

# Työhyvinvointi ICT-alan Call- ja Contact Centereissä

Pia Naukkarinen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





|  |                                |                                   |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Naukkarinen, Pia  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö | Päivämäärä<br>11.6.2015           |
|  | Sivumäärä<br>111               | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|  |                                | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Työhyvinvointi ICT-alan Call- ja Contact Centreissä</b>  |                                |                                   |
| Koulutusohjelma<br>Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk   |                                |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Sami Kalliomaa  |                                |                                   |
| Toimeksiantaja(t)<br>Ammattiliitto Pro   |                                |                                   |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyö keskittyi kartoittamaan hyvinvointia ICT-alan Call- ja Contact Centreissä. Miljoonat ihmiset ympäri maailmaa tekevät tätä haasteellista, jatkuvasti muuttuvaa työtä, joka asettaa paineita henkiselle jaksamiselle samalla, kun työntekijät ovat tietoisia tulostavoitteista. Tutkimustulosten valossa hyvinvointi alalla ei ollut hyvää ja suuret sairauspoissaolot innoittivat kartoittamaan, miten alalla todellisuudessa voidaan.</p> <p>Tavoite oli kerätä helposti lähestyttävää, nopealukuista ja ymmärrettävää materiaalia, joka muodostaa yhtenäisen tietopaketin käytettäväksi esimerkiksi työpaikalla, jossa työhyvinvointia kehitetään yhteistyössä. Positiivisten tulosten saamiseksi näkökulma oli hyvissä asioissa ja positiivisessa kehityksessä. Positiivinen psykologia toimi tällaisena lähtökohtana.</p> <p>Tietoperusta hankittiin vuosien 2011 – 2014 välisenä aikana. Laadullinen tutkimus toteutettiin puoliavointen haastattelujen avulla kolmessa yrityksessä. Videotallenteet litteroitiin ja tiedot luokiteltiin sekä jaoteltiin toimeksiantajan laatiman jaottelun mukaan huomioiden henkilöstöryhmät, jotta organisaatiotason vaikutus vastauksiin saatiin esille.</p> <p>Tulokset olivat yllättävät, joskin odotettavat. Haastatellut henkilöstön edustajat voivat hyvin ja olivat pääosin tyytyväisiä. Haastattelut nostivat esiin paljon toiveita, joita henkilöstö haluaisi yrityksissä toteutettavan sekä yhteenvedot siitä, mitä yrityksissä haastatteluihin mennessä oli jo tehty työhyvinvoinnin hyväksi.</p> <p>Tuloksia on mahdollista hyödyntää missä tahansa organisaatiossa, jossa tarvitaan ideoita siihen, miten henkilöstön hyvinvointia voidaan lisätä pieninkin panostuksin. Materiaali auttaa myös hakemaan syvempää ja tarkempaa tietoa aiheesta.</p> |                                |                                   |
| Avainsanat (asiasanat)<br>Työhyvinvointi, työkyky, työssä jaksaminen, positiivinen psykologia, työn imu, Call Center, Contact Center   |                                |                                   |
| Muut tiedot  |                                |                                   |



|  |  |                                      |
|--|--|--------------------------------------|
| Author(s)<br>Naukkarinen, Pia  | Type of publication<br>Master's thesis | Date<br>11.06.2015                   |
|  |  | Language of publication:<br>Finnish  |
|  | 111                                    | Permission for web<br>publication: x |
| Title of publication<br><b>Work Well-being at Call and Contact Centers in the ICT-business</b>   |  |                                      |
| Degree programme<br>Master's Degree Programme in Hospitality Management  |  |                                      |
| Tutor(s)<br>Kalliomaa, Sami  |  |                                      |
| Assigned by<br>Trade Union Pro   |  |                                      |
| Abstract<br><p>The thesis focused on charting work well-being at call and contact centers in the ICT business. Millions of people around the world work at call and contact centers. Their work is challenging and subject to constant changes, which makes it hard for them to cope mentally due to their awareness of the performance targets. Previous research results show that work well-being in the field has been insufficient. The high sick leave rates made Trade Union Pro to chart the present status of work well-being in the field.</p> <p>The thesis thrived to gather easily accessible, compact and understandable data in the form of a consistent information kit for, for example, a work community where work well-being is developed in cooperation with all the members of the community. For positive results, the focus was on positive things and development. In other words, the starting point was positive psychology.</p> <p>The knowledge base was gathered in 2011 to 2014. The qualitative study was conducted using semi-open interviews in three enterprises. The video recordings were then transcribed and classified in the pre-set categories given by the client in order to detect the impact of the organizational level on the responses.</p> <p>The results were surprising although expected. The interviewees' work well-being turned out to be on a good level, and they were mainly contented. The interviews revealed a number of wishes to be implemented in the enterprises including the summaries of what had already been done to promote work well-being.</p> <p>The results can be utilized in any organization needing ideas of how even a modest investment may enhance the well-being of the employees. The material also makes it easier to acquire a deeper understanding of the topic.</p> |  |                                      |
| Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )<br>well-being, call center, contact center, positive psychology, flow, personal development,  |  |                                      |
| Miscellaneous  |  |                                      |

# Sisältö

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 ICT-ala ja hyvinvointi .....</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1 ICT-ala ja CC:t.....                                      | 3         |
| 1.2 CC-työ meillä ja maailmalla .....                         | 4         |
| 1.3 Tutkimuksen lähtökohta .....                              | 5         |
| 1.4 Työhyvinvointi hyvän työelämän määrittäjänä.....          | 7         |
| 1.5 Työhyvinvointia määrittävät lait .....                    | 9         |
| 1.6 Työn rakenne .....  | 10        |
| <b>2 Työhyvinvoinnin rakentajat ja nakertajat .....</b>       | <b>11</b> |
| 2.1 Positiivisuuden kantava voima .....                       | 12        |
| 2.2 Työtyytyväisyys.....                                      | 12        |
| 2.3 Työssä jaksaminen ja lähiesimiestyö .....                 | 13        |
| 2.4 Työnimu ja työnilo .....                                  | 15        |
| 2.5 Työkyky ja liikunta .....                                 | 15        |
| 2.6 Johtaminen ja johtajuus.....                              | 18        |
| 2.7 Työpaikan ilmapiiri ja yhteisöllisyys .....               | 20        |
| 2.8 Perhe-elämä ja työ sekä elämänhallinta.....               | 21        |
| 2.9 Yksilön asenne ja vastuu omasta hyvinvoinnista.....       | 21        |
| 2.10 Työterveyshuolto.....                                    | 22        |
| 2.11 Työyhteisötaidot ja palautteenantokulttuuri .....        | 23        |
| 2.12 Vastuullisuus ja arvot .....                             | 25        |
| 2.13 Hyvä ja paha stressi.....                                | 26        |
| 2.14 Väsymys ja uniongelmat .....                             | 26        |
| 2.15 Työuupumus tai burnout.....                              | 27        |
| 2.16 Presenteismi .....                                       | 28        |
| 2.17 Epävaka työsuhde.....                                    | 29        |
| <b>3 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja toteutus .....</b> | <b>30</b> |
| 3.1 Laadullinen tutkimus.....                                 | 30        |
| 3.2 Haastattelut .....  | 31        |
| 3.3 Yksilö-, pari- vai ryhmähaastattelu .....                 | 32        |
| 3.4 Aineiston hankinta .....                                  | 33        |
| 3.5 Aineiston analysointi.....                                | 34        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4 Hyviä toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseen.....</b> | <b>35</b>  |
| 4.1 Vaikuttaminen omaan työhön.....                             | 37         |
| 4.2 Esimiestaidot.....  | 50         |
| 4.3 Arvostus.....   | 58         |
| 4.4 Yhdenvertainen kohtelu.....                                 | 67         |
| 4.5 Fyysinen työkyky.....                                       | 73         |
| 4.6 Ammatillinen osaaminen.....                                 | 79         |
| 4.7 Muut haastatteluissa esiin nousseet asiat.....              | 84         |
| 4.8 Toteutetut ja tulevaisuuden hyvinvointitoimenpiteet.....    | 91         |
| <b>5 Yhteenveto.....</b>  | <b>97</b>  |
| 5.1 Johtopäätökset.....   | 99         |
| 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....                   | 101        |
| 5.3 Jatkotutkimusten aiheita.....                               | 101        |
| <b>Lähteet.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>Liitteet.....</b>  | <b>107</b> |
| Liite 1. Taustatietolomake.....                                 | 107        |
| Liite 2. Haastattelupohjat.....                                 | 108        |

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Työn kehysmääritelmä.....                                      | 6  |
| Kuvio 2. (Leskinen & Hult 2010, 20).....                                | 19 |
| Kuvio 3. Haastateltujen esittämät työvuoroiveet.....                    | 38 |
| Kuvio 4. Haastateltujen lomatoiveet.....                                | 39 |
| Kuvio 5. Työ- ja toimintatapatoiveet.....                               | 41 |
| Kuvio 6. Taukotoiveet.....  | 42 |
| Kuvio 7. Toimitilatoiveet.....  | 44 |
| Kuvio 8. Toiveet tulostavoitteisiin ja kannusteisiin.....               | 48 |
| Kuvio 10. Esimiesten työhyvinvointitoimintojen lisätoiveet.....         | 64 |
| Kuvio 11. Haastateltujen työsuhde-etutoiveet.....                       | 68 |
| Kuvio 12. Fyysiseen työkykyyn liittyvät toiveet.....                    | 76 |
| Kuvio 13. Ajatuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta.....        | 79 |
| Kuvio 14. Ajatus työn haasteellisuudesta ja työn ilosta.....            | 81 |
| Kuvio 15. Haastateltujen ajatuksia ja toiveita koulutuksista.....       | 83 |
| Kuvio 16. Muut haastatteluissa esiin nousseet ajatukset ja toiveet..... | 86 |

## Taulukko

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Työhyvinvoinnin rakentuminen..... | 36 |
|---|----|

# 1 ICT-ala ja hyvinvointi

Työhyvinvointi on yksi tutkituimmista aiheista työelämässä. European Network for Workplace Health Promotion (ENWPH 2010) julkaisi keväällä 2010 lehdistötiedotteen, jossa kerrottiin Euroopassa tehdystä arviosta, jonka mukaan heikko henkinen hyvinvointi työssä aiheuttaa Euroopan laajuisesti vuosittain kustannuksia 136 miljardia euroa. Amerikkalaisten tutkimusten mukaan jokainen työhyvinvoinnin lisäämiseen ja tukemiseen käytetty dollari palautuu organisaatiolle kolminkertaisesti. Suomessa tehtyjen vastaavien tutkimusten perusteella jokainen käytetty euro palautuu organisaatiolle vähintään kolmin-, mutta jopa kymmenkertaisena (Nykänen 2007, 14). Amerikkaan verrattuna Euroopassa olisi mahdollista muuttaa tuo 136 miljardin euron kustannuserä suhteellisen helposti tuotoksi yrityksen kassaan. Suomessa pienikin panostus tuottaa itsensä takaisin. Opinnäytetyön toimeksiantaja Ammattiliitto Pro on kiinnostunut yritysten tekemistä panostuksista henkilöstönsä hyväksi ja tämä opinnäytetyö on yksi tapa kartoittaa tilannetta kentällä.

## 1.1 ICT-ala ja CC:t

ICT-alan (information and communication technologies) Call- ja Contact Centereissä (jatkossa CC) tapahtuva työ on asiakaspalvelutyötä, joka tapahtuu monikanavaisesti ja erilaisilla työvälineillä. Työhön kuuluu puhdasta myyntityötä ja vaativampaa asiakaspalvelua sekä tuotteisiin ja palveluihin liittyvää teknistä tukea. Työssä asiakas tavoitetaan erilaisten kanavien kautta, mutta yhteistä työtehtäville on se, että kukaan ei palvele asiakasta kasvotusten. Monet pitävät työtä helppona suorittavan tason työnä, vaikkei se todellisuudessa sitä ole. Työn helppona pitämiseen voi vaikuttaa se, ettei tätä työtä varten ole opintolinjaa, jolta valmistuttaisiin juuri tähän työhön. Työ ja sen perusteet sekä pohjatiedot opiskellaan työsuhteen alussa, tieto lisääntyy työsuhteen jatkuessa ja oman osaamisen lisääntyessä kokemuksen myötä.

CC-työ on hieman erilaista riippuen siitä, onko kyseessä yrityksen oma vai ulkoistettu palvelu. Työhön vaikuttaa myös se, tehdäänkö työtä Call- vai Contact Centerissä. Call Centerissä työ on yksinkertaisempaa, pääasiassa puhelimella tapahtuvaa. Contact Centerissä asiakaspalvelua hoidetaan monikanavaisesti sähköisten kanavien kautta. Jatkossa tässä opinnäytetyössä näistä molemmista käytetään samaa lyhennettä CC.

ICT-alan CC-työssä työskentelee henkilöitä hyvin erilaisilla taustoilla. Työssä onnistuminen ei ole kiinni pohjakoulutuksesta, vaan siitä, että persoona ja luonne soveltuvat kyseiseen työhön. Työ vaatii jatkuvaa oppimista, lukuisten tuotteiden, ohjelmien ja ohjelmistojen hallintaa, asiakaspalvelutaitoa sekä eritoten halukkuutta tehdä asiakaspalvelutyötä. Työssä on etua kielitaidosta, uusien asioiden omaksumisnopeudesta, tarkkuudesta ja tehokkuusajattelun sekä jatkuvan muutoksen hyväksymisestä.

Yritysjohdot asettavat asiakaspalveluille liiketoimintatavoitteiden mukaiset tulostavoitteet. Nämä tulokset jalkautetaan työpaikoille yksiköihin, joissa ne jaetaan ryhmille ja ryhmissä edelleen yksilötasolle. Tuloksia mitataan erilaisilla mittareilla, mutta yrityksissä seurataan myös työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä. Näitä asioita tutkivat myös alan ammattiliitot. Tutkimusaineistoa on siis saatavilla. Monissa tutkimuksissa tullaan siihen tulokseen, että työntekijät kärsivät työn hektisyydestä ja tulostavoitteiden paineesta. He kokevat, että heillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Alalla oli suhteellisen korkea sairauspoissaoloprosentti ja poissaolot kuormittivat läsnä olevaa työvoimaa. Monissa tutkimuksissa suurimmat yksittäiset tekijät edellä mainittuihin ongelmiin ovat puutteellinen tai vääränlainen esimiestyö ja keho johtaminen.

## 1.2 CC-työ meillä ja maailmalla

Etelä-Afrikassa ja Australiassa tehtyjen CC-tutkimusten mukaan palvelupäälliköiden mielestä työtä CC:ssä ohjaa laatuajattelu ja asiakas on kaiken keskiössä. Joskus ulkoistetussa asiakaspalvelussa työntekijöille ilmoitetaan asiakkaan haluavan laatua, vaikka sopimuksen mukaan CC:n on tuotettava pääsääntöisesti paljon asiakaskontakteja ja tehtävä se kustannustehokkaasti. Ulkoistetussa CC:ssä kaikista kuluista n. 66 % muodostuu henkilöstökuluista. Säästötarpeita kohdistetaan henkilöstöön organisaatioita tehostamalla, irtisanomalla ja tehovaatimuksia nostamalla. Toisaalta tiedossa on, että tehokkuusajattelusta luopuminen ja vapauksien antaminen henkilöstölle sekä työsuhteiden vakauttaminen lisäävät työssä viihtymistä, lisäävät tehoja ja säästävät pienentyneinä sairauspoissaolokuluina. Monilla päälliköillä ei ole valtaa, jonka turvin he voisivat johtaa CC:tä laadulla, vaan heitä ohjaavat ylhäältä tulevat tehokkuusvaatimukset. Banks ja Roodt ovat tutustuneet useisiin alan tutkimuksiin, joista selviää, ettei alalla ei ole vielä tutkittu riittävästi johtamistapoja ja syitä niihin. Tehokkuutta ja sen ilmaisemista sen sijaan on tutkittu paljon. (Banks & Roodt 2011, 14-17.)

Eläkeikä nousee. Jotta työnteko on mahdollista entistä pidempään, pitää mielen ja ruumiin olla kunnossa ja työntekijöiden on haluttava oppia uusia asioita. Työssä koetaan jatkuvaa painetta kiireen ja kasvavien tavoitteiden vuoksi ja työ koetaan vähemmän mielekkääksi. Eteläpellon, Collinin ja Saarisen toimittamassa teoksessa Työ, identiteetti ja oppiminen kerätään yhteen useiden tutkimusten aineistoa ja niiden perusteella Suomi on kiireen ja stressioireiden kokemisessa EU-vertailujen kärkipäässä, eivätkä epävarmat työsuhteet helpota tilannetta lainkaan (Työ, identiteetti ja oppiminen 2007, 40-41). Ruotsalaistutkimus Call Center – työstä osoittaa, että naapurimaassa tilanne ICT-alalla on sama kuin meilläkin, eli tehokkuusajattelu johtaa toimintaa poistaen mahdollisuuden vaikuttaa työtahtiin ja työn tauotukseen, mikä on huono suunta yhdessä heikon esimiestyön kanssa, johtaa suuriin sairauspoissaoloihin ja aiheuttaa osaltaan työnantajalle kustannuksia (Callcenterbranchen 2009, 43, 46, 50-52). Samoihin tuloksiin on tultu Good Work Good Health – tutkimuksessa Euroopan laajuisesti (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010).

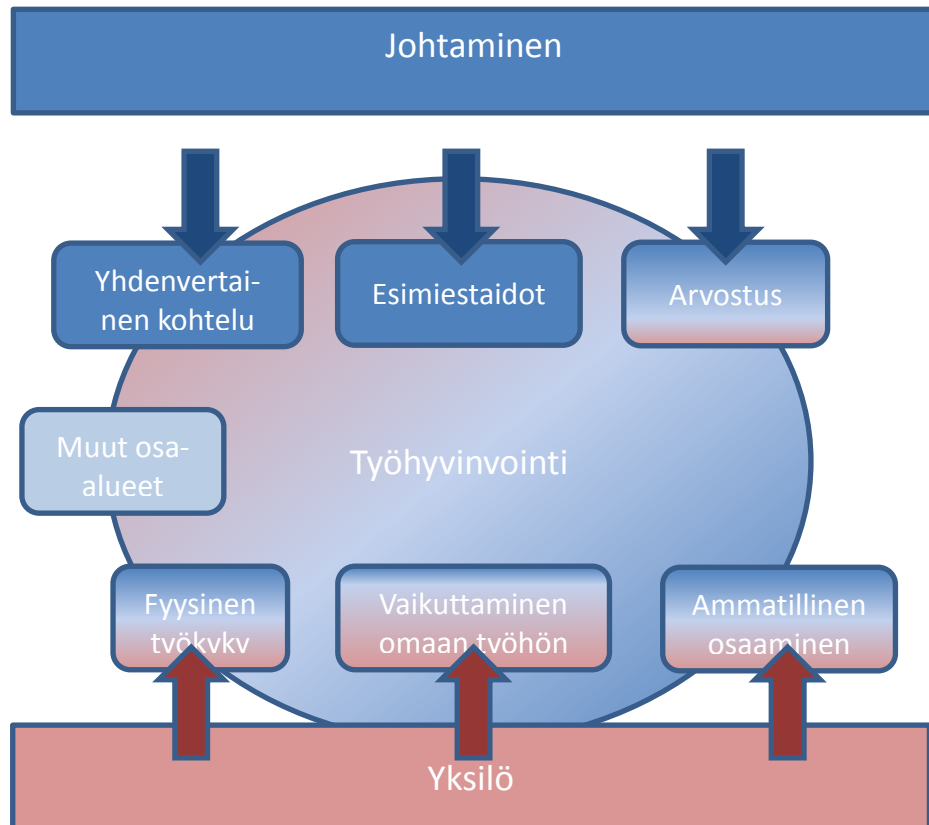
### 1.3 Tutkimuksen lähtökohta

Työpaikoilla voidaan varmasti usein hyvin, mutta mahdollisesti huonommin kuin kuvitellaan. ICT-alan työpaikoissa sairauspoissaolot olivat tutkimushetkellä noin 12 prosentin luokkaa. Alalla on työpaikkoja, joissa henkilöstö kokee mahdolliseksi vaikuttaa tilanteeseensa. On todennäköistä, että suurempi osa ihmisistä voi kuitenkin hyvin työpaikoillaan ja sen vuoksi on tärkeää tehdä työtä, jolla kaikki saadaan viihtymään ja nauttimaan työstään. Työelämän kehittämisen erikoislehti Telmassa julkaistun laskentakaavan mukaan turvallisuuden hinta voidaan laskea ja tuottavuus nousee parhaiten tapaturmia ehkäisemällä ja työelämän laatua parantamalla (Karpinen 2011, 22-25).

Tämän opinnäytetyön tavoite on haastattelujen avulla kartoittaa, millaisia hyviä toimia työpaikoilla on tehty työhyvinvoinnin parantamiseksi ja tuoda ne koko alan nähtäville. Työssä keskitytään CC-työhön ja sen ongelmalliseksi koetun työhyvinvoinnin kehittämiseen paremmaksi. Suuri kysymys on, koetaanko CC-työssä hyvinvointia, onko sitä ja mitä sen eteen on tehty? Kokeusten tuominen näkyville helpottaa kehitystoimenpiteiden käyttöönottoa toisissakin organisaatioissa. Työn perusta on kirjallisuudessa ja sitä syvennetään haastattelemalla alalla toimivia henkilöitä erilaisista yrityksistä ja niiden eri organisaatiotasoilta.



Kehysmääritelmä perustuu toimeksiantajalta saatuun asiajaotteluun, joihin haluttiin vastauksia. Yksilön asenteet ja henkilökohtaiset edellytykset yhdessä työnantajan toimintojen ja johtamisen kanssa luovat kokonaisuuden, jonka tavoite on positiivisesti latautunut tulos, työhyvinvointi. Tarkoitus on, että samalla kertaa haastatellut kertoisivat, mitkä muut seikat ja osa-alueet vaikuttavat työhyvinvointiin. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jossa elämän osa-alueiden erottaminen täydellisesti toisistaan on mahdotonta.



Kuvio 1. Työn kehysmääritelmä.

Tarkoitukseni on kuvata alalla vallitseva ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä yksilölle ja organisaatiolle. ICT-alan CC-työ ongelmineen ei poikkea eri maissa merkittävästi toisistaan. CC:ssä työskentelee miljoonia ihmisiä ympäri maailman. Tavoitteeni on, että työ valmistuttuaan auttaa kehittämään hyvinvointia alan töissä ja että olen tuottanut käyttökelpoista tietoa toimeksiantajalle, työnantajille, työhyvinvointitehtävissä työskenteleville henkilöille, henkilöstöhallinnolle, esimiehille sekä tietysti jokaiselle tätä arvokasta ja haastavaa asiakaspalvelutyötä tekeväälle henkilölle itselleen.

## 1.4 Työhyvinvointi hyvän työelämän määrittäjänä

Työhyvinvointi on monella eri tavalla määritelty käsite. Työ tarkoittaa suomalaisen sivistys-sanakirjan mukaan ihmisen tietoisesti jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävää toimintaa, työntekoa, työskentelyä tai toimintaa (SuomiSanakirja.fi 2010). Hyvinvointi tarkoittaa aineellista, taloudellista varakkuutta sekä hyvää henkistä ja ruumiillista terveydentilaa. Kokonaisvaltainen hyvinvointi on Leskisen ja Hultin (2010, 13) mukaan elämän mielekkyyden ylläpitämistä omaa toimintaa ohjaamalla, mikä edellyttää voimavarojen tunnistamista ja aktiivista kehittämistä. Voimavaroina toimivat henkinen ja fyysinen hyvinvointi, ravitsemus, lepo ja palautuminen sekä itselle soveltuva työ.

Kun työ ja hyvinvointi yhdistetään, on yhdyssanan merkitys huomattavasti vaikeampi määrittää kuin molemmat sanat yksin. Työsuojelusanastossa (TEPA, 2005) työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen, jossa ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.

Tutkittaessa esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) työsuojelusivustoja internetissä voidaan huomata, että aiheen määrittely vaatii useamman lauseen. STM:n mukaan työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön ja sen tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla. Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta ja työilmapiiristä, hyvästä työn hallinnasta ja johtamisesta. Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. (Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2012).

Vuonna 2004 Sosiaali- ja Terveysministeriö julkaisi mietintöjään vuodelle 2015. Sen mukaan hyvinvointiyhteiskunnan tavoitteita vastaavasti ja EU:n työelämän kehittämisstrategioiden mukaisesti Suomessa pyritään laajan konsensuksen pohjalta ja kolmikantaperiaatetta noudattaen laadukkaaseen työympäristöön ja työhön, toimiviin työyhteisöihin sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen siten, että työntekijän terveys ja työkyky säilyvät. Tämä perusteltiin sillä, että työelämän ja työolojen laatu on olennainen osa koko elämän laatua. (Työterveys 2015, 2004, 21).

Työterveyslaitos koordinoi v. 2008 työhyvinvointiin liittyvää EU:n Progress-rahoitusohjelman hanketta, jonka päätavoitteena oli tuottaa uusi, yhtenäinen eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työpaikan eri osapuolten ja ryhmien jatkuvaan yhteistyöhön ja keskusteluun. Projektiin osallistuneiden mielestä paras syntynyt työhyvinvoinnin määritelmä oli:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on ehkä työntekijän suhde lähimpään esimieheensä.”* (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009, 4, 30).

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6-7) pohdinnassa perinteiset mallit, joilla kuvataan ja määritetään työhyvinvointia kiinnittävät liikaa huomiota negatiivisiin asioihin huomioimatta, mistä syntyy työn iloa tai motivaatiota työhön. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi modernimmat viitekehykset lisäävät vanhemmista malleista puuttuneet neljä ulottuvuutta: työmotivaatio ja työn imu, toiminnan teoria ja transformatiivinen oppiminen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossyökäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Kun vuorovaikutus on aitoa ja sillä pyritään yhteiseen hyvään, organisaatio onnistuu lisäämään työhyvinvointia ja tuottamaan henkilöstölle työn iloa samalla kun työnantaja voi nauttia tuloksellisen työn hedelmistä.

Omaa organisaatiota ja sen työhyvinvoinnin tilaa mietittäessä lähtökohtaisesti voisi yhteistoiminnalla pohtia, mitä työhyvinvointi juuri meidän organisaatiossa on, mitä se sisältää, tarkoittaa ja mitä sillä tavoitellaan sekä kuinka sitä mitataan. Kuten Sosiaali- ja terveysministeriö muistuttaa, työhyvinvoinnin tärkeimmät toimijat ovat työpaikoilla ja sitä edistetään mm. työsuojelun yhteistoiminnalla sekä työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä (Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön 2012). Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 7) toteavatkin, ettei työhyvinvointi synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen koetaan yrityksissä tärkeäksi toiminteeksi. Onko työnantajalla oikeutta tai velvoitetta puuttua ihmisten henkilökohtaiseen hyvinvointiin? Voiko työnantaja pakottaa henkilöstön elämään terveellisemmin? Työnantaja ei voi tehdä sitä, eikä siinä varmasti onnistuisikaan, sillä ihmiset arvostavat kasvavasti vapaa-aikaansa kaiken muun edelle. Työnantaja voi auttaa henkilöstöään voimaan hyvin, mutta loppujen lopuksi jokainen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. (Leskinen & Hult 2010, 20).

## 1.5 Työhyvinvointia määrittävät lait

Jokainen organisaatio ja henkilöstö sen sisällä voivat tehdä työhyvinvoinnin hyväksi paljon. Vaikka joissain yrityksissä työhyvinvoinnista huolehditaan vain lakisääteisellä tavalla, monissa yrityksissä siihen panostetaan huomattavasti enemmän. Syntyvään hyötyyn uskotaan ja luoteetaan enemmän kuin siitä aiheutuviin suoriin kustannuksiin.

Yhteiskuntamme nojaa hyvin normatiiviseen rakenteeseen. Niin tekee myös työhyvinvointi. Sitä määritetään ja linjataan laeilla, asetuksilla, normeilla ja säädöksillä. Lainsäädännön avulla kuvataan työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työsuojeluhallinnon nettisivuilta osoitteesta <http://www.tyosuojelu.fi/fi/saannokset-voimassaolevat> löytää yhdestä paikasta kaikki työsuojeluun liittyvät voimassa olevat lait ja asetukset. Sivustoa päivitetään aktiivisesti ja siellä voi tutustua myös uusimpiin lakien ja säädösten muutoksiin. Työhyvinvoinnin ja työsuojelun kanssa tekemisissä olevien on hyvä päivittää tietämyksensä aika ajoin, sillä asiat muuttuvat yhteiskunnan kehityksen mukana.

Suutarinen (2010, 16-19) on listannut työhyvinvointia koskevia lakeja:

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Työterveyshuoltolaki (2001/1388)
- Työsopimuslaki (2001/55)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (2007/334)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (2005/232)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Vuosilomalaki
- Työeläkelaki (2001/242)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa (2006/44)
- Ammattitautilaki
- Tapaturmavakuutuslaki

Työhyvinvoinnin keskeisiä normeja voidaan kuvata tiivistetysti Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 10-11) mukaan seuraavasti:

- **Työsopimuslaki** edellyttää työnantajan edistävän suhteitaan työntekijöihin sekä näiden välillä ja huolehtivan työntekijöiden osaamisesta myös muutoksissa.
- **Työturvallisuuslaki** parantaa työolosuhteita ja työympäristöä. Työnantajan on tehtävä kaikkensa, mikäli työntekijän todetaan kuormittuvan työssään fyysisesti tai psyykkisesti. Työnantaja laatii työsuojelun toimintaohjelman, jonka tavoitteet on huomioitava työpäivän kehittämistoiminnassa ja käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.
- **Työsuojelun valvontalaki** varmistaa työpaikalla työsuojeluun liittyvien säädösten noudattamisen, lisää vuorovaikutuksellista yhteistyötä ja mahdollistaa työntekijöiden osal-

listumisen ja vaikuttamisen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä käsitteleviin asioihin.

- **Yhteistoimintalaki** edellyttää yhteistoimintaa työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Yhteistoiminnassa käsitellään työhönoton periaatteet, yksityisyyden suoja, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma.
- **Työterveyshuoltolaki** edellyttää yhteistoimintaa työnantajan ja henkilöstön kesken työterveysasioiden suunnittelussa ja järjestämisessä. Työnantajalla pitää olla kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, jossa on kerrottu työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet. Työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto yhdessä edistävät terveyttä ja hyvinvointia työpaikalla.
- **Työeläkelaki** edellyttää työnantajaa kustantamaan työntekijöilleen työeläkelainmukaiset vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Se määrittää vanhuuseläkeiän sekä työkyvyttömyyseläkkeen perusteet.

**Tasa-arvolaki** edistää tasa-arvoa sukupuolten välillä ja estää sukupuoliperusteista syrjintää. Se helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Vähintään 30 henkilön organisaatiossa vuosittaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tulee sisältää myös tasa-arvosuunnitelma toimenpiteineen

## 1.6 Työn rakenne

Opinnäytetyön alussa kerrotaan, mitä CC-työ ICT-alalla on meillä ja muualla sekä kuvataan työhyvinvoinnin merkitys ja määritelmiä. Luvussa käydään nopeasti läpi lainsäädäntö, joka ohjaa työhyvinvointityötä ja työsuojelua organisaatioissa.

Luku kaksi esittelee työhyvinvointiin läheisesti kuuluvia termejä ja työhyvinvoinnin rakennusai-  
neita. Monet näistä asioista voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä. Asiat on nostettu tässä luvussa esille, jotta työhyvinvoinnin kehittämistä suunnittelevassa yrityksessä työhön ryhtyvä työryhmä voi tarkistaa listauksen avulla, mitkä seikat omassa organisaatiossa ovat akuuteimmat ja vaativat nopeimmat panostukset, mitkä taas on hyvä muistaa olemassa oleviksi ja korjata mahdollisuuksien ja resurssien mukaan.

Luvun kaksi loppupuolen tarkoitus on tuoda esille asioita, jotka osoittavat jotain olevan pielessä. Väsyneet, sairastuneet tai ilottomat työntekijät eivät auta työyhteisöään sillä tavalla kuin heidän olisi mahdollista kunnossa ollessaan. Nämä vakavat asiat putkahtavat esille tämän päivän julkisessa keskustelussa ja niihin on suhtauduttava vakavuudella. Työhyvinvointi olisi hyvä saada tasolle, jolla väsymystä ja pitkiä sairauspoissaoloja ei juuri ole tai ne saadaan yrityksessä asetetun sairauspoissaolojen hyväksytyyn rajan alapuolelle.

Luku kolme keskittyy tutkimukseen, sen tekemiseen ja perusteisiin. Luvussa kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta. Olennainen osa työstä muodostuu haastatteluista, joita on tehty kahdella eri tavalla. Tulosten analysointimenetelmä kerrotaan myös tässä luvussa.

Neljännessä luvussa keskitytään siihen, mitä haastatteluista ilmeni ja mitkä asiat nousivat esille. Eri vastaajaryhmien vastauksia on osin eritelty ja toisaalta samansuuntaiset vastaukset yhdistetty. Jokaisen osa-alueen lopuksi tuodaan kootusti esille, mitä haastatellut toivoisivat yrityksen työhyvinvointipanostuksiksi.

Viides luku muodostaa yhteenvedon koko työstä ja sen tuotoksista. Haastattelujen ja koko prosessin luotettavuutta pohditaan samalla, kun mietitään saatuja tuloksia. Jotkin seikat ovat muuttuneet kenttätutkimuksen ja opinnäytetyön kirjoituksen välisenä aikana ja pohdin, miten tätä työtä olisi mahdollista viedä eteenpäin.

Liitteistä ovat luettavissa haastatteluissa käytetty taustatietolomake sekä haastattelujen keskustelujen keskustelunaiheet. Haastattelujen keskustelunaiheita on paljon. Haastattelut toteutettiin puoliavoimen haastattelun periaatteella, haastateltavan ehdoilla. Listat luotiin, jotta keskustelua oli helppo ylläpitää. Lähdeluettelossa on monia hyödyllisiä lähteitä henkilölle, joka haluaa tutustua työhyvinvointiin. Lähteissä on hyvin monentasoisia teoksia. Idea tässä on, että jokainen aiheesta kiinnostunut voisi löytää itselleen sopivia teoksia, joiden kautta lähestyä työhyvinvointia ja sen ulottuvuuksia omassa työympäristössä.

## 2 Työhyvinvoinnin rakentajat ja nakertajat

Luvussa 1.4 esitellyt työhyvinvoinnin määritelmät osoittavat, ettei sitä voi määrittää vain yhdellä tavalla. Näkemys ja organisaatio vaikuttavat tilanteeseen. Työhyvinvoinnin ymmärtämistä voidaan helpottaa tutustumalla muihin puheissa, medioissa ja tutkimuksissa vilahteleviin termeihin, jotka ovat osia hyvää työhyvinvointia määriteltäessä ja joiden voidaan ajatella kuuluvan työhyvinvoinnin alakäsitteisiin.

Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee pienistä toimista, joilla on suuri merkitys. Ihmisten tunteminen ja kohteleminen yksilönä heidän arvostamallaan tavalla auttaa ja helpottaa viestimään ymmärrettävästi. Avoin toiminta yrityksessä, verkostoissa, tilaisuuksissa yms. auttaa verkostoitumaan. Avaintermejä ovat avoimuus, luottamus yhteiseen hyvään pyrkimisestä ja yhteistoiminta.

”Ehkäisevien toimenpiteiden tehostaminen edellyttää jatkuvaa työympäristön ja työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden arviointia, seuranta ja kehittämistä. Työpaikoilla, työyhteisöillä ja jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua omaa terveyttään ja työkykyään koskevien ratkaisujen tekemiseen.” (Työterveys 2015, 2004, 22).

## 2.1 Positiivisuuden kantava voima

Pohditaanpa työhyvinvointia miten tai miltä katsantokannalta tahansa huomaa, että kyseessä on positiivisesti latautunut asia. Hyvinvointi on rakentavaa, korjaavaa, positiivisia komponentteja lisäävää toimintaa, johon satsatut panokset palautuvat organisaatioon tuottoina takaisin. Työhyvinvointi sisältää asioita, jotka linkittyvät vahvasti henkilöiden arvoihin, siihen vaikuttaa yksilön tapa arvottaa asioita ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia sekä niiden vaikutuksia toisiinsa. Avey, Luthans, Smith ja Palmer (2010, 17, 28) tuottivat tutkimuksellaan ennakoivaa aineistoa siitä, että henkistä pääomaa voidaan käyttää hyödyksi ja positiivisena rakennusaineena silloin, kun halutaan lisätä henkilöstön henkistä hyvinvointia. Henkilön positiivisia henkisiä voimavaroja ilmaisevat tehokkuus, toivo, optimismi ja sinnikkyys. Tutkimuksessa ei saatu varmoja tuloksia, mutta viitteitä siitä, että positiivinen henkinen pääoma vaikuttaa pitkällä aikajänteellä vaalivasti ja sitä oikealla tavalla hyödyntämällä ja vahvistamalla lisätään hyvinvointia ja tyytyväisyyttä sekä työssä että elämässä yleensä.

Suuri osa ihmisistä voi pääsääntöisesti hyvin ja jaksaa hienosti työn aiheuttamat paineet. Jos suurempi osa henkilöstöstä voi hyvin kuin huonosti, kannattaako työhyvinvoinnissa lähteä ongelmakeskeisestä lähtökohdasta liikkeelle? Jos enemmistö ihmisistä voi hyvin, silloin hyvän olon leviäminen vähentää kaikkien huonoa vointia ja kasvattaisi hyvinvointia. Työpahoinvointimittariston käyttämisen sijasta katsantokanta asiaan voisi olla positiivisen psykologian näkökulman mukainen (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Siinä tutkitaan asioita ennakoivasti, keskitytään ihmisten hyvinvointiin ja terveyden lisäämiseen. Olisi tärkeätä huomata, että mikäli mitataan ja tutkitaan negatiivisia asioita, saadaan negatiivisia vastauksia. Positiivista tulosta saadaan mittaamalla positiivista kehitystä työhyvinvoinnin saralla. Mittaritot on rakennettava siten, että ne voivat näyttää sitä tulosta, jota haetaankin.

## 2.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan

saavuttaakseen myös niitä tavoitteita, joita hän on itse työlleen asettanut. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 60). Ihminen, joka tekee työtä, joka haastaa häntä sopivasti hänen omien taitojensa ja ominaisuuksiensa mukaan kokee onnistumista ja tyytyväisyyttä työssään. Tehtävien monimuotoisuus takaa, ettei työhön kyllästy. Monille on tärkeä tieto, onko omassa organisaatiossa mahdollisuus urakehitykseen tai ainakin lisähaasteisiin osaamisen kehittyessä. Jos työssä ei ole vaihtelua, se koetaan yksitoikkoiseksi tai jopa tylsäksi. Silloin vaarana on työtehon lasku ja sitä kautta yrityksen riski menettää osaava työntekijä toiselle työnantajalle kasvaa.

Onnellinen ihminen on tyytyväisempi ympäröivään maailmaan ja yleiseen asiintilaan kuin onneton henkilö. Ihmisen onnellinen ja sitä kautta positiivinen asenne vaikuttaa moniin asioihin hänen elämässään. Mukavan tunteen lisäksi se vaikuttaa yleiseen toimintakykyyn lisäävästi. Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 108) mukaan onnelliset työntekijät ovat nopeampia, luovempia ja tehokkaampia, sietävät paremmin stressiä, palautuvat nopeammin ja paremmin erilaisista arjen pettymyksistä sekä sairastelevat huomattavasti muita vähemmän. Heillä on myös vähäinen tapaturma-alttius ja pienet työstä poissaolot. Kaikki edellä mainitut asiat huomioon ottaen työpaikoilla olisi hyvä panostaa henkilöstön onnellisuuden kasvattamiseen, sillä positiivisen asenteen kautta saavutetut säästöt lisäävät myös tuottavuutta ja tehokkuutta.

### 2.3 Työssä jaksaminen ja lähiesimiestyö

Työssä jaksamisen merkitys kasvaa kaiken aikaa, kun pienenevän työntekijämäärän on jaksettava töissä pidempään. Työurien pidentäminen ei onnistu, mikäli henkilöstön jaksaminen loppuu ennen eläkeikää. Työssä jaksaminen vaatii panostusta sekä henkilöltä itseltään että hänen työnantajaltaan. Se on yhteistä huolehtimista siitä, että työhön on mukava tulla, työ on sopivan haastavaa ja antoisaa. Tärkeää on huolehtia, ettei työntekijä lataa työlle panoksia enemmän kuin mitä hän saa siitä takaisin. Useiden lähteiden mukaan on tärkeää huolehtia työn vaatimusten ja henkilön työlle asettamien odotusten tasapainosta. Mikäli henkilöltä vaaditaan enemmän kuin mihin hän pystyy tai toisaalta häntä haastetaan odotusarvoja vähemmän, molemmat vaihtoehdot voivat heikentää henkilön työssä jaksamista. (Nykänen 2007, 15, 26, 42-43; Pulkkinen, Rönkä, Feldt, Kinnunen & Kokko 2005, 37; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 25; Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109; Korppoo 2006, 180-181).

Työssä jaksamiseen vaikuttavat monet asiat samalla tavoin kuin kaikenlaiseen hyvinvointiin. Asioiden on oltava tasapainossa. Työn ja vapaa-ajan suhteen on oltava sopiva. Mikäli esim. perhetilanne on haastava, voi olla syytä miettiä, tarvitsisiko työajan suhteen sopia jokin tilapäis-



järjestely siksi aikaa, kunnes asiat ovat taas normaalilla urallaan. Työajan jousto ei saisi verottaa henkilön jaksamista, vaan joustojen pitäisi toimia perheen ehdoilla, sen tarpeen mukaisesti (Salmi & Lammi-Taskula 2011, 166-167).

Lähiesimiehen rooli on ratkaiseva työssä jaksamisen kannalta. Hänen tehtäviinsä kuuluu tuntee ryhmänsä ja varmistaa, että työ vastaa työntekijän osaamista ja taitotasoa. Lähiesimiehen kanssa vaihdetaan kuulumisia ja hänelle kerrotaan, mikäli jokin estää esim. keskittymisen työhön tai mikäli jokin asia tai tehtävä ei jostain syystä onnistu. Lähiesimies tuntee johdettavansa parhaiten, osaa lähestyä häntä oikealla tavalla ja auttaa häntä miettimällä sopivaa ratkaisua kulloiseenkin tilanteeseen, oli aloitteentekijä sitten kumpi osapuoli tahansa. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 41).

Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhdessä rakentamaa. Hyvä terveys ja fyysinen kunto auttavat tässä, mutta ne eivät ole riittäviä työhyvinvoinnin taustatekijöitä. Tutkimustulosten ja työelämän kokemustiedon pohjalta Nykänen (2007, 15) perustellusti väittää, että työssä jaksaminen on hyvän henkilöstöjohtamisen lopputulos, sillä työstressiä ja jaksamista koskevat tutkimukset osoittavat työorganisaation johdon arvojen, asenteiden ja sitoutumisen ratkaisevan, miten ihmiset voivat työssään.

