



■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TIETOTYÖ JA HENKINEN HYVINVOINTI

PALVELUASENNE YRITYKSEN KILPAILUETUNA

TEKIJÄ: Kimmo P Vornanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Kimmo P Vornanen	
Työn nimi TIETOTYÖ JA HENKINEN HYVINVOINTI. PALVELUASENNE YRITYKSEN KILPAILUETUNA	
Päiväys	4.12.2015
Sivumäärä/Liitteet	58/3
Ohjaajat Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu pohjautuu yrityksessä vallitsevaan palvelukulttuuriin. Se vaatii henkilöstön sitoutumista asiakaskeskisyyteen sekä haluttujen arvojen ja normien mukaiseen toimintaan. Menestyksellinen asiakaspalvelu koostuu henkilöstön asiantuntemuksesta, ystävällisyydestä, lupauksien kiinnipitämisestä sekä asenteesta. Asenne vaikuttaa henkilön innostuneisuuteen asiakaspalvelutyöhönsä, palvelutyöhön sitoutuminen näkyy motivaationa sekä ammattitilpeytenä jossa asiakkaasta aidosti välitetään. Tietotyössä menestyksen tekijät ovat valtaosin aineettomassa pääomassa kuten henkilöstön osaamisessa, inhimillisessä pääomassa. Siksi hyvinvoinnilla työssä on keskeinen merkitys kuinka aineetonta pääomaa voidaan parhaiten hyödyntää toteuttamaan yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita. Työhönsä innostunut, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö luovuttaa parhaiten resurssinsa organisaation käyttöön yrityksen kilpailuedun ja arvonnäkökulman luomiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka asiakaspalveluorganisaatiossa voidaan paremmin vaikuttaa siihen, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat sitoutuneempia, innostuneempia ja motivoituneempia työhönsä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa teemahaastattelun keinoin tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen näkökulman mukaan: työyhteisön, esimiestyön sekä henkilön oman itsetuntemuksen ja työhön asennoitumisen kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimustuloksiin ja teoreettiseen perustaan tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle lisätietoa sekä toimenpide- ja kehittämisehdotuksia henkilöstön henkisen hyvinvoinnin, työmotivaation, innostumisen ja sitoutumisen parantamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kaikilla kolmella näkökulmalla on omanlaisensa merkityksensä ja vaikutuksensa työhön innostumiseen ja sitoutumiseen. Työyhteisön positiivinen vaikutus perustuu innostavaan työilmapiiriin sekä tuen saamiseen. Esimiestyöltä kaivataan enemmän läsnäoloa sekä tukea, oikeanlaista ja – aikaista palautteenantoa sekä yksilöllistä valmentamista. Henkilön oma motivaatio ja asenne koetaan kuitenkin innostumisen ja sitoutumisen lähtökohdaksi, asiakaspalvelutyö tulee kokea ”omaksi työksi”.</p> <p>Matkalla kohti maailmanluokan palveluasennetta ja asiakaspalvelua tarvitaan kokonaisvaltaista hyvinvoinnin kehittämistä ja se vaatii resursseja sekä yksilön että työn voimavarojen parantamiseen. Itsensä johtamis-, työyhteisö- sekä vuorovaikutustaitojen sekä esimiehen ihmisten johtamistaitojen kehittäminen ovat keinoja, joilla voidaan parantaa yksilön henkistä hyvinvointia organisaatiossa sekä siten myös innostusta ja sitoutumista työhön.</p>	
Avainsanat hyvinvointi, tietotyö, innostuminen, sitoutuminen, palveluasenne, esimiestyö, työyhteisötaidot	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Kimmo P Vornanen			
Title of Thesis MENTAL WELL-BEING IN KNOWLEDGE WORK – SERVICE ATTITUDE AS A COMPETITIVE ADVANTAGE			
Date	4.12.2015	Pages/Appendices	58/3
Supervisors Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partner			
<p>Abstract</p> <p>Good and high quality customer service is based on to the prevailing culture of service in a company. It requires the commitment of personnel to customer orientation, as well as operations in accordance with the desired values and standards. Successful customer service consists of the expertise, politeness and the ability to fulfil promises and most importantly, the attitude of the personnel. Attitude affects a person's enthusiasm in customer service work. Commitment to the service work expresses the motivation and the professional pride where the customer is genuinely cared for. Factors for success in knowledge work are mainly in an immaterial capital such as personnel expertise, ie human capital. Therefore well-being at work is a key role in how immaterial capital can be best utilized to address the business needs of a company. Enthusiastic, committed and motivated employees provide the best resources to an organization in order to create competitive advantage and added value.</p> <p>The purpose of this study was to find out by what means an organization can better affect persons working in the customer interface to be more committed, enthusiastic and motivated to work. A qualitative study approach with a theme interview was chosen as a research method, where the research problem was approached from three aspects: working community, supervisory work and an individual employee's personal attitude. The aim of this study was to provide further information and recommended development proposals to improve employees' mental well-being, motivation, enthusiasm and commitment.</p> <p>On the basis of the findings all three perspectives have their own meaning and influence on work enthusiasm and commitment. The positive effect of the working community is based on inspirational atmosphere as well as on obtaining support and assistance. Supervisors are required more presence and support, better competence in the feedback process, and individual coaching. However, a person's own motivation and attitude are considered as the premise in enthusiasm and commitment to work.</p> <p>In order to pursue for a world-class service attitude and customer service, the comprehensive development of well-being is required. The development of self-leadership, working community and interaction skills as well as development of a supervisor's leadership skills are a means of improving mental well-being, enthusiasm and commitment to work.</p>			
<p>Keywords: well-being, knowledge work, work engagement, service attitude, leadership, workplace skills</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja .....	7
1.2	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	8
1.4	Opinnäytetyön aiheen rajaus .....	9
2	HENKINEN HYVINVOINTI TIETOTYÖSSÄ.....	10
2.1	Tietotyö ja inhimillinen pääoma .....	10
2.2	Hyvinvoinnin merkitys tietotyössä .....	11
2.3	Organisaatiokulttuuri hyvinvoinnin taustalla .....	14
3	TYÖHÖN INNOSTUMINEN JA SITOUTUMINEN .....	15
3.1	Työn ja yksilön voimavarat sitoutumisen ja innostumisen taustalla .....	16
3.2	Innostuminen ja sitoutuminen yksilön voimavarojen näkökulmasta .....	17
3.2.1	Itsetuntemus ja asennoituminen .....	18
3.2.2	Motivaatiotekijät .....	19
3.3	Innostuminen ja sitoutuminen työn voimavarojen näkökulmasta .....	21
3.3.1	Esimiehen ihmistenjohtamistaidot .....	22
3.3.2	Työn mielekkäisyys ja merkitys .....	24
3.3.3	Työyhteisön ilmapiiri .....	26
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	27
4.1	Tutkimuksen lähestymistapana kvalitatiivinen tutkimus .....	28
4.2	Teemahaastattelu tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä .....	28
4.3	Aineiston kerääminen .....	29
4.4	Haastatteluaineiston analysointi .....	31
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden analysointia .....	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
5.1	Työyhteisön näkökulma .....	34
5.2	Esimiestyön ja johtamisen näkökulma .....	36
5.3	Henkilön oman asenteen ja motivaation näkökulma .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	43
6.1	Johtopäätökset .....	44
6.2	Kehittämisehdotukset .....	45

6.2.1	Itsensä johtamistaitojen kehittäminen .....	46
6.2.2	Työyhteistaitojen kehittäminen .....	47
6.2.3	Esimiesten ihmisten johtamistaitojen kehittäminen .....	48
7	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	52
	LIITE 1: SAATEKIRJEET .....	55
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	57

## 1 JOHDANTO

Yritysmaailma on elänyt suuressa muutoksessa ja murroksessa viime vuosikymmenet. Muutos jatkuu edelleen jossa maailmanlaajuinen globalisaatio, teknologian kehitys sekä myös erilaiset yhteiskunnalliset muutokset ja kriisit vaikuttavat yritysten toimintaan. Lisäksi asiakaskäyttäytymisen muutokset luovat haasteita yrityksille jotka muutenkin käyvät kovaa kilpailua asiakkaista ja markkinoista. Suomalainen palveluyhteiskunta on verraten nuorta, vasta 1980 luvulla ostovoiman kasvaessa asiakkaat alkoivat vaatia parempaa palvelua ja laadukkaampia tuotteita. Siihen saakka kulutuskysyntä ylitti tarjonnan, yrityksille riitti käytännössä toimiminen jakeluorganisaationa eikä myynti- ja palvelusaamisella ollut niin suurta merkitystä. Nykypäivän valintataloudessa toimialan kilpailijoiden tuotteet ovat usein lähes samantyyliisiä ja – hintaisia, joten menestyäkseen yrityksen on erotuttava. Aineellisten resurssien niukkuudessa kustannustehokkain ja asiakaslähtöisin tapa luoda lisäarvoa sekä kilpailuetua on panostaa ylivertaiseen asiakaspalveluun. (Lundberg ja Töytäri 2010, 11,113)

Työelämän murroksessa ja markkinoiden kilpailussa tehokkuuden tavoittelu on ohjannut yritysten johtamista. Samalla kuitenkin esimerkiksi henkilöstön psyykinen ja sosiaalinen kuormitus työssä on kasvanut työmäärän ja kiireen lisääntyessä. Kilpailuedun tavoittelussa yritysten tulisi panostaa myös luovuuden ja innovatiivisuuden edellytysten parantamiseen sekä aineettoman pääoman johtamiseen. Se tarkoittaa mm. henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Tietopääoman eli inhimillisen pääoman merkitys tulee nähdä yhä keskeisempänä menestystekijänä liiketoiminnassa. Se perustuu yhä enemmän yrityksen kykyyn hyödyntää koko henkilöstönsä osaamista. (Työterveyslaitos 2013)

Hyvät ja luotettavat tuotteet tekevät liiketoiminnassa menestymisen mahdolliseksi, mutta onnistuakseen siinä yritys tarvitsee innostuneen ja sitoutuneen palveluhenkilöstön. Toimiva ja palvelulähtöinen asiakaspalvelu on eräänlainen yrityksen käyntikortti asiakkaiden suuntaan, se luo mielikuvia yrityksen toiminnan laadusta ja sitä kautta vaikuttaa koko yrityksen brändiin ja imagoon. Asiakkaan lopullinen kokemus muodostuu yhdessä ennako-odotusten ja – käsitysten lisäksi mielikuvista, kokemuksista sekä kohtelusta jota asiakas saa palvelutilanteessa. Palvelun laatu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu on sitä mitä asiakas vuorovaikutuksessa saa yritykseltä, kuinka palvelutapahtuma on teknisesti hoidettu. Toiminnallinen laatu puolestaan ilmentää tapaa jolla palvelutapahtuman lopputulos välittyy asiakkaalle, eli mitkä ovat hänen kokemuksensa ja tunteensa palvelun jälkeen suhteessa ennako-odotuksiin. Ennako-odotukset palvelua kohtaan ovat yksilöllisiä, toisen kokemus hyvä palvelu voi toiselle olla vain tyydyttävää asiakaspalvelua. Mikäli asiakkaan odotukset pystytään täyttämään ja jopa ylittämään, asiakas kokee saavansa myönteistä arvonlisää ja tuloksena on positiivinen asiakaskokemus. (Lundberg ja Töytäri 2010, 28 - 42)

Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaiden tarpeet määrittävät koko yrityksen palveluketjun toimintaa. Asiakasrajapinnassa tapahtuvat kontaktit yrityksen henkilöstön sekä asiakkaiden välillä ovat arvokasta vuorovaikutusta jota hyödyntämällä ja kehittämällä on mahdollista luoda kilpailuetua yritykselle sekä lisäarvoa asiakkaalle. Siksi nykypäivän laadukas asiakaspalvelu edellyttää, että päätöksenteko- ja vaikuttamismahdollisuutta tuodaan enemmän sinne mistä löytyy paras asiakasymmärrys.

Tällä tarkoitetaan erityisesti asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä, koska he ovat konkreettisesti vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 35)

Menestyksellinen asiakaspalvelu koostuu asiantuntemuksesta, ystävällisyydestä, lupauksien kiinnipitämisestä sekä motivaatiosta ja asenteesta. Asenne ja motivaatio vaikuttavat henkilön innostuneisuuteen asiakaspalvelutyöhön, palvelutyöhön sitoutuminen näkyy ammattitilpeytenä jossa asiakkaasta aidosti välitetään. Asiakasta tuleekin "saada palvelu", eikä suhtautua asiakaskohtamiseen "välttämättömänä pakkona". (Lundberg ja Töytäri 2010, 41 - 108) Myös Malhotran ja Mukherjeen (2004) suorittama tutkimus Contact Center henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutuksesta palvelun laatuun vahvistaa, että hyvinvoinnilla työssä ja sitoutumisella organisaatioon on merkittävä vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Heidän mukaansa sitoutumisella on tässä yhteydessä vielä suurempi merkitys kuin työtyytyväisyydellä.

Kaikille asiakaspalvelu- tai myyntityötä puhelimesta tekeville henkilöille on tuttu sanonta "*hymy kuuluu äänestä*". Se kertoo puhelintyötä tekevän henkilön palveluasenteesta, motivaatiosta sekä innostumisesta työhönsä. Se kertoo myös organisaatiossa vallitsevasta asiakaspalvelukulttuurista, arvoista ja normeista sekä asiakaspalvelun merkityksestä osana palveluketjua ja – prosessia. Ne kaikki vaikuttavat asiakkaan lopulliseen kokemaan asiakaspalvelun laadusta ja tasosta.

