmän jäseniä tutkimukseen vastaamisesta. Pääosin tutkimus oli tutkijan mielestä kuitenkin luotettava.

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten lisäksi esitettiin toimeksiantajalle perusteltuja kehitysehdotuksia. Ehdotukset olivat melko suppeita, mutta niillä voi toteutuessaan olla suurikin merkitys työssä jaksamiseen. Ehdotuksia voisi todentaa käytännössä esimerkiksi kertomalla niistä henkilökunnalla koulutuksen yhteydessä - koulutusta voisi siis olla jatkossakin - tai esimerkiksi positiivisen ajattelun voimasta voisi mainita tilanteessa, jossa työntekijällä on vaikeuksia uskoa itseensä - tarpeen vaatiessa siis. Palautetta tulee antaa huomattavasti enemmän kuin ennen, koska sitä työntekijät ovat saaneet lähinnä asiakkailta ja jonkin verran toisiltaan. Tutkija arvelee, että etenkin positiivinen ajattelu ja rakentava palaute antavat työntekijöille jaksamista edistävää voimaa. Voidaan uskoa, että ainakin osaa annetuista ehdotuksista käytetään työssä jaksamisen parantamiseen, koska ne ovat käytännönläheisiä.

Opinnäytetyötä tehdessä opittiin, että asioilla on monta eri puolta ja että ihmiset eivät ole samanlaisia keskenään. Välillä on hyvä tutkia, miten henkilöstö jaksaa työssään - saattaa nimittäin ilmetä aivan uusia ja yllättäviäkin asioita ja näkökulmia. Näin voi tapahtua etenkin silloin, kun tutkittavien nimet eivät tutkimuksessa paljastu - hiljaisempikin työntekijä, joka ei normaalisti keskustelutilanteessa avaa suutaan, uskaltaa kertoa oman mielipiteensä ajankoh-

taisesta asiasta työpaikalla. Mielipiteitä varmasti nimittäin riittää, mutta vain harva uskaltaa tuoda omansa ilmi toisten ihmisten kuunnellessa ja katsoessa. Tutkijan pitää ehkä olla ulkopuolinen henkilö, jotta haastateltavat rohkenisivat vastata. Tutkimuksen jälkeen mahdollisia ongelmakohtia työyhteisössä voidaan kehittää. Huomattiin myös, että vanhat teoriat - Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoria sopivat hyvin myös nykyiseen työorganisaatioon. Työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita juuri kyseisten teoreetikkojen esittämien tyytyväisyystekijöiden mukaisesti.

Tutkimuksen valmistuttua on varmaa se, että työssä jaksamiseen kannattaa työpaikalla panostaa, sillä se on kaikin puolin hyödyllistä koko organisaatiolle. Työntekijät jaksavat tehdä työtään tuloksellisesti ja ovat tyytyväisiä. Kaikki työpaikan osapuolet hyötyvät työhyvinvoinnin vaikutuksista. Etenkin organisaatiomuutostilanteessa työssä jaksaminen tulisi ottaa huomioon, jotta esimerkiksi työmotivaatio ei katoaisi. Jatkossa voisi tutkia esimerkiksi etuuskien ratkaisijaryhmän kokemuksia muutoksesta - onko muutos vaikuttanut ryhmään? Voitaisiin vertailla tuloksia asiakaspalveluryhmäläisistä saatuihin tutkimustuloksiin. Lisäksi myöhemmin voisi tutkia uudelleen asiakaspalvelijoiden jaksamista - kunnes muutostilanne on rauhoittunut. Näin saataisiin tietää, miten suuri organisaatiomuutos vaikuttaa käytännön työhön. Kyseisen tiedon avulla voitaisiin kehittää organisaatiomuutoksien toteuttamista. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää ottaa huomioon kaiken muun lisäksi myös työntekijöiden tilanne ja jaksaminen.