Lähiesimies on monessa mukana. Hänen tulee tukea ryhmäläisiään näiden työn arjessa, sen sujumisessa ja osaamisen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Lähiesimies on henkilön linkki työterveyspalveluihin. Kun johdettava luottaa esimieheensä ja tämän osaamiseen, on häneltä helpompi pyytää apua työhön liittyvissä epäselvissä tilanteissa. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa sen, että johdettava uskaltaa kertoa asioista esimiehelleen pelkäämättä. Hyvä esimies tukee, auttaa, rohkaisee ja etsii ratkaisuja ryhmäläistään huomioiden. Tarvittaessa hän panee itsensä rohkeasti likoon johdettaviensa puolesta. Esimies-johdettava -suhdeteorian mukaisesti korkealaatuisen johtajan ja johdettavan välisen suhteen avulla koko organisaatio hyötyy parempien työsuoritusten ja lisääntyvän työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja tuloksen muodossa. Johdettavat saavat myös enemmän johtajan huomiota ja tukea. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26).

Luottamusta tarvitaan kaikessa johtamisessa. Myös lähiesimiehen rooli rakentuu luottamukselliseen suhteeseen ryhmäläistensä kanssa. Kun suhde on luottamuksellinen, esimies pystyy keskittymään työnsä todelliseen suunnitteluun ja kehittämiseen ryhmän tehdessä oman osansa ilman vahtimista. Tällöin tarvitaan vain ajoittaista sparrausta. Jos luottamus menee, aika menee myös alaisten ja töiden vahtimiseen. Kaikkia henkilöitä on kohdeltava yksilöinä tasapuolisesti, mutta eri tavoilla. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että toiselle sallittaisiin jotain, mitä toiselle ei.

Pelissäntöjen on oltava selvät ja reilut, jotta toiminta on aidosti tasapuolista ja yksilöllinen kohdeltu mahdollistuu kenenkään tuntematta esimiehen toimintaa epäreiluksi. Esimiehen tehtävä on kuunnella ja puhua sekä näyttää johdettavilleen, että heistä välitetään. (Haapalainen 2005, 277–279; Stenvall, Virtanen 2007, 80–86).

## 2.4 Työnimu ja työnilo

Työnimu on suhteellisen uusi työhyvinvointiin läheisesti liitetty käsite. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2006, 6) mukaan työnimu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Kauko-Vallin ja Koironen (2010, 101) toteavat puolestaan työnilosta puhuttavan paljon nimenomaan siinä yhteydessä, kuinka tyytyväinen ihminen on työhönsä ja sitä kautta työn imun termi kytketään myös työtyytyväisyyteen. Tyytyväisyys rakentuu odotusten ja kokemusten vertailusta, jossa työnilon kokeminen edustaa kokemuksellisuutta. Mäkikankaan, Feldtin ja Kinnusen (2005, 69) mukaan työnimu on myös lähellä työn ilon sekä virtauksen eli *flow*n käsitettä. Työnimuun liittyvät viihtymisen, merkityksellisuuden ja sitoutumisen kokemukset työssä, jotka ovat suhteellisen jatkuvia. Gardner, Csikszentmihalyi ja Damon (2001, 5) korostavat *flow*-kokemusten liittyvän useammin työhön kuin vapaa-aikaan, sillä imu edellyttää riittäviä haasteita ja niihin uppoutumista.

Työn ilossa merkittävää on, että se luo hetkellisten huippuhetkien lisäksi jatkuvaa tasapainoa ja harmoniaa työhön. Ihmisellä on mahdollisuus uudistaa ja kehittää työtään ja varmistaa siten työn ilon jatkuvuus. Kun yksilön osaaminen ja omat vahvuudet ovat parhaassa käytössä ja vastaavat työn vaatimuksia, on helpompaa kokea iloa työssä. Esimiehen rooli on hyvin tärkeä, sillä huomioimalla alaisen yksilölliset ominaisuudet hän auttaa henkilöä kohti suurempaa työn iloa. Sanonnan mukaan pienistä puroista kasvaa suuri virta, ja niin on myös työnilon kokemisessa. Joskus ilon syntymiseen voi riittää sekin, että esimies on aidosti läsnä, huomioi johdettavansa ja kuuntelee, mitä hänellä on sanottavaa. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 101-102).

## 2.5 Työkyky ja liikunta

Mäkitalon (2006, 179) mukaan työkyvyn käsite nousi julkisuuteen 1980-luvulla, kun oletettiin, että suurin uhka henkilöstön työssä jaksamiselle on jatkossa väestön ikääntyminen. Samaan aikaan työelämässä käynnistyi muutos, jossa alkaneet töiden ja organisaatioiden jatkuvat uudelleenjärjestelyt jatkuvat edelleen, toisissa nopeammalla ja toisissa hitaammalla syklillä. Jat-

kuvat muutokset voivat tarkoittaa sitä, että mikään malli ei ehdi näyttää mahdollisuuksiaan toimia. Työn epävakaudesta lisäävät tekijät ovat suurin uhka työssä jaksamiselle ja jatkuvat organisaatiomuutokset rasittavat kaikkia henkilöstön jäseniä heidän iästään riippumatta. Jatkuviissa muutoksissa painivien henkilöiden työhyvinvointia on kehitettävä kaiken aikaa, jotta organisaatio saa mahdollisuuden kehittyä muutoksessa eteenpäin.

Se, miten kukin kokee oman työkykynsä, on hyvin yksilöllistä. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2006, 8) päätelmissä työn henkinen ja fyysinen rasittavuus sekä työstä palautumisen mahdollisuus sekä Ahosen (2006, 51) mukaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien kokeminen työssä pieniksi, työn kokeminen yksipuoliseksi ja työyhteisön tuki heikoksi vaikuttavat yksilön kokemukseen omasta työkyvystä. Korppoo (2006, 181) toteaa työyhteisön ilmapiirin, työn asettamien vaatimusten, työn tekemisen fyysisten puitteiden, jokaisen yksilöllisten valmiuksien ja ominaisuuksien sekä johtamiskulttuurin ja esimieskäytäntöjen olevan merkittäviä henkilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Liian suuret rasitteet lisäävät sairauspoissaoloja. Kun yritys vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin, se pystyy lisäämään henkilöstön tehokasta työaikaa.

Koettuun työkykyyn vaikuttavat myös monet muut yksilön henkilökohtaiset valinnat. Itsestään ja omasta terveydestään huolehtiva ihminen jaksaa paremmin, syö terveellisemmin, monipuolisemmin ja tasaisemmin väliajoin kuin ihminen, joka ei välitä ravitsemuksesta yhtä paljon. Myös unen laatu on merkittävässä roolissa. Hyvien unien jälkeen ihminen on latautunut ja virkeä niiden kestosta riippumatta – tärkeintä on unen hyvä laatu ja sen riittävä määrä itselle. Fyysinen kunto auttaa jaksamaan työn fyysiset rasitukset paremmin, mutta se myös antaa virtaa työn ulkopuolelle, jolloin jaksaminen vapaalla ollessakin kasvaa. Kun ihminen on hyvässä kunnossa ja jaksaa paremmin, hänen on helpompi nauttia sekä työssä että sen ulkopuolella. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2006, 8).

Työkyvyn parantuminen tuo mukanaan monia positiivisia tuloksia. Kun henkilö jaksaa paremmin, hän on luovempi. Kun hän on luovempi, hän voi tuottaa helpommin uusia ajatuksia, joiden seurauksena hän voi kehittää omaa työtään, työtapojaan tai keksiä uusia tuotteita ja palveluita. Ahosen (2006, 49) mukaan työkyky on kykyä tehdä tuottavaa työtä ja sillä on sekä tuottavuus- että kustannusvaikutus. Näin ollen, mitä parempi yksilön työkyky on, sitä suuremman määrän työn tuotoksia hän pystyy saamaan aikaan normaalityöpanoksellaan. Parempaan työkykyyn ja sitä kautta parempaan tuottavuuteen liittyvät myös pienemmät tuotantokustannukset. Mäkitalo (2006, 178–179) muistuttaa kuitenkin siitä, että työkyvyn käsitteleminen pelkästään panos-tuotos-suhteessa on eettisesti hyvin arveluttavaa, eikä työkykyä pitäisi kehittää erillisenä toimintona suoritehakuisesti, vaan työkykyä kehittävän toiminnan on nivouduttava mukaan kaik-

keen yrityksen kehitystoimintaan, jotta toiminta on kestävämmällä pohjalla. Jos työkykyä ajatellaan tuotannontehostajana ja sen avulla mitataan yksilön suoritteiden määrää, se aiheuttaa eriarvoisuutta henkilöiden välille.

Edellä on todettu, että työelämän odotusten ja tulosten on oltava sopivassa suhteessa, jotta työntekijä voi kokea iloa, onnistumista ja tyydytystä työssään. Mikäli työ ei haasta henkilöä tarpeeksi tai se on hyvin yksinkertaista ja monotonista, voi olla vaikea löytää innostusta työtä kohtaan. Tällaisessa työssä henkilöä voi auttaa jaksamaan työyhteisön hyvä henki. Korppoon (2006, 180) mukaan työyhteisön ratkaiseva merkitys työkyvyn tukena tai uhkana on tuotu esiin monissa tutkimuksissa. Parhaissa tilanteissa työyhteisön ilmapiiri innostaa ja kannustaa työntekijöitä käyttämään taitojaan ja kykyjään yhteistyössä muiden kanssa. Tällaisen ilmapiirin rakentaminen vaatii työtä ja jatkuvaa kehittämistä. Se tukee heikompiakin yksilöitä jaksamaan yhteisön kannatella heitä. Jos ilmapiiri on negatiivisesti latautunut, repivä tai alistava, se pakottaa vahvankin yksilön ponnistelemaan voimiensa ääri rajoilla.

Liikunta on Huttusen (2011, 156) sanoin yksi tehokkaimmista keinoista edistää terveyttä ja ylläpitää toimintakykyä. Sen säännöllisellä suorittamisella on positiivinen vaikutus ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Paljon liikuntaa harrastavat henkilöt kykenevät hallitsemaan stressiä paremmin, ovat paremmalla mielellä ja kärsivät vähemmän masennuksesta. Vähäinen liikunta puolestaan heikentää unen laatua ja aiheuttaa näin väsymystä. Liikunta voi ennaltaehkäistä sairauksia tai hoitaa jo puhjenneita oireita. Hyvien vaikutusten lisäksi se myös tuottaa hyvää oloa. Hirvensalo, Yang ja Telamakin (2011, 78) toteavat tutkimuksessaan, että joissain työpaikoissa liikunnan merkitys hyvän mielen antajana ja jaksamisen parantajana on koettu niin suureksi, että siihen saa käyttää työaika.

Joissain yrityksissä työhyvinvoinnin kohentamiseen ajatellaan riittävän liikuntasetelit tai yrityksen tukema liikuntaharrastus. Ajatus on hyvä ja varmasti tottakin, mutta liikunnan harrastaminen ei ole kaikille luonnollista. Ketään ei voi velvoittaa liikkumaan pitääkseen työpaikkansa. Työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen liikuntaa kohtaan rakentavalla ja positiivisella tiedottamisella ja liikunnan tukemisella. Kaiken toiminnan lähtökohtana on kuitenkin oltava vapaaehtoisuus. Tutkimuksen mukaan sosioekonomiset tekijät vaikuttavat liikkumiseen, sillä vähän kouluttautuneet liikkuvat vähemmän kuin korkeammin kouluttautuneet, tulojen kasvaminen lisää liikuntaa samoin kuin ammattiaseman parantuminen. Lapsuuden elinolosuhteet sekä lapsuus- ja nuoruusajan liikuntaharrastuneisuus vaikuttavat myös aikuisena liikkumiseen ja asenteisiin sitä kohtaan. (Valkeinen, Borodulin, Mäkinen, Kestilä, Sipilä & Prättälä 2011, 65-66).

## 2.6 Johtaminen ja johtajuus

Maailman muuttuessa myös johtajien ja tapojen johtaa on muututtava. Johtamistaidon opeissa korostetaan vaihtelevasti johtajalle hyviä ominaisuuksia. Johtajan on tasapainoiltava työntekijöiden vaatimusten sekä ylemmän johdon ja asiakkaiden odotusten välissä tasa-arvoisesti (Paasivaara 2010, 33). Ja uusia tapoja johtaa syntyy koko ajan. Johtamisen johtoajatukseksi voisi olla jonkin tietylle tyylisuunnalle uskollisuuden vannomisen sijasta se, että johtaja johtaa työyhteisöä itselleen ominaisella tavalla rehellisesti, tasapuolisesti ja hyvinvointia rakentavasti. Johtajan on uskottava asiaansa, jotta hän voi välittää sanomansa työntekijöille uskottavasti.

Johtaminen vaatii rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä. Suunnitelmat on tehtävä pitkäjänteisesti, jotta toiminnassa tiedetään, minne organisaatio on menossa. Toiminnan pitää joustaa tilanteiden mukaan. Työhyvinvointia ja henkilöstöä ajatellessa tämä tarkoittaa, että henkilöstöresurssit on suunniteltava tarkasti. Työhyvinvointitoiminta on nähtävä johtamisessa satsauksena tulevaisuuteen. Se on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Nykänen (2007, 14) toteaa, että hyvinvoiva henkilöstö toimii tuottavammin, iloisemmin, innovoi enemmän ja sairastaa vähemmän. Henkilöstön jäsenet luottavat toisiinsa ja nauttivat toistensa seurasta. Henkilöstön vaihtuvuus pysyy halutulla tasolla ja organisaation tulevaisuus on turvatumpi.

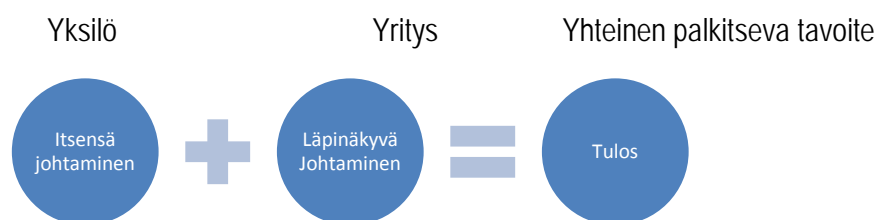
Muutosvalmius on tärkeä ominaisuus tämän päivän työelämässä. Muutosta ei pidä vastustaa, muttei sitä pidä tehdä muutoksen vuoksi. Siihen on oltava syy. Perusteltu muutos, jolle on oikea tarve, voidaan viedä organisaatioon helpoimmin, sillä jos muutosta ei ole itse ostanut, ei sitä saa markkinoitua muillekaan. Jatkuva muutos olisi huomioitava samoin esimiehiä kuin muitakin rekrytoitaessa. Mikä on henkilön mahdollisuus kasvaa yrityksessä? Miten hän jatkossa kehittyy ja tuottaa hyötyä yhteisölle, jos nykyinen työnkuva muuttuu tai häviää? Strateginen rekrytointi edellyttää yrityksiltä pitkäjänteistä sitoutumista ihmisiin; osaamiskartoituksen tekemistä ja osaamisen kehittämistä, jotta henkilön urakehitys mahdollistuu. (Paunonen, Perko, Mäntyniemi 2006, 106–108). Strateginen henkilöstöjohtaminen kuntasektorilla lähtee siitä, että ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara. He eivät ole kustannustekijöitä vaan tärkeitä palveluiden tuottajia. Kuntasektorilla on kirjattu, että:

Ammattiyhdistysliikkeen myötävaikutus organisaation tuotanto- ja palvelustrategioiden suunnittelussa ja toteutumisen valvonnassa on vahva kilpailutekijä. Olennaisinta organisaation strategisessa toiminnassa on huolenpito työnantajan ja henkilöstön yhteistoiminnan toimivuudesta. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003).

Ihmisten johtamista ei voi tehdä samalla tavalla kuin asioiden johtamista. Ahosen mukaan näiden johtamistapojen eroja ei huomioida riittävästi johtamiskoulutuksessa ja esimiesten rekrytoinnissa. Hänen mukaansa kaikilla, joilla on alaisia, pitäisi olla riittävästi tietoa työn eri tekijöiden vaikutuksista ihmisten terveyteen, motivaatioon ja hyvinvointiin. (Kehno työhyvinvointi maksaa 30 miljardia vuodessa 2012). Ovatko työntekijät työpaikoilla ihmisiä vai kulueriä?

Haapalaisen (2005, 45–46) näkemyksessä esimies ei ole kaveri tai ystävä, vaan johtaja. Tämä perustuu esimiehen rooliin yrityksen edustajana ja sen vuoksi hänen on asetettava liiketoiminta ystävytyden edelle. Silti esimiehen tulee välittää johdettavistaan aidosti ja olla kiinnostunut siitä, mitä heille kuuluu työssään. Yksilöiden johtaminen jokaisen odottamalla tavalla ei voi olla pehmojohtamista. Se on vaativampaa johtamista kuin massajohtaminen. Yksilöllinen johtaminen vaatii paljon aikaa, jota ei aina ole ja voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, kun toiset osaavat vaatia sitä enemmän kuin toiset. (Haapalainen 2005, 45–46).

Paasivaara (2010, 15) jakaa johtamistyössä tarvittavat taidot kognitiivisiin ja sosiaalisiin. Näistä kognitiivisia taitoja ovat esimerkiksi tiedon käyttäminen ja välittäminen, havainto- ja ajattelukyky sekä ymmärtäminen. Analysointi- ja tulkintakykyä tarvitaan keskeisten asioiden seulomiseen tietotulvasta. Jokapäiväisessä työssä tarvitaan myös valmiutta ratkaista ongelmia, kykyä oppia uutta sekä muutosvalmiutta. Sosiaalisia taitoja ovat esimerkiksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot, empaattisuus, ystävällisyys ja yhteistyövalmiudet (asiakas, omaiset, verkosto, moniammatillinen yhteistyö). Vuorovaikutus- ja keskustelutaidot, kielitaito sekä kulttuuritietämys kasvatavat koko ajan merkitystään työyhteisötaitoina. (Paasivaara 2010, 15).



Kuvio 2. (Leskinen & Hult 2010, 20)

Hyvä itsetuntemus on menestyksekkään johtajuuden perusta. Terveen itsetunnon ja myönteisen minäkäsityksen kautta itseä ja toisia on helpompi arvostaa. Itsensä tunteva johtaja voi helpommin kehittää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, säädellä omaa toimintaansa ja tunnistaa omat kasvuhaasteensa. Hän luottaa itseensä ja tekemiinsä valintoihin. Edellä kuvattu koskee

toisaalta kaikkia yksilöitä yrityksessä ja siten tekee edelliselle sivulle kuvatun Leskisen ja Hultin(2010, 20) mukaan tehdyn kuvion (ks. Kuvio 2) ymmärtämisen helpoksi. Kun henkilö tuntee itsensä ja oman inhimillisyytensä, hänen on helpompi tunnistaa näitä piirteitä myös muissa. Hyvä johtaja tietää, kuinka taistella uupumista, urautumista ja kyllästymistä vastaan. Hän löytää uusia käyttämättömiä voimavaroja itsestään ja kykenee saamaan työn ja vapaa-ajan välille hyvän tasapainon, jolloin molempiin riittää voimavaroja. (Emt. 16, 33, 42, 44).

## 2.7 Työpaikan ilmapiiri ja yhteisöllisyys

Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 102) mukaan kollektiiviseen työniloon liitetään käsitteenä hyvä työilmapiiri. Tämä on helpompi ymmärtää, kun tietää, että huono ilmapiiri voi olla työnilon este. Yhdessä jaetut työnilon kokemukset puolestaan parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Korppoo (2006,181) toteaa, että ilmapiirin merkitys on noussut selvästi esille tutkittaessa jaksamista ja ennen aikaista eläköitymistä. Rakentavassa ja hyväksyvässä ilmapiirissä työntekijät motivoituvat jatkamaan työskentelyä fyysisistä rajoitteista, sairauksista tai vammoista huolimatta, kun taas kielteiseksi koetussa ilmapiirissä pienetkin rajoitteet saattavat muodostua työssä jatkamisen esteiksi ja johtaa työhalun ja sitä kautta työkyvyn rapautumiseen. Paasivaara ja Nikkilä muistuttavat, että innostavan työyhteisön työteho kasvaa, mutta tehokkuus ei saa ajaa inhimillisyyden edelle (Paasivaara & Nikkilä 2010, 142).

Hyvinvoiva työyhteisö pohjautuu vuorovaikutteiseen esimiestyöhön ja rohkeuteen nostaa vaikeatkin asiat keskusteluun. Siellä ollaan ihmisiksi, huomioidaan kaikkien vahvuudet ja hyödynnetään sekä kehitetään niitä, taataan kaikille onnistumisen kokemuksia ja hyvää palautetta sidosryhmiltä. Työyhteisössä kehitetään suunnitelmallisesti työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä osaa työyhteisötaidot, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. Hyvässä ilmapiirissä työntekijä käyttää koko osaamistaan, haluaa kehittää työtään ja työolojaan, haluaa ottaa vastuuta ja kestää kuormitusta. Motivaatiota lisäävät merkityksellinen työ sekä saavuttamisen ja pärjäämisen kokemukset. Huolehditaan tasapainosta työn, perheen ja muun elämän välillä. (Vesterinen 2010, 117; Nykänen 2007, 14–15).

Feldtin (1999, 51) tutkimuksen mukaan henkilöstön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta voidaan tukea kiinnittämällä huomiota organisaatioilmaston hyvään laatuun ja työn epävarmuuden vähentämiseen. Pitkään poissaolleiden henkilöiden palatessa takaisin työelämään on äärimmäisen tärkeää panostaa heidän voimavarojensa palauttamiseen. Hyvään ilmapiiriin puolestaan vaikutetaan huomioimalla yksilölliset erot. Samaan sävyyn asioista puhuu toinenkin tutkija.

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Minna Janhosen mukaan työpaikan me-henki on kaikki kaikessa, jotta ihmiset voivat jaksaa työssään ja myös viihtyä siellä. Hyvä henki tarkoittaa pähkinäkuoressa työyhteisön avoimuutta, luottamusta ja vuorovaikutusta. Tämän pohjalta tutkijan olettaus tulevaisuudelle on, että työyhteisön merkitys henkilöstölle kasvaa. (Mikkonen 2012a).

## 2.8 Perhe-elämä ja työ sekä elämänhallinta

Ihmisen elämä jakaantuu erilaisiin jaksoihin. Opimme jokaisessa elämänvaiheessa tärkeitä taitoja ja kartutamme elämäkokemustamme laajentaen samalla ymmärrystämme ympäröivästä maailmasta. Jokaisen elämä on yksilöllinen ja sisältää onnistumisia ja epäonnistumisia, voittoja ja tappioita, iloja ja suruja. Elämän ollessa tasapainossa ihminen hallitsee tilanteet työssä ja vapaalla, yksilönä ja perheen sekä työyhteisön jäsenenä. Yksilöllä on vastuu huolehtia toimintakyvystään. Työelämässä ei voi ajatella, että työnantajan velvollisuus on yksin motivoida meitä toimimaan. Yrityskään ei voi komentaa ihmisiä sitoutumaan tai motivoitumaan. Työelämässä vastuu motivaation ja toimintakyvyn ylläpitämisestä on työnantajan ja työntekijöiden yhteinen. (Leskinen & Hult 2010, 21).

Aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä työelämävalmiuksia ja elämänhallinnan osa-alueita. Esimiestyöllä ja tavoilla toimia työyhteisössä on merkitystä siihen, miten henkilöstö kokee voivansa osallistua ja vaikuttaa asioihin. Työntekijöiden hallinnan tunnetta voi lisätä kiinnittämällä huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epävarmuuden vähentämiseen. Toiminnan suunnittelussa pitäisi huomioida työntekijöiden toiveita, kykyjä ja tavoitteita, sillä kaikille tärkeät onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämänhallintaa. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2006, 8). Vuorotyössä hallinnan tunnetta voi saada siitä, että työvuorosuunnitteluun saa vaikuttaa itse ja työvuorot tietää mahdollisimman pitkälle etukäteen (Hyvinvointia vuorotyöhön 2011, 18).

## 2.9 Yksilön asenne ja vastuu omasta hyvinvoinnista

Työhyvinvointia on mahdotonta määrittää yhdellä sanalla tai yhdellä tavalla. Jokainen ihminen kokee sen eri tavalla ja sisällyttää siihen itselleen tärkeitä merkityksiä. Jotkut ihmiset kokevat työnsä merkittäväksi, haasteelliseksi ja palkitsevaksi ja kokevat sitä kautta tyytyväisyyttä ja hyvinvointia työssä. Jotkut eivät koe työtään riittävän haastavaksi, mutta mieltävät työpaikan,



työkaverit ja työpaikan ilmapiiriin niin hyväksi, että heidän työhyvinvointi rakentuu niiden varaan. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 109).

Ihmisen minäkuva ja itsensä hyväksyminen vaikuttavat siihen, millaisena hän näkee tulevaisuuden ja millaisiksi hän arvioi omat tulevaisuuden näkymänsä. Realistinen minäkuva on avain itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen sekä toimimiseen muiden kanssa yhteistyössä. Minäkuvan vääristyessä mahdollisuus kehitykseen lakkaa. (Paasivaara 2010, 33, 42, 44).

Jotta ihmisellä on motivaatiota ponnistella työssään yhteisen tavoitteen saavuttamisen eteen, hänellä pitää olla näkemys toiminnan mielekkyydestä sekä merkityksellisyydestä. Työyhteisössä on hyvä keskustella siitä, miksi tämä yritys on olemassa ja mikä merkitys yritystoiminnalla on. Yksilötasolla on hyvä miettiä, miksi minä olen tässä ammatissa ja miksi minä haluan antaa parhaan panokseni yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, sillä ihminen on itselleen vastuussa siitä, että on valinnut mielekkään ammatin ja tietää, mitä kulloisessakin elämäntilanteessa työlleen tavoittelee. Yritys puolestaan on vastuussa siitä, että se tarjoaa hyvän ja läpinäkyvän ihmisjohtamisen (ks. kuvio 2), jonka avulla yksilöillä on mahdollisuus osallistua toimintaan ja kokea oma tekemisensä palkitsevaksi. (Leskinen & Hult 2010, 20).

## 2.10 Työterveyshuolto

Työterveyslaitoksen tekemän selvityksen mukaan työterveyshuoltoon käytetty suuri rahamäärä ei välttämättä takaa työpaikkojen hyvinvointia. Tämä johtuu siitä, että yritykset eivät tunne riittävästi työterveyspalvelujensa sisältöä ja osittain palveluihin sijoitetut rahat menevät hukkaan. Sairaus- ja työkyvyttömyysluvat voivat jopa lisääntyä huolimatta työpaikan panostuksista työterveyshuoltoon. Elinkeinoelämän keskusliiton ylläkäri Jan Schugkin mukaan sairauspoissaolojen määrään ja työkyvyttömyyden sekä työterveyshuollon kustannuksiin voidaan vaikuttaa laittamalla työn perusasiat kuntoon eli organisoimalla työt, tarkistamalla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhön ja työaikajärjestelyt. Työterveyshuollon toimintaa kannattaa kehittää yhteistyössä yrityksen, työntekijöiden ja työterveyspalveluiden sekä muiden toimijoiden kanssa. Osapuolten on uskottava työterveyshuollon hyödyllisyyteen. Työterveyshuollon tehtävä olisi myös tukea työntekijöiden terveyttä ja paluuta työhön, ei vain todistaa työkyvyttömyyttä. (Mikkonen 2012b).

Työterveyshuollon tehtävä on ennalta ehkäisevä työkykyä ylläpitävä toiminta. Siitä huolimatta se usein painottuu akuuttiin sairaanhoitoon. Työkykyä ylläpitävään toimintaan satsaamisella

tulokset olisivat paljon paremmat, kustannukset pienemmät ja työhön vaadittu aika pienempi. Työntekijän fyysiseen terveyteen, osaamiseen, työpaikan ilmapiiriin, johtamistapaan, ergonomiaan ja työn järjestelyihin liittyvät toimenpiteet parantavat työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Koska työterveyshuollon tehtävänä on edistää työkykyä, siihen käytettävä raha on investointi. (Ahonen 2006, 52; Seuri & Suominen 2010, 207).

Heikko työhyvinvointi ei vaadi paljon näkyäkseen, mutta hyvinvointi työssä vaatii systemaattista työtä ja panostusta siihen sekä edellyttää hyvää johtamista. Hyvissä työoloissa työskentelevä motivoitunut henkilöstö tuottaa parempaa tulosta. Hyvä työnantaja on kiinnostunut siitä, kuinka hänen henkilöstönsä voi ja kehittää yhteisöä paremmaksi. Hän tarjoaa henkilöstölle koulutusta ja tarttuu ongelmiin ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Professori Ahosen (Kehno työhyvinvointi maksaa 30 miljardia vuodessa 2012) mukaan 30 miljardia euroa kuluu vuodessa heikon työhyvinvoinnin aiheuttamiin kustannuksiin ja tästä summasta 24 miljardia koostuu ennenaikaisista eläkkeelle jäämisistä sekä niistä johtuvista työpanosten menetyksistä. Viisi miljardia kuluu sairauspoissaoloihin ja työtapaturmiin. Mikäli työntekijä ei koe työtään riittävän haastavaksi ja palkitsevaksi, hän ei ole siinä täysillä mukana ja aiheuttaa näin tehottomuudellaan lisäkustannuksia. Monet yritykset maksavat työterveyshuollosta suuria summia ja siinäkin osa on turhaa. Koska kustannukset heikossa työhyvinvoinnissa kumuloituvat, kaikkien kannalta paras ratkaisu on, että yritykset panostavat henkilöstönsä hyvinvointiin työssä.

## 2.11 Työyhteisötaidot ja palautteenantokulttuuri

Alaistaidoilla on merkittävä osuus ilmapiiriin ja työnteon onnistumiseen. Esimiehen on hankala hoitaa tehtävänsä, jos alainen ei anna hänelle mahdollisuutta siihen. Toisaalta suorittavan tason tai väliportaan esimiehen kannalta alaistaidot määrittävät myös hänen paikkaansa – hänen on osattava toimia esimiehenä alaisilleen ja hallittava alaistaidot suhteessa omaan esimieheensä. Katriina Rehnback tutki Rauman kaupungin työntekijöiden työhyvinvointia esimiesten jaksamisen näkökulmasta sekä siihen liittyvien tekijöiden että alaistaitojen yhteydestä työyhteisön hyvinvointiin. Hyvän työn hallinnan katsotaan yleisesti lisäävän työhyvinvointia eritoten vaativissa työtehtävissä. Työn hallintakeinoiksi tulkittuina hyvät alaistaidot tuottavat työhyvinvointia. On todennäköistä, että hyvällä työilmapiirillä ja hyvällä esimiestyöllä on alaistaitoja kehittävä vaikutus, jolloin työhyvinvointi mahdollistaa alaistaitojen kehittymisen. (Rehnback, Keskinen 2005).

Alaistaidot -termi on saanut negatiivisen leiman ja sen vuoksi yleisesti käytetään sanaa työyhteisötaidot. Myös sana alainen on negatiivinen, sillä se tarkoittaa toisen olevan toisen alapuolella, minkä vuoksi kyseistä termiä ei tässä työssä käytetä. Kaikki ihmiset ovat samanarvoisia, tehtävänimikkeet määrittävät henkilön sijainnin organisaatiossa ja sen vuoksi kukaan ei ole toisen alainen. Organisaatiossa on rooleja, joissa johdetaan ja lähestulkoon kaikki ovat johdon alaisia eli johdettavia. Alaistaidot -termi ei myöskään sisällä aspektia johtajan roolista sekä johtajana että johdettavana ja koska kaikkien on osattava käyttäytyä työyhteisössä, on syytä käyttää termiä työyhteisötaidot.

Vesterisen, Mankan ja Hakalan ajatuksia yhdistämällä työyhteisötaidoissa kaikki lähtee hyvästä käytöksestä ja kohteliaisuudesta toisia kohtaan sekä yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen osaa ottaa toiset huomioon heidän haluamallaan tavalla ja osaa kommunikoida korrektisti. Työyhteisötaitoinen henkilö asennoituu työhönsä positii-visesti ja rakentavasti ja toimii avoimesti. Hän ymmärtää oman työnsä merkityksen yritykselle ja sen, mitkä vaikutukset hänen työllään ja toiminnallaan on työympäristöön ja yhteisöön. Tähänkin sopii sivun 19 kuvio 2. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan siis valmiuksia, jotka edesauttavat hyvää yhteistyötä työpaikalla ja vahvistavat ymmärrystä siitä, että jokaisella on vastuu omasta käyttäytymisestä ja hyvinvoinnistaan. Kun kaikki toimivat yhdessä, sosiaalisuus kasvaa ja työn teko on sujuvaa, mikä ehkäisee työn psyykkistä kuormittavuutta. (Vesterinen 2010, 112–113, 116–117; Manka & Hakala 2011, 40).

Aallon (2004, 29) mukaan voidaan väittää, että työelämän menestyksestä 84 % perustuu ihmissuhteisiin ja luovuuteen ja vain 16 % perinteisiin työtaitoihin. Turvalliset ryhmät ovat jatkuvan oppimisen perusedellytys. Niissä opetellaan ryhmätoimintaa ja yhteistyötaitoja ja esitetään mielipiteitä vapaasti ilman rangaistuksen pelkoa. Nämä ryhmät ovat tärkeitä ideoinnille, uusiutumiskyvylle, luovuudelle ja ongelmanratkaisulle, sillä turvalliseen työyhteisöön on helpompi sitoutua, se motivoi, se rohkaisee omana itsenä olemista, se lisää erilaisuuden sietokykyä ja hyödyntämistä. Se luo puitteet hyvälle palautteen annolle ja vastaanottamiselle sekä mahdollistaa rakentavan ryhmäpalautteen.

Aallon mallissa työyhteisön turvallisuus rakentuu viidestä komponentista. Ensimmäinen on luottamus, joka rakentuu ryhmässä ihmisten välille, esimiehen ja johdettavien suhteen ollessa hyvin tärkeä. Toisena mainitaan tärkeä hyväksyntä, jotta jokainen voi olla aidosti oma itsensä ja saa ryhmässä tarvitsemansa tilan toimia. Avoimuus toiminnassa, johtamisessa ja tiedottamisessa on avainasemassa luottamusta rakennettaessa. Esimieheltä odotetaan ja saadaan tukea

sekä palautetta. Jokainen saa tukea. Kaikki sitoutuvat yhteiseen päämäärään ja toimii tavallaan sitä kohti. (Aalto 2004, 29–30).

Palautteenantokulttuuri on asiantuntijoiden mukaan suomalaisessa kulttuurissa lapsen kengissä. Ongelmia on sekä palautteen annossa että sen vastaanottamisessa. Kuka tahansa voi antaa palautetta kenelle tahansa. Tärkeintä on, että se annetaan rakentavasti ja positiivisesti. Jos palaute ei ole korjaavaa tai kiittävää, sen antamisen tärkeyttä ja ilmoitusasua kannattaa miettiä. Moitteet saatuaan moni korjaa tekemänsä virheen, muttei toimintaansa. Kohtelias ja rakentava palaute pyrkii virheellisten toimintatapojen korjaamiseen henkisen kasvun kautta. Kasvun kautta henkilöstä tulee oivaltavampi, tyytyväisempi ja tasapainoisempi. Vaikeina aikoina rakentava ja positiivinen palaute auttaa kaikkia jaksamaan ja hyvän palautteen ansiosta myös työn laatu nousee. (Hurme 2012a; Aalto 2004, 13–14; Kalliomaa & Kettunen 2010, 85).

## 2.12 Vastuullisuus ja arvot

Rekrytointia olisi syytä pohtia riittävän syvällisesti, sillä oikean henkilön valinta on avainasemassa silloin, kun yritys haluaa menestyä. Strategialähtöinen osaamisen rekrytointi on ollut arkea jo vuosikymmenen ajan Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä, joten olisiko aika tarkistaa, osataanko samalla tavalla toimia muilla aloilla? Palkataanko esimiehet kivuttomasti ja nopeasti talon sisältä paikkaamalla syntynyt aukko eli valitaan samanlainen henkilö kuin paikalta lähti vai hankitaanko resursseja, joita aikaisemmin ei ole ollut? (Paunonen, Perko, Mäntyniemi 2006, 104–105)

Yhteiskunta muuttuu. Yritykset irtisanovat henkilöstöä, vaikka ne tekevät samaan aikaan loistavaa tulosta. Henkilöstön on vaikea motivoitua tilanteessa, jossa varmuus tulevaisuudesta hämärtyy. (Manka 2011, 14). Työt tehdään koko ajan pienemmällä henkilöstömäärällä ja samaan aikaan jokaisen työelämässä mukana olevan pitäisi jaksaa työskennellä pidempään. Sukupolvien saatossa jokainen vuosikerta on hiukan erilainen kuin edellinen ja nykyisin työhön tulevat nuoret sukupolvet eivät ole enää kiinnostuneita työskentelemään täyttä aikaa vakituisissa työsuhteissa kuten muut ennen heitä. Suuret ikäluokat kokevat edelleen velvollisuudekseen työskennellä ja työ antaa heille runsaasti sisältöä elämään. Nuoret taas haluavat kohtuullistaa elämänsä ja he työskentelevät kattaakseen harrastuksista syntyvät kustannukset. Vapaa-aika ja yksilöllisyys arvostetaan työntekoa korkeammalle. Koko työnteko on murroksessa ja työnantajan pitäisi pohtia, millä tavalla nuoret saadaan sitoutumaan työhönsä. (Manka 2011, 28; Alasoini 2010, 14).

## 2.13 Hyvä ja paha stressi

Stressi on tuttu termi työelämässä. Siitä puhutaan paljon ja tutkimuksia löytyy. Nykäsen (2007, 42) mukaan positiivisia stressireaktioita ovat hyödylliset tunteet: keskittyneisyys, sopiva vireystila ja vahvuuden tunne. Negatiivisia stressireaktioita ovat haitalliset tunteet, keskittymisvaikeudet, ärtyisyys, keholliset vaivat ja voimattomuuden tunne. Manka (2011, 16) lisää listaan vielä kynnisyys, unihäiriöt, masentuneisuuden, sairastumiset ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisen. Haitallista stressiä kokee 10 % työssäkäyvistä henkilöistä, naiset miehiä yleisemmin.

Ihmiset kokevat stressiä erilaisissa tilanteissa ja se, miten voimakkaasti stressi koetaan, on yksilöllistä ja elämäntilanteita vaikuttavat kokemukseen. Jos stressi kasvaa liian suureksi, se rajoittaa elämää, ajattelua ja toimintaa. Kaikki stressi ei kuitenkaan ole haitallista, vaan sitä tarvitaan. Sopiva stressi saa henkilön oikeaan vireystilaan ja parantaa suoritusta. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 108–109; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2006, 5).

Henkilö, joka suhtautuu työhönsä positiivisesti, voi kokea työhyvinvointia. Distressi eli negatiivinen stressitilanne syntyy silloin, kun henkilö kokee taitojensa ja osaamisensa olevan ristiriidassa ympäristön vaatimusten kanssa. Tämä aiheuttaa ylikuormitusta, joka voi johtaa hallitsemattomaan stressiin. Myös vuorotyö ja epäsäännölliset työajat kuormittavat ihmisiä. Toisaalta liiallisten vaatimusten tavoin myös liian vähäinen haastavuus työssä aiheuttaa stressiä. Tämä johtuu siitä, että henkilö alikuormittuu tilanteessa, jossa kokee kykijensä menevän hukkaan. (Nykänen 2007, 42; Pulkkinen, Rönkä, Feldt, Kinnunen & Kokko 2005, 37; Katajainen, Lipponen & Litovaara 2011, 134–135; Hyvinvointia vuorotyöhön 2011, 22).

Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Paha stressi on jotain muuta, mutta silti distressin lisäksi sen rinnalle on nostettu myös teknostressin käsite. Se selitetään Mankan (2011, 18) mukaan rasiitustilana, joka aiheutuu aivoille avointen digiyhteyksien kautta. Nykypäivän teknisessä yhteiskunnassa jokainen altistuu tälle stressin muodolle päivittäin, ellei hallitse rajojaan. Oireina teknostressissä ovat uupumus, ärsyyntyneisyys, virheet ja keskittymisvaikeudet. Ne eivät mitenkään poikkea tavallisesta, pahasta stressistä.

## 2.14 Väsymys ja uniongelmat

Jokainen meistä on joskus väsynyt. Suurin osa on virkeä päivällä ja uninen yöllä. Väsymys ei ole kuitenkaan vain unen ja hereillä olemisen erottamista toisistaan, vaan se viittaa moneen

muuhunkin asiaan. Partisen (2011, 76) mukaan se voi tarkoittaa ruumiillista tai henkistä väsymystä ja syynä voi olla esimerkiksi stressi, liiallinen lihasrasitus, liiallinen tai liian vähäinen työ, alentunut miellala, unen puute, unihäiriöt, jokin sairaus tai lääkkeet.

Työ on yleisin syy työssäkäyvien uniongelmiin ja niihin pitäisi suhtautua vakavasti. Ongelmaan voidaan vaikuttaa työtä kehittämällä eli sopeuttamalla työkuormaa ja selventämällä vuorojärjestelmiä. Säännöllinen liikunta auttaa unenlaatuun ja vireystilaan. Työtä kehittämällä ja työmääriä tarkistamalla vaikutetaan helpoimmin henkilökunnan nukkumiseen. Kun henkilökunta lepää hyvin, se sairastaa vähemmän, on tehokkaampaa ja positiivisempaa. Pienellä korjausliikkeellä voidaan saada aikaan kustannussäästöjä. (Härmä, Hublin, Kukkonen-Harjula, Kronholm, Paurio, Puttonen & Stenberg 2011, 79, 91).

Monet asiat vaikuttavat siis siihen, kuinka väsyneitä olemme. Ruokakin vaikuttaa jaksamiseen. Kun ihminen tuntee itsensä, hän osaa syödä työpäivän aikana sopivaa ruokaa sopivina annoksina ja ehkäisee näin väsymystä, joka iskee vääränlaisen syömisen jälkeen. Työssä jaksamisen kannalta hyvin tärkeitä olisi työmäärän tarkistaminen yksilölle sopivaksi. Riittävästä unen ja levon määrästä sekä niiden laadusta huolehtiminen luovat pohjan sille, ettei väsymys rapauta henkistä ja fyysistä jaksamista. Jotta ihmisen normaali aivotointa on mahdollista, on riittävästä vireystasosta huolehdittava. Vireystason laskiessa hereillä pysyminen ja tehtävistä suoriutuminen hankaloituu ja samalla virheiden tekemisen riski lisääntyy. (Partinen 2011, 76).

## 2.15 Työuupumus tai burnout

Työuupumus kehittyy pitkittyneen työstressin seurauksena. Se ei ole sairaus, vaan häiriötila, jossa henkilö on uupumusasteisesti väsynyt, hänen ammatillinen itsetuntonsa ja asenteensa työtä kohtaan ovat huomattavasti heikentyneet. Tutkimustiedon mukaan sitä aiheuttavat mm. liiallinen työmäärä, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, puutteellinen palkitseminen työssä, työilmapiiriongelmat, oikeudenmukaisuuden puuttuminen ja arvokonfliktit työssä. Työuupumuksen seurauksena henkilö voi sairastua masennukseen ja kärsiä unihäiriöistä. Se voi johtaa myös erilaisiin päihdehäiriöihin ja ikävä kyllä myös työkyvyttömyyteen. (Ahola, Tuisku & Rossi 2011, 124; Pulkkinen, Rönkä, Feldt, Kinnunen & Kokko 2005, 37).

Schaufeli ja Enzmann (1998, 1) kuvaavat loppuun palamista auton akun avulla. Akku tyhjenee, kun siitä kulutetaan enemmän virtaa kuin mitä sinne ladataan ja siinä tuotetaan pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen dynaaminen tasapaino kysynnän ja tarjonnan välillä järkkyy ja lopputulokseksi yksilön energiavarastot tyhjenevät asteittain. Tämä sama tapahtuu burnoutissa: ihmiset

antavat itsestään liian paljon liian kauan ja saavat vastineeksi liian vähän. Lopulta burnout on pitkän aikavälin tulos sille, että sijoitukset ja tuotot eivät ole tasapainossa. (Schaufeli & Enzmann 1998, 1).