*"Asiakaskin kirjoitteli että hymy kuului tänne asti eli sen iloisuuden ja meiningin tekeminen on tärkeää." (H1)*

Menestyvä yritys kehittää toimintaansa, prosessejaan sekä palveluitaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Luomalla ainutlaatuinen tapa palvella ja kohdata asiakkaat erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen strategiaa ohjaavista arvoista *uusiuutuminen* ja *asiakaskeskeisyys* kuvaavat hyvin sitä tahtotilaa, jolla yrityksen toimintaa halutaan kehittää asiakaslähtöisesti. Asiakaspalvelun kehittämisen tavoitteena kokonaan uudenlaisen asiakaspalvelukulttuurin luomista kohdeorganisaatiossa. Kohdeyrityksen asiakaspalvelun tavoitetta kuvataan termillä "yllättävän hyvää asiakaspalvelua" jolla halutaan ilmentää asiakkaan positiivista kokemusta hänen saamastaan palvelusta. Asiakkaille halutaan tarjota uniikkeja palvelukokemuksia ja täten parantaa asiakastytytyväisyyttä ja myynnillisyyttä sekä siten myös kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Asiakaspalvelulta se vaatii asiakkaan kohtaamista ihmisenä, jonka tarpeita kuunnellaan. Tämän edellytyksenä on arvojen mukainen, uudistuva ja innovatiivinen asiakaspalvelu jonka henkilöstö on innostunut ja sitoutunut työhönsä. Toteutuakseen se vaatii organisaatiolta halua ja kykyä luoda parhaat mahdolliset edellytykset asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön voimavarojen ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

## 1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on tietoliikenne-, ICT- ja online- alan tuotteita ja palveluita tarjoava yritys. Yrityksen henkilöasiakaspalvelusta vastaa Contact Center - tyyppinen asiakaspalveluyksikkö joka käsittelee asiakaskontakteja pääosin puhelinpalvelussa, mutta myös yhä merkittävämmän online- kanavia käyttäen kuten sähköposti- sekä chat- palveluissa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajaorganisaation henkilöasiakaspalvelun kehitys- ja tukiyksikössä, joka vastaa mm. asiakaspalvelukanavien resursoinnista ja palvelutasoista. Asiakaspalveluyksikössä työskentelee noin 600 henkilöä, joista varsinaisessa asiakasrajapinnassa työskentelee noin 450 henkilöä. Asiakaspalvelukeskukset sijaitsevat neljällä paikkakunnalla; Helsingissä, Joensuussa, Kokkolassa ja Tampereella. Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen Contact Center- toiminnosta käytetään yleistä termiä "asiakaspalvelu".

## 1.2 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille toteutettiin joulukuussa 2014 työhyvinvointiin liittyvä tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen nykytilaa. Tutkimuksen toteutti ulkoinen työhyvinvointikartoituksia suorittava palveluntarjoaja. Tulosten mukaan tunne työn tekemiseen jää asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä keskinkertaiseksi. Omien vahvuuksien hyödyntäminen ja päätöksiin vaikuttamisen mahdollisuus koettiin alhaiseksi. Itsehallinnan tunnetta ei koeta, joka puolestaan on innostavan työyhteisön tärkeimpiä edellytyksiä. Myös tyytymättömyys työhön sisältöön ja työn stressaavuus ovat merkittäviä työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan asiakasrajapinnan henkilöstö ei koe työtään kovin merkitykselliseksi ja työhön sitoutumisessa, innostumisessa sekä motivaatiossa on parantamisen varaa.

Edellä mainitun tutkimuksen tuloksia tukee myös Työterveyslaitoksen yhteyskeskustoimialan työhyvinvoinnista teettämä tutkimus (Jääskeläinen ym. 2011, 36), jossa arvioitiin työhön vaikuttavien psykososiaalisten tekijöiden merkitystä työhyvinvointiin yhteyskeskustoimialalla. Tutkimuksen mukaan alalla koetaan mahdollisuudet vaikuttaa itseä ja omaan työhön koskeviin asioihin huomattavasti pienemmiksi kuin muilla istumatyötä tekevilla palkansaajilla. Myös tyytyväisyys nykyiseen työhön, työstä innostuminen ja esimerkiksi ammatilliset kehittymismahdollisuudet olivat pienemmät kuin vertailuryhmällä. Tutkimuksen mukaan henkiseen hyvinvointiin ja henkiseen jaksamiseen tulisi kiinnittää työpaikoilla enemmän huomioita ja sitä kautta panostaa työyhteisön ja ilmapiirin kehittämiseen.

Myös kansainvälisissä yhteyskeskusalaan liittyvissä tutkimuksissa esiin nousevat epäkohdat liittyvät työhyvinvoinnin ja työn sisällön ongelmiin. Contact Center- asiakaspalvelutyö nähdään yksitoikkoisena ja rutiininomaisena sekä omat vaikutusmahdollisuudet koetaan rajallisiksi. (Pöyriä 2012, 61) Mustosmäen, Anttilan ja Oinaksen tutkimuksessa (2013) todettiin, että Contact Center – tyyppisessä yhteyskeskuksessa työskentelevillä henkilöillä työn imun kokeminen on alhaisempaa verrattuna muiden palvelualojen työntekijöihin. Saman tutkimuksen mukaan myös sitoutuminen puhelinpalvelutyöhön



on huomattavasti alhaisempaa muihin palvelualan tehtäviin verrattaessa. Myös omat havaintoni kohdeorganisaation asiakaspalveluhenkilöstön keskuudesta tukevat tutkimusten johtopäätöksiä. Työn luonne asiakasrajapinnassa on ollut usein hyvin kiireistä suurten asiakaskontaktimäärien vuoksi. Kustannustehokkuuden nimissä asiakaspalvelutyö on teknisesti tarkasti valvottua ja raportoitua. Kontaktitehokkuus, hoidettujen kontaktien laatu sekä myynnilliset tavoitteet ovat tärkeimpiä raportoitavia kokonaisuuksia. Lisäksi perinteisen asiakaspalvelun rooli on muuttunut entistä myynnillisempään suuntaan ja asiakaspalvelusta on kehittynyt hyvin merkittävä myyntikanava. Kontaktitehokkuuden ja myynnillisyyden tavoitteiden lisäksi asiakaspalvelijoilta vaaditaan jatkuvasti laajempaa osaamista ja kehittymistä tuote- ja palveluvalikoimien monipuolistuessa. Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä henkilöiltä vaaditaan asiakkuuksien kokonaisvaltaista ymmärrystä. Vaikka kohdeyrityksen asiakaspalvelussa tehdyn tutkimuksen mukaan työstä suoriutumisen koetaan keskimäärin hyväksi, edellä mainitut seikat ovat esimerkkejä tekijöistä jotka aiheuttavat stressin tunnetta työssä ja vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen.

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen Contat Center - asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön henkinen hyvinvointi ja sen vaikutus työhön innostumiseen ja sitoutumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työhön sitoutumiseen ja innostumiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimustuloksiin ja teoretietoon perustuen tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle lisätietoa sekä toimenpide- ja kehittämisehdotuksia henkilöstön henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi työssä. Halutaan selvittää, millaisia käytännön toimenpiteitä organisaatiossa tulisi tehdä että henkilöstö olisi motivoituneempi, innostuneempi ja sitoutuneempi työhönsä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös kehittää ja osoittaa opinnäytetyön tekijän perehtyneisyyttä ja osaamista aihe-alueella.

Opinnäytetyön lähtökohta perustuu yleensä johonkin tiettyyn tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään johon tutkimustyöllä halutaan saada vastauksia. Tutkimus- tai kehittämisongelmaan pyritään kysymyksenasettelun kautta määrittämään mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää sekä mitä uutta tietoa tutkimuskohteesta halutaan. Valittuun tutkimuskysymykseen etsitään vastausta teoretiedon sekä laadullisen menetelmän tutkimuksessa saatuja havaintoja hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 126) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset pohjautuvat asiakasrajapinnan henkilöstölle tehdyn aikaisemman työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin, sen perusteella tehtyihin havaintoihin sekä keskusteluihin toimeksiantajan edustajan kanssa. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys määritellään seuraavasti:

*"Millä toimenpiteillä asiakaspalveluhenkilöstön henkistä hyvinvointia työssä voitaisiin kehittää, että henkilöstö olisi innostuneempi, sitoutuneempi ja motivoituneempi työhönsä?"*

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimusongelman keskeiset tekijät pyritään esittämään mahdollisimman käsitteellisessä muodossa. (Kuva 1.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön, työyhteisön sekä henkilön itsetuntemuksen vaikutusta työhön sitoutumiseen ja innos-

tumiseen ja sitä kautta asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Opinnäytetyön johtoajatus puolestaan ilmaisee tutkimuksen näkökulman ja perusidean mistä tutkimuksessa on kysymys ja mitä sillä halutaan saavuttaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 41; Anttila 1998) Kehitystehtävään ja sen tavoitteisiin perustuen tämän opinnäytetyön johtoajatus on seuraava:

*”Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on organisaation tärkein voimavara jonka hyvinvoinnin, sitoutumisen ja innostuneisuuden kautta luodaan kilpailuetua, kustannustehokkuutta ja parempaa asiakastytyvääisyyttä.”*



Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys

#### 1.4 Opinnäytetyön aiheen rajaus

Työhyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö ja sitä voidaan tarkastella yhteiskunnallisesta tasosta aina työyhteisön ja yksilön hyvinvointiin saakka. Työhyvinvointia voidaan lisäksi tarkastella fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Manka 2012, 76) Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan yksilön ja työn voimavaroihin liittyvien tekijöiden kautta, jotka vaikuttavat henkiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Tarkastelunäkökulmaa on rajattu aineistolähtöisesti laadullisessa tutkimuksessa saatujen keskeisimpien havaintojen mukaisesti. Esimerkiksi työhyvinvointiin vaikuttavat työsuojelulliset sekä ergonomiset ja fyysiset tekijät on rajattu aiheen ulkopuolelle.

## 2 HENKINEN HYVINVOINTI TIETOTYÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään tietotyötä ja henkisen hyvinvoinnin merkitystä erityisesti yhteyskeskustyyppisessä Contact Center – ympäristössä sekä henkilöstöä organisaation inhimillisen tiedon pääomana sekä tärkeimpänä voimavarana. Kappaleessa tarkastellaan myös yrityksessä vallitsevan organisaatiokulttuurin merkitystä ja vaikutusta hyvinvoinnin rakentumiseen.

### 2.1 Tietotyö ja inhimillinen pääoma

Contact Center- eli yhteyskeskustyyppinen asiakaspalvelutyö on tietotyötä, jossa menestyksen tekijät ovat valtaosin aineettomassa pääomassa kuten henkilöstön osaamisessa ja tietämyksessä, inhimillisessä pääomassa. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaatiossa olevan henkilöstön tietoja, taitoja, kykyjä sekä asenteita joiden avulla yritys luo arvoa. Organisaation kannalta inhimillinen pääoma on kriittistä, koska yritys tai organisaatio ei omista sitä. Työntekijät itse päättävät ja kontrolloivat sitä, miten he antavat oman osaamisensa ja kokemuksensa yrityksen käyttöön. Siksi hyvinvoinnilla työssä on keskeinen merkitys miten aineetonta pääomaa voidaan parhaiten hyödyntää toteuttamaan yrityksen liiketoiminnallisia tarpeita. On todettu, että työhönsä innostunut, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö luovuttaa parhaiten oman resurssinsa organisaation käyttöön kilpailuedun ja arvonalisäyksen luomiseksi. (Roos, ym. 2006, 8-14)

Yksilön henkinen hyvinvointi kytkeytyy läheisesti aineettomaan pääomaan. Manka (2011, 34) jakaa organisaation aineettoman pääoman kolmeen eri ryhmään. Psykologinen pääoma on laskettavissa *yksilön voimavaroiksi* kun taas sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma ovat *työn voimavaroja*.

- Psykologinen pääoma eli työntekijän omat henkiset voimavarat. Niitä ovat esimerkiksi itsetuottamus, positiivinen asennoituminen ja optimismi.
- Sosiaalinen pääoma eli yhteisöllisyys. Esimerkkinä yhteisöllisyydestä ovat työyhteisön henkilöstön väliset suhteet ja johtamisen laatu ja toimivuus.
- Rakennepääoma eli organisaation toimivuus puolestaan tarkoittaa organisaation toimintatapoihin ja menetelmiin liittyviä seikkoja.

Psykologisen, sosiaalisen ja rakennepääoman vaikutus henkiseen hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen on merkittävä. Niiden vaikutusta hyvinvointiin työn ja yksilön voimavarojen näkökulmasta tarkastellaan lähemmin luvussa kolme (3.).