## LÄHTEET

## KIRJALLISUUS

- Antman, A. 1995. Muutos, työelämän laatu ja tuloksellisuus. Helsinki: Painatuskeskus Oy
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy
- Aulanko, M. 1999. Johdan itseäni: aikaa on, energiaa riittää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Heiske, P. 1997: Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Ilmarinen, J. 2003: Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Katajainen, A. 2003: Voimavarat käyttöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lundberg, T. 2004: Työn iloa, iloa elämään! Lahti: Kirjapaino Markprint
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005: Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Metsämuuronen, J. 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Met-help Ky
- Niskanen, M. 1998: Menestys ja jaksaminen: miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Nykänen, E. 2007: Rennosti töissä. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005: Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WSOY
- Ruohotie, P. 2000: Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Venkula, J. 2005: Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

## ARTIKKELIT

Kolehmainen, A. 2008. Laatu ja vetovoimaa - tykystä tyhyyn. Opettaja 14, 12.

Petäjäniemi, T. 2007. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Talouselämä, 10.8., 42.

## INTERNET-LÄHTEET

## ONNENPARI OY.

<http://www.onnenpari.fi/index.jsp?pid=178>. (Luettu 20.4.2008)

## TYÖTERVEYSLAITOS. 2006.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyontekija/voimavarat.htm>. (Luettu 20.4.2008)

SAARANEN-KAUPPINEN, A. & PUUSNIEKKA, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Luettu 23.4.2008)

INTERNET CENTER FOR MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION, INC. 2002–2007.

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/>. (Luettu 17.5.2008)

## KUSTANNUS OY DUODECIM. 2008.

[http://www.terveysportti.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00681&p\\_ylataso=&p\\_haku=Akuutti%20stressih%C3%83%C2%A4iri%C3%83%C2%B6](http://www.terveysportti.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_ylataso=&p_haku=Akuutti%20stressih%C3%83%C2%A4iri%C3%83%C2%B6). (Luettu 18.5.2008)

## KELA 2008.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/110702115748EH?openDocument>. (Luettu 23.5.2008).

## PAINAMATTOMAT

Tervonen, P 2006. Johtaminen, opiskelumateriaali. Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kelan Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmän haastattelut

## LIITTEET

LIITE 1. SAATEKIRJE

LIITE 2. HAASTATTELULOMAKE

LIITE 3. PALVELUTOIMINNAN LINJAUKSIA JA TULEVAISUUDENNÄKYMÄ  
KELAN VUOSIKERTOMUKSESSA 2007 (KELA 2008)

LIITE 4. ESIMERKKI TEEMOITTELUSTA

Hei!

Teen ammattikorkeakoulu-opintoihin liittyvää opinnäytetyötä, jonka tutkimusaiheena on Kelan Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmän jaksaminen muutostilanteessa. Muutoksella tarkoitan uutta palvelumallia.

Jotta tutkimus onnistuisi, pyydän, että sinä, Kainuun vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmään kuuluva henkilö, tutustuisit oheiseen haastattelulomakkeeseen ja vastaat siinä oleviin kysymyksiin rehellisesti ja ajatuksen kanssa. Vastausten toivon olevan kokonaisina lauseina. Tällä tavalla on mahdollista saada hyötyä tästä tutkimuksesta.

Henkilöllisyytesi ei tutkimuksessa paljastu. Olisi hienoa, jos jokainen ryhmän jäsen vastaisi kyselyyn.

Kun olet täyttänyt lomakkeen, pyydän toimittamaan sen mahdollisimman pian Kajaanin Kelaan. Palautuskuoreen merkitse nimeni.

Kiitokset etukäteen arvokkaasta vastauksestasi!

Ystävällisesti

Salla Hakkarainen

harjoittelija, vuosilomasijainen, Kajaanin Kela

Viimeinen palautuspäivä on 11.7.2008.



Haastattelulomake – Asiakaspalvelu muutoksessa

Organisaatiomuutos

1. Miksi muutos toteutetaan mielestäsi?
2. Miten koet muutoksen vaikuttavan työhösi? Kerro positiiviset ja negatiiviset vaikutukset.
3. Mitä mieltä olet muutoksen tarpeellisuudesta?
4. Vaikuttaako muutos työpaikan ihmissuhteisiin? Miten?
5. Oletko motivoitunut tekemään työtäsi? Miten se ilmenee?
6. Oletko muutosta vastaan vai puolesta? Miksi?
7. Onko muutosta käsitelty riittävästi? Oletko saanut riittävästi tiedotusta siitä?
8. Jos muutosvastarintaa esiintyy, miten se tulisi hoitaa?
9. Hallitseeko työpaikan johto muutostilanteen mielestäsi?