Työuupumus tulee kalliiksi sekä henkilölle itselleen että työnantajalle ja koko yhteiskunnalle. Monilla työpaikoilla on käytössä varhaisen välittämisen malli, jonka avulla esimiesten pitäisi huomata työuupumuksesta kärsivä johdettavansa ennen kuin tilanne pääsee kehittymään liian pitkälle. Toisaalta jokaisen pitäisi tuntea itsensä ja kertoa mahdollisista ongelmistaan omaaloitteisesti, jotta asioita voidaan järjestää. Aina asiat eivät mene suunnitellusti ja silloin tarvitaan apua. Jos henkilö itse tai esimies ei huomaa tilanteen heikkenemistä, pitäisi jokaisella yhteisön jäsenellä olla kollektiivisesti mahdollisuus nostaa asia esille sen sijaan, että tilanne pääsee huonontumaan piilossa.

## 2.16 Presenteismi

Presenteismi on tämän päivän asiantuntijatyössä yleinen ongelma. Ihmiset ovat sairaita, mutta kokevat niin suurta vastuuta työstä, että tulevat työpaikalle, vaikka he eivät ole työkykyisiä. Sairaana töihin tuleva henkilö yllirasittaa itsensä, altistaa työtoverinsa sairaudelleen ja kaiken lisäksi on todennäköisesti myös hyödytön työyhteisölleen, sillä hänen työteho on olematon. Vaarana on silloin, että myös työtovereiden motivaatio laskee. (Hurme 2012b).

Presenteismi tarkoittaa myös sitä, että ihminen on paikalla, muttei ole läsnä. Nykypäivänä yleinen tiimi- tai ryhmätyö saa ihmiset tulemaan työpaikalle myös silloin, kun heidän olisi parempi pysyä poissa. Sairastunut voi kokea, että hänen poissaolonsa rasittaisi muuta ryhmää niin paljon, että hän tulee mieluummin paikalle tekemään edes jotakin kuin kaataa kaiken ryhmänsä niskaan. Presenteismissä yksilö ajattelee tekevänsä oikein, vaikka todellisuudessa hänen toimensa aiheuttaa heikentyntä tuottavuutta, pienentyntä tulosta, suurta henkilöstön vaihtuvuutta ja sitoutumattomuutta. Jos yksilö tekee sairaana työtä, hän pitkittää omaa sairauttaan ja sitä kautta parantumistaan ja altistaa muutkin sairaudelle, mikä kasvattaa sairauspoissaoloja entisestään. Näin toimivat herkemmin henkilöt, joilla on muu kuin vakituinen työsuhte. (Emt.).

Johnsin (2011, 293–297) tutkimus korostaa presenteismin käsitteen merkitystä, sillä sen avulla kuvataan vielä vähän ymmärrettyä tilaa täydellisen työhön sitoutumisen ja toistuvan poissaolon välimaastossa. Tutkimustulokset näyttävät, että presenteismiä ilmionä pitäisi tutkia enemmän käyttäytymistieteellisestä lähtökohdasta, sillä presenteismi on hyvin yksilöllisesti koettu asia.

Tutkimuksessa itsensä vähemmän terveiksi kuvaavat henkilöt olivat toistuvammin poissa ja heillä ilmeni enemmän presenteeismia. Henkilöt, jotka kokivat yleensä terveytensä paremmaksi, olivat sairaana kotona sairastamassa, eikä heillä esiintynyt presenteeismia. Niillä, jotka kokivat tekevänsä tärkeämpiä työtehtäviä, oli enemmän sekä sairaus- että presenteeismipäiviä. Henkilöt, joiden työ on läheisessä riippuvuussuhteessa muiden kanssa, olivat harvemmin toistuvasti poissa ja heillä ilmeni eniten presenteeismia.

Yllättävää Johns'n tuloksissa oli, että mielestään helpommin korvattavissa olevat henkilöt ilmoittivat enemmän presenteeismia. Onkin mahdollista, että henkilöt, jotka kokevat olevansa helposti korvattavissa ovat vähemmän taitoa vaativissa töissä. Vastaajista ne, joiden mielestä poissaolo työstä oli oikeutettua, olivat odotetusti enemmän poissa työstä, heillä oli enemmän sairauspäiviä kuin muilla ja vähemmän presenteeismia. Heikomman työsuhdeturvan piiriin kuuluvat henkilöt ilmoittivat useampia presenteeismipäiviä ja suurempaa työtehon menetystä paikalla ollessaan. Vaikka oli oletettavaa, että työsuhteen turvallisuus antaisi luvan suuremmille poissaoloille, tämä oletus voi johtua kuitenkin siitä, että varmemmissa työsuhteissa olevat ihmiset kokevat olevansa myös terveempiä. (Johns 2011, 293–297).

## 2.17 Epävakaata työsuhde

Epävakaata työsuhde tarkoittaa tässä yhteydessä työsuhdetta, joka on muu kuin vakituinen. Se on siis määräaikainen, osa-aikainen tai vuokratyösuhde. Pulkkinen, Rönkä, Feldt, Kinnunen ja Kokko (2005, 39) ovat tehneet pitkän aikavälin tutkimuksen, jossa seurattiin samoja henkilöitä ala-asteelta aikuisuuteen ja keski-ikään. Heidän tutkimustulostensa mukaan työuran epävakaas oli riski sekä subjektiiviselle että objektiiviselle terveydelle. Epävakaalle työuralle valikoituu henkilöitä yksilöllisten voimavarojen mukaan, ei siis välttämättä suoraan esim. koulutustaustan perusteella. Epävakaata ura on tutkimuksen mukaan stressitekijä, ja se heikentää terveyttä yksilöllisistä voimavaroista tai terveyskäyttäytymisestä huolimatta.

Tanskasen (2012, 34–42) väitöskirja tutkii vuokratyöntekijöiden työelämän laatua. Siitä käy ilmi, että vuokratyöntekijöiden kokonaisansiot jäävät muita pienemmiksi, sillä he eivät ole oikeutettuja työsuhde-etuihin eivätkä kuulu mahdollisesti toimeksiantajayrityksen henkilöstölleen tarjoamaan henkilöstörahoastoon. Heillä on huonommat mahdollisuudet saada koulutusta tai edetä uralla. Työsuhde on usein määräaikainen, mikä aiheuttaa työn menettämisen pelkoa. Työssä vuokratyöntekijä voi kokea, ettei hän saa työyhteisössä riittävää tukea, sillä vakituinen henkilöstö ei tuhlaa aikaansa tutustuakseen vierailevaan jäsenen. Vuokrattu työsuhde ei ole vastavuo-



roinen kuten sen pitäisi olla ja aiheuttaa psykologisia ongelmia. Vuokratyöntekijän on osoitettava tehonsa ja tarpeellisuutensa joka päivä, vaikka se voi odottaa samaa vuokraajaltaan, mikä voi johtaa vuokrahenkilön oireiluun työpaikalla. Vuokrattu henkilö vakinaistetaan vain harvoin käyttäjäyrityksensä palvelukseen. Työsuhteessa on jatkuva pelko työpaikan menetyksestä ja mitä enemmän sitä pelkää, sitä todennäköisempää työn menettäminen lopulta on. Vuokratyösuhteessa työskentelevät ovat muita tyytymättömiä työhönsä ja kokevat työn epäoikeudenmukaiseksi. (Tanskanen 2012, 34–42).

Kinnunen, Mauno, Mäkikangas ja Nätti tutkivat yliopistoissa työskenteleviä henkilöitä ja heidän työsuhteitaan. Tutkimuksen mukaan näytti siltä, että mikäli henkilö kokee työsuhteen määräaikaisuuden palvelevan omaa tilannettaan ja olevan oma valinta, se ei vaikuta hänen hyvinvointiaan laskevasti. Mikäli henkilö kokee, että hän on määräaikainen vasten tahtoaan, hän voi huolestua. Tulosten valossa positiivisesti määräaikaaisuuteen suhtautuvat ajattelevat työn astinlaidaksi vakituisen työsuhteeseen, kun taas negatiivisesti suhtautuvat kokevat olevansa jumiin epätyytyttävässä työssä. (Kinnunen, Mauno, Mäkikangas, & Nätti, 2011, 111-112).

### 3 Tutkimuksen metodologiset valinnat ja toteutus

Kun tarkoituksena on saada esille ihmisten henkilökohtaisiin arvoihin liittyviä asioita, kuten mikä on tärkeää heidän hyvinvointinsa kannalta, ymmärtää ja kuvata jotain ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa laadullinen tutkimus puoltaa paikkaansa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85-86). Silloin myös haastattelijan persoona osallistuu peliin ja vaikuttaa omalta osaltaan tuloksiin. Tutkija ei ole objektiivinen tarkkailija, vaan aktiivinen osallistuja, joka vaikuttaa lopputulokseen. Toisaalta, laadullisessa tutkimuksessa hänellä on lupa siihen. Grönfors (1985, 11–15) muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen tekijä voi käyttää myös tilastollista materiaalia tulosten tulkinnassa. Laadullista ja tilastollista materiaalia voi käyttää ristiin ja sen avulla päästään mielenkiintoisiin tuloksiin. Laadullinen tutkimus ei tuota numeerisesta tai tilastollisesti yleistettävää materiaalia.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85–86) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa syvennetään olemassa olevaa tietoa jostain ja silloin on hyvin tärkeää, että haastateltavat tuntevat aiheen,

josta heitä haastatellaan. Haastateltavat voidaan valita eri kriteereillä ja tässä tutkimuksessa haastateltavat valitsi jokaisen haastatteluun osallistuneen yrityksen yhteyshenkilö. Yhteyshenkilöille kerrottiin, että haastatteluihin haluttiin henkilöitä, joilla on henkilökohtaista kokemusta työhyvinvoinnista joko erilaisten vastuutehtävien tai kiinnostuksen kautta. Yhteyshenkilöt valitsivat näitä kriteerejä vastaavia haastateltavia neljästä henkilöstöryhmästä.

Aineiston keruu ja tietty analysointi tapahtuivat osittain samaan aikaan. Metsämuuronenkin (2008, 48) kertoo sen olevan tavallista. Aineiston keruumuoto oli haastattelu ja siinä saatuja tietoja analysoin koko ajan, jotta ehdin reagoida haastateltavan kertomiin asioihin nopeasti ja kysyä jatkokysymyksiä, joilla tietoa saattoi syventää. Haastateltavien kertomuksissa sillä, kuka sanoi mitä ei ole niin paljon merkitystä kuin sillä, että tiettyjä asioita yleensäkin sanottiin. Asiat eivät ole henkilöistä riippuvaisia, kuten Metsämuuronen (Emt.) toteaa, vaan kaikki kerrotut asiat voidaan irrottaa lausujistaan ja siirtää yleiselle tasolle, kuten tässä työssä on tehty.

### 3.2 Haastattelut

Haastatteluja voi toteuttaa eri tavoin. Oman tavan valintaan vaikuttaa se, millaista aineistoa haluaa ja miten sitä on tarkoitus käsitellä. Eskola ja Vastamäki (2010, 28) jakavat haastattelutavat neljään erilaiseen. Strukturoitu haastattelu on järjestelmällinen ja siinä kysytään kaikilta haastateltavilta samat kysymykset samassa järjestyksessä ja pyydetään valitsemaan annetuista vaihtoehdoista sopivin vastaus. Puolistrukturoidussa haastattelussa toiminta on muuten kuten edellä, mutta vastaaja vastaa vaihtoehtojen sijaan omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit, joita käsitellään, on ennalta määrätty, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelevat. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki tietyt aiheet tulevat käsitellyiksi. Avoin haastattelu puolestaan on keskustelua tietystä aiheesta ja vastauksiksi saadaan niitä asioita, joista haastateltava haluaa puhua. Tällöin kaikki haastateltavat eivät puhu kaikista aiheista, vaan vastaukset vaihtelevat henkilön persoonan mukaan. Tuomi ja Sarajärvi sekä Eskola ja Vastamäki pohtivat rajanvetoa teema- ja syvähaastattelun välillä. Syvähaastattelu voi antaa paljon tietoa haastateltavasta aiheesta, mutta onko parempi saada syvennettyä tietoa sieltä täältä vai pitäisikö yhdenmukaisuuden vuoksi kaikilta kysyä samat asiat samassa järjestyksessä? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Eskola & Vastamäki 2010, 28–29).

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin avoimen teemahaastattelun ja syvähaastattelun välimaastossa hieman haastateltavasta riippuen. Toisten haastateltavien kanssa tukilistaa käsi-

teltävistä aiheista tarvittiin enemmän ja toisten kanssa keskustelu eteni luontevasti ilman suurta keskustelun ohjausta. Tuomea ja Sarajärveä (2009, 76) lainaten ”tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja koossa, mutta antaa haastateltavan puhua vapaasti.” Opinnäytetyön toimeksiantaja Ammattiliitto Pro esitti kuusikohtaisen listan, jonka alle haastatteluista saadut vastaukset oli jäseneltävä. Jotta vastausten jako toivotulla tavalla oli mahdollinen, piti haastattelun aiheita rajata ja suunnata tietyin osin. Suuntasin erilaisia kysymyksiä eri työtehtävissä toimiville henkilöille ja pyrin käymään tietyt asiat kaikkien kanssa läpi. Osa haastateltavista oli laveampia vastauksissaan ja osa niukempia, joten haastatteluissa käytettiin vaihteleva määrä tukilistan kysymyksiä. Haastatteluun käytettävä aika vaihteli ja se vaikutti siihen, millä asteella kenenkin kanssa ehdittiin käydä teemoja läpi.

Suhteellisen avoin teemoittelu ja haastattelut sopivat tähän tutkimukseen, sillä ne antoivat minulle vapautta haastattelujen suhteen ja Grönforsin sanoin myös oikeutuksen vaikuttaa haastatteluihin omalla kokemuseräisellä tiedollani aiheesta. Yritysten tunteminen etukäteen oli etu, sillä haastateltavien tietous työnantajansa tarjoamista hyvinvointipalveluista ja toiminnan kehityskaarista oli vaihtelevaa. Termit ja sanat ymmärretään yksilöllisellä tavalla ja oma osaaminen auttoi esittämään asioita haastateltaville ymmärrettävällä tavalla. Samoista asioista puhutaan yrityksissä eri termeillä; tämä tieto auttoi myös haastattelujen sujuvuutta.

### 3.3 Yksilö-, pari- vai ryhmähaastattelu

Haastatteluja voidaan toteuttaa rakenteellisesti eri tavoin, kuten edellä kuvasin. Myös haastateltavien määrä voi vaihdella. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 61) ovat sitä mieltä, että aloittelevat tutkijat käyttävät paljon yksilöhaastatteluja, koska niiden tekeminen voi tuntua helpoimmalta. Yksilöhaastattelussa haastateltava tuntee ehkä olonsa vapautuneemmaksi ja hän uskaltaa kertoa arkaluontoisemmista aiheista kuin tilanteessa, jossa toinen henkilö tai useampi muu olisi kuulemassa. Tämän tutkimuksen haastatteluista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat yksilöhaastatteluja ja haastateltavat kertoivat asioita avoimesti ja kaunistelematta.

Ryhmähaastattelu on hyvä vaihtoehto yksilöhaastattelulle, sillä niissä saadaan useilta henkilöiltä tietoja samalla kertaa ja toisaalta yhden vastaus ruokkii toisen vastausta eteenpäin. Tuloksesta tällaisesta haastattelusta voi olla esimerkiksi hyvää innovointia. Haastattelijalle haasteita aiheuttaa se, että kaikki haastateltavat on saatava mukaan keskusteluun ja tarvittaessa hiljaisemmille on esitettävä kohdennettuja kysymyksiä, jotta hekin saavat suunvuoron.

Esiin yrityksiin toiveen suorittaa asiakaspalvelussa työskenteleville henkilöille 1-4 henkilön ryhmähaastattelun. Se ei toteutunut yhdessäkään yrityksessä, sillä tähän ryhmään sain haastateltavia vähemmän kuin toivoin. Yhdessä yrityksessä tein kuitenkin parihaastattelun, joka ajatellaan ryhmähaastattelun alalajiksi (Hirsjärvi ja Hurme (2009, 61). Parihaastattelu toimi tässä yhteydessä hyvin, sillä siihen osallistuneet henkilöt auttoivat toisiaan muistamaan asioita ja laajensivat toistensa esiin tuomia huomioita.

### 3.4 Aineiston hankinta

Työssä käytetyn kirjallisen materiaalin olen kerännyt syyskuun 2011 ja tammikuun 2014 välisenä aikana. Aineiston hankinnassa olen hyödyntänyt koko tutkinnon opintoaikaa ja opintojen aikana suoritettuja kursseja varten hankittua lähdemateriaalia. Olen saanut tausta-aineistoa myös toimeksiantajalta, Ammattiliitto Prolta.

Haastattelujen toteuttamista varten lähestyin useita eri yrityksiä, jotka toimivat ICT-alalla. Näistä yrityksistä osa on puhelinoperaattoreita, joilla on oma asiakaspalvelu ja osa yrityksistä tarjoaa ulkoistettuja CC-palveluja. Haastatteluihin halukkaiksi ilmoittautui lopulta kolme yritystä, jotka kaikki ovat suuria työnantajia ja joilla on toimintaa usealla eri paikkakunnalla.

Haastattelut olen suorittanut kuutena päivänä 28.11. – 7.12.2012 välisenä aikana kolmella eri paikkakunnalla. Haastatteluista 11 oli yksilöhaastatteluja ja yksi toteutettiin parihaastatteluna. Haastattelujen kesto vaihteli 55 minuutista reiluun puoleentoista tuntiin. 12:ista haastattelusta syntyi litteroitavaa materiaalia hieman yli 15 tuntia. Tein kirjallisesta materiaalista yhteenvetoja keskusteltujen aiheiden mukaan.

Allekirjoitin jokaisessa yrityksessä salassapitosopimuksen, jonka mukaan en paljasta missään vaiheessa yritysten tai haastateltujen nimiä, enkä sellaisia liiketoimintaan liittyviä asioita, jotka olen mahdollisesti saanut tietooni haastattelujen toteuttamisen yhteydessä. Sopimusten mukaisesti en voi antaa kenenkään muun käsittellä videokameralla tallentamaani materiaalia. Salassa pidettävien asioiden vuoksi en voinut litteroida kaikkea saamastani materiaalista.

Haastattelin ensimmäisessä vieraillemassani yrityksessä neljä henkilöä. Näistä yksi oli parihaastattelu, joten haastatteluja siellä oli kolme. Toisessa yrityksessä tein neljä haastattelua ja kolmannessa viisi. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta järjestettiin haastattelujen kohteena olevan yrityksen toimesta. Yrityksen yhteyshenkilö tietää, keitä haastatteluihin on osallis-

tunut omasta yrityksestä ja sen olen tallentanut haastateltujen kertomat asiat pääosin kirjakielellä, jotta ketään haastateltavaa ei voisi tunnistaa sanavalintojen tai murteen perusteella.

Pyysin jokaiselta yritykseltä haastateltavia neljältä eri organisaatiotasolta tai henkilöstöryhmältä. Nämä olivat:

1. asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt (myyntineuvottelijat),
2. ryhmäpäälliköt,
3. luottamustoimiset henkilöt (luottamusmies ja/tai työsuojeluvaltuutettu),
4. muu ryhmä ts. päällikötaso (palvelupäällikkö, henkilöstöpäällikkö, henkilöstöhallinto yms.).

Esitin toiveen, että saisin haastateltavakseni 1-4 henkilön myyntineuvottelijaryhmiä, mutta yrityksistä luvattiin tähän ryhmään 0-2 henkilöä. Luottamustoimisista henkilöistä kaksi on päätoimissaan myyntineuvottelijoita, joten heidän vastauksistaan osa oli käytettävissä myös myyntineuvottelijoiden vastausten yhteenvedossa. Jokaisesta yrityksestä haastattelin yhden ryhmäpäällikön ja yhden tai kaksi muun ryhmän edustajaa.

### 3.5 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä analysoidaan edellä kuvattua itse hankittua haastattelumateriaalia ja verrataan sitä soveltuvin osin valmiiseen aineistoon. Valmis aineisto muodostuu Good Work Good Health -tutkimuksesta (jatkossa GWGH), jonka tavoite oli tutkia henkistä hyvinvointia puhelinoperaattorikentässä Euroopassa. Tutkimuksessa tutustuttiin laajasti olemassa olevaan tutkimustietoon siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin työpaikalla. Sen lisäksi tutkijat suorittivat haastatteluja ICT-alan yrityksissä Euroopassa löytääkseen käytössä olevia hyviä toimintamalleja, joita tässäkin työssä etsitään. Kyseinen tutkimus on toteutettu vuonna 2010. (Crawford, George, Graveling, Gowie & Dixon 2010). Siekkisen mukaan vertaamalla syvähaastattelujen aineistoa muuhun samasta aiheesta kerättyyn aineistoon voidaan tarkistaa, onko aineisto vinoutunut. Yhdenmukaiset vastaukset antavat oikeutuksen olettaa, ettei tutkija ole omalla toiminnallaan aiheuttanut tutkimukseen vinoumaa suuntaan tai toiseen. (Siekinen 2010, 58).

Metsämuuronen (2008, 47) varoittaa tutkijan liian vahvoista ennako-oletuksista, jotka voivat vaikuttaa tutkimusaineiston analysointiin. Tutkijan tiedossa oli, että työhyvinvoinnissa on haasteita ICT-alan CC-työssä ja mahdollisimman positiivisen tuloksen saamiseksi haastatteluissa

haettiin positiivisia asioita. Tällä varmistettiin tulosten positiivisuus, analysoinnin helpottaminen ja haasteellisen aiheen miellyttävämpi tarkastelu.

Aineisto on litteroitu videotallenteista. Sen jälkeen aineisto on luokiteltu erilaisten työhyvinvointiin sisältyvien kokonaisuuksien mukaan. Tämän jälkeen vastauksia on vielä jaoteltu haastatteluvien ryhmien mukaan. Näin tuloksissa näkyy mahdollinen tehtävän tuoma näkökulma.

## 4 Hyviä toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseen

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset. Koska jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja sisällöltään erilainen, oli vastausten kokoaminen haasteellista. Sen vuoksi keskustelujen vastaukset on jaoteltu toimeksiantajan pyynnön mukaisesti annettuihin kokonaisuuksiin. Vastauksia on luokiteltu vastaajien tehtävätason mukaan, jotta mahdollisia näkemyseroja eri tehtävätasoilta saataisiin esille.

Jokaisen haastattelun alussa pyysin haastateltavia määrittelemään sanan työhyvinvointi, jotta henkilöt saivat mahdollisuuden lämmitellä aihetta ja sain yhtä monta vastausta kuin haastattelin ihmisiä. Ainoastaan parihaastattelun tuloksena tuli yhteisesti muodostettu määritelmä. Kirjallisuudessa ei ole päästy yksimielisyyteen siitä, mikä olisi sopiva määritelmä työhyvinvoinnille ja sen vuoksi asian kysyminen haastateltavilta oli mielenkiintoista.

Seuraavan sivun taulukossa (ks. taulukko 1) on kootusti myyntineuvottelijoiden, luottamustoimisten ja lähiesimiesten nimeämiä seikkoja, joista työhyvinvointi rakentuu. Asiakaspalvelijoiden kommentteissa korostuvat työn sujuvuutta ja tekemistä helpottavat seikat. Luottamustoimisille sujuvuuden lisäksi ovat tärkeitä yhdessä tekeminen, yhteisöllinen tapa ajatella, tasapuolisuus ja avoin välittäminen.

Luottamustoimisten kommentteja työhyvinvointimäärittelyyn:

*”Minulle jää aikaa muuhunkin, ettei kaikki energia mene työhön vaan on vapaa-aika painopisteenä.”*

*”Se on iso ja kokonaisvaltainen asia. Se on sitä, että jaksaa tehdä työnsä hyvin, pystyy tekemään työnsä hyvin ja vielä työn jälkeen jaksaa kotona tehdä asioita hyvin.”*

| Asiakaspalvelijat   | Luottamustoimiset                              |
|---|--|
| Työssä jaksaminen   | Kiva tulla töihin.                             |
| Työssä viihtyminen  | Viihdyn vapaa-ajalla.                          |
| Ennakointi (jaksamiseen ja osaamiseen liittyen)   | Työtaakkani on kohtuullinen.                   |
| Työpiste, esteetön työ  | Aikaa muuhunkin, vapaa-aika painopisteenä.     |
| Ilmastointi, siivous, melutaso.   | Minusta ja hyvinvoinnistani välitetään.        |
| Järjestelmät, niiden toimivuus  | Olen itse kiinnostunut työhyvinvoinnista.      |
| Esimies ja -tuki  | Välitän myös työkaverin työhyvinvoinnista.     |
| Työkaverit  | Kuinka minä kohtelen muita ihmisiä.            |
| Käyttäytyminen, säännöt, tavat toimia.  | YT-toiminta, aito välittäminen & huolehtiminen |
|   | Työpaikan pysyvyys ja työn jatkuvuus           |
|   | Muutokset työssä tehdään yhdessä.              |
|   | Luottamus; työnantaja on vastuullinen yritys.  |
|   | Töitä ei ajatella kotona.                      |
| Lähiesimiehet   |  |
| Osaaminen, valmius tehdä työtä, perehdytys.   |  |
| Ajan tasalla pysyminen.   |  |
| Esimiestyön merkitys: osaaminen, palaute, kehitysmahdollisuudet ja työtehtävistä selviytyminen. |  |
| Avoimuus työpaikalla, suhtautuminen ihmisiin, toisten arvostaminen.                             |  |
| Kaikilla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.   |  |
| Esimies vastuussa johdettavien työhyvinvoinnista.   |  |
| Johtaminen on hyvää.  |  |
| Jokainen voi innovoida.   |  |
| Jokainen kokee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa sitä.                                    |  |
| Jokainen ymmärtää oman tekemisen merkityksen koko yhteisölle.                                   |  |
| Jokainen on osa yhteisöä ja sitä kautta osa työhyvinvointia ja vastuussa siitä omalta osaltaan. |  |
| Ryhmässä ja työpaikalla on hyvä henki.  |  |
| Ei ole rajoja eri toimijoiden välillä ja kaikkia voi lähestyä helposti.                         |  |
| Välitetään ja tiedetään miten kukakin voi.  |  |
| Voidaan mitata asioita ja seurataan, että kaikki on kunnossa ja suunta on hyvä.                 |  |
| Seurataan sairauspoissaoloja; puuttuminen   |  |
| Muistamiset; tunne välittämisestä   |  |
| Hyvän fiiliksen välittyminen asiakkaalle - täällä on hyvä olla töissä.                          |  |

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin rakentuminen

Lähiesimiehillä korostuivat esimiestyön näkökulma ja jokaisen oman roolin ymmärtäminen:

*"Silloin kun itse on esimiehenä, on vastuussa alaisten työhyvinvoinnista, että siellä on hyvät tilat, ne voi selvittää työtehtävistään hyvin, on hyvä henki, on hyvä olla, johtaminen on hyvää ja samalla kaikki voivat innovoida uusia ajatuksia, ettei ole vaan pelkästään työympäristö kunnossa vaan, että jokainen voi kokea kuuluvansa työyhteisöön ja olla osa sitä. Voi kehittyä, tutustua työkavereihin, ymmärtää oman tekemisen merkityksen koko yhteisölle. Yksi on tietysti aina olemassa, jotta vaikeatkin asiat selvitetään. Mutta, että jokainen ymmärtää olevansa osa sitä ja vastuussa siitä omalta osaltaan, ettei kukaan ole yksin vaan kaikki tekevät sen yhdessä." Lähiesimies*

Muut haastateltavat määrittivät työhyvinvointia neljällä eri tavalla kiteyttäen seuraavasti:

*”Hyvinvointi ja työhyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa tosi tiiviisti, tai ainakin minä näen sen niin. Oma hyvinvointi vaikuttaa paljon myös työhyvinvointiin ja panostukseen työssä. Työhyvinvointi on sitä, että on hyvä olla työssä ja pääsääntöisesti mukava tulla töihin. On hyvä fiilis ja ihminen tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä työpaikalla. Se lähtee itsestä ja omasta hyvinvoinnista, kukaan ei voi luoda toiselle työhyvinvointia paitsi olla auttamassa, ellei se lähde itsestä. Työnantajan velvollisuus on toteuttaa toiset asiat, kuten sisäilma-asiat ja ergonomia.”*

*”Työhyvinvointi merkitsee jokaiselle ihan eri asioita. Jos katson asiaa omasta näkökulmasta niin mietin, miksi minä viihdyn päivittäin työssäni. Työn raamit ovat kohdallaan, työ ja työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia, työkaverit ovat mukavia. Näistä kokonaisuuksista se koostuu, ja siitä, että aamukahvi on aina mukava ottaa.”*

*”Se on sitä, mikä lähtee ihmisestä itsestä, että on kiva lähteä ja tulla aamulla töihin. Sen jälkeen se koostuu useista palasista kuten miten viihtyy työssä, miten jaksaa työssä, mitä osaa ja miten työnantaja kouluttaa ja arvostaa sinua, miten työnantaja maksaa palkkaa. Se on iso kokonaisuus, mutta kyllä se lähtee siitä miten itse suhtautuu asioihin, tuleeko suu ylöspäin vai alaspäin ovesta sisään.”*

*”Työhyvinvointi koostuu ensin siitä että ollaan terveitä ihmisiä terveessä työyhteisössä. Siellä on johtaminen tasapainossa, kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja tukevat toisiaan.”*

#### 4.1 Vaikuttaminen omaan työhön

*”Kukaan ei voi vaikuttaa johdon päätöksiin, ne on vain hyväksyttävä ja lähteä tekemään niihin asioihin toimenpiteitä, niitä mitkä on mahdollisia, omalle alueelle.”  
Muu haastateltujen ryhmä*

##### Työvuorot

Kaikki haastatellut myyntineuvottelijat tekevät työtä, jossa työajat ovat suhteellisen kiinteät ja lauantaivuoroja tehdään harvoin. Pääsääntöisesti puhelinasiakaspalvelua tekevillä henkilöillä on kuitenkin työajan toivominen järjestelmään, jonka resurssipalvelut tarkistavat ja vahvistavat. Haastateltu kertoi optimoinnin pääsääntöisesti toimivan, eli kun toivoo vain ne päivät, joilla on itselle suuri merkitys toteutua toivotulla tavalla, on tilanne parempi kuin jos esittäisi toiveen joka päivälle.

Työvuorotoiveisiin voi tehdä etupainotteisen varauksen, jos asia on erittäin tärkeä ja se ilmoitetaan ajoissa. Terveydellisistä syistä tietyt vuorot tuotetaan reunaehtojen ohitse. Opiskelijat täyt-

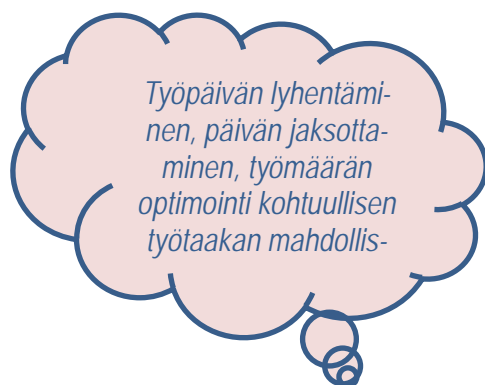


tävät käytettävyyden koulun mukaan. Ongelmia aiheuttavat vuorojen julkistamisen jälkeen eteen tulevat yllättävät tilanteet. Silloin asioista voi neuvotella oman esimiehen kanssa tai vaihtaa vuoroa samassa osaamisryhmässä.

*”Pääsääntöisesti vuoroja saa toivoa. Jos se ei oo mahdollista niin silloin se on ilmoitettu etukäteen. Jos vuorot eivät ole, mitä on toivottu niin silloin on vielä voinut olla yhteydessä resurssiin, josta on sitten asiat hoidettu. Joissain projekteissa on kaikki päivät, joillain pelkät lauantait.” Luottamustoiminen*

Myyntineuvottelijoista kukaan ei kaivannut iltavuoroja takaisin päästyään työhön, jossa niitä ei tehdä. Säännöllisemmän työajan kautta perheellisten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu. Haastateltujen mukaan suurin osa henkilöistä pitää hyvänä oman vaikuttamismahdollisuuden kasvamista. Joka yrityksestä löytyy kuitenkin myös ihmisiä, jotka kokevat työvuorojen toivomisen hankalaksi.

Haastatelluissa yrityksissä esimiehillä on oma työvuorokierto. Se on pääsääntöisesti aamupainotteinen ja toisinaan se sisältää myös ilta- ja lauantavuoroja. Tässä mallissa on tärkeitä huolehtia esimiesresurssin paikalla olosta aina, kun myyntineuvottelijatkin ovat työssään.



- *Joustavat työajat kaikille*
- *Etätöiden lisääminen varsinkin CC-työssä, jossa esim. kirjallista työtä voisi tehdä ihan hyvin vaikka aurinkorannikolla.*
- *Asiakaspalvelulle haluaisin enemmän vapautta määrätä omasta työstään. Muualla meillä on mahdollisuuksia etätöihin ja tehdä työtä joustavasti.*

Kuvio 3. Haastateltujen esittämät työvuorotoiveet.

### Lomat ja vapaat

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa myyntineuvottelijoiden kesälomat kiintiöidään lomaryhmiin. Talvilomat jaetaan ryhmän sisällä toiveiden mukaan ja muut vapaat neuvotellaan oman lähiesimiehen kanssa. Esimiehillä lomakierto on oma, paikkakuntaakohtaisesti päätettävä. Neuvotteluissa huomioidaan, edellisen vuoden loma-ajankohta ja se, mikä toiveen ajankohta on.

Myyntineuvottelijoilla on eroja vapaapäivien sopimisessa. Eri osaamisalueilla resurssimäärät vaihtelevat, joten kaikki eivät saa sovittua vapaita yhtä joustavasti ja nopealla aikataululla. Kaikki eivät voi olla poissa yhtä aikaa, sillä resurssista on pidettävä huolta. Näitä vaihteluita korjataan vuokrahenkilöstöllä. Eräs haastateltava huomautti, että jokainen tarvitsee lomaa ja aikaa vetää henkeä, jotta jaksaa taas työssä. Vuorotteluvapaat on yleensä sovittu henkilön toiveen mukaisesti ja palkatonta vapaata saa helposti.

*”Kesälomassa on käytössä kierto, että on 4 ryhmää, jossa toukokuun puolesta alkaa. Niihinkin voi vaikuttaa, jos on painavat perusteet. Talvilomiin voi paremmin vaikuttaa.” Luottamustoiminen*

*”Lomakiertomalli touko-syyskuu, jaksotettu lomat, lomaryhmät, kaikki voivat vaihtaa keskenään, jos on tarvetta eli voi matkankin varata hyvissä ajoin, kun tietää etukäteen jo kaksikin vuotta ennen lomansa ja maaliskuun alussa vahvistetaan. Lomakierto luo tasapuolisuutta. Kierto on toukokuun puolesta syyskuun ensimmäiselle viikolle. Kenellekään ei tule siis kokonaista huonoa kuukautta vaan aina on sekä hyvää että huonoa loma-aikaa. Tämä toteuttaa tasapuolisuutta. Ennen esimiehille oli kova homma järjestellä lomat eli voimakkaammat sai parhaat ajat ja hiljaisemmat huonommat. Talvilomat toivotaan ja esimiehet hyväksyvät ja katsovat, että miten voidaan toteuttaa. Katsotaan myös, että viralliset syyslomat ja hiihtolomat eivät tule samalle henkilölle peräkkäin vaan että kaikki saavat niitä tasapuolisesti.” Muu haastateltu*

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat pitivät lomakiertoa hyvänä ja tasapuolisena ratkaisuna. Näin toimimalla varmistetaan se, että kaikilla on vuorollaan parempia ja huonompia lomakuukausia. Haastattelujen yhteydessä selvisi myös, että mahdolliset ylimääräiset vapaat ja lomat otettaisiin mielellään vastaan. Good Work Good Health–tutkimuksen mukaan yksi niistä tekijöistä, joilla on positiivinen vaikutus henkilön henkiseen hyvinvointiin on kesäloman pitäminen ja sen vaikutus kestää 2-4 viikkoa (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18).



Kuvio 4. Haastateltujen lomatoiveet.

### Työ- ja toimintatavat

Puhelinasiakaspalvelussa muutetaan toimintatapoja joskus nopeastikin ja joskus tavat kestävät. Haastattelujen tekohetkellä kaikkien haastateltujen mukaan linjana oli hoitaa asiakkaan asia yhden henkilön toimesta alusta loppuun, mikäli hän vain osaa sen hoitaa.

Lupa toimia edellä kuvatulla tavalla tuo vapautta ja vastuuta. Myyntineuvottelija voi tehdä kai-  
ken, minkä osaa. Mitä hän ei osaa hän ohjaa eteenpäin. Aikapainetta työssä ei ole, mutta jokai-  
sen oletetaan ymmärtävän, ettei työhön voi käyttää miten paljon aikaa tahansa. Vastuu tulee  
omien rajojen ymmärtämisestä ja toimimisesta sen mukaan.

*”Miten teen, kun olen puhelussa niin siihen vaikuttaa se puhelu. Mutta se, että  
miten minä teen, siihen voin vaikuttaa. Kun on eri skillejä niin silloin voi vaikuttaa  
että mitä niistä teen, mitä tuotekokonaisuuksia teen, millä kielellä teen. Tähän on  
määritelty kaikille omat, mitä kukakin hallitsee. Esim. siinä on työnantaja tullut  
vastaan, että kun tulee uusia, meillä on ensin helpot tehtävät ja sen jälkeen ohja-  
taan sitten puhelu asiantuntijalle. Eli ensin on helpot asiat ja sitten nämä skilli-  
tykset. Näihin pystyy vaikuttamaan, että mitä kokonaisuuksia kenelläkin on. Ja  
onko vain puhelimessa vai tekeekö myös kirjallista, kaikki eivät osaa kirjoittaa,  
vaikka ovat suomalaisia. Senkin vastaamisen pitää olla selkeää ja asiallista sekä  
yksiselitteistä.” Myyntineuvottelija*

Haastatellut pitivät edellä mainittua toimintamallia hyvänä. Sen avulla siirretään vähemmän  
puheluita. Toisaalta myös useampi ihminen saa onnistumisen kokemuksia siitä, että on selvit-  
tänyt asiakkaan pulman tai asian itse. Työn tekeminen loppuun asti koettiin tärkeäksi ja kiire-  
malleissa, joissa tekeminen paloitellaan, eikä valmista aina tule, tämä loppuun asti tekemisestä  
saatava hyvä mieli jää puuttumaan. Myyntineuvottelijat nostivat esiin tavoitteen, että asiakkaalle  
jää palvelusta hyvä kuva, minkä vuoksi loppuun asti tekeminen itse on ratkaisevan tärkeää.

Työn tekemiseen tuo vaihtelua osaamisen laajuus. Laajempi tuotekokonaisuuksin hallinta lisää  
puheluiden monipuolisuutta. Osaaminen voi laajentua kielitaidon kautta. Asiakkaille vastataan  
myös kirjallisesti ja sekin on yksi tapa laajentaa osaamista. Good Work Good Health (GWGH) -  
tutkimuksessa työhyvinvointia parantavia seikkoja olivat osaamisen varmistaminen ja kaikkien  
selviäminen tehtävistään (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18).

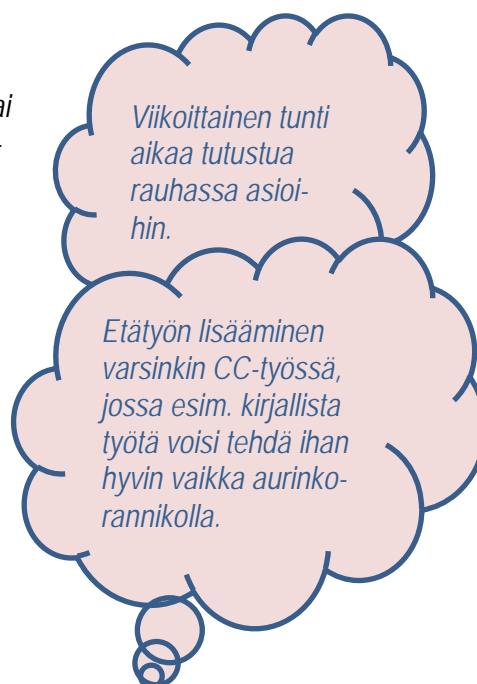
Puhelimeen vastataan tietyllä tavalla. Muuten jokainen saa itse valita käyttääkö murrettä vai  
kirjakieltä. Oma itsensä saa olla, sillä puheen pitää olla luontevaa. Asiallisuus pitää muistaa.  
Asiakkaan kanssa voi keskustella asiat asiakkaan esittämässä järjestyksessä tai puhelua voi  
viedä itse. Pääasia on, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi.

Yhden haastatellun mukaan työhyvinvointimittareissa on selkeästi nähtävissä omaan työnte-  
koon liittyvien vaikutusmahdollisuuksien parantuminen. Haastateltu sanoi, ettei johdon päätök-  
siin voi vaikuttaa, mutta jokaisella on mahdollisuus miettiä sitä, kuinka päätöksien kanssa toimi-  
taan ja miten ne vaikuttavat omaan tekemiseen. Tätä kommenttia tukevat GWGH –tutkimuksen  
tulokset, joissa työsuunnittelun parantaminen, lisätyt vaikutusmahdollisuudet omaan työhön,

joustavien työtapojen salliminen ja hyvä johtaminen tukevat ja edistävät työhyvinvointia (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18, 85).

Yksi haastateltavista painotti, että vastuun ja vapauden antaminen ja henkilöstön kannustaminen kannustemallien avulla toimimaan tietyllä tavalla auttaa pääsemään parempaan lopputulokseen. Ihminen saa huomata itse, että aina kannattaa yrittää, sillä sen avulla saavuttaa suuremman hyödyn kuin yrittämättä jättämisellä. Vapauden ja vastuun haaveet korostuvat myös haastateltujen työ- ja toimintatapatoiveisiin liittyvissä kommentteissa, kuten kuvio 5 osoittaa.

- *Olen ehdottanutkin eteenpäin, että olisi tunti tai kaksi mitä voisi käyttää henkilökohtaiseen työhyvinvoinnin lisäämiseen parhaaksi katsomallaan tavalla, että se olisi työaikaa. Ainakaan toistaiseksi sitä ei toteuteta. Tekemisen pitäisi olla aika vapaata eli halutessaan ajan voisi käyttää esim. siivoamiseen kotona.*
- *Osallistaisin porukkaa enemmän, jos ei tarvitsisi tuottaa voittoa tai tavoitella sitä.*
- *Ettei työ olisi niin sidottua paikkaan.*
- *Työtehtävästä riippuen toisin mahdollisuuksia tehdä etätöitä. Esim. asiakaspalvelulle toisin etätöiden sillä edellytyksellä, että kotona on tietoturva kunnossa.*



Kuvio 5. Työ- ja toimintatapatoiveet.

## Tauot

Puhelinasiakaspalvelussa tauot on merkitty työvuoroihin ja niistä pitäisi pitää kiinni. Muissa tehtävissä taukoajkojen merkitys on vähäisempi ja esimerkiksi tilauskäsittelytyössä, jossa pääpainona ei ole puhelimeen vastaaminen, tauot voi sopia kollegoiden kesken.