Koska organisaation osaamispääoma on sitoutunut siellä työskenteleviin ihmisiin, on yrityksen henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntäminen ja kehittäminen tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstön luovuuden, innovatiivisuuden ja oppimisen kautta organisaation resurssit käytännössä kasvavat jatkuvasti. Aineettoman pääoman tuottavuutta voidaan lisätä työhyvinvointia kehittämällä. Hyvinvointi työssä tulee nähdä organisaation taloudellisena resurssina ja varallisuutena,

siksi aineettoman pääoman ja henkisen hyvinvoinnin kehittäminen tulee organisaatiossa olla strategisesti johdettua. (Otala ja Ahonen 2005, 83, 269; Kesti 2010, 9-10)

Nykyajan tietotyön tekemisen vaatimukset eivät niinkään ole fyysisiä toiminteita, vaan enemmänkin henkisiä ja mentaalisia, ja niitä ohjaavat omat asenteemme ja ajatuksemme. Hyvinvoinnin näkökulmasta tietotyön luonne voi olla psykososiaalisesti rasittavaa ja voimavaroja kuluttavaa. Jatkuva muutosten aiheuttama paine yhdessä kiireen ja vaatimustason nousun kanssa aiheuttavat stressiä ja jaksamisongelmia. Usein Contact Center- tyylisessä asiakaspalvelutyössä kohdataan paljon asiakkaita ja heidän tuotteisiin tai palveluihin liittyviä ongelmiaan. Asiakasrajapinnan henkilöstö vastaanottaa ensimmäisenä tyytymättömien asiakkaiden mahdolliset valitukset ja reklamaatiot. Lisäksi henkistä rasittavuutta lisäävät mahdolliset ongelmat esimerkiksi työyhteisössä, ilmapiirissä tai johtamisessa. (Rauramo 2012, 56 - 60; Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002, 73)

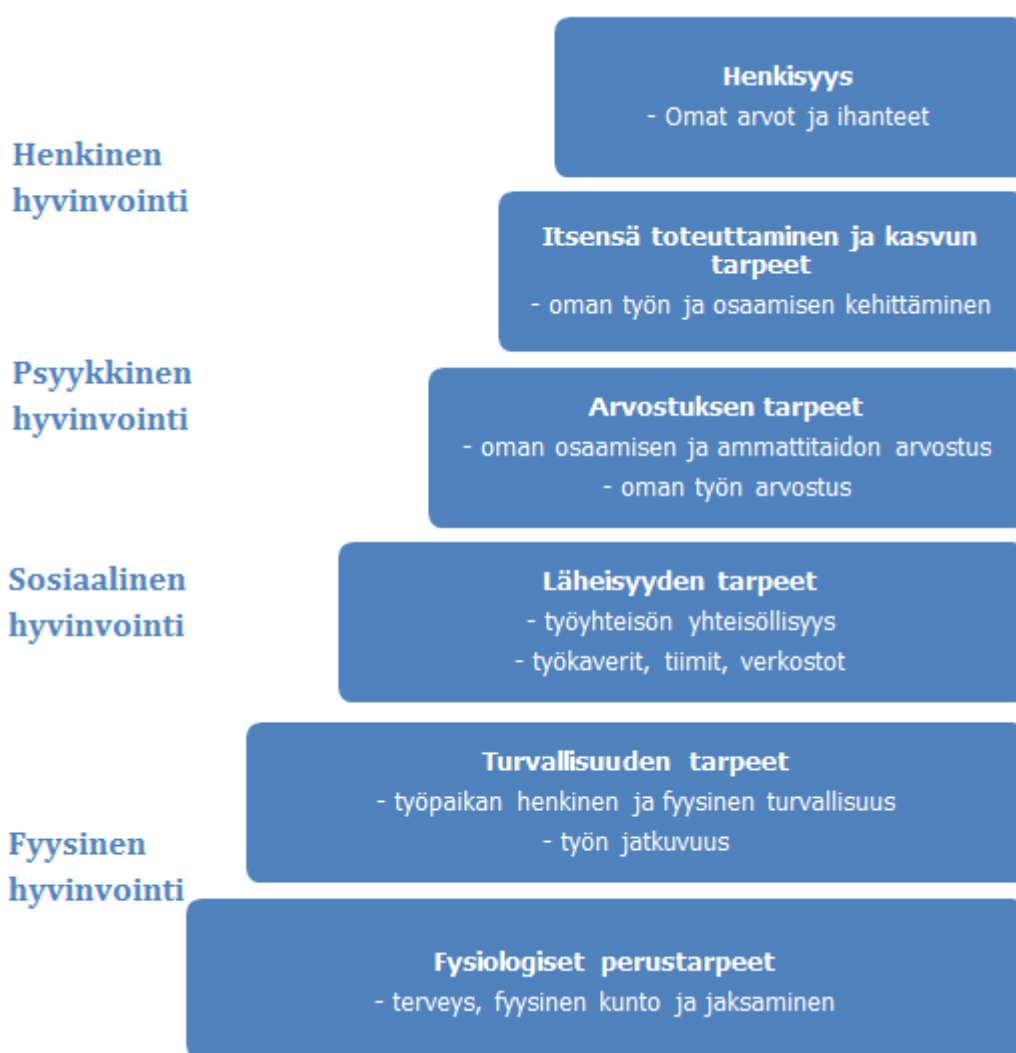
## 2.2 Hyvinvoinnin merkitys tietotyössä

Useimman ihmisen tavoitteena on elää hyvinvoivaa ja onnellista elämää. Jokainen henkilö kokee onnellisuuden omalla tavallaan, mutta yleensä onnellisuuden tunne koostuu useasta eri tekijästä kuten esimerkiksi terveys, toimeentulo ja sosiaaliset suhteet. Työ on keskeinen osa ihmisen elämää ja merkittävä hyvinvoinnin lähde. Työn kautta ihminen saa toimeentulonsa sekä rakentaa arkeaan ja sosiaalista verkostoaan. Vastaavasti hyvinvointiin työssä vaikuttavat ihmisen oma yksityiselämä ihmisuhteineen ja elämäntapoineen, henkilön oma persoonallisuus, tavoitteellisuus sekä elämänarvot. Hyvinvointi ja onnellisuus muodostuvat siis työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta ja yhteisvaikutuksesta. Siksi ihmisen hyvinvointia on tarkasteltava kokonaisuutena jossa ihmisen yksityiselämä vaikuttaa työhön ja vastaavasti työssä jaksaminen vaikuttaa vapaa-aikaan. (Kuva 2.) (Rauramo 2012, 10; Otala ja Ahola 2005, 28)



Kuva 2. Hyvinvoinnin ulottuvuudet (Rauramo 2012, 11).

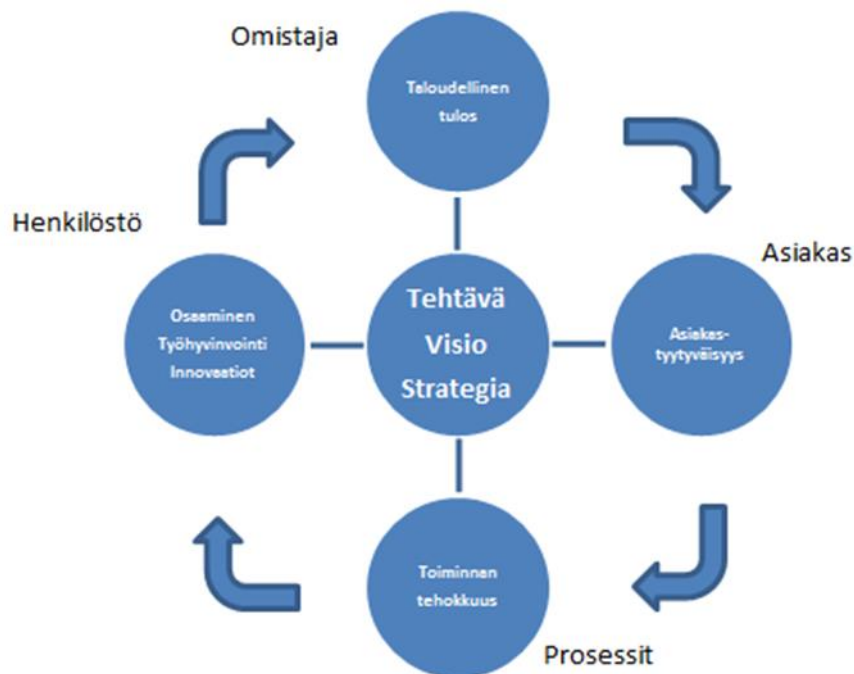
Rauramo (2012, 15) on soveltanut Abraham Maslowin motivaatioon perustuvaa tarvehierarkiaa yksilön perustarpeista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat - malli selventää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja vaikuttimia organisaation sekä yksilön näkökulmasta. Mallissa oman työn hallinnalla sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksilla on suuri vaikutus henkiseen hyvinvointiin. Samaa Maslowin tarvehierarkiaa hyödyntäen Ojala ja Ahonen (2005, 30) ovat kuvanneet hyvinvointia jakamalla yksilön tarpeet niin, että ne vaikuttavat neljään eri hyvinvoinnin tasoon: fyysiseen, sosiaaliseen, psyykkiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Henkinen hyvinvointi on sijoitettu hierarkian huipulle jossa henkilön omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia ohjaavat ihmisen sitoutumista eri asioihin. Yhdistämällä nämä kaksi ajatusmallia voidaan todeta, että henkisen hyvinvoinnin taustalla tärkeitä tekijöitä ovat henkilön oma arvomaailma, asennoituminen sekä mahdollisuus oman työn hallintaan ja itsensä toteuttamiseen. (Kuva 3.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaats. (Soveltaen Rauramo 2012, 15; Ojala ja Ahonen, 2005, 29)

Hyvinvointi työssä vaikuttaa luonnollisesti myös yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Ojalan ja Ahosen (2005, 63) kuvaamassa menestyksen kehässä (Kuva 4.) havainnollistetaan miten hyvinvointi työssä vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. Hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö on luova ja innovatiivinen ja sitä tukee osaamisen jatkuva kehittäminen. Työstään innostuneen ja sitou-

tuneen henkilöstön kautta organisaation suorituksen taso nousee parantaen palvelun laatua ja siten myös asiakastyytyväisyyttä. Prosesseista tulee laadukkaampia ja tehokkaampia parantaen yrityksen tuottavuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tämän edellytys on, että yrityksen arvot, strategia ja toimintatavat ovat hyväksytyt ja sisäistetyt koko organisaatiossa.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tulokseen, menestyksen itseään vahvistava kehä (Ojala ja Ahonen 2005, 63).

Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen parantaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Hyvinvoivan henkilöstön todellinen merkitys avautuu kun sen voi esittää konkreettisesti taloudellisina tunnuslukuina. Siksi tarvitaan numeerisia mittareita joilla aineeton pääoma voitaisiin muuttaa aineelliseen, mitattavaan muotoon. Vain mittauksella, seurannalla ja analysoinnilla saadaan parempi ymmärrys toiminnasta. On myös tärkeää analysoida miten ja millä viiveellä työhyvinvointiin sijoitetut resurssit vaikuttavat liiketoimintaan. Kuitenkin on muistettava, että työhyvinvointi ei voi olla toiminnan itseisarvo, vaan työhyvinvoinnin mittareita tulee verrata suhteessa liiketoiminnan mittareihin. (Kesti 2010, 9-10; Ojala ja Ahonen 2005, 190)

Hyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on parantaa henkilöstön voimavaroja, motivaatiota sekä sitoutumista ja innovatiivisuutta työssä. Näin työn tehokkuus ja yksilötuottavuus kasvavat sekä työn laatu sekä kannattavuus paranevat. Yksilön hyvinvointi työssä ja sen taso ilmenee parempana asiakaspalvelun laatuna ja sitä kautta parempana asiakastyytyväisyytenä. Hyvinvointi työssä on hyvin monialainen ilmiö joka koostuu useista eri tekijöistä ja sitä voi tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu organisaation, johtamisen, työn ja työyhteisön vaikuttamisesta, mutta työnantaja yksin ei voi olla vastuussa henkilöstönsä hyvinvoinnista. Hyvinvoinnissa yksilöllä on oma vastuu henkilökohtaisten asenteiden, arvojen ja motiiveiden kautta. (Virtanen & Sinokki 2014, 143, 189; Manka 2012, 76)

## 2.3 Organisaatiokulttuuri hyvinvoinnin taustalla

Arvot ohjaavat yrityksen strategiaa sekä johtamista ja siten henkilöstön käyttäytymistä työyhteisössä. Työ- tai organisaatiokulttuurissa on kysymys yhteisesti luoduista arvoista ja niiden merkityksestä jotka luovat perustan organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri ilmentää koettua näkemystä organisaation tehtävästä ja tarkoituksesta sekä miten siinä tulisi toimia ja käyttäytyä. Henkilön motivaation ja sitoutumisen kannalta yksilön omien arvojen tulee olla sopusuhtaiset organisaation arvomaailman kanssa. Vain sitä kautta henkilö voi lopulta saavuttaa yhteneväisyyden ja perusturvallisuuden tunteen yhteisössä ja sitoutua siihen. Hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää että arvot ovat näkyvä osa yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä sekä käyttäytymisessä ja että työntekijät voivat aidosti sitoutua niihin. (Rauramo 2012, 133; Lerssi-Uskelin ja Vanhala 2001, 15)

Organisaatiokulttuurin muodostumisessa suuri vaikutus on arvojen lisäksi myös vallitsevalla työetiikalla ja –moraalilla. Eettisen ajattelun pohjalta henkilö tekee viimekädessä ratkaisun haluaako esimerkiksi puuttua koettuihin puutteisiin vai jättääkö ne muiden ratkaistaviksi. Eettiset perusteet luovat pohjaa hyvinvoinnin arvoperusteille. Erityisesti ongelmatilanteissa arvojen merkitys korostuu, kun henkilö joutuu tekemään valintoja miten toimia ja haluaako kantaa aitoa vastuuta tekemisestä. (Kesti 2010, 140; Tarkkonen 2012, 29) Vastuullisuus on arvo, joka kuvaa työyhteisön moraalista ja eettistä toimintaa.

