

Sari Lasanen

Kuormittavuus- ja pitovoimatekijät puhelin- palvelussa

case Verohallinto

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen
ja johtaminen

Syksy 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Lasanen Sari

Työn nimi: Kuormittavuus- ja pitovoimatekijät puhelinpalvelussa – case Verohallinto

Tutkintonimike: Tradenomi (Ylempi AMK), Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: työhyvinvointi, työn voimavarat, kuormittavuustekijät, vaihtuvuus, sitoutuminen, motivaatio

Verohallinnon puhelinpalvelussa on todettu henkilöstön vaihtuvuutta, jolla on lukuisia negatiivisia vaikutuksia organisaatioon, yhteisöön ja yksilöön. Vaihtuvuus aiheuttaa muun muassa jatkuvaa rekrytointia, perehdytystä ja koulutusta. Puhelinpalvelutyö on tärkeä osa organisaation asiakaspalvelutoimintaa. Asiakaslähtöisyys vaatii osaavaa ja pysyvää työvoimaa parhaan mahdollisen asiakaspalvelun varmistamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa ohjeistus vaihtuvuuden vähentämiseksi, jota hyödynnetään organisaatiossa puhelinpalveluhenkilöstön tyytyväisyyden parantamiseen. Tarkoituksena on tutkia ja kuvata pitovoimatekijät sekä mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miten niitä voi vähentää. Verohallinto toimeksi-antajana on yhteiskunnallisesti merkittävä toimija. Osaavan henkilökunnan avulla kerätään yhteiskunnan käyttöön verotuloja vuosittain yli 60 miljardia euroa. Modernin IT-talon jatkuva kehittäminen, kokeilut ja parhaat asiantuntijat ovat tärkeimpiä organisaation menestystekijöitä.

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä toteutettiin työelämää palveleva soveltava tutkimus. Kyseessä on tapaustudkimus, missä puhelinpalvelutyö katsotaan omaksi kokonaisuudeksi ja yksiköksi. Opinnäytetyö sisältää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, koska tarkoituksena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla 12 henkilöä Pohjois-Pohjanmaan puhelinpalvelutyöstä. Tuloksien sekä teorian pohjalta kehittämistehtävänä toteutettiin ohjeistus organisaatiolle. Ohjeistuksessa tuodaan esille kehitettäviä kohteita rekrytoinnista, johtamisesta ja työhyvinvoinnin teemoista sekä pitovoimatekijöitä vahvistavia ehdotuksia.

Teoreettinen viitekehys koostuu viidestä teemasta: rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi. Teoriaviitekehyksessä on käsitelty eri kirjoittajien näkökulmasta työn voimavaroja, jotka ovat tehtävää koskevat, työn järjestelyjä koskevat, työn sosiaaliset ja organisatoriset työn voimavarat. Voimavarat voidaan jakaa myös sosiaalisiin, psyykkisiin ja psykososiaalisiin voimavaroihin. Lisäksi voimavarat muodostavat voimavaraalähtöisen viitekehksen. Kuormittavuustekijöitä on psyykkisiä ja sosiaalisia. Psykososiaaliset kuormitustekijät luokitellaan viiteen osaan seuraavasti; työn määrä ja työtahti, työn hallinta, työaika, työn sisältö ja työn vaatimukset sekä työympäristö. Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan myös jaotella työnjärjestelyihin, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, työn sisältöön sekä muihin varsinaisiin työtehtäviin liittyttäviin kuormitustekijöihin.

Tehtävää koskevia työn voimavaroja, jotka toteutuvat organisaatiossa, ovat tehtävän merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat ovat työroolien ja -tavoitteiden selkeys. Työn sosiaaliset voimavarat organisaatiossa ovat palaute, työyhteisön ja esihenkilön tuki, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. Organisatorisia työn voimavaroja ovat havaittu organisaation tuki, työpaikan myönteinen ilmapiiri, kehityskeskustelut, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt sekä teknologia. Sosiaalista pääomaa organisaatiossa syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta ja työyhteisötäidoista. Organisaatiossa kehityskohteita ovat muun muassa työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys sekä itsenäisyys. Mahdollisuus osaamisen ylläpitämiseen, kohtuullinen työmäärä, joustavuus, taloudellinen korvaus, laadulliset mittarit sekä määrällisten mittausten vähentäminen ja arvostus ovat asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota puhelinpalvelussa. Tilannehuoneiden tarkoitusta sekä organisaation strategiaa, visiota ja arvoja tulisi käydä tiimeissä läpi.

Abstract

Author: Lasanen Sari

Title of the Publication: Load factors and retention actors in the telephone service job – case the Finnish Tax Administration

Degree Title: Master of Business Administration, Master's Degree in Business Development and Management

Keywords: well-being at work, resources at work, load factors, turnover, commitment, motivation

The Finnish Tax administration has a high turnover rate causing many negative impacts on the organization, community and individual workers through continuous recruitment, orientation and training. The telephone service is a central element of a customer service. Customer-oriented approach requires competent and permanent workforce to ensure best possible customer service. The aim of this thesis is to assemble a guidance to reduce the employee turnover, which the organization can exploit for improving employer satisfaction. Objective of this thesis is to research and describe retention actors and which elements causes turnover, and how to reduce the undesired load factors. The Finnish Tax Administration has a significant social role. With the help of competent personnel Tax Administration collects over 60 billion EUR in tax revenue annually. The main success factors in the modern IT house are continuous development, experimentation and the best experts.

This research-based thesis serving the working life, is a case study, where telephone service work is considered a separate entity and unit. The used research method was qualitative research because the purpose was to understand the quality, properties, and meanings of the object comprehensively. The data collection method was semi-structured interviews. The interviews were carried out by interviewing 12 employees working in telephone service in North Ostrobothnia. Based on the results and theory, the development task included guidance for the organization. The guidance highlight areas to be developed from recruitment, management and the themes of well-being at work, as well as proposals that strengthen retention factors.

The theoretical framework was formed by five themes: recruitment, retention factors, load factors, management and well-being at work. The theory brings out the resources of work from the perspectives of different authors, which are the resource-driven framework, resources of the task, the organization of work, the social and organizational resources of the work. Resources can also be divided into social, psychological and psychosocial resources. Stress factors are psychological and social. Psychosocial load factors are classified into five parts as follows: the amount and pace of work, work management, working time, work content and job requirements, as well as the working environment. Psychosocial stress factors can also be divided into work arrangements, the social functioning of the work community, the content of work and other stress factors unrelated to the actual work tasks.

The results show that the work resources that are realized in the organization includes the relevance of the task and the rewarding nature of customer work. The resources for work in terms of work are the clarity of work roles and goals. The social resources of work are feedback, support from the work community and supervisor, everyday thoughtfulness and friendliness. Organizational work resources include perceived organizational support, a positive atmosphere, development discussions, job security and psychological safety, workplace recruitment and orientation practices, and technology. Social capital is created through open interaction and work community skills. Development targets include the versatility and development of work tasks as well as independence. The possibility of maintaining competence, a reasonable amount of work, flexibility, financial compensation, qualitative indicators, as well as the reduction and appreciation of quantitative measurements are things that should be paid attention to. The purpose of the Situation rooms, as well as the strategy, vision and values of the organization, should be discussed in the teams.

Alkusanat

Tämä opinnäytetyö on hatun nosto Verohallinnon puhelinpalvelijoille. Asiakaspalvelijat ovat eturintamassa kohtaamassa asiakkaita päivästä toiseen. Asiakaspalvelu on raskasta työtä, ja siinä voi tulla vastaan mitä vaan, uhkauksista keuhihin ja kaikkea sillä välillä. Asiakaspalvelijat ansaitsevat olla valokeilassa, koska tekevät tärkeää ja arvokasta työtä asiakasrajapinnassa.

Mikään hyvä ei tule helpolla. Opinnäytetyön tekeminen vanhempainvapaalla, vauvan vaatiessa jatkuvaa huomiota, on vähintäänkin haastavaa. Haluan kiittää äitiäni ja avopuolisoani avusta ja tuesta, en olisi pystynyt tähän ilman heitä. Haluan myös kiittää Verohallinnosta vastuuhenkilöä Johanna Näriä, sekä konsultaatiosta Verohallinnon Sirpa Perämaata.

Oulussa marraskuussa 2022

Sari Lasanen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi ja vaihtuvuus.....	4
2.1	Rekrytointi ja hakijakokemus	4
2.2	Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät.....	5
2.3	Pysyvyysstrategia	7
2.4	Soveltuvuustestit.....	8
3	Pitovoimatekijät ja kuormittavuustekijät.....	10
3.1	Motivaatio	11
3.2	Työn merkityksellisyys.....	13
3.3	Palkitseminen työssä.....	14
3.4	Psyykkiset kuormitustekijät.....	17
3.5	Sosiaaliset kuormitustekijät	17
3.6	Psykososiaaliset kuormitustekijät	18
4	Johtamisen ja työhyvinvoinnin merkitys	20
4.1	Esihenkilötyö	20
4.2	Palautteen merkitys	23
4.3	Strategia, visio ja arvot	24
4.4	Työntekijäkokemus	26
4.5	Psykologinen sopimus	27
4.6	Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	28
4.6.1	Rakennepääoma.....	32
4.6.2	Sosiaalinen pääoma.....	33
4.6.3	Psykologinen pääoma	34
4.7	Työn voimavarat.....	35
4.8	Työhön sitoutuminen	37
5	Case Verohallinto.....	40
5.1	Itseohjautuvuus Verohallinnossa	41
5.2	Puhelintyön kuvaus Verohallinnossa	44
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	45
6.1	Aineiston keruu ja analysointi	46
6.2	Tutkimuksen tulokset.....	48

6.2.1	Rekrytointi.....	50
6.2.2	Pitovoimatekijät	51
6.2.3	Kuormittavuustekijät.....	54
6.2.4	Johtaminen.....	56
6.2.5	Työhyvinvointi	58
6.3	Yhteenveto ja johtopäätökset	60
6.3.1	Tutkimuskysymys 1 (Työssä viihtyminen ja työntekijäkokemus).....	65
6.3.2	Tutkimuskysymys 2 (Työn kuormittavuus).....	68
6.4	Luotettavuus ja etiikka	72
7	Kehittämistyön toteuttaminen	76
8	Pohdinta	80
8.1	Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle ja työelämälle	82
8.2	Oma oppiminen.....	83
	Lähteet	85
	Litteet	

KUVAT

Kuva 1. Psykososiaaliset kuormitustekijät (Lappi 2022, 151).	19
Kuva 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001).....	21
Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).....	29
Kuva 4. Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 52).....	30
Kuva 5. Merkityksellisyuden pyramidi (oma näkemys).....	38
Kuva 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (oma näkemys).....	39
Kuva 7. Verohallinnon organisaation kuvaus (Verohallinto 2022).	41
Kuva 8. Miksi Verohallinnon pitää uudistua (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021).....	42
Kuva 9. Verohallinnon toimintamalli (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021).	43
Kuva 10. Työtehtävissä viihtymisen tekijät.....	67
Kuva 11. Kuormittavuustekijät.	71
Kuva 12. Kehittämistehtävän vaiheet.....	78

Kuva 1. Ohjeistus vaihtuvuuden vähentämiseksi.....	Liite 5
--	---------

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn merkityksen lähteet	13
Taulukko 2. Haastatteluiden sanastoa.....	49
Taulukko 3 Lyhyt yhteenveto haastatteluiden tuloksista.....	59
Taulukko 1. Haastatteluiden kestot	Liite 3
Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja kategorioiden käytöstä teorialähtöisessä sisälönalyysissa.....	Liite 4

1 Johdanto

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä paljon. Haastavassa tietotyössä tarvitaan entistä parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Työhön liittyvät muutokset tapahtuvat kiivaassa tahdissa ja työelämää leimaa epävarmuus. Työn tehostaminen, kiire ja työn henkinen rasittavuus asettavat vaatimuksia yksilöiden sekä yhteisöjen sopeutumiskyvylle. Miten rakennetaan työelämää, jossa työntekijät voivat kokea työnsä hallittavaksi, ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi. Tiedetään, että työkyky ja hyvinvointi syntyvät yhteisöllisen kehittämisen ja vuorovaikutuksen tuloksena.

Verohallinnolla on yhteiskunnallisesti tärkeä merkitys. Työ on suomalaisen yhteiskunnan kantavia rakenteita tukevaa. Tehtävänä on toteuttaa verotus eli turvata verotulot yhteiskunnan toimintojen ja palveluiden rahoittamiseksi. Ennakoivalla ohjauksella, hyvällä palvelulla ja verovalvonnalla turvataan verotulojen kertyminen. Työ vaatii osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio hyödyntää tietotekniikkaa, dataa ja analytiikkaa, jotta voidaan parantaa palveluita ja toimintaa jatkuvasti.

Tutkimusaiheena on Verohallinnon puhelinpalvelun korkea työntekijöiden vaihtuvuus. Opinnäytetyön tutkimusongelma on puhelinpalveluhenkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät sekä pysyvyyttä lisäävät tekijät. Selvittämällä vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät, organisaatiossa voidaan vaikuttaa nykytilanteeseen ja vähentää vaihtuvuutta puhelinpalvelutyössä. Tutkimuskysymykset ovat 1. mitkä ovat tekijät, jotka ovat yhteydessä työtehtävissä viihtymiseen ja positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä 2. mitkä ovat työssä kuormittavia tekijöitä ja mitä niille voisi tehdä. Hakasen (2004, 42) mukaan työn imua kokevat työntekijät, jotka jäävät ilman tukea tai muita tärkeitä työn voimavaroja työyhteisössään, vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa. Yksilön näkökulmasta voidaan puhua vaihtoalttiudesta, jolloin keskitytään yksilön henkilökohtaisiin aikomuksiin jäädä organisaatioon. Yksilön kannalta huomio kiinnittyy vaihtoalttiuteen sekä työpaikan vaihtoon, jolloin pyritään selvittämään tyytymättömyyteen ja vaihtopäätökseen vaikuttaneita tekijöitä. Tutkimuskysymysten luonteesta ja case-organisaation tilanteesta johdetaan rajaus koskemaan ainoastaan vapaaehtoista vaihtuvuutta. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan yksilön omasta aloitteestaan tapahtuvaa siirtymistä työpaikasta toiseen (Griffeth & Hom 2001, 4).

Tutkimustoiminnan perustana on työelämän tarpeet ja aihe on hyvin ajankohtainen. Vaihtuvuus aiheuttaa jatkuvaa rekrytointia, perehdytystä ja koulutusta. Rekrytoinnit ja perehdytykset vievät energiaa, aikaa sekä rahallisia resursseja. Tavoitteena opinnäytetyössä on rakentaa ohjeistus vaihtuvuuden vähentämiseksi, jota hyödynnetään organisaatiossa puhelinpalveluhenkilöstön

tyytyväisyyden parantamiseen. Tavoite saavutetaan teoreettisen viitekehyksen avulla sekä puhelinpalvelutyöntekijöiden haastatteluilla. Tarkoitus on tutkia ja kuvata pitovoimatekijät sekä mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miten niitä voi vähentää. Tulokset antavat arvokasta tietoa organisaation puhelinpalvelun nykytilanteesta liittyen kuormittavuustekijöihin, pitovoimatekijöihin sekä rekrytoinnin tueksi. Tutkijalla itsellä on lähtökohtainen käsitys kuormittavuustekijöitä, koska on tehnyt puhelinpalvelutyötä useita vuosia ennen kuin siirtyi muihin tehtäviin.

Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä toteutetaan työelämää palveleva soveltava tutkimus, jossa ratkaistaan ammattialani rajattu erityisongelma. Eri-tyisongelma on puhelinpalvelutyöntekijöiden vaihtuvuus. Tutkimusstrategia on tapaustutkimus, missä puhelinpalvelutyö katsotaan omaksi kokonaisuudeksi ja yksiköksi. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville paljon suppeasta kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52-53.) Opinnäytetyö sisältää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, koska tarkoituksena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Vilka 2021, 11).

Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille muun muassa työn kuormittavuustekijät, pitovoimatekijät ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Oletuksena on, että kuormittavuustekijät aiheuttavat vaihtuvuutta osaltaan. Pitovoimatekijöitä käsitellessä tuodaan esille käsitteet positiivisesta työntekijäkokemuksesta, työn voimavaroista ja työn mielekkyydestä sekä merkityksellisyydestä. Teoriassa käsitellään johtamisen merkitystä sekä työhyvinvointia. Johtamisella on keskeinen osuus teoriaviitekehyksessä. Teoriaosuus on jaettu viiteen teemaan. Aineiston keruun tuloksia peilataan Mankan ja Mankan (2016) työhyvinvointipääomaan, joka koostuu organisaation rakennepääomasta, yksilön inhimillisestä pääomasta ja yhteisön sosiaalisesta pääomasta. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia sekä voida vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Voimavaroja eli työn myönteisiä piirteitä sekä kuormittavuustekijöitä käsittelee teksteissään muun muassa Lappi (2022), Hakanen (2004, 2009) ja Työturvallisuuskeskus (n.d.) sekä Työterveyslaitos (n.d.), joihin viitataan opinnäytetyössä.

Kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Kuormittavuustekijöitä tai kuormitustekijöitä Työturvallisuuskeskuksen (n.d.) mukaan on psyykkisiä ja sosiaalisia. Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työtehtävän, työn mitoituksen ja suunnittelun, työjärjestelyjen, johtamisen, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen (Työturvallisuuskeskus n.d.). Manka (2012) jakaa psykososiaaliset kuormitustekijät seuraavasti; työn määrä ja työtahti, työn hallinta, työaika,

työn sisältö ja työn vaatimukset sekä työympäristö. Lappi (2022) puolestaan jakaa psykososiaaliset kuormitustekijät työnjärjestelyihin, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, työn sisältöön ja muihin työtehtäviin liittymättömiin kuormitustekijöihin.

Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla 12 henkilöä Pohjois-Pohjanmaan puhelinpalvelutyöstä. Haastattelut toteutettiin heinäkuun 2022 aikana Microsoft Teamsin kautta. Työntekijöiden haastatteluissa selvitettiin viiden teeman avulla esimerkiksi, mitkä seikat työssä synnyttävät työn iloa, sitoutumista, motivaatiota, voimavaroja eli pitovoimatekijöitä ja mitkä tekijät aiheuttavat kuormitusta. Teemat ovat rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti (Ojasalo ym. 2018, 108). Aineisto analysoitiin teemoittelulla. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Sisältöanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti, jolloin käsitteistö on valmiina ja analyysin luokittelu perustuu teoreettiseen viitekehukseen.

Kehittämistehtävänä on muodostettu ohjeistus. Kehittämistehtävässä on ehdotuksia organisaatiolle, joilla voisi vahvistaa pitovoimatekijöitä ja vähentää puhelintyön kuormittavuustekijöitä, näin ollen vaikuttaa vaihtuvuuteen. Haastatteluista saatujen tulosten avulla saatiin kehitysehdotuksia rekrytoinnin tueksi ja käytännön toiminnan parantamiseksi. Tulosten perusteella kuvataan myös voimavaroja, joita organisaatio voi vahvistaa. Ideaalitalanteessa organisaatio saisi rekrytoida suoraan oikeat ja sitoutuneet tekijät puhelinpalveluun vähentäen vaihtuvuutta. Ohjeistus on koko Verohallinnon käytettävissä. Ohjeistusta voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämisen tukena sekä esihenkilöiden työn tukena puhelinpalvelussa. Organisaatiossa on itseohjautuva ja ketterän työskentelyn toimintamalli käytössä. Tuloksia voidaan hyödyntää itseohjautuvan toimintamallin vahvistamisessa.

Filosofi Pekka Himasen sanoin; ”Ihminen on töissä elämänsä parhaat tunnit. Työelämän mielekkääksi tai mieluiseksi kokeminen vaikuttaa ratkaisevasti koko elämän tarkoituksellisuuteen.”

2 Rekrytointi ja vaihtuvuus

Tässä teorialuvussa käsitellään rekrytointiin eli henkilöstöhankintaan liittyvää teoriaa. Teoriassa keskitytään asioihin mitä olisi hyvä huomioida rekrytoinnissa. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi vaihtuvuutta sekä lyhyesti soveltuvuustestejä. Vaihtuvuudella tarkoitetaan tilannetta, että työntekijät lähtevät yrityksestä tai vaihtavat tehtävänkuvaa. Vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on keskeinen osa opinnäytetyötä.

2.1 Rekrytointi ja hakijakokemus

Rekrytoinnissa organisaation edustajien on valmistauduttava antamaan lisäinformaatiota organisaatiosta ja tehtävästä. Organisaation edustajien antaman informaation perusteella potentiaaliset hakijat muodostavat mielikuvan organisaatiosta ja muotoilevat hakemuksensa sen mukaisesti. Henkilöstöhankinnan tarkoitus on saada oikea henkilö oikeaan tehtävään, ja siksi lisäinformaation antaminen edistää valinnan onnistumista. Jos lisäinformaatiota ei anna tai informaatio on virheellistä, se voi johtaa siihen, että tulevat hakemukset ovat huonosti kohdennettuja tehtävään. (Kauhanen 2012, 81-82.)

Julkisella puolella rekrytointiprosessit ovat usein rakentuneet varsin perinteisiin mitattaviin arvoihin, kuten peruskoulutukseen, kielitaitoon, oppiarvoihin tai aikaisempaan työhistoriaan. Samoin työnantajamielikuvan ja aidon kohtaamisen rakentaminen on joskus jäänyt vähiin. (Kaijala 2016, 43.)

Hakijakokemus syntyy rekrytoinnista, viestinnästä ja nykyisistä työntekijöistä. Rekrytointi lähtee siitä, minkälainen kulttuuri organisaatiossa on ja miten hyvin se työntekijöiden kokemuksessa toteutuu. Organisaation työnantajabrändi, eli työnantajamielikuva, on se, mitä seinien sisällä tapahtuu ja rekrytoinnissa siis kulttuuri valuu sisältä ulos. Kaikkein tärkeintä rekrytoinnissa on pitää huoli siitä, että ne henkilöt, joita organisaatioon halutaan, altistetaan systemaattisesti organisaatiota koskeville ja heitä puhutteleville viesteille. Kyse ei ole pelkästään avoimien työpaikkojen ilmoittamisesta, vaan miten organisaatio kertoo osaamisestaan, tekemisestään, tekijöistään ja kulttuuristaan. (Luukka 2019, 257.)

Tärkeää viestintää tapahtuu organisaation www-sivuilla, sosiaalisen median eri kanavissa, organisaatiosta kertovissa lehtijutuissa, seminaareissa, messuilla ja muissa tapahtumissa,

organisaation tiloissa, asiakkaille ja niin edelleen. Enää ei riitä, että organisaatio viestii, vaan sen tulee saada myös työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät kertomaan sen toivomaa tarinaa. Organisaation toivetyöntekijät tulisi saada innostumaan kyseisestä organisaatiosta, jo ennen kuin on julkaistettu paikkoja avoimeksi. (Luukka 2019, 258.)

2.2 Vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät

Vaihtuvuuden riski- ja pitovoimatekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka joko lisäävät riskiä lähteä organisaatiosta tai lisäävät todennäköisyyttä jäädä. Jaottelu tapahtuu sen mukaan, onko niillä vetävä vai työntävä vaikutus suhteessa organisaatioon. Vaihtuvuus tapahtuu kahdesta syystä: koska lähtö on helppoa (veto) työtarjouksen takia tai työntekijä haluaa lähteä (työntö) tyytymättömyyden takia. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden vahvimmat riskitekijät ovat muun muassa organisaatioon sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, palkitseminen, työnhaku, lähtemisen ajattelu ja mahdollisuuksien kartoitus. Toisin sanoen vaikuttamalla työtyytyväisyyteen sekä palkitsemiseen voidaan lisätä organisaation pitovoimaa. (Saramies & Törnroos 2021, 96.)

Kauhasen (2012, 94) mukaan henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Henkilöstön vaihtuvuuden mittaamisessa käytetään mittalukuna henkilöiden määrää, ei virkojen määrää. Sisäinen liikkuvuus ja henkilöstösiirrot kertovat työnvaihdoksista ja mahdollisuuksista pätevyyden sisäiseen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Henkilöstön vaihtuvuutta tilastoitaessa tulee eritellä henkilöt, joilla on määräaikainen työsuhde, ja henkilöt, joiden työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva, eli kummallakin ryhmälle on syytä laskea omat vaihtuvuusluvut.

Eri-ikäisten ja eri koulutuksen saaneiden työpaikan vaihtamisperusteet ja vaihtamishalukkuus ovat hyvin erilaisia. Mitä korkeampi henkilön koulutus on, sitä helpommin hän vaihtaa työpaikkaa. Nuoret vaihtavat työpaikkaa helpommin kuin iäkkäät. Vaihtovalttiuteen vaikuttavat sekä organisaatioiden imu että työntö. Lähtöhalukkuuteen vaikuttavat lisäksi taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinatilanne. Henkilöstön optimaalinen lähtövaihtuvuus on 5-10 % vuodessa. Jos vaihtuvuus on pienempää, organisaatiossa ei ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille. Jos vaihtuvuus on suurempaa, se voi vaarantaa pahimmillaan keskeisten asioiden hoitamisen sekä aiheuttaa runsaasti henkilöstöhankinta- ja perehdyttämiskustannuksia. Henkilöstön vaihtuvuus saattaa myös katkaista organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita verkostomaisemmassa toimintatavassa. Monilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä voitaisiin vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen, mutta

se edellyttää hyvää organisaation tilannetuntemusta ja suunnitelmallista toimintaa. (Kauhanen 2012, 95.)

Rajander, Niiranen, Liljeroos ja Hoffren (2016, 56-57) viittaavat tekstissään Allenin (2010) tasapainon teoriaan ja laajentuvaan malliin. Laajentuvan mallin mukaan työntekijän päätökseen jättää nykyinen työnsä on olemassa neljä erilaista syytä: tyytymättömyys, paremmat vaihtoehdot, suunnitelman seuraaminen ja lähteminen ilman suunnitelmaa. Tyytymättömyyden koetaan olevan tavallisin syy henkilöstön vaihtuvuuteen. Tyytymättömyyteen voi johtaa esimerkiksi heikko sitoutuminen organisaatioon, huonot välit esihenkilön kanssa, roolien epäselvyys, huono yhteishenki työpaikalla tai osallistumattomuus päätöksentekoon. Paremmat vaihtoehdot tarkoittavat, että työntekijä vaihtaa houkuttelevampaan työhön riippumatta siitä, onko hän tyytyväinen tehtävänsä. Suunnitelman seuraaminen viittaa työntekijään, joka lähtee ennalta suunnitellun tapahtuman seurauksena. Ilman suunnitelmaa toimiminen johtuu impulsiivisesta toiminnasta tai reaktiosta, joka on usein työntekijän vastaus negatiiviseen shokkiin, esimerkiksi haluttu ylennys annettiin kollegalle. Tasapainon teorian mukaan monet työntekijät, jotka lähtevät, vertaavat nykyistä työtään omiin mahdollisuuksiinsa. Sen pohjalta he tekevät suunnitelmia ja aloittavat mahdollisesti työnhaun. Jos työntekijä kokee saavansa työltä enemmän kuin hän sille itse antaa, hän todennäköisemmin jää yritykseen. Lähtemiseen vaikuttaa myös työntekijän halu ja helppous lähteä organisaatiosta.

Vaihtuvuuteen vaikuttaa monet syyt. Tutkimusten mukaan työntekijöiden tarpeilla ja vaihtuvuudella on suuri yhteys. Työntekijöillä on erityisiä tarpeita työssään, ja jos työnantaja pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin, työntekijät jäävät työhön. Työtyytyväisyydellä sekä vaihtuvuudella on myös syy-yhteys. Vaihtuvuuteen vaikuttavan sitoutumisen mittareina on käytetty esimerkiksi sitä, kuinka hyvin työntekijä hahmottaa organisaation strategian, arvot ja vision, missä määrin työ on merkityksellistä ja haastavaa sekä työntekijän mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä organisaatiossa. Työtyytyväisyyttä ja sitoutumista on tutkittu laajimmin, myös meta-analyyseillä, osoittaen yhteyttä vaihtuvuuteen. (Phillips & Connell 2003, 93-94.)

Vapaaehtoisen lähtemisen syitä ovat muun muassa etenemismahdollisuudet, edut, palkka, parempipalkkainen työ, byrokratia, uranvaihdos, työmatkan kesto tai pituus, organisaation epävarma tulevaisuus, konflikti kollegan kanssa, syrjintä, epärehellinen tai epäeettinen johto tai esihenkilö, epäluottamus tai luoton menetys esihenkilöön, liiallinen työmäärä, suosiminen, pelko joutua irtisanotuksi, terveydelliset syyt, lähiesihenkilö, stressi, liiat muutokset, itsenäisyyden puute ja huonot vaikutusmahdollisuudet. Etsiessä yhteisiä nimittäjiä vapaaehtoisen lähdön sille, niitä löytyi neljä; luottamus, toivo, arvostus ja pätevyys. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että

työnantajan ja johdon tulee toteuttaa lupauksensa, olla avoin kaikessa vuorovaikutuksessa, sijoittaa työntekijöihin, kohdella työntekijöitä oikein ja antaa riittävä korvaus vastineeksi työnteosta. Toivo on työntekijän uskoa omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä työssään, sekä etenemis- ja uramahdollisuudet johtaen korkeampaan palkkaan. Arvostus kattaa tunnustuksen ja palkitsemisen ahkerasta työskentelystä ja sitoutumisesta organisaatiota kohtaan. Pätevyys käsittää työntekijän taitojen parhaan mahdollisen käyttötarkoituksen sekä työn sopivan haastavuuden, riittävän koulutuksen, työssä onnistumisen sekä säännöllisen palautteen. (Branham 2005, 17-21.)

Myös Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan erilaiset ongelmat työssä korreloivat työpaikan vaihtohalukkuuden kanssa. Ongelmilla tarkoitetaan esimerkiksi vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin ja työn sisältöön, kiireen haittaavuus ja tyytymättömyys esihenkilön toimintaan, jotka lisäävät aikeita vaihtaa työpaikkaa.

Työntekijän lähdön syyt tulisi selvittää ennen uutta rekrytointia. Jos lähdön syitä ei selvitetä ja mahdollisia ongelmia korjata, on mahdollista, että uusi työntekijä kohtaa samat ongelmat ja irtisanoutuu tai vaihtaa tehtävää. Jatkuva rekrytointi nostaa kustannuksia ja laskee yhteishenkeä. Jatkuva vaihtuvuus viittaa rekrytoinnin tehottomuuteen. Ongelmia ei välttämättä löydetä lähtökyselyllä, gallupilla, kyselylomakkeella tai keskustelulla esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa. Jos organisaatiossa vallitsee hyvä yhteisymmärrys ja hyvä henki, rekrytoija voi löytää syyt vaihtuvuuteen (mukaillen O'Meara & Petzall 2013, 31.) Syiden tunnistamisen jälkeen luodaan strategia henkilöstön pysyvyydelle sekä uudistetaan johtamis- ja palkkiojärjestelmä. Joskus on mahdotonta saada sellainen työntekijä jäämään, joka on jo päättänyt lähteä. On kuitenkin mahdollista ennakoita työntekijän lähtöpäätös ja toimia sen estämiseksi. (Rajander ym. 2016, 55, 58.)

2.3 Pysyvyysstrategia

Pysyvyysstrategialla tarkoitetaan toimintatapoja, joita noudattamalla organisaatiot rajoittavat työntekijöiden vaihtuvuutta sekä varmistavat työntekijöiden sitoutumisen ja pitkän aikavälin tuottavuuden (Rajander ym. 2016, 76). Henkilöstön pysyvyydenhallinnassa voidaan käyttää seuraavanlaisia strategioita; tehokas rekrytointiprosessi / henkilöstön valinta, miellyttävä työympäristö, esihenkilöiden tuki, inhimillinen henkilöstön kohtelu rohkaisemalla heitä, yhteishengen luominen, täydennyskoulutus ja urakehitysmahdollisuudet, taloudelliset kannustimet ja edut, työn kehittäminen, etenemismahdollisuudet, joustava työ, työsuorituksen huomiointi ja työn arviointi,

tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet, työkierto sekä perheystävälliset edut. (Al-Emadi, Schwa-benland & Wei 2015).

Työntekijät päättävät jäädä organisaatioon useista eri syistä. Näitä ovat esimerkiksi arvostuksen tunne, työpaikan edut, esimerkiksi lomien ja vapaapäivien määrä, sitoutuminen työnantajaan tai organisaatioon ja työpaikan tarjoamat vaihtoehdot. Henkilöstön pysyvyysstrategioiden tulisi pe-rustua henkilöstön jäämiseen tai lähtemiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. Näitä te-kijöitä ovat muun muassa yrityksen imago tai työnantajan brändäys, mitä työnantaja voi tarjota (esimerkiksi työsuhteen ehdot ja työelämän laatu), potentiaalisten tulokkaiden tehokas rekry-tointi ja valinta sopivaan työtehtävään, johtajuus (työntekijät lähtevät huonon esihenkilön takia), sosiaaliset tekijät, miten hyvin henkilöstö tulee toimeen keskenään sekä kehittämis- ja uramah-dollisuudet. (Rajander ym. 2016, 59-60.)

Yamamoton (2011) mukaan kaikki organisaation henkilöstöhallinnon käytännöt tähtäävät siihen, että nykyiset työntekijät pysyisivät organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Henkilöstöstrategi-assa tulisi ottaa huomioon organisaation henkilöstön pysyvyyteen liittyvät ongelmat ja esittää erilaisia lähestymistapoja niiden korjaamiseksi. Henkilöstöstrategian kuuluisi ratkaista ne ongel-mat, jotka aiheuttavat työntekijöiden pois lähdön. Strategia ei kuitenkaan poissulje työntekijöille esitettyjä ulkopuolisia mahdollisuuksia, joten organisaation reagointimahdollisuudet ovat kuiten-kin rajalliset.

2.4 Soveltuvuustestit

Psykologinen soveltuvuuden arviointi on Suomessa yleistynyt. Etenkin yksityisellä sektorilla psy-kologiset testit ovat yleisiä ylempien toimihenkilöiden ja johdon valinnassa. Soveltuvuustestien tarkoitus ei ole tehdä paremmuusjärjestystä hakijoista, mutta ne saattavat pudottaa jonkun ha-kijoista pois jatkosta jonkin kykyominaisuuden tai persoonallisuuspiirteen perusteella. Esimerkiksi hakijan paineensietokyky tai yhteistyökyky saattavat olla heikkoja. Psykologisten testien sijaan voidaan käyttää yksinkertaisia ja nopeasti tehtäviä itsearviointi-menetelmiä. Bostonin yliopis-tossa kehitetty Perception and Preference Inventory eli PAPI -menetelmä on yksi tällainen. Siinä arvioitava valitsee 90 väittämäparista aina sen väittämän, joka kuvaa häntä parhaiten. Kaikki ky-symykset kuvaavat työkäyttäytymistä. Kysymyksistä muodostuvan profiilin avulla saadaan kuva-tuksi hakijan motivaatio ja kunnianhimo, esihenkilöominaisuudet, organisaatiokäyttäytyminen, työskentelytapa sekä sosiaalinen käyttäytyminen. (Kauhanen 2012, 84-85.)

Riskinä persoonallisuustesteissä on vastausten kaunistelu sosiaalisesti hyväksyttävimmiksi. Toisin sanoen henkilö vastaa kysymykseen niin, että haastattelija saa vastaajasta positiivisen kuvan. Kyselytuloksia voi vääristää myös vastaajan väsymys, tylsistyminen, valehtelu tai taipumukset, jotka eivät liity mitattavaan ominaisuuteen. Digiajan menetelmät välttävät joitain vastausvinoumia. Yleensä internetissä tehdyt persoonallisuustestit tuntuvat yksityisemmiltä, koska haastattelija ei ole testitilanteessa läsnä. Tämä saattaa motivoida testin suorittajia rehellisyyteen. Digiajan testeistä voi pyrkiä tekemään hauskan, jopa pelimäisen, tai muutoin vastaajille motivoivamman. Esimerkiksi Cambridgen yliopiston Discover My Profile -testisivulta testin suorittaja saa lopuksi palautteen vastauksistaan, yhteenvedon omasta persoonallisuudestaan. Tämäkin voi motivoida laadukkaampaan ja keskittyneempään vastaamiseen. (Vessonen 2019, 40.)