Esimiehet katsovat, ettei liian moni ole samaan aikaan tauolla. Toisaalta heidän tehtävänä on huolehtia, että jokainen pitää taukonsa, jottei jaksaminen heikkene. Suositusten mukaan istumatyössä pitäisi pitää pieniä taukoja usein, mutta näihin ei aina ole mahdollisuutta. GWGH – tutkimuksessa kerrottiin yrityksestä, jossa henkilöt ovat oikeutettuja viiden minuutin taukoon joka tunti ja heitä kannustetaan käyttämään ne ja valitsemaan taukoajansa itse kuitenkin niin, ettei liian moni ole tauolla samanaikaisesti. Mikäli tällainen ei ole mahdollista, olisi hyvä rakentaa työpäivään taukoja ja varmistaa esimiesten toimesta, että ne myös pidetään (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 72, 85).

*Haastattelija: "Millä tavalla tehtäväsisältö vaikuttaa työssä jaksamiseen? onko eroja jaksamisessa eri tehtävissä?"*

*Myyntineuvottelija: "Tykkäsin edellisestäkin tehtävästä, mutta nykyinen on mukavampi. Edellisessä oli isommat paineet ja kiire, verrattuna nykyiseen. Nyt voi pitää tauot sen mukaan kuin tarvitsen, sekä kahvi- että ruokataun, mutta ennen oli aikataulutettu tiukemmin sarjaresurssin mukaan."*

Myyntineuvottelijat kokivat mielekkäämmiksi tehtävät, joissa he voivat tauottaa itse työnsä. Tämä mahdollistaa myös tauon vieton valitsemassaan seurassa. Näin tauosta tulee palkitsevampi. Yllättävää haastattelun kannalta oli, ettei esitetyissä toimenpiteissä ja toiveissa tulevaisuutta varten taukoihin kiinnitetty juurikaan huomiota, kuten kuvioista alla (kuvio 6) voi huomata.

- *Tauoilla liikkuminen.*
- *Tauotukset vapaammat.*
- *Hiljaiset huoneet ja hierovat tuolit.*
- *Taukotiloihin muutakin aktiviteetteja kuin vanhoja lehtiä.*



Kuvio 6. Taukotoiveet.

### Työaikamallit

Organisaatioissa on käytössä erilaisia työaikamalleja ja erilaisia työaikamuotojakin. Haastateluista kaikki olivat vakituisia, kokoaikaisia, kuukausipalkkaisia henkilöitä. Yrityksissä on myös tuntityöntekijöitä, jotka ovat usein opiskelijoita. Toisille käy säännöllinen 6-tuntinen mittainen työpäivä ja toiset työskentelevät täydet viikkotunnit maanantaista torstaihin saaden aina pitkän viikonlopun. Jossain projekteissa työskennellään päivän kiintiö valmiiksi ja sen jälkeen henkilö on valmis kuluneesta työajasta riippumatta.

Työn ja perheen yhdistämistä on helpotettu mahdollisimman paljon. Jos henkilöllä on haasteita esim. lastenhoidon kanssa, työaika ja -vuoroja sovitellaan ja sovitaan toimenpiteen kestosta. CC-työssä erilaiset työaikamallit ovat vähentäneet myös sairauspoissaoloja.

*"totta kai työelämää ja perhettä yhteen sovitellaan, voi tehdä esim. lyhyttä työpäivää tai osittainen hoitovapaa, isäkuukaudet, ihana kun isät osallistuvat! Voidaan tarvittaessa tukea muutenkin, jos tarvetta on, eli jos on haasteita omassa elämässä niin sitten katsotaan, että kevennetään työtä eli voi tehdä vaikka 80% tai vaikka 3 päivää viikossa. Voidaan joustaa ja tehdä yksilöllisiä ratkaisuja. On kuitenkin kaikille parempi, että ihmiset pysyvät työelämässä ja voivat osallistua, vaikka elämässä on toisinaan erilaisia tilanteita ja erilaisia haasteellisia hetkiä."*

*Tässä olemme mielestäni hyvin onnistuneetkin ja tehneet hyvin yksilöllisiä ratkaisuja, jotka ovat hyödyttäneet molempia osapuolia. ”Muu haastateltu*

*”Esim. työn ja perheen yhteensovittamista. Osalla on laillinen oikeus esim. lapsenhoidon vuoksi tehdä lyhennettyä päivää. Nyt kysyttiin halukkuutta tähän myös niiltä, joilla siihen ei ole laillista oikeutta ja tämäkin on sitä, että tehdään asioita mahdolliseksi.” Lähiesimies*

GWGH-tutkimuksessa monissa yrityksissä olisi mahdollista joustaa työajoissa nykyistä enemmän, mutta jouston pitäisi lähteä tarpeesta ja hyödyistä sekä yritykselle että henkilölle itselleen. Tärkeätä on seurata myös ylityömääriä ja varmistaa, ettei sitä tule liikaa. Lyhennetyt työviikon tekeminen voi edistää terveyttä ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Kaikki organisaation toimenpiteet vaikuttavat sekä yhtiöön että henkilöstöön ja sen hyvinvointiin ja kaikkien osallistuminen on tärkeää. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18, 70, 85).

### **Työpiste ja työntekopaikka**

Kaikki haastatellut puhelinasiakaspalvelua tekevät istuvat tiimeittäin, lähekkäin, paremmilla ja huonommilla paikoilla. Yrityksissä on eri näkemys siitä, onko jokaisella henkilöllä oma työpiste vai ovatko ne vaihtuvia. Osalle oma työpiste voi määräytyä esimerkiksi tarvittavien ergonomiavarusteiden kautta tai tehtävän luonteen vuoksi.

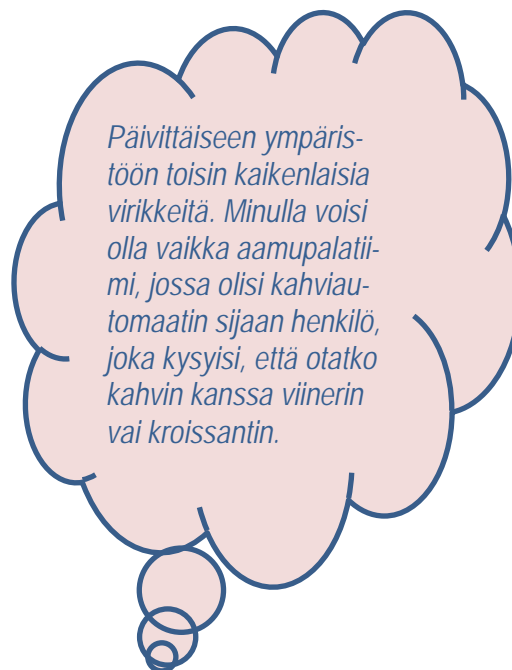
*”On totta kai joissain projekteissa ergonomia tosi iso haaste. Työfysioterapeutti on helposti tavoitettavissa ja olemme katsoneet paikkoja ja ergonomia-asioita kuntoon. Myös johtoja on laitettu nätimmin, ettei kukaan voi kompastua niihin. Ainoastaan yksi projekti on enää haaste, mikä johtuu siitä, että heillä on vaihtuvat paikat, mutta ensi vuoden alusta heille tulee sovitut paikat ja se helpottuu. On tehty isoja tilauksia sähköpöydistä, että kaikilla olisi sellaiset.” Luottamustoiminen*

Asiakaspalvelutyötä tehdään lähes täysin työnantajan tiloissa. Vastaajan mukaan työssä tarvitaan niin paljon välineitä, ettei työnteko onnistuisi kotona. Se selittänee haastateltujentoiveita juuri toimitiloihin liittyen (ks. kuvio 7). Kirjallisessa työssä työnteko onnistuisi periaatteessa vaikka Aurinkorannikolta, mutta töissä ergonomia huomioidaan paremmin.

Etätyömahdollisuutta CC-työssä ei haastatteluhetkellä ollut. Sitä tehdään muissa toiminteissa ja muissa tehtävissä. Tietosuoja-asoiden vuoksi etätyön pelisäännöt on selvitettävä ja sovittava yhteisesti. Yksi muista haastatelluista mainitsi kokeiluista, joissa asiakaspalvelijat tekevät kotona töitä, koska eivät voi tehdä niitä muuten. Näissä tilanteissa on tarkastettu, että tietoturvasasiat ovat kunnossa ja laitteet ja yhteydet toimivat. Henkilö, jolla on esimerkiksi selkäsairaus ja jonka on välillä pakko levätä, on voinut kokeilla tällaista työskentelyvaihtoehtoa ja se on onnistunut mainiosti.

Yksi lähiesimiehistä kertoi mahdollisuudesta tehdä halutessaan etätöitä. Hän kokee tärkeäksi ja hyväksi asiaksi sen, että hänellä on vaihtoehto. Tästä huolimatta hän ei ollut käyttänyt tätä mahdollisuutta kertaakaan.

- *Hyvät ja toimivat työtilat.*
- *Pienemmät ryhmäkoot.*
- *Vaihtaisin tilat kokonaan.*
- *Uusisin kalusteet.*
- *Taukutiloihin aktiviteetteja vanhojen lehtien sijaan.*
- *Vaihtaisin henkilöitä, jotkut kokonaan, jotkut toisiin tehtäviin.*
- *Vaihtaisin siivousfirmaa.*
- *Varmistaisin toimitiloissa kaiken kohdilleen.*
- *Muuttaisin työpisteet pois toimistomaisuudesta eli voisi olla erilaisia tuoleja, sohvia yms.*
- *Pienentäisin avokonttoritiloja ja ehkä ne muutettaisiin tiimitasolle.*
- *En tekisi hirveän paljon, koska meillä on tehty tosi paljon, mutta silti jotain pientä.*



Kuvio 7. Toimitilatoiveet.

Eräs muista haastatelluista kertoi toimenkuvaansa kuuluvan henkilöiden ja esimiesten tukemisen sairaustapauksissa. Kun nämä tilanteet on otettu haltuun, niitä voidaan korjata. Toisinaan tarvitaan työterveyshuollon tai työeläkeyhtiön apua. Henkilö, joka saadaan riittävän ajoissa tuen piiriin, voidaan ohjata työkokeiluun omassa tai muussa yrityksessä, voi koettaa oppisopimuskoulutusta tai hakea toiselle alalle. Joskus henkilöt pelastetaan työmarkkinoille sen sijaan, että he mahdollisesti syrjäytyisivät yhteiskunnasta kokonaan.

### **Tulostavoitteet ja kannusteet**

ICT-alan CC-työssä on asetettuja tulostavoitteita, joihin jokaisen pitäisi päästä. Tulostavoitteita ei ole vain asiakaspalvelutyössä, vaan niitä on myös muissa toiminteissa ja ihmisillä, jotka toimivat esimiestehtävissä. Jokainen henkilö kokee tulostavoitteet eri tavalla. Toiselle se on kannustin, toiselle paha sana. Toimiva tulostavoite ohjaa asiakaspalvelun toimintaa suuntaan, johon johto tahtoo toimintaa suunnata. Liian korkeat tavoitteet syövät työntekijöiden motivaatiota omalla mahdottomuudellaan. Kannustin on kannustin toimivana ja mahdollisesti saavutettavana, mutta se kääntyy itseään vastaan, mikäli se asetetaan liian korkealle.

*"Bonusrajoihin ei voi vaikuttaa, mutta tavoitteisiin kyllä. Aluksi niihin ei koskaan päässyt ja ne olivat tosi kaukaiset. Nyt on onneksi omat tavoitteet ja niihin tulee pyrkiä, ne eivät saa olla liian helppoja eikä liian kovatkaan." Myyntineuvottelija*

*"Ei se haittaa, jos tekee paremmin kuin mitä tavoitteet ovat. Siitä jää itselle parempi mieli." Myyntineuvottelija*

Haastateltujen myyntineuvottelijoiden mukaan heillä on myyntibonuksia, jotka kannustavat parempiin suorituksiin. Työtä ei tehdä bonuksiin keskittyen, vaan työmoraali on korkealla ryhmässä ja myyntibonukset koetaan kannustimiksi, eikä niitä käytetä väärin.

Tulostavoitteet asetetaan kehityskeskusteluissa ja niihin on mahdollisuus vaikuttaa. Kannustimiin ei voi vaikuttaa. Aiemmin tavoitteet oli asetettu toisin ja niihin oli mahdoton päästä. Tavoitteiden ollessa henkilökohtaisella tasolla niihin päästäkseen on tehtävä töitä, mutta ne on mahdollista saavuttaa. Myyntineuvottelijat kokevat tärkeäksi motivaatitekijäksi sen, että omalla työllä on mahdollista vaikuttaa tulokseensa ja siitä saa onnistuessaan ylimääräistä palkkiota.

Tavoitteita pitää siis olla ja niihin pyritään. Jos huomataan, että asiakaspalvelu saavuttaa tavoitteensa, rajoja nostetaan helposti ylemmäs. Yksi myyntineuvottelija huomautti, että eri osaamisalueita tehtäessä provisiomallit ovat erilaiset. Esimiehen työ vaikuttaa suoraan siihen, kenellä on mahdollisuus saada palkkioita. Tällä on vaikutusta työmotivaatioon.

Luottamushenkilöiden haastatteluissa ilmeni edellä kerrottujen asioiden lisäksi myös uusia piirteitä kannusteisiin liittyen. Yksi haastatelluista kertoi tulostavoitteiden olleen aiemmin enemmän suoriteperusteisia, jolloin päivittäisiä puhelumääriä suorastaan kytättiin. Hänen mukaansa nykyisin työssä on työnantajan asettamia tavoitteita, jotka eivät ole kiveen hakattuja. Asettamalla toimivia kannusteita työnantaja voi ohjata ihmisiä toimimaan niiden mukaisesti. Aiemmin työssä oli kontakteihin kohdistuva paine, mutta osaamisalueita rajaamalla, toimintamallia kehittämällä, kouluttamalla ja luottamalla ihmisten tekemiseen on tultu pitkä matka eteenpäin.

Haastateltu kertoi kannusteiden rakentuvan peruspalkan päälle laadusta ja tehokkuudesta sekä myynnistä. Kannusteiden määrittämisen muutoksen avulla on huomattu, että yrityksessä on päästy automaattisesti sinne minne se haluaakin ilman, että työntekoa ja tuloksia kytätään, vaan homma toimii ja työt tulevat tehdyiksi. Haastatellun mukaan tähän panostetaan jo rekrytointivaiheessa siten, että hakijoiden joukosta valitaan ihmisiä, jotka ovat soveltuvia haasteelliseen asiakaspalvelutyöhön ja valmiita sitoutumaan tietynlaiseen toimintaan.

Haastatellun mukaan parhaaseen lopputulokseen yrityksen kannalta päästään silloin, kun työntekijöille annetaan vastuuta ja vapautta sekä kannustetaan heitä toimimaan erilaisilla kannus-



temalleilla. Näin jokainen voi itsekin huomata, että aina on parempi yrittää kuin jättää yrittämättä, sillä itselle voi saada hyötyä tekemällä asioita ohjatulla tavalla.

Tutkimusten mukaan kannusteet ohjaavat ihmisiä toimimaan vain hetken ja sen jälkeen niiden vaikutus lakkaa. Haastateltavan mukaan kannustejärjestelmä rakentuu palkan päälle, sitä sai haastattelujen tekohetkellä eniten laadusta ja sen jälkeen myynnilisyydestä. Tämä kannustaa joka kuukausi uudestaan, sillä näillä kriteereillä saa rahaa. Joskus yrityksessä järjestetään myös kilpailuja, joissa voi saada erillisiä palkintoja, kuten puhelimia tai tabletteja.

Luottamustoiminen kertoi, että kannustimien toimivuuteen vaikuttaa myös henkilöiden välinen kilpailu. Ihmiset vertailevat tuloksiaan ja kun henkilö ymmärtää lisäansioiden mahdollistavan ylimääräisiä hankintoja, hän aktivoituu. Positiivinen kilpailu on hyvän ilmapiirin rakentaja ja jokainen vaikuttaa siihen. Haastateltavan mukaan kaikkien hyvä tuuli synnyttää joen, jossa hyvä fiilis virtaa ja kaikki voivat koko ajan paremmin. Hän kertoi monien sanoneen, että vaikka on kiire eikä aina pysty parhaaseensa, niin tietää kuitenkin olevansa hyvässä työpaikassa ja pyrkii olemaan paikalla, auttamassa ja levittämässä hyvää fiilistä. CC- työ on rankkaa ja joskus raastavaa, joten kollegan kanssa vietetty iloinen kevyt kahvihetki voi pelastaa koko päivän.

Toinen haastateltu luottamustoiminen kertoi olleensa kannusteista päättävässä työryhmässä. Aiemmin lähes urakkamittoihin nousseet päiväkohtaiset tavoitteet uuvuttivat henkilöitä työtaakan alle. Nykyisin tavoitteita on löysätty ja kannustimien maksatuskriteereitä uusittu ja se on parantanut tilannetta. Maksatus ei perustu kappaleisiin vaan muihin mittareihin. Tämä vaikuttaa tapaan tehdä työtä. Haastateltu peräänkuulutti luottamusta henkilöstöön ja mikäli joku ei tee omaa osaansa, on se esimiestyöllä korjattava asia.

Haastateltava jatkoi pohdintaansa kannusteista ja totesi johdon tuulien vaikuttavan kannusteperusteisiin. Joskus raja-arvojen alitus tarkoitti sitä, ettei myynnistä saanut mitään ylimääräistä tai siitä maksettiin huonommin kuin raja-arvon ylittäneille henkilöille. Myynnin kappalehinta oli riippuvainen siitä, montako kappaletta myit eikä siitä, että joka myynnillä olisi kiinteä hinta. Haastatteluhetkellä tästäkin oli luovuttu ja jokainen tehty myynti oli yhtä arvokas. Asiakaspalvelu on yrityksen halvin myyntikanava verrattuna esim. jälleenmyyjiin ja haastatellun mukaan viimein on tajuttu, että myynnistä kannattaa maksaa myös asiakaspalvelulle. Myyntiin kannustavaksi järjestelmäksi haastateltu kertoi sen, että asiakaspalvelijan saavuttaessa tietyt muut kriteerit, hän saa myyntipalkkiot kaksinkertaisina.

Haastateltava kertoi työmoraalin olevan kova ja työt tehdään laadukkaasti omaan tahtiin, mutta eurot ohjaavat toimintaa osaltaan. Toiset ajattelevat useammin sitä, mitä asiakas tarvitsee ja

myy heille sitä, mitä asiakkaan aito tarve on. Henkilöt, joita kannusteet ohjaavat, myyvät kaikille kaikkea ajattelematta sen kummemmin myyjän vastuuta.

Kolmas haastateltu luottamushenkilö kertoi, että myyntibonuksia voi saada ja se on taloudellisesti kannattavaa. Tavoiteasetantaan ei voi vaikuttaa, mutta myyntibonuksiin voi vaikuttaa omalla toiminnalla. Hän kertoi bonusten motivoivan henkilöstöä hyvin, mutta motivoinnin kesto vaihtelee ja sen ylläpito aiheuttaa haasteita. Hän kertoi myös inhimillisestä piirteestä tavoitteiden suhteen. Jos joku ei pääse tavoitteisiin, tilannetta seurataan pidemmällä aikajänteellä ja esimies puuttuu asiaan tarvittaessa.

Lähiesimies kertoi tavoiteasetannan olevan henkilökohtaisella tasolla tehtävää työtä yhdessä ryhmän valmentajan kanssa. Ryhmä saa yhteiset tavoitteet, jotka jaetaan kaikkien ryhmäläisten kesken. Jos ryhmän jäsne on hyvä jossain osa-alueessa, hänen tavoitteessaan painotetaan sitä aluetta ja toisille annetaan samasta alueesta pienempi tulostavoite. Näin toimimalla tavoitteet ryhmän sisällä ovat yksilöllisiä ja kannustavat kaikkia, sillä jokainen voi panostaa siihen, missä on hyvä.

Hänen mukaansa tavoiteasetannan merkitys on selkeä, sillä se kertoo työn päämäärän. Sitä kautta tavoitteet liittyvät merkittävästi työhyvinvointiin. Hän pohti työpaineista kärsivän henkilön kokevan ne negatiivisesti, mutta yritykseen pyritään ottamaan ihmisiä töihin sen mukaan, että he kestävät paineet. ICT-ala on hektinen ja sen haasteet pitää kestää.

Muiden haastateltavien ryhmästä saadut vastaukset olivat laajempia kuin edellä käsiteltyjen vastausryhmien. Yksi haastatelluista kertoi puhelinasiakaspalvelussa maksettavan kuukausittain myyntibonusta, joka rakentuu myynnistä, epäsuorasta kontaktimittarista ja laatumittarina on palvelutaso. Muissa tehtävissä tulostavoite voi olla ¼- vuosisuoritus tai vuotuinen. Toisilla mukana ovat myynnilliset ja laadulliset mittarit sekä toisinaan myös henkilöstömittarit. Eri osastoilla on erilaiset palkitsemismallit ja ne vaihtelevat tehtävien mukaan.

Hänen mukaansa henkilöt eivät voi itse vaikuttaa tulostavoitteisiinsa, mutta kannustemalliin he voivat vaikuttaa. Luottamusmiehet ovat mukana hyväksymässä myyntibonusten kuukausihinnastoa ja heidän kauttaan henkilöstö osallistuu kannusteiden laadintaan. Rahallinen palkitseminen vaikuttaa eri tavalla. Palkankorotuksia voi saada vain harvoin ja jos sellainen saa, se nostaa motivaatiota parin kuukauden ajaksi ja hiipuu, mutta myyntibonukseen on mahdollisuus joka kuukausi, joten se motivoi aina uudelleen.

Yksi muiden haastateltujen ryhmästä kertoi tavoiteasetannan lähtevän rekrytoinnista. Siitä, että yritykseen otetaan sisälle ihmisiä, jotka ymmärtävät tehtävänsä ja heille kerrotaan kehitystavoit-

teista, jotta he voivat päästä niihin. Valmentajilla on hänen mukaansa suuri vastuu jakaa tietoa ryhmäajattelusta ja kaikkien osuudesta ryhmän tulokseen. Hänen mukaansa nykyisin myöntään harvoin omia heikkouksia, kun kuvitellaan, että kaikki pitäisi osata. Rohkea ja rehellinen myöntää tarvitsevansa apua ja sitä varmasti silloin saa.

Yksi haastateltu kertoi yksittäisen myyntineuvottelijan vaikutusmahdollisuuksien tulostavoitteisiin olevan aika vähäiset. Yrityksen asettamat tavoitteet tulevat hallitukselta, jonka jälkeen ne työstetään osastoittain, jakautuvat ryhmille ja vasta sen jälkeen yksilötasolle. Tavoitteet jalkautuvat henkilöstölle ylhäältä alaspäin annettuina ja ruohonjuuritason vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset. Liiketoiminnan ja yrityksen tavoitteet ohjaavat tulostavoitteita. Haastatellun mukaan palkitsemismalleihin jokainen voi vaikuttaa. Tulostavoitteissa tehdään yksilötason muutoksia pääsääntöisesti vain terveydellisistä syistä tai työaikajärjestelyistä johtuen. Yhden haastatellun mukaan asiakaspalvelun tulostavoitteet ovat niin korkeat, että vaikka mitä tehtäisiin ihmisten työhyvinvoinnin eteen, se on vain laastaria haavaan. Liiketoiminta ajaa hyvinvoinnin ohitse ja määrittää sen, mitä ja miten paljon kenenkin on tehtävä.

- *Yksilölliset, saavutettavissa olevat tavoitteet.*
- *Onnistumisista palkitseminen.*
- *Ekstralomia niin paljon kuin mahdollista.*
- *Kannustusta halutaan.*
- *Samppanja- tai kuohuviinipullo silloin tällöin piristäisi.*



Kuvio 8. Toiveet tulostavoitteisiin ja kannusteisiin.

GWGH-tutkimus korosti erilaisia tapoja kannustaa ja tunnustaa hyvää työtä. Joskus se voi olla henkilön tai ryhmän onnistumisesta kertominen muille. Sama asia on huomattavissa myös tämän haastattelun perusteella (ks. kuvio 8). Positiivinen menestys kannustaa myös muita ja vaikuttaa ryhmähenkeen. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18).

### Ryhmän toiminta

Ryhmäpalaverihin on järjestetty yrityksissä eri määrä aikaa. Toisilla tällaista vakituista aikaa ei ole työtehtävien luonteesta riippuen. Joskus resurssitarve estää palaverit. Ryhmäpalaverien kesto vaihtelee kolmesta vartista kahteen tuntiin ja niitä on ryhmillä viikoittain tai vain muutamia vuodessa. Aiemmin palaverit olivat vapaamuotoisempia, mutta tutkimushetkellä ne olivat asiapainotteisia ja ryhmän esille tuomia muita asioita keskusteltiin, mikäli niille jäi aikaa.

Keskustelu palavereissa on avointa ja siellä voi kysyä tai nostaa esille mitä vain. Lähiesimiehet kaipaavat enemmän aikaa vapaalle keskustelulle ja sille, että ryhmä voisi tutustua toisiinsa ja lähentyä, mikä näkyy alla olevassa kuviossa (kuvio 9). Yksi esimies kertoi tunnin palaverin olevan juuri sen mittainen, että ihmiset pääsevät vauhtiin ja lämpenevät ja sitten onkin palattava takaisin työhön.

Ryhmillä oli myös ryhmärahoja käytössä, joita he voivat käyttää vapaa-ajan yhteistoimintaan. Nämä toiminnot ryhmä suunnittelee ja toteuttaa yhdessä. Esimiesten mielestä oli hyvä asia, että näitä rahoja oli.

Yrityksissä ryhmän omaa aikaa on eri määrä ja sitä voi käyttää taloissa eri tavalla. Yhdessä talossa lähiesimies kertoi, että harjoittelua ja opiskelua tai tsemppaus- tai koulutusaikaa on mahdollista antaa. Ryhmäläisille voidaan antaa muutakin. Joillain ryhmillä on aamustartteja joka päivä ja ne keskittyvät ajankohtaisuuksiin. Ne voivat liittyä tekemiseen eli järjestelmämuutoksiin tai tuotteisiin.

*”Pääsääntöisesti on hyvä henki. Meillä on ollut aika pitkään perusr ryhmä kasassa. Yhteen aikaan sekoitettiin ryhmiä tosi paljon, mutta nyt ei ole ollut sitä. Syksyllä tuli paljon muutoksia, esim. ennen lähituki oli oma ryhmänsä ja nyt heidät jaettiin eri ryhmiin. Ryhmän ydinosa on säilynyt samana ja tullaan juttuun eli puhutaan muutakin kuin pelkkää työasiasa. Mutta on mukana käypäläisiä, vuokria, osa-aikaisia ja opiskelijoita, joihin ei jaksa tutustua, kun heitä vaihtuu niin paljon. Ei jaksa panna resursseja siihen, kun tietää, että ovat vain käymässä. Tietysti tähän vaikuttaa myös se, että nämä henkilöt ovat usein hyvin nuoria. En kyllä osaa sanoa, että miten nämä henkilöt sitten tämän asian kokevat. Eikä siinä työn ohessa edes kerkeä juttelemaan saati tekemään tuttavuutta.” Myyntineuvottelija*

- Pienemmät ryhmäkoot.
- Lisäisin aikaa yhteiselle vapaammalle keskustelulle ja yhdessäololle.
- Lisäisin yhteisiä valmennuksia. Esimerkiksi esimiesten ja alaisten yhteinen koulutus, jossa käydään läpi, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, että yhteistyö toimii.
- Kuuntelisin ryhmääni ja kysyisin heiltä mitä he haluaisivat, en voisi päättää sitä itse. Haluaisivatko he kenties nollata tilannetta ja lähteä uuteen alkuun yhdessä? Kuuntelisin muita ja tekisin enemmistö päätöksen mukaan.

*Enemmän ryhmäaikaa, ettei kaikki aina liittyisi työhön vaan että voisimme viettää aikaa työpaikalla yhdessä.*

*Lisäisin yhdessä olemista tai työajalla yhdessä tekemistä, sellaista mikä vaikuttaa tiimitymiseen ja koko työyhteisön yhteishenkeen.*

Kuvio 9. Toiveet ryhmän toimintaan.

## 4.2 Esimiestaidot

### Rooli esimiehenä ja johdettavana

Tutkimusten mukaan monet kokevat painetta roolissaan asiakaspalveluportaassa esimiehenä ja asemassaan johdettavana. Haastatellut, joiden joukossa on kolme lähiesimiestä, yksi kehityspäällikkö ja yksi palvelupäällikkö, tunsivat olonsa hyväksi molemmissa rooleissaan. Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, vaikka pieniä eroja löytyikin. Tuloksissa yllättävää on niiden poikkeavuus siihen, miten yleensä esim. lähiesimiehen rooli koetaan.

*”Ryhmien hengen vaikutus työhyvinvointiin on yhtä suuri kuin esimiestyöllä. Alkaa nakertamaan heti, jos pitää varoa, että miksi joku on aina huonolla tuulella, se tarttuu itseen ja taas se leviää. Se, miten ryhmässä toimitaan, tehdään asioita, miten arvostetaan omaa ja naapurin työtä, miten arvostetaan itseä ja toisia, niin kyllähän sillä on arjessa hirveän suuri merkitys. Sen jälkeen tulee osaaminen eli aina voi luottaa siihen, että kaveri auttaa. Että voi luottaa omaan esimieheen ja omaan ryhmään niin sillä on minun mielestä tärkein yksittäinen merkitys henkilön työhyvinvointiin.” Muu haastateltu*

*”totta kai silläkin on merkitystä, miten oma esimies toimii minuun päin. Joka portaalla on joku henkilö ja jokainen sitä tukea ja palautetta tarvitsee. Mutta itse haen sitä tukea myös muualta, koska olen aktiivinen ja haluan kehittyä omassa esimiestyössäni. Etsin tukea ja haen asioita laajemmin, jos en vaikka saakaan juuri nyt sitä omalta esimieheltä. Että ajattelee, että yksilönä pitää osata ajatella asioita laajemmin kuin mitä odottaa omilta tiimiläisiltä. Ja silloin, kun on siellä oman tiimin kanssa ja homma toimii, niin kyllähän se ruokkii itseäkin.” Lähiesimies*

Lähiesimiesten vastauksissa oli yritykseen ja omaan ajattelutapaan liittyviä eroja. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että kaikki on kiinni omasta ajattelutavasta ja hyvä esimies on myös luonnostaan hyvä johdettava. Yksi korosti yrityksen tapaa toimia, jossa rajat eri portaiden välillä ovat matalat ja sitä kautta rooli johdettavana ja johtajana on helppo ja siinä on luonnollista toimia. Kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja toiminta on avointa. Vain yksi haastatelluista koki, että roolit poikkeavat toisistaan, jo pelkkien työtehtävien vuoksi. Hän kertoi luonnostaan toimivansa yhteisvastuullisesti ottaen vastuuta muistakin kuin vain omasta tiimistään ja olettaa muiden toimivan samoin. Kaikki eivät kuitenkaan toimi samoin ja se aiheuttaa joskus pettymyksiä. Tämä johtuu siitä, etteivät kaikki motivoitu tekemään asioita oma-aloitteisesti tai hyödynnä vapautta, joka heillä olisi tehtävien suorittamiseen. Työpaikalla ei saisi olettaa ihmisten toimivan samalla tavalla kuin itse toimii, vaan tehtävät ja toimet on kerrottava selkeästi, jotta jokainen ymmärtää, ketä ne koskevat.

Keskustelin lähiesimiesten kanssa heidän suhteestaan omaan esimieheensä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Jokainen koki suhteen merkitykselliseksi ja vaikuttavan suoraan omaan työhön. Kun esimies luottaa, häneltä saa tavoitteet ja tukea työhön sekä hyödyllistä ja informatiivista palautetta. Lähiesimiehet korostivat myös sitä, että palautetta saa myös kollegoilta ja omalta ryhmältä.

*”Ei ole ristiriitaa siinä, että on väliportaassa, se on ajattelutapa, mitä ominaisuuksia omasta mielestä vaaditaan. Se on minun oma ajattelutapa, että hyvä esimies on myös hyvä alainen eli ei ole mitään ristiriitaa.” Lähiesimies*

Kun ryhmä toimii, se ruokkii ja kannustaa esimiestäkin eteenpäin. Esimiehen on ajateltava kokonaisuuksia laajemmin kuin mitä olettaa omalta ryhmältään. Yksi haastatelluista totesi esimiestyön olevan samaa tavoitteiden ja arvojen pohjalta, kuitenkin eroksi muodostuu hänen ja esimiehensä välillä tapa esittää asiat. Hän ei voi esittää asioita omalle ryhmälleen samalla tavalla, kuin ne hänelle esitetään. Tässä on kyse hierarkiasta. Esimies antaa ryhmäpäälliköille tehtäviä ja ryhmäpäällikön on saatava ryhmä siten, että hänelle annetut tehtävät toteutuvat.

Muista haastateltavista kaksi kertoivat kokemuksistaan esimiestyössä. Heidän mielestään roolissa johtajana ja toisaalta johdettavana ei ole ristiriitaa. Kaikki perustuu luottamuksen rakentamiseen. Kun esimies luottaa, on oma toiminta helpompaa ja toisaalta omaa ryhmää voi johtaa vain pääsemällä osaksi sitä ja saamalla luottamusta. Tärkeätä on tuntee johdettavat, jotta joista osaa lähestyä ja kohdella yksilönä. Eroja mielipiteisiin tuli siten, että toisen mielestä johdettavien roolit vaikuttavat siihen, mitä he odottavat esimieheltään ja toisen mielestä tällä asialla ei ole mitään vaikutusta omaan toimintaan.

Haastavimmaksi tässä ryhmässä koettiin johdettavat, jotka eivät ole henkilöinä helppoja ja henkilökemioissa on heidän kanssaan työstimistä. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan osaamista ja tahtoa selvittää haastavasta tilanteesta, sillä persoonallisuuseroista ja joskus heikoista henkilökemioista huolimatta esimiehen on toimittava aina tasapuolisesti ja kaikille on tarjottava samanlaista tukea.

*Olen ollut aina jossain välissä, mutten ole kokenut sitä haasteeksi. On aina ollut helppo toimia oman esimiehen kanssa ja rakentaa luottamus. Eniten haasteita siitä, että omat alaiset olleet joskus haastavia eikä aina parhaat henkilökemiat kaikkien kanssa ja kaikkia pitää tukea ja olla tasapuolinen niin silloin on löydettävä itsestään se osaaminen ja tahto selvittää tilanteesta.” Muu haastateltu*

Yksi haastateltavista toi inhimillisyyden johtotehtävään. Hän kertoi aina pyrkineensä siihen, ettei töissä ole joukkoa ihmisiä vaan erilaisia yksilöitä. Kaikki työpaikalla toimivat saman tavoitteen eteen ja kaikkien panosta tarvitaan sen saavuttamiseen. Tasa-arvoisina kaikki ovat yhtä tärkeitä ihmisiä. Työpaikalla jokaisen rooli kertoo, millä tavalla kukakin toimii ja mitä tehtäviä hän suorittaa. Ihmisinä kaikki ovat yhtä tärkeitä. GWGH-tutkimus tukee tätä ajatusta, sillä johtamistyylillä voi vähentää stressiä, lisätä kommunikaatiota ja ryhmähenkeä (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18).

### **Esimiesten koulutus**

Kaikkien luottamustoimisten mukaan esimiehille suunnataan runsaasti koulutusta ja he myös osallistuvat siihen. Uudet esimiehet käyvät läpi koulutusohjelmat, jatkossa koulutuksia on tarpeen mukaan. Ulkopuolisten tarjoamat tutkintokoulutukset ovat myös mahdollisia. Koulutusten tarkoista sisällöistä ei luottamustoimisilla ollut tietoa, mutta kaikki kertoivat koulutusten vaikuttaneen esimiesten käytökseen ja toimintaan positiivisesti.

*"Johtamiskurssin ovat monet käyneet, se on pitkä juttu ja monista on nähnyt muutoksen käytöksessä." Luottamustoiminen*

*"En tiedä, mitä tähän esimieskoulutukseen kuuluu, mutta oman seurannan perusteella jotain on tapahtunut sinä aikana, kun olen ollut täällä. Nuorissakin on monenlaista materiaalia ja niitä, jotka ovat olleet pitkään esimiehenä, heissä on nähtävissä muutos toimintatavoissa eli mitä tahansa se koulutus on ollutkin, niin se on ollut hyväksi eikä ole mennyt hukkaan." Myyntineuvottelija*

*"Tänä vuonna on ollut erittäin paljon hyviä koulutuksia. Meillä on ollut esim. kehityskeskustelukoulutus, tuli uusi malli koko organisaatioon. Siellä käytiin kaikkea, että miten se tehdään ja mitä siinä on, että se oli tosi hyödyllinen. Eräs kollega on koulutettu huomioimaan ihmistyyppien erot ja hän on opettanut sitä meille muillekin, että osaisimme hyödyntää sitä omien ryhmien kanssa. Ja tietysti työterveyden kanssa on ollut näitä puheeksi ottamisen mallia ja sitä, miten sairauspoissaoloihin puututaan. Että oikeastaan jos miettii, niin kaikki koulutukset jollain lailla liittyvät siihen, miten ihmisten kanssa ollaan ja toimitaan." Lähiesimies*

Esimiehille koulutetaan nykyisin myös työhyvinvointiin liittyviä asioita. Näitä ovat esimerkiksi puheeksi ottaminen eli haasteellisiksi koetuista asioista puhuminen, varhainen välittäminen, erilaisten ihmisten kohtaaminen, palautteen anto jne. Osa luottamustoimisistakin oli osallistunut esimiesten koulutuksiin ja koki ne hyödyllisiksi. Asioita lähestytään rakentaen, ei syyllistäen ja tarkoituksena on auttaa ja saada aikaan jotain positiivista.

Lähiesimiesten mukaan heille tarjotaan runsaasti koulutusta ja sitä on saatavilla monien eri teemojen alta. Yhdessä organisaatioista uudet esimiehet saavat koulutuksen ja sen jälkeen ainakin kaksi kertaa vuodessa pitäisi kouluttautua lisää. Yhdessä organisaatiossa esimies kertoi oppineensa asioita työtä tekemällä, suorittamalla ulkoisen tahon järjestämän johtamisen erikoisammattitutkinnon sekä osallistamalla organisaation järjestämiin koulutuksiin. Kolmas kertoi kollegoiden perehdyttäneen hänet ja hän aloittaa työhön liittyvän uuden esimiehen valmennuksen heti, kun sellainen seuraavan kerran järjestetään.

Kaikkien mukaan koulutuksia on tarjolla ja ne ovat käsitelleet työhyvinvointiin liittyviä asioita. Aiheina ovat olleet esimerkiksi puuttuminen, vaikeampi palautteen anto, varhainen välittäminen, kehityskeskustelukoulutus, erilaiset ihmistyytit sekä niiden hyödyntäminen.

Lähiesimiehet kokivat hyötyneensä koulutuksista. Monet asiat helpottuvat käytännössä, kun niitä on saanut pohtia ja harjoitella kollegojen kanssa koulutuksissa. Hyvä suhde työterveyshuollon kanssa nostettiin myös esille erään haastatellun toimesta, sillä työterveyden asiantuntijat voivat auttaa monissa esimiesten eteen tulevilla asioilla ja tutustuminen aiheisiin etukäteen alan asiantuntijoiden kanssa luo esimiehille varmuutta toimia haastavissakin tilanteissa.

Yhdessä organisaatiossa esimiesten koulutusta kysyttäessä vastaus alkoi rekrytoinnin merkityksestä. Koko organisaatiolle on haaste löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Sen jälkeen tutkitaan valitun henkilön koulutustausta ja perusvalmiudet. Näiden päälle rakennetaan koulutus- ja valmennussuunnitelma tarpeen ja resurssien mukaan.

Vaikeisiin asioihin ja puheeksi ottoon on järjestetty erilaisia koulutuksia viime vuosina kaikissa haastatelluissa organisaatioissa, sillä kaikissa on käytössä varhaisen välittämisen malli. Esimiehillä on myös käytettävissään monia apuja. He voivat kysyä ja saada neuvoja ja vertaistukea sekä koulutusta. Heillä on oikeus olla yhteydessä työterveyteen. Heillä on myös mahdollisuus työnohjaukseen, jolla tuetaan esimerkiksi syystä tai toisesta kriisiytyneet ryhmät ulkopuolisen avulla taas kuntoon.

Yhdessä organisaatiossa on toteutettu pienryhmäkeskusteluja työterveyshoitajan tai -lääkärin toimesta. Osallistujat saivat esittää omaa ryhmäänsä ja heitä vaivaavia asioita ja niistä on keskusteltu. Samalla kertaa organisaatiossa kerättiin yhteen ideoita ja pieniä asioita, joihin puuttamalla ja tarttumalla saatiin nopeasti kehitystä aikaiseksi.

GWGH-tutkimuksen mukaan Euroopassa esimiehille annetaan nykyisin monipuolista koulutusta ja se sisältää sekä johtamisoppia että sosiaalisten taitojen lisäämistä. Heitä opetetaan myös tuntemaan itsensä paremmin, jotta he osaisivat huomioida omat reaktionsa, vahvuutensa ja



heikkoutensa sekä tapansa toimia ollessaan kontaktissa muiden kanssa. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 79).

### **Esimiestyön merkitys omaan työhyvinvointiin**

Myyntineuvottelijoista kaikki olivat sitä mieltä, että esimiestyö on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Lähiesimiehiin luotetaan sekä työ- että työsuhteasioissa. Yksi myyntineuvottelija korosti, että kaikki selvittävät asiat ovat aina hoituneet lähiesimiehen kautta nopeasti ilman varmisteluja tai kyselyitä. Esimies myös kuuntelee ryhmäläistensä toiveita ja toteuttaa niitä sen mukaan, kuin se on mahdollista.

*”Esimiehen kautta saa asiat hyvin etenemään. Luottamus on tässä avain eli esimies vie asiat aina eteenpäin.” Myyntineuvottelija*

Kaksi myyntineuvottelijaa nosti esille, että kun on hyvä, mukava ja leppoisa lähiesimies, homma toimii ja joka aamu on kiva tulla ja olla töissä. Toisen mielestä tähän vaikuttaa myös se, että ihmisten omat kyvyt otetaan huomioon ja yksilön tilanne huomioidaan tavoitteita asetettaessa. Kolmas pohti, että muissa tilanteissa työhyvinvointiin liittyvät asiat hoituvat työsuojeluvaltuutetun kautta, eikä omaa esimiestä vaivata niillä asioilla. Pientä kritiikkiä lähiesimies sai siitä, ettei ole käyttänyt mahdollisuuksiaan vaikuttaa asioihin, sillä esimerkiksi ryhmäpalaverissa voisi käyttää aikaa työilmapiirin parantamiseen.

*”Esimiehen pitäisi olla hereillä ja tehtäviensä tasalla. Onhan se selvä, ettei esimies voi kaikessa joustaa. Että onhan tänne tultu töitä tekemään eikä hengaillemaan. Yksilölliset ratkaisut ja tilanteen mukaan toimiminen on kuitenkin niitä asioita, jotka tekee sitä työhyvinvointia ja auttaa jaksamaan työssä. Jos se ei onnistu niin se auttaa sitten hankalampia tilanteita.” Myyntineuvottelija*

Yksi myyntineuvottelija toi esille sen, että lähiesimies vaikuttaa merkittävästi sillä, miten hän johtaa ryhmäänsä, omalla olemisellaan ja olemuksellaan sekä käyttäytymisellään. Lähiesimiehillä on rajansa, minkä puitteissa he toimivat, resursseista on huolehdittava ja niitä on seurattava yms. Toiset henkilöt käyttävät mahdollisuuksiaan vaikuttaa enemmän kuin toiset. Hyväksi koettua oli, että jokaista ryhmäläistä kunnioitetaan yksilönä ja jokaisen annetaan olla oma itsensä. Työyhteisössä viestitään laajasti, että aina voidaan sanoa asioista sekä antaa ja saada palautetta.