Kuten todettu, organisaation kilpailuetu on sidoksissa aineettomaan osaamispääomaan ja tämä aineeton, ihmisiin sidottu pääoma on osa yrityskulttuuria. Hyvinvoinnin kannalta organisaatio vaatii sitä tukevan organisaatiokulttuurin ja siihen vaikuttaminen tapahtuu strategian sekä johtamisen ja esimiestyön kautta. Myös johtaminen on aineetonta pääomaa ja sillä on merkittävä rooli organisaation kulttuurin kehittämisessä. Toimivan ja vahvan organisaatiokulttuurin rakentaminen ja kehittäminen on johdon sekä esimiesten keskeisiä tehtäviä ja sitä tulee tehdä yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Siksi se asettaa vaatimuksia esimiesten sosiaaliselle ja psykologiselle osaamiselle sekä ihmisten johtamistaidoille. Esimiesten osaamista näillä osa-alueilla tuleekin kehittää tavoitteellisesti. Jokainen yksilö ja yhteisön jäsen kuitenkin vaikuttaa kulttuurin rakentumiseen omalla käyttäytymisellään, toiminnallaan ja asennoitumisellaan. Kulttuuri muodostuu lopulta kaikkien yhteisestä toiminta- ja ajattelutavasta sekä vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kesken. (Juuti ja Vuorela 2002, 11 - 22, Tarkkonen 2012, 94 – 101, Ojala ja Ahonen 2005, 149)

Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu perustuu yrityksessä vallitsevaan palvelukulttuuriin. Se vaatii henkilöstöltä palvelun merkityksen ymmärrystä, sitoutumista asiakaskeskeisyyteen sekä haluttujen arvojen ja normien mukaiseen toimintaan. Henkilöstön hyvinvointi, työssä viihtyminen sekä sitoutuminen heijastuvat myönteisesti siihen kulttuuriin ja brändiin minkä yritys luo niin työntekijöidensä kuin asiakkaidensakin silmissä. Täten kulttuuri vaikuttaa myös yrityksen maineeseen työnantajana, hyvän työnantajan maineessa oleva yritys houkuttelee parhaita työntekijöitä. Tämä voi olla ratkaiseva tekijä kilpailtaessa osaavasta työvoimasta, varsinkin nuorille työntekijöille työyhteisön viihtyvyys ja positiivinen yrityskulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä. Lopulta kaikki tämä vaikuttaa tärkeimpään mittariin eli asiakastyytyvyyteen. (Crews 2013)

### 3 TYÖHÖN INNOSTUMINEN JA SITOUTUMINEN

Henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta työhön innostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Tässä luvussa yksilön henkiseen hyvinvointiin sekä työhön innostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä lähestytään kahden näkökulman, yksilön ja työn voimavarojen kautta. Yksilön voimavarojen näkökulmasta aihetta tarkastellaan itsetuntemuksen, asennoitumisen ja sisäisten motivaatiotekijöiden kautta ja työn voimavarojen osiossa keskitytään työyhteisöön, esimiestyöhön sekä esimiesten ihmistenjohtamistaitoihin.

#### 3.1 Työn ja yksilön voimavarat sitoutumisen ja innostumisen taustalla

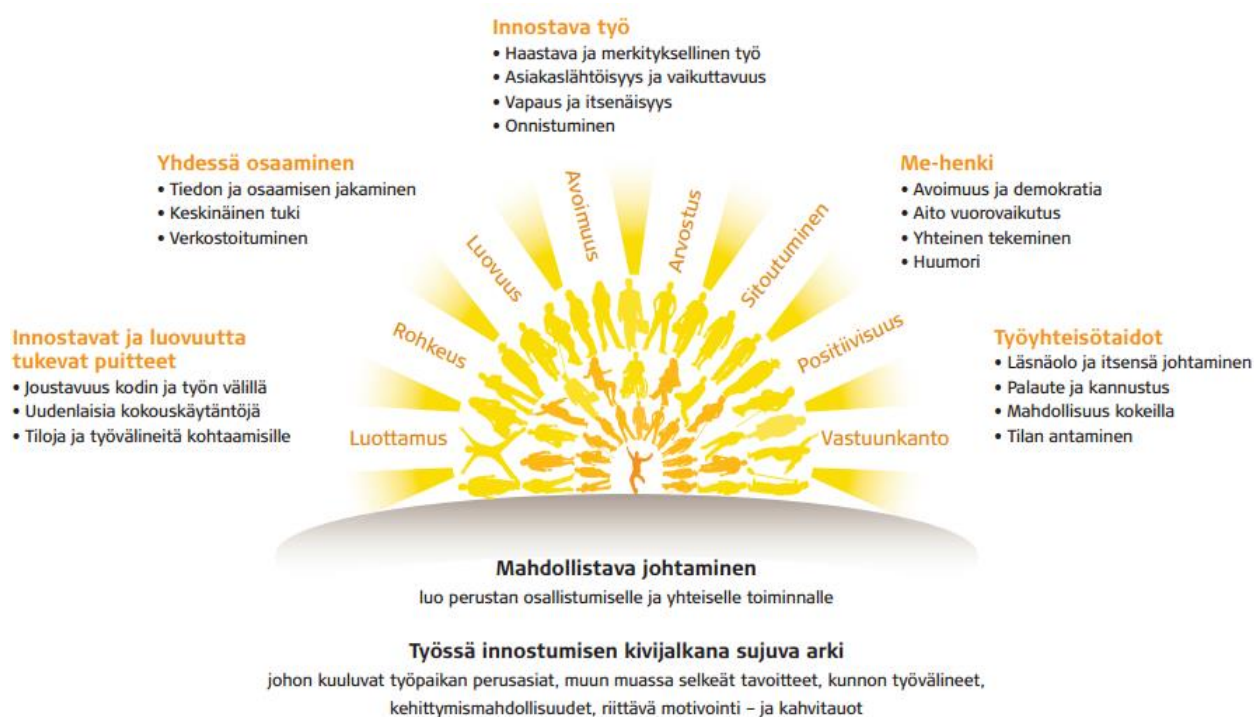
Kuten luvussa 2.1. todettiin, organisaatiossa työn ja yksilön voimavarat vaikuttavat henkilön hyvinvointiin ja suoriutumiseen työssä. Yksilön voimavarat liittyvät yksilön omaan itsetuntemukseen ja asennoitumiseen. Lisäksi yksilön voimavaroihin kuuluvat esimerkiksi terveydentila ja kyky käsitellä ongelmia. Työn voimavaroilla tarkoitetaan työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin liittyviä asioita kuten esimerkiksi hyvää esimiestyötä ja johtamista sekä kunnioittavaa työilmapiiriä. Brittiläinen onnellisuustutkija Nic Marks lähestyy työhön innostumisen edellytyksiä yksilön henkilökohtaisten voimavarojen sekä työn ja organisaation voimavarojen kautta. Marks'n listauksen mukaan seuraavat alla mainitut asiat vaikuttavat eniten työssä innostumiseen. (Hammarsten 2014)

- Aikaansaamisen tunne ja ylpeys saavutuksista
- Hyvä johtaminen
- Hyvät suhteet työtovereihin
- Autonomia ja hallinnan tunne
- Arvostava ilmapiiri
- Työn merkityksellisyys
- Työn ja muun elämän tasapaino
- Mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan
- Uusien taitojen oppiminen
- Oikeudenmukainen palkitseminen

Sosiaaliseen pääomaan liittyvät seikat kuten työyhteisön positiivinen ilmapiiri, suhteet työyhteisön jäseniin sekä oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koettiin tärkeinä Shuckin, Roccon ja Albornozin (2011) tutkimuksessa henkilöiden työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Sitoutumisasteeseen vaikuttavat myös työyhteisön ja yksilöiden vuorovaikutus sekä henkilöiden persoonallisuus. Tutkimuksessa korostetaan sosiaalisten suhteiden ja johtamisen sekä lähiesimiestyön merkitystä sitoututtavan organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Työpaikan hyvä ilmapiiri ja sujuva arki ovat edellytys työssä viihtymiselle sekä innostumiselle. Yhteisöllinen ja vastuuttava esimiestyö tukee ilmapiirin rakentamista, mutta ilmapiirin luominen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla ja jokainen vaikuttaa siihen omalta osaltaan. Jokaisen työntekijän vastuulla on tukea yhteisöllisyyttä, johtamista ja työkavereitaan ja tämä vaatii työyhteisötaitojen hallintaa. (Lerssi-Uskelin ja Vanhala 2001, 7; Ranta ja Tilander 2014, 101)



Hyvinvoinnin sekä sitoutumisen ja innostumisen kehittämisessä kysymys on pienistä asioista joilla voi aikaansaada suurempia merkityksiä. Ne pieniltäkin tuntuvat asiat ja yksityiskohdat voivat yksilötasolla vaikuttaa suuresti motivaatioon sekä työhön innostumiseen ja sitoutumiseen. Innostus syntyy jokaisen henkilön omassa mielessä useiden siihen vaikuttavien asioiden ja mielikuvien tuloksena (Juuti ja Vuorela 2002, 149.) Lerssi-Uskelin, Vanhala ja Vähätiitto (2011) ovat mielestäni kuvanneet varsin hyvin työssä innostumisen vaikuttimia yksilön ja työn näkökulmat yhdistäen. (Kuva 5.) Työpaikan sujuva arki yhdessä mahdollistavan johtamisen ja esimiestyön kautta on edellytys työhön innostumiselle, ja myös sitoutumiselle.



Kuva 5. Työssä innostumisen malli – innostunut yksilö ja työyhteisö (Lerssi-Uskelin, Vanhala ja Vähätiitto 2011).

### 3.2 Innostuminen ja sitoutuminen yksilön voimavarojen näkökulmasta

Yksilön voimavaroilla tarkoitetaan henkilökohtaisia, inhimilliseen pääomaan liittyviä voimavaroja. Nii- tä ovat kaikki tiedot, taidot ja kyvyt joita henkilö omistaa ja työssään käyttää. Yksilön voimavaroihin kuuluvat myös henkilön kokemus itsetuntemuksesta, hallinnan tunne sekä asennoituminen ja motivaatio työhön. Yksilön henkisistä voimavaroista voidaan käyttää myös nimitystä psykologinen pääoma jolla käsitetään yksilön vahvuuksia, käsityksiä työstä ja yleistä suhtautumista elämäänsä. Manka, Larjovuori ja Heikkilä-Tammi (2014, 6-8) ovat jakaneet psykologisen pääoman neljään ulottuvuuteen, jotka liit- tyvät yksilön positiivisiin ominaisuuksiin:

- Itseluottamuksella tarkoitetaan yksilön uskoa omaan kykyihinsä ja hallinnan sekä vaikuttamisen tunnetta. Itseluottamus luo uskallusta ja rohkeutta yrittämiseen.
- Sitkeys eli resilienssi tarkoittaa yksilön kykyä olla joustava ja selvitä vastoinkäymisistä sekä haasteista.

- Optimismi tarkoittaa kykyä nähdä ympärillään enemmän myönteisiä mahdollisuuksia kuin kielteisiä asioita tai uhkia ja että uskotaan omiin kykyihin asioiden ratkaisemisessa.
- Toiveikkuuden voima ylläpitää tavoitteellista toimintaa sekä pyrkimyksiä päämäärän saavuttamisessa.