3 Pitovoimatekijät ja kuormittavuustekijät

Pitovoimatekijöillä ja positiivisella työntekijäkokemuksella tarkoitetaan tekijöitä, jotka työntekijä kokee myönteisenä. Tekijät aiheuttavat työn iloa ja tuovat mielekkyyttä työhön, sitouttavat, motivoivat ja työssä halutaan pysyä. Työn voimavarat tarkoittavat myös myönteisiä piirteitä. Työn voimavarojen tunnistaminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Työntekijäkokemus on terminä laaja, ja se käsittää kaikki työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa syntyneet ajatukset ja tunteet liittyen työntekijän työhön, työympäristöön ja omaan organisaatioon (Huhta & Myllyntaus 2021, 120). Luukka (2019, 128) määrittelee työntekijäkokemuksen siten, että se käsittää työntekijän kokemuksen työpaikastaan. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen ja käsittää sen kokonaisuuden, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja organisaation lupaukset kohtaavat. Positiivinen kokonaisuus luo työntekijälle tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Kuormittavuustekijät työssä tarkoittavat fyysisiä, sosiaalisia ja psyykkisiä tekijöitä, jotka vähentävät mielenkiintoa työhön ja aiheuttavat stressiä (Työturvallisuuskeskus n.d.). Opinnäytetyössä ei käsitellä fyysisiä kuormittavuustekijöitä, koska puhelintyön kuormittavuustekijät ovat sosiaalisia ja psyykkisiä työnluonteen takia. Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työtehtävän, työn mitoituksen ja suunnittelun, työjärjestelyjen, johtamisen, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. Kuormitustekijöitä ilmenee kaikilla toimialoilla, riippumatta työpaikan koosta. Haitallisen työkuormituksen merkit voivat ilmetä muun muassa käytöksen muutoksina, tunnetasolla, erilaisina muistivaikeuksina, työn hallinnan katoamisena, jopa fyysisinä kipuina ja elimistön toimintahäiriöinä. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Työn kuormittavuuden kokemukseen vaikuttavat sekä työn määrä että laatu (Nummelin 2008, 30).

Työn negatiivisia vaatimuksia voivat olla työn määrällisen kuormittavuuden (kiire ja aikapaineet) lisäksi rooliristiriidat, työn vaikeus ja vastuullisuus sekä tunteita kuormittava vuorovaikutus. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten kodin ja työelämän yhteensovittaminen, voivat aiheuttaa paineita. Oma persoona ja käyttäytyminen vaikuttavat osaltaan työssä jaksamiseen. (Manka 2012, 146.) Lindholmin (2021, 66) mukaan työaika sekä laadulliset ja määrälliset vaatimukset kuuluvat muun muassa työn organisointivaikeuksiin. Lindholm (2021, 66) viittaa Glendon ja Clarken (2016) tekstiin, jonka mukaan työmäärä, työvauhti, sosiaalinen ja organisatorinen tuki voidaan nähdä työpaikan stressitekijöinä. Altistuminen lyhyt- ja pitkäaikaisille stressitekijöille voi heikentää

suorituskykyä, lisätä virheiden todennäköisyyttä ja tapaturmia sekä olla riski työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille.

3.1 Motivaatio

Motivaatio työssä tarkoittaa sitä, mitä työntekijät tekevät, kuinka tarmokkaasti toimivat ja kuinka pitkäjänteisesti jatkavat toimintaansa. Motivaatioon voidaan vaikuttaa muun muassa palkitsemisen avulla. Motivaatiolla tarkoitetaan voimaa, jonka työntekijä on halukas käyttämään hänelle annettuun työtehtävään. Hyvän työmotivaation tunnistaa tuloksellisuudesta. Heikko motivaatio näkyy heikkona työsuorituksena ja työnantajan kannalta vääriin, jopa vahinkoa aiheuttaviin asioihin käytettynä työpanoksena. (Pellinen 2017, 120.)

Motivaatio selittää toimintaa käynnistäviä ja ohjaavia voimia, jotka ilmenevät muun muassa erilaisina toiminta- ja työskentelytapoina sekä kiinnostuksen kohteina ja tavoitteina. Ammatillinen motivaatio ilmenee työntekijän ammatillisena suuntautumisena, urasuunnitelmina ja tehtyinä ammatillisina ratkaisuin, jotka konkretisoituvat hakeutumisena tiettyyn työpaikkaan. Motivaatiotekijät ovat tietoisia ja tiedostamattomia. Tiedostamattomilla motiiveilla tarkoitetaan esimerkiksi halua valtaan, kontrolliin, itsenäisyyteen, liittymiseen ja yhteisöllisyyteen sekä persoonalliseen eriytymiseen ja kasvuun. Ammatillinen motivaatio muodostaa arvoasteikon kokonaisuuden, jossa painottuvat ja vuorottelevat henkilön tarpeiden ja elämäntilanteiden mukaisesti eri tekijät, kuten palvelusuhteen varmuus, sosiaaliset suhteet, palkka, asema organisaatiossa, vastuu, itsenäisyys ja kehittymisen mahdollisuudet työssä. (Laine, Lautiainen, Laine & Holopainen 2020, 61.)

Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja käyttää kykyjään siinä. Mitä paremmin työntekijä voi toteuttaa itseään työssään, sitä vahvempi hänen sisäinen motivaationsa on. Kun työ koetaan olevan oman vaikutusvallan ulottumattomissa, työntekijän sisäinen motivaatio laskee. Esimerkiksi ulkoisten palkkioiden liittäminen työhön, joka koetaan sisäisesti palkitsevana, voi vähentää sisäistä motivaatiota. Se vaikuttaa kielteisesti palkittavan henkilön itsesäätelyn tunteeseen ja haluun tehdä työtä. Työn ulkoiset palkkiot näin ollen heikentävät työn laatua, innovatiivisuutta ja luovuutta. Työn sisäiseen motivaatioon vaikutetaan vuorovaikutuksen kautta. (Nummelin 2008, 38-39.)

Jotta työntekijän saa toimimaan tehokkaasti, on häntä motivoitava. Työntekijät haluavat ymmärtää miksi heidän on työskenneltävä tehokkaasti. Jokaista yksilöä motivoidaan eri tavoin. Motivaation voi ajatella olevan työntekijän energiaa, sitoutumista ja luovuutta, joka välitetään työhön.

Työntekijän motivaatiolla ja työntekijän suorituskyvylä on merkittävä ja positiivinen yhteys. Palkitsemisella on myös positiivinen yhteys työntekijän motivaatioon sekä suorituskyvyn. Epätehokas sekä työstä irrallinen koulutus vähentää motivaatiota. Organisaation koulutuskäytännöt vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Koulutus lisää ja päivittää työntekijän tietämystä, mikä lisää työntekijän suorituskyyä. Työntekijän kokemalla koulutuksen tehokkuudella on merkittävä ja myönteinen suhde työntekijän motivaatioon. (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen & Khanam 2014, 159, 162.)

Esihenkilön tulee osata motivoida työntekijöitä, jotka työn tekevät. Henkilöstön pysyvyys on merkityksellinen organisaation maineen ja liikearvon kannalta. Työntekijät pysyvät uskollisena organisaatiolle vain, jos tuntevat, että johto osallistuu työntekijöiden toimintaan. Motivaation kautta henkilöstöhallintoa voidaan hyödyntää parhaiten, kun rakennetaan työntekijöiden halukkuutta työskennellä. Työskentelyhalukkuus johtaa tuottavuuden kasvuun, kulujen pienennykseen ja yleisesti tehokkuuden nousuun. (Shahzadi ym. 2014, 159-160.)

Lappi (2022, 146) viittaa tekstissään Martelan (2014) kolmeen työntekijän psykologiseen perustarpeeseen, joiden täytyminen synnyttää sisäistä motivaatiota eli innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen iloa. Nämä ovat vapaaehtoisuuden tarve eli autonomia (mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön, tekemisen tapaan ja paikkaan), kyvykkyyden tarve (saa työssään riittävästi onnistumisen kokemuksia, tuntee saavuttavansa tavoitteet ja kokee olevansa hyvä työssään) ja yhteenkuuluvuuden tarve (tunne siitä, että on arvostettu työyhteisön jäsen ja kokee kuuluvansa porukkaan).

Työ perustuu paljolti yhteistyöhön, joten motivaation lähtökohta, työssä onnistuminen, on kiinni myös muiden tekemisistä, työprosessien sujuvuudesta ja keskinäisestä kanssakäymisestä. Tämän seurauksena sosiaaliset taidot ovat nousseet keskeisiksi työnteon välineiksi. Organisaation työilmapiiristä puhutaan jatkuvasti ja sitä usein mitataan säännöllisesti. Ilmapiiri on samankaltainen asia kuin työmotivaatio. Sekin on tunne, joka suurelta osin syntyy työn sujumisesta ja yhteistyön toimivuudesta. Johtamisella luodaan hyvät työnteon edellytykset ja puitteet. Kun työ sujuu, työssä saa valmista aikaiseksi ja on vahva yhdessä tekemisen meininki, se kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa ja ylläpitää myönteistä tunnelmaa työpaikalla. Kaikki tämä heijastuu positiivisesti asiakaskokemuksiin ja näkyy organisaation tuloksena. (Järvinen 2020, 90.)

3.2 Työn merkityksellisyys

Lindholm (2021, 30) viittaa Fostervoldin, Korenin ja Nilsenin (2018) tekstiin työn monenlaisesta merkityksellisyydestä. Palkkatyö tarjoaa toimeentuloa ja mahdollisuuksia sosiaaliseen sitoutumiseen ja oppimiseen, vaikuttaa sosiaaliseen identiteettiin ja henkilökohtaisiin ydinarvoihin, sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, merkityksellisyyden tunteisiin, organisaatioiden sekä yhteisöjen toimintaan. Työn merkityksellisyys korostuu viimeistään, jos tiimissä alkaa kantautua yhteishengen säröilyn ääniä, tai kun johto ei käsitä, mitä ruohonjuuritasolla tapahtuu. Usein yhteishengen säröilyyn liittyvästä puheesta kuulee tarpeen yhteisen päämäärän kirkastamiseen ja keskustelulle eri työroolien merkityksestä ja tärkeydestä. Jokainen työntekijä haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi. Erityisesti, jos tiimi työskentelee eri paikoissa tai pääosin etänä, on erityisen tärkeää säännöllisesti keskustella suunnasta ja merkityksestä. Panostamalla työntekijöiden ja työyhteisöjen työn merkityksellisyyden kokemukseen on mahdollista saada tuloksetkaampia, hyvinvoivempia, aktiivisempia, innostuneempia sekä kukoistavampia työntekijöitä. (Lappi 2022, 156, 162.)

Rozovsky (2015) on tutkinut Googlen työntekijöiden avulla, että mitkä asiat tekevät tiimistä hyvän sekä tehokkaan. Yksilöitä suurempi merkitys oli tiimin jäsenten välisellä vuorovaikutuksella. Kyse ei ole pelkästään yksilöistä, vaan yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Googlen oppien mukaan viisi huipputiimien tuloksellisuuteen eniten vaikuttavaa tekijää ovat 1. psykologinen turvallisuus: olemme rohkeita ja uskallamme epäonnistua, 2. luotettavuus ja vastuunkanto: luotamme siihen, että jokainen tiimin jäsen hoitaa oman tonttinsa, 3. tavoitteiden ja roolien selkeys: meistä jokainen tietää, mitä olemme tekemässä, 4. työn merkityksellisyys jokaiselle tiimin jäsenelle ja 5. työn vaikuttavuus: teemme tärkeitä asioita.

Vuorovaikutuksellisen merkityksellisyyden lisäämiseksi keskeistä on luoda tilaa yhteisöllisyyden ja me-hengen syntymiselle sekä kollegoiden väliselle kanssakäymiselle (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 96). Aaltonen ym. (2020, 91-92) viittaa Leiviskän (2011) laatimaan luetteloon työn merkityksen lähteistä, jotka ovat henkisyys, itse työntekijä, sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen ja tasapaino elämässä. Keskeiset kohdat löytyvät seuraavaksi taulukkona (1).

Taulukko 1. Työn merkityksen lähteet (Aaltonen ym. 2020, 91-92).

Henkisyys: eettisyys, positiivinen vire ja työinto. Työ luo henkilökohtaista merkitystä ja tarkoitusta, työssä pystyy yhdistämään ammatillisen ja henkilökohtaisen minän. Tarkoituksen etsiminen ja merkityksen löytäminen työstään ja työyhteisöstään.

<p>Työntekijä: motivaatio, psykologinen pääoma, itseluottamus, toivo, optimismi ja joustavuus. Kuinka ihminen kasvaa omaksi itsekseen ja löytää mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Millainen henkilö on ja mikä saa hänet liikkeelle. Halut ja tarpeet, tämänhetkinen tila ja puutokset. Syyt taustalla haluihin ja tarpeisiin.</p>
<p>Sisäinen kasvu: sisäisen potentiaalin käyttöönotto, tietoisuuden syventäminen, älykkyyden monet muodot ja henkisen kehittymisen esteet. Merkityksellisyden kokemiseen liittyy se, että henkilö pyrkii jatkuvasti kehittämään sisäistä potentiaaliaan, ja usko siihen, että hänellä on mahdollisuus saavuttaa kyseinen potentiaali.</p>
<p>Yhteisö: yhteenkuuluvuus ja yhteistyö, vuorovaikutus, yhteisymmärrys sekä yhdessä oppiminen. Työn merkityksellisyden kokemiseen vaikuttavat lisäksi ulkoiset seikat ja henkilön sosiaaliset alueet. Merkittävää on, millaisia suhteita työssä pystyy luomaan muihin ja millaisessa ilmapiirissä työtä tehdään. Organisaatiokulttuurilla ja arvoihin perustuvilla toiminta-ajatuksilla ja käytännöillä on suuri merkitys mielekkyyden kokemuksen syntymiseen.</p>
<p>Työ: sitoutuminen ja kehittyvät urakäsitykset. Työ sisältää työsuorituksen eli työn tekemisen, haastavuuden, luovuuden, oppimisen sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään ja itsenäisyyden. Työ vaikuttaa identiteettiin, luo mahdollisuuksia saavutuksille ja antaa paikan laajemmassa yhteisössä.</p>
<p>Johtaminen: johtajuudella on merkittävä rooli innostuksen ja hengen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Esihenkilöillä ja johdolla on usein huomio vain taloudellisissa ja substanssiin liittyvissä asioissa, vaikka pitäisi olla ihmisiin liittyvissä.</p>
<p>Tasapaino: ihminen ja työ, ihmisen sisäinen ja ulkoinen maailma, itsen ja muiden huomioiminen. Tasapainon tunne on merkityksellinen eheyden luoja elämässä. Perustan hyvinvoinnille rakentaa tasapaino mielekkään työn, hyvän työyhteisön ja yksityiselämän välillä.</p>

3.3 Palkitseminen työssä

Työntekijä, joka on tottunut ponnistelemaan, joustamaan ja antamaan parhaansa, mutta jonka panostus ei koskaan tule palkitukseksi, saati huomatuksi ja tunnustetuksi työyhteisössä tai esihenkilön palautteessa, vähentää työntekoa eli panostaa vähemmän työhönsä tai vaihtoehtoisesti vaihtaa työpaikkaa tilaisuuden tullen, koska on turhautunut (Hakanen 2009, 37). Lämsä ja Hautala

(2004, 84) viittaavat Herzbergin (1959) tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden teoriaan, jonka mukaan huono palkka on tyytymättömyystekijä, ja näin ollen lisää tyytymättömyyttä. Kuitenkin hyvä palkka ei pitkällä tähtäimellä lisää tyytyväisyyttä, sillä ihminen tottuu korkeampaan palkkaansa, joten sen taso muodostuu itseäänselvyydeksi. Innostava ja haastava työnsisältö voi toimia tyytyväisyyden pitkäaikaisena lähteenä.

Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, edut, osakkeet ja optiot. Aineettomista palkitsemisista voidaan pitää esimerkkinä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, urakehitystä ja joustavia työaikoja. Myös työsuhteen pysyvyyteen ja työajan järjestelyihin liittyvät seikat voidaan sisällyttää aineettomaan palkitsemiseen. Muita aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia esimerkkejä ovat vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet, palautteen saaminen, työn kautta saatu arvostus ja työn merkityksellisyyden kokemus. Työn kautta saatu arvostus käsittää työn arvostuksen sekä henkilön arvostuksen. Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy työn itsensä merkityksestä ja/tai työn tuotoksen merkityksestä. (Alaräisänen 2014, 28.)

Shahzad ym. (2014, 160) viittaavat Yangin (2008) tekstiin, jonka mukaan palkitsemisjärjestelmä auttaa organisaatiota houkuttelemaan, pitämään ja motivoimaan suuren potentiaalinen työntekijät ja vastineeksi saavat suorituskykyä. Palkitsemisjärjestelmä sisältää ulkoisia ja sisäisiä palkintoja. Ulkoiset palkinnot ovat taloudellisia kuten palkka, bonukset ja niin edelleen. Sisäiset palkinnot ovat taloudellisten vastakohta kuten tunnustus, turvallisuus, titteli, ylennys, arvostus, kiittäminen, päätöksen tekoon osallistuminen, joustava työaika, palaute ynnä muuta. Kouluttaminen vaikuttaa suoraan motivaatioon. Shahzad ym. (2014, 160) viittaavat tekstissään Rowden ja Coninen (2005) kirjoitukseen, jonka mukaan sisäinen palkkio on aineeton tunnustuspalkinto tai saavutusmotivaation tunne, kun ihminen tuntee saavuttaneensa tietoisin tyytyväisyyden. Tästä syystä palkitsemisjärjestelmät (erityisesti sisäiset palkkiot) motivoivat työntekijöitä positiivisesti ja vaikuttavat viime kädessä heidän yksilölliseen ja organisaation suorituskykyyn.

Phillipsin ja Connellin (2003, 16) mukaan useat aineettomat palkinnot ovat yhteydessä vaihtuvuuden vähenemiseen. Aineeton palkitseminen lisää tyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon, asiakastyytyväisyyttä ja tiimityöskentelyä, sekä lisäksi vähentää stressiä sekä konflikteja. Joskus itse toimenpiteet ovat tärkeämpiä kuin rahallisen hyödyn määrä.

Palkitseminen voi olla myös psykologista, toisin sanoen kiittämistä, myönteisen palautteen antamista tai huomion osoittamista työntekijälle. Se on helpoin ja halvin tapa motivoida sekä palkita työntekijä. Tilanteeseen sopiva aiheellinen palaute toimii usein aineellista palkitsemista

paremmin. (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam 2003, 265.) Moisio, Sweins ja Salimäki (2006, 28) kuvaavat, että palkitsemisen pitäisi perustua enemmän henkilöiden osaamiseen ja potentiaaliin. Tehtäväperusteinen palkkaus ei reagoi riittävän nopeasti muutoksiin, joten se haittaa organisaatioiden muuttumista ja uudistumista. Työ on muuttumassa projektimaisemmaksi, joten siihen tulee saada paremmin soveltuvat palkitsemisperusteet.

Henkilöstö on tärkein tuloksen tekijä. Palkka ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa henkilöstö työhön ja sitä kautta saada tuottamaan organisaatiolle menestystä. Kyseessä on kauppa, jossa työnantaja ostaa työntekijältä aikaa ja samalla työpanoksen tietyllä hinnalla tietyksi ajaksi. Elintason lisäksi työstä tulisi jäädä tarpeeksi vapaa-aikaa ja energiaa, jotta vapaa-ajalla voi tehdä jotain henkilön omasta mielenkiinnosta. Mitä enemmän aikaa ja energiaa työ vaatii, sitä vähemmän ihmisarvoista ja omaan säätelyyn perustuvaa elämää tästä vaihtokaupasta saa. Poikkeuksen tähän voi tehdä se, jos työ on jollekin itseisarvo, koska silloin työ itsessään voi sisältää työntekijää kiinnostavia elementtejä. (Alaräisänen 2014, 26, 64.)

Palkitseminen on osa johtamista. Muutamat seikat tekevät julkisten organisaatioiden palkitsemisesta erityisen kiinnostavan. Kun virallisia palkitsemisjärjestelmiä on käytetty hyvin säästeliäästi, herää kysymys millaista toimintakulttuuria se on synnyttänyt, ja mitä olisi mahdollista saada aikaan aktiivisemmalla palkitsemisen johtamisella? Kiinnostavaa on myös, miten johtoryhmä ja poliittiset päättäjät suhtautuisivat hyvin laadittuihin esityksiin henkilöstön palkitsemisesta? Tarpeellista on lisäksi tietää, mihin palkitsemisen muotoihin organisaatiot voivat ja kannattaa satsata silloin, kun rahaa on vähän käytettävissä. Lisähaasteen asettaa päätöksenteon julkisuus ja poliittisuus. Palkitsemisen kokonaisuuden kuntoon saamisella on suuri, myönteinen vaikutus organisaation toimintaan. Siihen tarvitaan sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen kehittämistä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 129-130.)

Keskustelu palkkapolitiikasta ja palkitsemisstrategiasta aloitetaan organisaation toiminnan, tavoitteiden ja tahtotilan määrittelyllä. Palkkaus- ja palkitsemistavat eivät muutu hetkessä, mutta tärkeää on keskustelu tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeista. Hyödyntämättömistä mahdollisuuksista voi kertoa jo se, jos organisointia ja strategiaa on uudistettu vuosien aikana useita kertoja, ilman että palkkaukselle ja palkitsemiselle on tehty mitään. Palkitsemisen kokonaisuuksista löytyy asioita, joita on mahdollista lähteä kehittämään pikaisellakin aikataululla, sekä asioita, jotka kustannussyistä tai työehtosopimusten määräysten vuoksi joudutaan siirtämään suunnitelmissa myöhemmäksi. Osassa toimenpiteitä kyse on lähinnä palkitsemisen prosessien paremmasta ohjauksesta, viestinnästä ja kokonaisuuden paremmasta hallinnasta. (Ylikorkala ym. 2018, 80.)

3.4 Psyykkiset kuormitustekijät

Kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Psyykkisillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jota aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Haitallisen kuormittuneisuuden tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on yksi esihenkilön keskeisistä tehtävistä. Tällä on merkitystä työntekijän terveyden ja työkyvyn, työyhteisön toimivuuden ja työpaikan toiminnallisen tuloksen kannalta. Kuormittumista aiheuttaa jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus, epäselvät tavoitteet työssä, liika työ, jatkuva kiire, määräaikoja pettäminen, työn huono laatu aikapaineiden takia, itsesäätelyn puute työmäärässä, -tahdissa ja -ajassa, työn siirtyminen vapaa-ajan puolelle, liian vähäinen työmäärä, ei riittävän haasteellinen työ, ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen, jatkuvat keskeytykset, häiritsevät esteet, suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta kun puuttuu keinot vaikuttaa sekä palautteen ja/tai arvostuksen puute. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Epävarmuus, kiire ja työnteon määrän kasvu näkyvät psyykkisenä kuormituksena. Työn määrä on kasvanut, ja jatkuvat keskeytykset työpäivän aikana rasittavat. Rasitusta aiheuttaa myös huono, jopa pelolla johtaminen. Kiire synnyttää stressiä, ja sopiva stressi on osittain positiivista. Liiallinen stressi aiheuttaa negatiivisia seurauksia, kuten kynnisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastumisia ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Pahimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa uupumukseen. Stressillä tarkoitetaan yleisiä oireita, kuten hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia. (Manka 2012, 15-16.)

3.5 Sosiaaliset kuormitustekijät

Sosiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat työyhteisöongelmat, yhteistyöongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet, yksintyöskentely, eristyneisyys, tavoittamisen hankaluudet verkostomaisessa työssä, haasteelliset asiakastilanteet, asiakasväkivalta, heikko tiedonkulku ja epätasa-arvon kokeminen. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat lisäksi huono työkäyttäytyminen, epäasiallinen kohtelu ja tyytymättömyys esihenkilötyöhön ja työn organisoinnin ongelmat. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Organisaatio ja sen kulttuuri on työntekijöitä tukeva, kun organisaatio kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti, arvostaa heidän työtään, pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, sekä huolehtii työntekijöistään henkilöstöjohtamisen keinoin. Kun organisaatiokulttuuri koetaan hyväksi

ja tukea antavaksi, henkilöstöllä on vähemmän koettua stressiä, uupumista ja sairauspoissaoloja. Organisaatiokulttuurin tekijöistä ihmisläheisyys on voimakkaimmin yhteydessä työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Mitä ihmisläheisemmäksi työntekijät kokevat organisaationsa, sitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia he ovat. Työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot ja käytännöt synnyttävät myönteisiä asenteita organisaatioon ja työhön. Työntekijöiden tunne huolenpidosta syntyy, kun heidän odotuksensa ja tarpeensa täyttyvät. Luottamus lisääntyy ja kokemus yhteisöllisyydestä, kun ihmisläheisessä organisaatiossa käytetään osallistavia toimintamalleja. (Nummelin 2008, 125-126.)

3.6 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Mankan (2015, 28) mukaan työntekijöille psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat työn sisältö ja työn vaatimukset, joka käsittää suuret tiedolliset tai emotionaaliset vaatimukset, työn yksitoikkoisuus, taitojen alikäyttö, keskeytykset työssä, työn epämielisyys, epävarmuus, jatkuva muutos, jatkuva kanssakäyminen ihmisten kanssa ja ristiriitaiset vaatimukset. Työn määrä ja työtahti sisältää työn liiallisen tai liian vähäisen määrän, työn pakkotahtisuuden, kiireen, aikapaineet, jatkuvat aikarajat tai määrääjat ja koneen tahdissa työskentelyn. Työn hallinta käsittää vähäiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, vähäisen itsenäisyyden, vaikutusmahdollisuuksien puutteen työtaakkaan, työmäärään, työtahtiin ja työvuoroihin. Työajan kuormitustekijöitä ovat vuorotyö, yötyö, joustamattomat työajat, ennustamattomat työajat, ylityöt, yksintyöskentely ja epätyypilliset työajat. Työympäristöön liittyvät kuormitustekijät ovat puutteet työvälineiden saatavuudessa, sopivuudessa tai kunnossapidossa, huonot työskentelyolot kuten tilan puute, huono valaistus ja melu.

Työn sisältö ja sen järjestely ovat merkittäviä tekijöitä jaksamisen ja työkyvyn kannalta. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa merkittävästi hyvällä johtamisella. Kun mietitään työtä itsessään, sen järjestelyjä ja sujuvuutta, kehittämistyötä tulee tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Parhaimmillaan yhteistoiminta luo uusia, entistä parempia työn tekemisen tapoja ja lisää kaikkien työkykyä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin ehkäisee merkittävästi negatiivista työstressiä ja viime kädessä työuupumusta (Lappi 2022, 151, 154).



Kuva 1. Psykososiaaliset kuormitustekijät (Lappi 2022, 151).

Lappi (2022, 151) ja Manka (2015, 28) tuovat samat psykososiaaliset kuormitustekijät esille, mutta luokittelevat tekijät eri tavalla. Kuvassa (1) Lappi (2022, 151) jakaa psykososiaaliset kuormitustekijät neljään ryhmään: työnjärjestelyihin eli työn jakamiseen, suunnitteluun ja tekemisen edellytyksiin liittyvät tekijät, työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät, työn sisältöön eli työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyvät tekijät sekä muut varsinaisiin työtehtäviin liittymättömät kuormitustekijät.

Johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvoinnin ja psykososiaalisen työkuormituksen kokemiseen. Hyvä esihenkilötyö vähentää haitallista työkuormitusta. Hyvän esihenkilötyön piirteitä ovat muun muassa oikeudenmukainen päätöksenteko ja kohtelu, johdonmukaiset ja läpinäkyvät periaatteet, tavoitteiden kirkkaus, arvostava vuorovaikutus ja kiittäminen, tuki, kannustus, keskustelu ja kuuntelu, kysymällä johtaminen, kehittymisen arviointi itsearviointiin ohjaamalla, oman myönteisen mielialan ylläpitäminen sekä aitous. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

4 Johtamisen ja työhyvinvoinnin merkitys

Johtaja tarkoittaa henkilöä, jolla on asemaan, asiantuntemukseen, karismaan, suhteisiin tai verkostoon pohjautuva kyky ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisiin. Vaikuttamisen keinoja on useita, ja niitä kaikkia yhdistää kommunikaation käsite. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 134.)

Henkilöstöjohtaminen on merkityksellinen työn tehokkuutta lisäävä tekijä. Johtamisjärjestelmän kautta ohjataan organisaatiota, joka muodostaa organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevien toimijoiden välille erilaisia vuorovaikutussuhteita. Esihenkilöt vaikuttavat yksilöihin sekä ryhmiin. Esihenkilöillä on siis suuri valta työn tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta keskeisiin teki- jöihin, kuten yhteistyöhön, toimintamalleihin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Esihenkilöt ovat vastuunkantajia, tiedon välittäjiä, työn organisoijia sekä palautteen ja hyväksyn- nän antajia. (Nummelin 2008, 43.)

4.1 Esihenkilötyö

Esihenkilöllä pitää olla selkeä näkemys siitä, mistä syntyy hyvä työmotivaatio, työssä viihtyminen ja työnilo. Työyhteisön toimivuus edellyttää työntekijöiden sisäistä motivaatiota eli jokaisen hen- kilökohtaista halua tehdä työnsä hyvin, oppia uusia asioita ja kantaa vastuuta. Jos työntekijällä ei ole lainkaan kiinnostusta työhönsä, ulkopuolelta on lähes mahdotonta häntä motivoida. Huoleh- timalla henkilöstön hyvistä työnteon puitteista sekä onnistumisen edellytyksistä esihenkilö mah- dollistaa motivaation. Esihenkilön tulee huolehtia alaistensa työssä oppimisesta, tuesta ja ohjauk- sesta yleisesti, mutta kuitenkin yksilöllisesti. Henkilöstölle tulee rakentaa erilaisia urapolkuja, että kehityshaluiset saavat riittävästi haasteita ja haasteita kaipaamattomat eivät joudu liian vaativiin tehtäviin. Näin huolehditaan siitä, että jokainen säilyttävää kiinnostuksensa työhön. Kehityskes- kustelut ovat mainio keino päästä perille erilaisista työntekijöiden koulutus- ja kehittymistar- peista sekä kiinnostuksen kohteista. (Järvinen 2020, 86, 93-94.)

Kun puhutaan määrällisistä suoritusten mittauksista, Mankan (2012, 40) mukaan tutkimuksissa on selvinnyt, että yksilökohtaisilla, määriä painottavilla suoritusseurannoilla on haitallisia vaiku- tuksia hyvinvointiin, jos suorituspainee kasvavat liikaa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli tavoit- teiden saavuttamisessa, sillä hänen tehtävä on välittää uskoa niiden realistisuuteen. Toisaalta joh- tamisen hyvät piirteet, oikeudenmukaisuus ja hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut lisäävät tu- loksellisuutta.

Alla (kuva 2) on kuvattu työntekijän käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet. Lainalaisuudet ovat mielekkyyssperiaate, itsemääräämisyrittäminen ja tuen tarve. Jos työntekijä kadottaa työnsä mielekkyyden pitkäksi aikaa, hän on henkisesti vaikeuksissa. Työntekijällä on myös vaikea innostua työstä, jos hän ei koe sitä hyödylliseksi, kiinnostavaksi, tärkeäksi tai muulla tavoin motivoivaksi. Työmotivaatio on näin ollen kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys ja motivaatio ovat asioita, joiden hyväksi jokainen joutuu tekemään toistuvasti töitä. Usein jopa pienet asiat saattavat vaarantaa työntekijän työn mielekkyyttä. Työntekijä ei voi olla jatkuvasti työssään huippumotivoitunut. Kyse on siitä, miten työntekijä kykenisi tekemään työnsä riittävän hyvin, vaikka hän joutuisi ponnistelemaan kokeakseen työnsä merkitykselliseksi. (Järvinen 2001.)

Päivittäinen työtoiminta	Käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet	Työyhteisön muutokset
työn tarkoitus, tavoitteet ja merkitys kokonaisuuden kannalta	Mielekkyyssperiaate	muutoksen syyt, tarkoitus, hyöty, toteutus
työn itsenäisyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta	Itsemääräämisyrittäminen	henkilöstön kuuleminen, muutosten yhteinen suunnittelu, osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen
kiinnostus, palaute, perehdytys, koulutus	Tuen tarve	tiedotus, keskustelu, koulutus
Työmotivaatio	Johtaminen	Sitoutuminen muutoksiin

Kuva 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001).

Jollekin työntekijöille työn mielekkyys voi olla sitä, että siitä saa palkkaa. Kyseisen henkilön työ voi olla hyvinkin raskasta ja yksitoikkoista, mutta raha motivoi tekemään työtä. Asiantuntijoiden kohdalla yleensä tilanne on vastakkainen, palkkaa olennaisempaa on työn kiinnostavuus ja haasteellisuus. Palkan ja työn sisällön lisäksi on suuri joukko muita motivaatiotekijöitä, kuten työtoverit, työpaikan henki ja imago, työolosuhteet, sosiaaliset edut tai kehittymismahdollisuudet, jotka muodostavat hyvin yksilöllisiä sekä elämäntilanteen ja työuran myötä vaihtuvia motiiviryppäitä. Ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältäpäin. Johtamisen kannalta ihmisen sisäinen ohjautuvuus on haasteellista, koska esihenkilö ei mitenkään voi aina tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijälle ja mikä innostaa eri työntekijöitä. (Järvinen 2001.)

Työpaikan muutostilanteissa tulee esiin se, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tilanteita aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Esihenkilöt voivat viedä muutosta käytäntöön vain, jos ovat perillä uudistuksen syistä ja tavoitteista, ja kykenevät perustelemaan ja vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin. Jos esihenkilö ei ymmärrä eikä tiedä muutoksen tarkoitusta, muutosta on hankala viedä alaisille. Pahimmillaan esihenkilö viestii sanallisesti tai sanattomasti

kielteistä ja epäilevää suhtautumista koko uudistus- tai kehittämishankkeeseen, jolloin henkilöstö ei motivoidu asiasta. (Järvinen 2001.)

Jokaiselle työntekijälle on erityisen tärkeää tuntea työssään riittävää itsenäisyyttä ja vapautta. Yksilöiden ja ryhmien toimintaa ohjaava itsemääräämistunne tekee johtamisesta, kuten kaikesta muustakin ihmisiin vaikuttamiseen nojaavasta toiminnasta, erittäin haasteellista. Itsemääräämistunne on työmotivaation kannalta erittäin merkityksellinen tekijä. Se muodostaa työssä kehittymisen varsinaisen työntövoiman. Kun työntekijänä osaa ja hallitsee oman työnsä ja voi toimia hyvin itsenäisesti, se tuo työntekijälle suurta sisäistä tyydytystä. Työntekijät ovat halukkaita opiskelemaan ja kehittymään työssään, jotta he voisivat toimia ja hallita työnsä entistä paremmin, ja näin saavuttaa yhä suuremman riippumattomuuden sekä sen tuoman vapauden tunteen. Vahva itsemääräämistunne tuottaa energiaa ja innostusta. Pakonomaiselta ja orjuuttavalta tuntuva työ kuluttaa työntekijän voimia ja ohjaa vaihtamaan työpaikkaa. (Järvinen 2001.)