Palautteen saaminen ja antaminen koettiin tärkeäksi esimiehen tehtäväksi. Toiveina esimiestyöhön esitettiin kannustamisen olevan enemmän kuin suotavaa ja että onnistumisista voisi palkita eri tavoin. Yksi myyntineuvottelija kertoi saavansa palautetta vain tehtyään jotain väärin ja silloinkin saavansa sen epäsuorasti. Myyntineuvottelija epäili tämän johtuvan lähiesimiehen aikapulasta palautteen antoon muulloin kuin kerran vuodessa tapahtuvassa kehityskeskustelussa, mutta siinäkin haasteeksi muodostuu epäily esimiehen sanavalmiudesta ja kyvyttömyydestä antaa palautetta.

*”Tämä on jännä juttu, kun tohtori Kiminkinen sanoi, että työhyvinvointia ei ole vaan hyvinvointi on kokonaisvaltaista. Kyllä meillä ryhmissä, joissa on hyvät esimiehet, niin niissä ryhmissä voidaan paremmin. Joustamattomammilla ja heikommilla esimiehillä tilanne on huonompi eli siellä ei olla avoimia tai tyytyväisiä vaan silloin jupistaan selän takana. Eli työpahoinvointi on aika piilossa ja asioiden pitää mennä tosi pahaksi ennen kuin ne asiat tulevat julki.” Luottamustoiminen*

Kaikkien luottamustoimisten mielestä esimiestyöllä on äärimmäisen suuri merkitys siihen, kuinka työssä voidaan. Esimiehen pitäisi johtaa koko ryhmää hyvin, kertoa asioista avoimesti ja antaa rakentavaa palautetta hajottavan kritiikin sijasta. Työstä ja sen tekemisestä sekä tekijöistä on löydettävä positiivisia asioita leimaamisen sijaan. GWGH-tutkimuksessa kerrottiin, että korkeampi työtyytyväisyys yhdistetään parempaan työn tulokseen ja johtamistyyli voi vähentää stressiä, lisätä kommunikaatiota ja ryhmähenkeä (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 18).

### **Esimiestyön merkitys työhyvinvointiin**

Eräs lähiesimies kertoi omasta kokemuksesta, jossa huono ryhmäjohtaminen on aiheuttanut huonoa ilmapiiriä koko ryhmään. Hän koki, että esimiehen toiminta on ryhmän kannalta ratkaisevaa. Epäonnistumisista voi aina oppia ja edellä mainitun kokemuksen jälkeen hän johtaa ryhmäänsä paremmin. Hän kertoi huomaavansa selvästi ryhmästään, mikäli hän on kiireinen muissa tehtävissä eikä ole ryhmäläistensä käytettävissä silloin, kun he tarvitsevat häntä. Jos esimiehellä ei ole aikaa ryhmälleen, välit erkaantuvat ja se näkyy heti. Mitä enemmän on aikaa olla lähellä ryhmää sitä paremmin asiat ovat.

Esimiehen on oltava toimissaan selkeä, ripeä ja tasapuolinen. Jos ryhmäläinen esittää kehityskeskustelussa toiveen toteutettavaksi sen on oltava sellainen, mikä voitaisiin toteuttaa kenelle tahansa. Näissä keskusteluissa verrataan nykytilannetta edellisvuoteen. Oman päätösvallan

alaiset toimet voi aloittaa heti ja muiden päätettävissä olevat viedään oikeaa reittiä eteenpäin. Esimiehenä omaksi vahvuudekseen hän nosti sen, että hän tietää asemansa oikeuttavan keskusteluun arkaluontoisistakin asioista kahden kesken ja hyvien välisen ansiosta hänelle kerrotaan asioita avoimesti.

Muiden haastateltujen ryhmässä esimiestyöllä koettiin olevan ratkaiseva merkitys työhyvinvointiin. Eräs haastateltava sanoi esimiehen olevan mahdollistaja, joka voi rakentaa työhyvinvointia omaan ryhmäänsä. Yrityksen koosta huolimatta kaikki asiat jalkautuvat sinne oman esimiehen kautta. Kaikki lähtee siitä, että työympäristöstä tehdään mieluisa ja kaikki kohdataan yksilöinä.

*”Minun mielestä tärkeintä on lähiesimiestyö. Sitten koko johtaminen. Miten johdetaan, sillä se heijastuu huonona hyvinvointina. Avoimuutta ja se, että annetaan tilaa työnteolle ja vapaus tehdä työtä. Minulla on aina ollut avaintekijät ja esim. asiakaspalvelussa – tämä on minun henkilökohtainen näkemykseni asiasta - jos asiakaspalveluun voitaisiin antaa löysää, antaa enemmän vapautta ja toimia joustavammin niin hyvinvointi nousisi ja sairauspoissaolot laskisivat. Kun teknologia kehittyy niin sitä kohti varmaankin mennään.” Muu haastateltu*

Tärkeätä on, minkälaisen suhteen esimies luo jokaiseen yksilöön ja toisaalta koko ryhmäänsä. On ymmärrettävä, että roolissa toimitaan esimerkillisesti työnantajan edustajana. Se, millaisen työnantajakuvan ja yrityskuvan ryhmälleen luo ja millä asenteella toimii, on kaiken a ja o siihen, miten yksilö jaksaa omassa työssään. Toiset esimiehet osaavat ottaa asioita paremmin esille ja toiset huonommin. Jokainen meistä voi tehdä hyvin paljon oman työhyvinvoinnin eteen ja siihen voidaan kannustaa. Haastetta esimiehen työhön tuo se, jos yrityksissä jatkossa opetetaan ihmisille, kuinka työyhteisössä ollaan ja mitä se tarkoittaa, kun tehdään töitä.

Yksi haastatelluista nosti esille myös ryhmän kanssa tekemisen. Joskus esimiehen yrityksistä huolimatta ryhmä ei ole ottanut esimiestä vastaan. Tällainen negatiivinen asennoituminen näkyy ryhmän hengessä heti samoin kuin sen sairauspoissaoloissa. Tällainen tilanne ei todennäköisesti johdu kenestäkään yksin vaan siihen vaikuttaa koko asianomaisten joukko. Kukaan ei voi onnistua aina ja henkilökemiat ratkaisevat, millä tavalla asioissa pääsee eteenpäin.

Kaikki johtaminen ja esimiestyö on tärkeää, mutta suhde omaan lähiesimieheen nähtiin tässä haastateltujen ryhmässä merkityksellisimpänä. Eräässä yrityksessä mainittiin erikseen, että lähiesimies päättää itse uusia henkilöitä rekrytoitaessa kenet valitsee, sillä hän on avain tiimin toimintaan ja sen käytäntöihin ja tuntee parhaiten ryhmänsä. Monipuolinen ryhmä toimii parhaiten ja tuottaa eniten uudistusta kehittävästä ajattelusta ja esimies voi valinnallaan rikastuttaa ryhmäänsä.

Kaikessa esimiestyössä tarvitaan avoimuutta ja tilaa sekä vapautta tehdä työtä. Se, kuinka johdetaan, heijastuu joko hyvänä tai huonona hyvinvointina. Jos esimies on mukava, on työssä ja omassa ryhmässä mukava olla, tästä ei pääse yhden haastateltavan mukaan mihinkään. Asiakaspalvelutyö vaatii työntekijöiltä itsensä todellista likoon laittamista. Itsestä antamisen lisäksi pitää tietysti ymmärtää muitakin, jopa esimiestä ja hänen toimintaansa. Erilaiset organisaatiomuutokset aiheuttavat riskitilanteita esimiesten vaihtuessa muidenkin mullistusten keskelä.

Eräs haastateltava nosti avokonttoritilojen haasteen esille. Niissä on aina melua ja vaikkei sitä olisi paljoakaan se voi muodostua jollekin liian suureksi. Silloin on mietittävä, miten tilaa ja työkuormitusta kevennetään, jotta yksilötason ongelmat saadaan ratkottua ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. Kaikki eivät tuo asioita itse suoraan esille ja esimiestyössä pitäisi olla fakiiri huomatakseen nämä tilanteet ja reagoidakseen niihin.

Sairauspoissaolotkin puhututtivat haastateltavia. ICT-alan asiakaspalvelutyön sairauspoissaolot ovat huomattavat ja niistä aiheutuu kustannusta työnantajalle. Eräässä yrityksessä oli laskettu sairauspoissaoloista muodostuvan 56 prosenttia CC:ssä, vaikka samalla kyseinen toiminto työllistää vain 25 prosenttia henkilöstöstä. Jos paikalla työtä tekemässä on koko ajan 80–90 % työntekijöistä, se kuormittaa ahkeria ja terveitä paikalla olevia. Esimiestyön merkitys korostuu, kun selvitetään mistä poissaolot johtuvat.

GWGH - tutkimuksessa erään yrityksen sairauspoissaolot olivat suuret, eivätkä mitkään toimenpiteet vaikuttaneet. Lopulta yrityksessä päätettiin kokeilla esimiestyötä asian ratkaisijana. Esimiehille annettiin tehtäväksi huolehtia ryhmästään, olla ryhmän lähellä ja tavattavissa. Kuu- den kuukauden seurantajakson aikana tämä lähityöhön ryhmän kanssa käytetyn esimiestyöajan lisääminen oli laskenut sairauspoissaoloja tasaiseen tahtiin. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 80).

*”Varhainen puuttuminen muuttui varhaiseksi välittämiseksi. Kyllä se on selkeästi sairauspoissaolotilastoja parantanut ja vähentänyt poissaoloja. Ennen ei ollut osaamista eikä työkaluja, vaikka olisi halunnutkin käsitellä asioita, joten oli hyvä, että malli tuli. Siihen liittyy myös kaikki, mitä työterveyden kanssa tehdään yhdessä, jos työkalut muuten loppuvat, voi pyytää työterveydeltä apua asiassa. Mietitään, mitä sitten voidaan tehdä, jotta ihminen voisi hyvin ja kokisi, että hänestä välitetään eikä jätetä henkilöä yksin. Historiassa on niitäkin ikäviä tapauksia, että henkilö on jäänyt kotiin pitkäksi aikaa ja syrjäytynyt ja jäänyt sitten työelämän ulkopuolelle.” Muu haastateltu*

### 4.3 Arvostus

Arvostusta kysyttäessä olen yhdistänyt myyntineuvottelijan tehtävässä ja luottamustoimissa työskentelevien vastaukset niiden samankaltaisuuden vuoksi. Kaikki luottamustoimiset eivät ole kokoaikaisia luottamustoimessaan, joten heillä on myös muu toimenkuva, jossa he toimivat. Heidän vastauksiaan voi siis käyttää molemmissa ryhmissä.

*Haastattelija: "Oman työn arvostus, arvostavatko ihmiset työtään?"*

*Myyntineuvottelija: "Toiset arvostavat ja toiset eivät ja kyllä se on yksi työssä jaksamisen edellytys, että arvostaa sitä työtä mitä tekee. Että ajattelee että omalla työllä on merkitystä."*

*Haastattelija: "Arvostaako vieruskaveri?"*

*Myyntineuvottelija: "Minun vieruskaveri on kyllä niin vahva oman työnsä ammattilainen, että arvostan hänen tekemistään tosi paljon ja kyllä minä uskon, että hänkin arvostaa minun tekemistäni."*

*Haastattelija: "Arvostaako työnantaja?"*

*Myyntineuvottelija: "Minä luotan siihen, että arvostaa."*

*Haastattelija: "Tuodaanko sitä esille?"*

*Myyntineuvottelija: "Kyllä sitä nykyään tuodaan esille. On tajuttu, että asiakaspalvelu on firman käyntikortti ja voimavara. Joskus ne sanovat niitä puheissaan. Ajan saatossa - kun vertaa mitä on tapahtunut - niin kyllä se näkyy, että meitä arvostetaan ja joskus se näkyy eri tavalla."*

Haastatelluista myyntineuvottelijoista ja luottamustoimisista kaikki pitivät työtään merkityksellisenä ja heitä arvostetaan. Alalla pidempään työskennelleet ovat havainneet, että asiakaspalvelutyön arvostus on noussut vuosien saatossa. Erään haastateltavan mukaan arvostaminen näkyy siinä, että esitetyt ideat otetaan vakavasti ja organisaatiossa on ylempänä henkilöitä, jotka kuuntelevat muiden ehdotuksia. Toisen mukaan arvostusta on osoitettu joskus pienillä spontaaneilla lahjoilla kuten kakkukahveilla. Eräs haastateltu huomautti kuitenkin, että tällä alalla oma suoritus hukkuu helposti massaan ja yksilönä erottuminen on vaikeaa.

Oman työn arvostaminen hajautti vastauksia. Joku koki olevansa ylikoulutettu ja tietyllä tavalla jumissa, koska urakehitys ei ole mahdollinen. Toisaalta kaikki tietävät ihmisiä, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä eivätkä haluaisi tehdä mitään muuta ja ovat onnellisia työstään.

Erään haastatellun mukaan työnantaja voisi näyttää arvostusta tarjoamalla paremmat mahdollisuudet urakehitykseen. Ja vielä tärkeämpää olisi, että työntekijöistä pidettäisiin kiinni. Esimiehen toivottiin myös osaavan tarjota kehitysmispolkuja vaikka uran suoraviivainen kehittyminen ei olisikaan mahdollista.

Yksi haastatelluista korosti itse työtä. Puhelinasiakaspalvelut ja myymälätyö, asiakaspalvelu kaikkineen on vaativa laji. Sitä ei voi opettaa kirjoista ja siihen oppii vain tekemällä työtä. Var-

masti monet kokevat sen arvokkaana ja talon sisällä sen arvostus on noussut merkittävästi. Aina, kun jotain muutetaan tai toimintoja kehitetään, täytyy miettiä sen vaikutusta asiakaspalveluun. Jos se ei toimi, ei toimi mikään muukaan. Asiakaspalvelu on talon kasvot. Työ antaa ihmisille niin hyvän koulutuksen, että he ovat jatkossa haluttuja työntekijöitä muuallakin yrityksessä ja yrityksen ulkopuolella.

Eräs haastatelluista nosti esiin oman työn arvostamisen edellytyksenä työssä jaksamiselle. Hän koki, että saa tehdä työtä rautaisten ammattilaisten kanssa, jotka arvostavat häntä ja joita hän arvostaa. Hän myös luottaa työnantajan arvostavan hänen työtään. Hänen mukaansa nykyisin tuodaan rohkeasti esille asiakaspalvelun merkitystä yrityksen käyntikorttina ja voimavarana ja näitä asioita kerrotaan myös puheissa.

Lähiesimiehille esitettyyn kysymykseen arvostavatko ihmiset työtään tuli kaikilta haastatelluilta samansuuntainen vastaus. Yhden mielestä se vaihtelee yksilöstä toiseen, mutta yrityksen on tehtävä työtä, jotta ihmiset ymmärtäisivät oman työnsä merkityksen. Toisen mukaan ikäkin vaikuttaa oman työn arvostamiseen, sillä ensimmäisessä työpaikassa olevalla ei ole vertailupohjaa, eikä sen vuoksi ole helppo ymmärtää oman työn merkitystä. Vertailupohjaa omaavat henkilöt taas osaavat arvostaa omaa työtään todella paljon. Tuoreille työntekijöille työnteon merkitys ei ole aina selvää, saati sen arvo. Kolmannen haastatellun mukaan on henkilöitä, jotka arvostavat työtään sekä niitä, jotka eivät arvosta vaan haluaisivat tehdä jotain muuta ja vain nostavat palkkaa. Tähän puututaan esimiesten toimesta ja mikäli työn arvostaminen on mahdollonta ponnisteluista huolimatta, silloin ihmisiä kannustetaan etsimään itselleen uusia juttuja, työn tai koulutuksen kautta. Ihmisiä autetaan näkemään, että tulevaisuus voisi olla jossain muualla.

*”Uskon, että arvostavat koko ajan yhä enemmän, mutta en voi sanoa, että edes joka toinen. Meillä on kaiken ikäisiä, tosi paljon nuoria ja niillä ei välttämättä ole mitään vertauskuvaa. Kun taas vanhemmat, jotka ovat nähneet muita firmoja ja tehneet muita töitä niin heistä monet on sitä mieltä, että arvostavat tätä tosi paljon. Tuoreet eivät ehkä osaa arvostaa, eikä ole sellaista käsitettä, mitä työelämä oikeasti on.” Lähiesimies*

Eräs haastatelluista huomautti, etteivät ihmiset aina ymmärrä olevansa ammattilaisia ja asiantuntijoita tai miten iso merkitys on sillä, että juuri he ovat asiakkaan kanssa tekemisissä ja että asiakas kokee heidän olevan asiantuntijoita. Kaikki pitkään työskennelleetkään eivät välttämättä osaa arvostaa omaa tekemistään. ICT-ala on hektinen ja kaikilta toimijoilta edellytetään valmiutta oppia uusia asioita todella nopeasti. Vanhoilla konkareilla on ajatus, että

kaikki asiat pitäisi muistaa ulkoa. Haastateltu muistutti, että eihän se näin mene. Nykypäivänä jokaisen pitää tietää, mistä mikäkin tieto löytyy. Alalla paljon hiljaista tietoa, jota ei löydä mistään. Kyseessä on todella vaativa asiakaspalvelutyö.

Kuten jo aiemmin todettiin, puhelinasiakaspalveluun oppii tekemällä. Alalla työskentelee ihmisiä kaikilla mahdollisilla pohjakoulutuksilla. Se tuo työpaikoille rikkautta, mutta voi muodostua joskus myös rasiitteeksi. Esimerkkinä tästä yksi haastateltava kertoi, että kovin tekninen henkilö ei välttämättä muista hoitaa asiakaspalvelua, vaan hän hoitaa tuotteen tai laitteen vian. Toisaalta ei-tekninen huolehtii asiakkaan tarpeista ja toiveista, sillä hän puhuu asiakkaan kanssa samaa kieltä. Tämä on hyvin yksilöllinen juttu. Toiset aistivat tarkemmin, miten kenenkin asiakkaan kanssa pitää kommunikoida. Näitä asioita harjoitellaan ja kaikki riippuu oppimiskyvystä, omaksumishalusta ja motivaatiosta.

Lähiesimiesten mukaan on selvää, että työnantaja arvostaa työntekijöitään. Yksi haastatelluista totesi, että koko ajan tehdään työtä, jotta alan imago saataisiin muutettua vähän seksikkäämmäksi ja sitä kautta työhön hakeutuisi esimerkiksi myyntiä ja markkinointia opiskelevia henkilöitä. Hänen mukaansa alalla on hyvä ja kaikille tasapuolinen työehtosopimus, jonka lisäksi työnantaja maksaa bonuksia, joilla jokainen voi vaikuttaa itse ansaintaansa. Työpaikassa on hyvät mahdollisuudet urakehitykseen. Työnantaja tarjoaa kattavan työterveyshuollon ja haastatellun vertailujen mukaan monilla tutuilla ei ole niin laajaa palvelua työnantajansa kautta. Oppilaitokselta on tarjottu kaikille koulutusta. Työhyvinvointiin on panostettu viime vuosina tosi paljon ja joskus haastatellun mielestä tuntuu, että välillä siihen on panostettu liikaakin, sillä ihmisistä tulee koko ajan vaativampia. Kaikki eivät ymmärrä, että edellä luetellut asiat eivät toteudu joka paikassa. Haastateltu kokee vahvasti henkilöstön yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi, jota ei saa ruokkia liikaa, jotta sitä voi johtaa.

Yhden haastatellun mukaan on selvää, että työnantaja arvostaa asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöstöään. Se näkyy päivittäin työssä. Asiakasrajapinta on asiakkaiden kanssa tekemisissä eikä se voi saavuttaa tavoitteitaan ilman arvostusta. Tärkeää on, että jokainen antaa oman panoksensa. Haastateltava korosti vielä sitä, ettei ylin johto tee työtä vaan asiakasrajapinta, joka on kontaktissa asiakkaan kanssa.

Muiden haastateltujen ryhmässä yksi haastatelluista kertoi, ettei yrityksellä ole muuta kuin henkilöstö ja toimitilat. Ilman ihmisiä heillä ei ole mitään. Tämän vuoksi hän toivoi, että työntekijät tuntevat työnantajan arvostavan ainoaa voimavaraansa. Toiset olivat samassa linjassa ja kertoivat asiakaspalvelun olevan yrityksen ääni ja kasvot ja ilman sitä ei olisi koko yritystä, sillä se tuo kaiken liikevaihdon.

Arvostavatko henkilöt omaa työtään näiden haastateltujen mukaan? Yksi vastaaja koki henkilöstökyselyn kertovan suoraan ihmisten kokevan työllään olevan merkitystä. Toinen kertoi osan arvostavan ja osan ei. Ja koska kaikki alkaa oman työn arvostuksesta, on ensin saatava itselle tunne siitä, että pitää työstään. Silloin tuntee, että muutkin arvostavat. Kolmas piti kysymystä vaikeana ja pohti vastauksen riippuvan kysymyksen esitysajankohdasta. Hän jatkoi pohdintaansa ja totesi työn teon olevan mahdotonta, jos omaa työtään ei itse arvosta, sillä silloin motivaatiokin kärsii ja sen seurauksena koko työyhteisö.

*"Olen realistinen ja tiedän, että työstä saatava palkkio on se, mitä varten meistä suurin osa käy töissä. Työssä pitää olla hyvät raamit ja ikävä kyllä kaikille ei löydy mielekästä työtä." Muu haastateltu.*

Henkilöt miettivät, mitä olisi tehtävissä, jos henkilöstö ei arvosta työtään. Yksi keino on tuoda läpinäkyvyyttä toimintaan eli selittää oikealla tavalla mitä tarkoittaa, kun juuri ne henkilöt tekevät työtä, jotka sitä tekevät. Arvostus voi nousta ymmärtämisen lisääntyessä. Toisaalta ihmisille voi antaa erilaisia työkaluja ja koulutusta, heitä voidaan tukea haasteissa, mutta jossain kohtaa ihmisten on mietittävä omalta kohdaltaan, haluavatko he tätä vai jotain muuta. Jotta työstä voi nauttia, sen on tultava sydäimestä.

### **Henkilökemioiden merkitys**

Toiminta työpaikoilla on yhteistyötä. Jokaisen on annettava oma panoksensa yhteisön toimivuuden eteen. Suurilla ja pienemmilläkin työpaikoilla tulee väistämättä tilanteita, joissa ihmiset eivät ymmärrä toisiaan ja pahimmassa tapauksessa eivät tule toimeen keskenään. Töiden hoitamisen vuoksi olisi tärkeää, että jokainen ymmärtäisi oman osallisuutensa kokonaisuuden kannalta ja hyväksyisi sen, että jokainen työpaikan henkilö on yhtä arvokas. Yhteistyön olisi toimittava henkilökohtaisista asenteista huolimatta. Omat ja muiden rajoitukset on hyväksyttävä ja pelattava yhteispeliä.

*"Osa ajattelee, että tämä on tylsä paikka ja työ on tylsää. Ettei ajattele ollenkaan, onko jotain kehitystä tapahtunut vai ei, että antaako henkilöstötyytyväisyyskyselyssä aina periaatteesta saman numeron oli tilanne mikä tahansa. Että kyllä sillä omalla asenteella voi hirveästi vaikuttaa. Ja tosi tylsää on se, että ruineeraa oman hyvinvoinnin sillä negatiivisella asenteella. Eihän voi voida hyvin, jos aina on negatiivinen jarru päällä." Muu haastateltu*

Työyhteisön avoimuus on avain onnistuneeseen yhteispeliin vaikeissakin tilanteissa. Kun ryhmät toimivat avoimesti ja nostavat rohkeasti vaikeat asiat esille tuoreeltaan, ne voidaan keskustella auki ja sopia yhteisistä pelisäännöistä niiden suhteen. Kaikissa kolmessa yrityksessä, jois-



sa haastatteluja tehtiin on panostettu esimieskoulutuksessa puheeksi ottamiseen ja ihmisten lähestymiseen haastavissakin asioissa. Työntekijän on omattava Vesterisen (2010, 115–116) mukaan mm. seuraavia ominaisuuksia, jotta häntä voidaan johtaa hyvin: olla yhteistyökykyinen ryhmässä toimija, kysellä ja keskustella työasioista, olla rehellinen ja avoin myös ongelmatilanteissa, antaa ja ottaa vastaan palautetta työstään, olla valmis kuuntelemaan erilaisia näkökulmia, pystyä avoimeen keskusteluun, pitää kiinni sovituista asioista, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Samoin esimiehen pitää olla tasapuolinen, oikeudenmukainen, tuntee ryhmäläisten toimintatavat, auttaa parantamaan työympäristöä. (Vesterinen 2010, 115–116).

Yksi luottamustoimisista totesi olevansa helposti lähestyttävä papupata. Häneltä kysytään spontaanisti paljon asioita. Hänen mielestään ihmisten välillä on kemioiden toimimattomuutta, mutta yleensä niistä selvittää. Ryhmissä kemiaongelmat ovat johtaneet ryhmien muutoksiin tai henkilövaihdoksiin.

*”Kaikki reagoivat toistensa olemassaoloon, kaikki ovat ihmisiä. Ja vaikka tulee itse huonolla tuulella ja tukka sekaisin töihin, niin silti joku tulee naulakolla juttelemaan ja yhtäkkiä sitä huomaa että hei - tämähän onkin ihan hyvä päivä! Kyllä sillä porukalla on hirmu suuri merkitys siihen, että on kiva olla töissä.” Muu haastateltu*

Lähiesimiehistä kahdella on ryhmässään noin 15 henkilöä ja yhdellä 30. Kysyin heiltä, onko ryhmä täynnä yksilöitä vai onko se ryhmä sekä millaista haastetta henkilökemiat tuovat esimiestyöhön. Luottamuksellinen suhde on kaikkien mielestä tärkeä. He jakoivat myös huolen siitä, että kaikkien ryhmäläisten pitäisi saada yhtä paljon esimiehen aikaa. Toiset osaavat vaatia sitä enemmän kuin toiset ja toiset haluavat tehdä työnsä rauhassa. Esimiestehtävässä tasapainotellaan tasapuolisuuden kanssa. Se on esimiestyön ikuinen haaste.

Lähiesimiehet kokivat helpoksi löytää oikean tavan toimia kunkin ryhmäläisen kanssa. Itsensä kaltaisten kanssa toimintatapojen löytäminen on helpompaa kuin täysin erilaisten kanssa. Haasteena koettiin, ettei työaikaa ole riittävästi ryhmäläisten kanssa kahden kesken toimimiseen. Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa, sitä paremmin hän voi hyödyntää jokaisen osaamista ja saada ryhmä toimimaan toivottua tulosta kohti.

*”Eniten haasteita on siitä, että omat alaiset ovat olleet joskus haastavia, eikä aina ole ollut parhaat henkilökemiat kaikkien kanssa ja kaikkia pitää tukea ja olla tasapuolinen, niin silloin on löydettävä itsestään se osaaminen ja tahto selvittää tilanteesta.” Muu haastateltu*

## Oman ryhmän merkitys työhyvinvointiin

Myyntineuvottelijoiden mukaan oman ryhmän ilmapiirillä on suuri merkitys työssä viihtymiseen. Työ on raskasta eikä sitä jaksaisi ilman oman ryhmän tukea. Ryhmässä on aina joku, jonka kanssa voi höpistä, mikäli jokin asia jäi esim. asiakkaan sanomana kaivertamaan mieltä. Työn henkisen haastavuuden vuoksi on tärkeätä, että ryhmässä autetaan toisia pyyteettömästi ja tehdään asioita yhdessä

*Haastattelija: "Millainen oman tiimin hengen merkitys on?"*

*Myyntineuvottelija: "Iso merkitys. Ei tuota työtä jaksaisi, jos ei oma tiimi olisi tuollainen. Aina voi höpistä toisten kanssa ja on hyvä fillis, että ei tämä mikään helppo työ ole. Ryhmässä on kiva tehdä töitä, aina autetaan toisia pyyteettömästi eli tehdään yhdessä, että hirmuisen hyvä työympäristö."*

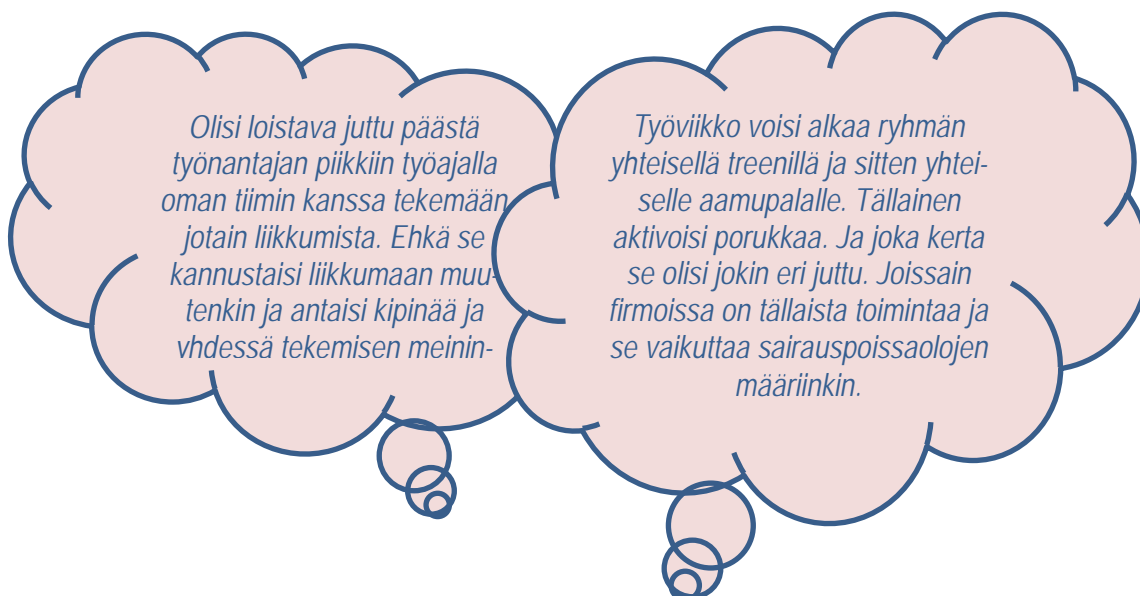
Luottamustoimisilta kysyttäessä oman ryhmän ilmapiirin merkitystä vastaukset vaihtelivat sen mukaan, vastasiko haastateltu kysymykseen työtehtävänsä vai luottamustoimensa mukaan. Luottamustoimisina henkilöinä he kokivat tehtäväkseen vaikuttaa tilanteisiin, jos huomaavat ryhmässä olevan jotain eripuraa tai negatiivisuutta. Asioiden ollessa hyvin he keskittyvät työhönsä. Yksi haastateltu totesi kuitenkin, että ryhmissä on aina henkilöitä, jotka vain käyvät hetken työssä ja lähtevät nopeasti pois. Kaikkiin tällaisiin ihmisiin ei jaksata tutustua ja se voi vaikuttaa heidän tuntemukseensa ryhmän hengestä.

*Haastattelija: "Oman ryhmän hengen vaikutus myyntineuvottelijan työssä?"*

*Luottamustoiminen: "Jollain tasolla se vaikuttaa. Teen yksin eli en välttämättä ota osaa yleisiin keskusteluihin, enkä lähde mukaan. Mutta kyllähän se vaikuttaa, jos ympärillä on vain juputusta eikä mitään hyvää. Silloin otan osaa ja yritän vaikuttaa, tarttua ja puuttua. Muuten suljen muut pois ja keskityn työhön."*

Lähiesimiesten mukaan ryhmäytymiseen menee aina aikaa ja ryhmiä muutettaessa tarvitaan aikaa, jotta ryhmä löytää omat tapansa toimia. Jos ryhmämuutoksista tiedetään hyvissä ajoin, muutoksia ehditään sulatella ja mahdollinen kipuilu jää vähemmälle. Esimiestyössä tulee henkilömuutoksia ja sielläkin on ryhmädyttävä kollegoiden kesken. Kaikki ryhmät muotoutuvat omassa ajassaan ja jokainen löytää oman roolinsa ryhmän sisältä.

Kaikilla haastatelluilla esimiehillä on ryhmä, jossa on eri-ikäisiä ja eri taustaisia ryhmäläisiä. Työryhmän kanssa lähtee luottamuksen rakentamisesta oman toiminnan ja esimerkin kautta. Työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jokaisen on koettava olevansa osa ryhmää, ei sitä vastaan. Esimiesten toiveet yrityksen tulevasta toiminnasta koskivatkin asioita, joilla yhdessä tekemistä lisättäisiin (ks. kuvio 10).



Kuvio 9. Esimiesten työhyvinvointitoimintojen lisästoiveet.

*”Myynti on iso osa päivittäistä toimintaa ja se vaatii hyvän fiiliksen. Kun on hyvä ryhmädynamiikka ja homma toimii niin silloin myyntikin toimii, on kiva tulla töihin, kun siellä on kivat kollegat, valmentaja ja esimies. Tosi iso merkitys on sillä, että tiimin henki toimii.” Lähiesimies*

### Ryhmien väliset ilmapiirierot

Työpaikoilla, joissa arvostetaan omaa ja toisten työtä, on helppo olla. Ulkopuolinenkin aistii, missä työntekijät viihtyvät tai jos siellä on jotain huonosti. Haastatellut olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, että oman ryhmän hengellä ja koko työpaikan fiiliksellä on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta.

Myyntineuvottelijoiden mukaan eri ryhmien välillä on eroja. Oma pienryhmä toimii kaikilla haastatelluilla hyvin ja ryhmän sisällä tietoja jaetaan auliisti toisille. Vaikka ryhmät toimivat hyvin, se ei tarkoita sitä, että ne olisivat erityisen tiiviitä. Työajalla tehdään yhdessä töitä ja vapaa-ajalla toimitaan muissa ympyröissä.

*”Se vaihtelee kyllä eri ryhmien välillä. Täällä ei niinkään ole eroa, kun kuitenkin ollaan yhdessä, mutta jos jonnekin soittaa, niin silloin joskus miettii et okei, sä reagoit noin.” Myyntineuvottelija*

Verrattaessa omaa ryhmää muihin ryhmiin huomionarvoista oli, että toisiltakin saa apua tarvittaessa. Toimintatavat ja reaktiot voivat olla erilaiset, muttei se tarkoita, etteikö työpaikalla autettaisi eri tehtävää suorittavaa työtoveria. Yksi haastatelluista kertoi tuttavansa ryhmästä, joka on tosi tiivis ja he järjestävät vapaa-ajallakin yhteistä tekemistä. Tämän johdosta he viihtyvät yh-

dessä päivät töissäkin. Ryhmän toimivuudella on vaikutusta siihen, millä mielellä tekee töitä ja tulee töihin ja mahdolliseen ratkaisuun tilanteessa, jossa tarjottaisiin työtä muualta.

*”Ja aina voi mennä ja pyytää apua ja sitä myös saa, että se tulee yllätyksenä, kun kuulee, että ei ole samanlaista kaikissa tiimeissä. Asiantuntijat eivät panttaa tietoa, vaan auliisti auttavat, ettei ole mitään kynnystä mennä kysymään apua. Opetellaan yhdessä ja aina kerrotaan toisille, jos saa tietää jotain.” Myyntineuvottelija*

Luottamushenkilöiden vastaukset poikkesivat toisistaan enemmän kuin myyntineuvottelijoiden. Yksi haastatelluista kertoi tunnelman olevan aika tasaista ryhmien välillä, ja selitykseksi tähän hän kertoi yrityksen tavan toimia. Kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä, heistä muodostetaan harvoin kokonaisia ryhmiä. Heidät integroidaan osaksi vanhaa ryhmää ja näin ryhmissä on sekaisin vanhoja konkareita ja uusia tulokkaita. Tämä auttaa tehostamaan työtä ja uusien kannalta hyvää on, että apua on lähellä. Uusia työntekijöitä kannustetaan aktiivisuuteen ja kertomaan aina, kun huomaavat jotain kehittämisen arvoista työnteossa. Uusilla silmillä huomaa asioita tuoreesta näkökulmasta.

*”Jos on eroja niin ehkä silloin, jos on uusi ryhmä eikä tiimiytyminen ole alkanut, niin siellä voi olla jotain. Yleensä on aina sekaryhmiä eikä kokonaan uusia, jotta tekeminen on alusta asti tehokkaampaa ja on parempi, että apukin on siis aina lähellä. Ryhmissä voi olla myös ihan noviiseja ja toisaalta melkein eläkkeellä ja kaikki ovat silti tasavertaisesti kavereita keskenään. Uudet voivat tuoda helposti uusia ajatuksia ja näkevät asioita tuoreelta kannalta. Heiltä kannattaakin ottaa ideoita, jotta saadaan kehitysajatuksia ja he pääsevät heti ryhmän toimintaan mukaan.” Luottamustoiminen*

Toinen haastateltu luottamushenkilö kertoi työpaikalla olevan suuria eroja eri ryhmien kesken. Joskus yksi henkilö riittää siihen, että ryhmän toimintakyky vaikeutuu. Joissain ryhmissä tavoitteet ovat pienet ja niissä jaksetaan paremmin. Toisilla on todella korkeat tavoitteet ja henki ryhmän kesken huonompi, kun työssä ei jakseta. Haastateltu oli kuitenkin sitä mieltä, että jakaminen ei johtunut ryhmistä tai niiden ihmisistä vaan tehtävästä ja tavoitteista, joita tehdään.

Haastatellun mukaan toisinaan vaihdetaan henkilöiden paikkoja tai koko ryhmiä, jotta työt saadaan sujumaan. Pääsääntöisesti kaikki ryhmät osaavat olla ja toimia yhdessä. Työpaikalla oli vaihdettu istumapaikkoja sen vuoksi, että kaikilla olisi kivaa töissä, että vieressä istuu kaveri, jonka kanssa voi vähän höpötellä ja kilpailla ja sitä kautta tulisi parempi mieli tehdä töitä ja olla motivoituneempi. Haastateltavan mukaan työpaikalle mahtuu myös haastavia henkilöitä, joiden vieressä istuminen vaikuttaa toisten jaksamiseen työssä. Se on näkynyt myös sairauspoissa-

oloissa. Ajattelemattomat henkilöt aiheuttavat pahaa mieltä ja toinen voi kokea sanomiset loukkauksena tai kiusaamisena. Haastavat henkilöt työyhteisössä eivät onneksi toimi näin asiakkaiden suuntaan.

Yksi esimies kertoi ryhmien hengessä olevan eroja. Jokainen toimii eniten oman ryhmän kanssa ja lähellä olevien kanssa yhteistyötä on lisätty. Kaikkien kanssa tullaan toimeen ja kaikkia tervehditään, vaikkei tunnetakaan. Yhteistyön lisäämistä ryhmien välillä on lisätty, jotta kaikki tulevat toisilleen tutuksi.

Muiden haastateltujen ryhmässä esiin nostettiin myös muita asioita ilmapiirieroista keskusteltaessa. Tähän voivat vaikuttaa tehtävät, joita ryhmän haastateltavat tekevät ja se, että heillä on erilaisia työkaluja käytössään asioiden toteamiseen kuin muilla vastaajaryhmillä.

Tiimien erot näkyvät selvästi erilaisilla mittareilla, kuten sairauspoissaoloina. Ne kertovat yhden haastateltavan mukaan suoraan, missä ryhmässä voidaan hyvin ja missä olisi tehtävä nopeita toimenpiteitä. Näiden ilmaantuessa niihin mietitään yhdessä toimenpiteitä ja tarvittaessa tarjotaan esimerkiksi työnohjausta. Ryhmien muuttaminen vaikuttaa kaikkiin tiimeihin. Kaikkien haasteena on ryhmäytyä ja sen vuoksi vasta ajan kuluttua on mahdollista nähdä, millainen vaikutus muutoksilla oli ryhmien tuloksiin.

Toisen haastateltavan mukaan jokainen päivä, ryhmä ja paikkakunta ovat erilainen ja ilmapiiri vaihtelee sen mukaan. Jokaisella ryhmäläisellä on osansa siihen, kuinka ryhmällä kokonaisuutena menee. Työssä on velvollisuus hoitaa oma työ hyvin ja huolehtia myös työkaverista. Työssä voi tulla eteen kriisejä, mutta ne hoidetaan työaikana, työpaikalla, avoimesti toimien ja sen jälkeen jatketaan eteenpäin. Haastateltu kertoi, että yrityksessä jokainen saa olla oma yksilönsä ja jokainen ryhmä toimii omalla tavallaan. Jos jokin ryhmä toimii selkeästi paremmin, sen toimintatavoista otetaan selvää, jotta hyviä toiminteita voidaan levittää muillekin. Kun työyhteisössä on mahdollisimman monenlaisia persoonia ja tapoja tehdä töitä, siellä keskustelu on vilkainta ja sitä kautta löydetään aina parhaita tapoja toimia myös tulevaisuutta varten.

*”Ilmapiiri ei tietenkään voi olla tasalaatuinen; katsoo mitä porukkaa tahansa niin joka tiimi, päivä, paikkakunta voi olla erilainen. Jokainen tiimiläinen vaikuttaa siihen, miten missäkin menee. Uskoisin että yleinen hyvä ilmapiiri toteutuu meillä kaikissa tiimeissä.” Muu haastateltu*

Kolmannen haastatellun mukaan ryhmän hengellä on yhtä suuri merkitys työhyvinvointiin kuin esimiestyöllä. Jos ryhmässä on joku, jota pitää varoa tai miettiä, miksi hän on aina huonolla tuulella, se tarttuu itseensä ja alkaa nakertaa ja leviää eteenpäin. Arjen sujumiselle on äärimmäi-

sen tärkeää, miten ryhmässä toimitaan, tehdään asioita, miten arvostetaan omaa ja naapurin työtä sekä miten arvostetaan itseä ja toisia. Haastatellun mukaan vasta näiden jälkeen tulee osaaminen. Hyvässä ryhmässä voi aina luottaa kaverin apuun. Haastatellun mukaan sillä, että voi luottaa omaan esimieheen ja omaan ryhmään, on tärkein yksittäinen merkitys henkilön työhyvinvointiin.

Haastateltu muisteli menneisyydestä tilanteita, joissa suuret muutokset yrityksessä johtivat henkilöiden välien tulehtumiseen ja silloin tarvittiin ulkopuolista apua selvittämään tilanteet. Tällaisen kokemuksen jälkeen siirtyminen kiinteistöön ja yhteisöön, jossa kaikki tervehtivät toisiaan, juttelevat keskenään ja vaihtavat kuulumisia, on helpotus. Ihmiset osaavat toimia keskenään. Asioista puhutaan ja sanotaan, mikäli jotain on, ja sitten siirrytään eteenpäin.

Haastateltu mietti tulevansa itsekin joskus huonolla tuulella ja tukka sekaisin töihin. Näissä tilanteissa joku tulee naulakolla juttelemaan ja yhtäkkiä sitä huomaakin, että hei, tämän on hyvä päivä. Porukalla on todella suuri merkitys siihen, että on kiva olla töissä.