Henkisesti vahva ja hyvinvoiva yksilö omaa hyvän ja positiivisen psykologisen pääoman. Hyvinvoinnin kannalta yksilön psykologisen pääoman sekä voimavarojen hallintaan liittyy itsensä johtaminen. Sydänmaanlakka (2009, 252) määrittää itsensä johtajuuden seuraavasti: *"Itsensä johtaminen on itseensä kohdistuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta."* Itsensä johtamisella siis tarkoitetaan henkilön omien kykyjen, taitojen ja asenteiden tiedostamista ja niiden kehittämistä sekä vastuun ottamista omasta toiminnasta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsensä johtamisessa ja tuntemisessa yleinen asennoituminen vaikuttaa kuinka henkilö kokee oman hyvinvointinsa ja suhtautumisensa elämään ja työhön. Yksilön vastuu omasta ja myös työyhteisön hyvinvoinnista vaatii käsitystä itsensä johtamiskyvystä ja sen merkityksestä. Se edellyttää tunneälyä sekä ymmärrystä omista tarpeista ja arvostuksista. (Ranta ja Tilander 2014, 109)

### 3.2.1 Itsetuntemus ja asennoituminen

Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön tietoisuutta omasta itsestä, henkilön kyvystä tunnistaa omia tunteitaan, ajatuksiaan, mielikuvitustaan sekä pyrkimyksiään. Hyvän itsetuntemuksen omaavat yksilöt pystyvät paremmin ymmärtämään ja sääntelemään tietoisesti toimintaansa. Itsetuntemukseen liittyy läheisesti myös itsearvostus, jonka kautta yksilö tiedostaa itseensä ja arvomaailmaansa liittyviä myönteisiä ja hyviä asioita. (Toskala 2000, 1-2; Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 72) Itsearvostus ja myönteiset tunteet ovat yksilön suuri henkinen voimavara. Myönteisten tunteiden kautta ihmiset ovat iloisempia, avoimempia, uteliaampia sekä aktiivisempia. He ovat myös innostuneempia ja kiinnostuneempia kokeilemaan sekä tutkimaan uutta. Myönteiset tunteet parantavat itseluottamusta sekä itsetuntemusta ja sitä kautta syntyy käsitys omasta kyvykkyydestä. Työyhteisössä myönteiset tunteet edesauttavat luovan ilmapiirin rakentumista. Tunteet ovat vahvassa yhteydessä motivaatioon. Henkilön oikea asennoituminen, motivaatio sekä yhtenevät arvot työnantajan ja toimialan kanssa ovat edellytykset hyvälle työssä suoriutumiseen ja menestymiseen. (Toskala 2000, 40, 85; Lundberg ja Töytäri 2010, 114)

Asiakaspalvelutyössä itsetuntoa voi kasvattaa työn tekemisen kautta. Käytännössä asiakaspalvelu- ja myyntitilanteet voidaan nähdä olevan tilanteen johtamista vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa vastuun ottamista joka merkitsee valtaa ja hallinnan tunnetta. Lisäksi asiakkaiden auttamisesta saatava onnistumisen tunne, tehdyt myynnit ja asiakkaalta itseltään tai esimieheltä saatu palaute vahvistavat minäkuva ja itseluottamusta. Tämä kasvattaa käsitystä omista kyvyistä sekä osaamisesta ja siten parantaa motivaatiota sekä asennetta asiakaslähtöisessä palvelussa. Asiakaspalvelijan asenteella ja motivaatiolla on ratkaiseva merkitys miten asiakas kokee palvelutilanteen onnistumisen. Liian paljon tunteisiin perustuva asiakaspalvelutyö on laadultaan epätasaista; hyvän ja huonon päivän erot näkyvät asiakaskokemassa. Nämä erot korostuvat erityisesti käsiteltäessä ongelmallisia asiakastilanteita.

Positiivinen palveluasenne vaikuttaa myönteiseen tunnetilaan lisäten henkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä innostumista. Myönteinen ja positiivinen palveluasenne on tarkoittaa asiakkaasta välittämistä, se on asiakaspalvelu- ja myyntityössä tärkein elementti ja ehdoton edellytys siinä menestymiselle. Hyvän palveluasenteen tunnusmerkkejä ovat mm. seuraavat alla mainitut ominaisuudet: (Lundberg ja Töytäri 2010, 109–128)

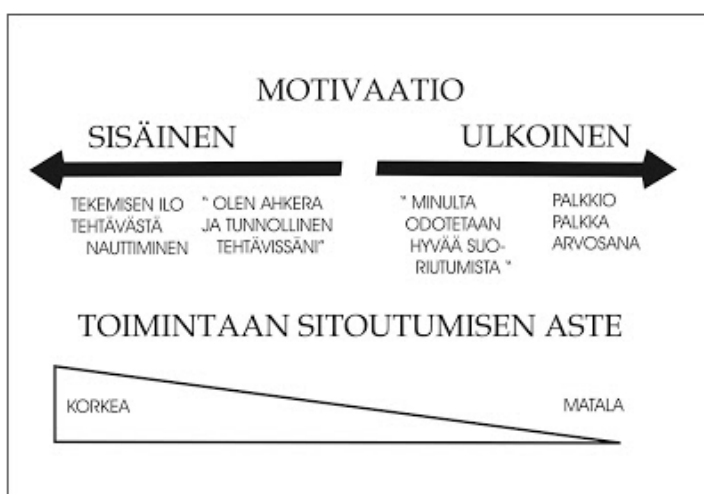
- Asiakkaan asia nähdään aina ykkösasiana.
- Ymmärretään, hyväksytään ja arvostetaan erilaisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan.
- Kyky olla empaattinen asiakkaita ja kollegoita kohtaan.
- Myönteinen mieliala jonka kautta nähdään enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia.
- Riittävä halu ja kyky löytää ratkaisu ongelmiin.
- Toiminnan tavoitteellisuus ja uskominen onnistumisiin.
- Kunnollinen itsetunto ja toiminnanmukaiset arvot.

Henkilön oma asenne, mielenkiinnon kohteet sekä arvomaailma vaikuttavat miten kukin yksilö suhtautuu työhön sekä sen tarjoamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Mitä tahansa työtä teemme, asenne vaikuttaa työn iloon ja onnistumiseen. (Kulovesi 2012, 139) Työyhteisössä yksilön henkilökohtaisen positiivisen asennoitumisen ja motivoitumisen kautta vaikutetaan koko työyhteisön toimivuuteen. Mutta työyhteisöissä on usein myös negatiivisia tunteita sekä negatiivisesti käyttäytyviä henkilöitä. Jaana Laitisen artikkeli Helsingin Sanomissa (31.8.2014) käsittelee negatiivisten tunteiden ja valittamisen vaikutusta työyhteisössä. Laitisen haastatteleman työterveyslaitoksen tutkijan Jaana Huismanin mukaan ”yksikin ihminen joka suhtautuu kriittisesti aina ja kaikkeen pystyy pilaamaan hyvän työyhteisön ja ilmapiirin”. Professori Marja-Liisa Manka on vahvistaa näkemyksen: ”Kaikkien mieliala alkaa laskea ja huono energia latistaa tekemisen meiningin. Tämä johtuu siitä, että tunteet tarttuvat ja negatiiviset tunteet leviävät helpommin kuin positiiviset.” Turha ja runsas valittaminen näkyy työn jäljessä ja työn tuottavuudessa, työvire ja työhön sitoutuminen vähenee. Negatiivisuus syö energiaa ja tällöin työstä tulee kuluttavaa sekä henkisesti raskasta. Vaikka negatiivisten tunteiden ja henkilöiden hallinnassa esimies on suuressa roolissa, jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työyhteisöstään. Jokaisen henkilön tulisikin pohtia omaa asennoitumista ja käyttäytymistä työssä ja työyhteisössä. Työnantaja ei yksin ole vastuussa hyvinvoinnissa työpaikalla vaan työntekijän on itse tunnettava vastuunsa työssä jaksamisessa, niin henkisesti kuin fyysisestikin. Työpanos on vastikkeellista eli työntekijä saa työnantajalta korvauksen tehdystä työstä. Siksi työntekijän on huolehdittava että pystyy suoriutumaan tehtävistään. (Ojala ja Ahonen 2005, 23) Ihmisten tulisikin itse miettiä ja havainnoida hieman jopa kriittiseltä kannalta omaa työskentelyään sekä käyttäytymistään työssä ja työyhteisössä. Kuinka oma käyttäytyminen ja asennoituminen vaikuttavat työssä suoriutumiseen sekä työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Havainnoinnin ja reflektoinnin kautta omaa toimintaa tulisi osata uudistaa ja kehittää, ja tämä vaatii aikaisemmin mainittuja itsensä johtamistaitoja.

### 3.2.2 Motivaatiotekijät

Työstään innostunut ja siihen sitoutunut henkilö kokee työnsä kiinnostavalta, mukaansa tempaavalta ja se tuottaa iloa tekijälleen. Innostuksen synnyttää motivaatio joka vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen joko tiedostaen tai tiedostamatta. Motivaatio vaikuttaa hyvinvointiin, jaksamiseen ja suoriutumiseen, motivoitunut henkilö on yritteliäämpi ja hän sitoutuu toimintaan sekä työyhteisöön parem-

min. Motivaatio rakentuu tarpeista sekä kannusteista ja sitä voidaan karkeasti tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation termeillä. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi palkkaa tai palkkiota jotka ohjaavat henkilön motivoitumista ja asennoitumista työhön. Ulkoisille motivaatiotekijöille on tunnusomaista, että lyhyellä aikavälillä ne voivat olla tehokkaita motivaattoreita, mutta pitkällä tähtäimellä ne menettävät merkitystään. Sisäisillä motivaatiotekijöillä puolestaan tarkoitetaan työn tekemistä itsestään syntyviä motivaattoreita. Sisäisesti motivoivassa työssä henkilö kokee pätevyyden ja autonomian tunnetta, se synnyttää työn ilon tunnetta sekä myönteisiä emotionaalisia kokemuksia. Sisäisesti motivoitunut henkilö on yritteliäämpi sekä sitoutuneempi organisaation toimintaan. (Kuva 6.) (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto, 27 – 28, 87) Sisäisesti motivoituneen henkilön työskentelylle tunnusomaista on innostuneisuus joka tuottaa työn iloa ja työnimua. Työnimusta käytetään vertausta ”flow” ja sillä kuvataan hetkiä jolloin työn imu ”vie mennessään”. Työn imulle tunnusomaista, että henkilö kokee työn suorituksen jopa nautinnolliseksi ja sen tekeminen itsessään palkitsee. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 101)



Kuva 6. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto, 88).

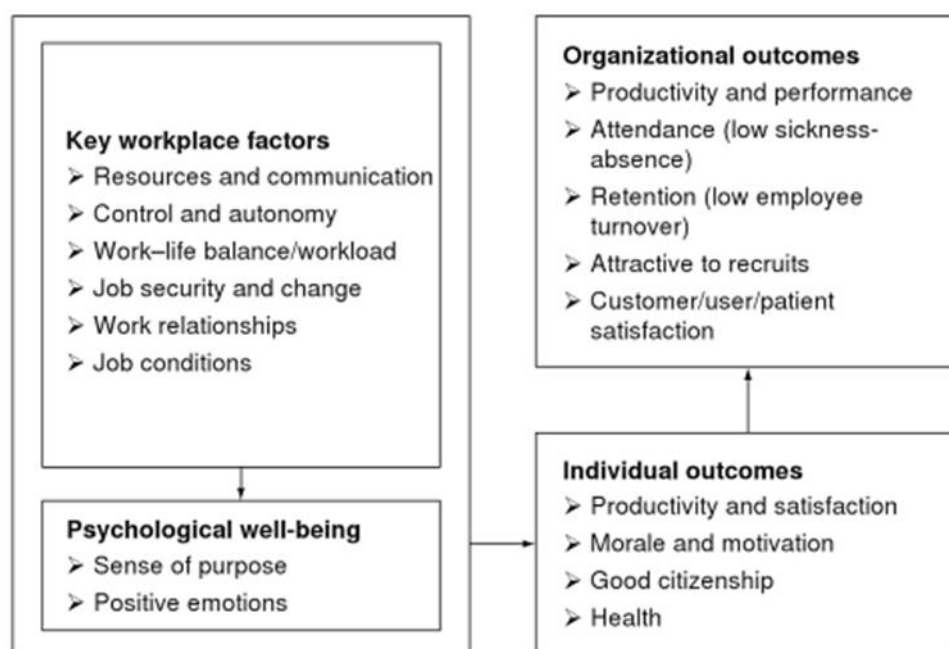
Kuten jo kappaleessa 2.2 mainittiin, yksilön motivaatioon vaikuttavat psykologiset perustarpeet kuten autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä sosiaaliset tekijät kuten työpaikan ilmapiiri. Organisaation sosiaalinen toimivuus ja tunneilmapiiri puolestaan synnyttävät ja vaikuttavat siellä vallitsevan motivaatioilmastoon. Työyhteisön motivaatioilmasto kuvaa sitä kokemuksellista ja sosioemotionaalista ilmapiiriä jossa yhteisön jäsenet työskentelevät. Motivaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavat kaikki työyhteisöön, organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät sekä henkilöiden oma motivaatio, käyttäytyminen ja asennoituminen työssä. Vastaavasti motivaatioilmastolla on tärkeä merkitys henkilöiden henkilökohtaiseen motivaatioon ja sen ilmentymiseen. Huomioitava kuitenkin on, että yksilöt kokevat motivaatioilmaston kukin omalla tavallaan ja myös vaikuttavat siihen yksilöllisesti, tiedostaen tai tiedostamatta. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto, 5 - 27)

Sisäisen motivaation ja työyhteisön positiivisen motivaatioilmaston edistämässä tulee tukea työntekijöiden voimaantumista. Jokaisella yksilöllä ja jopa ryhmällä on omat tarpeensa jotka tulee huomioida sisäisen motivaation edistämiskeinoja pohtiessa. Työn voimavarojen ja esimiestyön näkökulmasta työn mielekkyyden ja työn merkityksen tiedostamisen sekä sisäistämisen parantaminen on

parhaita keinoja motivaation ja sitä kautta innostumisen ja sitoutumisen parantamiseksi. Esimies ei kuitenkaan suoraan voi kätkeä henkilöitä motivoitumaan työhönsä, mutta hänen tehtävänsä on luoda ryhmään sellainen yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri, joka parantaa motivoitumisen edellytyksiä. Tunteella oman työn hallinnasta sekä työhön vaikuttamismahdollisuudet lisäävät innostumista ja sitoutumista, ideaalilanteessa se luo sisäistä yrittäjyyttä joka on tunnusomaista korkealle motivaatioasteelle. (Tanskanen, Ravantti ja Pääkkönen 2013, 11 - 15)

### 3.3 Innostuminen ja sitoutuminen työn voimavarojen näkökulmasta

Työn voimavaroilla tarkoitetaan sosiaalista ja rakenteellista pääomaa eli työyhteisön sekä organisaation toimintatapoja ja johtamista. Robertsonin ja Cooperin (2011, 54 – 55) kuvamaamassa mallissa (Kuva 7.) havainnollistetaan työn voimavaratekijöiden merkitystä ja vaikutusta hyvinvointiin sekä sitä kautta myös työssä suoriutumiseen. Kun työhön ja suoriutumiseen liittyvät seikat, esim. riittävä vuorovaikutus, autonomia ja sosiaaliset suhteet ovat kunnossa, lisäävät ne työn merkityksen ja positiivisten tunteiden kokemista. Yksilön henkinen hyvinvointi parantaa motivaatiota, työssä suoriutumisesta sekä työtyytyväisyyttä. Näin organisaatio hyötyy tuottavuuden kasvusta, paremmasta palvelusta ja asiakastytytyväisyydestä.