Itsemääräämistunne selittää, miksi työpaikoilla erilaiset seurantajärjestelmät herättävät niin paljon kielteisiä tunteita ja vastarintaa. Henkilöstö pelkää, että heidän vapauttaan rajoitetaan, jolloin he kadottavat työnsä itsenäisyyden. Usein johdon on vaikea ymmärtää, miksi jonkin seurantajärjestelmän käyttäminen voi olla työntekijöille niin vaikeaa ja saada heidät ärsyyntymään. Tässä on myös selitys sille, miksi johtaminen ja hallinto synnyttävät niin helposti kielteisiä mielikuvia henkilöstössä, sillä niiden pelätään alistavan ja nöyryyttävän työntekijät pelkiksi pelinappuloiksi. (Järvinen 2001.) Itsemääräämispyrkimyksen vuoksi johtamisessa on olennaista, että esihenkilö aidosti kuuntelee henkilöstön näkemyksiä ja välttää sanelua. Siksi esihenkilön on usein parasta laittaa työyhteisö itse laatimaan pelisäännöt, tuottamaan ongelmiin ratkaisut tai arvioimaan omaa toimintaansa. (Järvinen 2020, 97.)

Halu toimia työssään melko itsenäisesti ei poista tuen ja avun tarvetta. Toisaalta esihenkilön pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia, mutta toisaalta hänen pitäisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja tukea työntekijöitään monin tavoin. Nämä vastakkaiset toiveet painottuvat yksilöllisesti. Varsinkin uudet ja kokemattomat työntekijät tarvitsevat yleensä paljon tukea ja suoria neuvoja oppiakseen ja saavuttaakseen itseluottamusta työssään. Esihenkilön tulisi tunnistaa ne henkilöt, jotka kaipaavat tavallista enemmän huomiota. Näissä tapauksissa esihenkilön on yleensä järkevämpää vahvistaa henkilön ammatillista itsevarmuutta kuin antaa aina suoria neuvoja. Kehityskeskustelussa esihenkilön olisi hyvä tiedustella suoraan jokaiselta henkilökohtaisesti, millaista tukea työntekijä odottaa esihenkilöltään, ja myös pyytää arvioita, onko hän sitä saanut. Palautetta kaivataan työpaikoilla ja sitä tulee antaa. Palautteen tulisi kytkeytyä vahvasti työntekijöiden työsuorituksiin. (Järvinen 2001.)

Usein työntekijä tietää, miten hän on työssään onnistunut. Jos työntekijän tavoitteet ja tehtävät ovat epäselvästi määriteltyjä, henkilöllä saattaa olla vaikeuksia tietää, onko hän onnistunut tehtävissään esihenkilön ja organisaation toivomalla tavalla. Kehityskeskustelu on esihenkilön perustyökalu, jolla hän voi huolehtia, että kaikki ovat tietoisia työnsä sisällöstä ja tavoitteista. Lisäksi kehityskeskustelulla varmistetaan kaikkien saavan aika ajoin palautetta työstään. Vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esihenkilön palautteen. Jos esihenkilö ei anna palautetta, työntekijä voi kokea, että organisaatio ei ole kiinnostunut hänen työpanoksestaan. Tämä mielikuva vähitellen murentaa työntekijän työmotivaation ja sitoutumisen organisaatioon. (Järvinen 2001.)

Muutostilanteissa työntekijän ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat herkästi koetukselle. Esihenkilön tehtävänä on eri tavoin tukea ja auttaa henkilöstöään muutoksen käsittelyssä. Asiallisen tiedon kertominen muutoksen perusteista, tavoitteista ja aikatauluista on tärkeää ja henkilöstön näkökulmasta helpottavinta tilanteen ymmärtämiseksi. Esihenkilön tehtävä on osoittaa ymmärrystä alaistensa kielteisille tunteille sekä valaa uskoa ja luottamustaa siihen, että muutoksesta selvitään yhdessä. (Järvinen 2001; Nummelin 2008, 18-19.) Henkilöstön epävarmuudenkokemukseen vaikuttaa merkittävästi heidän vaikutusmahdollisuudet muutostilanteissa. Ihanteellista on, kun henkilöstö voidaan kytkeä mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. (Nummelin 2008, 17.) Muutoksissa tulee huolehtia erilaisista koulutuksellisista ja muista tukitoimista, ja muutokset tulee johtaa suunnitelmallisella tavalla. Koulutuksilla ja tukitoimilla voidaan luoda henkilöstölle turvallisuuden tunnetta ja siten pyrkiä ennaltaehkäisemään yksilölliset ja yhteisölliset kriisireaktiot. (Järvinen 2001.)

4.2 Palautteen merkitys

Esihenkilön tulisi antaa myönteistä palautetta ja kannustusta työntekijöilleen. Palautteella työntekijää ohjataan käyttämään voimavarojaan optimaalisella tavalla ja hyödyntämään oma potentiaalinsa. Usein myönteinen palaute vahvistaa haluttua kehitystä, motivoi jatkamaan hyväksi havaittua toimintatapaa, luo toiveikkuutta ja uskoa onnistumiseen sekä edistää ongelmanratkaisua hyvän tunnevireen ansiosta. Vahvistava palaute myös rohkaisee työntekijöitä kokeilemaan uusia tapoja ja lisää näin onnistumisen mahdollisuuksia sekä innovatiivisuutta vaativissa tilanteissa. Kannustus myös usein vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä viestii turvallisesta ja oppimista tukevasta ilmapiiristä. (Ruutu 2020, 148.)

Välitön palaute työsuorituksesta on tehtävää koskeva työn voimavara. Välitön palaute omasta työstä tarkoittaa nähdä oman työnsä jäljet, ja kuinka hyvin suoriutuu työssään. Palaute ja arvostus kuuluu työn sosiaalisiin voimavaroihin. (Lappi 2022, 131; Työterveyslaitos n.d.) Muiden voimavarojen kanssa ne auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin (Työterveyslaitos n.d.).

Tärkein yksittäinen motivoiva tekijä on palaute, jota työntekijä voi saada esihenkilöltään, kollegoiltaan ja muilta sidosryhmiltä. Palautteen arvo riippuu aina siitä, miten työntekijä palautteen saa, miten hän pystyy sen vastaanottamaan ja hyödyntämään. Onnistuneesta suorituksesta syntynyt tyytyväisyyden tunne kannustaa. Epäonnistumisen yllättämä pettyneisyyden tunne voi kääntyä joko kehittymisen voimavaraksi tai esteeksi. Kehittymistä edistää konkreettinen, hyvin perusteltu ja myönteisessä hengessä annettu palaute. Epämääräinen palaute voi synnyttää psyykkistä kuormitusta ja näin heikentää työssä suoriutumista. (Nummelin 2008, 39.)

4.3 Strategia, visio ja arvot

Hyvinvoivan organisaation piirteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Tavoitteellisuus tarkoittaa, että organisaatiolla on tulevaisuudesta selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Hyvinvoiva organisaatio sovittaa strategioitaan kaiken aikaa ympäristöstä tuleviin viesteihin ja vaikuttaa siten aktiivisesti tulevaisuuteensa. Strategioita ei tule luoda ylimmän johdon kesken, vaan henkilöstön olisi syytä osallistua mahdollisimman paljon tavoitteiden luomiseen. Tällöin myös luotuihin käsitteisiin tulee sisältöä. Kun työntekijät ovat mukana, he ovat kiinnostuneempia toimimaan arjessa tavoitteiden mukaisesti. Arvot toimivat kompassina, ja ilmenevät organisaation kaikessa toiminnassa. (Manka 2012, 79.)

Eri tutkimusten mukaan vain kourallinen työyhteisön jäsenistä ymmärtää yrityksen strategian. Tämä osoittaa sen, että nykyinen strategian määrittely ja toteutus ei toimi. Usein yrityksen strategia ja kilpailukyky nojaavat vahvasti teknologian hyödyntämiseen, ja samaan aikaan työntekijät vieraantuvat yrityksen strategiasta. Hyvä vaihtoehto on vastata nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimukseen laatimalla mahdollisimman selkeä strategia, joka tekee strategiset valinnat näkyväksi, mutta jättää työntekijöille vapauden määrittellä ne toimenpiteet, joilla strategia viedään käytäntöön. (Kilpinen 2022, 16-17.)

Jokainen työntekijä haluaa työskennellä työnantajalla, jonka arvot vastaavat omia arvoja. Mitä selkeämmin työpaikan arvot ovat määritetty ja toimivat toiminnan pohjana, sitä selkeämmin

työntekijä voi peilata niitä omiin arvoihin. Jos työntekijän ja työpaikan arvot ovat vahvasti ristiriidassa, niistä voi muodostua huomattava kuormitustekijä. Arvot ohjaavat työpaikan valintaa ja sitoutumista työnantajaan hyvin voimakkaasti. Lisäksi jos työpaikan julkiset arvot ovat vahvasti ristiriidassa arjen tekojen kanssa tai työpaikalla sallitaan arvojen vastaista käyttäytymistä, toiminta antaa vääränlaisen viestin työntekijöille. Silloin yksilön pitää pohtia, kumpaa haluaa enemmän, työtä kyseisessä työpaikassa vai mielekästä, omien arvojen mukaista työtä. (Lappi 2022, 140; Nummelin 2008, 36.)

Strategia muuttuu todeksi työntekijöiden toimista. Strategian näkökulmasta johtamisen tarkoitus on muuttaa strategia ihmisten jokapäiväiseksi toiminnaksi. Organisaation tulee rakentaa kytkös strategian ja jokaisen organisaatiossa toimivan ihmisen välille. Strategisia valintoja tulee tarkastella työntekijöiden kautta, jotta jokainen ymmärtää paremmin yrityksen suunnan ja oman roolinsa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Mitä enemmän strategia tuottaa henkilökohtaisia merkityksiä ja tavoittaa ihmisten tunteet, sitä todennäköisemmin strategia siirtyy päivittäiseen tekemiseen. Kun työntekijöiden vahvuudet ja unelmat kohtaavat yrityksen strategian ja liiketoiminnan tavoitteet, työn merkityksellisyys ja sitä kautta tuottavuus ja tulokset kasvavat eksponentiaalisesti. (Kilpinen 2022, 18.)

Kun tehdään henkilöstötutkimus, on hyvä määritellä kysymykset strategian perspektiivistä. Kaikki kysymykset katsotaan siltä kannalta, että ne vievät strategiaa eteenpäin tai että niiden vastauksissa näkyy, toteutuuko strategia vai ei. Näin strategia tulee tiimeissä käytännössä mietinnän kohteeksi sekä vastatessa että vastauksia miettiessä. Näin saadaan myös palautetta, jolla on merkitystä, ja ohjataan tulosten käsittely tiimissä keskittymään niihin asioihin, joihin tiimi voi itse vaikuttaa. (Korhonen & Bergman 2019, 50.)

Kokemus työn merkityksellisyydestä syntyy eritoten organisaatioissa, jotka ovat sanoittaneet tavoitteitaan, arvojaan ja päämääriään selkeästi sekä houkuttelevalla ja aidolla tavalla. Keskeinen osa työn mielekkyydestä syntyy arjessa työtehtävien ja työroolien kautta. Työn merkityksellisyys ei synny vain positiivisista kokemuksista. Todellisuudessa työ on usein ongelmien ratkaisemista, virheiden korjaamista ja vaivannäköä. Haasteet, ongelmat ja ikävätkin tilanteet voivat luoda merkityksellisyyttä. Yksi tekijä työn merkityksellisyyden muodostumisessa organisaatiotasolla on itse työtehtävä. Jokainen työ pitää sisällään miellyttäviä ja vähemmän miellyttäviä työtehtäviä. (Aaltonen ym. 2020, 94.)

4.4 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset yhdistyvät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Rakentamalla tuon ymmärryksen perusteella työnantajalupaus, joka houkuttaa siitä innostuvia ja motivoituvia työntekijöitä sekä yrityskulttuuri, joka lunastaa annetut lupaukset työpaikan arjessa, saadaan työntekijät toimimaan kohti haluttua päämäärää. (Luukka 2019, 128.) Sitoutunut henkilökunta saadaan sillä, että johtajat pitävät huolta työntekijöiden odotusten johtamisesta sekä rakentavat luottamusta. Organisaation arvojen ja odotusten tulee olla linjassa keskenään. Organisaation tulisi luoda sellainen työympäristö, missä työntekijät kokevat mukavaksi sijoittaa yrityksen tavoitteisiin. (Maylett & Wride 2017, 15.)

Maylettin ja Wriden (2017, 36, 53) mukaan työntekijäkokemuksen rakentaminen aloitetaan odotusten kohdentamisesta (expectation alignment). Ihmiset luovat odotuksia luonnostaan. Odotukset syntyvät työn alkuvaiheessa, esimerkiksi perehdytysoppaasta. Odotusten kohdistaminen kertoo, millä tasolla työntekijöiden odotukset työpaikasta ovat verrattuna siihen, millainen heidän todellinen työntekijäkokemuksensa on. Muuttuvaa työntekijäkokemusta ei voi rakentaa ilman odotusten kohdistamista. Vaikutusvaltaisimmat lupaukset syntyvät työntekijöille rekrytoinnissa, palkkauksessa, perehdytyksessä ja jokapäiväisessä työssä. Odotukset sisältävät suoria lupauksia kuten palkkaus, työtuntien määrä, suorituskyky ja muut sovitut asiat. Suorien lupauksien lisäksi on epäsuoria lupauksia. Odotusten muodostelmaan suorien ja epäsuorien lupauksien lisäksi vaikuttaa työn elinkaari kuten: epäsuorat lupaukset työympäristöstä ja yrityskulttuurista, huhut ja tarinat kollegoilta ja muilta vertaisilta, uudet tarinat ja muu tieto laajemmasta kulttuurista (uutiset, tilastot), työnantajabrändi ja sanomattomat tai epäselkeät työnantajan odotukset.

Vähintään kahden tai useamman osapuolen välillä esiintyy odotusten kuilu. Kun kuilu tunnustetaan ja tuodaan esille, se voi toimia sysäyksenä muutokselle. Organisaatiota voi ajatella radiolähetystenä. Odotusten luoja eli työnantaja operoi lähetystornia ja lähettää radiosignaaleja. Työntekijät vastaanottavat näitä radiosignaaleja. Lähetysten ja vastaanottimien välissä on kuilu. Mitä suurempi kuilu on, sitä enemmän viesti heikentyy, kunnes alkuperäistä viestiä on mahdotonta tunnistaa. Kuilu on olemassa kaikilla organisaatioilla. Odotukset ja päivittäinen kokemus kasvavat erilleen usein huonon viestinnän takia. Aina kun työnantaja viestii jollain tavalla, he lähettävät signaalia kuilun yli työntekijöille, että mitä odottaa tulevalta. Viestin tulee olla aina mahdollisimman selkeä, jotta kukaan ei muodosta vääriä tai mahdottomia odotuksia. Odotukset syntyvät

myös muista asioista, esimerkiksi kun työntekijät keskustelevat keskenään tai asiakkaiden kanssa, lukevat kirjoituksia yrityksestä tai yrityksen kotisivuja tai kuulevat huhuja. Jokainen lähde voi laajentaa kuilua. Selkeästi kommunikoitujen odotusten poissa ollessa, odotusten kuilu täyttyy oletuksilla, väärinkäsityksillä ja jopa syytöksillä. Tämän lisäksi työntekijöillä on omia odotuksia, ja jos organisaatio ei huomioi niitä, kuilu kasvaa vieläkin enemmän. Alle puolet työntekijöistä kokevat, että voivat vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin, jotka vaikuttavat työntekijöihin henkilökohtaisesti. (Maylett & Wride 2017, 38-41.)

Tämän kuilun kaventamiseen tarvitaan kuusi pilaria, jotka määrittävät millä tasolla työntekijöiden odotusten kohdentaminen on. Nämä pilarit muodostavat työntekijäkokemuksen ja vähintään neljä pilaria tulee olla kunnossa, jotta työntekijät pysyvät sitoutuneina. Nämä kuusi pilaria muodostuu seuraavista tekijöistä: 1. Tasapuolinen kohtelu työpaikalla. 2. Työnantajan ja työntekijän molemminpuolinen ymmärrys. 3. Empatia nähdä ja kokea asiat myös toisen ihmisen näkökulmasta. 4. Johdonmukainen suhde kaikkien osapuolten välillä. 5. Läpinäkyvyys työnantajan päätöksissä sekä 6. Vastuullisuuden näkyminen työntekijöiden ja työnantajan lupauksen täyttämässä. (Maylett & Wride 2017, 59-60.)

4.5 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on vapaaehtoinen henkinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä (Manka & Manka 2016, 55). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Sitoutuminen ja psykologinen sopimus ovat olennainen osa työhyvinvointia. (Saari 2014, 16, 29.) Hakasen mukaan (2004, 40) toteutunut psykologinen sopimus on myönteisessä yhteydessä työn imuun, joka edelleen selittää myönteisesti organisaatioon sitoutumista ja vähäistä halua vaihtaa työpaikkaa.

Työntekijät tekevät odotuksia työstään, kuin myös työnantaja. Ne ovat vakiintuneen työelämän normaaleja pelisääntöjä, joita on alettu kutsua psykologiseksi sopimukseksi. Työelämän monet sopimukset on lausuttu ääneen ja kirjattu. Paljon on lisäksi äänettämiä sopimuksia, oletuksia, odotuksia ja uskomuksia. Joskus nämä keskinäiset sopimukset otetaan vakavasti, ja ne toteutuvat, joskus taas niiden toteuttamiseen jää valtavasti toivomisen varaa. Johdettavan odotuksiin vastaa ennen kaikkea lähiesihenkilö, johtaja. Johdettavan puolestaan on omalta osaltaan vastattava häneen kohdistuviin odotuksiin. Haasteen tuottaa, että monet odotuksista jäävät sanomatta

ääneen. Tietysti on myös odotuksia, jotka ovat piilossa, arkitietoisuuden ulkopuolella, eikä niitä edes osattaisi kuvata sanallisesti. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015.)

Työntekijöiltä odotetaan paljon, kuten esimerkiksi tehtävien hoitamista sovitulla tavalla, tietoa, reilua työoveruutta työyhteisössä, hyvää käytöstä, sitoutumista, itsenäistä ajattelua, rakentavaa panosta organisaation yhteisiin asioihin, joustavuutta, uusia työrooleja, ”oikeaa asennetta”, lojaalisuutta, itsensä kehittämistä sekä epäkohtiin tarttumista. Työntekijä puolestaan odottaa työnantajaltaan ja siis esihenkilöltään myös paljon, kuten esimerkiksi taloudellista korvausta, tietoa, tukea, tasapuolista kohtelua, arvostusta, reiluuutta, turvallisuutta, luottamusta, mahdollisuuksia oppimiseen, joustavuutta ja hyvää käytöstä sekä kohtuullista työmäärää. (Aaltonen ym. 2015.)

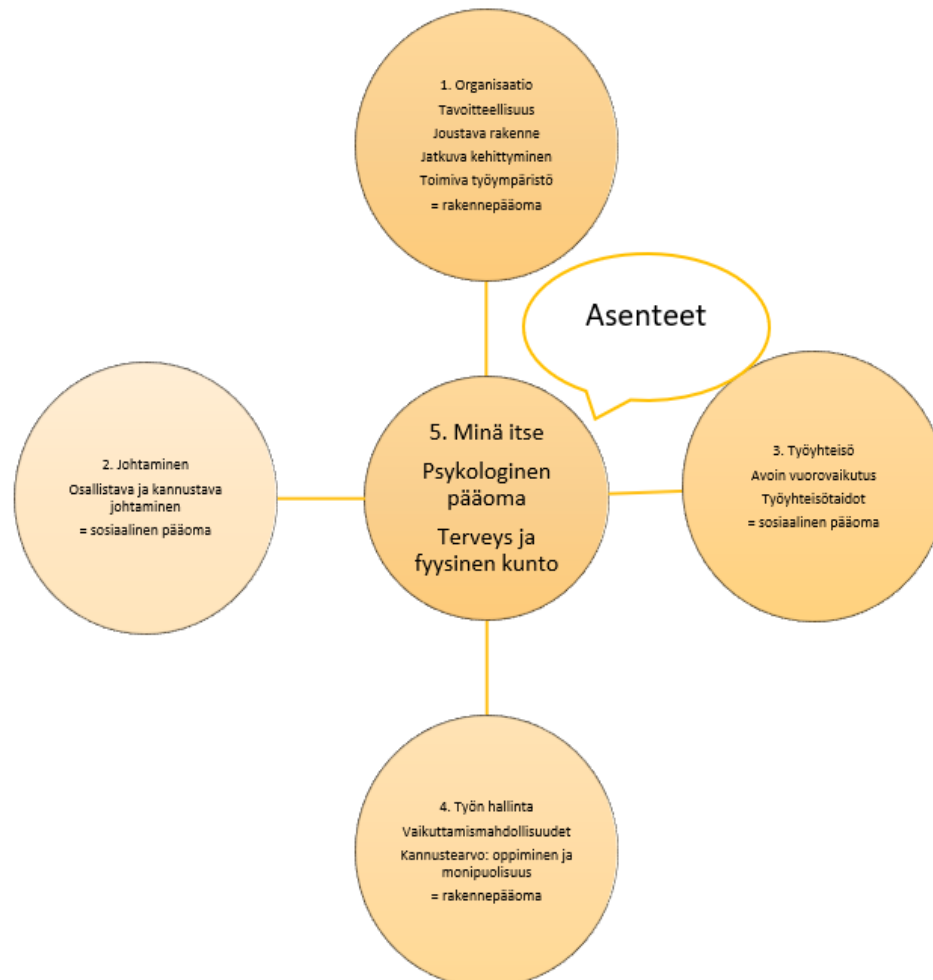
4.6 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Työhyvinvointi on enemmän kuin virkistymistä ja työterveyshuoltoa. Työhyvinvointiin kuuluu yksilön kunnioittaminen, kuunteleminen ja arvostaminen. Tämä kaikki tapahtuu yrityskulttuurin kautta. Tärkeässä asemassa työhyvinvointia tukevan yrityskulttuurin rakentamisessa ovat henkilöstön lisäksi johtajat ja esihenkilöt. Jotta henkilöstön työhyvinvointia tukeva yrityskulttuurin edellytykset voidaan luoda, on organisaation ymmärrettävä työntekijöitään ja heidän tarpeitaan. (Saramies & Törnroos 2021, 40.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu esimerkiksi oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatiorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilön terveyden edistäminen ei ole ratkaisu, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä. (Manka 2012, 35.) Hyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi, ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä. Voimavarat ovat tiilanneriippuvaisia ja niitä voidaan muuttaa. (Manka & Manka 2016, 69.)

Kuvassa (3) työhyvinvointia lähestytään voimavaralähtöisen viitekehyksen avulla. Yksilö, organisaatio ja työyhteisö vaikuttavat työhyvinvointiin, kuten myös johtaminen, asenteet ja itse työ. Työhyvinvoinnin perustan luovat organisaation kulttuuri, toimintatavat, työn sisältö sekä työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (rakennepääoma). Työn on oltava mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia ja pitäisi myös voida vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin.

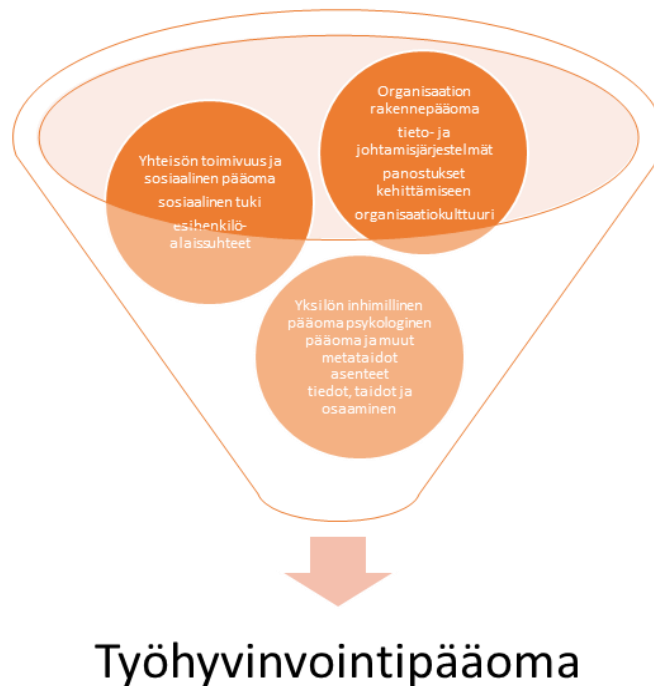
Nämä rakennetekijät muodostavat organisaation rakenne pääoman. Johtaminen, esihenkilötyö ja työyhteisön toimivuus mahdollistavat hyvän työilmapiirin (sosiaalinen pääoma). Jokainen työntekijä on itse vastuussa asenteestaan, motivaatiostaan ja terveydestään (psykologinen pääoma). Yhteisön henkiseen tilaan, sosiaaliseen pääomaan, puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten kollegoiden kanssa tullaan toimeen. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa lävitse. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Moniulotteinen työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on syvälinen suhde inhimilliseen pääomaan. Terveys lisää yksilön mahdollisuuksia hankkia koulutusta sekä työkokemusta. Terveys tukee opinnoissa, että työelämässä menestymistä, sekä toisinpäin. Työnantajan kannalta työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen on olennainen edellytys sille, että muut inhimillisen pääoman panokset ovat kannattavia. Sairauspoissaolot ja

varhaiset eläköitymiset aiheuttavat joko tilapäisiä tai pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä ja heikentävät henkilöstön kehittämisen tuottavuutta. (Manka & Manka 2016, 54.)



Kuva 4. Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 52).

Työhyvinvointipääoma (kuva 4) muodostuu aiemmin mainituista pääomista (sosiaalinen, psykologinen ja rakennepääoma), yksilön inhimillisestä pääomasta, yksilön tiedoista, taidoista ja osaamisesta, yhteisön toimivuudesta, sosiaalisesta tuesta ja esihenkilö-alaisuudesta, tieto- ja johtamisjärjestelmistä, kehittämiseen panostuksesta ja organisaatiokulttuurista. (Manka & Manka 2016, 52.)

Uudenaikaista työhyvinvointipääomaa edustavat organisaation työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykyys, joita luovia ja tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi työn imu, työn merkityksellisyyden kokeminen ja kukoistaminen. Työhyvinvointipääoman hyödyntäminen mahdollistaa onnistuneet organisaatiomuutokset sekä innovatiivisuuden ja helpottaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen työelämässä. Työhyvinvointipääomaa kehittyy lisäksi verkostoissa, projekteissa ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa, mutta työurien sirpaleisuus haastaa sen täysimääräistä hyödyntämistä. Työhyvinvointipääoman perusta on työntekijöiden osaamisessa ja innostuneisuudessa, kuin myös halussa antaa käyttöön omat taidot. (Manka & Manka 2016, 53-55.)

Työhyvinvointipääoman perusta luodaan työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa edistävillä käytännöillä ja toimenpiteillä. Olennaista on huomioida, että

työhyvinvoinnin alusta luodaan itse työssä. Joustavien työprosessien ja johtamisen antamat mahdollisuudet vaikuttavat omaan työhön rakentamalla työhyvinvoinnille kestäväää ja välttämätöntä pohjaa. Työhyvinvointi ilmenee esimerkiksi hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työhön sitoutumisena, jotka osaltaan vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointipääomaa ovat näin ollen myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen. Työhyvinvointipääoman olennaisia osatekijöitä ovat työyhteisön jäsenten välinen sekä esihenkilö-alaisuhteissa ilmenevä sosiaalinen pääoma. (Manka & Manka 2016, 54.)

Organisaation keinoja tukea työhyvinvointia ovat hyvät ja turvalliset työolosuhteet, työvälineet, toimivat työprosessit, työaikajoustot, oikeudenmukainen palkitseminen, kehityskeskustelukäytännöt, toimivat palaverikäytännöt, ammatillisen osaamisen seuranta ja kehittäminen, hyvään työkäyttäytymiseen velvoittaminen, hyvä johtaminen ja henkilöstön osallistaminen. (Työturvallisuuskeskus n.d.; Manka & Manka 2016, 55.) Tunteet tulee huomioida faktojen rinnalla. Lisäksi yksilöllisten voimavarojen tukeminen eli psykologinen pääoma nousee tärkeäksi osaksi työhyvinvointipääoman kehittämisessä. Epävarmuus vähentää hyvinvointia, joten työnantajien olisi hyvä tukea henkilöstöään. Inhimillistä pääomaa ei voi annostella tai siirrellä paikasta toiseen psykologisen sopimuksen rikkoutumatta, mutta työnantaja voi luoda hyvät raamit sen kehittämiseksi. Oman työhyvinvointipääoman lisäämiseksi työntekijän keinoja ovat yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista: itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen, osaamisen ajantasaisuus ja jatkuva kehittäminen, myönteinen asenne, muutoksiin sopeutuminen, elämäntapatekijät: työn ja vapaaajan tasapainottaminen (mihin voidaan vaikuttaa), työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen. (Manka & Manka 2016, 55, 56.)

Työhyvinvointipääoma liittyy organisaation suorituskykyyn nyt ja tulevaisuudessa seuraavien tekijöiden kautta, jotka ovat 1. tuloksellisuus: työntekijöiden suoriutuminen työssä, asiakastyön laatu (esimerkiksi potilastyön laatu, palveluilmapiiri), innovatiivisuus, taloudellinen menestyminen, 2. työhyvinvointi: työntekijöiden asenteet ja organisaatiokäyttäytyminen (muun muassa työyhteisötaidot, terveys, työkyky), 3. työurien jatkuminen: työllistymisusko, urien piteneminen, 4. muutosten läpivienti sekä yhteiskunta: syrjäytymisen väheneminen. (Manka & Manka 2016, 56.)

Esihenkilön suhde yksilöihin ja ryhmiin muodostaa hyvinvoinnin ytimen. Sujuva yhteistyö synnyttää työtyytyväisyyttä ja lisää työn tehokkuutta. Kun yhteistyö ei toimi, se heijastuu herkästi työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Mitä paremmin esihenkilö tiedottaa eli pystyy pitämään työntekijät ajan tasalla ja ennakoimaan tulevia muutoksia, sitä helpommin työntekijät ohjaavat omaa työtään. Hallinnan kokemukset kasvavat, jolloin työ on vähemmän kuormittavaa. Aidossa vuorovaikutuksessa oleva esihenkilö saa työntekijät sitoutumaan työhönsä ja ponnistelemaan

työn tavoitteiden suuntaisesti. Työntekijöiden kokeman haitallisen työstressin ja esihenkilötyön välillä on selkeä yhteys. Esihenkilön tuen avulla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden tunteuksiin omasta arvostaan, hyväksynnästä ja tärkeydestään. Kun nämä henkisen hyvinvoinnin peruselementit täyttyvät, työtyytyväisyys lisääntyy. (Nummelin 2008, 44, 46.)

4.6.1 Rakennepääoma

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, toisin sanoen strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet, ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia. Työhyvinvointia pitäisi kehittää organisaation tavoitteista käsin. Fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin, joten ensiksi kannattaa korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat, jos sellaisia on. (Manka & Manka 2016, 80, 90.)

Joustava rakenne on parempi kuin hierarkkinen rakenne työpaikkojen organisoitumiseen. Rajoituneet ja jäykät työnsisällöt sekä asemavaltaan perustuva yhteistyö eivät toimi jatkuvassa ympäristön muutoksessa, jolloin organisaatio ei pysty nopeasti vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin. Työprosesseja ei enää voida työn luonteen muuttuessa välittömästi kontrolloida. Toimintakulttuurin tulee perustua luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. (Manka & Manka 2016, 86.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy paremmin selviytymään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation tasolla tapahtuva oppiminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Se edellyttää myös päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten ja asiakkaidenkin kanssa. Eritoten kokemustieto vaatii välittyäkseen epämuodollista ilmapiiriä eli ajatustenvaihtoa vaikka työpaikan käytävillä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus johtavat sairauslomiin sekä puolustavaan käyttäytymiseen, mikä puolestaan johtaa oppimisilmapiirin köyhtymiseen. (Manka & Manka 2016, 87.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on prosessi. Henkilöstön kanssa kannattaa tehdä työhyvinvointisuunnitelma vähintään vuodeksi. Suunnitelman pohjaksi olisi hyvä selvittää työhyvinvoinnin nykyinen laatu esimerkiksi työyhteisökyselyllä, itsearvioinnilla tai muulla keinoin kuten

kehityskeskusteluilla. Lisäksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä sekä eläkevakuutusyhtiöltä on mahdollista saada merkityksellistä tietoa siitä, onko merkkejä työhyvinvoinnin puutteista, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmien kustannukset ja vaihtuvuus. Hyvinvoinnin puutteet voi muuttaa euroiksi, jotta niiden tärkeys ymmärrettäisiin paremmin. Tässä yhteydessä kannattaa nostaa esille myös henkilöstöinvestoinnit, joita ovat osaamisen tai toimintatapojen kehittämiseen käytetyt eurot, työterveyshuollon kustannukset henkilöä kohti, työkyky- ja virkistystoiminnan panostukset henkilöä kohti, työpaikkaruokailu tai muu toiminta, jolla vaikutetaan henkilöstön työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 95.)

Työn hallinnan tunne tarkoittaa sitä, että työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Työn hallinnan tunne sisältää mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Työn hallinta on lisäksi työn itsenäisyyttä. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää myös osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Motivointumiseen vaikuttavat samoin työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute. Jos ihminen ei voi vaikuttaa myönteisin keinoin, hän saattaa tehdä sen negatiivisesti, esimerkiksi sairastumalla, kynnistymällä, tulemalla avuttomaksi tai syntipukkien hakemisella ja pahimmassa tapauksessa aggressiivisuudella toisia työntekijöitä kohtaan. (Manka & Manka 2016, 27, 107.)

4.6.2 Sosiaalinen pääoma

Yhteisöllisyys, hyvä johtaminen, toimiva työyhteisö ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön ja yksilön voimavara. Sillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kaventavaa. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada aikaan ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. Työntekijöitä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli suurempi. Yhteisöllisyys tarjoaa myös puskurin stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. (Manka & Manka 2016, 133, 136.)

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jossa osapuolena on esihenkilön lisäksi myös työntekijä eli alainen. Alaistaito-sana on käännetty englanninkielisestä organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship) käsitteestä, johon on sisällytetty toisten auttaminen, tunnollisuus, kansalaisaktiivisuus, reilu peli ja sovinnollisuus. Alaistaito-sanan voisi korvata työyhteisötaito-

käsitteellä, koska on tärkeää uudistaa myös kieltä, jotta voidaan siirtyä autoritäärisestä organisaatiokulttuurista uuteen aikakauteen. (Manka & Manka 2016, 148.)

Työyhteisötaitoihin kuuluvat muun muassa perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, kuin myös anteeksipyyttäminen, aktiivinen auttaminen, kiinnostuminen muidenkin työstä ja heidän työnsä arvostaminen, työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen, yhteistyö työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa: jos jostakin asiasta ei ole tietoa, sitä voi pyytää, palautteen antaminen ja pyytäminen. Palautetta on hyvä antaa myös epäkohdista, mutta rakentavasti, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi, aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön ja myönteisen ilmapiirin edistäminen, muun muassa sillä, että puhutaan suoraan, ei selän takana. (Manka & Manka 2016, 149.)