*”Menisin enemmän tiimien tasolle ja kyselisin siellä, että mitä ihmiset haluaisivat tehdä työhyvinvointia kehittääkseen.” Muu haastateltu*

Osallistuvassa ja osallistavassa yhteisössä henkilöstö sitoutuu yhdessä päätettyihin asioihin. Haastatelluista yksi toivoi osallistamisesta apua työhyvinvoinnin lisäämiseen. GWGH-tutkimuksessa kerrottiin, että hyvästä työstä annetaan yrityksissä kehuja ja ne tuodaan kaikkien tietoon. Yritysten mukaan on tärkeätä rakentaa turvallinen ja vakaa työympäristö, jossa henkilöstön on mukava työskennellä, sillä se auttaa rakentamaan kuvaa työnantajasta, joka välittää henkilöstöstään. Kun kehitetään henkisesti terveitä työpaikkoja joissa henkilöstön on hyvä olla, tarvitaan tunnustusta hyvästä työstä, työntekijöiden arvostusta, urakehityksen mahdollisuuksien varmistamista, stressin tunnistamista ja sen hallintaa, koulutusta ja kollegoiden tukea, kiusaamisen suhteen nollatoleranssia. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 19, 67-68).

#### 4.4 Yhdenvertainen kohtelu

Myyntineuvottelijoiden mukaan heidän ryhmässään on sekä vakituisia että määräaikaista henkilöitä ja vuokratyöntekijöitä. Vakituksilla henkilöillä ja suoraan yrityksen palkkalistoilla olevilla henkilöillä on paremmat edut kuin vuokratyösuhteessa. Tämä on huomattavissa niissä toiveis-

sa, joita esitettiin, mikäli haastatellut saisivat toteuttaa mitä vain asioita työhyvinvointia kehittääkseen (ks. kuvio 11). Myyntineuvottelijat eivät huomanneet eroa kohtelussa vuokrien ja oman henkilöstön välillä. Koska työsuhteen muoto ei näy arjessa millään tavalla, on tavallista, että vakituiset eivät puhu saamistaan eduista. Tilanteessa, jossa vuokrahenkilöiden työsuhteet ovat katkolla tai tiedetään, ettei niitä jatketa, kokee koko ryhmä surua näiden henkilöiden puolesta.

*”Ei se työsuhteiden erilaisuus näy arjessa millään tavalla. Se näkyy vain palkkakuitissa. Kaikilla on samat tavoitteet, vaatimukset, koulutukset. Se näkyy vain henkilöstöeduissa ja palkkakuitin maksajassa, mutta ei missään muuten. Ei se näy arjessa eikä ryhmissä. Monet vuokrat tietysti toivovat pääsevänsä talon kirjoille. Osalle sillä ei ole mitään merkitystä, mutta osa on siinä vaiheessa, että on perhe ja asunto ostettu, jolloin sillä on merkitystä.” Muu haastateltu*

Yhden luottamustoimisen mukaan eroja kohtelussa ei ole vuokrien ja talon kirjoilla olevien kesken. Ero on suurin palkkakuitissa maksajan kohdalla. Muuten kaikilla on sama palkka, samat tavoitteet ja samat kannusteet. Toisinaan vuokratyöntekijöitä palkataan talon omaksi työväeksi, mikä on koettu hyväksi.

Lähiesimiesten ryhmässä tuli samanlainen vastaus. Kaikkia kohdellaan ryhmässä samalla tavalla, eikä työsuhteen muotoa muista kuin tehtyjä työtunteja hyväksyttäessä palkkahallintoa varten, sillä vuokratyöntekijöiden palkat hyväksytään hieman eri tavalla. Esimiesten mukaan vuokrat ovat kertoneet kuuluvansa ryhmään ja kokevat kuuluvansa yhteisöön. Esimiesten mukaan heidän suhtautumisellaan on myös vaikutusta, eli tasapuolinen kohtelu edistää tasapuolisuutta koko ryhmässä. Ihmisiä ei jaotella eri ryhmiin tai kasteihin vaan kaikki ovat ryhmässä yhtä tärkeitä.

- *Lounas- tai virikesetelit.*
- *Työnantajan maksama kuntosalikortti.*
- *Hoitopaikka henkilöstön lapsille, jotta työpanosta ei menetetä sairaan lapsen vuoksi*
- *Ylimääräinen sairaus-/hoitovakuutus henkilöstölle nopean hoidon varmistamiseksi.*
- *Kaikkien palkan tarkistus ylöspäin.*



Kuvio 10. Haastateltujen työsuhte-etutoiveet.

## Sukupolvien väliset erot

Kirjallisuudessa on määritelmiä eri sukupolville ja tavoille toimia kyseisen sukupolven edustajien kanssa. Haastateltavien mukaan työpaikalla jokainen ihminen on yksilö ja vaatii sen mukaisen kohtelun, mutta toisaalta lähes kaikkien mielestä yleistyksiä voidaan tehdä. Suvaitsevaisuutta ja ymmärrystä tarvitaan, sillä ICT-alan CC-työssä työskentelee 18 - 70-vuotiaita kaikista ihmistyypeistä.

Yksi haastateltava kertoi iän vaikuttavan vanhempien automaattiseen teitittelyyn ja nuorempien kanssa olemaan mahdollisimman rennosti. Kerroin tälle haastateltavalle tutkimuksista, joiden perusteella nuoret eivät halua koko-aikaista työtä vaan laskevat, kuinka paljon heidän on työskenneltävä selvitäkseen. Hän kertoi nuorten olevan todella fiksuja ihmisiä, jotka laskevat tarkasti tarvittavat bonusten määrät, jottei heidän tarvitse työskennellä täyttä aikaa.

Lähiesimiehiä haastatellessa korostui, että ryhmä muodostuu yksilöistä ja on tärkeää toimia tasapuolisesti. Kaikille on voitava tarjota aikaa ja tukea. Nuorten kohdalla kyseessä voi olla ensimmäinen työpaikka ja silloin on keskusteltava, miten tullaan töihin, miten taukoillaan, mitä muita sääntöjä työpaikalla on ja miksi niitä pitää noudattaa. Työn luonteen vuoksi linjatyössä ei voi joustaa eli jokaisen pitää ymmärtää, että vuoroon tullaan annetun ajan mukaan. Henkilöille, jotka ovat työskennelleet muualla tai vanhemmille työntekijöille sellaista ei tarvitse selittää.

*"Onhan siellä erilainen tausta, jos on vaikka 20-v. tai 50-v. niin pelkkä elämäkokemus on erilainen ja sitä kautta elämäkatsomus toisenlainen. 50-vuotiaalla voi olla vaikka omat vanhemmat sairaana ja 20-vuotias on juuri tullut armeijasta ja sinkkuvuodet kiihkeimmillään, niin onhan ne erilaisia. Mutta että he ovat yksilöitä. Ei iällä ole väliä. Kaikki ovat tasa-arvoisia ja tasapuolisia ja joka yksilöllä on omat vaiheet menossa." Muu haastateltu*

Työnantajan arvojen omaksumisessa lähiesimiehet eivät ole huomanneet eroja sukupolvien välillä. Kyse on enemmänkin yksilön omasta ajattelusta ja kapasiteetista muokata työnantajan arvot omaan toimintaan sopiviksi. Arvoja ja niiden omaksumista työstetään, mutta se, riittääkö se ja onko se kaikille selvä asia, on toinen juttu.

Muiden haastateltavien ryhmässä ero sukupolvien kesken on huomattu. Erot huomaa yhden haastateltavan mukaan jo rekrytointivaiheessa ja siinä, että asioiden tärkeysjärjestys on erilainen. Se aiheuttaa haasteita vanhemmalle esimiehelle. Toinen haastateltava korosti iän myötä karttuvan elämäkokemuksen merkitystä ja kuinka eri elämänvaiheissa tarpeet ovat erilaisia. Hän kertoi myös, etteivät nuoret halua sitoutua työpaikkaan samalla tavalla kuin ennen ja rekry-



tointi nousee todella tärkeäksi asiaksi, jotta yritys löytää sellaisia ihmisiä, joita sinne halutaan ja jotka haluavat sinne.

*Haastattelija: "Onko nuorille työsuhteen laadulla ja työajalla eri merkitys?"  
Muu haastateltu: "Kyllä se ero näkyy. Ei haetakaan sitä, että halutaan tulla jäämään vaan käydään tienaaamassa jotain tiettyä tarkoitusta varten rahaa ja sitten lähdetään. Ei haluta sitoutua. Kyllä se ihan totta on, mitä näkyy ja myös se, että opiskelijat eivät välttämättä halua tulla töihin, kun kotoa saadaan rahaa. Käydään hetki töissä ja mennään niillä rahoilla lomalle. Ei ole enää sellaista, että ollaan koko kesä töissä, jotta saadaan talveksi rahat tai, että heti sanottaisiin, että halutaan vakituista työtä. Sitä ei enää ole."*

Yksi haastateltavista huomioi, että vanhemmat sukupolvet tahtovat tehdä työtä rauhassa eikä sosiaalisuus ole heille välttämätöntä. Nuoret taas ovat tekemisissä toistensa kanssa eri keinoin ja he tahtovat pitää tauot yhdessä, mikä ei onnistu helposti puhelinasiakaspalvelussa. Haastateltava kertoi oman sukupolvensa viettäneen paljon aikaa yhdessä myös työajan ulkopuolella, mutta nykyään pidetään työkavereiden kesken yhteyttä työajan puitteissa ja illalla ollaan omissa jutuissa muiden ihmisten kanssa.

### **Työsuhteen laatu**

Työsuhteet ovat perinteisesti olleet vakituisia, määräaikaista tai osa-aikaisia. Niiden rinnalle on tullut viime vuosien aikana muitakin vaihtoehtoja. Puhelinoperaattorit palkkasivat ennen omille palkkalistoille kaikki henkilöt, joita yrityksissä tarvittiin, eli henkilöstöä oli asentajista ja verkko-rakentajista asiakaspalveluun, tuotekehitykseen ja niin edelleen. Yritykset omistivat kiinteistöt, jossa ne toimivat, joten niillä oli myös omat talonmiehet, siivoojat ja mahdollisesti myös ruokalan keittäjät. Aikojen muuttuessa kaikki mahdollinen on ulkoistettu ja vain välttämättömimmät, ns. ydinliiketoiminnat on jätetty organisaation sisälle omaksi henkilökunnaksi ja muut palvelut ostetaan ulkoa.

Haastatelluista suurin osa on tullut yrityksiin suoraan vakituiseen työsuhteeseen. Joukossa on henkilöitä, jotka ovat olleet ensin vuokratyöntekijöitä tai määräaikaista. Haastattelujen aikaan kaikki haastateltavat olivat yritysten omia työntekijöitä ja vakituudessa työsuhteessa. Tutkimusten mukaan epätyypilliset työsuhteet vaikuttavat ihmisiin eri tavalla, mutta monet kokevat niiden aiheuttavan ylimääräistä stressiä ja tarvetta näyttää oma osaaminen aina uudestaan, jotta työsuhdetta jatketaan.

Haastatelluista kaksi oli määräaikaissa työsuhteessa ennen vakinaistamistaan. Toinen ehti olla välillä kuukauden ajan työttömänä ja sitten työsuhdetta taas jatkettiin. Toinen sai tiedon

jatkosta hyvissä ajoin ennen määräaikaisuuden loppumista. Molemmat pohtivat tilanteitaan ja asennettaan sekä suhtautumista työhön.

*”Kyllä silloin ennen oli enemmän stressiä omasta työstä ja koin, että piti näyttää, että olen hyvä. Siihen mennessä, kun minut vakinaistettiin, sitä osasi jo työnsä paremminkin, ettei tarvinnut enää stressata. Ei se kohteluun vaikuttanu, mutta omassa päässä se oli.”*

Toisen mukaan määräaikaisessa työsuhteessa stressaantui siitä, että koki joutuvansa näyttämään, mitä osasi. Työttömyyden jälkeen, kun työhön sai palata, ei enää stressannut niin paljon, sillä työn oli ehtinyt oppia ja tilanne tasaantui nopeasti työsuhteen vakiinnuttua. Hän mietti myös sitä, että esimiehen kohtelu häntä kohtaan ei muuttunut millään tavalla, vaan hän oli aivan yhtä tärkeä työsuhteen laadusta riippumatta.

Toinen kertoi stressiä aiheuttaneen sen, että työsuhteen epävarmuuden vuoksi työtä oli etsittävä muualta ja mietittävä erilaisia vaihtoehtoja sille, mitä tekee, jos työsuhde ei jatkukaan.

*”Kohtelussa ei ollut eroa, mutta kyllähän se stressasi, että sitten piti etsiä muita töitä.”*

Molemmat miettivät, ettei työsuhteen laatu vaikuttanut kohteluun, mutta omassa päässä sillä oli vaikutusta. Pohdinta jatkui toteamuksella, että nyky maailmassa mikään ei ole töiden suhteen varmaa. Jos stressaa töistä ja niiden tulevaisuudesta on seurauksena se, että itse sairastuu. Tämän päivän työmarkkinoilla ihmisillä pitää olla hyvä paineensietokyky.

Luottamushenkilöillä ei ollut aiheesta omakohtaista kokemusta, mutta he katsoivat tilannetta vuokrahenkilöiden kannalta. Haastateltavan mukaan toisille on merkityksellistä jossain vaiheessa päästä yrityksen kirjoille, kun taas toisille sillä ei ole merkitystä, kuka palkkakuitin maksaa. Haastateltava pohti yrityksen vakautta ja varmuutta työnantajana ja epäili vuokrahenkilöiden ajattelevan, että työsuhde olisi vahvemalla pohjalla siellä kuin vuokratyöyrityksessä. Toisaalta hän korosti, että vuokrahenkilöstölle on viime aikoina tehty toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita. Hänen mielestään moni kokee helpotusta, kun työsuhde ei ole aina katkolla. Kehitys oli siten vuoden 2012 aikana positiivista. Hän mietti tämän lisäävän henkistä hyvinvointia ja antavan pohjaa ja turvaa. Työsuhteiden ketjutuksista pitäisi päästä eroon. Ihmiset ajattelevat taloudellista turvaa ja se on syy, miksi suurin osa meistä käy töissä.

Ryhmän ainoa vuokratyösuhteessa ollut henkilö pohti vuokratyösuhteen vaikutusta hänen henkilökohtaiseen jaksamiseensa ja koki sillä olleen merkitystä. Työsuhde- ja henkilöstöedut ovat

erilaiset vuokratyössä. Suoraan toimeksiantajayrityksen kirjoille halutaan, jotta edut olisivat samat. Työssä tai kohtelussa työsuhteen laatu ei näy. Sähköpostin muodossa voi olla ero työntekijöiden välillä ja se erottelee ihmisiä omiin ja muihin. Hän mietti, että kaikilla on töissä samat oikeudet, tavoitteet ja velvollisuudet. Hän koki aina mielessään olevansa talon työntekijä.

Haastateltava jatkoi pohdintaansa ja mietti, että jokaisen pitäisi tietää jo työhön tullessaan, millaiset tavoitteet työssä on ja niihin pitää pyrkiä. Jokaisen pitäisi ymmärtää, että vakinaistaminen estyy, mikäli tulos jää kauas asetetuista tavoitteista. Vakinaistaminenkaan ei saa vaikuttaa siten, että sen jälkeen voi lopettaa työn teon. Vakinaistamisen etuihin kuuluu, että elämä helpottuu, kun tietää, että lainat saa maksettua.

Muiden haastateltujen ryhmässä pohdinnat työsuhteen laadun merkityksestä suuntautuivat rekrytointiin ja sen vaikeuteen. Haasteellisinta on löytää haastatteluista ne henkilöt, jotka yritykseen halutaan ja jotka vielä haluavat sitoutua yritykseen. Työvoima ei välttämättä sitoudu työhön pitkäksi ajaksi ja siksi yrityksen kannalta on merkityksellistä löytää henkilöitä, jotka pysyvät työssä vielä koulutusjakson jälkeen vaihtamatta työpaikkaa.

Yksi haastateltavista kertoi, että asiakaspalvelussa määräaikaaisuudet olivat vähintään 4 – 6 kuukauden mittaisia ja pääsääntöisesti tarjotaan vähintään vuoden määräaikaista työsopimuksia. Hänen mukaansa osa kokee stressiä työsuhteen laadun vuoksi ja sen huomaa määräaikaaisuusien katkojen aikaan. Osalle sillä ei ole mitään merkitystä.

Yksi haastateltava mietti asennoitumisen työhön näkyvän. Yrityksessä työskentelee henkilöitä, jotka keräävät palkkarahat henkilökohtaista projektia tai matkaa varten, ovat poissa esimerkiksi puoli vuotta ja palaavat sen jälkeen keräämään rahat seuraavaa juttua varten. Tällainen toiminta onnistuu niin kauan kuin yksityiselämässä kaikki menee mallikkaasti. Jos jotain yllättävää tapahtuu, voi seurata ongelmia. Joillekin lyhytaikaiset työsuhteet ja pätkäelämä sopivat ja joillekin ei. Koska hänen mielestään esim. asiakaspalvelutyö ei sovi kaikille, yrityksessä on mietitty, pitäisikö soveltuvuustestit ottaa käyttöön. Työhön hakiessaan ihmiset eivät tiedä, mihin työhön ovat tulossa ja tehtyään työtä jonkin aikaa, he voivat pettyä. Testien avulla ihmiset eivät tulisi työhön, josta eivät selviydy eivätkä sitten sairastu tai pety.

GWGH-tutkimuksessa organisaation oikeudenmukaista toimintaa on mm:

- selkeä ja läpinäkyvä rekrytointisysteemi, jonka kaikki voivat hyväksyä
- selkeä ja läpinäkyvä ylenemissysteemi, jonka kaikki voivat hyväksyä
- osaamisen hyödyntäminen, jotta työntekijät voivat kehittyä ja pysyvät yrityksessä
- selkeät palautejärjestelmät jotta koulutustarpeet huomataan ja voidaan asettaa tavoitteita

- työkuvaukset jotta roolit selkiytyvät
- henkilöstön konsultointi jotta päätöksentekoa voidaan arvioida ja ylläpidetään reittejä joiden kautta voidaan tuoda palautetta
- kohdellaan henkilöstöä reilusti ja kunnioituksella
- tiedotussysteemi, joka on sekä sähköinen että paperinen
- varmistetaan ylhäältä alas lähestymistapa joka tavoittaa kaikki henkilöt
- toimitaan välittäjinä tilanteissa joissa koetaan että on tehty virheellisiä päätöksiä.

(Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 86).

#### 4.5 Fyysinen työkyky

Fyysinen työkyky sisältää monipuolisemmin asioita kuin mitä ihmisille yleensä tulee ensimmäiseksi mieleen. Myyntineuvottelijoiden ja luottamushenkilöiden luettelemia asioita olivat esimerkiksi hiirikäsi ja selkä kunnossa, äänen toimiminen ja muut vaivat sekä niiltä välttyminen, näkökyky, energian ja jaksamisen riittävyys vapaa-ajallekin. Muutamia haastateltujen suoria kommentteja:

*”Tämähän ei fyysisesti ole raskasta muuten kuin että jos ei ollenkaan huolehdi itestään niin sitten voi sairastua mut että kyllähän tätä työtä voi tehdä yllättävän sairaanakin.” Myyntineuvottelija*

*”Mitä paremmassa kunnossa on niin sitä paremminhan sitä jaksaa tehdä työnkin.” Myyntineuvottelija*

*”Tietysti aamupuuro ja hedelmät on vähän sellaista yritystä että tyrkitään terveellisempään suuntaan. Tietysti liikunnat yms. on myöskin yritystä siihen suuntaan, mut kun ne pääsääntöisesti tapahtuu ihmisten omalla ajalla, vapaa-ajalla niin siihenhän ei voi ketään pakottaa, mut jos pitää itestään huolta niin vähentäähän sillä sairastamista.” Myyntineuvottelija*

Myyntineuvottelijat ja luottamusvaltuutetut kehuivat, että työnantajat tukevat liikuntaa eri tavoin. On liikuntaseteleitä, etuja yhteistyökumppaneille, tapahtumia ja tempauksia. Moni toi esille huolensa toiminnan painottumisesta vapaa-ajalle. Omaan aikaan tapahtuva osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Monien etujen kohdalla tilanne voi olla se, että ne, jotka palvelua eniten tarvitsisivat, eivät osallistu ja toisaalta ne, jotka liikkuisivat muutenkin, osallistuvat. Toimintojen suunnittelussa olisikin hyvä huomioida, että työhyvinvoinnista puhuttaessa toimintojen painopiste pitäisi olla siinä, kuinka oloja työssäollessa työpaikalla kehitetään.

Eräs luottamustoiminen kertoi erilaisista tempauksista, joita he ovat toteuttaneet työaikaan.

Ihmiset ovat käyneet sauvakävelemässä, ulkoilemassa ja tehneet pieniä virkistäviä ja aktivoivia

happihyppelyitä aivan luvallisesti työajalla ja saaneet siitä palkkaa. Kaikille työpaikoille on hankittu liikuntavälineitä, joita voi käyttää tauoilla ja jossain henkilöstöllä oli jopa lupa lainata välineitä kotiinsa. Tähän suuntaan toimintojen olisi hyvä kehittyä.

Taukojumppaa on toivottu ja siitä on puhuttu haastatelluilla työpaikoilla. Sen toteuttaminen CC-ympäristössä olisi ilmeisen haasteellista, sillä missään pisteessä sitä ei ollut aloitettu. Työn luonteen vuoksi siihen ei olisi kaikilla mahdollisuutta, eikä se siten olisi tasapuolista. Sjögrenin tutkimuksessa (2006, 78-79), jossa suoritettiin työpäivän aikana viiden minuutin mittaisia urheilujaksoja 1-2 kertaa päivässä saatiin positiivisia tuloksia aikaiseksi. Henkilöiden päänsäryt sekä tuki- ja liikuntaelinoireet vähenivät. Tällä 1 % työajan käytön muutoksella saatiin aikaan parempaa mieltä, toimintakykyparannuksia sekä koetun elämänlaadun paranemista.

Luottamustoimisten ja myyntineuvottelijoiden mielestä vastuu fyysisestä kunnosta jakautuu sekä henkilölle itselleen että työnantajalle. Sitä ei voi langettaa vain toiselle, vaan molempien on hoidettava oma osuutensa.

Yksi vastaajista kertoi testanneensa liikunnan merkitystä jaksamiseensa. Hän kävi aamuisin heräämisenkin säästä riippumatta ja huomasi näin toimimalla olevansa heti aamusta virkeämpi. Mitä enemmän liikkuu, sitä paremmin jaksaa ja sitä paremmin nukkuu. Yksi liikuntaan totunut henkilö kertoi testanneensa, että liikunnan vähentäminen vaikuttaa heti hartioihin sekä henkiseen jaksamiseen.

Yhdellä lähiesimiehellä ensimmäisenä mieleen juolahtivat fyysisestä työkyvystä ergonomiasiat. Työ ei ole fyysisesti rasittavaa ellei mietitä, missä asennoissa kukin työnsä tekee ja miten mahdollistetaan mahdollisimman hyvä työtila kullekin henkilölle. Siihen kuuluvat toimiva työpiste, säädettävät pöydät ja työterveyden kanssa tehtävä yhteistyö.

*"Fyysinen työkyky on kuitenkin myös liikkumista ja jaksamista. Eli se, missä kunnossa ihminen on. Istumatyö ja päätetyö, kyllähän siihen vaikuttaa missä kunnossa ihminen on. Voi olla huippukunnossakin, mutta että työhön on aika rasittavaa eikä aina ole hyvässä asennossa eikä aina muista vaihtaa asentoa. Mutta että on myös sellaisia helpottavia tekijöitä ja mahdollisuuksia vaihtaa asentoa ja huolehtia itse siten, että käyttää olemassa olevia välineitä, tauolla voi jumpata vaikka silmiä, hartioita. Minun mielestä siihen ei vaikuta edes ikä, miten kroppa voi oireilla." Lähiesimies*

Ryhmätoiminta tuli esille tässä asiassa. Kun joku puhuu ääneen jostain jumituksesta, se aktivoi muutkin tai jos joku huomaa välineet, joilla voi venytellä, muutkin helposti käyttävät niitä. Aktiivisuus tarttuu.

Yksi esimies mietti fyysisen työkyvyn suurimman haasteen olevan, miten saadaan ihmiset käyttämään kaikkia niitä palveluita, joita heitä varten on keksitty. Hänen mielestään on harmillista, kun ihmiset eivät hyödynnä edes ilmaisia mahdollisuuksia tutustua lajeihin. Hän määritteli fyysisen työkyvyn siten, että työtehtävästä voi suoriutua ilman rasitetta. Ihminen on täydellisessä tasapainossa fyysisesti ja psyykkisesti. Hän huomautti työn asettavan paljon vaatimuksia fyysikalle. Istumatyö vaatii fyysisesti hyvää kuntoa, jottei se rasita.

Kolmas haastateltava esimies määritteli fyysisen työkyvyn edellisen tavoin. Hän koki myyntineuvottelijoiden tavoin vastuun siitä olevan henkilön itsensä ja työnantajan yhteinen. Vaikeissa tilanteissa hän peräänkuulutti henkilön vastuuta itsestään ja siitä, että tuo haasteet tai ongelmat rohkeasti esille ja pyytää apua, sillä aina kaikki asiat eivät näy ihmisistä ulospäin.

Muut haastateltavat näkivät fyysisen työkyvyn laajemmin ja korostivat myös levon ja unen liittyvän siihen ja tukevan henkistä hyvinvointia. Toinen haastateltava lisäsi CC-työn fyysiseen työkykyyn sen, mikä on jaksaminen päivätasolla ja minkä verran siihen on mahdollista antaa.

Hänen mukaansa fyysinen työkyky lähtee työn tauottamisesta, työn johtamisesta, realistisista tavoitteista, riittävästä osaamisesta, perehdytyksen kautta selkeästä tehtäväkuvasta. Se lähtee siitä, että henkilön on hyvä olla työssä, tietää mistä vastaa ja toivottavasti tietää mihin vaikuttaa.

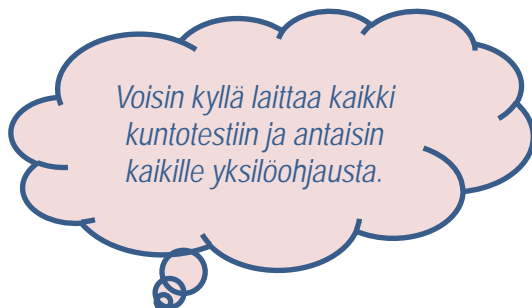
Kaikki kolme yritystä tarjoavat henkilöstölleen hyvin paljon etuja liikunnan harrastamiseen. Mielestäni jännittävä piirre fyysisen työkyvyn kohdalla eli, etteivät lähiesimiehet, luottamustoimiset tai myyntineuvottelijat yhdistäneet unen, ruoan ja levon merkitystä aiheeseen lainkaan yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Yksi henkilö oli kiinnittänyt huomiota siihen, että monet nuoret syövät huonosti ja että työpaikalla on paljon henkilöitä, joiden kannattaisi kiinnittää huomiota kuntoonsa ja vartalonsa tilaan. Yllättävää oli, miten paljon haastatellut esittivät toiveita tulevista hyvinvointitoimenpiteistä, jotka koskevat fyysistä työkykyä (ks. kuvio 12).

Lepo ja palautuminen ovat äärimmäisen tärkeitä. Kukaan ei jaksaa, jos ei välillä lepää. Untakin jokainen meistä kaipaa. Jos se on katkonaista tai vähäistä sen laatu kärsii. Se, mitä syömmekä vaikuttaa siihen, kuinka jaksamme ja toisaalta myös siihen, kuinka nukumme. Pyörittää asiaa miten tahansa, on ihminen kokonaisuus ja kokonaisuudesta on pidettävä huolta. Sen vuoksi työhyvinvoinnista puhuttaessa fyysistä näkökulmaa ei sovi unohtaa.

Fyysisestä työkyvystä puhuttaessa vain harva haastateltava osasi ajatella, että nukkuminen, syöminen, lepo ja itsestä huolehtiminen ovat osa fyysistä työkykyä. Kun asiaa tiedusteli erik-

seen, jokainen osasi kertoa siitä jotain. Kaikissa kolmessa yrityksessä, joissa haastatteluja tehtiin, tarjotaan henkilöstölle kahvit ja hedelmiä on kaikkien saatavilla taukokuoneissa.

- *Lounas- tai virikesetelit.*
- *Työnantajan maksama kuntosalikortti.*
- *Tauoilla liikkuminen.*
- *Liikunnasta palkitseminen (henkilö kerää suorituspisteitä, jotka muutetaan rahaksi). Pitäisi huomioida myös liikuntarajoitteiset, että mitä he sitten tekisivät.*
- *Tupakoinnin lopettamisesta palkitseminen.*
- *Oma kuntosali jokaiseen yrityksen toimipaikkaan.*
- *Olisi loistava juttu päästä työnantajan piikkiin työajalla oman tiimin kanssa tekemään jotain liikunnasta. Ehkä se kannustaisi liikkumaan muutenkin ja antaisi kipinää ja yhdessä tekemisen meininkiä. Se hyödyttäisi ihmisiä henkisesti.*
- *Työviikko voisi alkaa ryhmän yhteisellä treenillä ja sitten yhteiselle aamupalalle. Tällainen aktivoisi porukkaa. Ja joka kerta se olisi jokin eri juttu. Joissain firmoissa on tällaista toimintaa ja se vaikuttaa sairauspoissaolujen määriinkin.*
- *Toisin yksiköihin taukojumppaa.*



Kuvio 11. Fyysiseen työkykyyn liittyvät toiveet.

Myyntineuvottelijoista kukaan ei muistanut, että nukkumisesta, syömisestä tai levosta olisi ollut kampanjaa tai mainontaa. He miettivät hedelmien taukokuoneessa viittaavan siihen suuntaan ja pohtivat, että sellaista toimintaa voisi olla enemmän.

Luottamushenkilöiden mukaan mitä enemmän liikkuu, sitä paremmin jaksaa ja myös nukkuu, eli kaikella on vaikutusta kaikkeen. Aamulenkillä herää hyvin ja on paremmin hereillä heti aamusta. Luottamustoimiset eivät muistaneet suoranaisia kampanjoita syömisestä, nukkumisesta tai levon tiimoilta. Yritykset tarjoavat kuitenkin lounasetuja, joten sitä voidaan heidän mukaansa pitää ohjaavana toiminteenä terveellisempään ruokailuun.

Lähiesimies kertoi, että yrityksessä on ollut erilaisia liikuntakampanjoita, muttei muistanut mitään virallista kampanjaa levon tai ruoan suhteen. Hän kertoi epävirallisesta painonpudotusryhmästä, jossa laihdutettiin yhdessä vertaistukipohjalta. Hän totesi hedelmien olevan vihje työnantajalta.

Toinen lähiesimies totesi levon ja ruokailun olevan olennainen osa fyysistä työkykyä. Hänen mukaansa ihmiset tekevät paljon omalla vapaa-ajalla selviytyäkseen myös työstä. Työnantaja ei voi tehdä ihmisten puolesta kaikkea, mutta se antaa puitteet suoriutua työtehtävästä. Jos henkilöllä on fyysistä ongelmaa, silloin tarkistetaan mahdollinen tuen tai apuvälineiden tarve, jotta kaikki saadaan kuntoon. Hänen mielestään on huolestuttavaa, että nuoret ovat yhä enemmän sairaana ja poissa.

Hän jatkoi pohdintaansa ihmisten vastuusta omasta työhyvinvoinnista. Hänen mukaansa ihmiset, jotka liikkuvat paljon ja tekevät asioita perheen kanssa vapaa-ajalla jaksavat paremmin kuin ne, jotka juhlivat viikonloppuisin tai polttavat runsaasti tupakkaa. Koska kaikki vaikuttaa kaikkeen, jokaisen pitää huolehtia siitä, että lepää ja palautuu kunnolla.

Kolmas lähiesimies mietti, että tavoite- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi myös lepoa ja palautumista. Sitä, että työt pitäisi jättää töihin. Ja hankalimmat asiakastapaukset puretaan heti yhdessä pois, etteivät ne jää painamaan myyntineuvottelijan mieltä. Näin keskustelemalla tilanteet nollataan ja mahdollistetaan lepo. Nukkumisesta hänen mielestään ei suoraan puhuta, mutta syöminen menisi sen alle, että esimiehen tehtäviin kuuluu katsoa, että ryhmäläiset pitävät tauot ja ruokatunnit.

Euroopassa yritykset kannustavat GWGH-selvitysten mukaan henkilöstöään liikkumaan ja käyttämään yritysten tiloissa toimivia kuntosaleja. Yrityksillä on intraneteissään kampanjoita, joilla jaetaan tietoa ja kannustetaan henkilöstöä huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Eräessä yrityksessä henkilöille, jotka ilmoittivat stressitasonsa nousseen, suositeltiin liikunnan lisäämistä selviytymis- ja palautumiskeinona. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 61-62).

Muiden haastateltavien ryhmässä yksi haastateltu kertoi, että intranetistä löytyy hyvää materiaalia esimerkiksi syömiseen liittyen. Työterveyshuolto on järjestänyt infoja ja yksi niistä on ollut nukkuminen. Ryhmät voivat halutessaan pyytää työterveyden asiantuntijoita kertomaan valitsemistaan aiheista heille.

Toinen haastateltava kertoi, että uusi sukupolvi ei aina muista nukkua ja etenkin nuoria miehiä on muistutettava lepäämään ja nukkumaan, sillä heillä ei aika riitä siihen. Omasta fysiikasta huolehtiminen, liikkuminen ja syöminen on omalla vastuulla ja niistä huolehtimalla katsoo, että on kunnossa. Kun itsestä pitää huolta, on kunnossa ja pystyy olemaan töissä. Syömistä ohjataan hiukan työnantajan toimesta tarjoamalla lounaseteleitä.

*"Ihan puhtaasti sitä, ettei kolota, mut että pystyy suoriutumaan työstä ja että jos on istumatyö niin silloin voi olla vaikka pyörätuolissa. Että sullon ne välineet millä pystyy työtä tekeen. ja tässä työssä on tärkeätä, että sullon ääni, jolla sä teet*



*työsi. Ja kun ollaan näyttöpäätetyössä niin, että ei oo niska-hartiavaivoja. Tämöisiä asioita, että pystyy suoriutuun töistä. Toisilla on toisia rajoitteita, mut niihin saa apuvälineitä." Muu haastateltu*

Haastateltavan mukaan työhyvinvointipäivissä voidaan jakaa tietoa nukkumisesta, levosta ja syömisestä. Hän kertoi hymyillen lahjasta, jonka työelämä tarjoaa, kun nuorille koulutetaan elämänhallintataitoja alkaen siitä, miten tullaan töihin, miten töissä ollaan, miten välillä pitää levätä ja nukkua yms.

### **Työ ja vapaa-aika**

Monissa työtehtävissä koetaan painetta siitä, ettei työstä päästä tai päästetä irti työajan ulkopuolella. Sähköiset työvälineet auttavat ihmisiä pitämään yhteyttä töihin myös vapaa-ajalla ja monet tekevät huomaamattaan työtä, josta eivät saa palkkaa. Kysyin osalta haastateltavista muistavatko he jättää työt töihin vai seuraavatko ne mukana kotiin.

Myyntineuvottelijat osaavat pääsääntöisesti jättää työt töihin. Päivän aikana tulee niin monta asiakastapausta, ettei niiden yksityiskohtien muistaminen ole edes mahdollista ja tämä helpottaa työstä irrottautumista. Keskusteltiin siitä, että toisinaan on tilanteita, joissa puoliso työskentelee samalla työpaikalla ja näissä tapauksissa irtautuminen voi olla hankalampaa, muttei kuitenkaan mahdotonta.

Luottamustoimisista yksi mietti tätä aihetta. Hänen mukaansa itse työ on helppo jättää työmaalle ja syynä on nimenomaan tapahtumien suuri lukumäärä. Ei ole mitään syytä muistaa niitä työn ulkopuolella. Luottamustoimessa tehtävät seuraavat kotiin. Tämä johtuu pääosin vastuusta. Siitä, että näillä asioilla on vaikutusta kaikkiin työssä oleviin. Joskus on mietittävä asioiden läpiviemiseen tarvittavia faktoja, toisinaan keinoja saada kehitystä aikaan ja sitä, miten lopputulokset saadaan kaikkia osapuolia tyydyttäväksi. Hän kertoi myös, että vaikka luottamustoimeen saa käyttää niin paljon aikaa kuin sen hoitaminen vaatii, sillä se on turvattu alan työehtosopimuksessa, siitäkkin huolimatta ajatustyötä tekee kotona ja kirjoitustyöt työaikana.

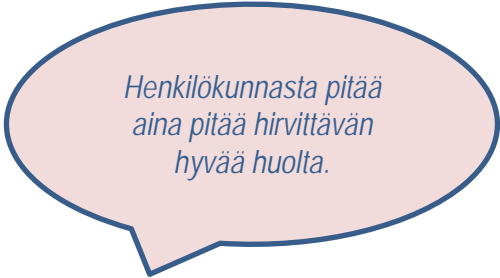
Lähiesimiehistä yksi kertoi, että työt jäävät yleensä töihin. Aina uusia asioita, työtehtäviä tai haasteita saadessaan ja aloittaessaan työt pyörivät hänen mieleensä myös työn ulkopuolella. Monet asiat ovat sellaisia, joiden rakenteen tai ratkaisun keksii helposti vapaalla ja aamulla ne voi kirjoittaa ylös ennen työhön lähtöä. Hänen mielestään perhe-elämä on niin arvokasta, että työt pitää nollata pois mielestä, jotta perheen kanssa ollessa on myös hetkessä läsnä, eikä vain paikalla.

*"Kyllä ne jää. Aina ku alottaa uuden asian niin silloin ne asiat pyörii illalla päässä ja kirjoitan sen sitten aamulla ylös. En tee töitä kotona enkä kato sähköposteja kotona. Kun tulee joku uus juttu, niin silloin ne pyörii, mut kyllä ne pitää voida nolata oman perhe-elämänkin vuoksi. Sitä on ihan ulkona kotona jos ei oo läsnä."*  
Lähiesimies

Muista haastatelluista yksi kertoi ihmisten työpaikalla kertoneen töiden jäävän lähtiessä hissiin. Hänen mukaansa tämä riippuu työtehtävästä. Hän itse opettelee edelleen sitä, miten työasiat katkaistaan ja siirrytään vapaalle. Hän mietti ihmistyyppinkin vaikuttavan siihen, viekö henkilö työt kotiin vai ei. Hänkin korosti perhe-elämän merkitystä ihmisen hyvinvoinnille ja sitä, että jokaisen pitäisi muistaa olla kotona läsnä ja jättää työt pois mielestä.

Toinen muista haastatelluista kertoi perheen toimivan siten, että viikolla työssä voi mennä pidempään iltojen jäaden lyhyemmiksi, mutta viikonloput pyhitetään aina perheelle. Näin toimimalla viikoittainen lepo tulee hoidettua ja viikonlopun pyhittäminen työstä vapaaksi antaa aikaa ladata akkuja ja virittäytyä taas uutta työviikkoa varten.

- *Henkilökunnasta pitää aina pitää hirvittävän hyvää huolta. Ja sitä pitää olla suhteessa sopiva määrä, jotta työmäärä pysyy kohtuullisena, eikä vapaalla oleva henkilö mieti saavatkohan muut hommat tehtyä.*
- *Ja että henkilö palaa levänneenä ja virkeänä taas uuteen viikkoon töihin.*
- *Omaa elämää tukevia juttuja eli kun kaikilla ei ole tukiverkkoja niin se hoituisikin työnantajan kautta.*



*Henkilökunnasta pitää aina pitää hirvittävän hyvää huolta.*

Kuvio 12. Ajatuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta.

#### 4.6 Ammatillinen osaaminen

Lähiesimiesten mukaan omat hommat on osattava, jotta voi viihtyä työssä. Siihen ei vaikuta henkilön pohjakoulutus mutta oma tehtävä pitää jokaisen osata ja hoitaa. Sillä, että jokainen tietää mitä tekee ja miten sen tekee, on todella suuri merkitys. Jos ryhmä kokisi, ettei esimies tiedä mitä tekee, esimieheltä varisisi kaikki luottamus ja sillä olisi suora vaikutus ryhmän työhyvinvointiin. Sama koskee myyntineuvottelijankin työtä eli pohjakoulutus voi olla mitä vain, mutta jos ammatillinen osaaminen on huono voi olla vaikea tehdä töitä. Se aiheuttaa tunteen, ettei osaa ja jos joku ei suoriudu työstään, se vaikuttaa koko ryhmään.

Muiden haastateltujen mukaan ammatillisella osaamisella on ratkaiseva merkitys työhyvinvointiin. Joillain on kovia haasteita pysyä muutoksissa mukana ja todella suuret muutokset voivat aiheuttaa joillekin jopa sairastumista. Ihmisten pitäisi ymmärtää osaamisen olevan polku, jota kuljetaan ja jonka varrella opitaan asioita. Asioita ei tarvitse osata valmiiksi, ne opetellaan. Ja omalla aktiivisuudella voi opetella muutakin.

Yksi haastateltavista kertoi, kuinka jokaiseen tehtävään haettaessa ihmisen on osattava myydä itsensä. Nykyisin viestintä on monikanavaista ja nopeaa, se on hallittava. Vuorovaikutustaidot tutkitaan. Osaako henkilö olla asiakaspalvelussa, onko hänellä asiakassuhdetaitoja? Myynnillisyyys on yksi kysytyimpiä asioita.

*"Mä en selviäisi siitä, se on hirveen haastavaa. Siellon ne järjestelmät - en pysyis. Ehkä voisin puhua, mut se jäis siihen. Ja teknisessä työssä - miten sä kerrot mummulle laitteista sillain, että hän ymmärtää." Muu haastateltu*

Erään haastateltavan mukaan CC-työ on hyvin haasteellista ja vaativaa, eikä hän selviäisi siitä. Hän pohti uran luomista, missä kukakin on ja mitä merkitystä sillä on. Henkilön pitää itse tietää, mitä tahtoo ja tutkia, tarvitseeko lisää koulutusta. Jos työ ei onnistu, koska ei yksinkertaisesti osaa jotain, on osattava tuoda se julki. Kukaan ei voi päästä tavoitteeseensa, jos ei osaa työtään.

### **Työn haasteellisuus ja koettu työn ilo**

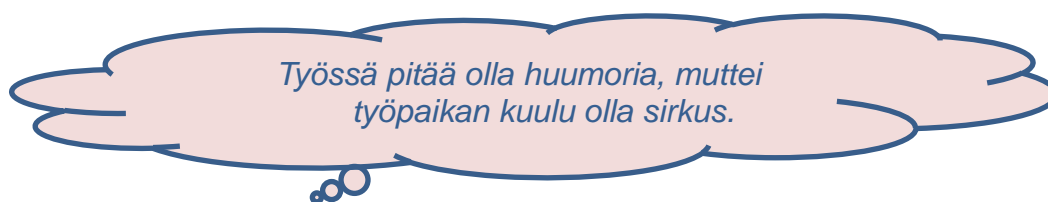
Myyntineuvottelijan työ ei ole helppoa eikä yksinkertaista. Siinä on osattava keskustella erilaisen asiakkaiden kanssa asioista monin eri tavoin. Toiset asiakkaat ovat teknisiä ja tietävät tuotteista ja laitteista, toiset eivät ja jokaisen kanssa asiat on hoidettava. Työpäivän aikana käytetään monia järjestelmiä ja ohjelmia, jotka on hallittava, jotta tallennukset tulevat oikein ja asiakas saa sitä mitä on halunnut.