Työssä jaksaminen

1. Mitä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen sinulle merkitsevät?
2. Ovatko terveytesi, fyysinen kuntosi ja jaksamisesi kunnossa?
3. Ilmeneekö työpaikalla yhteisöllisyyttä? Ovatko työtoverien väliset suhteet kunnossa?
4. Onko työpaikkasi turvallinen henkisesti/fyysisesti? Milla lailla asia ilmenee?
5. Arvostatko omaa osaamistasi? Arvostavatko muut sitä?

6. Onko sinulla kehittymisen mahdollisuuksia työssäsi? Jos ei, niin millaisia mahdollisuuksia kaipaat?
7. Oletko saanut ohjausta ja koulutusta työtehtäviesi hoitamista varten riittävästi? Jos et, niin mistä asiasta haluaisit lisää ohjausta?
8. Sopivatko omat sisäiset arvosi ja ihanteesi työhösi?
9. Oletko tyytyväinen työhösi? Miksi olet?/ Miksi et ole?
10. Riittävätkö voimasi työsi tekemiseen/Jaksatko työssäsi? Jos eivät/ et jaksa, mikä mielestäsi auttaisi?
11. Oletko saanut palautetta työstäsi? Jos olet saanut palautetta, niin millaista se oli? Haluaisitko enemmän palautetta? Jos haluaisit, niin millaista?

## **Palvelutoiminnan linjauksia**

Hallitus teki Kelan palvelutoiminnan linjaukset huomioitavaksi Kelan strategian sisällössä.

Asiakkailla tarkoitetaan henkilöasiakkaita ja työnantaja-asiakkaita. Hyvän palvelun periaatteina ovat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja yhteistyö. Tavoitteenamme on palvella asiakasta helposti ja läheltä. Kela tarjoaa asiakkailleen monikanavaista palvelua ja ohjaa heitä käyttämään sekä heille että Kelalle sopivinta kanavaa. Palvelukanavat on ryhmitelty seuraavasti: verkkopalvelu, puhelinpalvelu, toimistopalvelu, suorakorvaus, postiasiointi ja yhteispalvelu.

Lähivuosina painopiste on verkkopalvelujen kehittämisessä ja lisäämisessä siten, että vuoteen 2010 mennessä tavoitteena on tarjota asiakkaille verkkopalveluja kaikista Kelan etuuksista. Verkkopalvelujen käytölle ja kehittämiselle asetetaan Kelan tulokortissa vuositavoitteet.

Puhelinpalvelujen täysimittainen hyödyntäminen edellyttää yhteyskeskuksen toimintamallin ja toimintatapojen tehostamista sekä toiminnan laajentamista koko maahan.

Toimistoverkko säilyy pääosin nykyisellään vuoteen 2010 saakka. Uuden palveluajattelun mukaisesti voidaan jo ennen sitä tehdä tarpeellisia muutoksia. Toimistoverkolle ja sen ylläpidolle laaditaan yhteiset kriteerit.

Monikanavaisen palvelun kehittyessä toimistoverkon muutokset korvataan muilla palvelukanavilla ja asiointitavoilla. Myös jatkossa kannetaan yhteiskunnallista vastuuta maan kattavan palveluverkon avulla. Palveluverkko sisältää kaikki palvelukanavat ja on siis laajempi käsite kuin toimistoverkko. Uudenlaisia palvelutapoja suunnitellaan huomioiden myös erityisryhmille kohdennetut palvelut.

## **Tulevaisuudennäkymät**

### **Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus**

Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan luotetaan, se on selkeää ja sen taso on kohtuullinen. Asiakkaat saavat Kelasta julkisen sektorin parasta palvelua koko maassa. Kela osallistuu aktiivisesti asiantuntijana sosiaaliturvan kehittämiseen ja luo siten edellytyksiä työllistymiseen.