4.6.3 Psykologinen pääoma

Luthans, Youssef-Morgan ja Avolio (2015, 2-3) määrittelevät psykologisen pääoman yksilön positiiviseksi psykologiseksi kehitystilaksi. Psykologinen pääoma sisältää neljä ulottuvuutta, jotka ovat itseluottamus, optimismi, tulevaisuususkko ja sinnikkyys. Itseluottamusta tarvitaan tarttua ja käyttää tilanteisiin tarvittavaa vaivaa menestyäkseen haastavissa tehtävissä. Toinen ulottuvuus on positiivisen vaikutuksen tekeminen onnistumisesta nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuususkko tarkoittaa sinnikkyyttä tavoitteita kohtaan, ja tarpeen vaatiessa tavoitepolkujen uudelleen järjestely menestyäkseen. Kun ongelmat ja vastoinkäymiset ahdistavat, sinnikkyuden ylläpitämisellä ja palautumisella saavutetaan menestyminen. Psykologinen pääoma on avoin kehitykselle ja sillä on konkreettisia vaikutuksia suoriutumiskykyyn, mikä tekee siitä erittäin relevantin, hallittavissa olevan kilpailukykyisen resurssin yksilöille, tiimeille, yksiköille, organisaatioille, yhteisöille ja jopa maille.

Luthans ym. (2015, 5-7, 242, 251) ovat tutkineet psykologisen pääoman ja organisaatioiden menestyksen yhteyttä. Tutkimusten mukaan yksilön ja yhteisön korkea psykologinen pääoma on yhteydessä työniloon eli myönteisiin tunteisiin, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Psykologinen pääoma johtaa hyvään suoriutumiseen ja parempaan tuottavuuteen. On tärkeää palkata oikeat henkilöt työhön ja kehittää heidän inhimillistä ja sosiaalista pääomaa. Työntekijöiden omaama inhimillinen ja sosiaalinen pääoma ei välttämättä ole arvokasta tulevaisuudessa. Psykologinen pääoma tuo lisäystä muihin pääomiin ja voi olla vuorovaikutuksessa kaikkien pääomien optimoinnin edistämiseksi. Psykologinen pääoma sisältää tietoa, taitoja, teknistä osaamista,

koulutusta ja kokemusta, koska nämä kaikki tekevät sen kuka olet. Psykologinen pääoma vaikuttaa ja sisältää siksi ryhmätason metakonstrukteja, kuten sosiaalisen tuen ja ihmissuhteiden verkoston, jotka ovat osa sitä, kuka olet, erityisesti psykologisen stressin aikoina. Psykologinen pääoma on keskeinen inhimillisen potentiaalın toteuttamisessa.

Mankan ja Mankan (2016, 169, 171, 225) mukaan psykologinen pääoma eli yksilölliset voimavarat muodostuvat itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologiselle pääomalle on olemassa arviointitapa. Psykologisen pääoman lähikäsitteitä ovat elämänhallinta, koherenssin tunne ja ydinminäuskomukset/itseä koskevat ydinarvot. Psykologisen pääoman kasvattaminen edellyttää jatkuvaa itsensä kehittämistä. Itsereflektio tarkoittaa tarkkaavuuden suuntaamista itseen ja omien kokemusten tutkimista. Reflektiivinen toiminta on oman toiminnan havainnointia, tarkastelua ja puntarointia. Itsereflektion tavoitteena on tulla tietoiseksi niistä ilmiöistä, joita itsessä tapahtuu, ja tutkia niitä kokemuksia, joissa on osallisena.

Jokaisen on mahdollista muuttua ja kasvattaa henkistä pääomaansa. Psykologinen pääoma voi olla sitoutunut myös ryhmään, jolloin sitä voidaan kehittää työyhteisöissä. Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen olla oman elämänsä ohjaksissa, mutta toisaalta kykyyn tuntea mielenrauhaa. Sillä on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa, ja yhteys työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin. Lisäksi on todettu, että psykologinen pääoma ennustaa vähäisempiä irtisanoutumisasikeita työssä sekä organisaatioon sitoutumista, joten se on tärkeä työnantajan näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 159.)

4.7 Työn voimavarat

Työhön liittyy kuormituksen lisäksi paljon myönteisiä piirteitä eli voimavaroja. Työn voimavaroja ovat yksilöön liittyvät ominaisuudet, kuten optimismi, sinnikkyys, joustavuus ja hyvä itsetunto. Työtehtäviin liittyviä voimavaratekijöitä ovat palkitsevuus, kehittävyys, merkityksellisyys, tulokset ja asiakastyössä onnistuminen. Työjärjestelyihin liittyviä voimavaratekijöitä ovat vaikuttamismahdollisuudet työssä, roolien ja tavoitteiden selkeys ja työaikojen joustavuus. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä ovat arvostus, vuorovaikutus, selkeä johtaminen, esimiehen ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja palaute. Myös itse organisaatiossa on monia voimavaratekijöitä kuten työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Voimavarat voivat olla aineellisia esineitä (esimerkiksi työvälineet, talo, auto), olosuhteita (esimerkiksi vakinainen työ, hyvät työolot, tukea antavat sosiaaliset verkostot, hyvä avioliitto), henkilökohtaisia ominaisuuksia (esimerkiksi itsearvostus, sosiaaliset taidot) tai energian muotoja (esimerkiksi tieto, raha, henkiset energiat). Erilaiset työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imun välityksellä työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen. Työn voimavarat voivat edistää työn sisäistä motivaatiota eli työntekijän henkistä kasvua, oppimista ja kehittymistä, mutta ne voivat myös kasvattaa ulkoista motivaatiota työhön, koska niistä on välineellistä hyötyä ja tukea työn tavoitteiden saavuttamisessa. Hyviä voimavaroja tarjoavat työympäristöt hyödyttävät työtehtävässä tarvittavia taitoja sekä työntekijän halukkuutta omistautua työlleen ja panostaa siihen. (Hakanen 2004, 170, 257-258.)

Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun pyrkimyksiä myös vastoinkäymisten hetkinä. Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutuminen on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä saatua nautintoa. Työn imun kokemuksella on myönteinen vaikutus työntekijän fyysiseen terveyteen, mielenterveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Työterveyslaitos n.d.; Hakanen 2009, 33.)

Työn imua ja työssä onnistumista edistäviä voimavaroja ovat työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja johtamisen selkeät käytännöt, arkinen huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute ja arvostus sekä muiden kokemus työn imu. Organisaatioon liittyviä voimavaroja ovat työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Työterveyslaitos n.d.; Lappi 2022, 151.) Liian vähäiset, puuttuvat tai negatiiviset työn voimavarat voivat aiheuttaa työn imun hiipumista ja leipääntymistä, mistä vuorostaan aiheutuu monia kielteisiä seurauksia työntekijälle ja organisaatiolle. Työn imulla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin: tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen ja tapaturmiin (Hakanen 2009, 32).

Yksilön voimavarat muodostavat työkyvyn ytimen. Voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta sekä arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Perinteisesti osaaminen, motivaatio, arvot ja asenteet ovat työkykyä edistävinä tekijöinä määritelty aiemmin pelkästään yksilön

vastuulle. Osaamisen kehittäminen ja kyvykkyys vaativat kuitenkin myös hyvää esihenkilötyötä ja hyviä työpaikan toimintatapoja. (Lappi 2022, 135.)

4.8 Työhön sitoutuminen

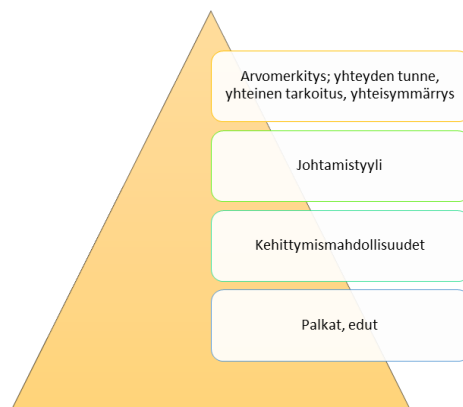
Sitoutuminen tarkoittaa sitä, missä määrin henkilö on tarkkaavainen ja sitoutunut suoritukseensa ja rooliinsa. Työn ominaisuuksilla on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työn ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työn haastavuutta ja vaihtelua, henkilökohtaista harkintavaltaa, erilaisten taitojen hyödyntämistä sekä tärkeän panoksen antamista työhön. Palkinnoilla ja tunnustuksilla on myös positiivinen yhteys työntekijän sitoutumiseen ja organisaation sitoutumiseen. Organisaatiotuki ja esihenkilön tuki linkittyvät positiivisesti työntekijän sekä organisaatioon sitoutumiseen. Työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen. Työhön sitoutumisella on positiivinen yhteys organisaation sitoutumiseen sekä kansalaisuuskäyttämiseen. (Saks 2005, 602, 604-607.)

Maylettin ja Wriden (2017, 28) mukaan sitoutunut henkilöstö tarkoittaa parempaa asiakastytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, kasvua ja korkeampia tuottoja. Sitoutuminen tarkoittaa myös vähemmän liikevaihtoa, mutta vähemmän rekrytointikustannuksia. Se tarkoittaa jopa vähemmän työperäistä stressiä ja vähentyneitä terveydenhuollon kustannuksia. Tutkimukset osoittavat, että sitoutunut henkilökunta johtaa terveellisempiin elämäntapoihin, työntekijöillä on vähemmän kroonisia sairauksia, ja todennäköisemmin osallistuvat organisaation hyvinvointiohjelmiin. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä, hymyilevät enemmän, ja omaavat paremmat yksityiselämät, sehän on merkittävä bonus organisaatiolle.

Työntekijän sitoutuminen sisältää emotionaalisen ja psykologisen suhteen työntekijän ja hänen organisaationsa välillä. Työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat yksilölliset tekijät sekä vuorovaikutus, kehittäminen ja kollegoiden tuki. Vuorovaikutus tarkoittaa organisaation tavoitteista keskustelemista kaikkien työntekijöiden kesken. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi ja informoiduksi organisaation nykytilasta. Sitoutumista voidaan kasvattaa luomalla oppimisen kulttuuri ja luomalla jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat. Työntekijät haluavat pitää työnsä kekseliäänä ja kiinnostavana hankkimalla tietoa ja taitoa sekä uutta lähestymistapaa työhönsä. Kun koko organisaatio työskentelee yhdessä auttaen toinen toistaan löytämään uusia lähestymistapoja ja parempia tapoja suorittaa tehtäviä, voidaan odottaa korkeampaa tuottavuutta. (Ologbo & Saudah 2012, 500-502.)

Työntekijän sitoutuminen (employee engagement) käsitteenä rakentuu aikaisempien käsitteiden pohjalle kuten työtyytyväisyys, työntekijän sitoutuminen (employee commitment) ja organisaation kansalaisuuskäyttäytyminen. Sitoutuneet työntekijät ovat emotionaalisesti kiintyneitä organisaatioonsa ja työhönsä. Sitoutuneet työntekijät haluavat työnantajansa menestyvän ja tekevät jopa enemmän kuin heiltä odotetaan. Teknologian kehittyessä tarvitaan työntekijöitä, joilla on teknisiä ja ammatillisia taitoja. Nämä tietotyöntekijät tarvitsevat uudenlaista johtamista. Tietotyöntekijät odottavat toiminnallista autonomiaa, työtyytyväisyyttä ja asemaa. 2000-luvulla on aloitettu käyttämään käsitteitä kuten sitoutuminen ja organisaatiokansalaisuus käyttäytyminen (OCB, Organizational Citizenship Behaviour), koska tehokkuus ja tuottavuus ovat työntekijöiden kyvyssä sitoutua. Keskittymällä työntekijöiden sitoutumiseen voidaan luoda tehokkaampaa ja tuottavampaa työvoimaa. Parannusaloitteisiin on hyvä osallistaa työntekijöitä. (Markos & Sridevi 2010, 89.)

Barrick ja Zimmermann (2009) osoittivat tutkimuksessaan sen, että työnhakijan aikaisempi sitoutuneisuus edellisiin työpaikkoihin voi ennustaa hänen sitoutumistaan uuteen työhönsä. Tutkijat ehdottavatkin tarkkailemaan jo rekrytointivaihteessa työntekijän työhistoriaa, mikä saattaa kertoa työntekijän sitoutumisesta.



Kuva 5. Merkityksellisyden pyramidi (oma näkemys).

Työntekijät (kuva 5) haluavat työskennellä merkityksellisessä työssä. Markos ja Sridevi (2010, 91) viittaa Pennan tutkijoihin (2007), jotka vertaavat sitoutumisen hierarkiaa Maslowin tarvehierarkiaan. Alimmaisena on tarve palkalle ja eduille. Kun perustarpeet ovat tyydytetyt, työntekijä haluaa kehittymismahdollisuuksia, mahdollisuutta ylennykseen ja sen jälkeen johtamistyyli tuodaan vielä joukkoon. Lopuksi kun kaikki edellä mainitut ovat saavutettu, työntekijä etsii arvomerkitystä, joka ilmenee todellisen yhteyden tunteena, yhteisenä tarkoituksena ja yhteisymmärryksenä työn merkityksestä.

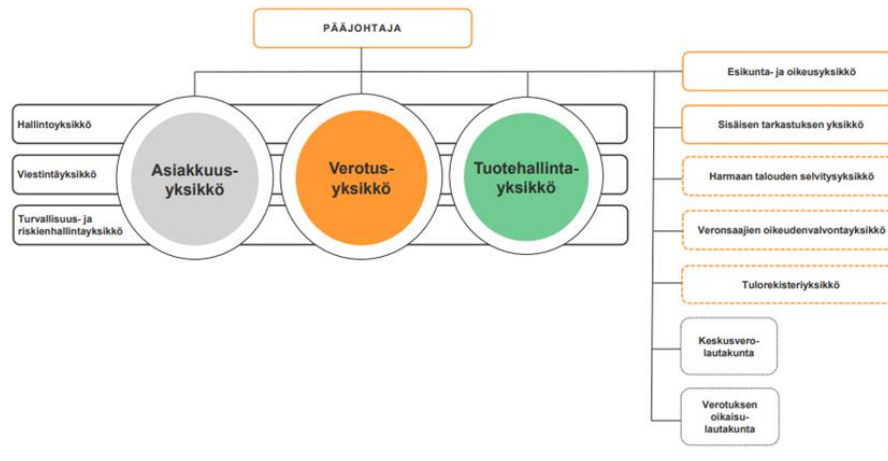
5 Case Verohallinto

Verohallinto on koko Suomessa toimiva organisaatio, jolla on yhteiskunnallinen tarkoitus. Organisaatiolla ei ole kilpailijoita. Strategiset tavoitteet ovat verotulojen varmistaminen, oikeudenmukaisesti toimitettu verotus ja positiivinen asiakaskokemus. Toimintaa ohjaava periaate on asiakaslähtöisyys. Vuonna 2020 organisaatio päätti uudistaa ohjausmallit. Organisaatio halusi uudistaa toimintansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Uudistuksen perustaksi otettiin asiakkuudet, tuotteet sekä verotus. Asiakaslähtöiselle toiminnalle on kolme tavoitetta: asiakaskokemuksen parantaminen, asiakaskysynnän vähentäminen ja verokertymän turvaaminen. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaiden ja asiakastarpeiden syvällistä ymmärrystä ja tämän tiedon hyödyntämistä toiminnassa, ohjauksessa ja kehittämisessä niin, että asiakkaan toiminta helpottuu ja samalla verokertymä varmistuu. (Verohallinto 2021a.)

Verohallinto hyödyntää kehittämisessään ketteriä menetelmiä ja kokeiluja. Organisaatio kannustaa henkilöstöään aktiivisesti kehittämään ja parantamaan Verohallinnon toimintaa. Vuonna 2019 henkilöstö esitti 175 kehitysideaa, joita lähdettiin selvittämään ja jatkokehittämään Ideasta ratkaisuksi -palvelussa. Verohallinto kokeilee moniosaajatiimeissä työskentelyä niin kutsutun heimokonseptin mukaisesti. Kokeilussa haetaan malleja, jossa organisaatio voi lisätä ketteryyttä ja itseohjautuvuutta. Kokeilu on osoittanut moniosaajatiimeissä työskentelyn olevan resurssitehokasta. Yhdessä työskentelemällä voidaan käyttää jokaisen osaamista monipuolisesti ja jakaa parhaita käytänteitä yli yksikkörajojen. (Verohallinto 2021b.)

Organisaation keskipisteeksi on asetettu asiakaslähtöisen toiminnan lisäksi sekä tavoitteilla ja tiedolla johtaminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi on käynnistetty kaksi strategista hanketta. Toimintatapojen kehittäminen -hankkeessa päätettiin luoda verohallintolaisten työarkeen itseohjautuva työskentelymalli vuoteen 2022 loppuun mennessä. Tavoitteeksi asetettiin myös, että jokainen verohallintolainen kehittää organisaation toimintaa sujuvammaksi. (Verohallinto 2021b.) Yhteinen toimintamalli auttaa organisaatiota työskentelemään tavoitteellisesti tiedon tukemana ja itseohjautumaan niin, että voidaan samalla jatkuvasti parantaa toimintaa. (Verohallinto 2021a.) Alla olevassa kuvassa (7) on kaavio Verohallinnon organisaatiosta 2021 vuodelta.

Verohallinnon organisaatio 2021



Kuva 7. Verohallinnon organisaation kuvaus (Verohallinto 2022).

Asiakkuusyksikön tehtävänä on vastata ohjauksen ja valvonnan suunnittelusta. Yksikkö kerryttää asiakasymmärrystä ja kehittää asiakasratkaisuja yhdessä muun organisaation kanssa. Asiakasymmärryksen kerryttämiseksi yksikkö tekee muun muassa asiakasryhmiin ja erilaisiin ilmiöihin liittyviä selvityksiä ja haastatteluja. Asiakkuusyksiköstä löytyvät lisäksi verotuksellisten riskien hallintaan erikoistuneet ammattilaiset. (Verohallinto 2021c.)

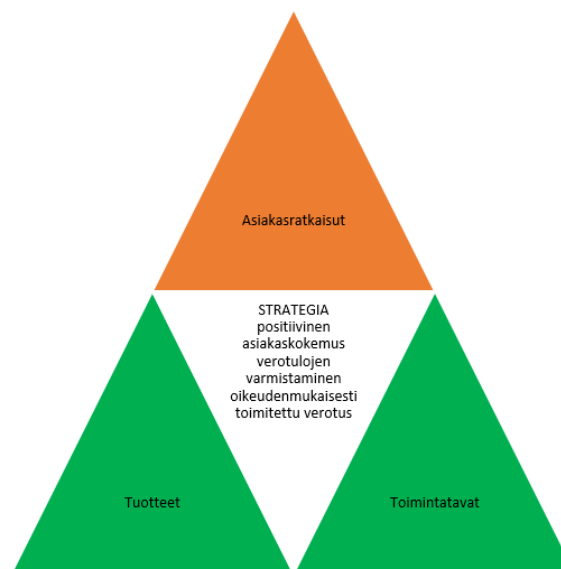
Tuotehallintayksikkö huolehtii tietojärjestelmien tehokkuudesta ja toimintavarmuudesta sekä kehittää ratkaisuja asiakkaidemme tarpeisiin, jotta veroasioiden hoitaminen on mahdollisimman yksinkertaista ja vaivatonta. Yksikkö vastaa esimerkiksi OmaVero-palvelusta ja sen toiminnallisuudesta. Verotusyksikkö varmistaa verotuksen tehokkuuden, toimintavarmuuden, laadun ja yhtenäisyyden. Yksikkö vastaa ydintoiminnasta eli verotuksen toimittamisesta sekä asiakkaiden ohjauksesta ja neuvonnasta. Yksiköstä löytyvät verotuksen kaikkien osa-alueiden ammattilaiset. Alueellisia verotoimistoja on yhteensä yhdeksän 2022 vuoden alusta alkaen. Verotus hoidetaan valtakunnallisesti ja yhteisen verotusohjelmiston avulla, mutta alueellisia yksiköitä tarvitaan muun muassa töiden organisointia ja asiakaspalvelun järjestämistä varten. (Verohallinto 2021c.)

5.1 Itseohjautuvuus Verohallinnossa

Verohallinnossa on käytössä uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli eli johdettu itseohjautuvuus. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimin jäsenen ja tiimin kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta eli kykyä johtaa itseään. Itseohjautuva organisaatio

tarvitsee yhteisiä tavoitteita, tilannehuoneista saatavaa tietoa sekä yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Uusi toimintamalli edellyttää toimintakulttuurin muutosta. (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021.)

Uudistuminen on tärkeää Verohallinnolle. Jotta tulevaisuudessa onnistutaan varmistamaan verotulot yhteiskunnan käyttöön, tulee ymmärtää asiakkaiden toimintaa ja tarjota heille heidän tarpeitaan vastaavia ja veroasiointia helpottavia tuotteita sekä palveluita. Alla olevassa kuvassa (8) kuvataan, miten arvoa tuotetaan ja mitä arvoa tuotetaan. Arvoa tuotetaan tuotteilla ja toimintatavoilla. Asiakasratkaisut ovat arvo, jota tuotetaan. Kaiken keskiössä on Verohallinnon strategia. (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021.)



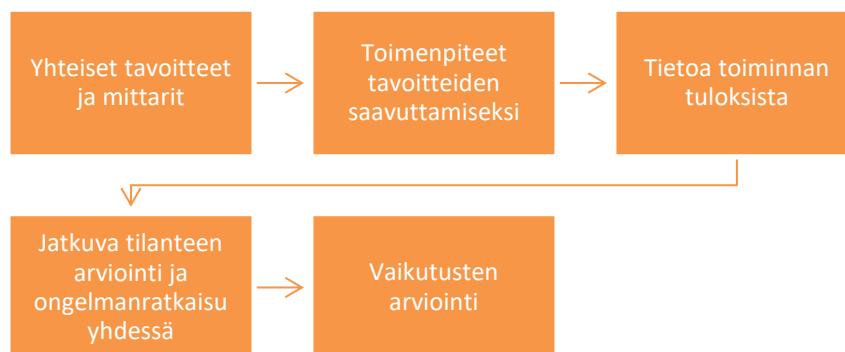
Miten tuotamme arvoa

Mitä arvoa tuotamme

Kuva 8. Miksi Verohallinnon pitää uudistua (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021).

Itseohjautuvassa organisaatiossa päätöksentekovalta on hajautettu ja tiimeillä on vastuu suunnitella työtään ja kehittää oman työn tekemisen tapoja. Yhteiset tavoitteet, tilannehuoneista saatava tieto ja valtakunnalliset prosessit antavat toiminnalle suunnan. Tiimi työskentelee yhdessä, keskustelee avoimesti ja luottamuksellisesti työstä, sekä poistaa työn etenemisen esteitä. Valmentaja eli esihenkilö mahdollistaa onnistumiset sekä huomioi tiimin jäsenten yksilölliset tarpeet. (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021.)

Yhteiset tavoitteet on johdettu strategiasta; jokainen on sisäistänyt mitä tavoitteet ja mittarit tarkoittavat tiimin tekemisessä. Tiimillä on yhteiset pelisäännöt ja yhteinen suunnitelma siitä, miten tavoitteet saavutetaan. Tiimi on sitoutunut työskentelemään yhdessä sovitun suunnitelman ja pelisääntöjen mukaan. Jokainen ottaa aktiivisesti vastuuta tiimin töistä ja luottaa kollegoihinsa. Työn etenemisestä keskustellaan aktiivisesti ja avoimesti. Tiimillä on vapaus ideoida ja suunnitella omaa työtä, sekä lupa tehdä kokeiluja, jotka edistävät tavoitteita. Tiimillä on tilannehuone, josta se saa tietoa työnsä tueksi ja kehittämiseksi. Kaikki tiimit saavat tietoa työnsä sujuvuudesta, tiimin työvireestä toimintakulttuurin kehityksestä. Jokainen tiimi näkee vain omat tiedot. Läpinäkyvyys mahdollistaa itseohjautuvuuden ja jatkuvan parantamisen. Tiimi kokoontuu säännöllisesti tilannehuonepalaveriin arvioimaan työnsä tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Ratkaisutaulukkoon (Excel) kirjataan etenemisen esteet, havainnot ja kehitysideoita, ja arvioidaan yhdessä voidaanko asia ratkaista tiiminä vai viedäänkö asia eteenpäin. Tiimi arvioi toimintaansa suhteessa Verohallinnon tavoitteisiin; tehdäänkö tiimissä oikeita asioita, millaisia vaikutuksia työllä on, ovatko tavoitteet oikealla tasolla, tukevatko mittarit toimintaa ja onko työn tueksi saatava tieto riittävää. Tiimi viestii havainnoista eteenpäin. (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021.)



Kuva 9. Verohallinnon toimintamalli (Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli 2021 mukailten).

Työ organisoidaan useissa työyhteisöissä siten, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi oman työnsä ja lähityöyhteisönsä työhön. Tämä on jokaiselle työntekijälle mahdollisuus, koska työntekijä ei ole silloin vain ulkopuolinen objekti, jolle tapahtuu ikäviä tai iloisia asioita, vaan hän voi vaikuttaa kokemaansa. (Manka & Manka 2016, 159.)

5.2 Puhelintyön kuvaus Verohallinnossa

Puhelinpalvelua tekeville työntekijöillä pääasiallinen työaika koostuu puhelinpalvelusta. Eri tiimeissä vastataan eri puhelinsarjoihin eli jokaisella tiimillä on eri asiakasprofiilit. Esimerkiksi arvonlisäverotuksen ja työnantajan palvelusarjoihin vastaavat henkilöt muodostavat tiimin ja yrittäjien verotukseen liittyvien puhelinsarjojen vastaajista muodostuu oma tiimi. Jokaisella tiimillä on oma ryhmäpäällikkö eli esihenkilö. Vastattavia puhelinsarjoja, työntekijän kokemuksen ja osaamisen mukaan, on muutamasta jopa yli kymmeneen eri puhelinsarjaan. Kielitaidon mukaan sarjoihin vastataan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Puhelintyön lisäksi virkailijat tekevät käyntiasiakaspalvelua, vastaavat chat -palveluun tai OmaVeron viesteihin. PÄNE -tehtäviä virkailijat tekevät vaihtelevasti. PÄNE -tehtävät ovat päätoimisen neuvojan tehtäviä, joilla tarkoitetaan kirjallisia tehtäviä, esimerkiksi perukirjoihin liittyviä osoitteenmuutoksia. Lisäksi virkailijoilla voi olla erinäisiä vastuukäyttäjätehtäviä ja projekteja. Puhelinpalvelu on auki arkisin klo 9-16.15, poikkeuksena heinäkuu, jolloin puhelinpalvelu toimii klo 9-15 välisenä aikana arkisin.

Toimintaa ohjaavat päivittäismanagerit. Puhelinpalvelun työntekijöillä on käytössä työnohjaussovellus nimeltä MyTime, joka kertoo päivittäin minuutin tarkkuudella millaista työtä tehdään sekä ruokatunnin ja taukojen ajankohdat. Managerit työvuorottavat työpäivät virkailijoille etukäteen muutaman viikon jaksoihin. Työvuoroihin työntekijät voivat hakea muutoksia ja ilmoittaa poissaoloja sekä ennen työvuorojen julkaisua että julkaisun jälkeen. Työtä seurataan määrällisesti. Jos esimerkiksi puhelinpalvelijaa ei näy puhelinlinjoilla puoleen tuntiin, manageri voi kysellä tilanteesta Teamsin kautta. Työ on hyvin ennalta määriteltyä. Aamutunnit klo 8-9 koostuvat usein monista infoista ja palaverista, joten työntekijät tarvitsevat itseohjautuvuutta ja järjestelmällisyyttä osallistuakseen yhteen infoon ja löytääkseen aikaa kuunnella loput infoista tallennettuna myöhemmin. Puhelinpalvelijat käyttävät työaikajoustoja ennalta sovitusti. Niin sanotut liukumat haetaan etukäteen työnohjaussovelluksessa. Liukumia saa toivoa tietyn määrän tasoittumisjaksoa kohden.

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytteen tutkimusaiheena on Verohallinnon puhelinpalvelun korkea työntekijöiden vaihtuvuus. Opinnäytetyön tutkimusongelma on puhelinpalveluhenkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät sekä pysyvyyttä lisäävät tekijät. Tutkimuskysymykset ovat 1. mitkä ovat tekijät, jotka ovat yhteydessä työtehtävissä viihtymiseen ja positiiviseen työntekijäkokemukseen sekä 2. mitkä ovat työssä kuormittavia tekijöitä ja mitä niille voisi tehdä.

Tavoitteena opinnäytetyössä on rakentaa ohjeistus (kts. luku 7) vaihtuvuuden vähentämiseksi, jota hyödynnetään organisaatiossa puhelinpalveluhenkilöstön tyytyväisyyden parantamiseen. Tavoite saavutetaan teoreettisen viitekehyksen avulla sekä puhelinpalvelutyöntekijöiden haastattelulla. Tarkoitus on tutkia ja kuvata pitovoimatekijät sekä mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miten niitä voi vähentää.

Kyseessä on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Tutkimustoiminnan perustana on työelämän tarpeet. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä toteutetaan työelämää palveleva soveltava tutkimus, jossa ratkaistaan ammattialani rajattu erityisongelma tai tutkimustehtävä. Kyseessä on enemmän tutkimuksellinen kehittämistyö kuin tieteellinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta teoriaa ja tietoa. Samoin tutkimuksellinen kehittämistyö luo uutta teoriaa ja tietoa, mutta päämääränä on saada aikaan käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön. (Ojasalo ym. 2018, 19-20.)

Tutkimusstrategia on tapaustutkimus, jossa puhelinpalvelutyö katsotaan omaksi kokonaisuudeksi ja yksiköksi. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa, sekä hakemaan tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä 'lainalaisuuksista' sellaisella tavalla, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä sekä siirrettävyyttä. (Koppa 2015a.) Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville suppeasta kohteesta paljon. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.) Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista

tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Vilkkä 2021, 11).

6.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastattelumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Lisäksi kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella. (Ojasalo ym. 2018, 108.) Haastattelujen teema-alueet valittiin siten, että ne antaisivat mahdollisimman paljon tietoa puhelinpalvelun nykytilanteesta aiheeseen liittyen. Teemat liittyvät aiheisiin, jotka teoreettisen viitekehyksen mukaan ovat tekijöitä, joilla on vaikutusta viihtymiseen ja vaihtuvuuteen. Haastattelulomaketta (kts. liite 2) testattiin etukäteen kahdella työntekijällä, jotka ovat ennen työskennelleet puhelinpalvelussa.

Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla Pohjois-Suomen puhelinpalvelun 12 työntekijää kolmesta eri tiimistä. Eri tiimeissä puhelinpalvelijat vastaavat eri puhelinsarjoihin ja jokaisella tiimillä on oma esihenkilö. Valittaessa haastateltavia kolmesta eri tiimistä, tarkoituksena oli saada monipuolisempi näkökulma ilmiöön. Koska jokaisella tiimillä on oma esihenkilö, saadaan johtamisen teemaan laajempaa näkemystä esihenkilöiden toiminnasta. Haastattelemalla eri ikäisiä, eri työkokemuksen omaavia, eri puhelinsarjoihin vastaavia, eri tiimeissä työskenteleviä ja eri ajan työskennelleitä, saadaan yksilöiden näkökulmia aiheen ymmärryksen syventämiseksi. Kun haastateltavat tulevat eri tiimeistä, he saavat erilaisen perehdytyksen ja koulutuksen verrattuna toiseen tiimiin, koska puhelimesta vastattavat aihealueet ovat eri, ja lisäksi asiakasprofiilit ovat erilaiset jokaisella tiimillä. Haastattelut toteutettiin tarkoituksella kesken työpäivän, jotta haastattelut antaisivat syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä.

Saate lähetettiin yhdelle esihenkilölle, joka sijaisti kahta muuta esihenkilöä kesälomien aikana. Esihenkilö välitti saatteen kolmelle eri puhelinpalvelun tiimin jäsenille. Saatteessa oli tutkijan sähköpostiosoite, johon halukkaat henkilöt ottivat suoraan yhteyttä. Haastateltavista ei tarvinnut tehdä valintaa, koska 12 henkilöä otti yhteyttä ja tarjoutui vapaaehtoiseksi. Sähköpostitse sovittiin haastattelu-aika, ja tämän jälkeen tutkija lähetti kalenterivarauksen Teamsin kautta. Yhden haastateltavan kanssa sovittiin haastattelu-aika tekstiviestitse, koska henkilö oli jo kesälomalla, kun haastatteluiden aikatauluja sovitettiin.

Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti heinäkuun 2022 aikana Microsoft Teamsin kautta. Kaksi haastattelua tapahtui 2022 kesäkuun lopussa. Pandemian, etätöiden ja tutkijan perhetilanteen vuoksi haastattelut olivat helpointa järjestää Microsoft Teamsin kautta. Haastateltavien ja haastattelijan ei tarvinnut haastattelun takia matkustaa, ja haastattelut onnistuivat toteuttaa keskellä päivää kotoa käsin. Yksi haastattelu vei aikaa puolesta tunnista yli tuntiin. Kaiken kaikkiaan haastattelut kestivät yhteensä yli 10 tuntia (kts. taulukko 1, liite 3). Haastatteluaineistoa on yli 10 tuntia ja litteroitavaa tekstiä 407 sivua. Litteroitua tekstiä paikannettiin tutkimusongelmien kannalta olennaisilla aiheilla eli teemoilla (Eskola & Suoranta 2008, 174).

Haastateltavat eivät nähneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Haastattelulomakkeessa kysymykset ovat jaettuna viiteen eri teemaan; rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus vapaaseen sanaan. Haastattelukysymyksiä oli 25 kappaletta, joista viimeinen oli vapaan sanan mahdollisuus haastateltaville.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla, koska tutkimuksen tavoitteena on asioiden selvittäminen ja syventäminen. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastatteluilla on mahdollisuus kerätä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym. 2018, 106.) Haastattelut tallennettiin täyttämällä Word -lomaketta haastattelujen aikana ja tekemällä muistiinpanoja. Haastattelut myös äänitettiin. Microsoft Teams teki lisäksi alustavaa puhtaaksikirjoitusta tallennuksen aikana. Litteroinnin eli auki kirjoittamisen tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Haastatteluilla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitys, joten haastattelut voidaan litteroida ylimalkaisemmin käyttämällä yleiskieltä. (Ojasalo ym. 2018, 107.) Litterointi tehtiin Microsoft Word -ohjelmalla.

Analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen se pyrittiin luokittelemaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan (Ojasalo ym. 2018, 110). Analyysin tavoitteena oli jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Aineisto analysoitiin laadulliseen aineistoon sopivalla ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla, teemoittelulla. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa. (Koppa 2015b.) Teemoittelussa aineistosta nostettiin esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä ominaisia piirteitä. Nämä asiakokonaisuudet ja usein esiintyvät piirteet lopulta yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tuloksissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja, joiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja samalla tarjota lukijalle viitteitä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. (Juhila n.d.)

Sisällönanalyysillä aineisto järjestellään tiiviiksi ja selkeäksi. Tarkoitus on informaation lisääminen, ja sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä yksiselitteisiä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata aineiston sisältöä sanallisesti, ja tavoitteena on etsiä sekä tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisältöanalyysi tehtiin teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisältöanalyysissä käsitteistö on jo valmiina, ja analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka on tässä tapauksessa teoria. Teorialähtöisen sisältöanalyysin ensimmäinen vaihe pelkistämisen jälkeen, on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle on muodostettu teemat eli kategoriat. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle. (Ojasalo ym. 2018, 136-137, 140-141.)

Sisällönanalyysi tehtiin ilman analysointiohjelmistoa Microsoft Word -ohjelmistolla, ja tutkija näin ollen etsi itse analysoitavat yksiköt aineistosta. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja teoria ohjasivat teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineisto oli jo valmiiksi jaoteltu teorian mukaan, koska haastattelukysymykset olivat esiyymmärryksen mukaan jaoteltu teemoihin. Sisällönanalyysi aloitettiin tekemällä analyysirunko. Aineisto pelkistettiin etsimällä tutkimukselle oleelliset kohdat ja ne merkittiin alleviivauksilla. Merkityt kohdat pelkistettiin kirjoittamalla ne uudelleen tiivistettyyn muotoon ja samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin omiksi alakategorioiksi. Aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin siirtämällä alakategoriat yläkategorioiden alle. Analyysirunkoa käytettiin siten, että aineistosta poimittiin alkuperäisilmauksia, jotka sopivat kyseiseen kategoriaan. Analyysiyksiköksi valittiin kokonaisuus, joka oli tilanteen mukaan lause tai vaikka kokonainen kappale. Aineistoa tulkittiin teorian avulla sekä niihin viitaten. Tutkimuksessa saatuja tuloksia hyödynnettiin kehittämistyössä. Kaksi esimerkkiä sisällönanalyysistä löytyy liitteenä (kts. taulukko 2, liite 4).