*"Mun mielestä tärkeintä on lähiesimiestyö. Sitten koko johtaminen. Miten johdetaan, sillä se heijastuu huonona hyvinvointina. Avoimuutta ja semmonen, että annetaan tilaa työnteolle ja vapaus tehdä työtä. Mullon aina ollu avaintekijät ja eli esim. aspassa eli tää on mun henkkoht näkemys, että jos aspaan voitaisiin antaa löysää, antaa enempi vapautta ja joustavammin niin hyvinvointi nousis ja saikut laskis. Ku teknologia kehittyi niin sitä kohti varmaankin mennään." Muu haastateltu*

Toiminnan on oltava nopeaa ja loogista. Henkilöt voivat hoitaa asiakaspalvelua niillä kielillä, joita osaavat sekä tehdä myös kirjallista asiakaspalvelua. Työssä on opittava uudet asiat nope-

asti ja toisaalta myös unohdettava nopeasti asioiden muuttuessa. Ulkoa osaamisen sijasta tärkeätä on tietää, mistä mihinkin kysymykseen löytää vastauksen.

Työ on joka päivä samaa, mutta erilaista. Puheluita ja niiden sisältöä ei voi tietää etukäteen. Työ on haastavaa asiakaspalvelua, jossa joka päivä voi oppia uutta. Asiat voivat olla suuria tai pieniä, mutta joka päivä saa kokea oppimisen iloa. Suorassa asiakaskontaktissa palautetta saa suoraan asiakkaalta ja kiitos tuntuu aina mukavalta. Haastatellut kertovat oppineensa iloitsemaan pienistä asioista, joita tulee paljon. He myös kokevat työssä iloa ja kertoivat nauravansa paljon.



Kuvio 13. Ajatus työn haasteellisuudesta ja työn ilosta.

Yksi haastatelluista oli harmissaan, koska työ ei haasta riittävästi, se ei vastaa koulutusta, eikä yrityksessä ollut haastatteluhetkellä mahdollisuuksia edetä. Työmotivaation säilyttämiseksi henkilö haastaa ja kehittää osaamistaan työn ulkopuolella. Hän koki, ettei hänen esimiehensä kykene tarjoamaan hänelle työhön lisähaasteita ja että esimiehen roolissa väliportaalla on liian vähän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin.

Muista haastatelluista yhden kanssa keskustelin työn haastavuudesta ja palkitsevuudesta. Hänen mukaansa tärkeintä on, että omat henkilöt onnistuvat työssään. Hän ei tee mitään yksin vaan kaikki työpaikalla tekevät asiat yhdessä. Näin ollen hänen oma henkilökohtainen onnistuminen ei ole verrattavissa siihen, että muut onnistuisivat. Henkilökohtaista kiitosta suurempana ja merkityksekkäämpänä hän piti sitä, että joku saa haasteellisen tehtävän jälkeen kiitosta muualta. ICT-alan positiivisena puolena hän piti sitä, että ala on nopeasti kehittyvä, eikä koskaan voi tietää mitä huomina tuo tullessaan. Muutoksen hyväksyntää vaaditaan kaikilta alan toimijoilta yrityksestä tai organisaatiotasosta riippumatta.

*"Totta kai mulle on tärkeätä, että mun omat henkilöt onnistuu, että heidän työ onnistuu. Enhän mä täällä mitään yksin tee, joten se että muut onnistuu antaa mulle enemmän kicksejä kuin, että ite onnistuisin jossain. Että jos jollain on ollu suuria haasteita ja se nyt onnistuu tai joku kiittää, et joku on tehny jotain tosi hyvin niin se on tärkeämpää ja arvokkaampaa kuin se, että joku kiittäisi mua jostain, ku en kuitenkaan oo tehny mitään yksin."* Muu haastateltu

*"Työ antaa haasteita joka päivä. Meillä on lahja se, että saa joka päivä oppia uutta. Ja aina on sellaista, ettet voi tietää miten joku juttu menee eli se on kyllä hyvässä ja huonossa tän alan rikkaus. Aina tulee sellaista uutta, mitä ei vielä tänään tiedetä ollenkaan. Tämän alan nopea kehitys vaatiikin sitä, että pitää hyväksyä sitä muutosta." Muu haastateltu*

*Haastattelija: "Koetteko te työssä iloa?"*

*Myyntineuvottelijat: "Kyllä ja kyllä täällä nauretaan paljon."*

## **Myyntineuvottelijoiden koulutukset**

Tehtyjen haastattelujen perusteella kaikissa kolmessa yrityksessä tarjotaan koulutuksia. Pääpaino niissä on viime vuosina ollut esimiesten kouluttamisessa, mutta niitä tarjotaan muillekin. Myyntineuvottelijoiden mukaan heille tarjotaan koulutusta jonkin verran, se koetaan aika pikaiseksi, eikä sitä kenenkään haastatellun mukaan tarjota liikaa. Pääpaino koulutuksissa on, että jokainen oppii toisilta, tietoja vaihdetaan ja asioista keskustellaan. Joillakin on mahdollisuus esimerkiksi testata uusia myyntiin tulevia laitteita ja heidän tehtävänsä on jakaa tieto toisille.

Myyntineuvottelijoille ei ole varsinaisia koulutussuunnitelmia. Kehityskeskustelu on paikka, jossa jokainen voi nostaa tarpeitaan ja kiinnostuksen kohteitaan esille. Mikäli esimies on samaa mieltä, näiden pohjalta suunnitellaan ja mietitään, miten toivottua koulutusta voitaisiin järjestää. Usein kyseeseen tulee vertaistuki, toisten puheluiden kuunteleminen yms.

Osalla myyntineuvottelijoista on kerran viikossa käytettävissään tunti aikaa, jolloin he voivat lukea intranetistä asioita, joihin haluavat tutustua rauhassa tai joista he kaipaavat lisätietoja. Toisinaan esimies antaa materiaalin, joka on käytävä läpi kyseisen tunnin aikana, toisinaan sisällön saa päättää itse.

Joissain yrityksissä joka ryhmällä on oma valmentaja, joka hoitaa koulutukset ryhmän sisällä. Valmentajien aika on jaettu koko ryhmän kesken, joten he eivät voi keskittyä yhden henkilön auttamiseen kovin pitkäksi aikaa, mutta myyntineuvottelijan mukaan he tekevät parhaansa siinä ajassa, mikä heillä on.

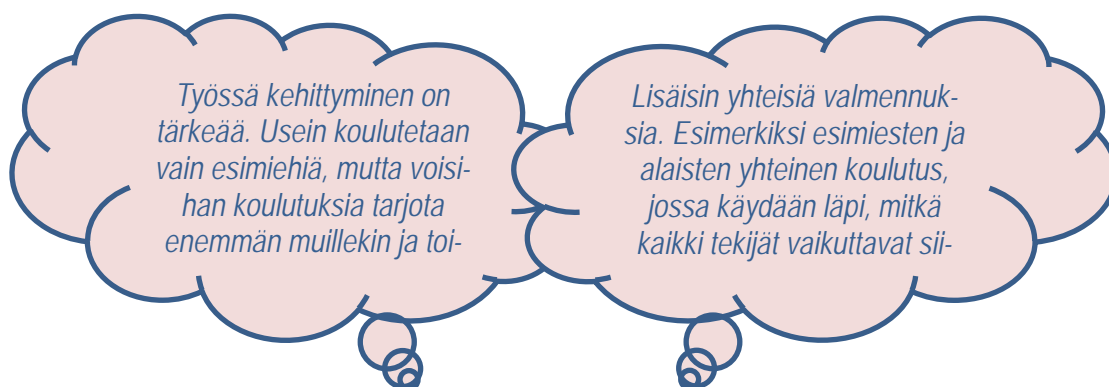
Uudet tuotteet voidaan käydä myyntineuvottelijoiden mukaan yhteisissä aamunaloitushetkissä, niihin pyydetään tutustumaan tai pyydetään suorittamaan intranetistä valmis koulutuspaketti. Useasti tutustuminen uusiin tuotteisiin tehdään itseopiskeluna, johon voi käyttää 10-15 minuuttia.

Luottamushenkilöiden mukaan työpaikalla, jolla on erillinen koulutusyksikkö, koulutuksen pitäisi olla suunnitelmallista. Asioita koulutetaan sitä mukaa kuin niitä tulee. Uudet työntekijät saavat

selkeään perehdytyskoulutuksen, jonka valmentajat pitävät. Sen sisältö painottuu työhön, tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin, eikä sisällä työhyvinvointikoulutusta. Yhdessä yrityksessä uusien koulutukseen kuului työsuojeluvaltuutetun vetämä tunti, jossa esiteltiin työsuojelua ja työhyvinvointia. Yksi kertoi koulutuksia olevan monipuolisesti tarjolla ja niissä on sekä järjestelmä- että myyntikoulutuksia. Yhden luottamushenkilön mukaan joskus on ollut tarjolla kielikoulutusta tai suomen koulutusta kirjallisille vastaajille. Tällainen tarjonta myyntineuvottelijoille koettiin kuitenkin vähäiseksi. Työ on myös hektistä, eikä anna kiireen vuoksi mahdollisuuksia järjestää koulutuksia.

Koulutusten hyvänä puolena nähtiin, että mikäli sen kesto on lyhyt, sen voi tehdä haluamanaan ajankohtana. Jos se kestää 30 minuuttia tai kauemmin, silloin koulutukset aikataulutetaan. Yhden haastatellun lähiesimiehen mukaan luokkahuonekoulutukset ovat ammatilliseen osaamiseen liittyviä. Jos aiheena on esimerkiksi miten kommunikoidaan asiakkaan kanssa, silloin koulutus tapahtuu pienemmissä ryhmissä. Varsinaisia työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia ei lähiesimiesten mukaan ole tarjolla myyntineuvottelijoille. Toisaalta haastavan asiakkaan kohtaamista on koulutettu, ja se liittyy myös työhyvinvointiin.

Toinen haastateltu lähiesimies nosti esille koulutukset, joilla saadaan uusia skillejä eli henkilö saa uusia osaamisalueita ja sitä kautta puheluiden sisältö ja hoidettavat asiakasasiat monipuolistuvat. Ihan uusien osaamisalueiden kanssa liikkeelle lähdetään siten, että kartoitetaan halukkaat ja ilmoittautuneiden määrän mukaan katsotaan, voivatko kaikki halukkaat saada koulutuksen vai onko syytä karsia ja jaksottaa koulutuksia. Vaikka kaikki eivät pääse koulutuksiin automaattisesti, tarkoituksena on antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus osallistua.



Kuvio 14. Haastateltujen ajatuksia ja toiveita koulutuksista.

Muiden haastateltujen ryhmästä yksi nosti myyntineuvottelijoiden koulutuksen esimiestyön kysymykseksi. Jos henkilö ei kerro haluaan tai tarvettaan koulutukseen, on sitä vaikea hänelle

tarjota. Jos se kuitenkin avoimesti myönnetään ja ilmaistaan esimiehelle, on esimiehen ammatitaidosta kiinni, saako henkilö koulutusta vai ei. Toisaalta myyntineuvottelijoita lukuun ottamatta koulutusta on tarjolla melko paljon, joten haastatellut esittivät toiveita myyntineuvottelijoiden koulutukseen (ks. kuvio 15).

GWGH-tutkimuksessa kerrotaan, että yrityksissä on kehitetty erilaisten työtehtävien vaatimia erikoiskoulutuksia. CC-työhön suunniteltuja koulutuksia ovat vuosittainen stressinhallintakoulutus, äänenhallinta, tunneälyn kehittäminen, vakuuttavuuden kehittäminen ja aggressiivisen asiakkaan kohtaaminen, ymmärryksen lisääminen siihen, että apua on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Koulutuksissa ja uuden teknologian käyttöönotossa on tärkeää huomioida tasa-puolisuus, jotta kaikilla on pääsy koulutuksiin ja kaikkien koulutustarpeet huomioidaan. Esimiehet eivät saa omalla toiminnallaan estää ryhmäläistensä kouluttautumista. Uusia tuotteita lanseerattaessa on tärkeää varmistaa, että kaikki saavat riittävän koulutuksen ja tukea työhönsä. (Crawford, George, Graveling, Cowie & Dixon 2010, 82, 87).

#### 4.7 Muut haastatteluissa esiin nousseet asiat

##### Työhyvinvointiorganisaatio

Työhyvinvointi kuuluu aihealueena työsuojelun piiriin. Sen vuoksi se on organisoitu joissain yrityksissä osaksi työsuojelua. Joissain yrityksissä on erillinen organisaatio työhyvinvointia varten. Näiden kokoonpanot ja tehtävät, kuten myös rahoitusmallit vaihtelevat yrityskohtaisesti. Haastatelluissa yrityksissä kaikki toteuttivat työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä oam.

Yhdessä yrityksessä työhyvinvointiasiat käsitellään työsuojeluorganisaation sisällä. Lakisääteeseen työympäristötoimikuntaan kuuluvat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut sekä työterveyshuolto ja toimitilapalvelut. Yrityksellä on myös alueelliset työympäristötiimit, joihin kuuluvat aluejohtaja, palvelupäällikkö, työterveyslääkäri ja -hoitaja, tilapalveluiden edustaja, henkilöstöhallinnon edustaja sekä työsuojeluvaltuutettu ja hänen kaksi varahenkilöään. Osastoilla on myös johtoryhmiä, joissa käydään jaksamiseen, osaamiseen ja työviihtyvyyteen vaikuttavia asioita. Yrityksen työsuojeluvaltuutetut on jo useamman kerran valittu normaalin kaksivuotis-kauden sijasta 2 + 2 kaudelle, jotta toimintaan saadaan pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta.

Toisessa yrityksessä työsuojelutoimikuntaan kuuluvat esimiehet, henkilöstöhallinto, työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies. Työhyvinvointia kehitetään erillisessä työhyvinvointitoimikunnassa, jonka koostumus vaihtelee. Ryhmää vetää työsuojeluvaltuutettu, esimiehillä on kiertävä vuoro, henkilöstöhallinto on edustettuna ja halukkaat myyntineuvottelijat voivat hakea toimikun-

taan. Toimikausi on yksi vuosi. Ryhmä kokoontuu kerran kuussa tai harvemmin. Kokoukset pidetään työajalla ja niissä käydään läpi ryhmäläisten ja muualta tulleet ideat työhyvinvointitoimenpiteiksi. Ryhmällä ei ole vuosibudjettia ja yleensä kaikki tasapuolisesti kaikkia hyödyttävät ideat on toteutettu.

Toimikunta on hankkinut henkilöstölle etuja ja alennuksia ruokailu- ja liikuntapaikkoihin. He ovat järjestäneet erilaisia aktiviteetteja ja tempauksia, joihin ovat saaneet mukavasti henkilöstöä mukaan. Henkilöstö lähestyy ryhmän jäseniä avoimesti ja ehdotuksia toiminnalle tulee runsaasti. Toiminnan mielekkyyttä lisää nimenomaan se, että toteutettavat tempaukset ovat yleensä henkilöstöstä itsestään lähteneitä, eivät toimikunnan keksimiä.

Kolmannessa organisaatiossa työhyvinvointitoiminnasta vastaa pääasiassa erillinen, palkattu organisaatio. He hankkivat etuja työntekijöiden käyttöön, ylläpitävät informatiivisia sivustoja intranetissä ja suunnittelevat retkiä, työkyky-iltapäiviä ja muita aktiviteetteja. Näiden lisäksi on myös paikallisia vapaa-aikatoimikuntia, jotka toteuttavat tapahtumia paikallisesti. Yrityksessä on myös erillisiä kehityspäälliköitä, jotka vastaavat oman tulosalueensa työhyvinvoinnin kehittamisestä.

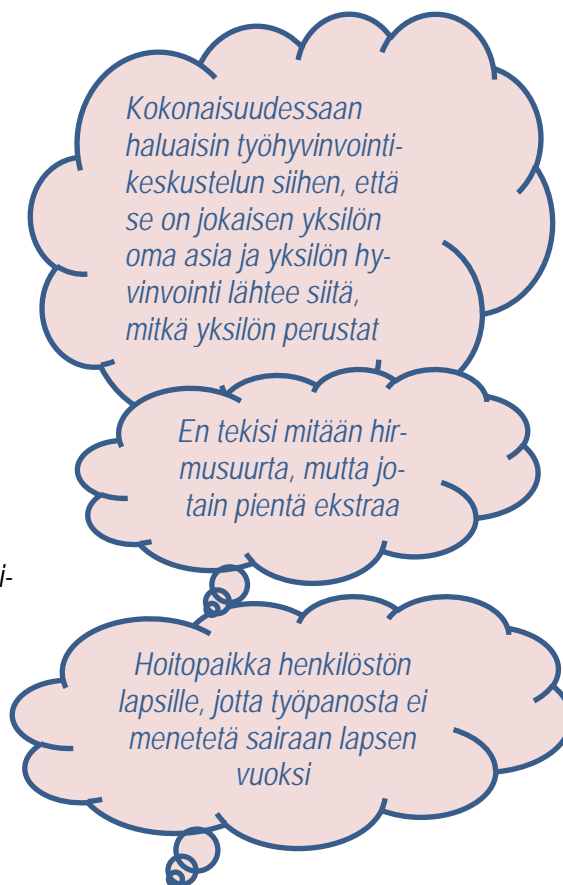
### **Yrityksen hyödyt työhyvinvointipanostuksista**

Muiden haastateltavien ryhmälle esitettiin kysymys, mitä hyötyä yritykselle on työhyvinvointipanostuksista ja vastaukset indikoivat, että työhyvinvointiin panostavassa yrityksessä henkilöstö voi hyvin ja töihin on kiva tulla. Siellä viihdytään ja motivaatio työntekoon on parempi ja näin ollen tuloksetkin ovat paremmat. Kun oma hyvinvointi on kunnossa, se mahdollistaa työhyvinvoinnin. Sama asia toimii toisinkin päin eli kun töissä on hyvä olla ja siellä viihtyy, silloin jaksaa pyörittää omaa arkeakin hyvin. Haastateltu kokee oman työnantajansa satsanneen ennen ja edelleen työhyvinvointiin ja hän toivoo sen näkyvän työpaikan ihmisissä. Haastateltava mietti sitä, että monet tulevat yritykseen ensimmäiseen työpaikkaan eivätkä osaa verrata työhyvinvointipanostusta mihinkään. Jos ei ole vertailupohjaa on vaikea ymmärtää, mitä kaikkea on tehty. Vertailun kautta ymmärtää monen asian olevan työpaikalla hyvin.

Yksi haastateltavista korosti työhyvinvointipanostusten merkitystä sillä, että ihmiset ovat pidempään ja terveempänä töissä. Näin yritys säästää selvää rahaa. Myös yhteiskunta säästää, kun ihmiset ovat terveempiä ja kauemmin mukana työelämässä. Vastuullisessa yrityksessä toimitaan ennaltaehkäisevästi ja ihmisistä pidetään huolta. Kaksikymmenvuotiaita henkilöstön edustajia ajateltaessa huolehditaan siitä, etteivät he vuosien saatossa sairastu työssä vaan pidetään heidät työkuunnossa pidempään.



- *Ylimääräinen sairaus-/hoitovakuutus henkilöstölle nopean hoidon varmistamiseksi.*
- *Joukkoliikenteen lippuja kannustamaan ekologisempaan liikkumiseen.*
- *Oman auton käyttöä en kannustaisi.*
- *Vaihtaisin joitain henkilöitä kokonaan ja joitain vaihtaisin eri tehtäviin.*
- *Vaihtaisin siivousfirman, jossa osataan siivota ja lisätä vessapaperia ennen kuin se loppuu.*
- *Kaikkien palkan tarkistus ylöspäin.*
- *Rekrytoinnista lähtien muuttaisin toimintoja.*
- *Kokonaisuudessaan haluaisin työhyvinvointikeskustelun siihen, että se on jokaisen yksilön oma asia ja yksilön hyvinvointi lähtee siitä, mitkä yksilön perustat ovat. Monilla syy käydä töissä lähtee perheestä.*
- *Jos lapsi olisi sairaana niin hänelle olisikin hoitaja täällä, ettei vanhemman tarvitsisi jäädä kotiin hoitamaan. Eli lapsiparkki työpaikalla.*
- *Lapsiparkin tavoin mummoparkki niille kenellä on vanhemmat.*
- *Omaa elämää tukevia juttuja eli kun kaikilla ei ole tukiverkkoja niin se hoituisikin työnantajan kautta.*



Kuvio 15. Muut haastatteluissa esiin nousseet ajatukset ja toiveet.

Organisaatio toimii parhaiten, kun sen toiminta on selkeästi määritetty ja se on kaikkien tiedossa. Sen toimintaa ja kulttuuria kannattaa kehittää yhdessä työyhteisön toimijoiden kanssa, jotta kaikki henkilöstöryhmät sitoutuvat siihen. Osallistumismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti hyvinvointiin. Hyvinvoivan työyhteisön tuloksellisuus ei ole salaisuus. Kun henkilöstö on tyytyväistä ja voi hyvin, organisaatio menestyy ja sen kilpailukyky kasvaa. Työhyvinvointiin käytetyt eurot tulevat tutkimustenkin mukaan vähintään kolminkertaisina takaisin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2006, 3; Nykänen 2007, 14).

Henkilöstön koulutus toimii hienona esimerkkinä toiminnasta, joka vaikuttaa sekä henkilöstön hyvinvointiin että yrityksen menestymiseen, sillä yritykset käyttävät noin 2,1 miljardia euroa työhyvinvointiin ja suurin osa näistä rahoista kuluu koulutukseen ja työterveyshuoltoon. Työhy-

vinvoinnin asiantuntija Guy Ahosen mukaan tämän panostuksen voisi moninkertaistaa ja luoda yrityksiin selkeät periaatteet, joiden avulla luodaan suunnitelmallista työhyvinvointipolitiikkaa. Työhyvinvointi ei voi olla irrallinen kokonaisuus vaan sen on kuuluttava yhteen organisaation omistajilleen voittoa tuottavan strategian kanssa. (Ahonen 2006, 51; Kehno työhyvinvointi maksaa 30 miljardia vuodessa 2012).

Työterveyslaitoksen vuonna 2008 koordinoimassa työhyvinvointihankkeessa oli pääasiallisena tavoitteena tuottaa täysin uusi ja yhtenäinen eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työpaikan eri osapuolten ja ryhmien jatkuvaan yhteistyöhön ja keskusteluun. Hankkeen loppuraportissa kerrotaan useimpien Euroopan maiden hyväksyneen projektissa aikaansaadut tulokset siinä, kuinka työhyvinvoinnin hyötyjä voidaan nähdä kansantaloudessa, yksilön ja yrityksen tasolla. Kansallisella tasolla työurat pitenevät ja eläkkeelle jäämisikä nousee, työssäolo lisääntyy ja tuottavuus kasvaa. Yritystasolla aloitteenteko, oppiminen, laatu, kilpailukyky ja yrityksen tulos kasvavat sekä työpaikan imago ja henkilöstön keskinäinen arvostus parantuvat. Yksilötasolla motivaatio kasvaa, työn ja vapaa-ajan laatu parantuu, stressi vähenee ja työurat kehittyvät. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 4, 30).

Yritykset voivat hyötyä työhyvinvoinnin lisääntymisestä monella tavalla, sillä se vaikuttaa talouteen suorasti ja epäsuorasti. Työpahoinvointi puolestaan nostaa samalla tavalla kustannuksia. Yritysten tuottavuuteen ja hyvinvointiin panostaminen lisää kilpailukykyä ja sillä on positiivinen vaikutus ihmisten työurien pituuteen. Esimerkiksi työkyvyn noustessa tuottavuus kasvaa työpanoksen parantuessa ja se vaikuttaa positiivisesti työn tulokseen sekä määrässä että laadussa. Koko työaika muuttuu tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Näiden edellytyksenä on, että työt on organisoitu järkevällä tavalla ja työn tavoitteet ovat selkeästi kaikkien tiedossa, jotta henkilöstö on motivoitunut asetettujen tavoitteiden tavoitteluun. Työkyvyn huonontuessa tapaturma- ja eläkekustannukset puolestaan nousevat ja työteho sekä työnlaatu heikkenevät. (Ahonen 2006, 49; Manka & Hakala 2011, 11–12).

Aalto (2004, 13–14) muistuttaa, että palautteenannolla on vaikutusta yrityksen tulokseen. Sen on oltava merkityksellistä ja sen tavoitteena pitäisi olla yksilön kehittyminen. Kun henkilöstö ei ole kunnossa, se vaikuttaa tulokseen. Oireina tällaisessa tilanteessa voivat olla esimerkiksi väsymys, motivaation puute, heikko ilmapiiri jne. Yrityksen kyvystä reagoida tällaiseen palautteeseen kertoisi se, jos yritys määrittäisi tuloksensa uudelleen ja sen tavoitteina olisikin rahatulojen sijasta esimerkiksi henkilöstön psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin parantaminen, henkilöstön innostuneisuuden, positiivisuuden ja motivaation lisääminen sekä sitoutumisen ja työssä pysymisen vahvistaminen.

Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 7) muistuttavat, ettei työhyvinvointi synny organisaatioon itsestään, vaan sen eteen on tehtävä jatkuvaa, pitkäjänteistä työtä, mikä edellyttää systemaattista johtamista. Työhyvinvointitoimintaa kannattaisi seurata ja sen tuloksia arvioida, jotta sen suunta ja painotukset ovat tarvittaessa korjattavissa. Työhyvinvointi nähdään työyhteisön omaisuudeksi. Tämä sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan. Toinen koostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta sekä yhteistyötä edistävästä jaetuista arvoista ja normeista. Toinen rakentuu me-hengestä, jossa työntekijät auttavat toisiaan, ideoivat ja ratkaisevat pulmia yhdessä. (Manka & Hakala 2011, 40).

### **Työhyvinvointimittareita**

Työhyvinvointia voidaan mitata monin tavoin. Mittaamiseen vaikuttaa se, mitä työtä tehdään. Toiset käyttävät mittareina tuloksia tai sairauspoissaoloja, toiset laskevat sen sairastamisesta säästettyinä euroina. Työhyvinvointia paljon tutkinut professori Guy Ahonen on sanonut työhyvinvointipanostusten olevan tärkeitä, sillä niillä on suora vaikutus työn tulokseen, tehokkuuteen, innovointiin ja jaksamiseen. Hänen mukaansa yksi työhyvinvointiin panostettu euro tulee yritykselle takaisin jopa kuusinkertaisena.

Myyntineuvottelijat eivät osanneet vastata tarkasti siihen, millä tavalla heidän työpaikallaan mitataan työhyvinvointia, mutta olettivat henkilöstökyselyiden liittyvän asiaan. Luottamustoimisten vastaukset olivat hieman laajempia, mutta pääsääntöisesti hekin kertoivat, että yrityksissä tehdään henkilöstölle erilaisia henkilöstötyytyväisyys- ja voimavarakyselyitä ja sairauspoissaoloja seurataan.

Yksi haastatelluista luottamustoimisista esitti huolensa siitä, että jotkut ihmiset tulevat töihin sairaana tai sairaana ollessaan tekevät työtä kotona kipeänä. Kaikki eivät siis malta sairastaa. Hänen mukaansa jokaisen pitäisi ymmärtää, että sairaana ollessa sairastetaan ja sitten tullaan terveenä ja reippaana takaisin töihin. Presenteismistä ei ole apua kenellekään, eikä ole reilua muita kohtaan, että sairaana työskennellään. Jokaisen työmäärä pitäisi olla hänelle oikea, ettei se muodostu taakaksi. Työ ei ole urakkatyötä eikä sen pitäisi muodostua sellaiseksi.

Lähiesimiesten vastauksista huomasin, että heille esitellään tulokset ja oman tiimin tilannetta pohditaan. Mittareiksi hekin mainitsivat kyselyt, joilla nähdään ryhmätason tuloksia. Yksi haastatelluista kertoi mittaavansa ryhmän tunnelmaa itse päivittäin ja puuttuvansa asioihin, jos niitä ilmaantuu. Toinen kertoi, että henkilöstöstä on välitettävä koko ajan tai muuten asiakaspalvelutyötä ei voi tehdä hyvin. Jos henkilöstö jaksaa huonosti, se näkyy ulospäin asiakkaalle, eikä se ole hyväksi yritykselle.

Muiden haastateltujen ryhmässä vastaukset hajosivat sen mukaan, mikä kenenkin rooli organisaatiossa on ja miten talossa suhtaudutaan työhyvinvointiin. Toiset seuraavat hyvinvointia useilla mittareilla, toiset eivät mittaa sitä lainkaan.

Yksi haastatelluista kertoi työhyvinvointia mitattavan työilmapiirimittareilla. Heillä tehdään ilmapiirikysely kaksi kertaa vuodessa, ja sen avulla saadaan ryhmäkohtaisia tuloksia. Toinen erillinen mittaus suoritetaan kerran vuodessa ja sen tuloksia verrataan edelliseen vuoteen. Sairauspoissaoloja seurataan neljännesvuosittain ja tuloksia verrataan myös pitemmällä aikavälillä. Sairauspoissaoloihin puututaan tiimitasolla ja niiden vähentämiseen ehdotetaan erilaisia toimenpiteitä. Osalle sairauspoissaoloista on luonnollinen selitys, kuten että henkilön käsi on poikki tai hän on leikkauksessa, eikä hän kykene työhön. Selittävät tekijät huomioidaan aina ja muihin tapauksiin puututaan jo varhaisen välittämisen mallin kautta.

Haastateltava kertoi miettineensä paljonkin erilaisten mittareiden käyttöä ja kehittäneensä viimeksi tehdyn kyselyn analyysiin mittarin, jossa ilmapiirikyselyyn liitettiin ryhmäkohtainen laatu mittari. Näin tehden ryhmän sairauspoissaolojen ja sen työilmapiirituloksen väliltä löytyi yhteys. Mittareita voi siis kehittää ja niitä voidaan muuttaa.

Toisen haastatellun mukaan olemassa on paljon mittareita, joilla työhyvinvointia voidaan mitata, mutta hän on tietoisesti halunnut pitää mittareita poissa. Asioiden lyhytaikainen mittaaminen ei johda mihinkään, vaan vaatii pidemmän aikavälin tarkasteluja. Koska työhyvinvointi on jotain, minkä työyhteisö yhdessä omistaa, sitä ei pitäisi mitata, sillä pitkällä aikavälillä se on yritykselle varmasti positiivinen asia. Hänen mukaansa on luonnollista, että henkilöiden viihtyessä työsään sairauspoissaolot vähenevät. Hänen mielestään työnantajalla ei ole velvollisuutta, mutta on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin.

Hänen mukaansa ihmiset olettavat nykyaikana työnantajan panostavan työhyvinvointiin ja tarjoavan erilaisia palveluita. Se, mihin työnantaja panostaa tai mitä toimenpiteitä se ottaa käyttöön työhyvinvointia edistääkseen riippuu siitä, kuka mitäkin palvelua käyttäisi. Työterveyden kanssa on paljon yhteistyötä, jota voidaan hyödyntää ja työhyvinvointi on osa työsuojelua ja sen kautta se on osa kaikkea toimintaa.

Kolmas haastateltu kertoi yrityksessä tehtävän neljä kertaa vuodessa henkilöstön voimavarakyselyn ja syksyisin esimiehillä on henkilökohtaisten onnistumistulosten tarkistus. Sairauspoissaoloja seurataan, sillä se on kuumemittari, jolla katsotaan ryhmille tehtyjen viikko- ja kuukausitasotoimenpiteiden onnistumista. Hänen mukaansa palkkiot näkyvät henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa suoraan, mutta sille ei ole mitään erillistä mittaria.

Työhyvinvointia mitataan eri organisaatiossa ja joskus organisaatioiden sisällä eri toiminteissa-toisistaan poikkeavalla tavalla. Mittareita voi vaihtaa, niitä voi muokata ja kehittää. Tärkeää olisi kuitenkin, että mikäli mittauksia tehdään, kertaluontoisten mittaamisten sijaan pääpaino olisi säännöllisessä ja mahdollisimman samanlaisessa mittaamisessa, jotta tulosten vertailu ja pitkän aikavälin tulosten saaminen olisi mahdollista.

Työkyky on hyvin yksilöllisesti koettu asia, joka on kaikilla erilainen. Sen aleneminen voi johtua yksilön ominaisuuksista tai työn aiheuttamista kuormitustiloista. Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 25) listaavat esimiehen heikon tuen, ammatillisen osaamisen ja työn vaatimusten epätasapainon, työn huonon organisoinnin ja heikot vaikuttamismahdollisuudet seikoiksi, jotka kuormittavat työssä alentaen työkykyä. Edellä mainittu pitäisi muistaa työhyvinvointia mitattaessa.

Työhyvinvointia tutkittaessa monet käyttävät mittarina sairauspoissaoloja. Niiden käyttämisessä on kuitenkin hyvä huomioida, että sairauspoissaolot ovat negatiivinen asia ja ilmaisevat omalta osaltaan työpahoinvointia. Mikäli niitä käytetään jonkin positiivisen asian, kuten työhyvinvoinnin mittarina, on niiden syitä ymmärrettävä. Negatiivisella mittarilla on vaikea päästä positiiviseen lopputulokseen, ellei pääpaino ole positiivisen kehityksen seuraamisessa.

Sairauspoissaolojen hallinta on vaativaa ja se vaatii ennakoitavuutta ja varhaista puuttumista, sillä se voi olla heikko signaali yksilö- tai yhteisötason ongelmasta. Terveystieteiden tutkimuksissa todistuksessa poissaolon syy on kansainvälisen ICD-10 -luokitusjärjestelmän mukainen. Organisaatiossa kannattaisi olla käytössä jokin järjestelmä, jolla sairauspoissaolot tilastoidaan ja ne pitäisi käsitellä tulkitsevalla tavalla. Syyt erilaisiin poissaoloihin pitäisi ymmärtää, nähdä niiden kokonaisuus ja rakenne, jotta nähdään työyhteisön tilanne ja voidaan päättää keinoja torjua poissaoloja. Mikäli poissaolot keskittyvät tiettyyn henkilöstöryhmään tai tietyn ikäisiin ihmisiin, on syytä miettiä keinoja parantaa kyseisten henkilöiden työhyvinvointia. (Seuri & Suominen 2010, 199).

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kanssa lisääntyneet. Mielenterveysongelmat ovat nousseet julkiseen keskusteluun. Syytä näihin ongelmiin ja niiden lisääntymiseen on monia. Ihmisten elintavat ovat muuttuneet lyhyessä ajassa dramaattisesti. Liikunnallinen aktiivisuus vähenee ja monet ihmiset liikkuvat aivan liian vähän, mikä vaikuttaa sekä psyykkiseen että fyysiseen jaksamiseen. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on haastavaa ja ongelmana voi olla myös vaikeus irrottautua työtehtävistä vapaa-ajalla. Yksilö voi kokea itsensä ja ominaisuutensa riittämättömiksi työhön ja väsyä työtaakkaansa. Kaikkiin edellä mainittuihin on mahdollista vaikuttaa työoloja ja työelämää kehittämällä ja tuomalla siihen sekä joustoja että inhimillisyyttä. (Emt. 2010, 199).

## 4.8 Toteutetut ja tulevaisuuden hyvinvointitoimenpiteet

Yksi opinnäytetyön tarkoitus oli saada selville, mitä hyviä toimenpiteitä yrityksissä on tehty työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jostain syystä monet asiat, joita on kehitetty, ovat henkilöstölle vaikeita muistaa. Sen lisäksi toiset haastatelluista muistivat enemmän ja toiset vähemmän asioita. Toisaalta useissa haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksissä on tehty paljonkin kehitystyötä työhyvinvoinnin eteen, mutta henkilöstö ei huomaa kaikkea ja toisaalta ihminen on nopeasti sopeutuva ja tottuva, että monia hienoja kehitysaskaleita ei muisteta kuin hetki ja sen jälkeen odotetaan jo seuraavia asioita. Haastattelijan huomiona tässä kohden totean, että henkilökohtaisen ICT-alan tuntemuksen perusteella autoin toisia haastateltavia huomaamaan, mitä kaikkea alalla tai heidän omassa yrityksessään on tehty. Tässä osassa on kuitenkin listattu ja käsitelty vain sellaisia asioita, joita haastateltavat esittivät spontaanisti ja mikäli niiden muistamiseen on käytetty haastattelijan apua, se ilmenee tekstissä.

### Yritys A

Yhdessä haastatelluista yrityksistä nousi esille vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen omaan työhön. Työvuorojen toivominen on vielä uusi asia, jolla pyritään lisäämään yksilön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja sen kautta lisätään joustavuutta. Myyntineuvottelijat saavat tarvittaessa viestinsä menemään johdolle asti ja kokevat sen kautta, että heitä kuunnellaan ja heidän työtään arvostetaan. Viestiä toimittavat lähiesimiehet tai heidän esimiehensä. Hyväksi on koettu myös se, että johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät ole kaukaisia kenellekään ja heidän kanssaan voi keskustella asioista suoraan. Yrityksessä on lisätty eri osastojen välistä yhteistyötä ja toimipaikkojen sisäistä toimintaa, jotta ihmiset osaavat toimia paremmin yhdessä.

Hyviksi asioiksi listattiin kattava työterveys, johon on helppo mennä ja josta saa apua. Työergonomiaan kiinnitetään paljon huomiota, pöydät ja tuolit ovat säädettäviä, ergonomiainfoja ja henkilökohtaisia opastuksia järjestetään tarpeen mukaan ja apuvälineitä saa, mikäli niitä työskentelyynsä tarvitsee. Myös työkaluja ja työolosuhteita on kehitetty, melutasoon on kiinnitetty huomiota. Myyntineuvottelijat kokevat, että heillä on nykyisin parempi rauha keskittyä ja tehdä työtään.

Henkilökunta saa vuodessa tietyn euromäärän rahaa henkilökohtaiseen käyttöön liikuntaharrastuksia varten.

Yrityksessä tuetaan työpaikkaruokailua. Kahvi on henkilökunnalle ilmaista. Taukuhuoneeseen tuodaan hedelmiä kaikkien nautittavaksi, mikä koettiin hyväksi, sillä sen avulla ohjataan taukojen välipalan syöntiä terveellisempään suuntaan ja se lisää työhyvinvointia.

Yrityksellä on erillinen organisaatio, joka kehittää vapaa-ajalle etuja ja yhteistä toimintaa. Tähän kuuluu sekä liikunta- että kulttuuritarjontaa. Kaikille tarjotaan yhteisiä liikuntailtapäiviä, mutta resurssitarve rajaa sitä, ketkä voivat kulloinkin osallistua tapahtumiin. Täysin vapaa-ajalla järjestettäviin tapahtumiin jokainen voi osallistua oman halukkuutensa mukaan. Eri yrityksistä on neuvoteltu alennuksia ja etuja, joita henkilöstö voi hyödyntää. Hyvin monet toimenpiteet liittyvät vapaa-aikaan ja edellyttävät henkilöstöltä aktiivisuutta omalla ajalla. Kaikilla toimilla pyritään kuitenkin tukemaan jaksamista. Organisaation jäsenet toimivat asiantuntijoina erilaisissa projekteissa, mutta hyödyntävät myös työsuojeluorganisaation jäseniä, sillä heidän aikansa ei riitä kaikkeen ja toisaalta työsuojelun puolella on osaamista erilaisista toimitiloihin liittyvistä asioista.

Työn ja perheen yhteensovittaminen on tärkeää, jottei kummastakaan osa-alueesta muodostu taakkaa toiselle. Kun perheen lapset ovat tietyn ikäisiä, on vanhemmilla lakisääteinen oikeus tehdä lyhennettyä työpäivää. Yrityksessä oli tarjottu tätä mahdollisuutta sellaisillekin henkilöille, joilla ei ole siihen lakisääteistä oikeutta. Tämä koettiin tärkeäksi kehityssaskeleeksi ja osoitukseksi siitä, että asioita mahdollistetaan. Yritys on osallistunut projektiin, jossa autetaan ihmisiä huomaamaan, miten jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asioihin.

## **Yritys B**

Toisessa yrityksessä ensimmäiset mainitut parannukset ja kehitystyöt työhyvinvoinnin saralle koskivat työympäristöä. Sitä on koristettu, seinille on laitettu tauluja ja yleiseen viihtyvyyteen on kiinnitetty huomiota. Haastateltavan mukaan pääosa kehitystyöstä on suuntautunut vapaa-ajalla tapahtuvaan toimintaan, kun hänen mielestään painotuksen pitäisi olla siinä, kuinka nimenomaan työssä viihdytään ja jaksetaan paremmin.

Kysyttäessä tauoista ja hyvinvoinnin kehittämisestä haastateltava kertoi, että taloon on hankittu välineitä taukojumppaa varten. Välineiden käyttöä ei kuitenkaan ole opastettu, ja kun niitä ei osata käyttää, niiden käyttö on vähäistä. Joskus talossa on ollut puhetta taukojumppasta, mutta työn luonteen vuoksi sitä ei ollut vielä toteutettu.

Haastattelujen aikaan taukotilat olivat puutteelliset, sillä erillisten tilojen sijasta tila oli rajattu sermeillä työtiloista erikseen. Talossa oli myös haasteellinen ilmasto, joka ei toimi oikein. Ilä.

Tiloihin on lisätty ilmaa ja myös työtiloja on lisätty, jotta jokaisella olisi rauha ja tilaa tehdä työtään.

Työfysioterapeutin palvelut ovat helposti saatavilla ja hän käy näyttämässä kaikille miten oma työpiste säädetään ja neuvomassa, miten asento on ergonominen. Työntekoon liittyviä apuvälineitä saa aina tarvittaessa. Lähes kaikille on hankittu sähköisesti säädettävät pöydät ja kaikkien ergonomia-asiat ovat paremmalla tasolla siinä vaiheessa, kun kaikille työntekijöille voidaan osoittaa oma työpiste vaihtuvien työpisteiden sijaan. Työtiloihin on lisätty ilmaa, jotta jaksaminen parantuisi.

Yrityksessä on erillinen työhyvinvointitoimikunta, joka hankkii henkilöstölle etuja työpaikan ulkopuolelta. Näitä ovat yrityksen henkilöstölle tarjottavat alennukset ruokailu- ja liikuntapalveluista. Sama organisaatio suunnittelee ja toteuttaa myös virkistys- ja henkilöstötapahtumat, joita on useita vuodessa. Yrityksessä on järjestetty talon sisäisiä turnauksia ja aktivoitu henkilöstöä erilaisiin liikuntamuotoihin tarjoamalla mahdollisuutta esim. käydä ohjatulla kävelyllä kesken työpäivän. Yritys on myös varannut harrastevuoroja henkilöstölle, joita jokainen halukas saa käyttää ilmaiseksi.

Työhyvinvointitoimikunnan koko on n. 10 henkilöä ja siellä on edustus kaikista henkilöstöryhmistä. Myyntineuvottelijat ovat mukana vuoden ajan, lähiesimiehillä on kiertävä vuoro, työsuojeluvaltuutettu on mukana aina kuten myös henkilöstöosaston edustaja ja sitä kautta yritys on edustettuna. Ryhmään voivat hakea mukaan kaikki asiasta kiinnostuneet. Se keskustelee työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvistä asioista. Ryhmä tapaa noin kuukauden tai kahden välein ja käsittelee kaikki muilta sekä ryhmän jäseniltä tulleet ideat ja kehittää parhaita ideoita eteenpäin ennen kuin vie niitä johtoportaalte hyväksyttäväksi. Ideoiden on oltava kaikkia henkilöstön jäseniä palvelevia, jotta ne toteutetaan, mutta mikäli ne ovat sellaisia, ne yleensä toteutetaan ehdotetun mukaisesti. Ryhmällä ei ole rajattua budjettia, vaan toimia tehdään sen mukaan, mikä koetaan hyväksi. Työhyvinvointitoimikunta kokoontuu ja suunnittelee asioita työajalla, mutta suurin osa tapahtumista ja aktiviteeteista osuu vapaa-ajalle.