Kelan asiakkuudet ryhmitellään asiakkaiden elämäntilanteen mukaan. Palvelukanavien segmentointi ja ohjaus perustuvat verkkopalveluun, puhelinpalveluun, toimistopalveluun, postiasiointiin, suorakorvausjärjestelmiin ja yhteispalveluun. Palvelu- ja ratkaisutoiminnassa toteutetaan erikoistumista, verkkopalveluja nopeutetaan ja prosesseja tehostetaan. Toimistoverkkoajattelusta siirrytään palveluverkkoajatteluun. Puhelinpalvelu laajennetaan koko maan kattavaksi.

Hyvän palvelun periaatteena on asiakaslähtöisyys, asiantuntemus ja yhteistyö. Asiakkaita ohjataan oikean palvelukanavan käyttöön periaatteella helposti ja läheltä. Asiakkaan kokonaistilanne otetaan palvelussa huomioon. Etuuksien hakemusmenettelyä yksinkertaistetaan ja helpotetaan ja suullinen tieto rinnastetaan mahdollisimman laajasti kirjalliseen tietoon. Kelan mahdollisuus toimia asiakkaan puolesta selvitetään ja automatisointia ja suorakorvausmenettelyn kehittämistä jatketaan.

Erityisryhmien, kuten maahanmuuttajien ja vammaisten, palvelut otetaan palveluverkkoa kehitettäessä erityisesti huomioon.

Muutokset toimistoverkossa korvataan muilla palvelukanavilla ja asiointitavoilla sekä yhteispalveluilla. Aukioloajat harkitaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Toimistoverkon rakenne ja tarjonta arvioidaan asiakkaiden tarpeista lähtien. Kela on aloitteellinen myös yhteispalvelun käynnistämisessä ja yhteistyökohteiden määrittelyssä. Etuuksien ratkaisutyö yhteispalvelussa säilytetään Kelalla itsellään.

Asiakkaita ohjataan viestinnän keinoin oikeisiin palvelukanaviin ja palveluja markkinoidaan aktiivisesti. Sidosryhmäyhteistyötä tehostetaan ja samalla lisätään vuoropuhelua ja yhteistyötä muiden asiakaspalvelutoimijoiden kanssa.

Palveluasenne juurrutetaan läpi organisaation ja yhtenäiset toimintatavat ja menetelmät otetaan käyttöön. Johtamisjärjestelmä tukee uudistuksia, ja prosessilähtöistä organisointia edistään.

Etuuksia kehitettäessä Kela tuo esiin uudistusten vaikutukset ja kustannukset etuuksiin ja niiden toimeenpanoon. Kelalle tulevat uudet tehtävät, kuten elatustuen toimeenpano sekä toimiminen sähköisen terveysarkiston kansallisena ylläpitäjänä, vaikuttavat Kelan palveluihin ja yhteistyöhön.

**Helposti ja läheltä**

Asiat hoidetaan vaivattomasti eri palvelukanavia käyttäen, asiakaslähtöisesti, nopeasti, yhdenmukaisesti ja oikein. Päätösten ja asiakaskirjeiden ymmärrettävyyteen ja selkeyteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota. Toimiva työnjako sekä yhtenäiset työmenetelmät ja järjestelmät ovat toiminnan perusta.

Kela arvioi ja parantaa prosessiensa suorituskykyä asiakastyytyväisyyden, työyhteisön toimivuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden sekä ratkaisujen laadun ja läpimenoaikojen tunnuslukujen perusteella. Prosessien sujuvuus ja tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan ennakoimalla riskit.

ESIMERKKI TEEMOITTELUSTA

PÄÄTEEMA



1. Organisaatiomuutos

ALATEEMA



**Muutoksen kokeminen**

ALATEEMAN ALATEEMAT



Muutoksen tarkoitus



Positiiviset vaikutukset työhön



Negatiiviset vaikutukset työhön