Analyyysiä seuraa aina tulkinta. Tulkintojen lähteenä toimii aiempi teoria ja tutkimus. Vaikka tulkinta esitetään erillisenä vaiheena, laadullisessa tutkimuksessa tulkinta alkaa jo tutkimusongelman muodostamisesta ja on mukana tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Ojasalo ym. 2018, 143.)

6.2 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluissa työhyvinvoinnin teeman yhteydessä tiedustellaan työkuulttuurin tilannetta organisaatiossa. Työkuulttuuri liittyy työntekemisen tapoihin ja työtilaan. Työkuulttuuriksi voidaan nimittää työn tekemisen tavat ja kulttuurin konkreettiset ilmentymät työnteossa. Työkuulttuuri voi tarkoittaa muun muassa kirjoittamattomia ja kirjoitettuja sääntöjä siitä, miten meillä ollaan,

miten meillä tehdään töitä ja kohdataan ihmisiä, mikä on työympäristössä sallittua ja mikä ei ole sallittua.

Pitovoimatekijöiden teemassa tiedustellaan palkitsemisen tasosta asteikolla 1-5. Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi palkka, edut, osakkeet ja optiot. Aineettomista palkitsemisista voidaan pitää esimerkkeinä koulutusmahdollisuuksia, urakehitystä, joustavia työaikoja, työsuhteen pysyvyyteen, työajan järjestelyihin ja työn merkityksellisyyteen liittyviä seikkoja. (Alaräisänen 2014, 28.) Korkeinta koulutusta, työvuosien määrää organisaatiossa ja työtehtävien sisältöä yksilötasolla ei käsitellä, koska tiedot voivat yksilöidä liikaa haastateltavia. Alla olevassa taulukossa (2) on avattu haastatteluihin liittyvää sanastoa.

Taulukko 2. Haastattelun sanastoa.

Esihenkilöitä kutsutaan organisaatiossa ryhmäpäälliköiksi.	Siva eli sisältövastaava, henkilö, joka vastaa tiettyyn aihealueeseen liittyvästä tiedottamisesta, koulutuksista ja perehdytyksistä.
Käyntiaspa tarkoittaa käyntiasiakaspalvelua, eli asiakas asioi verotoimiston toimipisteessä fyysisesti.	Päivittäismanagerit/managerit eli henkilöt, jotka suunnittelevat ja valvovat puhelinpalvelijoiden päivittäistoimintaa. Jos esimerkiksi linjoilla on hiljaista, manageri voi vapauttaa työntekijöitä linjoilta muihin työtehtäviin.
2 -linja = asiakkaat soittavat 1. tason linjoihin, 1. tason puhelinvastaajat voivat kysyä välipuhelulla 2. linjan virkailijalta apua asiakastapaukseen tai tarvittaessa siirtää haasteellisemmän tapauksen 2. linjan vastaajalle hoidettavaksi.	PÄNE (päätoiminen neuvoja) -tehtävät eli kirjalliset tehtävät, mitä tehdään päätyön, puhelimen ohessa. Esimerkiksi tallennetaan saapuneiden perintöveroilmoituksen perusteella kuolinpesälle osoitetieto.
Prova eli prosessivastaava, henkilö, joka suunnittelee, ohjaa ja seuraa työmenettelyalueen toimintaa omalla valtakunnallisella vastuualueellaan annettujen linjausten ja menettelyjen mukaisesti.	Teleopti, MyTime on internetsovellus, jossa jokainen puhelinpalvelija näkee omat suunnitellut työvuoronsa, ja voi muokata sekä tehdä toiveita näihin työvuoroihin.

Tilannehuone = tiimit kokoontuvat säännöllisesti tilannehuonepalaveriin arvioimaan työnsä tuloksia suhteessa tavoitteisiin.	Liukuma = työaikajousto
---	-------------------------

Seuraavissa luvuissa esitellään puhelinpalvelutyöntekijöiden haastattelujen tuloksia, jotka perustuvat haastatteluaineistosta tehtyyn teoriapohjaiseen sisällönanalyyysiin. Haastattelujen teemat ovat rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi.

6.2.1 Rekrytointi

Osiossa käsitellään rekrytinnin teemaan liittyvät haastattelujen tulokset. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt ovat organisatorisia työn voimavaroja oikein tehtynä (Lappi 2022, 151). Haastatteluissa selvitettiin, onko rekrytointikäytännöissä elementtejä, jotka voivat vaikuttaa vaihtuvuuteen.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he päätyivät Verohallintoon työskentelemään. Suurin osa haastateltavista haki Verohallintoon töihin, koska oli nähnyt ilmoituksen internetissä. Osa haastateltavista oli kuullut hyviä asioita Verohallinnosta työnantajana. Yksi haastateltava halusi päivätyön ja yksi haastateltava halusi nimenomaan valtiolle töihin. Jokainen haastateltava oli saanut työnhakuilmoituksessa ja haastattelussa oikean kuvan työstä. Kuitenkin työn haastavuus tuli yllätyksenä osalle, koska puhelintyöstä ei ollut aiempaa kokemusta. Osalle oli haastattelussa hyvinkin tarkasti kerrottu puhelintyön sisällöstä, sillä haastattelijalla oli kokemusta kyseisestä työstä.

”..Työnhakuilmoituksessa ei käynyt selväksi, että puhelinpalvelu on niin kellotettua, tilastoitua ja hektistä”.

”Pitkälti kyllä, haastattelija näytti päiväohjelman puhelinpalvelutyöntekijältä, joten antoi realistisen kuvan”.

Haastatteluissa kysyttiin työpaikan pysyvyydestä ja sen merkityksestä. Ainoastaan yhdelle haastateltavalle työpaikan pysyvyydellä ei ole merkitystä, sillä kyseinen henkilö haluaa opiskella uuden ammatin. Jokainen haastateltava on varma työpaikan jatkosta. Muille haastateltaville pysyvyydellä oli suuri merkitys. Varman työpaikan ansiosta voi esimerkiksi suunnitella tulevaisuutta.

Maailmantilanne on saanut useamman haastateltavan pohtimaan työpaikkojen pysyvyyttä, mutta verotustyön ei koeta häviävän Suomesta.

Suurin osa haastateltavista aikoo jäädä Verohallintoon töihin. Useampi vastaaja toivoo kuitenkin tekevänsä erilaista työtä tulevaisuudessa, koska kokevat puhelintyön stressaavaksi. Yksi henkilö on miettinyt hakevansa työskentelemään yksityiselle puolelle, sillä kokee yksityisellä puolella olevan enemmän vaikuttamismahdollisuuksia omaan osaamiseen ja asioiden kehittämiseen, sekä palkka olisi parempi. Toinen henkilö aikoo hakea oman alan töitä, jos ei saa muita tehtäviä Verohallinnosta. Kolmas on hakenut muita töitäkin. Pieni joukko on uteliaisuudesta vilkaissut työtarjontaa muualla, mutta ei ole hakenut työtä muista organisaatioista.

”Kyllähän me tehdään varmaan tietynlaista asiantuntijatasen työtä ja on asiantuntijatasen osaamista, niin yksityisellä taholla olisi parempi palkka tähän osaamiseen ja mitä työnkuva on tällä hetkellä, niin yksityisellä puolella olisi ehkä helpompi.. Vaikka Verohallinnolla on mahdollisuus päästä etenemään ja vaihteleviin työtehtäviin, mutta ehkä se urapolku on helpompi yksityisellä. Voi olla, että yksityisellä puolella on helpompi päästä ylöspäin”.

Haastatteluissa nousi esille syyt jäädä Verohallinnon palvelukseen. Positiivisia perusteluita jäämiin ovat hyvä työilmapiiri, hyvä työyhteisö, työpaikan pysyvyys, työnantajan joustavuus, työtä ei tarvitse miettiä kotona, viihtyminen, pitkällä tähtäimellä hyvät etenemismahdollisuudet, hyvät ja valmiit työvälineet, hyvä organisaatio, asiat on hoidettu hyvin, asiakaspalvelutehtävät sekä työn selkeys. Jokainen vastaaja mainitsee positiivisen ilmapiirin useaan kertaan haastatteluiden aikana.

”Olen vähän kahden vaiheilla. Positiivisia syitä jäädä olisi juuri se, että on varma työpaikka ja kyllähän verohallinnon sisällä on hyvät mahdollisuudet päästä erilaisiin tehtäviin. Yksityinen puoli kiinnostaa ja myös alan vaihto. Enemmän kuitenkin kiinnostaa jäädä tällä hetkellä..”.

6.2.2 Pitovoimatekijät

Toisena teemana on pitovoimatekijät. Tarkoituksena oli selvittää ja kuvata pitovoimatekijöitä eli tekijöitä, jotka synnyttävät työntekijälle motivaatiota, iloa, mielihyvää ja mukavuutta sekä saavat työntekijän pysymään työssään.

Haastatteluissa nousi esille tekijöitä, jotka motivoivat vastaajia. Suurinta osaa vastaajista työssä motivoi positiivinen asiakaspalaute, asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden auttaminen, positiivinen palaute kollegoilta sekä esihenkilöltä, onnistumiset työssä, itsensä ylittäminen sekä jokapäiväinen uuden oppiminen. Yksi haastateltava kokee, että työ on vaihtelevaa ja hän pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään. Toista henkilöä ei motivoi ollenkaan tällä hetkellä.

”Onnistumiset, haastavien asiakastilanteiden selvittäminen, asiakkaan asia saadaan päätökseen, asiakaspalaute”.

Kysyttäessä mikä lisäisi motivaatiota, haastateltavat toivovat vähemmän puhelinlinjoja ja vähemmän puhelintyötä viikossa. Työhön halutaan enemmän vaihtelua ja vaikuttamismahdollisuutta. Vastaajat haluavat vaikuttaa enemmän omiin työvuoroihinsa. Yksi haastateltava ehdotti omaa vastuualuetta, jolla saadaan työhön enemmän vastuullisuutta. Kirjallisen kanavan ja käyntiasiakaspalvelun koetaan tuovan työhön vaihtelua ja voimia työssä jaksamiseen. Kirjallista kanavaa ei ole kuitenkaan mahdollista tarjota tällä hetkellä kaikille halukkaille. Kahden vastaajan mielestä palkan nostaminen vaikuttaisi motivaatioon positiivisesti.

”Tämä ei ole kaikille mielekästä tehtävää. Kirjallinen kanava lisäisi työn mielekkyyttä. Kirjallisessa kanavassa ei ole tarvetta tällä hetkellä, osalla kuitenkin on kirjalliset tehtävät ja se kuuluu kuitenkin osaamisprofiliin, on epäreilu tilanne..”.

”..enemmän vaikutusmahdollisuutta työhön palkan lisäksi”.

Positiivisia kokemuksia tiedusteltaessa vastuukäyttäjän tehtävät tuottavat iloa niille, joilla on vastuukäyttäjän tehtäviä. Projektitehtävät tuottavat positiivisia kokemuksia yhdelle vastaajalle. Jokaiselle positiivisia kokemuksia kertyy positiivisista asiakaspalautteista ja asiakkaiden auttamisesta. Kollegatuen määrä ja yhteisöllisyys tuottaa iloa. Pääasiallisesti positiiviset kokemukset liittyvät kollegoihin, ja positiivisiin palautteisiin sekä onnistumisiin. Onnistumisilla tarkoitetaan esimerkiksi haastavien asiakastilanteiden selvittäminen ja asiakkaan asian päätökseen saaminen. Osalle vastaajista oma osaaminen ja sen kehitys tuottaa iloa. Lisäksi itsensä kehittäminen antaa positiivisen kokemuksen.

”Omaveron vastuukäyttäjäyys. Ja kun on tarjolla muitakin tehtäviä sen perus asiakasneuvonnan lisäksi niin sitten kun niihin pääsee, saa tunnustusta siitä tai siitä varmuutta itsellekin, että on sitä osaamista ja kykyä, että pääsee sitten mukaan myös näihin tämmöisiin muihin projekteihin..”.

Jokainen haastateltava, lukuun ottamatta yhtä, koki työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Merkityksellisyys syntyy yksilötasolla, asiakasnäkökulmasta tai jopa yhteiskunnan kannalta.

”Teen merkityksellistä työtä yhteiskunnan toiminnan kannalta. Joka päivä oppii uutta ja siitä maksetaan.”

Puolet vastaajista kokee työnsä monipuoliseksi. Näillä vastaajilla on muitakin työtehtäviä puhelintalouden lisäksi. Verolajien määrä sekä tietämyksen määrä nähdään monipuolisena. Osa vastaajista kokee, että lisälinjojen myötä monipuolinen tekeminen on vähentynyt. Osa kokee tilanteen olevan ristiriitainen, sillä kun osaaminen laajenee, samalla tehtäviä kavennetaan ja palvelukanavia vähennetään. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitä enemmän ja laajempaa osaamista on, henkilö tekee enemmän puhelintyötä ja pääsee esimerkiksi vähemmän käyttämään liukumia. Monipuolisuudesta keskusteltaessa nousi esiin PÄNE -tehtävät. PÄNE -tehtävien lyhytkestoinen tekeminen harmittaa osaa vastaajista. Osa vastaajista kokee managerien jakavan PÄNE -tehtävät epäreilusti työntekijöiden kesken.

”Substanssialue on monipuolinen, työ on yksipuolinen, työpäivät ovat samanlaisia”.

”Toki paljon eri verolajeja, mutta työn suorittaminen on jatkuvasti samaa. Liukuhinnat, yksipuolista ja rutiininomaista puhelintyötä, mutta kuitenkin ei saa keskittyä rauhassa.”

Palkitsemisen keskiarvo vastaajilta on 2,6 (asteikko 1-5). Osa vastaajista kokee kiitokset ja palautteen palkitsemiseksi. Työterveyspalvelu koetaan hyväksi. Palkitseminen koetaan olevan huonolla tasolla. Haastateltavat kokevat esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja koulutuksiin osallistumisen olevan tarkoin rajattua. Yammeriin sijoitettuja kiitoksia ei huomata, eikä koeta hyväksi. Ainoastaan kaksi vastaajista on tyytyväisiä palkan määrään. Osa vastaajista nosti esille, että aiempi työkokemus ja koulutus eivät vaikuta palkan määrään. Haastateltavat kokevat, että palkka ei täsmäheidän osaamisensa tasoon. Haastateltavat kokevat eriarvoisuutta sekä arvostuksen puutetta verrattuna muiden virkailijoiden palkkoihin.

”Ollaan sidottu työhön yhdeksästä neljään ja ei meitä sillä tavalla ehkä niin huomioida ja palkita, että meille tarjottaisiin sitä osaamisen kehittämistä”.

”...ehkä jotain pientä kuten ruokajuttuja, jouluna saisi vaikka kinkun lahjaksi tai kahvihuooneeseen hedelmäkori.”

”Palkan nostaminen on arvostuksen merkki”.

6.2.3 Kuormittavuustekijät

Kolmas teema on kuormittavuustekijät. Tekijöillä tarkoitetaan ristiriitaa, stressiä ja voimavaroja kuluttavia asioita työssä ja työnkuvassa. Haastatteluiden tulosten tarkoituksena oli kuvata kuormittavuustekijöitä eli tekijöitä, jotka osaltaan aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuutta puhelinpalvelussa.

Kysyttäessä työn kuormittavuudesta, ainoastaan yksi vastaaja kokee, että työ ei ole kuormittavaa. Muut vastaajat kokevat samat asiat kuormittavaksi. Hallittavan tiedon määrä on suuri, mutta ajanpuute estää tiedon etsimisen ja lukemisen työpäivän aikana. Ohjeiden muutokset kuormittavat yhtä vastaajaa. Toinen vastaaja kokee kuormittavaksi tarpeettomien asioiden muuttamisen, esimerkiksi puhelinlinjojen nimeäminen uudelleen. Välillä vastaajille on epäselvää mistä sovelluksesta tieto löytyy, tai tieto on vanhentunutta. Puhelintyö koetaan hektiseksi ja nopeatempoiseksi. Useat vastaajat kokevat managerien kyselyt raskaaksi, ja jopa pelottavaksi. Tehokkuus, paine ja aikataulutukset koetaan myös rasittavaksi. Osa vastaajista kuormittaa tilannehuoneiden määrälliset tavoitteet sekä se, että määrälliset tavoitteet hallitsevat työtä. Osaamisen lisääntymisen myötä puhelut pitenevät, ja tämä vaikuttaa määrällisten tavoitteiden saavuttamiseen heikentävästi. Puhelinprofiili halutaan suppeammaksi, koska tietojen ylläpitäminen useasta verolajista on kuormittavaa. Yksi vastaaja toivoo lisää ruotsinkielisiä vastaajia, koska tällä hetkellä vastaajien vähyyttä kuormittaa. Toisen vastaajan mielestä järjestelmiä on liikaa.

”..Puhelinprofiilit ovat liian laajoja tällä hetkellä ja liian monta järjestelmää käynnissä koko ajan. Teknisesti hyvin haastavaa kun on monta järjestelmää auki, eri kieliversiot ja sitten niissä on aikakatkaisu. Tietojen kertaamiseen ei jää aikaa. Profiilissa tulisi saada jättää linjoja pois ilman että pitää vaihtaa profiilia, olla joustavampi”.

”Koko ajan meillä tiedon määrä kasvaa mitä meidän pitäisi hallita, verolajit kasvaa, mutta siihen ei ole riittävästi koulutusta ja oletetaan että vaan itse tässä pitää sitä tietoa tai omaa osaamista kehittää, mutta siihen ei ole aikaa”.

”..Osaamisen myötä puheluiden kesto pitenee, joten aikarajat tulisi olla osajilla erilaiset kuin uusilla vastaajilla. Koko päivän puhelintyö on aivan liian raskas”.

Väsymystä kokevat kaikki vastaajat. Kuormittavuus haastateltavilla ilmenee esimerkiksi ärtyneisyytenä ja turhautuneisuutena, stressin tunteena sekä muina fyysisinä oireina. Ajatuskatkoksista mainitsee useampi vastaaja. Työpäivän jälkeen useampi vastaaja tarvitsee hiljaisuutta. Yksi

vastaaja pelkää toimivansa väärin, kun ei ehdi etsi tietoa eikä tiedä miten toimia, joten siirtää puhelun 2. linjaan. Kahdella henkilöllä on nukkumisen kanssa ongelmia. Yksi vastaaja stressaa tulevaa työpäivää etukäteen.

”Sydän hakkaa töissä, päässä sumenee sekä maha on kipeä”.

”Kiire jää päälle, ei ehdi keskittyä omaan työhön, jatkuvia keskeytyksiä ja ajatuskatkoksia, luo stressiä, ei ehdi pitää välttämättä taukoja”.

”Pää on kuin sillisalaatti, kun hypitään aiheesta toiseen puhelimesta eli puheluita tulee sattumanvaraisesti”.

Jokainen vastaajasi koki saaneensa riittävän perehdytyksen sekä koulutuksen työtehtäviinsä. Osan mielestä työn oppii myös tekemällä. Yhden vastaajan mielestä nykyinen koulutus ei ole riittävää, kun työssä tulee uusia asioita esille. Toisen vastaajan mielestä perehdytyksen taso vaihtelee paikkakunnittain, mutta on itse saanut riittävän perehdytyksen sekä koulutuksen. Yksi vastaaja toivoo koulutustilanteita enemmän osallistavaksi, ei pelkkää luennoimista. Pari vastaaja mainitsee, että uudet tulokkaat kaipaavat tukea enemmän ja kollegatukea pitäisi olla kauemmin.

Jokainen vastaaja kokee ongelmana useat tiedottamisen kanavat. Kaikki vastaajat kokevat Yammerin hankalaksi, ja osa vastaajista käyttää sovellusta harvoin. Haastatteluissa nousi esiin myös ajankäytön tilanne, haastateltavilla ei ole aikaa lukea Yammeria. Aamuisin klo 8-9 järjestetään haastateltavien mielestä paljon infotilaisuuksia, ja tämä vie aikaa esimerkiksi sähköpostien lukemisesta. Osa haluaisi koulutusta Yammerin käytöstä henkilön opastamana, ei tallenteiden katsomista. Sisältövastaavien tiedotukseen vastaajat ovat pääasiassa tyytyväisiä. Osa toivoisi sisältövastaavien tiedottavan nopeammin muutoksista, esimerkiksi lainsäädäntöön liittyen. Teams koetaan helpoimmaksi tavaksi saada tietoa. Prosessivastaavat tiedottavat ja ohjeistavat intrassa, tämä koetaan hankalaksi. Vastaajat toivoisivat, että tieto löytyisi yhdestä paikasta. Uusi tieto saattaa joskus tavoittaa asiakkaat ennen kuin virkailijat saavat tiedon, ja se koetaan nöyryyttävänä. Yksi vastaaja toivoisi, että infoissa ei ohjattaisi linkkejä lukemaan myöhemmin, vaan infojen aikana aiheet käytäisiin läpi.

”Aika hukassa tuon Yammerin ja uuden intran kanssa. Se ei ole tullut yhtään tutuksi. Se on jotenkin tosi hankala, että kyllä menee varmaan paljon ohi”.

”Asiakkaat voivat soittaa jostain veromuutoksesta, josta ei ole itse vielä kuullut, niin se on noloa”.

Sähköposti on haastateltavien mielestä paras tiedostusväline Teamsin rinnalla. Sovelluksissa on tarjolla myös vanhaa tietoa, joka tulisi poistaa. Osa kokee esihenkilön viestinnän hyväksi ja ajantasaiseksi. Esihenkilön lähettämä viikkoviesti Teamsissa koetaan hyväksi tavaksi tiedottaa ryhmää koskevista asioista.

6.2.4 Johtaminen

Neljäs teema on johtaminen. Johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Työturvallisuuskeskuksen (n.d.) mukaan johtamiskäytännöt ja esihenkilöiden toiminta vaikuttavat huomattavasti työhyvinvoinnin kokemiseen. Oikeudenmukaisella ja johdonmukaisella johtamisella voidaan vähentää haitallista työkuormitusta. Tavoitteena oli selvittää, onko johtamiskäytännöissä tekijöitä, jotka vaikuttavat pitovoimaan ja kuormittavuuteen.

Haastatteluissa kysyttiin saavatko vastaajat palautetta riittävästi ja lisäksi rakentavaa palautetta. Osa vastaajista kokee saavansa tarpeeksi palautetta. Useamman vastaajan mielestä palautetta voisi saada enemmänkin. Osa vastaajista ei ole saanut rakentavaa palautetta ollenkaan. Kauemmin työtä tehneet eivät koe enää palautetta hyödylliseksi. Palautteen saaminen esihenkilöltä on haastavaa tilanteissa, kun esihenkilö ei tunne puhelintyötä. Näin ollen esihenkilö on vain tilastojen ja asiakaspalautteiden varassa. Palautteesta puhuttaessa lähes jokainen työntekijä mainitsee tilannehuoneen. Tilannehuoneiden määrälliset tiedot vastaa rakentavaa palautetta vastaajien mielestä. Osalla vastaajista esihenkilö on vaihtunut useamman kerran ja tämä hankaloittaa vuorovaikutussuhteen luomista sekä palautteen saamista. Yksi vastaaja toivoo, että esihenkilö aktivoisi ryhmän jäseniä tiimipalaverissa pyytämällä ideoita ja kannustaisi tiimiläisiä keskusteluun.

”En koe tilannehuonepalavereita hyödylliseksi. Sanallinen palaute on parempi kuin numerot”.

”Saan ihan riittävästi palautetta, esimiehen kanssa keskustelut ovat olleet ihan hyviä, asiantuntijalta saatu kirjallista palautetta oikeellisuudesta mistä sai hyviä vinkkejä, tilannehuoneesta voi seurata omaa edistymistä”.

Suurimmalle osalle haastateltavista tehtävänkuva ja asetetut tavoitteet ovat selkeät. Kaksi vastaajaa on epävarmempi omasta tehtävänkuvastaan viitaten työmenettelyohjeisiin ja

palvelukuvaukseen. Yhdellä henkilöllä kului aikaa tehtävänkuvan ja tavoitteiden sisäistämisessä. Osa vastaajista on epävarmoja tavoitteiden täyttymisestä.

”Monta työmenettelyohjetta mitä tulisi noudattaa, joten tehtävänk kuva on epäselvä. Määrälliset tavoitteet selkeät. Tieto on löydettävissä, jos käyttää siihen aikaa ja rupeaa etsimään ja poimimaan sitä..”.

Haastatteluissa nousi esille, että osalle haastateltavista organisaation strategia, visio ja arvot eivät ole tuttuja. Haastateltavista neljä ei tunne strategiaa, visiota ja arvoja. Neljä vastaajaa tuntee organisaation strategian, ja kokee sen näkyvän jollain tavalla jokapäiväisessä työssä. Neljä oli sitä mieltä, että strategia, visiot ja arvot eivät näy työssä.

”Toimitusjohtaja käynyt kiertueella, niin tuli tutuksi. On yhtymäkohtia työssä, mutta laajemmassa näkökulmassa”.

”On tuttuja ja niitä on tullut luettua, seison itsekin niiden arvojen takana. Näky työssä, halutaan olla maailman paras ja pyrin itsekin tekemään työni parhaalla mahdollisella tavalla”.

Vastaajista osa ei kaipaa enempää tukea työhönsä. Kauemmin työskennelleet kokevat, että työmenettelyohjeista saa tarvittavat tiedot työn tueksi, ja kollegoilta saatava apu toimii hyvin. Esimerkiksi sisältövastaavilta saa ohjeistusta, jos jokin asia mietityttää. Osa vastaajista kuitenkin haluaisi enemmän tukea sisältövastaavilta. Osa vastaajista toivoo kollegatukea ja vuorovaikutusta enemmän. Yksi henkilö toivoo johdon osoittavan enemmän kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Kollegatukea arvostetaan sekä 2 -linjan toiminta saa kehuja.

”Enemmän lähitukea, kontaktia vaikka työkavereiden kanssa paikan päällä”.

”Toivoisin, että johto enemmän kyselee ja kuuntelee, tällä hetkellä tuntuu välinpitämättömältä. Ymmärrän, että asiakkaat ovat meille tärkeitä, mutta meidän asiakaspalvelijoidenkin pitäisi olla tärkeitä. Arvostusta enemmän meille, jotka olemme asiakasrajapinnassa. Todella paljon käytetään aikaa mittareiden seuraamiseen ja tilannehuoneisiin, mikä ei loppukädessä paranna kuitenkaan tulosta. Mennään väärään suuntaan ja kehitetään väärä asioita.”

6.2.5 Työhyvinvointi

Viides ja viimeinen teema on työhyvinvointi. Haastatteluiden avulla selvitettiin työhyvinvoinnin tilannetta puhelintyöntekijöiden keskuudessa ja löytyykö työhyvinvoinnin osalta vaihtuvuutta selittäviä tekijöitä.

Haastatteluissa pyydettiin kuvailemaan organisaation työskulttuuria tällä hetkellä. Jokainen vastaaja kokee omassa tiimissä olevan hyvä työskulttuuri ja rento työilmapiiri. Osa haastateltavista kokee huumorin käyttämisen mielekkäänä työpäivän aikana. Vuorovaikutus työkavereiden kanssa koetaan erittäin tärkeäksi.

”Tiimihenkilön meillä on ihan loistava meidän tiimissä, vaikka ollaan tuota pitkään tehty etänä”.

”Luotetaan ja tuetaan toisiamme”.

Yksi henkilö kokee, että managereiden takia työntekijät eivät ole yksilöitä, ja se on huono piirre työskulttuurissa. Osa vastaajista kokee, että työvuorot eivät jakaudu tasapuolisesti, ja ongelma on tiedossa, mutta organisaatio ei ole tehnyt asialle mitään. Yksi vastaaja kokee, että saa toisilta virkailijoilta välillä vastauksia virkakielellä, kun pyytää apua. Kyseiset virkailijat eivät lue kunnolla kysymystä, eli saattavat vasta ohi kysymyksen ja siteeraavat suoraan ohjetta, tai lakipykälää. Vastaaja toivoisi vastauksiin rennompaa tyyliä, ja että, vastaus selitettäisiin auki.

Haastatteluissa kysyttiin, kokevatko vastaajat tulevansa kuulluksi. Vain yksi henkilö kokee, että häntä ei kuunnella. Kyseisen vastaajan mielestä negatiivisista asioista ei saa mainita. Toinen henkilö kokee, että isommissa asioissa henkilöstöä ei kuunnella. Muutama haastateltava totesi, että voivat antaa palautetta, mutta ovat epävarmoja palautteen menemisestä eteenpäin. Vastaajat halusivat tietää mitä palautteelle on tehty ja eteneekö asia.

”Päätöksiä tehdään ilman meitä ja meitä ei kuunnella. Päätöksistä tiedotetaan, mutta niitä ei perustella”.

Kysyttäessä haastateltavilta vaikutuksen mahdollisuuksia työtahtiin, työtehtäviin ja työn pelisääntöihin, suurin osa kokee, että ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Suurin osa kokee, että työtehtäviin ei voida vaikuttaa. Työtahtiin vaikuttaminen sai myönteisiä ja kielteisiä vastauksia. Osa haastateltavista kokee, että tahtiin voi vaikuttaa pitämällä työsuojelutauot. Osa ei ehdi pitää taukoja. Yksi haastateltava on hidastanut tahtia, koska huomasi tilastojen mukaan olevan mahdollista ottaa

vähemmän puheluita. Suurin osa vastaajista ei koe tilannehuonetta hyvänä ratkaisuna ja tilalle toivotaan laadullisia mittareita. Osa kokee, että määrälliset mittarit ovat alkaneet hallita työtä ja aiheuttaa paineita. Työtehtäviin vaikuttamista jokainen vastaaja haluisi enemmän. Chat- ja Oma-Veroviestivuorojen etukäteen toivominen ei ole vastaajien mielestä vaikuttamista, koska vuoroja on yleensäkin liian vähän tarjolla. Osa kokee, että pystyy vaikuttamaan oman tiiminsä pelisääntöihin. Jokainen vastaaja muuttaisi työnkuvaansa, jos se olisi mahdollista. Kirjallinen kanava, etätyöpäivien lisääminen ja puhelintyön vähentäminen viikkotasolla saivat eniten mainintoja.

”Yksi päivä viikosta kirjallisia tehtäviä, esim. chat, omavero tai PÄNE-tehtäviä koko päivän. Sillä olisi suuri merkitys jaksamisen kannalta”.

”Vähemmän puhelintyötä per päivä, se on suurin haave”.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten itse vaikuttavat omaan työhyvinvointiinsa, osa vastaajista kertoi hyödyntävänsä lakisääteiset tauot. Osa vastaajista pyrkii nukkumaan tarpeeksi, ja lepäämään, jotta palautuu. Yksi pyörii töihin. Toinen henkilö sulkee Teamsin, jos on hektinen päivä. Vastaajat hyödyntävät kahvitaukojen tai ruokataukojen siirtomahdollisuutta. Osa juttelee kahvihuoneessa kollegoille, kun on toimistopäivä. Yksi henkilö antaa palautetta toimimattomista asioista eli pyrkinyt vaikuttamaan työn kuvaan, sekä pyrkinyt hyödyntämään liukumia. Osa harrastaa liikuntaa vapaa-ajalla. Yksi vastaaja mainitsee ergonomian kunnossa pitämisestä. Jaksamisen kannalta koetaan etätyö hyväksi, koska kotona työskentely on rauhallisempaa ja työmatkoihin ei kulu aikaa. Osa kokee, että vuorovaikutus työkavereiden kanssa on tärkeää jaksamisen kannalta. Seuraavassa taulukossa (3) on esitelty haastatteluiden tuloksia taulukkona (3). Taulukko sisältää teemoittain yhteenvetoa positiivisista ja negatiivisista asioista sekä kehityskohteet.

Taulukko 3. Lyhyt yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Rekrytointi	Positiiviset asiat <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä työnantajakuva, positiivinen hakijakokemus, pysyvyys Negatiiviset asiat <ul style="list-style-type: none"> - Työn haastavuus yllätti osan Kehitettäviä kohteita <ul style="list-style-type: none"> - Haastatteluissa tulisi olla mukana henkilö, jolla on kokemusta puhelintyöstä - soveltuvuustestit
Pitovoimatekijät	Positiiviset asiat <ul style="list-style-type: none"> - Palaute, onnistumiset, virka-aika, uuden oppiminen, itsensä ylittäminen, kirjalliset kanavat ja PÄNE-tehtävät, vastuukäyttäjätehtävät/projektit/käyntiaspa, työn merkityksellisyys, kollegat, yhteisöllisyys

	<p>Negatiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkitseminen, tehtävien yksitoikkoisuus, PÄNE-tehtävien määrä ja jako, osalla ei ole kirjallista kanavaa ollenkaan, osaamisen kasvaessa työtehtävien monipuolisuus vähentyy <p>Kehitettäviä kohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkitsemisjärjestelmä, työtehtävien monipuolistaminen, opiskeluaika, kirjallisia kanavia, työaikajoukot, tilannehuoneen tarkoitus
Kuormittavuustekijät	<p>Positiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riittävä perehdytys ja koulutus tehtävään, 2-linja, kollegatuki <p>Negatiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiireys, hektisyys, nopeatempoisuus, tilannehuone ja määrälliset tavoitteet, asioiden toistuvuus, tiedon etsiminen, tiedonkulun pirstaleisuus, hallittavan tiedon määrä, ajanpuute, eriarvoisuuden tunne <p>Kehitettäviä kohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työmenettelyohjeiden päivitys, sisältövastaavien nopeampi tiedottaminen lakimuutoksista, tiedon jakaminen ja kanavat, ruotsinkielisiä vastaajia enemmän
Johtaminen	<p>Positiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehtävänkuva ja tavoitteet selkeät, tuen saanti ja antaminen <p>Negatiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osa esihenkilöistä ei tunne puhelintyön toimenkuvaa, palautteiden hyödyllisyys, tilannehuone <p>Kehitettäviä kohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategian, vision ja arvojen teroittaminen, palautteenanto, tilannehuoneen tarkoitus
Työhyvinvointi	<p>Positiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä työkuultuuri, kuulluksi tuleminen <p>Negatiiviset asiat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vaikuttaminen työtehtäviin, työtahtiin ja työn pelisääntöihin, työvuorojen jakautuminen työntekijöiden kesken, palautteen eteneminen organisaatiossa <p>Kehitettäviä kohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työntekijän keinot palautumiseen ja keskustelua tiimeissä miten palautua työstä, vaikuttamismahdollisuudet työhön, puhelinvapaata aikaa viikoittain, opiskeluaika, liukumat, aikaa sähköpostien lukemiseen

6.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Voimavarat näyttävät olevan merkittävin työn imua ylläpitävä ja sitä vahvistava mahdollisuus. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Työn imua kokevat työntekijät, jotka jäävät ilman voimavaroja työssään, vaihtavat todennäköisesti työpaikkaa eivätkä suosittele työpaikkaa kellekään. (Hakanen 2009, 33, 42.) Erilaiset voimavarat selittävät työn imua, joka edelleen selittää työhön ja työpaikkaan sitoutumista (Hakanen 2004, 269). Työn erilaiset kuormitustekijät aiheuttavat ennen kaikkea työuupumusta, ei työmun hiipumista. Kun halutaan vahvistaa työn imua, työn voimavarojen parantaminen on yleensä ensisijainen haaste ja työn vaatimusten vähentäminen vasta toissijainen. Liialliset työn vaatimukset kertovat yleensä myös puutteellisista työn voimavaroista, esimerkiksi huonosti organisoidusta työstä ja riittämättömästä tuesta. (Hakanen 2009, 37.)