Kuva 7. Hyvinvoinnin edellytykset ja hyödyt (Robertson ja Cooper 2011, 55).

Konsulttiyritys Human@Work on tutkinut suomalaisten innostuneisuutta työssään. Tutkimuksen mukaan vain viidennes suomalaisista kokee työskentelevänsä hyvin johdetussa organisaatiossa. Joka kolmannen mielestä johtaminen on huonoa. Tämä on huolestuttavaa siksi, että johtamisen laatu on tutkimuksen mukaan tärkeimpiä työhön innostumiseen vaikuttavia asioita. Tämä tukee näkemystä, että esimieheltä vaaditaan hyviä ihmishuone- ja ihmistenjohtamistaitoja. Hyvinvoinnin saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää sille suotuisaa arvomaailmaa, ymmärrystä mutta ennen kaikkea tar-

vittavaa johtamisosaamista. Johtamisen kautta luodaan, ylläpidetään ja kehitetään hyvinvoinnille asetettuja tavoitteita. Hyvinvoinnin ja johtamisen merkityksen ymmärtäminen edellyttää organisaation toiminnalta oppimista, kehittämistä ja seuranta. (Tarkkonen 2012, 75 – 133, Hammarsten 2014) Ihmisten johtamisessa on keskeistä työn merkityksen ja ihmisen arvon korostaminen. Johtamisella tulee luoda merkitystä ihmisten työlle, sisällölle sekä päämäärille sekä myös tukea ihmisiä heidän työsuorituksissaan. Yhdessä työn merkityksen luomisen kanssa on myös tärkeää kehittää työn mielekkyyttä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta onnistunut ihmisten johtaminen luo edellytykset toimivalle työyhteisölle ja työilmapiirille. (Juuti 2004, 180)

### 3.3.1 Esimiehen ihmistenjohtamistaidot

Tietotyössä korostuvan inhimillisen pääoman ja hyvinvoinnin johtamisessa on siis avainasemassa esimiesten ihmistenjohtamistaidot. Ihmisten johtaminen perustuu esimiehen sosiaalisiin kykyihin jonka kautta on tavoitteena luoda parhaat edellytykset henkilöiden työssä suoriutumiselle. Esimieheltä vaaditaan vuorovaikutuksellista läsnäoloa, välittämistä, tuen antamista ja luottamuksen rakentamista työyhteisössä. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen on yksi keskeisimpiä työn hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Esimiehen läsnäololla ja vuorovaikutteisella johtamisella on merkittävä vaikutus työyhteisön ja ilmapiirin toimivuuteen sekä yksilöiden työhön motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Rautaparta (2014) teki työntekijöiden sitoutumista käsittelevässä opinnäytetyössään päätelmän, että esimiestyön tärkeimmät ominaisuudet liittyvät sosiaalisiin - ja vuorovaikutustaitoihin. Purmonen ja Makkonen (2011, 40 - 43.) kirjoittavat tutkimuksessaan osaamisen johtamisesta ja sen haasteista yhteyspalvelukeskuksissa. Tutkimuksessa todettiin, että esimiesten ihmistenjohtamistaidot sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot työyhteisössä ovat eniten kehittämistä vaativat osa-alueet.

Oats (2009) korostaa vuorovaikutuksen ja läsnäolon merkitystä henkilöstön sitouttamisessa sekä suorituksen parantamisessa. Hän yksinkertaisesti kehottaa esimiehiä järjestämään itselleen aikaa tiiminsä jäsenten kanssa olemiseen. Puhumalla ja erityisesti kuuntelemalla ryhmän jäsenten ajatuksia ja ideoita muistakin kuin työhön liittyvistä asioista, ihmisiä oppii tuntemaan yksilöinä. Näin ihmiset kokevat että heitä ymmärretään ja heidät hyväksytään paremmin osana yhteisöä. Oats kehottaa esimiehiä olemaan rohkeita alaistensa tukemisessa sekä vastuuttamisessa sekä myös tuomaan iloa ja hauskuutta työyhteisöön. Se, että esimies on aidosti läsnä, kuuntelee ja osoittaa huomiota edesauttaa työiloon kokemista. Esimiehen rooli muistuttaakin yhä enemmän joukkueurheilulajin valmentajan tai jopa joukkueen kapteenin roolia, jossa hän on osa joukkuetta myös pelikentällä. Johtamisessa tärkeä työkalu on esimiehen oma asennoituminen ja suhtautuminen työhön, esimerkiksi johtaminen. (Juuti ja Vuorela 2002, 89)

Organisaatiossa vallitseva luottamuksen ilmapiiri rakentuu yksilöiden vastuuseen sekä organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esimiehen rooli luottamuksen rakentamisessa on merkittävä. Luomalla avoimen ja luottamuksellisen esimies-alaisuuden, esimies pystyy paremmin tunnistamaan henkilöiden yksilöllisyydet, kehittämään heidän heikkouksiaan sekä hyödyntämään heidän vahvuuksiaan. (Juuti ja Vuorela 2002, 104) Vuorovaikutukseen perustuvalla valmentavalla esimiestyöllä rakenne-

taan luottamusta sekä ylläpidetään sekä kehitetään työntekijöiden innostumista ja suoriutumista työstään. Esimiestyössä ja johtamisessa halu ja kyky rakentaa luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä mahdollistaa hyvinvoivan, oppivan ja innostavan työyhteisön olemassaolon. Tällaisessa työyhteisössä henkilöstön sitoutuminen, motivaatio, voimavarat ja innovatiivisuus kasvavat. Hyvinvointi tulee näkyväksi työn tuloksissa kuten asiakaspalvelun laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. (Virtanen ja Sinokki 2014, 143 - 147) Myös Rauramo (2012, 99) korostaa esimiehen roolia työyhteisön luottamuksen rakentajana ja sen tärkeyttä työntekijöiden sitouttamisessa. Esimiehen on johdettava alaisiaan esimerkkiä näyttäen, harva työntekijä sitoutuu toimintaan jos ei luota esimieheensä. Luottamusta nauttiva, itseään toteuttava työntekijä on sitoutuneempi työhönsä ja suoriutuu tehtävistään tuloksetkaammin. Alla olevassa listauksessa on Rauramon painottamia asioita, joita esimiestyössä ja ihmistenjohtamisessa tulee erityisesti huomioida luottamuksen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi työyhteisössä. Tulee kuitenkin muistaa, että vastavuoroisesti luottamus täytyy ansaita eli sen saavuttamiseksi työntekijöiltä vaaditaan oikeaa asennoitumista ja suhtautumista työhön.

- Tutustu työyhteisösi, kuuntele, kysele, ole läsnä arjessa
- Kehitä tiedonkulkua, mahdollista aito vaikuttaminen, osallista
- Oikeudenmukaisuus, aitous, rehellisyys kaikessa toiminnassa
- Palautteenannon tärkeys motivoinnissa ja osaamisen kehittämisessä
- Ole esikuva ja johda esimerkillä

Luottamuksen rakentamisen ohella ihmisten johtamisessa tärkeää on pyrkiä tuottamaan haasteita jotka ylläpitävät ja kehittävät henkilöiden itsetuntoa. Koetut tunteet ja merkitykset ovat yksilöllisiä joten ihmisten johtamisessa tulee painottaa vapaan luovuuden mahdollisuutta, jotta ihmisten persoonalliset ja heidän itsensä arvostamat kyvyt voisi parhaiten hyödyntää. Se luo tunnetta itsensä toteuttamisesta ja oman elämän hallinnasta. (Toskala 2000, 69) Itsearvostuksen ja työn hallinnan tunteen parantamisessa yleisimmin käytetään valmentavaa sekä osallistavaa johtamista. Esimiehen suorittaman valmennustyön syvällisin tarkoitus on työntekijän työasenteisiin ja motivaatioon vaikuttaminen. Asenteisiin vaikuttaminen tapahtuu sanallisen valmentamisen lisäksi myös esimerkillä johtaen. Osallistavan johtajuuden lähtökohta puolestaan on vaikutusvallan jakaminen työntekijöille. Osallistamisen kautta henkilöstö kokee osallistuneensa päätöksentekoon, tätä kautta he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia tavoitteisiin. Yksilötasolla onnistuneella osallistamisella voidaan havaita mm. seuraavia positiivisia vaikutuksia: (Jalava 2001, 10, 38 - 40)

- Tarkoitus: tunne oman työn arvokkuudesta, työ on itselle ja muille merkityksellistä
- Kompetenssi: usko omaan osaamiseen, selviytyminen työtehtävistä
- Itsemäärääminen: mahdollisuus oman työn ohjaukseen ja aloitteellisuuteen
- Vaikutus: oman työn merkityksen havaitseminen ja ymmärtäminen

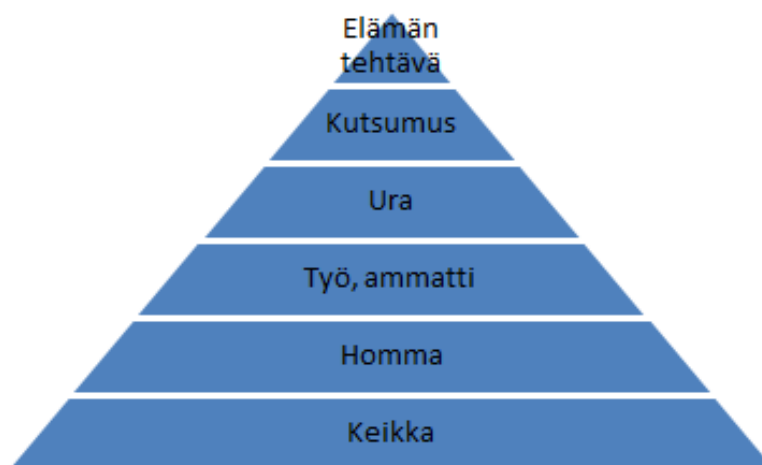
Osallistavan johtamisen kautta on mahdollista kehittää toimintaa tavalla joka sitouttaa, motivoi ja innostaa henkilöstöä. Osallistuminen kehittämistoimintaan ja ongelmien ratkaisuun lisää sitoutumisen astetta, joka vastaavasti lisää oma-aloitteisuutta ja innokkuutta. Onnistuakseen tämä edellyttää molemminpuolisen vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäämistä. Osallistavan johtamisen edellytys

on että ihmisille jaetaan riittävästi tietoa organisaatioon, tuotteisiin ja työskentelyyn liittyen. Organisaatiota ja toimintaa tulisi kehittää prosessien toimintatavan mukaisesti niin, että mahdollisimman monilla ihmisillä on laaja näkemys yrityksen toiminnasta yli osasto- ja ryhmärajojen. Esimiestyössä tämä tarkoittaa tehtävien ja haasteiden jakamisessa henkilöille, joissa heidän kyvykkyytensä ja osaamisensa korostuu ja jossa he voivat kehittyä edelleen. (Juuti ja Vuorela 2002, 11–18, 150) Lehtikainen ja Sinivuori (2014, 9) ovat listanneet johtamisen teesejä joita organisaatioiden tulisi huomioida kehitettäessä hyvinvointia työyhteisössä osallistavan johtamisen näkökulmasta. Toimenpiteissä korostuvat ihmisten ja yksilöiden roolin merkitys. Esimiehen tulisi löytää yksilöllisiäkin keinoja tukea alaistensa itsearvostusta, yksilön omaa vastuuta korostaen.

- Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen osallistaminen yrityksen toimintaan
- Ihmisen rooli yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä
- Yksilön oma vastuu työstä, sen tuloksista ja siihen tarvittavasta osaamisesta
- Johtamisen vastuu yksilön omaehtoisen kehittämisen edesauttajana
- Avoin vuorovaikutus

### 3.3.2 Työn mielekkyys ja merkitys

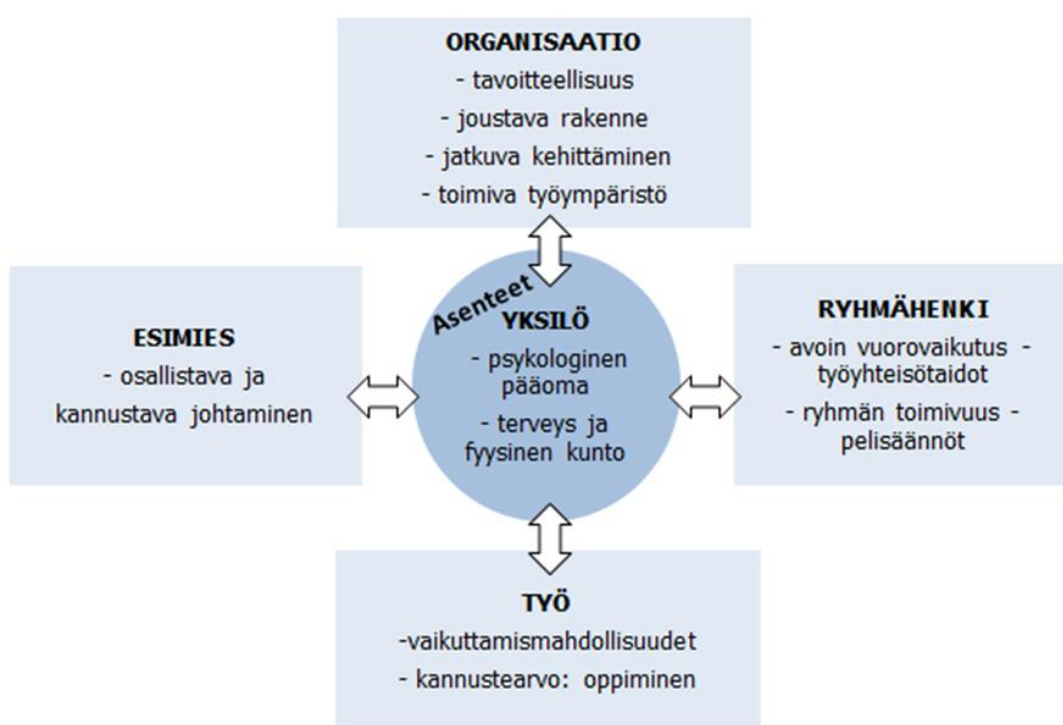
Työn mielekkyyden ja merkityksen kokeminen vaikuttavat suoraan yksilön motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Siksi esimiestyössä keskeisimpiä toimenpiteitä hyvinvoinnin edistämiseksi ovat työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. (Juuti ja Vuorela 2002, 68; Rauramo 2012, 55) Mielekkääksi koettu työ hyvässä työilmapiirissä on tuloksellista ja työn tekemisestä nautitaan. Kuitenkin jokainen henkilö kokee työn mielekkyyden yksilöllisesti. Se on subjektiivinen käsite jonka kokemiseen vaikuttavat luonnollisesti työ itsessään, mutta myös työolosuhteet, työyhteisö ja työilmapiiri. Tällä on myös vaikutus työn merkityksen sisäistämiseen, työ ja sen merkitys voidaan kokea jopa elämäntehtävänä, tai ”vain” hommana. (Kuva 8.) Merkityksen kokeminen on suoraan yhteydessä työhön sitoutumiseen ja motivoitumiseen. (Rauramo, 2012, 126)



Kuva 8. Työn arvo ja merkitys (Rauramo 2012, 126).



Jari Hakasen (2011, 19 - 42) mukaan parasta hyvinvointia työssä jaksamiseen tuottaa se, että henkilö voi työssään toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan sekä kokea työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, työ on mielekästä ja se tyydyttää yksilön psykologisia perustarpeita. (kts. sivu 13 yksilön perustarpeista.) Työn imun kokeminen tunne- ja motivaatiotilana luo työhyvinvointia. Se vaikuttaa positiivisesti työsuorituksiin ja siihen liittyy myönteisiä, innostukseen sekä psyykkisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin vaikuttavia tunteita. Manka (2011, 76) on puolestaan kuvannut työn mielekkyyteen ja työn iloon vaikuttavia tekijöitä alla olevan kuvion (Kuva 9.) mukaisesti. Henkilö itse tulkitsee työtänsä ja työympäristöään pääosin omien asenteidensa pohjalta. Asennoitumisen lisäksi työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttavat yksilön omat voimavarat ja itsetuntemus. Työn voimavarojen näkökulmasta esiin nousevat työyhteisön, esimiestyön sekä organisaation toimivuus sekä työn itsensä tarjoamat mahdollisuudet.



Kuva 9. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Työtehtävät ovat toimintakokonaisuuksia joilla tavoitellaan yrityksen tarkoituksen toteuttamista. Työn tavoitteiden ja merkityksen sisäistäminen on edellytys sille, että työhön voi motivoitua ja sitoutua riittäväällä tavalla. Organisaation johtamisen ja esimiestyön keskeisempiä tehtäviä on ohjata henkilöstö sisäistämään ja kokemaan työnsä merkityksellisyys. Eräs tapa korostaa tätä näkökulmaa on tarkastella työtä merkityksen näkökulmasta. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön vastuulla on huolehtia asiakastyytyväisyydestä, tuottaa asiakkaille positiivisia kokemuksia tarjoamalla laadukkaita tuotteita sekä ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. Merkityksen korostaminen luo innostuneisuutta ja sitoutumista työhön. Kun henkilö tiedostaa työnsä tavoitteet ja tarkoituksellisuuden hän voi tehdä työssään mielekkäitä ja järkeviä valintoja. Työntekijälle tuleekin antaa paras mahdollinen saatavilla oleva tieto ja tuki päätösten tekemiseksi sekä myös vastuuta tehdä päätöksiä

itsenäisesti. Ihminen joka tietää mitä tekee ja tuottaa työssään haluaa tehdä työtään tuloksellisesti ja menestyksekkäästi. (Liukkonen, Jaakkola ja Kataja 2006, 35; Jalava 2001, 80 - 81)

Organisaation prosessien tulee toimia niin, että ihmiset voivat käyttää työssään omia vahvuuksiaan ja saada vaikutusmahdollisuuksia sekä vastuuta työn tekemiseen. Työn yksilöllinen muokkaaminen omaa osaamista kehittämällä lisää työn mielekkyyden ja merkityksen kokemaa. Käytännössä se voi esimerkiksi tarkoittaa työtapojen tai – tehtävien muokkaamista olemassa olevien toimen- ja tehtävänkuvien rajoissa. Se antaa henkilöille enemmän vastuuta ja lisää työn haasteellisuutta. Itseohjautuvuus työssä lisää itsehallinnan tunnetta ja se on merkki saadusta luottamuksesta. Kaikki tämä edellyttää esimiestyöltä laajempaa sosiaalista tukea ja palautteenantoa. Hakasen ym. (2012 14, 77) tutkimuksen mukaan ”työn tuunaamisen” mahdollisuus oli selvässä myönteisessä yhteydessä korkeampaan työn imuun, innovatiivisuuteen, sitoutumiseen ja vähäisempään työssä leipiintymiseen.

Yhteisten asioiden kokeminen merkitykselliseksi työyhteisössä luo tavoitteita tukevia, positiivisia tunteita. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua organisaation kehittämisen prosesseihin voidaan parantaa työn merkityksellisyyden kokemaa. Se parantaa päämäärien ja tavoitteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä sekä sitä kautta lisää työn merkityksellisyyttä. Yhteisön tuottavuus ja tuloksellisuus paranevat kun yhteisön jäsenet tuottavat synergiaa yhteenkuuluvuuden, työn ilon ja arvostuksen kautta. (Pyöriä 2012, 109; Lundberg ja Töytäri 2010, 225) Työn tekemisen kautta ihminen voi kokea hyvyyden tunnetta ja samalla myös tuntea olevansa hyväksytty ja tarpeellinen. Tunnetta työn merkityksestä lisää se, että ihminen kokee työnsä kautta olevansa hyvän muutoksen tuottaja, joka vaikuttaa toiminnallaan positiivisella tavalla asiakkaan elämään. Niin kauan kun työ koetaan merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, siihen asennoidutaan, motivoitutaan ja sitoudutaan paremmin. (Jalava 2001, 81; Juuti 2004, 35)

### 3.3.3 Työyhteisön ilmapiiri

Työn voimavarojen näkökulmasta työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin vaikutus hyvinvointiin sekä työhön innostumiseen ja sitoutumiseen on merkittävä. Jokaisen työntekijän samoin kuin esimiehen tulee pyrkiä siihen, että työyhteisöön ei vain jakseta aamuisin tulla, vaan että sinne on hyvä ja mukava tulla. Työpaikka jossa vallitsee miellyttävä, avoin sekä toisia kunnioittava ja tukeva ilmapiiri ei pelkästään ole innostava ja sitouttava vaan se myös houkuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Innostava ja positiivinen työyhteisö sekä ilmapiiri muodostuvat organisaation toimintakulttuurista johon vaikuttavat yrityksen arvot ja normit, esimiestyö ja johtaminen sekä organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työyhteisön toimivuuden ja ilmapiirin rakentamiseen. Kuitenkin jokainen yhteisön jäsen vastaa ja vaikuttaa omalla asenteellaan ja käyttäytymisellään vallitsevaan työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen. Avoin vuorovaikutus kerryttää työyhteisön sosiaalista pääomaa, lisää yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja siten parantaa yhteisön toimivuutta. Se edellyttää aktiivisuutta kaikilta yhteisön jäseniltä. Hyvä vuorovaikutuksellinen ja sosiaalinen ilmapiiri työyhteisössä luo turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, ihmiset kokevat tulevaisuutensa hyväksytyiksi omana itsenään. Yhteisössä autetaan ja tuetaan toisia, siinä halutaan

kehittyä ja oppia uusia asioita. (Colliander, Ruoppila ja Härkönen 2009, 25; Rauramo 2012, 107 – 111) Rauramo (2012, 107) määrittää työilmapiirin organisaatiossa työskentelevien havaintojen summaksi johon vaikuttaa organisaatioilmapiiri, esimiestyö ja työyhteisön toimivuus. Työilmapiiri ilmentää yrityksessä vallitsevaa kulttuuria. Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat mm:

- Yhteiset arvot ja yrityskulttuuri.
- Luottamukseen perustuva vuorovaikutuksellisuus ja tiedonkulku.
- Hyvät esimies-alaisuushteet.
- Hyvät käytöstavat.

Työyhteisön sosiaalisten suhteiden merkitystä korostaa myös Pearl (2015) jonka mukaan vuorovaikutteisessa ja sosiaalisessa työyhteisössä on mm. vähemmän stressiä, korkeampi tuottavuus sekä sitoutuneempi henkilöstö. Pearl kannustaakin esimiehiä keskustelemaan tiimensä jäsenten kanssa, rohkaisemaan heitä antamaan palautetta ja kehitysideoita. Vuorovaikutteisuus on kaksisuuntaista eli se vaatii aktiivista otetta kaikilta työyhteisön jäseniltä, niin esimiehiltä kuin alaisiltakin. Yleisesti ottaen henkilöstön työyhteisötaitojen hallinnalla on merkittävä rooli työyhteisön ilmapiirin rakentumisessa. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän asemasta riippumatta niitä henkilökohtaisia taitoja ja ominaisuuksia jotka edesauttavat työyhteisön, työilmapiirin ja motivaatioilmaston hyvinvointia ja kehitystä. Työyhteisötaidot määrittävät ja rakentavat suhteen työhön, esimiehiin, työkavereihin sekä omaan itseensä. Esimerkkeinä hyvistä työyhteisötaidoista ovat mm. yhteisten normien ja pelisääntöjen mukaan toimiminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja käytöstavat, vastuunkatokyky, sitoutuminen ja välittäminen. Hyvien työsuoritusten saavuttamiseksi ei riitä pelkästään hyvä ammatillinen substanssiosaaminen vaan henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän kyseisiä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitojen kehittämällä on positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin ja sen kehittämisen vastuu jakautuu työnantajalle, esimiehille ja johtamiselle sekä henkilöstölle itselleen. Erityisesti henkilöiden oma vastuu asennoitumisesta sekä käyttäytymisestä on avainasemassa ja se edellyttää henkilöiltä itsensä johtamiskykyä sekä ymmärrystä omasta roolista ja ajattelusta. (Suutarinen ja Vesterinen 2010, 112 – 114)

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyölle valittua tutkimusstrategiaa ja toteutusta. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta jonka valintaan vaikuttavat luonnollisesti itse tutkimus- tai kehittämistehtävä tai tutkittavat ongelmat. Tutkimusmenetmillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta ja -analyysitekniikoita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapana kvalitatiivinen tutkimus

Kehittämistöissä käytettävät menetelmät jaetaan yleisesti määrällisiin eli *kvantitatiivisiin* ja laadullisiin eli *kvalitatiivisiin* menetelmiin. Tutkimuksen luonne ja tarkoitus vaikuttavat olennaisesti siihen mitä menetelmää tutkimuksessa kannattaa käyttää. Yleensä kvantitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan lisätietoa tutkittavan ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta sekä siihen sisältyy runsaasti erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiivisella lähestymistavalla puolestaan pyritään ymmärtämään paremmin kohteen laatua ja ominaisuuksia sekä selvittämään käyttäytymisen ja yksilön näkemysten merkitystä tutkittavan ilmiön taustalla. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 27; KvantiMOTV 2013)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Valintaa voidaan perustella sillä, että tutkimuksessa halutaan päästä lähelle niitä merkityksiä joita tutkimuksen kohteena olevat ihmiset antavat tapahtumille ja tutkittavalle ilmiölle. Ilmiön kohteena olevia asioita kysytään suoraan ihmisiltä itseltään, siksi kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan paremmin saada esiin heidän näkökulmansa ja suhtautumisensa aiheeseen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tapauksessa halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 28; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 87)