Hyviksi mainituiksi toimenpiteiksi tulivat myös erilaiset suunnitelmat: tasa-arvo-, työturvallisuus- ja pelastussuunnitelma, jotka olivat kunnossa. Yrityksen henkilöstökyselyihin oli panostettu ja yrityksessä oli järjestetty koulutusta paremmin kuin ennen. Tässä yrityksessä uusien henkilöiden tullessa taloon he saavat perehdytyksen, johon kuuluu tunnin mittainen työsuojeluosuus, jonka pitää yrityksen työsuojeluvaltuutettu. Henkilöstö koki hyväksi sen, että he saavat asioista tietoa ja kun työsuojeluvaltuutettu on jo tuttu, on häneen helppo ottaa yhteyttä ja kysellä lisää.



Tässäkin yrityksessä tarjotaan henkilöstölle hedelmiä taukokuoneessa pari kertaa viikossa. Yrityksessä on testattu myös aamupuuron tarjoamista kerran viikossa, ja sen oltua hitti yhdessä paikassa, se otettiin käyttöön muuallakin.

Yritys on tarjonnut talon ulkopuolista koulutusta koko henkilöstölle. Esimiehet ovat voineet opiskella johtamisen tutkintoja ja muut myynnillistä tutkintoa. Yksi haastateltava kertoi yllättävää tässä olleen, että vain harvat ovat tarttuneet mahdollisuuteen kouluttautua, vaikka opintoihin sai käyttää työaika.

Hyväksi koettu asia oli, että esimiestyöhön on panostettu ja lähiesimiehiä kannustetaan käyttämään aikaa ryhmäläistensä kanssa. Eri tasojen esimiesten yhteenkuuluvuutta lisää tieto siitä, että toiminta tasoista riippumatta on samoilla linjoilla. Kaikkia kannustetaan ja tuetaan.

Yrityksessä koetaan tärkeäksi huolehtia henkilöstöstä. Puheeksi ottaminen on toimintamalli, joka helpottaa yhteistoimintaa. Esimiestyö ja sen toimivuus on ratkaisevassa asemassa siinä, että huomataan huonot ja hyvät jutut työyhteisössä ja otetaan käsittelyyn. Asiat on helppo sopia toimivassa kolmikannassa, kunhan ne tuodaan kaikkien tietoon.

Hieman hankala kehityskohde on henkilöstön aktivointi. Yrityksessä tarjotaan paljon erilaisia mahdollisuuksia liikkua edullisesti, mutta ketään ei voi pakottaa tällaiseen toimintaan, jos hän ei sitä halua. Osa ihmisistä käy töissä saadakseen palkkaa eikä halua mitään työhön liittyvää aktiviteettia vapaa-aikaansa. Yrityksessä pyritään jatkuvaan osallistamiseen ja koko ajan kehitetään keinoja aktivoida ihmisiä osallistumaan.

Työhyvinvointia kehitettäessä on huomattu, että tärkeintä ei ole käytetyn rahan määrä vaan se, mitä rahalla saadaan aikaan ja että henkilöstö osallistuu. Ihmiset avostavat eri asioita ja sen vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä pitää ajatella laaja-alaisesti.

Yrityksessä on koettu hyväksi toimintatapa, jossa ei ole pelkästään työhyvinvoinnin vuosisuunnitelmaa, vaan toimintoja voidaan toteuttaa nopeassakin tahdissa. Tämän toimintatavan taustalla on se, että jotain suunniteltua tapahtumaa ei halutakaan toteuttaa silloin, kun se olisi ajankohtainen ja jokin muu idea voi nousta nopeasti tärkeäksi. Joustavalla toiminnalla todennäköisyys saada osallistujia tapahtumiin on suurempi.

### **Yritys C**

Yritys on toiminut pitkään alalla ja siellä on vuosien saatossa sovittu useista asioista, jotka lisäävät vapaa-aikaa. Näitä ovat tietyt syntymäpäivät, hääpäivät, muuttovapaat sekä loman las-

kentamalli, joka lisäsi vapaan kokonaispäivien määrää. Lomat alkoivat aina maanantaina ja niitä edeltävät tai heti seuraavat lauantait eivät voi olla työpäiviä. Yrityksellä on myös henkilöstöraho, jonka jäseniksi kuuluvat automaattisesti kaikki henkilöstön jäsenet.

Liikuntaa tuetaan tarjoamalla yrityksen sisällä kuntosaleja ja ohjattua liikuntaa henkilöstön käyttöön. Liikuntaseteleiden avulla liikuntaa on mahdollista harrastaa haluamassaan paikassa. Ergonomiatarkastukset hoidetaan työfysioterapeutin kautta.

Yrityksellä oli alueelliset virkistystoimikunnat, jotka toimivat henkilöstömäärän mukaisella budjetilla vuosittain. Tässä ryhmässä olivat mukana yrityksen edustaja, luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä muut aktiiviset aiheesta kiinnostuneet. Ryhmä järjestää tapahtumia, työhyvinvointipäiviä, pikkujouluja ja niin edelleen.

Aiempina vuosina työnantaja muisti työntekijöitä lahjoilla, mutta niitä ei enää ollut. Hyvästä työstä tuli kiitosta mm. kakkutarjoilujen muodossa. Ja pieniä muistamisia, kuten sydänmunkkeja ystävänpäivänä, on mukava saada.

Ison yrityksen etuja on paljon. Yksi haastateltavista vertasi työpaikkaansa muihin ja totesi monien asioiden olevan todella hyvin ja todennäköisesti paljon paremmin kuin toisilla. Kun yritys on toiminut pitkään, on siellä ehditty kehittää asioita vuosien saatossa pienin askelin pikkujalalla. Kaikkea saavutettua ei osaa edes ajatella.

Eräs haastatelluista korosti toimitilaparannuksia. Tiloissa on tehty mittavaa remonttia ja niihin on vaihdettu toimivia pintoja kuten äänimelua rauhoittavia lattiamateriaaleja. Kalusteita on vaihdettu käytännöllisempiin ja kaikilla on säädettävät työpisteet, useita näyttöjä, eli työvälineisiin on yrityksessä satsattu. Järjestelmiä on muutettu, parannettu ja vaihdettu henkilöstöltä saadun palautteen vuoksi, jotta työnteko olisi mielekkäämpää ja helpompaa.

Kuka tahansa voi laittaa yrityksessä kehitysideoita ja palautetta eteenpäin. Se antaa kaikille tunteen vaikuttamismahdollisuuksista. Kun palautteenanto on helppoa, se ei jää antamatta ja asiat menevät joutuisammin eteenpäin.

Esimiehiä oli koulutettu haastatteluja edeltävänä vuonna paljon ja se näkyi myös työtyytyväisyyskyselyissä. Esimiestyön tasalaatuisuuden parantamisen eteen on tehty paljon töitä.

Koulutuksiin panostaminen ja kaikkien osaamisen kasvattaminen sekä työkuorman tasaaminen on koettu tärkeäksi. Varhaisen välittämisen toimintamallia korostettiin.

Pienten asioiden pitää olla arjessa kunnossa, jotta yhteistyö sujuu vuorovaikutuksen kautta. Arjessa ja työssä pitää kaikilla olla hyvä olo. Tärkeäksi koettiin se, että henkilöstöstä välitetään koko ajan, jottei jatkossakaan tulisi mitään vikaa. Yritys tarjoaa henkilöstölle kahvit ja hedelmiä taukutiloihin.

Yrityksessä on tehty kokeiluja, joissa asiakaspalvelutyössä työskentelevät tekevät töitä kotona sen vuoksi, etteivät voi tehdä sitä muualla. Näissä tilanteissa tietoturva-asiat ja laitteiden ja yhteyksien toimivuus on tarkastettu erikseen. Esimerkiksi selkäsairaalle, jonka on levähdettävä välillä, tämä on hyvä keino mahdollistaa työskentely.

Työterveyshuollon kanssa on tehty paljon yhteistyötä, samoin eläkeyhtiön kautta on autettu eteenpäin ihmisiä, jotka ovat olleet esim. pitkällä sairauslomilla. Työkokeilujen kautta henkilöt ovat voineet koettaa työtä yrityksen sisällä joko samoissa tai eri tehtävissä. Työkokeiluja on järjestetty myös muihin yrityksiin. Joskus henkilöitä on avustettu oppisopimuskoulutuksiin.

Yksilöllisten ratkaisujen mahdollistaminen yrityksissä on merkityksellistä varsinkin nyt, kun kaikissa medioissa puhutaan siitä, että meidän pitäisi olla pitempään töissä ja työskennellä enemmän. Haastatellun mukaan kysymys on siitä, mitä tehdään tai mitä pitäisi tehdä, jotta ihmiset myös pystyvät siihen. Ihmisistä pitää välittää ihmisinä ja tehdä yksilöllisiäkin ratkaisuja välillä, jotta se onnistuu.

Yrityksessä on tehty työterveys selvitys asiakaspalvelun henkisten kuormitustekijöistä ja sen tuloksena yrityksessä toteutettiin kiertue, jossa lääkäri ja työpsykologi sekä henkilöstöhallinnon edustaja kiersivät asiakaspalveluissa. Asiantuntijat antoivat koulutuksessa niksejä ja toimivia kikkoja, joiden avulla on helpompi ottaa asioita puheeksi ja käydä niitä läpi.

Esimiehille on tarjottu mahdollisuutta keskustella pienryhmissä työterveyslääkärin tai -hoitajan kanssa akuuteiksi kokemista asioista. Nämä keskustelut ovat tuottaneet pieniä kehitysideoita, joita on voitu myös toteuttaa nopeassa aikataulussa.

Haastateltava peräänkuulutti jokaisen vastuuta itsestään ja omasta jaksamisestaan. Jokainen päättää itse, kuinka itseään huoltaa, eikä niihin voi vaikuttaa. Työnantaja voi edesauttaa sitä tarjoamalla palveluita ja etuja.

Yrityksessä on toiminut useiden vuosien ajan sähköinen kanava, johon kuka tahansa voi laittaa kysymyksiä työsuhteisiin tai työhyvinvointiin liittyen. Sitä kautta asioihin saa nopeasti vastauksia.

Yrityksessä on huomattu, että vaikka yritys tarjoaa laajasti erilaisia liikuntapalveluita maksutta henkilöstölleen, vain tietyn ikäiset henkilöt käyttävät palveluita. Nuoret eivät käytä niitä, vaikka tarjolla olisi heitä kiinnostavia lajejakin. Kyse on siitä, että nuorten mielestä esim. työnantajan tarjoamassa jumpassa ei voi itse valita sen aikaa, seuraa eikä tapahtumapaikkaa.

Yrityksessä on saatu hyviä tuloksia aikaan yksilöllisten ratkaisujen kautta. Haastateltava kertoi kokeneensa työvoittoja, kun yhteistyössä työterveyden ja eläkeyhtiöiden kanssa pitkällä sairauslomilla olleita henkilöitä on autettu takaisin työelämään sen sijaan, että he olisivat siirtyneet työkyvyttömyyseläkkeelle.

Yrityksessä on aloitettu ryhmäkeskusteluja, joissa puhutaan ensin siitä, mitä on tehty työhyvinvoinnin hyväksi. Sen jälkeen keskustellaan siitä, missä on onnistuttu ja vasta sen jälkeen siitä, missä on parannettavaa. Ja jos keskusteluissa tulee esille asioita, joita voitaisiin kehittää, on toimenpiteet tehtävä heti. Kaikesta, mistä sovitaan, on pidettävä kiinni, olivat ne sitten isoja tai pieniä asioita. Mitään ei saa unohtaa tai jättää tekemättä. Näin kehitykseen syntyy luottamusta.

## 5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli lähestyä positiiviselta näkökulmalta ICT-alan CC-työssä toimivien työhyvinvointia ja tarkastella onko sitä, mitä se on, mistä se muodostuu ja miten se koeaan. Keskustelemalla asioista positiivisesta lähtökohdasta sain kerätyksi joukon hyviä asioita, joita on tehty työhyvinvoinnin eteen. Useat tutkimukset osoittavat, että alan työssä voidaan huonosti, mutta siitä huolimatta työssä voidaan myös hyvin. Keskustelun sävy ja kysymysten asettelu vaikuttaa siihen, millä tavalla asioihin suhtaudutaan ja miten kysymyksiin vastataan. Positiivisen lähtövireen kautta vastaukset ovat positiivisia ja kehittämiskohteet realistia. Negatiivisemmän lähtökohdan kautta keskitytään ongelmiin ja tulos on siis negatiivisempi. Yhdistämällä nämä näkökannat saadaan siis selville se, mitä kannattaa kehittää.

Haastatteluja tehtiin kolmessa yrityksessä yhteensä 13 kappaletta. Yhdenkään yrityksen nimeä ei paljasteta, eikä liiketoimintaan liittyviä salaisuuksia. Haastateltavat olivat yritysten edustajien valitsemia. Sen vuoksi täysin suoria lainauksia ei voi käyttää, etteivät kenenkään yksittäisen vastaajan vastaukset paljastu. Haastattelujen tuloksiin vaikuttaa mahdollisesti, että haastateltavat ovat työnantajan valitsemia henkilöitä. Vain yksi haastatelluista on minun valitsema, erään

työpaikan käytävällä vastaan tullut henkilö, joka halusi haastatteluun, oli sopivasta henkilöstöryhmästä ja sai luvan osallistua.

Työhyvinvointi rakentuu useasta eri osa-alueesta. Jokainen kokee sen omalla tavallaan, omien arvostuksien ja ajatuksiensa mukaisesti. Koska näkemys siitä vaihtelee, on haastavaa tuottaa sellaista työhyvinvointipalvelua, joka olisi kaikkien mielestä toimivaa ja hyvää. Haastateltavien mukaan työhyvinvointi on kaiken summa – Työssä ei voi voida hyvin jos ei itse kannu huolta itsestään. Itsestään ei jaksu huolehtia jos työssä ei ole asiat kunnossa. Iso osa työhyvinvoinnista lähtee ihmisestä itsestä. Oma ajattelu ohjaa toimintaa ja yksilöllä on vastuu siitä, että hän on kunnossa ja jaksaa toimia.

Työhyvinvoinnista löytyy paljon materiaalia. Siihen on helppo uppoutua. Kuitenkin, lähteestä huolimatta asia on sama ja tiivistettynä hyvinvointia voi olla vain siellä, missä on tyytyväisyyttä. Työssä hyvinvointia voi olla silloin, kun oma elämä on järjestyksessä ja kunnossa ja työkään ei estä sitä. Toisaalta, jos työssä ei ole asiat hyvin, silloin muukin hyvinvointi kärsii. Kyse on tasapainosta elämässä; siitä, että suhtautuu asioihin positiivisesti.

Haastattelujen perusteella työhyvinvointitilanne ei näytä pahalta. Haastatellut ovat melko tyytyväisiä ja heidän mielestään työnantaja panostaa työhyvinvointiin. Toisaalta työnantajan odotetaan tuottavan palveluita työhyvinvointiin. Se ei ole pelkästään jommankumman velvollisuus, vaan työntekijän ja työnantajan yhteinen vastuu, että työssä ja sen ulkopuolella voidaan hyvin.

Esimiesten koulutukset olivat lisääntyneet ja niiden aiheet olivat selkeästi hyvinvointipainotteisia ja niiden fokus oli siinä, että esimiesten taidot käsitellä haastavia tilanteita ja henkilöitä parantuisivat. Esimiestyö on ensiarvoisen tärkeää kaikkien työhyvinvoinnin kannalta. Jos esimiestyö ei suju, ei suju työntekokkaan.

Merkittävin kehitystyö, mitä haastattelussa tuli ilmi, oli kontaktitahdin poistaminen CC-työstä eräässä yrityksessä ja sen korvaaminen laadullisilla mittareilla. Tämä on parantanut työssä jaksamista. Sillä on myös ollut positiivinen vaikutus tulokseen. Kaiken kaikkiaan paineettomampi työ koetaan mielekkäämmäksi kuin työ, jossa on tiukat tavoitteet. Tavoitteet koetaan kuitenkin kannustaviksi silloin, kun ne ovat realistiset eli niitä joutuu tavoittelemaan, mutta ne ovat myös saavutettavissa. Toisaalta epärealistiset tavoitteet syövät työmotivaatiota.

Oikein rakennetut bonusmallit ja kannustejärjestelmät ohjaavat toimintaa yrityksen toivomaan suuntaan ja antavat ihmisille tunteen siitä, että he voivat vaikuttaa itse työnsä tuloksiin. Haastatteluhetkellä kaikilla oli käytössä toimintamalli, jossa itse tehdään työ niin pitkälle, kuin sen osaa.

Työ ohjataan eteenpäin vain silloin, jos jotain ei osaa. Tässä on myös vastuu siitä, ettei kuluta aikaa sellaisen tehtävän tekemiseen, jota ei hallitse.

Haastatelluille on tärkeää saada onnistumisen tunne siitä, että asiakkaan tuoma toimenpide on ratkaistu henkilökohtaisesti. Vapaus ja vastuu työstä nostavat hyvinvointia ja vapauksien saaminen lisää työmukavuutta. Luottamus esimieheen koettiin tärkeäksi ja matala organisaatio auttaa avoimuuteen, tiedotukseen ja luottamuksen lisääntymiseen.

Mitä parempi elämänhallinta ihmisellä on, sitä enemmän hän nauttii sekä työstä että ajasta sen ulkopuolella. Mitä paremmin työssä viihtyy, sitä tuottavampi yksilö on. Työn arvostus lähtee omasta asenteesta. Jos arvostaa omaa työtään, muutkin arvostavat sitä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että jokaisella ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin organisaatiossaan. Pitää vain uskaltaa tuoda asioita julki.

Yllättävää vastauksissa ja mietteissä sekä vastaajien toiveissa tuleviksi työhyvinvointitoimenpiteiksi oli se, että myyntineuvottelijat keskittyivät toiveissaan pääasiassa käytännön asioihin ja toimitilojen parantamiseen. Ylempänä organisaatiossa toimivat henkilöt ajattelivat asioita laajemmalla pohjalta ja käsittelivät suurempia kokonaisuuksia käytäntöjen jäädessä vähemmälle. Mikäli haastatteluun osallistuneilla henkilöillä olisi valta päättää kyseisten yritysten työhyvinvointiin liittyvistä seikoista ilman huolta taloudesta, muuttuisi moni asia kyseisissä yrityksissä.

Fyysinen työkyky keskustelutti ja mietitytti vastaajia yllättävän paljon. Esimiehiä aihe innoitti suuresti ja heiltä tulikin esityksiä ja ideoita, jotka muuttaisivat monen arkea toteutuessaan. Yhdessä tekeminen niin työssä kuin hikoillessakin auttaisi esimiesten mukaan ryhmäytymisessä ja sitä kautta työn tuloksellisuudessa.

## 5.1 Johtopäätökset

Kysymällä asioita positiiviselta kannalta saa positiivisia vastauksia. Haastateltavat olivat yllättävän positiivisia ottaen huomioon sen, että ala on tuulinen ja yhdessä yrityksessä oli haastatteluhetkellä YT-neuvottelut käynnissä. Työsuhteen kesto ja tehtävät näkyivät vastauksissa selvästi. Pitkään alalla työskennelleet kykenevät rakentamaan kritiikkiin ja mitä ylempänä organisaatiossa haastateltava on, sitä laajemmasta näkökulmasta työhyvinvointia tarkastellaan. Huomionarvoista oli, että organisaatiotason noustessa henkilöt myös haaveilivat suuremmista asiakokonaisuuksista työhyvinvointiin liittyen kuin asiakaspalvelutyötä tekevät.

Alalla on tehty tutkimusta ihmisten jaksamisesta ja viihtymisestä työssä eivätkä tulokset ole olleet mairittelevia. Sen vuoksi vastaajien ja vastausten positiivisuus jaksaa yllättää minut vielä nyt, kun haastatteluista on kulunut aikaa. Tämäkin tutkimus osoittaa, että kysymysten asettelu ohjaa tutkimustulosta tiettyyn suuntaan. Jos tutkitaan negaatioita, kysytään tyytymättömyyttä aiheuttaneista asioista. Jos halutaan selvittää, mistä positiivinen vire tulee, on haettava hyviä asioita huonojen sijaan.

Mitä enemmän asiakaspalvelija saa vapautta ja vastuuta, sitä enemmän hän kokee luottamusta esimiestä ja työnantajaa kohtaan ja vastapalveluksena yritys saa parempaa tuottavuutta, kasvannutta tulosta ja tyytyväistä henkilökuntaa. Liiketoiminnan ohjaus johtaa kaikkea toimintaa. Siinä ei saa unohtaa, että tuloksen tekevät ihmiset, jotka eivät ole koneita.

Monia asioita tehdään ilon kautta. Henkilöiden työtyytyväisyys on sitä korkeampi, mitä toimivampi on suhde esimieheen ja omaan ryhmään. Työn hoitaminen itse alusta loppuun asti antaa onnistumisen kokemuksia. Työssä oppii nauttimaan elämän pienistä iloista. Yrityksissä on mahdollisuuksia joustaa yksilötasolla, kunhan siihen on halua.

Mitä korkeammalla työhyvinvointihierarkiassa henkilö on, sitä enemmän hän haaveilee asioista, joita voisi mahdollistaa muille. Alempana organisaatiotasolla henkilöt ovat enemmän jalat maassa ja haaveilut kohdistuvat hyvin käytännönläheisiin asioihin. Yhdistävänä tekijänä kaikilla on, että jokainen tietää päätösten johtuvan rahasta.

Mitä enemmän ihminen tietää työhyvinvoinnista, sitä enemmän hän hahmottaa asioiden yhteyksiä toisiinsa. Ja sitä paremmin hän tietää, että asiat ovat harvoin yksioikoisia. Kaikki liittyy kaikkeen. Myös hyvinvoinnissa.

Henkilöt, joilla on kokemusta eri työnantajista, osaavat miettiä ja suhteuttaa nykyisen työnantajansa tarjoamia työhyvinvointipalveluita aivan eri tavalla kuin henkilöt, jotka ovat ensimmäisessä työpaikassaan. Yksilöt ovat erilaisia taustansa, ikänsä, koulutuksensa ja kokemustensa kautta. Yksilöt toimivat eri tavalla ja tarvitsevat erilaista tukea esimieheltään.

Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sen eteen on tehtävä työtä. Työhyvinvointi ei voi olla erillinen momentti organisaation toimintaa ja strategiaa suunniteltaessa, vaan se on sisäänkirjoitettu, kiinteä osa kaikkea toimintaa ja strategiaa, jotta se voi toimia, kehittyä ja onnistua. Työhyvinvointi ei toimi päälle liimattuna asiana kuten ei mikään muukaan toiminto, joka mainitaan, mutta jota ei sisällytetä varsinaiseen toimintaan.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yrityksille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa yrityksiä pyydettiin mukaan tutkimukseen. Tavoite oli saada haastatteluun 1-4 asiakaspalvelutyötä tekevää henkilöä jokaisesta yrityksestä. Lopullisissa haastatteluissa kyseistä työtä tekeviä oli vain viisi, joista kaksi on luottamustoimista, yksi taustatöissä ja kaksi erikoistuneessa asiakaspalvelutiimissä. Ennakkosuunnitelmaan verrattuna haastattelujen painotus eri tehtävien välillä muuttui selkeästi. Kaikki haastatellut työskentelevät alalla ja tuntevat työn.

Haastattelut toteutettiin puoliavoimena teemahaastatteluna. Tavoitteeni oli saada keskustelu rullaamaan siten, että haastateltava toi itse esiin painotuksensa ja keskustelu eteni niissä aiheissa syvemmälle, joissa haastateltavalla oli kerrottavaa.

Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki etenivät omassa järjestyksessään, sillä yritysten edustajat olivat osanneet valita haastateltaviksi henkilöitä, jotka todella miettivät hyvinvointiasioita ja pohtivat sitä, millaisin keinoin työyhteisö voisi paremmin. Yhdessä haastattelussa eteneminen meni lähes täydellisesti haastattelun avuksi rakennetun pohjan mukaisesti, muissa keskustelu liikkui luontevasti eteenpäin.

Avoimessa haastattelussa haastattelijan persoona osallistuu lopputulokseen. Tutkimani aihe on minulle oman työn kautta tuttu ja aihe kiinnostaa henkilökohtaisesti. Haastatteluihin suostuneet yritykset ovat myös eri syistä tuttuja minulle ja tiesin yrityksistä ja niiden työhyvinvointipanosuksista paljon jo ennen haastatteluja. Edellä mainituista perusteluista johtuen päädyin tutkimusmuotoon, jossa hankkimani osaaminen ja tieto sai vaikuttaa siihen, millä lopputulos näyttää.

Tutkimus olisi eri näköinen, jos sen olisi tehnyt henkilö, joka ei tunne alaa tai kyseisiä yrityksiä. Moni hyvä asia olisi jäänyt henkilöiltä mainitsematta, jos en olisi heitä auttanut. Toisaalta useampi haastateltu, laajempi otos, olisi voinut muuttaa tuloksia ilman minun vaikutustani asiaan.

## 5.3 Jatkotutkimusten aiheita

Työhyvinvoinnin tutkiminen on mielenkiintoista ja opettavaa. Sitä on tutkittu viime vuosien aikana runsaasti ja tutkitaan lisää. Tiedän, että yrityksissä, joissa suoritettiin haastattelut, on tehty jälkeinpäin monia muutoksia, joista haastatellut haaveilivat tämän tutkimuksen kenttävaiheessa. Olisi mielenkiintoista haastatella samat henkilöt uudestaan peilaten heidän vastauksiaan myös



siihen, millä tavalla heidän urakehityksensä on jatkunut ja ovatko he vielä samalla alalla. Olisi mielenkiintoista nähdä myös, kuinka moni esitetty toive ja haave paremman hyvinvoinnin puolesta on toteutettu ja millainen vaikutus niillä on ollut yleiseen viihtyvyyteen.

Mahdolliset jatkotutkimukset pitäisi mielestäni ehdottomasti rakentaa positiivisuuden kautta. Suurempi otos suoraan asiakaspalvelutyötä tekevästä henkilöstä voisi antaa erilaisen kuvan työstä ja sen tilanteesta kuin tämä tutkimus. Ammattiliitoilla on vuosien materiaali kyselyistä, joka on validia dataa ja joka toistetaan vuosittain lähes muuttamattomana. Se antaisi dataa useankin eri näkökulman kautta peilattavaksi, mikäli tutkimuksen lähtökohta tällaisen pohjamateriaalin sallisi.

## Lähteet

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uud.p. Ryttylä: My Generation Oy.
- Ahola, K., Tuisku, K. ja Rossi, H. 2011. Työuupumus (burnout). Teoksessa Terveysteksti! Hyvinvoinnin ABC. Toim. Pertti Mustajoki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 124-130.
- Ahonen, G. 2006. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Työterveyshuolto. 2006. Toim. Antti-Poika, M., Martimo, K-P & Husman, K. 2. uud. p. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. s. 47-53.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Avey, J., Luthans, F., Smith, R. ja Palmer, N. 2010. Impact of positive psychological Capital on Employee well-being over time. Journal of Occupational Health Psychology Vol 15, No 1, s. 17-28.
- Banks, D. ja Roodt, G. 2011. The efficiency and quality dilemma: What drives South African call centre management performance indicators? SA Journal of Human Resource Management Vol 9, No 1. Artikkelin 331.
- Callcenterbranchen – fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice? 2009. Toim. E. Åberg ja A. Funseth. Stockholm: Unionen.
- Crawford, J., George, P., Graveling, R., Cowie, H ja Dixon, K. 2010. Good Work Good Health. Viitattu 1.1.2013. [Http://www.gwgh.eu](http://www.gwgh.eu)
- ENWPH. 2010. Lehdistötiedote. Viitattu 18.10.2012. [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/8th\\_Initiative/PM\\_BGF-Psyche\\_enl\\_fin.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/8th_Initiative/PM_BGF-Psyche_enl_fin.pdf).
- Eskola, J. ja Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opi ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Toim. Aaltola P. ja Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 26-44.
- Feldt, T. 1999. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Thesis. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. ja Damon, W. 2001. Good Work. When excellence and ethics meet. New York: Basic Books.
- Grönfors, M. 1985, Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. 2. p. Juva: WSOY.
- Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. 2.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirvensalo, M., Yang, Y. ja Telama, R. 2011. Liikkeestä energiaa – työssä jaksaminen ja liikunta. Teoksessa Työstä, jouta ja jaks. Toim. Petteri Pietikäinen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. s. 69-78.

- Hurme, T. 2012a. Tuhahtelu ei hyödytä – anna palautetta kunnolla. Työterveyslaitoksen internetsivujen uutiset. Viitattu 17.10.2012.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tuhahtelu\\_ei\\_hyodyta\\_anna\\_palautetta\\_kunnolla.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tuhahtelu_ei_hyodyta_anna_palautetta_kunnolla.aspx).
- Hurme, T. 2012b. Moni on töissä paikalla, mutta ei läsnä. Työterveyslaitoksen internetsivuston uutiset. Viitattu 17.10.2012. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Moni\\_on\\_toissa\\_paikalla\\_mutta\\_ei\\_lasna.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Moni_on_toissa_paikalla_mutta_ei_lasna.aspx)
- Huttunen, J. 2011. Terveysliikunta - kuntoa, terveyttä ja elämänlaatua. Teoksessa Terveystieteiden tutkimuskeskus. Hyvinvoinnin ABC. 2011. Toim. Pertti Mustajoki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 155-159.
- Hyvinvointia vuorotyöhön. 2011. Työntekijän opas vuorotyön hallintaan. Toim. Karhula, A-L. 10. uud. p. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-089-8.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. 2003. Työssä jaksamisen ohjelma 2003. Viitattu 8.12.2011. <http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/index.htm>, tiedosto word- ja pdf- muodoissa. Espoo: Suomen kuntaliitto.
- Härmä, M., Hublin, C., Kukkonen-Harjula, K., Kronholm, E., Paunio, T., Puttonen, S. ja Stenberg Tarja. 2011. Nukuitko hyvin? Työperäiset unihäiriöt ovat yksilöllisiä. Teoksessa Työstä, jouta ja jaksa. Toim. Petteri Pietikäinen. 2011. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 79-91.
- Kalliomaa, S. ja Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYPro.
- Katajainen, A., Lipponen, K. ja Litovaara, A. 2011. Hyvä stressi – paha stressi. Teoksessa Terveystieteiden tutkimuskeskus. Hyvinvoinnin ABC. 2011. Toim. Pertti Mustajoki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 134-135.
- Karppinen, A. 2011. Turvallisudella tahkotaan tuottavuutta. Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma 3, 22-25.
- Kauko-Valli, S. ja Koironen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. s. 100-110. ISBN 978-951-1-24304-5.
- Kehno työhyvinvointi maksaa 30 miljardia vuodessa. 2012. Tiedote 20/2012 Työterveyslaitoksen www-sivuilla. 10.4.2012. Viitattu 17.10.2012.  
[http://www.ttl.fi/tiedotteet/Sivut/tiedote20\\_2012.aspx](http://www.ttl.fi/tiedotteet/Sivut/tiedote20_2012.aspx).
- Kinnunen, U., Mauno, S., Mäkikangas, A ja Nätti, J. 2011. Ovatko määräaikaiset työntekijät huono-osaisia? Teoksessa Työstä, jouta ja jaksa. Toim. Petteri Pietikäinen. 2011. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. s. 107-120.
- Korppoo, L. 2006. Työyhteisö työkyvyn tukena. Teoksessa Työterveyshuolto. 2006. Toim. Antti-Poika, M., Martimo, K-P & Husman, K. 2. uud. p. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. s. 180-188.
- Manka, Marja-Liisa. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYPro
- Manka, M-L. ja Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. ja Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. ja Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp ky
- Mikkonen, M. 2012a. Työyhteisön merkitys kasvamassa. Työterveyslaitoksen internet-sivujen uutiset. Viitattu 17.10.2012. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyoyhteison\\_merkitys\\_kasvamassa.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyoyhteison_merkitys_kasvamassa.aspx).
- Mikkonen, M. 2012b. Suuret summat eivät takaa työpaikkojen hyvinvointia. Työterveyslaitoksen internet-sivujen uutiset. Viitattu 17.10.2012. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Suuret\\_summat\\_eivat\\_takaa\\_tyopaikkojen\\_hyvinvointia.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Suuret_summat_eivat_takaa_tyopaikkojen_hyvinvointia.aspx).
- Mäkikangas, A., Feldt, T. ja Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkitalo, J. 2006. Työkyvyn käsite. Teoksessa Työterveyshuolto. 2006. Toim. Antti-Poika, M., Martimo, K-P& Husman, K. 2. uud. p. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. s. 172-179.
- Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Käytännön ohjeita työssäjaksamiseen. Jyväskylä: WSOY-pro/Docendo-tuotteet. ISBN 978-951-0-32944-3.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara, L. ja Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Partinen, M. 2011. Vireys, väsymys ja suorituskyky. Teoksessa Terveystietä! Hyvinvoinnin ABC. 2011. Toim. Pertti Mustajoki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 76-81.
- Paunonen, T., Perko, U. ja Mäntyniemi, S. 2006. Strategialähtöinen osaamisen rekrytointi – henkilöstön rekrytointi tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä. Teoksessa Hoitotyön vuosikirja 2006: Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Toim. M. Miettinen, H. Hopia, L. Koponen ja K. Wilksman. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto, 103-116.
- Pulkinen, L., Rönkä, T., Feldt, T., Kinnunen, M-L ja Kokko, K. 2005. Työuran ja hyvinvoinnin kehityspolkuja. Mitä Lapsesta aikuiseksi –tutkimus kertoo työelämästä, työhyvinvoinnista ja terveydestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rehnback, K. ja Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alustaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 8.12.2011. <http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alustaidot.pdf>.
- Salmi, M. ja Lammi-Taskula, J. 2011. Joustoa työn vai perheen hyväksi? Teoksessa Työstä, jouta ja jaksa. 2011. Toim. Pietikäinen, P. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. s. 155-167
- Schaufeli Wilmar ja Enzmann Dirk. 1998. The burnout companion to study and practise – a critical analysis. London: Taylor & Francis Ltd.

- Seuri, M. ja Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. 2. uud.p. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Siekkinen, S. 2010. Syvähaastattelu. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Toim. Aaltola P. ja Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 45–60.
- Sjögren, T. 2006. Effectiveness of a workplace physical exercise intervention on teh functioning, work ability, and subjective well-being of office workers. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Stenvall, J. ja Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita: Helsinki.
- SuomiSanakirja.fi. 2010. Sivistyssanakirjahaku internetissä. Viitattu 18.10.2012. <http://suomisanakirja.fi>.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. . Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. s. 11-44.
- Tanskanen, A. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsinki: Unigrafia.
- TEPA. 2005. Sanastokeskus TSK:n termipankki. Viitattu 17.10.2012. <http://www.tsk.fi/tepa>.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ, identiteetti ja oppiminen. 2007. Toim. A. Eteläpelto, K. Collin ja J. Saarinen. Helsinki: WSOY.
- Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön internet-sivut. Viitattu 19.10.2012. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>.
- Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009. Toim. Anttonen, H. & Räsänen, T. Työterveyslaitos:  
ki. [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia\\_arvot\\_visio/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf).
- Työterveys 2015. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:3. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valkeinen, H., Borodulin, K., Mäkinen, T., Kestilä, L., Sipilä, N. ja Prättälä, R. 2011. Liikunnan sosioekonomiset erot - faktaa vai fiktiota? Teoksessa Työstä, jouta ja jaksaa. Toim. Petteri Pietikäinen. 2011. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. s. 55-68.
- Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. s. 111-120.

## Liitteet

### Liite 1. Taustatietolomake

Päivämäärä \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2012

NIMI \_\_\_\_\_

IKÄ \_\_\_\_\_

TYÖPAIKKA \_\_\_\_\_

Työnantaja \_\_\_\_\_

Ammattinimike \_\_\_\_\_

Työsuhteen tyyppi \_\_\_\_\_

Työsuhde kestänyt tähän mennessä \_\_\_\_\_ vuotta.

ICT-alan työkokemus yhteensä \_\_\_\_\_ vuotta.

Työhyvinvointiin liittyvät tehtävät, toimet, projektit, yms.

---

---

---

---

---

## Liite 2. Haastattelupohjat

### ASIAKASPALVELUHENKILÖSTÖN RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET/KESKUSTELUNAIHEET

Mitä työhyvinvointi on?

Miten se näkyy työyhteisössänne?

Mitä hyviä toimenpiteitä työpaikallanne on tehty työhyvinvoinnin hyväksi?

Millainen merkitys esimiehellä/-miehillä on työhyvinvoinnin kannalta?

Millaiset mahdollisuudet esimiehillä on vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin?

Millä tavalla voitte vaikuttaa työhyvinvointiin tai kehittää sitä?

Keillä kaikilla organisaatiossa mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Millaista ammatillista koulutusta tarjotaan? irrallinen/suunnitelma

Miten em koulutuksissa otetaan huomioon työhyvinvointi?

Millaiset mahdollisuudet asiakaspalvelussa on vaikuttaa omaan työhön?

(työtapa, tavoitteet, tauot, työajat, lomat, työntekopaikka, vuorosuunnittelu, palkitseminen yms.)

Jos voisitte tehdä mitä vain, millä te parantaisitte työhyvinvointia?

Mitä fyysinen työkyky tarkoittaa?

Miten sitä tuetaan/pitäisi tukea?

Mikä merkitys on oman ryhmän hengellä/työpaikan hengellä? Onko niissä eroja?

Millainen vaikutus työn tavoitteilla/tulosasetannalla on koettuun työhyvinvointiin?

Arvostavatko ihmiset työtään? Toisiaan? Arvostaako työnantaja?

TYÖSUOJELUVALTUUTETUN JA LUOTTAMUSMIEHEN HAASTATTELUN KYSYMYKSET/KESKUSTELUNAIHEET

Mitä työhyvinvointi on?

Miten se näkyy työyhteisössänne?

Millä tavalla voitte vaikuttaa työhyvinvointiin tai kehittää sitä?

Mitä hyviä toimenpiteitä työpaikallanne on tehty työhyvinvoinnin hyväksi?

Millainen merkitys esimiehillä on työhyvinvoinnin kannalta?

Millaista ammatillista koulutusta henkilöstö saa? (irallinen/suunnitelma)

Miten koulutuksissa huomioidaan työhyvinvointi?

Jos voisitte tehdä mitä vain, millä te parantaisitte työhyvinvointia?

Millaiset mahdollisuudet luottamustoimisella on vaikuttaa työhyvinvointiin?

(työajat, lomat, työntekopaikka, vuorosuunnittelu, palkitseminen yms.)

Keillä kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Mitä fyysinen työkyky tarkoittaa?

Miten sitä tuetaan/pitäisi tukea?

Onko yrityksessä erillinen organisaatio työhyvinvointia varten? (Sisältyykö työsuojeluun)

Mikä merkitys on ryhmän hengellä/työpaikan hengellä/kollegoiden kesken/luottamustoimisten kesken? Onko niissä eroja?

Millä työhyvinvoinnin panostuksia mitataan ja seurataan?

Millainen vaikutus työn tavoitteilla/tulosasetannalla on koettuun työhyvinvointiin?

Arvostavatko ihmiset työtään? Toisiaan? Arvostaako työnantaja?



## LÄHIESIMIESHAASTATTELUN KYSYMYKSET/KESKUSTELUNAIHEET

Taustatietona: Ryhmäkoko \_\_\_\_\_henkilöä

Mitä työhyvinvointi on?

Miten se näkyy työyhteisössänne?

Millä tavalla voitte vaikuttaa työhyvinvointiin tai kehittää sitä?

Keillä kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Mitä hyviä toimenpiteitä työpaikallanne on tehty työhyvinvoinnin hyväksi?

Miten koet oman osaamisen riittävyyden työtehtävistä suoriutumiseen?

Onko sillä merkitystä työssä viihtymisen kannalta?

Millaisia koulutuksia esimiestyötä varten tarjotaan? (irralaisia vai koulutussuunnitelma)

Millä tavalla em. koulutuksissa huomioidaan työhyvinvointi? (kohtaaminen, tunteminen, kehittäminen, varhainen puuttuminen, puheeksi ottaminen yms.)

Miten koulutuksissa huomioidaan työhyvinvointi?

Millainen merkitys esimiehillä on työhyvinvoinnin kannalta? oma esimies/itse esimiehenä

Mitä työkaluja on käytettävissä?

esim. kehityskeskustelut, palautteet, ja voiko niitä viedä eteenpäin?

Miten tiimiläisiä koulutetaan ammatilliseen osaamiseen?

Miten koulutuksissa huomioidaan työhyvinvointi?

Mitä fyysinen työkyky tarkoittaa?

Miten sitä tuetaan/pitäisi tukea?

Jos voisitte tehdä mitä vain, millä te parantaisitte työhyvinvointia?

Onko yrityksessä erillinen organisaatio työhyvinvointia varten? (Sisältyykö työsuojeluun)

Millainen vaikutus työssä viihtymiseen on oman ryhmän hengellä/työpaikan hengellä/kollegoiden kesken? Onko niissä eroja?

Millä työhyvinvoinnin panostuksia mitataan ja seurataan?

Miten tavoitteet ja tulosasetanta vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin?

Onko esimiehellä mahdollisuuksia/työkaluja joustaa em.?

Arvostavatko ihmiset työtään? Toisiaan? Arvostaako työnantaja?

## PÄÄLLIKKÖTASON HAASTATTELUN KYSYMYKSET/KESKUSTELUNAIHEET

Taustatietoja: Henkilöstön määrä \_\_\_\_\_ /oma toimipiste \_\_\_\_\_ /kaikki yhteensä

Asiakaspalveluhenkilöstön määrä \_\_\_\_\_ /oma toimipiste \_\_\_\_\_ /kaikki yhteensä

Mitä työhyvinvointi on?

Miten se näkyy työyhteisössänne?

Millä tavalla voitte vaikuttaa työhyvinvointiin tai kehittää sitä?

Mitä hyviä toimenpiteitä työpaikallanne on tehty työhyvinvoinnin hyväksi?

Millainen merkitys esimiehillä on työhyvinvoinnin kannalta?

Millaisia koulutuksia esimiestyötä varten tarjotaan? (irralisia vai koulutussuunnitelma)

Miten esimiehiä koulutetaan työhyvinvoinnin saralle? (kohtaaminen, tunteminen, kehittäminen, varhainen puuttuminen, puheeksi ottaminen yms)

Onko osaamisella merkitystä työssä viihtymisen kannalta?

Millä tavalla henkilöstön ammatillista osaamista tuetaan?(irralisia vai koulutussuunnitelma)

Miten koulutuksissa huomioidaan työhyvinvointi?

Mitä fyysinen työkyky tarkoittaa?

Miten sitä tuetaan/pitäisi tukea?

Keillä kaikilla organisaatiossa on mahdollisuus osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Jos voisitte tehdä mitä vain, millä te parantaisitte työhyvinvointia?

Onko yrityksessä erillinen organisaatio työhyvinvointia varten? (Sisältyykö työsuojeluun)

Mitä hyötyä työhyvinvointiin panostamisesta on yritykselle?

Millä työhyvinvoinnin panostuksia mitataan ja seurataan?

Miten tavoitteet ja tulosasetanta vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin?

Millainen merkitys työssä viihtymiselle on omalla ryhmällä? (yksilö omassa ryhmässä, ryhmähenki)

Millainen merkitys ryhmien välisellä vuorovaikutuksella on työssä viihtymiseen?

Entä koko työpaikkaan verrattuna?

Arvostavatko ihmiset työtään? Toisiaan? Arvostaako työnantaja?