Jotta työntekijät saadaan pysymään, se vaatii monia pieniä toimenpiteitä, jotka samalla parantavat suorituskkyä, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Branham 2001, 19). Branham (2001, 186) viittaa Herzbergin (1968) tutkimustuloksiin, joiden mukaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä lisää saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuu, eteneminen ja kasvu. Työtyytyväisyyttä vuorostaan vähentää yrityksen politiikka, valvonta, esihenkilön toiminta, työolosuhteet, palkka, vuorovaikutussuhde vertaisten kanssa, yksityiselämä, status ja turvallisuus.

Rekrytointi -teemassa haastatteluissa selvitettiin, että onko rekrytointikäytännöissä elementtejä, jotka voivat vaikuttaa vaihtuvuuteen. Vaihtuvuuteen vaikuttavia elementtejä ei noussut esiin. Verohallinnolla on hyvä työnantajakuva ja haastateltavilla oli rekrytoinnista sekä perehdytyksestä syntynyt positiivinen hakijakokemus. Työnhakuilmoituksessa ja haastattelussa on tärkeää antaa mahdollisimman realistinen kuva puhelinpalvelutyöstä. Pysyvyys oli lähes kaikille suuri asia. Lapin (2022, 131) mukaan työn varmuus ja psykologinen turvallisuus ovat organisatorisia työn voimavaroja. The Working Future -tutkimusraportissa tärkeimpien motiivien joukossa ovat nykyään palkan lisäksi muun muassa työn mielenkiintoisuus, työpaikan pysyvyys sekä joustavuus (Schwedel, Root, Allen, Hazan, Almquist, Devlin & Harris 2022, 13).

”No onhan sillä merkitystä, kun pystyy ajattelemaan, että teenpä elämää ja tulevaisuutta”.

Organisaatiota haastateltavat kehuivat hyväksi. Kysyttäessä jäämisestä Verohallintoon, vastaajat halusivat jäädä organisaatioon, mutta vaihtaa työnkuvaa puhelinpalvelun kuormittavuuden vuoksi. Useampi haastateltava totesi, että ei koe paloa tähän kyseiseen työhön, vaikka pitää asiakaspalvelutyöstä. Soveltuvuustestit voisivat auttaa selvittämään puhelinpalvelutyön kannalta tärkeitä persoonallisuustekijöitä, jo ennen haastatteluita.

”Tykkään olla Verohallinnossa ja on tuttu työnantaja”.

Samalla kun nykyisistä työntekijöistä pidetään huolta, tulisi selvittää, että miten houkutellaan jatkossakin sitoutuneita työntekijöitä hakemaan avoimia työpaikkoja organisaatiossa. Työntekijöiden valinnalla on keskeinen merkitys organisaation menestymisessä. Kun valitaan oikeat työntekijät, vähennetään vaihtuvuutta ja saadaan pitkäaikaisia, tyytyväisiä työntekijöitä. (Rajander ym. 2016, 64.)

Kauhasen mukaan (2012, 84) esimerkiksi työnhakijan paineensietokyky tai yhteistyökyky saattavat olla heikkoja, ja tämä saadaan esiin itsearviointitestillä. Tällaiset itsearviointimenetelmät

ovat haastattelun apuvälineitä, jotka auttavat keräämään tärkeää ja toimenkuvan kannalta oleellista tietoa hakijasta sekä avaamaan luonnollisen keskustelun aiheista, joista ei tavallisesti ole helppo keskustella. Haittapuoli itsearviointimenetelmässä voi olla se, että nuorille ja vasta valmistuneille itsearviointimenetelmät eivät ole parhaimpia testejä, koska heiltä puuttuu käsitys siitä, miten he käyttäytyisivät työelämässä. Klingan (2022) mukaan haastattelussa tulee selvittää, onko hakijasta tiettyyn työhön. Haastattelussa tulee huomioida, jos hakija empii jonkin työkuvan tai tehtävän kohdalla. On eri asia ilmaista, ettei jotain tehtävää osaa ja lupaa opetella sen, kuin se että jokin työtehtävä kauhistuttaa jo haastattelussa. Epäröinti kertoo sen, ettei työntekijä voisi hyvin, jos hän joutuisi tekemään itselleen epämieluisia työtä.

Pitovoimatekijät – teemassa tarkoituksena oli selvittää ja kuvata pitovoimatekijöitä eli tekijöitä, jotka saavat työntekijän jäämään työtehtäväänsä. Suurinta osaa haastateltavista motivoi samat asiat kuten positiivinen asiakaspalaute, palaute kollegoilta sekä esihenkilöltä, asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden auttaminen, onnistumiset työssä, itsensä ylittäminen sekä jokapäiväinen uuden oppiminen. Järvisen (2020, 90) mukaan työntekijät motivoituvat, kun työt sujuvat ja työssä onnistuu. Työ perustuu suurissa määrin yhteistyöhön. Siksi motivaation lähtökohta, työssä onnistuminen, on kiinni myös paljon muiden tekemisistä, työprosessien sujuvuudesta ja keskinäisestä kanssakäymisestä.

Haastatteluissa nousi esille, että motivaatio lisääntyisi palkan nousulla, kirjallisilla kanavilla ja puhelintyön vähentämisellä, työajan joustoilla, koulutuksilla ja työn vaikuttamismahdollisuuksilla. Positiiviset kokemukset liittyvät pääasiassa hyvään ilmapiiriin, positiivisiin palautteisiin ja yhteishenkeen sekä itsensä kehittämiseen. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta jokainen koki työnsä hyvin merkitykselliseksi monella tasolla. Puolet vastaajista haluaisi työtehtävät monipuolisemmaksi. Palkitsemisen keskiarvoksi vastausten perusteella saatiin 2,6 (asteikko 1-5). Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen toivotaan kehittyvän.

The Working Future -tutkimuksen mukaan vain 22 % työntekijöistä maailmanlaajuisesti pitää korvauksia eli palkkaa tärkeimpänä työssään. Tyytymättömät työntekijät sijoittavat korkeammalle korvauksen kuin tyytyväiset työntekijät, mikä viittaisi siihen, että raha on useammin alipalkattujen työntekijöiden motivaatiolähde kuin inspiraation lähde muille. (Schwedel ym. 2022, 12.) Rajanderin ym. (2016, 59, 61) mukaan työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttaa muun muassa työntekijän kokemus arvostuksen tunne. Yksi tärkeimmistä henkilöstön pysyvyyttä edistävästä työkaluista on palkka. Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että palkka on muita tekijöitä

merkityksettömämpi. Palkankorotus on tyydyttävää työntekijöille, jotka pitävät valmiiksi työtään.

Kuormittavuustekijät -teemassa tarkoituksena oli selvittää ja kuvata tekijöitä, jotka aiheuttavat kuormitusta puhelintyössä. 11 vastaajaa kahdestatoista kokee työnsä kuormittavaksi. Jokainen vastaaja kokee väsymystä työpäivän jälkeen. Puhelintyö itsessään koetaan kiireiseksi, nopea-tempoiseksi, yksitoikkoiseksi, liian tavoitteelliseksi määrällisesti ja manageroiduksi. Ohjeet ja tieto muuttuvat jatkuvasti. Tiedon etsimiseen ei ole aikaa ja hallittavan tiedon määrä on valtava. Haastateltavat kokevat, että omaan työhönsä ei voi vaikuttaa. Useat kokevat olevansa eriarvoisessa asemassa verrattuna muihin Verohallinnon virkailijoihin.

”Vaaditaan hyvin tehokasta työskentelyä”.

”Meillähän ei ole mitään mahdollisuuksia käyttää liukumia samalla tavalla kuin muilla Verohallinnossa”.

Työuupumukseen vaikuttavat eniten työ ja työolot. Työolotekijöistä työuupumukseen kielteisessä yhteydessä ovat työmäärä ja työn psykologiset sekä fyysiset vaatimukset, kokemus työnhallinnan puutteesta sekä työ ei tunnu palkitsevalta, vähäinen sosiaalinen tuki työyhteisössä, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset sekä ristiriidat omien ja työpaikan arvojen välillä. Työmäärä yhdistettynä kiireen ja työn kuormittavuuden tunteeseen auttaa ymmärtämään, miten paljon töitä määrällisesti tehdään ja missä kohtaa työmäärä alkaa tuottaa negatiivisia kuormituneisuuden tunteita. Joskus sopiva kiire ja työpaine tuottavat työn imun ja onnistumisen kokemuksia. Ja eri ihmiset reagoivat työmäärään eri tavoin. Osa nauttii kiireestä, toisille kiire tuottaa negatiivista painetta. (Lappi 2022, 28, 184.)

Haastateltavat puhuivat väsymyksestä ja keskittymisvaikeuksista päivän aikana. Aivojen toiminnanohjausjärjestelmä; tarkkaavaisuus, keskittymiskyky, lyhytkestoinen muisti ja oppiminen, ovat nykyisessä tietotyössä tärkeässä asemassa ja ajoittain todella kovilla. Toiminnanohjaustoimintojen heikentyminen on erittäin yleistä työuupuneilla ja saattaa olla keskeinen syy heikentyneeseen työkykyyn. Nykytyön tekeminen on mahdotonta huonosti toimivilla ja väsyneillä aivoilla. (Lappi 2022, 31.)

Vastaajista kaikki ovat tyytymättömiä tiedonkulkuun siten, että tieto on pirstaloitu liian useaan paikkaan. Yammeria vastaajat eivät ehdi käyttää tai osaa käyttää. Osa vastaajista toivoi, että esihenkilö viestittäisi enemmän esimerkiksi Teamsin kautta lähettämällä viikko -kirjeen. Osa toivoi myös sisältövastaavien tiedottavan enemmän ja nopeammin tulevista lakimuutoksista.

Puutteellinen tiedonkulku on sosiaalinen kuormitustekijä (Työturvallisuuskeskus n.d.). Tiedonkulun kehittäminen on ensisijaisesti organisaation vastuulla, mutta esihenkilön rooli viestinnässä on silti merkittävä. Tiedonhaku eri järjestelmistä tulisi olla mahdollisimman helppoa, eli hyviin hakuominaisuuksiin on syytä kiinnittää huomiota. Mikäli käytössä ei ole viimeisintä tietoa, työn laatu ja tehokkuus kärsivät. Vanhentunut tieto voi johtaa esimerkiksi väärin perustein tehtyihin päätöksiin tai aiheuttaa turhaa työtä, joka on tehtävä uudelleen, kun tuore tieto ilmaantuu saataville. (Vilkman 2016, 81, 155.)

Neljäs teema oli johtaminen. Tavoitteena oli selvittää, onko johtamiskäytännöissä tekijöitä, jotka vaikuttavat pitovoimaan tai työn kuormittavuuteen. Johtamisen käytänteistä ei löytynyt kuormittavuuteen liittyviä tekijöitä. Pitovoimatekijöitä voi vahvistaa antamalla enemmän palautetta ja keksiä uusia palautteen antamisen tapoja. Jokainen vastaaja koki tehtävänkuvan ja tavoitteet selväksi. Työmenettelyohjeita olisi kuitenkin hyvä uudistaa nopeammin. Strategia, visio ja arvot eivät olleet kaikille vastaajille tuttuja. Organisaation strategiaa, visiota ja arvoja voisi integroida arkipäivän työhön enemmän kuten infoihin, koulutuksiin ja palavereihin. Tuen saamiseen suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä. Etätyö on aiheuttanut sen, että kollegatukea kaivattaisiin hieman enemmän. Opiskeluun ja osaamisen kehittämiseen vastaajat halusivat lisää aikaa.

Viidentenä teemana oli työhyvinvointi. Haastatteluiden avulla selvitettiin työhyvinvoinnin tilannetta puhelinpalvelijoiden keskuudessa ja löytyykö työhyvinvoinnin osalta vaihtuvuutta selittäviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin tilannetta voisi kehittää organisaatiossa. Haastatteluissa selvisi, että työkuulttuurin tilanne koetaan hyväksi. Työpaikan myönteinen ilmapiiri on yksi organisatorinen työn voimavara. Lisäksi teknologia on tällainen. Työn sosiaalisiin voimavaroihin kuuluu työyhteisön tuki, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys sekä palaute ja arvostus. (Lappi 2022, 151.) Ilmapiiri on paljolti samanlainen asia kuin työmotivaatio eli tunne, joka suurelta osin syntyy työn sujumisesta ja yhteistyön toimivuudesta (Järvinen 2020, 90).

Osa haastateltavista kuitenkin kokee, että työvuorotukset jakaantuvat epätasaisesti. Suurin osa vastaajista kokee, että heitä kuunnellaan ja he uskaltavat antaa palautetta. Vaikuttaminen

työtehtäviin, työtahtiin ja työn pelisääntöihin aiheuttaa vastaajien keskuudessa tyytymättömyyttä. Pelkkää puhelintyötä tekevät ovat tyytymättömiä omaan työnkuvaansa. Käyntiasiakaspalvelu, liukumat, opiskelu, kirjalliset kanavat ja PÄNE-tehtävät sekä puhelintyön vähentäminen ovat vastaajien toivelistalla, kun heiltä kysyttiin, että miten toimenkuvaa voisi muuttaa. Määrälliset mittarit ja tilannehuone koetaan pääsääntöisesti negatiivisena asiana. Omaan työhyvinvointiin panostaminen työpäivän aikana ja työpäivän jälkeen vaikutti haastateltavilla olevan pienimuotoista. Palautumisen keinoja olisi hyvä pohtia ja keskustella yhteisesti esimerkiksi tilannehuonepalavereissa.

Mankan ja Mankan (2016, 56) mukaan työntekijällä itsellään on monia keinoja käytössä vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Yksilöllä on vastuu omasta hyvinvoinnista ja tärkeää onkin itsensä ja oman työhyvinvointinsa johtaminen. Työntekijä voi huolehtia osaamisen ajantasaisuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Myönteinen asenne on olennainen ja kyky sopeutua muutoksiin. Elämäntapatekijät ovat osa työhyvinvointia. Työ ja vapaa-aika tulee pitää tasapainossa ja erillään. Voi miettiä, että mihin voidaan vaikuttaa ja keskittyä niihin asioihin. Työyhteisötaitoisuus ja muiden tukeminen on osa nykyistä toimintakulttuuria.

6.3.1 Tutkimuskysymys 1 (Työssä viihtyminen ja työntekijäkokemus)

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista (Saari 2014, 29; Aaltonen ym. 2020, 64). Hakasen (2009, 40) mukaan psykologisella sopimuksella on positiivinen yhteys työn imuun, joka selittää organisaatioon sitoutumista sekä vähäistä halua vaihtaa työpaikkaa. Sitoutuminen ja psykologinen sopimus ovat olennainen osa työhyvinvointia (Saari 2014, 16). Sitoutuminen lakkaa, jos psykologinen sopimus rikkoutuu työnantajan ja työntekijän odotusten jouduttua ristiriitaan keskenään tai luottamuksen rikkoutuessa. Odotuksia on molemmin puolin, työnantajalla kuin myös työntekijällä. Jo työsuhteen alkaessa osapuolille syntyy odotuksia toinen toistaan kohtaan. Työntekijä odottaa työnantajaltaan ja esihenkilöltään paljon, kuten taloudellista korvausta, tietoa, tukea, tasapuolista kohtelua, arvostusta, reiluuutta, turvallisuutta, luottamusta, mahdollisuuksia oppimiseen, joustavuutta ja hyvää käytöstä sekä kohtuullista työmäärää. (Aaltonen ym. 2015.)

Koska psykologinen sopimus on niin tärkeä osuus työhyvinvointia, haastateltavilta kysyttiin, että saivatko he oikean kuvan työtehtävistä rekrytointivaiheessa ja haastattelussa, sillä psykologinen sopimus syntyy viimeistään rekrytointivaiheessa ja jatkuu koko työuran (Aaltonen ym. 2015; Saari

2014, 16). Sopimus on myös työn organisatorinen voimavara (Lappi 2022, 151). Jokainen vastasi saaneensa oikean kuvan puhelintyöstä työpaikkailmoituksessa sekä haastattelutilanteessa. Myös riittävän perehdytyksen kysymykseen jokainen haastateltava vastasi saaneensa puhelintyöhön riittävän perehdytyksen ja koulutuksen. Johtamisen teeman kysymyksissä tiedusteltaessa palautteen saamista, tehtävän kuvan ja tavoitteiden selkeyttä sekä tuen saannista, vastaukset olivat pääasiallisesti positiivisia. Palautetta haastateltavat voisivat ottaa enemmänkin vastaan esihenkilöiltä ja kollegoilta.

Suurimmalla osalla on tarkoitus jäädä Verohallintoon töihin. Positiivisia perusteluita jäämiseen ovat hyvä työilmapiiri, hyvä työyhteisö, työpaikan pysyvyys, työtä ei tarvitse miettiä kotona, viihtyminen, pitkällä tähtäimellä hyvät etenemismahdollisuudet, hyvät ja valmiit työvälineet, iso työnantaja, hyvä organisaatio, asiat on hoidettu hyvin, asiakaspalvelutehtävät sekä työn selkeys.

”En ole hakenut muualta töitä, joskus olen vilkaissut muita töitä. Hyvä työyhteisö, ei huolta työn menettämisestä, pidän asiakaspalvelusta”.

Suurin osa haastateltavista kokee, että heitä kuunnellaan ja he saavat kertoa avoimesti mieltään askarruttavat asiat. Osa haastateltavista mietitytti, kun he antavat palautetta, meneekö palaute perille. Olisi hyvä tiedottaa, että mitä palautteelle on tehty. Tämä on osa avoimuutta, toiminnan läpinäkyvyyttä ja antaa tunteen työntekijälle, että hänen sanoillaan on merkitystä, ja hän pääsee vaikuttamaan organisaation toimintaan. Työ koetaan merkitykselliseksi monella tasolla. Työn merkityksellisyys ja tärkeys on pitovoimatekijä.

”On hyvin merkityksellinen, kuka tahansa voi tehdä tätä työtä mutta se on tärkeää. Tärkeitä asioita asiakkaille ja valtion taloudelle, voi olla rahallisestikin isoja asioita”.

”Koen että työllä on merkitystä, sekä itselle, asiakkaille että yhteiskunnalle”.

Haastateltavia motivoi positiivinen asiakaspalaute, asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden auttaminen, positiivinen palaute kollegoilta sekä esihenkilöltä, onnistumiset työssä, itsensä ylittäminen sekä jokapäiväinen uuden oppiminen. Oppiminen, osaaminen ja sen kehittyminen ovat motivoivia tekijöitä. Osaamisen kehittämistä tulee vahvistaa, koska oppimiseen ja kehittymiseen on selkeästi haluja. Onnistumisia ja positiivista asiakaspalautetta syntyy pitkälti hyvän osaamisen takia, joten osaaminen on merkittävässä roolissa.

Työilmapiiri organisaatiossa on hyvä ja rento vastaajien mielestä. Pääasiallisesti tiimissä olevat kokevat yhteen kuuluvuuden tunnetta ja toimivat hyvin yhdessä. Sama työ yhdistää myös muiden

tiimien kanssa. Auttamisen kulttuuri on vahva puhelinpalvelussa. Muiden auttaminen ja tukeminen on tärkeä osa yhteisöllisyyttä. Osa vastaajista pitää perehdytys- ja koulutustehtävistä, ja toivoisi näitä jopa lisää. Kuitenkin jatkuva perehdytys ja saman toistaminen voi muuttaa kyseisen tekemisen vähemmän mielekkääksi.



Kuva 10. Työtehtävissä viihtymisen tekijät.

Yllä on kuvana (10) hahmoteltu tärkeimpiä työtehtävissä viihtymiseen ja positiiviseen työntekijäkokemukseen liittyviä asioita, jotka nousivat esille analysointivaiheessa ja tuloksissa. Mitä useammin sana on toistunut vastauksissa, sitä isommalla ja paksummalla fontilla se ilmenee sanapilvessä. Osaaminen tässä yhteydessä käsittää uuden oppimisen ja työtehtävien osaamisen.

Tehtävää koskevia työn voimavaroja, jotka toteutuvat organisaatiossa, ovat tehtävän merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat ovat työroolien ja -tavoitteiden selkeys. Työn sosiaaliset voimavarat organisaatiossa ovat palaute, työyhteisön ja esihenkilön tuki, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. Organisaatorisia työn voimavaroja ovat havaittu organisaation tuki, työpaikan myönteinen ilmapiiri, kehityskeskustelut, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt sekä teknologia. Sosiaalista pääomaa organisaatiossa syntyy avoimesta vuorovaikutuksesta ja työyhteisötaidoista. Rakennepääomaa syntyy jatkuvasta kehittymisestä ja toimivasta työympäristöstä sekä tavoitteellisuudesta. (Lappi 2022, 151; Manka 2012, 94; Manka & Manka 2016, 52-54, 76; Työterveyslaitos n.d.)

6.3.2 Tutkimuskysymys 2 (Työn kuormittavuus)

Kysymys on kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsittää sen, mitkä ovat kuormittavuustekijöitä puhelintyössä. Toinen osa kysymyksestä esittää, mitä kuormittavuustekijöille voisi tehdä. Kehittämistehtävän ohjeistuksessa keskitytään kuormittavuustekijöitä vähentäviin toimenpiteisiin.

Puhelinpalvelutyössä on elementtejä, jotka aiheuttavat stressiä vastaajille. Stressin kokeminen on kuitenkin hyvin yksilöllistä, ja jopa hyödyllistä. Stressin havaitseminen työntekijöistä ei välttämättä ole helppoa, varsinkaan silloin, kun työntekijöitä näkee harvoin. Kotona työhön pystyy keskittymään paljon paremmin ja keskeytyksiä tulee vähän, joten työhön tulee uppouduttua jopa niin, että unohdetaan ruokailut ja lepotauot. (Vilkman 2016, 120.) Puhelintyön kiire ja hektisyys saa eniten mainintoja haastateltavilta ja ovat syitä, jotka aiheuttavat kuormitusta. Työpäivän kiire heijastuu myös muuhun tekemiseen ja aiheuttaa painetta, esimerkiksi tiedon etsimiseen, opiskeluun, sähköpostin lukemiseen ja niin edelleen. Haastateltavat kokevat, että työpäivän aikana ei ole aikaa.

”Ei oikeastaan ole rauhallista ja hiljaista juuri koskaan.”

”Koko ajan meillä tiedon määrä kasvaa mitä meidän pitäisi hallita, verolajit kasvavat, mutta siihen ei ole riittävää koulutusta ja oletetaan että vaan itse tässä pitää sitä tietoa tai omaa osaamista kehittää, mutta siihen ei ole aikaa”.

Kuormittavuutta kiireen lisäksi aiheuttaa itsenäisyyden puute ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys. Asiakkaat päättävät sen, kuinka paljon soittavat. Prosessi määrittää työntekijöiden puhelinlinjojen määrän ja tilannehuone määrittää puheluiden, chat -palvelun ja OmaVeroviestien tavoitekappalemäärän sekä puheluissa myös puheluiden tavoitekeston. Managerit määräävät työvuorot ja liukumat. Työtehtävät ja työtahti määrittyvät näin ollen hyvin pitkälti muiden henkilöiden toimesta. Osa haastateltavista koki, että etätyötä ei saa tehdä tarpeeksi eikä omaehtoisesti.

”Työtahtiin haluaisin vaikuttaa enemmän ja pelisääntöihin, esimerkiksi etätyöstä on joutunut väentämään kättä, työtehtäviin ei voi vaikuttaa”. ”Toivoisin tukea siihen, että miten tässä voisi järjestellä työtehtäviä sillä tavalla, että en olisi koko ajan kuormittunut”.

Vastaajat toivoivat työhönsä enemmän monipuolisuutta. Haastateltavat, joilla on ainoastaan puhelintyötä, eivät koe työtään monipuoliseksi. Vastaajat, jotka tekevät käyntiasiakaspalvelua tai esimerkiksi vastuukäyttäjän tehtäviä, kokevat työnkuvan monipuolisemmaksi. Jokainen vastaaja haluaa tehdä kirjallisen kanavan tehtäviä. Puhelintyö koetaan hyvin yksitoikkoiseksi työksi. PÄNE

-tehtäviä haluttaisiin tehdä pidempi aika kerralla. Osa vastaajista kokee, että PÄNE -tehtävät jaetaan epätasapuolisesti työntekijöiden kesken. Haastateltavat haluaisivat vaikuttaa enemmän työtehtäviinsä ja niiden sisältöön. Haastateltavat toivoivat lisäksi joustoja eli työajan hallintaa enemmän.

”Vähemmän linjoja ja vähemmän puhelintyötä per päivä, ei koko päiväistä, ei ole inhimillistä. Tavoitteet nostetaan koko ajan, mutta puhelut pitkiä”.

Itsemääräämistarve on erittäin keskeinen tekijä työmotivaation syntyymiseen (Järvinen 2001) sekä sitoutumiseen (Saari 2014, 71). Jokaiselle työntekijälle on siis erityisen tärkeää tuntea työssään riittävää itsenäisyyttä ja vapautta eikä koe olevansa ainoastaan toisten määrällävissä. Saaren (2014, 71) mukaan työn autonomisuus on tietotyössä keskeinen lähtökohta ja samoin sitoutumisen edellytys. Tulosten mukaan työntekijöille hyvin vapaat kädet antavilla työn organisoinnin ja johtamisen tavoilla on saatu aikaan tuloksekasta työtä ja tiivistä sitoutumista. Vastaavasti tiukan kontrolloinnin, valvonnan ja aikataulutuksen pohjalta toimittaessa tuloksena on suuri vaihtuvuus, mikä tarkoittaa heikompaa sitoutumista.

Työntekijät kokevat osaamisensa olevan laaja, ja osa kokee, että yksityispuolella osaamisen taso katsottaisiin asiantuntijuutta vastaavaksi. Kouluttautuminen ja opiskelu työssä koetaan tärkeäksi, mutta siihen ei ole aikaa tarpeeksi. Mitä enemmän puhelulinjoja on, sitä enemmän pitää opiskella, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla. Työntekijät tuntevat olevansa eriarvoisessa asemassa muiden verohallintolaisten kanssa siinä suhteessa, että muissa tehtävissä työajan joustot ja liukuminen on helpompaa. Epäoikeudenmukaisuuden tunne on kuormittava tekijä (Työturvallisuuskeskus n.d.; Lappi 2022, 131).

Tilannehuoneen tarkoitusperiä ei ymmärretä, mutta tavoitteiden tarkoitus ymmärretään. Haastateltavat kokevat, että tilannehuone on ottanut liian suuren roolin puhelinpalvelussa. Mittaristo ei heidän mukaansa huomioi laatua, onnistumisia ja osaamisen laajuutta. Määrällisiin tavoitteisiin on muitakin vaikuttavia tekijöitä, kuin työntekijä itse, ja näitä on hankala esihenkilöllä ymmärtää, joka ei ole kyseistä työtä tehnyt. Kyseiset haastateltavat harmittelevat, että tilannehuoneiden määrällinen mittaristo ei huomioi kokonaisvaltaista asiakaspalvelua. Mitä enemmän osaamista on useammasta verolajista, sitä pidempiä puhelut ovat. Vastaajat haluavat antaa kokonaisvaltaista asiakaspalvelua asiakkaille ja palvella asiakas alusta loppuun saakka. Määrälliset tavoitteet luovat lisäpainetta jo ennestään kiireiseen työhön. Kaksi vastaajaa epäili, että huonosta tuloksesta voisi joutua irtisanotuksi työstään. Yhden vastaajan mielestä tavoitteet eivät ole realistisia.

Useampi vastaaja toivoi pehmeämpiä, laadullisia mittareita käyttöön korvaamaan tilannehuoneen määrällisiä mittareita.

”En pidä tilannehuoneista ja mittareista, en pidä tästä miten on niiden ympärille rakennettu koko juttu. Ei ole paras mahdollinen tapa seurata asioita”.

Kun puhutaan määrällisistä suoritusten mittauksista, Mankan (2012, 40) mukaan tutkimuksissa on selvinnyt, että yksilökohtaisella, määriä painottavalla suoritusseurannalla on haitallisia vaikutuksia hyvinvointiin, jos suorituspaineeet kasvavat liikaa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Esihenkilön pitäisi pystyä välittämään uskoa niiden realistisuuteen. Toisaalta johtamisen hyvät piirteet, oikeudenmukaisuus ja hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut lisäävät tuloksellisuutta. Kehityskeskusteluihin oli hyvä panostaa.

Mankan (2016, 63) mukaan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisten yhteyksien tutkimuksessa panos-tuotosajattelu on osoittautunut puutteelliseksi erityisesti henkisessä työssä ja julkisella sektorilla, koska se jättää tarkastelun ulkopuolelle laatuun, vaikuttavuuteen ja henkiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät. Lempeämpi suuntaus on puhua toiminnan tuloksellisuudesta, johon on sisällytetty myös organisaation panostus henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tuloksellisuudenkin arviointi on osoittautunut usein vaikeaksi, koska henkilöstön, esihenkilöiden ja seurantajärjestelmien tuottama tieto tuloksellisuudesta on erilaista ja joissain tapauksissa jopa ristiriitaista. Lindholmin (2021, 58) mukaan jatkuva seuranta ja digitalisoidut hallintajärjestelmät voivat aiheuttaa stressiä, vähentää tuottavuutta ja lisätä poissaoloja, jos työntekijät kokevat, ettei heillä ole kontrollia.

Tiedonkulun ongelmana on liiallinen tieto sekä tiedon pirstaloiminen useaan kanavaan. Tietoa joutuu siis etsimään useasta eri paikasta, mikä tarkoittaa ajan käyttämistä tiedon etsimiseen. Suurin osa haastateltavista kertoi, että eivät osaa käyttää Yammeria tai eivät ehdi käyttää sovellusta.

Haastateltavat toivoisivat palkan olevan suurempi ja saavan enemmän palkitsemista. Se on kuormittavaa, että työntekijät kokevat epäsuhdan osaamisen tasossa ja palkan määrässä, joka ilmenee muun muassa arvostuksen tunteen puutteena. Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että saman palkan voi saada tekemällä vähemmän töitä, eli toinen työntekijä voi olla tehottomampi ja saada saman verran palkkaa kuin ahkera työntekijä. Osa haastateltavista mainitsi, että aiempi koulutus ja työtehtävät eivät vaikuta palkan määrään. Alaräisänen (2014, 26) mukaan henkilöstö on tärkein tuloksen tekijä ja siksi henkilöstön palkitsemiseen kannattaa sijoittaa. Palkka ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa henkilöstö työhön ja sitä kautta saada tuottamaan organisaatiolle menestystä. Palkitsemisen avulla työntekijä kokee olevansa arvostettu. Arvostus on yksi työn sosiaalinen

voimavara (Lappi 2022, 151). Arvostuksen puute on psyykkinen kuormitustekijä (Työturvallisuuskeskus n.d.) ja palkkataso on muu, varsinaisiin työtehtäviin liittymätön kuormitustekijä (Lappi 2022, 151).

”Palkka huono, ei muuta rahallista, palautetta tulee”.

”Mitään erityistä palkitsemista ei ole, ei bonuksia, palkitsemisella ei kannusteta, positiivinen palaute esimieheltä on palkitsevaa, palkkaus voisi olla parempi”.

Verohallinnon strategia, visio ja arvot eivät olleet kaikille vastaajille tuttuja. Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014) mukaan esihenkilön tehtävänä on viestittää yrityksen tahtotilaa tulevasta. Olenaista on avata ja kerrata, miksi asioita tehdään ja miksi toimitaan tietyllä tavalla. Käydään uudelleen ja uudelleen läpi miksi meillä on valittu juuri tällainen strategia ja mitä strategia tarkoittaa meidän tekemisessämme käytännössä. Visio unohtuu helposti arjessa, ja sitä on tärkeää toistaa eri tavoin, vaikka oivalluttaen. Vain kerraten ja keskustellen siitä tulee osa jokaisen työntekijän tavoitemaailmaa. Palaverissa visiota tulisi käydä läpi yhteisen tavoitteen kannalta. Tämä on tehtävä, jota esihenkilön tulisi jaksaa toistaa riittävän usein. Yksinkertaistaminen helpottaa viestin perille menoa. Lisäksi on haettava monenlaisia eri tapoja tuoda strategiaa esiin.

Lapin (2022, 141) mukaan työntekijät haluavat työskennellä työnantajalla, jonka arvot vastaavat omia arvoja. Mitä selkeämmin työpaikan arvot ovat määritetty ja toimivat toiminnan pohjana, sitä selkeämmin työntekijä voi peilata niitä omiin arvoihin. Jos työntekijän ja työpaikan arvot ovat vahvasti ristiriidassa, niistä voi muodostua huomattava kuormitustekijä. Arvot ohjaavat työpaikan valintaa ja sitoutumista työnantajaan hyvin voimakkaasti. Tuomalla arvoja tunnetummaksi ja osaksi arkipäivää, voidaan sitouttaa työntekijöitä.



Kuva 11. Kuormittavuustekijät.

Yllä olevassa kuvassa (11) on sanapilven muodossa kuvattu kuormittavuustekijöiden avainsanoja. Mitä useammin sana on toistunut analyysivaiheessa ja tuloksissa, sitä isommalla ja paksummalla fontilla se ilmenee sanapilvessä. Monotoonisuudella tarkoitetaan työn yksipuolisuutta ja työtehtävien monipuolisuuden puutetta. Managerointi tarkoittaa sitä, kun managerit suunnittelevat tauot, ruokatunnit, työtehtävät ja työaikajoustopot, joka vaikuttaa työn itsenäisyyteen. Vaikutusmahdollisuuksien vähyydellä tarkoitetaan työntekijän työtehtävien, työtahdin ja pelisääntöjen vaikutusmahdollisuuksiin.

Puhelinlinjojen vähentäminen supistaisi ylläpidettävän tiedon määrää. Mahdollisuus osaamisen ylläpitämiseen, kohtuullinen työmäärä, joustavuus, taloudellinen korvaus, laadulliset mittarit sekä määrällisten mittausten vähentäminen ja arvostus ovat asioita, joihin tulisi kiinnittää huomiota puhelinpalvelutyössä, koska nämä asiat nousivat esiin haastatteluissa. Tilannehuoneiden tarkoitusta sekä organisaation strategiaa, visiota ja arvoja tulisi käydä tiimeissä läpi.

Organisaatiossa kehityskohteita ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys ja välitön palaute työsuorituksesta. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa ovat kehityskohteita. Työn sosiaalisia voimavaroja voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota enemmän palautteen antoon ja työntekijän arvostukseen sekä oikeudenmukaisuuteen esimerkiksi työvuorotuksen ja palkan suhteen. Organisatoriset työn voimavarat kuten palkka, palkitseminen ja uranäkymät vaativat keskustelua kehittämistoimista. Osallistava ja kannustava johtaminen synnyttäisi sosiaalista pääomaa. Työntekijöiden asenteisiin vaikuttaminen synnyttäisi psykologista pääomaa. Vaikuttamismahdollisuudet, oppiminen ja monipuolisuus kasvattaisivat rakennepääomaa. Liiallinen tietomäärä, jatkuva valppaana olo ja yksitoikkoinen työ ovat psykososiaalisia työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä. (Lappi 2022, 151; Manka & Manka 2016, 76; Työturvallisuuskeskus n.d.; Työterveyslaitos n.d.) Puutteellinen tiedonkulku on sosiaalinen kuormitustekijä. Psykkisiä kuormitustekijöitä ovat epäselvät tai kohtuuttomat tavoitteet työssä, jatkuva kiire, työn huono laatu aikapaineiden takia, ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen ja jatkuvat keskeytykset tai muut työn sujumista haittaavat asiat. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

6.4 Luotettavuus ja etiikka

Tutkimuksen lähtökohta on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Tutkijan positio ilmenee objektiivisesti perustuen teoreettiseen viitekehykseen.

Opinnäytetyön ja tutkijan näkökulma muodostuu käsitteistä, tietoperustasta ja faktoista. (Ojasalo ym. 2018, 23.) Objektiiivisuus varmistetaan noudattamalla ohjeita ja sääntöjä, toimimalla läpinäkyvästi ja avoimesti sekä tukeutumalla viitekehykseen ja faktoihin. Tutkijalle tärkeää on itse-kuri ja itseohjautuvuus. Tutkimuksen selkeä tavoite ja tarkoitus ohjaa läpi prosessin. Tutkijan reflektointi ja kriittisyys omaa tekstiä kohtaan on keskeistä koko prosessin ajan. Koko tutkimuksen ajan on noudatettu rehellisyyttä, tarkkuutta ja korkeaa eettisyyttä.

Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi (Ojasalo ym. 2018, 25). Ennen kuin kehittämistyötä aletaan suunnitella, on tärkeää oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde. Jotta kehittämisen tavoitteet voidaan tarkasti määrittää, on ensin hankittava kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa eri lähteistä, esimerkiksi yritykset taustatiedot, johtamisen filosofia, yrityksen arvot ja strategia, henkilöiden asenteet ja havainnot, sekä tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. (Ojasalo ym. 2018, 28.) Taustatyötä oli jo valmiiksi tehty, koska yritys henkilöstöineen ja toimintaympäristöineen on tutkijalle tuttu ja tarvittavat taustatiedot on hankittu. Käytännöstä eli kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde (Ojasalo ym. 2018, 25). Tietoperustassa huomioidaan hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvät periaatteet eli rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus ja asianmukainen viittaaminen muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisuihin (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021).

Teoriaviitekehityksessä esitetään tutkimusongelman kannalta oleellista kirjallisuutta sekä käytettävät käsitteet. Teoriaviitekehityksessä keskitytään rekrytoinnin osalta vaihtuvuuteen ja hakijakokemukseen, pitovoimatekijöissä pääaiheena on voimavarat, kuormittavuustekijöissä keskitytään kuormitusta aiheuttaviin elementteihin. Lisäksi käsitellään johtamisen merkitystä ja työhyvinvoinnin muodostumisen elementtejä. Johtopäätöksissä, tuloksissa ja yhteenvedossa on tuotu esiin keskeistä teoriaa. Tulokset ja teoria käyvät vuoropuhelua. Teoria on jaettu loogisesti viiteen teemaan (rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi) luettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta. Loogisuus ja samat teemat jatkuvat muissakin osioissa eli haastatteluissa, analysoinnissa ja tuloksissa sekä kehittämistehtävässä. Kirjallisuus on aihepiirin kannalta relevanttia ja osa myös vieraskielistä. Kehittämistehtävä syntyi haastattelujen tuloksista ja teoriasta sekä yhteistyöstä eri tahojen kanssa.

Laadullisen tutkimuksen aineisto valitaan harkinnanvaraisesti tutkimuskysymysten mukaan. Pyritään löytämään hyviä tiedonantajia, joiden avulla voidaan muodostaa monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tärkeää on löytää mahdollisimman monia erilaisia näkökulmia tutkittavaan

asiaan. Aineistoa pidetään riittävänä, kun uusi aineisto ei tuota enää tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa, jota kutsutaan aineiston kyllästymiseksi eli saturaatioksi. (Aira 2005.) Yleensä tutkimushenkilöitä on enintään muutamia kymmeniä (Sofaer 2002). Tutkittavasta ilmiöstä saatiin monipuolinen kuva ja erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Kaksitoista henkilöä oli sopiva määrä haastateltavia. Vastauksissa oli toistuvuutta eli haastateltavat kertoivat samoja asioita, joista saatiin luotettavaa tietoa.

Tutkimukseen osallistuville kerrottiin, millaista aineistoa kerätään, miten aineisto kerätään, mihin kerättyä tietoa tullaan käyttämään, missä aineistot säilytetään, millaista vuorovaikutusta osallis-
tuvilta odotetaan ja millaista mahdollista tietoa osallistuja saa tutkimuksesta etukäteen. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen perusta on, että tutkittavat henkilöt luottavat tutkimukseen ja tutkijoihin. Lisäksi tutkimukseen osallistujalle on annettava ymmärrettävällä tavalla tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta, jotta hän voi tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. (Koivisto & Aro 2019.) Haastateltaville luvattiin anonymiteetti läpi tutkimus- ja kehittämisprosessin. Ennen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin, että nimiä eikä muita tunnistustietoja (esimerkiksi ikä) julkaista, haastattelu nauhoitetaan litterointia ja analysointia varten, mutta ainoastaan tutkija voi hyödyntää nauhoituksia opinnäytetyötä varten. Haastateltavat saivat ottaa suoraan yhteyttä tutkijaan sähköpostitse ilmoittaakseen osallistumisesta eli tieto ei tullut toisen henkilön kautta, ja näin myös suojeltiin anonymiteettiä. Saatteessa kerrottiin lyhyesti tutkijasta ja tutkimuksen tarkoituksesta, myös ennen haastattelua kerrottiin haastateltaville tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.

Haastatteluiden haasteena on aina väärinymmärryksen mahdollisuus. Kysymys 17. Verohallinnon toimintatavoista ei ollut ymmärrettävä, ja jokainen haastateltava käsitti kysymyksen eri tavoin. Kyseistä kysymystä ei tulla käsittelemään opinnäytetyössä. Tutkija huomasi myös haastatteluiden aikana, että kyseinen kysymys oli liian lähellä kysymystä 20. organisaation työkultuurista, ja näin ollen 17. kysymys oli periaatteessa tarpeeton.

Tutkija vaikuttaa persoonallaan aina tutkimusaineiston laatuun ja myös muodostuvaan analyysiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja analysointi on työlästä ja aikaa vievää prosessiä. Tulokset esitetään usein teema-alueina tai käsitekarttoina. Tuloksiin liitetään suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija voi muodostaa käsityksen aineiston laadusta ja analyysin osuvuudesta. Tuloksia verrataan kirjallisuudessa esitettyihin. Pohdintaosassa seurataan yleistä tutkimusten raportointikäytäntöä. Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet kuvataan. (Aira 2005.)

Opinnäytetyöprosessissa käytetyt käsitteet tulee olla linjassa empiiriseen tekstiin, tutkimustekstin käsitteisiin, teoreettisiin johtopäätöksiin sekä tutkimusaineistoon. Tulosten tulee olla tarkkoja ja mahdollisia. Luotettavuuden arvioinnissa pitäisi pystyä erottamaan kootun aineiston luotettavuus, siitä tehtyjen tulosten ja päätelmien luotettavuus sekä tutkimustekstin luotettavuus. Luotettavuuden arvioinnissa korostuu koko prosessin ajan järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely. Työskentelyn aikana arvioidaan jatkuvasti valintojen joukkoa ja johdonmukaisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta suhteessa kohteeseen ja tavoitteisiin. Aineiston kokoaminen tulee suunnitella ja toteuttaa huolella. (Vilka 2021, 131-132.)

Tutkimuksellisuus tarkoittaa muun muassa tutkivaa ja kriittistä työtettä, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamista sekä uuden tiedon luontia tutkimuksellisin keinoin. Kehittämistyö etenee järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Teoria ja käytäntö käyvät vuoropuhelua. Käytännön kehittämistyössä hyödynnetään olemassa olevaan aiheeseen liittyvää teoriaa ja niistä muodostuvaa tietoperustaa. Tulokset ja kehittämistyössä dokumentoitu tieto liitetään teoreettiseen tietoon. Tutkimuksellisuus ilmenee järjestelmällisyytenä (valinnat perustellaan ja dokumentoidaan), tiedon hankintana (haetaan sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tueksi), analyyttisyytenä (erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia), kriittisyytenä (arvioidaan hankittua tietoa, erilaisia näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia) sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena (dokumentoidaan prosessi ja lopputulos tarkasti sekä huolehditaan tiedon levittämisestä). (Ojasalo ym. 2018, 21, 22.)

Tutkija kunnioittaa ja ottaa muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että viittaa heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla sekä antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021).

7 Kehittämistyön toteuttaminen

Aiheen ja projektityön osaamisen lisäksi kehittämistyössä tarvitaan myös kehittämisen osaamista. Kehittämisen osaaminen näkyy muun muassa aloitteellisuutena, oman työn arviointina, innovatiivisuutena, vuorovaikutuksena, verkostoitumisena, tiedon tuottamisena sekä monipuolisena menetelmäosaamisena. Kehittämistyössä on keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Keskeistä ongelmia havaitessa on kyettävä ne ratkaisemaan. Uuden työelämään liittyvän tiedon luominen ei perustu pelkästään ongelmien ratkaisuun. Kehittämistyö on ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo ym. 2018, 20.)

Verohallinnon puhelinpalvelussa on korkea työntekijöiden vaihtuvuus. Vaihtuvuus aiheuttaa jatkuvia rekrytointeja, koulutuksia sekä perehdytyksiä. Opinnäytetyön avulla tutkittiin mitkä kuorimittavuustekijät aiheuttavat vaihtuvuutta ja mitä pitovoimatekijöitä vahvistamalla vaihtuvuuteen voitaisiin vaikuttaa. Aineistonkeruun tulosten ja teorian perusteella kehittämistehtävänä muodostettiin ohjeistus (liite 3) Verohallinnolle kehittämiskohteista. Opinnäytetyön eli tutkimuksellisen kehittämistyön avulla organisaatiossa voidaan kehittää toimintaa ja työhyvinvointia, parantaa organisaatiokulttuuria ja vähentää vaihtuvuutta puhelinpalvelutyössä.

Vapaaehtoinen vaihtuvuus aiheuttaa rahallisia kustannuksia organisaatioille (Griffeth & Hom 2001, 1; Branham 2005, 4; Phillips & Connell 2003, 1). Ennen lähtöään työntekijä menettää kiinnostuksensa työtä kohtaan. Tällainen työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon, työn tuottavuus laskee, työntekijä on poissaoleva, ja pahimmassa tapauksessa toimii organisaation intressejä vastaan. Vähemmän tuottava työntekijä aiheuttaa myös näin ollen rahallisia kustannuksia organisaatiolle. Työntekijän tyytymättömyys näkyy asiakaspalvelussa, aiheuttaen asiakkaiden tyytymättömyyttä. Vaihtuvuuden syiden ymmärtäminen, ja sitä kautta vähentäminen, on jo taloudellisesti kannattavaa. (Branham 2005, 4-5.) Lisäksi vaihtuvuuden aiheuttama rekrytointi sekä uuden työntekijän perehdytys ja koulutus ovat kustannustekijöitä. Uusi työntekijä on myös vähemmän tuottava. Vaihtuvuus aiheuttaa samoin hallinnollisia kustannuksia sekä ”paperitöitä”. (Griffeth & Hom 2001, 10-12.) Phillipsin ja Connellin (2003, 5-6) mukaan vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle asiantuntemuksen menetyksiä. Eritoten tietotyössä työntekijä vie mennessään mukanaan paljon tietoa ja erinäisiä taitoja. Jokaisella organisaatiolla on epävirallinen verkosto. Vaihtuvuus häiritsee

tiimityöskentelyn ja tuottavan työympäristön vuorovaikutusta ja sosiaalisia malleja. Vaihtuvuus aiheuttaa suurempaa työtaakkaa jäljelle jääville työntekijöille, aiheuttaen heille tyytymättömyyttä. Suuri lähtijämäärä voi vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. Yksilötasolla suuri vaihtuvuus voi aiheuttaa jatkuvien muutosten kautta stressiä nykyisille työntekijöille.

Toimeksiantajalla ei ole kilpailijoita, mutta siitä huolimatta on tärkeää saada houkutelua osaavia ja pysyviä työntekijöitä puhelinpalveluun osaavan ja tasalaatuisen asiakaspalvelutyön sekä ydin toiminnan turvaamiseksi. Opinnäytetyö sekä ohjeistus on luotu organisaation avuksi ja tueksi. Opinnäytetyön avulla organisaatio pystyy ymmärtämään vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä, ja näin ollen vaikuttamaan vaihtuvuuteen vähentävästi. Opinnäytetyö sekä ohjeistus sisältää konkreettisia ehdotuksia kuormittavuustekijöiden vähentämiseksi sekä pitovoimatekijöiden vahvistamiseksi. Opinnäytetyö on avoin kaikille luettavaksi niin organisaatiossa kuin organisaation ulkopuolella. Opinnäytteen avulla herätetään pohdintaa sekä keskustelua organisaatiossa puhelinpalvelun vaihtuvuuden tilanteesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Ohjeistus on eritoten suunnattu organisaatioissa henkilöille, joilla on mahdollisuus vaikuttaa vaihtuvuuden tilanteeseen.

Kehittämistehtävä ei liity aiempaan projektiin eikä tutkimukseen. Tänä vuonna 2022 on aiemmin valmistunut Verohallinnolle opinnäytetyö (AMK), jonka tavoitteena oli tehdä nykytilakartoitus siitä, mitkä tekijät vaikuttivat Pohjois-Suomen verotoimistossa työskentelevien määräaikaisten työntekijöiden positiiviseen työntekijäkokemukseen. Sen lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttivat työntekijöiden pysyvyyteen Verohallinnossa. Selvitys tehtiin lähettämällä kysely Verohallinnosta lähteneille työntekijöille. Näitä asioita tarkasteltiin työntekijäkokemuksen ja sitoutuneisuuden kautta.

Opinnäytetyöprosessin alussa kehittyi idea ohjeistuksen tekemisestä toimeksiantajalle. Kehittämistyön idea vahvistui ja tarkentui opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Kehittämistehtävän toteuttamistavaksi harkittiin työpajatyöskentelyä haastateltujen kanssa. Tämän haasteiksi todettiin kuitenkin, että haastateltavat antoivat jo haastatteluvaiheessa yksityiskohtaista ja tarpeellista tietoa kehittämistehtävää varten. Työpaja haastateltavien kanssa ei olisi tuonut lisäarvoa kehittämistehtävälle. Lopulta kehittämistehtävää varten tarvittava ideointi päätettiin toteuttaa työpajatyöskentelynä yhden esihenkilön, henkilöstöpalvelupäällikön ja ylitarkastajan kanssa. Näkemystä ja ideoita saatiin eri roolien kautta kattavasti. Tavan todettiin tuovan tutkimuksen löydöksiä paremmin esihenkilöiden tietoisuuteen ja laajempaa näkökulmaa aiheeseen. Työpajoja järjestettiin kaksi, koska kahdella työpajalla varmistetaan tuloksiin ja vaikuttavuuteen pääsy paremmin kuin yksittäisellä työpajalla.

Kehittämistehtävän ideointi tapahtui opinnäytetyön edetessä. Kehittämistehtävän toteuttaminen voidaan ajatella nelivaiheisena. Kehittämistehtävänä oli tarkoitus muodostaa organisaatiolle ohjeistus liittyen haastatteluissa havaittuihin kehittämiskohteisiin, ja tästä syystä kehittämistehtävä käynnistyi vasta analysoinnin valmistumisen jälkeen. Ensimmäinen vaihe perustuu olemassa olevaan tietoon. Kuvassa (12) on esitelty kehittämistehtävän vaiheet. Kuvassa vaiheet ovat limitöityä, koska vaiheet etenivät osittain myös yhtäaikaaisesti. Ensimmäinen vaihe toteutuu tietoperustan ja haastattelujen sekä haastattelujen analysoinnin avulla. Toisessa vaiheessa hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja eli alustava ohjeistus. Vaiheessa visualisoitiin ja pohdittiin hyviä käytänteitä aiheisiin, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Vaiheessa tarvittiin lisäksi yhteistyötä Verohallinnossa työskentelevien kanssa. Alustavaa kehittämistehtävää esiteltiin rekrytointitiimin edustajalle, henkilöstöpalvelupäällikölle sekä toiminnan kehittämistehtävissä olevalle ylitarkastajalle. Kyseisillä henkilöillä on työroolinsa puolesta kokemusta, mielenkiintoa ja näkemystä aiheesta keskusteluun.

Kolmannessa vaiheessa tutkija mallinsi lopullisen ohjeistuksen keskustelujen pohjalta. Neljännessä vaiheessa toteutettiin ohjeistus. Toteuttaminen ja vaikuttaminen tapahtuu siten, että opinnäytetyön valmistumisen jälkeen opinnäytetyö sekä kehittämistehtävä esitellään Verohallinnon työntekijöille etukäteen varattuna ajankohtana Teams -palvelun kautta vuoden 2023 aikana.



Kuva 12. Kehittämistehtävän vaiheet.

Luovuus on uuden kehittämisen keskiössä, koska ilman kykyä innovoida kehittäminen taantuu. Luovuuden lisääminen vaatii kykyä ja rohkeutta katsoa asioita uudella tavalla. Uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys. (Ojasalo ym. 2018, 158.) Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihikouksessa henkilöistä koostuva ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia

lähestymistapoja tai ratkaisua tiettyyn ongelmaan. Aivoriieheä voidaan kutsua nimellä ideointityöpaja. (Osborn 1993.)

Haastattelujen analysointien jälkeen kehitettiin alustava ohjeistus teemoittain tuloksiin perustuen, jota oli tarkoitus kehittää työpajoissa. Haastattelujen löydöksistä muodostettiin kysymyksiä ohjaamaan ideointia työpajoissa. Alustava ohjeistus esiteltiin Verohallinnon rekrytointitiimin edustajalle, henkilöstöpalvelupäällikölle sekä toiminnan kehittämistehtävissä olevalle ylitarkastajalle 28.9.2022 Teamsin kautta. Kyseisten henkilöiden kanssa järjestettiin työpaja, jossa rakennettiin yhdessä ohjeistusta löydöksistä heränneiden kysymysten pohjalta. Työpajassa käytettiin vapaata ideointia eli ideoita ei perusteltu eikä arvioitu, vaan vetäjä kirjasi ideat muistilapuille (Ojasalo ym. 2018, 161). Kommentit alustavasta kehittämistehtävästä olivat positiivisia ja kannustavia. Kehittämistehtävää kuvattiin hyväksi, koska siinä on konkreettisia ehdotuksia, numerointia ja selkeää listausta.

Seuraavaksi 10.10.2022 järjestettiin työpaja Teamsin kautta puhelinpalvelun esihenkilön kanssa. Ohjeistusta työstettiin eteenpäin aivoriiehyöskentelyllä. Ohjeistus sai uutta näkökulmaa esihenkilön roolista. Teemoittelut olivat esihenkilön mielestä hyvä idea ja teemojen pohjalta on löydetty kehityskohteita. Esihenkilö kertoi kehittämistehtävän olevan selkeä, kehittämiskohteita on käsitelty rakentavasti ja asiat on käsitelty hyvään sävyyn. Ohjeistukseen tehtiin työpajojen jälkeen lopulliset muutokset.

Liitteenä (5) oleva ohjeistus (Ohjeistus puhelinpalvelun henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi) sisältää 15 konkreettista ehdotusta vaihtuvuuden vähentämiseksi. Ohjeistus on jaettu viiteen teemaan; rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormittavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi. Ehdotukset sisältävät teoriaa toimeksiantajan toiveen takia. Tällä tavoin ohjeistus toimii itsenäisenä dokumenttina eikä vaadi perehtymistä koko opinnäytetyöhön. Ehdotukset ovat kiteytetty myös kuvaksi (kts. kuva 1) samassa liitteessä kuin ohjeistus.

8 Pohdinta

Selvittämällä vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät, organisaatiossa voidaan vaikuttaa nykytilanteeseen ja vähentää vaihtuvuutta puhelinpalvelutyössä. Haapanen (2013, 34) viittaa tekstissään De Langen (2008) tutkimukseen, jonka mukaan alhaista työn imua kokeneet työntekijät vaihtoivat työpaikkaansa helpommin. Työn imulla on siis todettu olevan useita positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, ja vähäisempi vaihtuvuus on yksi näistä vaikutuksista. Siitä syystä organisaatioiden olisi kannattavaa lisätä työn imua lisääviä tekijöitä organisaatioissaan keskittymällä työn voimavarojen lisäämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli puhelinpalveluhenkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät sekä pysyvyyttä lisäävät tekijät. Vaihtuvuutta tarkasteltiin yksilön näkökulmasta, yksilön henkilökohtaisiin aikomuksiin jäädä organisaatioon. Haastattelutulosten perusteella saatiin tietoa syistä jäädä organisaatioon sekä syitä vaihtoalttiuteen. Opinnäytetyön empiria vahvistaa saman asian. Haastatteluiden tulokset kulkevat linjassa teoriaviitekehityksen kanssa. Yksinkertaistettuna työntekijä pysyy organisaatiossa, jos hän on tyytyväinen työhönsä ja sitoutunut organisaatioon ja jos näin ei ole, työntekijä lähtee.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli rakentaa ohjeistus vaihtuvuuden vähentämiseksi, jota hyödynnetään organisaatiossa puhelinpalveluhenkilöstön tyytyväisyyden parantamiseen. Tavoite saavutetaan teoreettisen viitekehityksen avulla sekä puhelinpalvelutyöntekijöiden haastatteluilla. Tarkoituksena oli tutkia ja kuvata pitovoimatekijät sekä mitkä tekijät vaikuttavat vaihtuvuuteen ja miten niitä voi vähentää. Tarkoituksena saavutettiin puhelinpalvelutyöntekijöiden haastatteluiden tulosten avulla teoreettisen viitekehityksen tukemana.

Useita yllättäviä ja uusia tietoja nousi myös esille haastatteluiden tuloksista. Se kuinka lähes kaikki haastateltavat kokivat työnsä hyvin tärkeäksi ja huomattavan merkitykselliseksi oli positiivinen yllätys. Kollegoita ja työilmapiiriä keuhuttiin vuolaasti, ja jokainen haastateltava kokee tarvetta vuorovaikutukseen. Yhteisöllisyys on selkeästi tärkeä asia. Lisäksi strategian, vision ja arvojen näkymättömyys jokapäiväisessä työssä yllätti. Kokeneet vastaajat eivät saa mitään lisäarvoa nykyisestä palautekäytännöstä. Tilannehuoneen vastustus oli ennalta arvaamaton tekijä. Tilannehuone on otettu osaksi arkipäivää, mutta sen tarkoitus ja tavoite on jäänyt työntekijöille epäselväksi, mikä aiheuttaa negatiivisia tunteita tilannehuonekäytäntöä kohtaan. Yllättävää oli samoin,

kuinka kuormittuneita haastateltavat olivat. Osalla vastaajista ei ole muita tehtäviä kuin puhelinpalvelu. Jokainen vastaaja toivoo puhelinpalveluun viikoittaista taukoa.

Vielä syvällisempi tutkiminen vaatisi isomman joukon puhelinpalvelutyöntekijöitä eri tiimeistä ympäri Suomea sekä suuremman määrän kysymyksiä sekä mahdollisesti uusia kysymyksiä johdettuna tämän työn haastattelukysymyksistä. Laajempi tutkimus on haasteellista toteuttaa yksilöitä haastatteleamalla. Jos asiaa halutaan edistää työnantajaorganisaatiossa, ryhmähaastattelut sekä Webropol -kyselylomakkeet voisivat toimia paremmin. Kuormittavuustekijöitä voisi tutkia vielä tarkemmin. Olisi hyvä käydä läpi kuormitustekijöitä tiimeittäin ja tehdä yhteenveto, jonka jälkeen on mittavaa tutkimustietoa kehittämistoimenpiteiden tueksi. Henkilöt, jotka vaihtavat puhelinpalvelusta toiseen työnkuvaan organisaation sisällä, syitä ei ole tutkittu. Työnkuvaa vaihtaville tekemällä haastattelu tai kysely, saataisiin yksityiskohtaista tietoa vaihtuvuuden syistä.

Kun opinnäytetyötä pohtii jälkikäteen, huomaa aina kehityskohteita. Omassa opinnäytetyössä päällimmäisenä tulee mieleen haastattelulomake. Testauksesta huolimatta haastattelukysymyksiä olisi voinut hioa vielä tarkemmin ja miettiä sanamuotoja tarkemmin. Korkeinta koulutusta, työvuosia ja tehtävien sisältöä oli oikeastaan tarpeetonta kysyä sillä niitä ei voinut käsitellä, koska tiedot voivat yksilöidä liikaa haastateltavia. Näin ollen oletusta koulutuksen korkeasta tasosta vaihtuvuuden yhdeksi syyksi ei voi todentaa.

Haasteena haastatteluissa on aina väärinymmärrys, kuten kävi kysymyksen 17. kohdalla; Kuinka hyvin tunnet Verohallinnon toimintatavat ja ovatko ne yhdessä sovittuja? Kaikki ymmärsivät kysymyksen eri tavalla ja osa vastasi ohi kysymyksen. Verohallinnon toimintatapoja ei pääasiallisesti tunnettu ja toimintapa -sanon merkitystä ei ymmärretty. Kysymys oli muutoinkin samankaltainen työkuultuuriin liittyvän kysymyksen kanssa; 20. Kuvaile organisaation nykyistä työkuultuuria tällä hetkellä. Tämä ei tullut ilmi haastattelukysymysten testauksessa. Riskinä on myös haastateltavien totuudenmukaisuus ja se, että jätetäänkö jotain kertomatta. Haastateltavat olivat sosiaalisia ja puheliaita, joten vastauksia ei tarvinnut odotella. Puhelintyössä yleisesti työntekijät ovat avoimia ja sanavalmiita johtuen työnkuvasta.

Aiheen rajaamiseksi soveltuvuustestit jäivät hyvin pieneen osaan. Aiheen rajaaminen oli haasteellista ja sitä tuli pohdittua pitkään, että mitä todella halutaan tutkia ja mitä rajataan ulkopuolelle. Prosessin alussa aiheen rajauksen haasteet vaikuttivat myös tutkimuskysymysten asettelemaan.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan onnistunut. Jos jotain onnistumisia mainittakoon erikseen, niin ohjaavan opettajan kanssa yhteistyö sujui todella hyvin. Ohjaavalta opettajalta tuli hyödyllistä palautetta ja kannustusta läpi prosessin. Yhteistyö Verohallinnon suuntaan sujui myös

erittäin hyvin. Haastattelut sujuivat odotettua paremmin. Haastateltavat ilmoittautuivat nopeasti ja heidän kanssaan oli helppoa löytää molemmille sopiva haastattelu-aika. Vain yhtä haastattelu-aikaa piti siirtää hieman edemmäksi viikkoa. Itse keskustelut onnistuivat luonnollisesti ja oikeastaan, haastatteluiden tekeminen oli miellyttävää. Jokainen haastateltava oli hyvin avoin ja yhteistyöhaluinen.

8.1 Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle ja työelämälle

Opinnäytetyöstä ja prosessista saatavan asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa on yksi keskeisistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä. (Ojasalo ym. 2018, 15.)

Hyvän työn tunnuspiirteinä työntekijät voivat toteuttaa työssään itseään ja osaamistaan monipuolisemmin kuin koskaan aiemmin. Siitä huolimatta työn mielekkyys on kärsinyt inflaatiosta 2000-luvun aikana. Vuoden 2007 työolobarometrin mukaan yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti raskaana. Yhä useampi jää masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Työelämä on muuttunut vaativammaksi. (Nummelin 2008, 15.) Aihealue on hyvin ajankohtainen yhteiskunnallisesti, organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö kiinnittää huomion kuormittavuustekijöihin puhelinatyössä, ja niitä karsimalla henkilöstö voi paremmin, on sitoutuneempi, tehokkaampi ja todennäköisemmin pysyy työssään. Puhelinpalvelussa tapahtuvan vaihtuvuuden ovat huomanneet puhelinpalvelutyöntekijätkin.

”Huolestuttaa vaihtuvuus puhelinpalvelussa. Paljon kollegat vaihtuvat ja tähän olisi hyvä herätä”.

”..Perehdytystä on todella paljon, koska vaihtuvuus on suuri puhelinpalvelussa, olisi tärkeää saada ihmiset pysymään talossa. Raskasta hakea siihen uusia koko ajan”.

Puhelinpalvelu on iso osa organisaation toimintaa. Asiakslähtöisyys on kirjattu Verohallinnon strategiaan ja asiakaslähtöisempi toiminta ohjaa organisaation uudistumista. Asiakkaiden palvelu vaatii osaavaa ja pysyvää henkilökuntaa. Tyytyväinen, osaava ja sitoutunut henkilöstö on avain asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Opinnäytetyöllä on uutuusarvoa työelämässä ja organisaatiossa. Tulosten avulla parannetaan työelämän laatua ja työhyvinvointia puhelinpalvelussa. Opinnäytetyön tulokset antavat arvokasta tietoa organisaation puhelinpalvelun nykytilanteesta liittyen kuormittavuustekijöihin, pitovoimatekijöihin sekä rekrytoinnin tueksi. Organisaatio haluaa vahvistaa pitovoimatekijöitä ja vähentää

kuormittavuustekijöitä puhelintyössä ymmärtämällä näitä tekijöitä enemmän. Opinnäytetyön tietojen ja ohjeistuksen avulla organisaatiossa voidaan kehittää toimintaa ja työhyvinvointia, parantaa organisaatiokulttuuria ja vähentää vaihtuvuutta puhelinpalvelutyössä. Vaihtuvuuden pienentämisellä olisi organisaatiolle taloudellisia vaikutuksia. Ahosen (1998) mukaan vaihtuvuuden haittoihin lukeutuvat yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen, ilmoitus- ja rekrytointikustannukset sekä tuottavuuden tilapäinen lasku.

8.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön prosessi sai alkunsa siitä, että tutkija halusi tehdä opinnäytetyön työnantajalleen. Haaveena oli tehdä opinnäytetyö, joka hyödyttää työnantajaa sekä nimenomaan puhelinpalvelun työntekijöitä. Tutkija otti yhteyttä opinnäytetöiden yhteyshenkilöön ja yhdessä henkilön kanssa sovittiin alustava aihe, joka sopii työnantajan tarpeisiin sekä liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutuslinjaan. Tämän jälkeen tutkija sai vastuuhenkilökseen Johanna Närin Verohallinnon rekrytointiyksiköstä. Aihetta pohdittiin tarkemmin palaverissa. Palaveriin liittyi henkilöstöhallinnon puolelta Sirpa Perämaa. Aiheen tarkentuessa tutkija otti yhteyttä Kajaanin ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintovastaajaan. Tutkintovastaava kirjasi aiheen ja sopimukset allekirjoitettiin työnantajan kanssa. Tutkimussuunnitelma esitettiin hyväksytysti toukokuussa. Ohjaavan opettajan ja Verohallinnon vastuuhenkilön kanssa pidettiin tilanepalavereita säännöllisesti. Prosessi on ollut hidas ja työläs, koska tutkija synnytti 8.5.2022 tyttövauvan. Prosessi eteni hitaasti, mutta varmasti, vauvan ehdoilla.

Haasteita opinnäytetyössä ehdottomasti olivat aikataulutus ja ajan järjestäminen. Järjestelmällisenä ihmisenä aikataulutus olisi sujunut, mutta perheenisäyksen vuoksi opinnäytetyötä ei ollut mahdollista kirjoittaa oman halun mukaisesti. Verta ei niinkään, mutta hikeä ja kyyneliä on vuodatettu. Työn tekeminen oli stressaavaa ja aika ajoitin turhauttavaa, mutta kuitenkin kirjoittaminen toi mukavaa vastapainoa arkeen. Kirjoittaminen on kivaa, kun siihen on aikaa. Toinen haaste kirjoittamisessa oli ehdottomasti unen puute. On hankalaa saada pidettyä ajatukset koossa ja keskittyä, kun väsyttää.

Kehittämistyössä on tärkeää tunkea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Menetelmäosaaminen on muutakin kuin aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallintaa. Menetelmäosaaminen muodostuu useista tiedoista ja taidoista. Osaamista tarvitaan jo mielenkiintoisen ja aidon kehittämiskohteen tunnistamisessa. Jotta tehtävän rajaaminen onnistuu, pitää hallita keskeiset

käsitteet ja tuntee aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. Kehittämispöcessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, taitoa erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja sekä innovaatio-osaamista. Osaamiseen kuuluu lisäksi kehittämistyön tulosten jakaminen erilaisten esittelyjen ja dokumenttien avulla. Kaikessa korostuu järjestelmällisyys, oman ajattelun, toiminnan sekä hankitun tiedon ja kehitettyjen ratkaisujen kriittinen arviointi. (Ojasalo ym. 2018, 11.)

Itsenäisyys korostuu kehittämistyössä. Tutkija joutuu panostamaan itsenäiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja arvioivaan työskentelytapaan. Valta päättää itse ratkaisuistaan kasvattaa elinikäisen oppimisen ja kriittisen ajattelun taitoja. Verkostoitumisesta on tullut entistä keskeisempi osaamisalue työelämässä. Erityisen tärkeitä ovat sosiaalinen pääoma ja ihmishdeverkostot. Aidot työelämän kehittämistehtävät antavat tärkeää osaamista tulevaisuuden työntekijöille. (Ojasalo ym. 2018, 15.)

Lähteet

Aaltonen, P., Ahonen, P & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. (2015). Asiantuntija esimiehenä. Alma Talent Oy.

Ahonen, G. (1998). Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj, Yrityksen Tietokirjat.

Aira, M. (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. Saatavilla 17.9.2022 <https://www.duodecim-lehti.fi/duo94977>

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Al-Emadi, A.A.Q., Schwabenland, C. & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. The IUP Journal of Organizational Behavior 14(3), 7-32.

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership. An Examination of the Nine-factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quarterly 14.

Branham, L. (2005). The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave. How to Recognize The Subtle Signs and Act Before It's Too Late. New York : AMACOM

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). Retaining Valued Employees. California: Sage Publications, Inc.

Haapanen, H. (2013). Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Case: Kaupan alan yritys. Pro gradu. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Saatavilla 25.8.2022 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_%C2%ADTyöuupumuksesta_ty%C3%B6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Saatavilla 1.10.2022 file:///C:/Users/saril/Downloads/TYON_IMUA_TUOTTA-VUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_.pdf
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työntekijäbrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Juhila, K. (N.d.). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 18.9.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Järvinen, P. (2001). Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kaijala, M. (2016). Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent Oy.
- Klinga, T. (2022). Vinkkejä uuden työntekijän palkkaamiseen. Löydä rekrytointiprosessin avulla ryhmään sopiva osaaja. Saatavilla 12.8.2022 <https://johtakee.fi/loyda-rekrytointiprosessin-avulla-ryhmaan-sopiva-osaaja/>
- Koivisto, K. & Aro, P. (2019). Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. ePooki 72/2019. Saatavilla 25.3.2022 https://devmoodle.kamit.fi/pluginfile.php/280028/mod_resource/content/1/ePooki%2072_2019.pdf
- Koppa. (2015a). Jyväskylän yliopisto. Tapaustudkimus. Saatavilla 16.4.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Koppa. (2015b). Jyväskylän yliopisto. Teemoittelu. Saatavilla 16.4.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.

Laine, K., Lautiainen, M., Laine, M. & Holopainen, A. (2020). Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Saatavilla 28.6.2022 <https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>

Lappi, T. (2022). Eroon työuupumuksesta. Alma Talent Oy.

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977– 2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lindholm, M. (2021). Insights into undesired load factors at work now and tomorrow: Findings from different professions and working conditions. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Luthans, F., Carolyn M. Youssef-Morgan, C. M. & Avolio, B.J. (2015). Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press.

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Manka, M-L. (2012). Työnilo. Alma Talent Oy.

Manka, M-L. (2015). Stressikirja. Alma Talent Oy.

Manka, M-L & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Markos, S. & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management 5(12), 89-96.

Maylett, T. & Wride, M. (2017). The Employee Experience. How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Moisio, E., Sweins, C., Salimäki, A. (2006). Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Forssa: Työsuojelurahasto.

- Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Alma Talent Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ologbo, A. & Saudah, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (40), 498 – 508. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.03.222
- O'Meara, B & Petzall, S. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection. A Systems Approach*. Emerald Group Publishing Limited.
- Osborn, A. F. (1993). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*. New York: The Creative Education Foundation Press.
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Phillips, J. J. & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach*. USA: Butterworth-Heinemann publications.
- Rajander, T., Niiranen, T., Liljeroos, V. & Hoffren, S. (2016). *Henkilöstöhallinnon käsikirja pk-yrityksille*. Saatavilla 26.7.2022 <https://devmoodle.kamit.fi/Rekrytointiosaaminen>
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent Oy.
- Rozovsky, J. (2015). Five Keys To A Successful Google Team. Saatavilla 23.8.2022 <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Ruutu, S. (2020). *Coachin työkalupakki*. Alma Talent.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Saks, A. M. (2005). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7), 600-619. DOI: 10.1108/02683940610690169
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka. Mittaa Ymmärrä Menesty*. Alma Talent Oy.

- Schwedel, A., Root, J., Allen, J., Hazan, J., Almquist, E., et Devlin, T. (2022). The working future: More human, not less. Bain & Company.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. Nasreen & Khanam, S. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* 6(23), 159-166.
- Sofaer S. (2002). Qualitative research methods. *Int J Qual Health Care* 14(4), 329-336. DOI: 10.1093/intqhc/14.4.329
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2021). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Saatavilla 16.9.2022 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Työturvallisuuskeskus. (N.d.). Psykososiaalinen kuormitus. Saatavilla 26.8.2022 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/psykososiaalinen-kuormitus/#85f5015a>
- Työterveyslaitos. (N.d.). Työn imu. Saatavilla 26.8.2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Uudistumista ja itseohjautuvuutta tukeva toimintamalli. (2021). Saatavilla 15.3.2022 Verohallinnon Intranet.
- Yamamoto, H. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention. *The International Journal of Human Resource Management* 22(17), 3550-3564.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Verohallinto. (2022). Verohallinnon organisaatiokaavio. Saatavilla 28.6.2022 https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/
- Verohallinto. (2021a). Uudistamme toimintaamme entistä asiakaslähtöisemmäksi. Saatavilla 16.4.2022 https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vuosi-2020/verotulojen-varmistaminen/yhdess%C3%A4-asiakkaalle/
- Verohallinto. (2021b). Vuosikertomus – Verohallinnon vuosi 2019. Saatavilla 13.4.2022 https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vuosi-2020/vuosikertomus-arkisto/vuosikertomus-2019/

Verohallinto. (2021c). Verohallinto uudistuu asiakkaita varten. Saatavilla 30.8.2022 https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/uudistumme-asiakkaita-varten/

Vessonen, E. (2019). Musteläiskistä mustiin laatikoihin. Tieteessä Tapahtuu 37(1). Saatavilla 15.9.2022 <https://journal.fi/tt/article/view/79376>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Minkä tyyppistä tutkimusaineistoa (esimerkiksi haastattelu, kysely, havainnointi) opinnäytetyössä kerätään tai käytetään?

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastattelumenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat laadittu ennakoon. 12 Haastateltavaa työskentelee Pohjois-Suomen verotoimistossa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen ja dokumentointiin. Haastateltavat henkilöt esiintyvät tutkimusaineistossa anonyymisti.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Miten tutkimusaineisto dokumentoidaan, esimerkiksi minkälaisia tunnistetietoja käytetään? Miten aineiston ja sen dokumentoinnin laatu varmistetaan?

Anonyymiyden turvaamiseksi haastateltavat numeroidaan eli 1-12 järjestysnumerot käytetään tunnistetietoina haastateltavista. Haastateltavien nimiä ja henkilötietoja ei julkisteta. Haastattelut tallennetaan Teamsin avulla. Haastatteluista tehtiin litterointi Word -ohjelmaan. Haastatteluissa tehtiin muistiinpanoja OneNoteen henkilökohtaisella kannettavalla tietokoneella. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä Microsoftin Word-ohjelmalla. Tutkimusaineistoa käytettiin pohjana kehittämistehtävässä.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Miten aineisto tallennetaan? Miten taataan sen tietoturva (esimerkiksi pääsy aineistoon) opinnäytetyön tekemisen aikana? Kuka/ketkä pääsee käsittelemään aineistoa?

Opinnäytetyön tiedot sekä haastattelujen tiedot tallennetaan tutkijan henkilökohtaisen kannettavan tietokoneen työpöydälle sekä varmuuskopioidaan henkilökohtaiselle sähköiselle palvelimelle eli KAMK:in opiskelijan OneDriveen. Kannettava tietokone on

salasanalla suojattu. Tietokoneessa on ajantasaiset viruksentorjuntaohjelmat. Aineistoa pääsee käsittelemään ainoastaan tutkija itse.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

- Miten aineiston säilytykseen liittyvät mahdolliset eettiset kysymykset (esimerkiksi arkaluontoiset henkilöihin liitetyt tiedot, muiden pääsy aineistoihin) otetaan huomioon? Miten aineiston omistus- ja käyttöoikeudet hallinnoidaan?

Haastatteluissa ei käydä läpi arkaluontoisia tietoja, haastateltavat numeroidaan eli tietoja ei tallenneta haastateltavien nimillä. Haastateltavat ovat vapaaehtoisia. Omistus- ja käyttöoikeus säilyy tutkijalla. Tutkimustulokset ja kehittämistyön tuotokset julkaistaan opinnäytetyön yhteydessä. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen ja työnantajan omaan intraan sekä esitellään työnantajan järjestämässä tilaisuudessa. Työnantajalla ei ole tarvetta opinnäytetyön tekemiseen käytettyyn materiaaliin eikä aineistoon.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Olisiko aineistoa mahdollista käyttää myöhemmin? Miten aineiston jatkokäyttö tehdään mahdolliseksi.

Tutkija säilyttää kaiken tutkimusmateriaalin salasanalla turvattuna henkilökohtaisella tietokoneella, joten aineistoon voi palata myöhemmin. Kirjallisuuden ja haastattelujen avulla toteutetaan kehittämistehtävä työnantajalle. Kehittämistehtävän on tarkoitus auttaa työnantajaa ja työnantajan tulisi saada kaikki tarvittava tieto opinnäytetyöstä. Myös mahdollisen jatkokäytön tiedot tulisi saada opinnäytetyöstä. Haastattelujen tulokset kuvataan mahdollisimman tarkasti. Jos aineistoa aikoo käyttää muihin kehittämistöihin, tutkimukseen osallistuvilta tulee kysyä lupa. Opinnäytetyön tekijä huolehtii opinnäytetyöhön liittyvien tutkimusaineistojen ja asiakirjojen säilytyksestä ja säilytysajasta, tietoturvasta ja tietosuojasta.

Saate

Nimeni on Sari Lasanen ja opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa (YAMK) liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä. Työskentelen Verohallinnossa verosihteerinä, mutta tällä hetkellä olen vanhempainvapaalla. Teen opinnäytetyöni Verohallinnolle. Tarkoituksena on kartoittaa puhelinpalvelun kuormittavuustekijöitä ja pitovoimatekijöitä sekä työntekijäkokemuksia organisaatiossa työskentelystä. Tavoitteena on löytää ongelmakohtia ja ratkaisuja sekä tehdä ehdotuksia prosessien parantamiseksi. Opinnäytetyötäni varten toivoisin haastattelevani jokaisesta puhelinpalvelun tiimistä noin kolmea henkeä, yhteensä 12 henkilöä. Haastattelut toteutetaan kesäaikaan ja haastattelun kesto on noin 45 minuuttia. Haastattelut tehdään työajalla Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitetaan analyysia varten, mutta henkilötiedot pysyvät salassa läpi opinnäytetyöprosessin. Olethan rohkea ja ilmoittaudu pikimmiten haastateltavaksi laittamalla minulle sähköpostia osoitteeseen sarilasanen@kamk.fi. Kerrothan ilmoittautumisesi yhteydessä missä tiimissä työskentelet. Nopeimmat valitaan. Kiitos sinulle jo etukäteen!

Haastattelukysymykset

Korkein koulutus

Kauanko olet työskennellyt Verohallinnon puhelinpalvelussa:

Mitä työnkuvaasi kuuluu tällä hetkellä

Rekrytointi

1. Miten päädyit hakemaan Verohallintoon töihin?
2. Koetko, että työnhakuilmoituksessa ja haastattelussa sinulle annettiin oikea kuva puhelinpalvelutyöstä?
3. Kuinka varma olet työpaikkasi pysyvyydestä ja onko pysyvyydellä merkitystä sinulle?
4. Onko tarkoituksesi jäädä Verohallintoon töihin ja jos on, niin miksi?

Pitovoimatekijät

5. Mikä motivoi sinua työssäsi?
6. Miten työkuva pitäisi muuttua, että motivaatio lisääntyisi?
7. Mitkä asiat työssäsi antavat sinulle positiivisia kokemuksia?
8. Kuinka merkityksellistä koet työsi olevan?
9. Onko työtehtävien sisältö monipuolinen?
10. Millä tasolla organisaatiossa on palkitseminen tällä hetkellä? Asteikko 1-5, 5 on paras

Palkitsemisella tarkoitetaan aineetonta tai aineellista palkitsemista. Palkitseminen voi olla rahallista tai esimerkiksi arvostusta, kiittämistä, osaamisen kehittämistä jne.

Kuormittavuustekijät

11. Jos koet että työsi on kuormittavaa, mitkä tekijät työssäsi mielestäsi aiheuttavat kuormittumista?
12. Miten kuormittavuus ilmenee?
13. Oletko saanut riittävän perehdytyksen ja koulutuksen työtehtäviisi?
14. Kuinka tyytyväinen olet organisaation tiedonkulkuun?

Johtaminen

15. Saatto riittävästi palautetta työstäsi ja onko se rakentavaa?
16. Onko tehtäväkuva ja sinulle asetetut tavoitteet selkeät? Jos ei, niin miksi?
17. Kuinka hyvin tunnet Verohallinnon toimintatavat ja ovatko ne yhdessä sovittuja?
18. Tunnetko kuinka hyvin Verohallinnon strategian, vision ja arvot? Näkyvätkö ne jokapäiväisessä työssäsi?
19. Saatto riittävästi tukea työssäsi? Jos et niin millaista tukea kaipaisit?

Työhyvinvointi

20. Kuvaille organisaation nykyistä työkuulttuuria tällä hetkellä. Työn tekemisen tavat ja kulttuurin konkreettiset ilmentymät työnteossa voisi nimetä työkuulttuuriksi. Työkuulttuuri voi tarkoittaa muun muassa seuraavia asioita: kirjoittamattomat ja kirjoitetut säännöt siitä, miten meillä ollaan, miten meillä tehdään töitä ja kohdataan ihmisiä, mikä on ylipäätään työympäristössä sallittua ja mikä ei ole sallittua.
21. Koetko, että sinua kuunnellaan?
22. Koetko, että voit vaikuttaa työtehtäviin, työtahtiin ja työn pelisääntöihin?
23. Millä tavoin olet pyrkinyt itse parantamaan työhyvinvointia?
24. Muuttaisitko työnkuvaasi jotenkin ja jos muuttaisit, niin miten?
25. Vapaa sana

Taulukko 1. Haastatteluiden kestot.

Haastattelun numero	Päivämäärä ja aika	Kesto
1.	29.6.2022, klo 11.30	1 h 16 min
2.	29.6.2022, klo 13.00	41 min
3.	14.7.2022, klo 11.00	1 h 13 min
4.	14.7.2022, klo 12.30	1 h
5.	15.7.200, klo 10.00	35 min
6.	15.7.2022, klo 11.00	41 min
7.	15.7.2022, klo 12.30	56 min
8.	15.7.2022, klo 14.30	48 min
9.	18.7.2022, klo 12.00	1 h 14 min
10.	19.7.2022, klo 12.00	45 min
11.	19.7.2022, klo 13.30	42 min
12.	26.7.2022, klo 13.00	52 min

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja kategorioiden käytöstä teorialähtöisessä sisälönanalyyysissa.

Teema / kysymys	Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoriat: Vaihtuvuuteen vaikuttava / Pitovoimatekijä
<p>Rekrytointi</p> <p>Kuinka varma olet työpaikaksi pysyvyydestä ja onko pysyvyydellä merkitystä sinulle?</p>	<p>”Oon varma pysyvyydestä. Asiakaspalveluun tarvitaan aina tekijöitä joten ei uhkaa. On merkitystä koska poistaa stressiä, ei tarvitse miettiä ja hakea paikkoja”.</p>	<p>Varmuus työpaikasta. Työpaikan pysyvyydellä stressiä poistava merkitys.</p>	<p>Pysyvyys</p>	<p>Pitovoimatekijä</p>
<p>Teema / kysymys</p>	<p>Alkuperäisilmaus</p>	<p>Pelkistetty ilmaus</p>	<p>Alakategoria</p>	<p>Yläkategoriat: Voimavara / Kuormittavuustekijä</p>
<p>Kuormittavuustekijät</p> <p>Jos koet että työsi on kuormittavaa, mitkä tekijät työssäsi aiheuttavat kuormittumista?</p>	<p>”..osata etsiä ohjeet ja näin, mutta tässä työssä kun sä oot yheksästä neljään siellä asiakasneuvonnassa kiinni ja sulla on asiakkaita siinä koko ajan niin ei siinä asiakas hetkellä pysty lähteä hakemaan sitä jotain tiettyä ohjetta että mistähän se löytyy..”.</p>	<p>Kuormittavuutta aiheuttaa ohjeiden etsiminen kiireisen asiakaspalvelutyön aikana.</p>	<p>Tiedon etsiminen</p>	<p>Kuormittavuustekijä</p>

Ohjeistus puhelinpalvelun henkilöstövaihtuvuuden vähentämiseksi

Haastatteluista saatujen tulosten avulla saatiin ideoita rekrytoinnin tueksi ja käytännön toiminnan parantamiseksi. Ohjeistus on jaettu viiteen teemaan (rekrytointi, pitovoimatekijät, kuormitavuustekijät, johtaminen ja työhyvinvointi) kuten teoria ja haastattelukysymykset.

Ohjeistus sisältää 15 konkreettista ehdotusta vaihtuvuuden vähentämiseksi. Ehdotukset sisältävät teoriaa toimeksiantajan toiveesta.



Kuva 1. Ohjeistus vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Rekrytointi

1. Rekrytointien tueksi itsearviointi -testit

Organisaatio voisi lisätä itsearviointimenetelmän täytettävään työhakemukseen Valtiolle.fi -palveluun. Itsearviointimenetelmällä voidaan saada lisätietoa hakijan persoonallisuudesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Jos hakija jaksaa täyttää kyselyn, se kertoo jo hakijan motivaatiosta päästä haastattelu

2. Haastattelussa

Rekrytoitaessa puhelinpalveluun työntekijöitä, haastatteluissa tulee olla aina henkilö mukana, jolla on käytännön kokemusta puhelintyöstä.

3. Vaihtuvuus

Jos henkilöstön vaihtuvuus ja pysyvyyden hallinta ovat ajankohtaisia organisaatiossa, voidaan käyttää alla olevaa tarkistuslistaa mahdollisten strategioiden valitsemiseksi.

✓ Tunne henkilöstösi. Suunnittele ja käytä hyödyksi työntekijäkyselyitä, koska ne auttavat ymmärtämään työntekijöiden aikoja, suunnitelmia ja odotuksia. Kyseisten asioiden ymmärtäminen helpottaa henkilöstön pysyvyystrategioiden suunnittelemisessa.

✓ Tarkasta esihenkilöiden sitoutuminen ja kommunikaatiokanavien toimivuus.

✓ Tarkasta palkkaus- ja valintaprosessit, perehdytyksen ja oppisopimuksen toimivuus.

✓ Tarkasta yrityksesi terveys-, työ- ja hyvinvointistrategiat ja niiden tehokkuus.

✓ Katso palkitsemispakettisi kokonaisuutta ja pohdi, kuinka esittelisit sen työnhakijoille sekä nykyisille työntekijöillesi. Tarkasta henkilöstösuunnitelma ja sen toimivuus sekä parantele sitä tarvittaessa. Organisaation henkilöstösuunnitelman kuuluisi olla aina työntekijälähtöinen ja ajan tasalla. (Rajander ym. 2016, 75.)

Pitovoimatekijät

4. Tilannehuoneen merkitys

Osa haastateltavista kokee tilannehuoneen merkityksen sekä tavoitteet epäselvänä. Määrälliset mittarit aiheuttavat jopa stressiä. Osa kokee, että ei ole aikaa seurata tilannehuonetta. Tilannehuoneen merkitystä ja tarkoitusta tulisi käydä tiimeissä läpi enemmän. Miksi tilannehuone on olemassa ja mitä työntekijä hyötyy siitä? Tiimeissä voi ideoida, että miten tilannehuonepalveluista tehdään mielekkäämpiä ja mitä kaivataan lisää. Pääasia on, että asioista keskustellaan avoimesti. Tällä hetkellä koetaan, että määrälliset mittarit määräävät liikaa ja tavoitteita

mittariston takana ei ymmärretä. Tilannehuone ja tavoitteet perustuvat Verohallinnon strategiaan, arvoihin ja visioon. Ei tule olettaa, että henkilöstö ymmärtää tämän automaattisesti, vaan asiasta tulee keskustella. Jos suurempi määrä puhelinpalvelutyöntekijöistä kokee, että tavoitteet eivät ole realistisia, tavoitteita tulisi laskea.

5. Palkitseminen

Vastaajista 10 toivoisi palkan olevan parempi. Palkan lisäksi toivotaan myös muunlaisia etuja. Haastateltavat kaipaavat kohdennettuja koulutuksia, joustavaa työaikaa ja vaikutusmahdollisuuksia työhön. Nämä asiat voidaan yhdistää palkitsemiseen. Alaräisänen (2014, 28) mukaan aineetonta palkitsemista on esimerkiksi koulutusmahdollisuudet, urakehitys ja joustavat työajat. Myös työsuhteen pysyvyyteen, työajan järjestelyihin ja työn merkityksellisyyteen liittyvät seikat voidaan sisällyttää aineettomaan palkitsemiseen. Muita aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia esimerkkejä ovat vaikuttamisen sekä osallistumisen mahdollisuudet ja palautteen saaminen.

Julkisella sektorilla voi hyödyntää palkitsemisen kokonaisuuksia. Työn koettu merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää, asiakkaiden kohtaaminen ja auttaminen muodostavat pohjan sille, mikä tekee työstä houkuttelevaa ja tärkeää. Anna työntekijöille lupa kehittää ja tue kiinnostavia kokeiluja. Lisää siihen hyvä esihenkilötyö, arvostus ja palaute sekä mahdollisuus kehittyä työssä. Moni arvostaa myös pidempiä lomia ja työaikatoiveiden huomioon ottamista, kun työ sen mahdollistaa. Ota käyttöön erilaiset pika-, kerta ja kehittämispalkkiot johtamisen tueksi. Nosta niiden avulla esiin sitä, mitä tavoitellaan, sekä hyviä suorituksia ja hyvää kehittämistyötä, koska sitä on julkisissa organisaatioissa yleensä enemmän kuin edes tiedetään. Tee hyvä kehitystyö näkyväksi, siihen soveltuvat myös yksikkökohtaiset tulospalkkiot, juhlat ja erilaiset kunniamaininnat. Palkitse kaikki, jotka sen ansaitsevat. Henkilöstörahasto on edullinen pitkäjänteisen palkitsemisen muoto henkilöstön ja johtamisen kannalta. Pohdi yhdessä esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien kanssa, miten palkkausjärjestelmät toimivat eri tilanteissa ja millä tavoin niitä voitaisiin kehittää. Laita palkkaukseen liittyvät prosessit kuntoon. Huolehdi myös, että työsuorituksen arvioinnilla on vahva kytkös toiminnan tavoitteisiin ja organisaation arvoihin. Osallista henkilöstön edustajat mukaan pohdintaan. (Ylikorkala ym. 2018, 138.)

Kuormittavuustekijät

6. Kuormitusta vähemmäksi

Tehokkuus, kiire, aikapaine, hektisyys, nopeatempoisuus, hallittavan tiedon määrä, ajan puute. Managerit siirtelevät liian nopeasti kanavasta toiseen. Näin kuvaillaan puhelinpalvelua. Haastateltavat toivovat kirjallista kanavaa puoleksi päiväksi joka viikko. Joka kuukausi pitäisi olla kokonainen päivä tai kaksi kertaa kuussa puoli päivää mahdollisuus opiskella. Opiskelu-aika on tarkoitettu opiskeluun ja tällöin ei tulisi liukua. Joustoja eli liukumia tulisi olla enemmän kuin tällä hetkellä. Puhelinkanavien määrää tulisi vähentää ja tilannetta olisi hyvä tasoittaa vastaajien kesken, koska osalla on lähes 20 linjaa kuin toisilla voi olla muutama linja.

Puhelinpalvelussa tulee jatkuvasti lukea päivittyneitä tietoja ja ohjeistuksia, mutta työntekijät kokevat, että lukemiseen ei ole aikaa. Aikaa opiskelulle olisi tärkeää järjestää osaamisen ylläpitämisen näkökulmasta, mutta myös työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Opiskelupäivä antaa hengähdystauon kiireille työlle, auttaa kehittämään itseään ja antaa tunteen vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön. Opiskelu antaa myös itsevarmuutta lisäämällä tiedon määrää, jotta puhelinpalvelussa ei ole epävarma olo omasta osaamisen tasosta. Kauhasen (2012, 144) mukaan muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoat keinot säilyttää työmarkkinakelpoisuus ovat kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Yksi nykyisistä työntekijöiden kilpailukeinoista on nopea oppiminen. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat usein jo muutamassa vuodessa. Uusiutuminen edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua.

7. Kuormittavuustekijöitä tulee käydä tarkemmin läpi

Esihenkilön ja johdon tulee osata tunnistaa ja ratkoa työhön liittyvät haitalliset paineet. Jos työhön liittyvä ylikuormitustilanne jatkuu pitkään, saattaa se johtaa uupumis- ja masennusoireisiin sekä työkyvyn heikkenemiseen. Haitallinen työkuormitus tulee pystyä tunnistamaan ja ennaltaehkäisemään ajoissa, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata. (Nummelin 2008, 16.)

Yksi tapa lähteä työstämään työn tekemisen tapoja on käydä yhdessä tiimiläisten kanssa läpi työn psykososiaalisia voimavara- ja kuormitustekijöitä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla

Miten työ on tiimissämme organisoitu ja miten se lisää tai vähentää voimavarojamme? Mikä yksittäinen tekijä muuttaisi tai mitä yksittäistä tekijää muuttamalla jaksaminen lisääntyisi? Mitkä asiat työn sisällössä lisäävät tai vähentävät voimavaroja? Mikä yksi asia tulisi muuttaa, jotta voisimme paremmin? Miten työyhteisömme toimii juuri tällä hetkellä? Mitkä asiat lisäävät tai vähentävät voimavaroja? Mikä yksittäinen asia lisäsi työyhteisön toimivuutta? Säännöllinen keskustelu työn psykososiaalisista tekijöistä tuottaa yleensä runsaasti havaintoja tiimiläisiltä. Hyvä fasilitaattori pitää keskustelun tasapainossa niin, että sekä voimavara- että kuormitustekijät tulevat huomioiduksi. Keskustelun yhteenvedossa on tärkeää valita vain se määrä aiheita, joita on resursien puitteissa mahdollista kehittää. Jo tällainen työstäminen aika ajoin järjestettynä tuottaa usein tiimille tunteen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työn tekemisen tapoihin. (Lappi 2022, 151.)

8. Tiedottaminen

Tiedottamista ja ohjeistamista voisi kehittää puhelinalvelijoiden näkökulmasta. Ei ohjata koulutuksissa ja infoissa vain työmenettelyohjeen pariin, koska työmenettelyohjeita on paljon. Tulisi kertoa tarkalleen, että mistä työmenettelyohjeesta on kyse. Infoissa pitäisi olla aikaa enemmän kysymyksille. Vähemmän linkkejä, joihin ohjataan paneutumaan infojen jälkeen. Puhelinalvelijoilla ei ole aikaa, joten mahdollisimman paljon tulisi käydä läpi infojen aikana. Työmenettelyohjeita tulee päivittää nopeammin ja siihen on hyvä osallistaa työntekijöitä. Tulee olla vastuuhenkilö/vastuuhenkilöt tai palautelaatikko mihin voi ilmoittaa, kun työntekijä huomaa virheen tai puutteen työmenettelyohjeessa. Sisältövastaavien tulee reagoida nopeammin tuleviin lakimuuksiin, koska työntekijöiden tulee tietää asiasta aiemmin kuin asiakkaiden. Jos asiakas tiedustelee puhelimesta/chatissa/OmaVerossa asiaa, josta virkailija ei ole tietoinen, se syö ammatillista itsetuntoa.

Tiimin työskennellessä maantieteellisesti hajallaan esihenkilö voi parantaa tiedonkulkua myös kirjoittamalla kuukausittaisen yhteenvedon työtilanteesta sähköpostitse tai blogiin. Tällöin esihenkilökin joutuu kokoamaan ajatuksiaan ja miettimään, missä tällä hetkellä mennään. Kuukausiviesti soveltuu erittäin hyvin myös kiitosten ja kehujen jakamiseen sekä tiimin yhteisten saavutusten huomioimiseen. Tiedottamisen ohella se toimii siis myös täydentävänä tsemppauskanavana. (Vilkman 2016, 81.)

Tiedottamisen kanavia olisi hyvä karsia ja keskittää tiedottamista. Puhelintyössä suositaan Teams -kanavan käyttöä. Yammer -kanavan käyttöön tarvitaan opastusta. Mielellään ei linkkejä eikä videoita opastukseen, vaan henkilö kouluttaa koko tiimiä Teamsin välityksellä, ja tiimiläisillä on mahdollisuus kysellä ja kokeilla koulutuksen aikana. Tulisi kerrata, että mitä tietoa on missäkin kanavassa. Myös vanha tieto tulee poistaa kanavista.

Johtaminen

9. Palautteen antamisen tapoja voisi kehittää

Osa haastateltavista koki saavansa liian vähän palautetta, ja toivoivat sitä lisää varsinkin esihenkilöltään ja kollegoiltaan. Kauemmin työtä tehneet eivät kokeneet positiivisen palautteen aiheuttavan mitään tuntemuksia, koska itsekkin tietävät tekevänsä hyvää työtä. Näin ollen palautteen antamisen tapoja olisi hyvä kehittää. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että esihenkilö, joka ei itse ole tehnyt puhelintyötä, niin ei tunne työntekijöiden työnkuvaa tarpeeksi hyvin, ja tämä aiheuttaa vaikeuksia oikeanlaisen palautteen antamisessa sekä väärinymmärryksiä. Palkitseminen voi olla myös psykologista: kiittämistä, myönteisen palautteen antamista tai huomion osoittamista työntekijälle. (Antonakis, Avolio ja Sivasubramaniam 2003, 265). Se on helpoin ja edullisin tapa motivoida ja palkita ihminen. Tilanteeseen sopiva aiheellinen palaute toimii usein aineellista palkitsemista paremmin (Alaräisänen 2014, 29).

Kun työntekijä antaa palautetta, johon esihenkilö ei voi suoraan vaikuttaa, olisi hyvä keskustella, että mitä palautteelle on tehty ja miksi. Työntekijälle on tärkeää tietää, että häntä on kuunneltu ja palautteelle on tehty asianmukaiset toimenpiteet. Mitä palautteelle on tehty ja lopputulema, tulee myös tiedottaa työntekijälle.

10. Tutustuminen työnkuvaan

Esihenkilön tulisi tutustua puhelintyöhön tarkemmin, jotta voi antaa konkreettisempaa palautetta ja tukea sekä ohjata työntekijää. Kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut sujuvat paremmin, kun esihenkilö on tilanteen tasalla.

11. Strategia tutuksi työntekijöille

Osa haastateltavista ei tunne organisaation strategiaa, arvoja ja visiota. Osa haastateltavista kokee, että strategia, arvot ja visio eivät näy arjessa.

Organisaation strategiaa voisi lähteä viestimään tavalla, joka herättää työntekijöiden uteliaisuuden. Uteliaisuus ja innostuvat kulkevat käsi kädessä. Henkilöstötilaisuuksien teemoja kannattaa miettiä uudestaan, rutiineiksi muuttuneita palaverieita muuttaa tai jopa lopettaa, ja esihenkilöt voisivat pohtia oman innostuksensa alkujuuria. Uteliaisuus on portti innostukseen. Innostus on myös sosiaalisesti altis tunne. Se sammuu herkästi, jos ihmiset ympärillä eivät innostu. Toisaalta jaettu innostus voi kasvaa vahvaksi. (Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää 2020, 125.)

Työntekijöiden tulisi ymmärtää oman työn taustoja ja kokonaisuutta. On tärkeää tietää, miksi asioita tehdään ja miksi niitä tehdään niin kuin tehdään. Samoin työn tulevaisuutta ja strategiaa pitäisi ymmärtää, jotta syntyy ymmärrys, miksi asioita muutetaan ja miksi niitä toisissa tilanteissa ei muuteta. Näin saadaan työntekijöiden ideoita ja osaamista käyttöön ja lisäksi osuvampia ideoita täsmällisiin tarpeisiin. Esihenkilön rooli tällaisessa oppimisessa on johdatella työntekijä ymmärtämään ja oivaltamaan tärkeitä asioita, joita esihenkilö on itse oivaltanut ja näkee tärkeäksi. Voidaan puhua ymmärtävästä oppimisesta. Esihenkilö tuo asiat esille niin, että työntekijä pystyy tekemään oppimistyön itse. Esihenkilö on valmis perustelemaan asian tärkeyttä ja auttamaan oivallusten synnyssä muun muassa käyttämällä erilaisia aktiivisia oppimismenetelmiä ja tukemalla muutoinkin työntekijän oppimista. (Kupias ym. 2014.)

Työhyvinvointi

12. Positiivisten tunteiden ylläpito

Haastateltavat kokevat ilmapiirin rennoksi ja yhteisöllisyyden hyväksi. Tätä voimavaraa tulee ylläpitää, jotta varmistetaan tuottoisa ilmapiiri jatkossakin. Tunneilmaston johtaminen edellyttää työskentelyä sekä henkilökohtaisella tasolla, tiimiin tasolla ja koko työyhteisön tasolla.

Ensimmäinen asia positiivisten tunteiden herättelyssä ja vahvistamisessa on tietoisuuden kasvattaminen jo valmiiksi esiintyvistä positiivisista tunnereaktioista. Jos työpaikan tunneilmasto on negatiivissävytteinen, positiivisia tunteita ei huomata. Positiiviset ja negatiiviset tunteet eivät sulje

toisiaan pois ja usein niitä voidaan kokea yhtä aikaa. Positiivisia tunteita syntyy itsestään, kun olosuhteet ovat oikeat (Rantanen ym. 2020, 110-111.)

Kun positiivisia tunteita on tunnistettu, niitä kuuluu vaalia. Positiivissa tunteissa kannattaa viivyttellä jonkin aikaa, ja tätä tunnetaitoa kutsutaan positiivisessa rypemiseksi. Henkilökohtaisella tasolla positiivisessa rypeminen tarkoittaa, että kun huomataan jokin positiivinen tunne itsessä, pidetään huomio tunteessa 20–30 sekuntia. Tunnetta kuulostellaan, miltä se tuntuu kehossa, minäkälaisia ajatuksia ja tuntemuksia tunteeseen liittyy: esimerkiksi helpottunut / innostunut / kiitollinen / ylpeä. Näin toimimalla hermostolliset yhteydet, jotka liittyvät positiivisiin tunteisiin, vahvistuvat, ja kyky havaita ja kokea noita positiivisia tunteita kasvaa. Tiimin ja työyhteisön tasolla tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä tietoisesti pieniinkin onnistumisiin ja edistymisiin. Tiimin tulisin yhdessä keskustella helpotuksen kokemuksista, tilanteista, joissa on koettu innostusta, ylpeyttä tai kiitollisuutta. (Rantanen ym. 2020, 111.)

Positiivisia tunteita voidaan herätellä tavoitteellisesti. Läpi historian ihmisyyhteisössä toimiseen ovat kuuluneet erilaiset rituaalit ja seremoniat, joiden tavoitteena on ollut tietynlaisten tunteiden herättely. Tänäkin päivänä huippusuoriutujat ja urheilujoukkueet ”psyyykkaavat” itsensä oikeanlaiseen, haluttuun tunnetilaan ennen ratkaisevaa suoritusta. Kun kiinnitetään huomiota tunteisiin arvostavalla ja hyväntahtoisella tavalla, negatiiviset ja positiiviset tunteet reagoivat toisiinsa nähdessä päinvastaisella tavalla. Toisin sanoen negatiiviset tunteet lievenevät ja positiiviset tunteet vahvistuvat. (Rantanen ym. 2020, 111-113.)

13. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön

Työntekijöiden kanssa tulisi käydä läpi vaikuttamisen mahdollisuuksia. Puhutaan, kerrataan ja nostetaan esille asioita mihin työntekijät voivat vaikuttaa. Esihenkilö voi kirjata fläppitaululle asioita, joihin työntekijä voi vaikuttaa. Asiasta voisi keskustella tiiminä tai kahden kesken.

14. Psykologisen pääoman kehittäminen

Psykologista pääomaa voi oppia. Psykologisen pääoman kasvattamista on tutkittu lyhyillä (1-3 h) koulutustilaisuuksilla joko internetpohjaisesti tai kasvotusten, ja tulokset ovat olleet lupaavia. Psykologinen pääoma on kasvanut 2-10 %, ja lisäksi suorituskky on kasvanut. Suoritusta ovat arvioineet koulutettavat itse tai heidän esihenkilönsä tai henkilöstöosasto. Sosiaali- ja terveystieteiden sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Jamit-kehittämishankkeessa tehtiin

kokeilu, jonka puitteissa kokeiltiin lyhyehköä psykologisen pääoman valmennusta. Osatyökykyiset henkilöt osallistuivat kolmeen pilottiin, joissa annettiin osallistujille valmennusta eripituisina kokonaisuuksina. Keskimäärin valmennus kesti pari päivää, välillä harjoitusten tekoa ja ohjausta internetin kautta sekä lopuksi puolen päivän palautejakso puolen vuoden kuluttua. Tulokset olivat rohkaisevia eli osallistujat hyötyivät opetuksesta. (Manka ja Manka 2016, 159.) Kokeilusta on kirjoitettu myös https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf.

15. Palautuminen

Tiimeissä sekä koko henkilöstöä koskevissa infoissa olisi hyvä keskustella aika ajoin erilaisista tavoista ja keinoista palautua työstä. Henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa käyttöön työkoneelle taukoliikuntasovellus, joka aktivoi pitämään taukoja työnteosta ja lisää kehon sekä mielen hyvinvointia. Verohallinnon henkilöstöllä on käytössä kulttuuri- ja liikuntasetelit, joita voi hyödyntää palautumiseen.

Voisi olla tarpeen kiinnittää huomiota siihen, osaavatko työntekijät huolehtia omasta jaksamisestaan, ja vetää terveitä rajoja. Millaista keskustelua syntyisi, jos tiimeissä puhuttaisiin järkevistä työmääristä ja -ajoista? Uusiin työmalleihin ei enää sovi uskomus siitä, että koko työpäivän, esimerkiksi kahdeksasta neljään, tulee olla äärimmäisen tehokas. Paremmin joustaviin tapoihin tehdä työtä sopii se, että työtä tehdään tehokkaasti, kun on sen aika, mutta saa löysätäkin tahtia välillä. Rennosti ottoa tarvitaan jaksamisen ja palautumisen kannalta sekä paremman ajattelun kuin myös luovuuden kannalta. (Vilkman 2016, 121.)