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämideoita ja – ehdotuksia tutkimusaiheeksi valittuun ilmiöön. Tehtävässä halutaan tutkia henkilöstön innostumista ja sitoutumista työhön sekä mitkä ovat siihen näkyvimmin vaikuttavia tekijöitä. Tällaiseen lähestymistapaan soveltuu parhaiten tapaustutkimus eli kohdetutkimus (case study research). Tässä tutkimuksessa tapauksen muodostavat kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset. Laadullisessa tutkimuksessa tulee pyrkiä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tämä kuitenkin tapahtuu tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkija on osa tutkimusta sekä saatuja tuloksia. Tutkijan omat arvot ja mielenkiinto aihetta kohtaan vaikuttavat siihen miten tutkijan oma ymmärrys ja tieto kietoutuvat tutkimukseen. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. (Hirsjärvi ym. 2009, 160; Hirsjärvi ja Hurme 2009, 189)

## 4.2 Teemahaastattelu tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimusaineistoa voidaan hankkia ja kerätä usein eri menetelmin. Hankintamenetelmän valintaan vaikuttaa mm. se, miten aineistoa on tarkoitus tutkimuksessa hyödyntää. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä on haastattelu, joka on hyvin joustava ja vuorovaikutteisuuden perustuva tiedonkeruutapa. Haastattelutavat voidaan erottaa kolmeen eri ryhmään: strukturoitu- eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa ennalta määrätyt kysymykset esitetään kaikille haastateltaville tarkasti lomakeformaatin mukaan kun taas avoin haastattelu ei pidä sisällään etukäteen sovittua haastattelurunkoa. Teemahaastattelu on näiden haastattelulajien välimuoto jossa haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelut ja osallistuva havainnointi ovat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapoja, jossa kohdejoukko valitaan tarkoituksenomaisesti. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006)

Menetelmävalinnan kautta halutaan painottaa näkökulmaa, että ihminen on tämän tutkimuksen subjekti. Tutkimuksessa hänellä on mahdollisuus tuoda esille vapaasti häntä itseään ja työtään koskevia asioita tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastattelu on luonnollinen ja arkilähtöinen tapa selvittää ihmisten mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia. Vuorovaikutteisen keskustelun kautta on myös mahdollista selvittää motiiveja sekä perusteluja haastateltavien näkemyksille aiheesta. Haastattelun etuna on myös joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja selvittää mahdollisia epäselviä ilmaisuja. Haastattelutilanteessa tutkija voi myös havainnoida haastateltavien käyttäytymistä sekä suhtautumista asioihin. Tutkimusmetodin valintaa voidaan perustella myös sillä, että haastattelulla halutaan saada yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tietoa tutkimusaiheesta. (Hirsijärvi ja Hurme 2009, 11, 34; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 76)

Tämän opinnäytteen tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu sopi mielestäni parhaimmaksi haastattelun toteutustavaksi, koska se on avoimen haastattelun ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Avoimessa haastattelussa riskinä on aiheen rönsyily sekä laajeneminen ja puolestaan strukturoitu haastattelu on mielestäni liian kaavamainen ja ennalta määrätty. Valittu puolistrukturoitu menetelmä mahdollistaa aiheen rajaamisen, mutta se antaa silti haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia omien näkemyksensä ja mielipiteidensä kertomiseen. Myös Hirsijärvi ja Hurme (2009, 35 - 48) mainitsevat teemahaastattelun eduksi sen, että se tuo paremmin esiin tutkittavien näkökulmat ja tulkinnat ilmiöstä. Teemahaastattelu perustuu vuorovaikutukseen jossa haastateltavien ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset ovat keskeisessä roolissa tutkimuksessa. Haastattelun kautta voidaan saada myös selville ihmisten motiiveja sekä perusteluja mielipiteilleen esimerkiksi lisäkysymyksien avulla.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, että haastattelijan roolissa halusin päästä olemaan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Mainittakoon myös, että kohdeorganisaatiossa asiakasrapinnan henkilöstölle lähetetään säännöllisesti erityyppisiä sähköisiä kvantitatiivisia lomakekyselyitä, joten haastattelumenetelmää käyttämällä halusin erottaa tutkimuksen ja motivoida yksilöitä kerto-

maan aiheesta enemmän kuin perinteisessä lomaketutkimuksessa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska mielestäni kahdenkeskisessä keskustelussa saavutetaan parempi luottamus ja sitä kautta haastateltava kertoo asioista avoimesti asioista joita ei välttämättä ryhmähaastattelussa toisi ilmi. Teemahaastattelu tuo esiin ihmisten omat tulkinnat asioista ja ne syntyvät kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 48)

#### 4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimusprosessissa aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen pääpaino on kerätyssä aineistossa ja tutkimuksen teoriaa lähdetään muodostamaan kyseisen aineiston havaintojen lähtökohdista. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006) Tämä tutkimus on tyypillinen aineistolähtöinen tutkimus, jossa teoriaa pohdittiin tutkimusaineistosta esiin nousseiden asiakohtien perusteella. Näin tarkoituksena oli pyrkiä luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97)

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2015 ja tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä sekä kolmea asiakasrajapinnan esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastatteleamalla sekä varsinaisessa asiakaspalvelutyössä olevia henkilöitä että esimiestehtävissä olevia henkilöitä haluttiin saada tutkimuskysymyksiin eri näkökulmia työtehtävästä ja asemasta riippuen. Näin myös pyrittiin havaitsemaan kokevatko esimiestehtävissä olevat henkilöt ilmiöön liittyvät asiat eri tavalla. Liitteessä kaksi (2.) on esitetty haastatteluissa käytetyt teemahaastattelurungot asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille sekä esimiehille sisältäen haastattelijan tukiaineiston. Haastatellut henkilöt valittiin satunnaisesti eri paikkakuntien toimipisteistä. Jokaiselta paikkakunnalta haastateltiin vähintään kahta asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöä. Aluksi haastateltavilta kysyttiin sähköpostitse suostumusta opinnäytetyössä tehtävään työhyvinvointia käsittelevään haastatteluun, eikä yhtään kieltäytymistä tullut. Henkilöille kerrottiin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimustuloksissa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille mahdollisimman aitoja näkemyksiä sekä mielipiteitä miten haastateltavat kokevat aihealueen, siksi haastateltavia ei erityisesti pyydetty valmistautumaan haastatteluun. He kuitenkin saivat haastatteluteemat tiedoksi etukäteen haastattelukutsun saatekirjeessä (LIITE 1.). Erillisiä taustatietoja ei haastateltavista kerätty eikä tässä tutkimuksessa raportoida haastateltavien sukupuolta, paikkakuntaa tai muuta tietoa mistä heitä voisi tunnistaa.

Haastatteluista viisi kappaletta suoritettiin face-to face - haastatteluna ja kuusi haastattelua tehtiin hyödyntäen Microsoft Outlookin Lync- keskustelusovellusta. Kaikki haastattelutilanteet olivat olosuhteiltaan hyvin samankaltaisia ja ne pystyttiin suorittamaan ilman keskeytyksiä ja muita mahdollisia häiriötekijöitä. Ennen varsinaisen haastattelun alkamista haastateltaville kerrottiin lyhyesti taustaa opinnäytetyöprojektistä sekä sen tavoitteista ja että haastattelut nauhoitetaan myöhemmin tehtävää analysointia varten. Haastattelut taltioitiin digitaaliseen muotoon ja lisäksi haastattelun aikana tehtiin havainnointia. Havainnoissa pyrittiin kiinnittämään huomiota haastateltavan käyttäytymiseen, ei-kieliseen viestintään sekä yleiseen innostumiseen ja suhtautumiseen aihealueeseen. Haastatteluihin

varattiin etukäteen tunti aikaa ja keskimääräinen haastattelujen pituus oli noin 40 minuuttia. Toiset haastatelluista kertoivat näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta hyvinkin laajasti, kun taas jotkut olivat melko vähäsanaisia jolloin tukikysymyksillä pyrittiin saamaan tarkennuksia vastauksiin. Vastajien innostuminen ja suhtautuminen aiheeseen oli mielestäni suoraan verrannollinen haastattelun keston. Haastattelijana pyrin käyttäytymään, toimimaan ja etenemään jokaisessa haastattelutilanteessa mahdollisimman samankaltaisesti. Pyrin välttämään haastateltavien johdattelua ja annoin haastateltavien puhua asioista hyvin vapaasti. Vaikka työskentelen samassa yrityksessä ja tunsin osan haastateltavista etukäteen, koen että se ei vaikuttanut haastateltavien käyttäytymiseen.

#### 4.4 Haastatteluaineiston analysointi

Tutkimuksen analyysin ja tulkinnan tarkoituksena on aikaansaada tiivis ja selkeä kokonaisuus tutkimuksen tuloksista. Selkeän ja ymmärrettävän tulkinnan avulla tutkimus ja sen tulokset on helppo viestiä sekä raportoida yleisölle. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 229) Onnistuneen analysoinnin kautta on myös helpompi tehdä perusteltuja havaintoja sekä kehittämisehdotuksia tutkimustehtävään.

Laadullisessa tutkimuksessa nauhoitetut puhemuotoiset haastattelut yleensä litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi tekstimuotoon jonka jälkeen aineistoa voidaan analysoida. Käytännön analysoinnissa aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineistoa luetaan moneen kertaan. Tällöin katsotaan ja pyritään ymmärtämään sekä tulkitsemaan mitkä ovat ne havainnot ja asiat jotka nousevat esiin aineistosta. Tekstiä ja sisältöä voidaan laadullisessa tutkimuksessa analysoida eri tekniikoilla, esim. teemoittelamalla, tyypittelyllä tai sisällönerittelyllä. Tulosten tulkinta tarkoittaa sitä, kuinka tutkija pohtii aineistoa ja analyysin tuloksia sekä miten hän tekee niistä omia johtopäätöksiään. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin havaittavissa moninkertaisuutta kun tutkimuksen tutkija, tutkittava ja tutkimuksen lukija tulkitsevat sitä kukin omalla tavallaan. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät havaitse tai tulkitse asioita samalla tavalla. Tämä korostuu erityisesti laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun analysoinnissa, siksi tutkijan onkin pohdittava ja otettava huomioon eri tulkintojen näkökulmia. Tähän liittyy myös käsite tutkimuksen validiudesta eli kuinka luotettavia tutkimustulokset ovat. Onnistuneen tulkinnan ja analysoinnin kriteerinä voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitää sitä, että myös tutkimusta lukevat ihmiset jotka omaksuvat saman näkökulman kuin tutkija, voivat löytää tutkimusaineistosta samat asiat kuin tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston elämänläheisyys tekee analysoinnin haastavaksi. Vuorovaikutuksella kuitenkin on merkittävä osuus haastattelussa, miten tutkija on itse pystynyt ymmärtämään tutkittaviaan haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 151, 224; Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006)

Kun aineistoa litteroi ja analysoi mahdollisimman pian haastattelujen suorittamisen jälkeen haastattelija muistaa paremmin esimerkiksi haastattelussa vallinneen ilmapiirin sekä haastateltavan käyttäytymisen ja suhtautumisen aiheeseen. Tämän tutkimuksen nauhoitetut haastattelumateriaalit litteroitiin toukokuussa 2015 eli melko pian haastattelujen tekemisen jälkeen. Tutkimuksen tallennetut haastattelumateriaalit ovat äänentoistollisesti hyvälaatuisia ja tämä vähensi virheellisten tulkintojen

mahdollisuutta jotka johtuisivat huonosta äänenlaadusta tai epäselvyyksistä tallennuksissa. Litte-roinnin jälkeen analysoin ja tarkastelin aineistoa teemahaastattelussa olleiden teemojen perusteella. Pysin etsimään haastatteluaineistosta asiakohtia sekä huomioita joita esiintyi useamman haastateltavan vastauksissa. Tässä tutkimuksessa käytetyn teemoittelun avulla pyrittiin aineistosta löytämään ja muodostamaan keskeisiä aihekokonaisuuksia. Analysoinnissa käytin koodaamistekniikkaa jossa merkitsin vastauksia tekstissä eri väreillä eri teemojen ja aihekokonaisuuksien mukaisesti.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden analysointia

Tutkimuksen lähtökohtana on aikaansaada luotettavaa tietoa, siksi luotettavuuden arvioimiseksi ja varmistamiseksi tutkimuksia tulee pyrkiä lähestymään kriittisesti arvioiden. Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki joka kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuuden tärkeä elementti on käyttökelpoisuus, niin että todennettu tieto on todenmukaista ja että sitä voidaan hyödyntää työelämän kehittämisessä. Luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin. Tutkimuksen luotettavuutta on yleensä käsitelty validiteetin ja reabiliteetin käsitteiden kautta. Vakuuttavuuden käsitteellä voidaan täsmentää, kuinka vakuuttavasti ja uskottavasti tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset on esitetty. (Toikko ja Rantanen 2009, 121 - 123; Hirsjärvi ym. 2009, 231)

- **Validiteetti** (pätevyys) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Ovatko esimerkiksi haastattelukysymykset onnistuneita ja kuinka haastateltavat ne ovat ymmärtäneet suhteessa haastattelijaan. Validiteetilla voidaan tarkoittaa myös mm. lähteiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 189.)
- **Reabiliteetti** (luotettavuus) ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reabiliteetti koskee enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli toisin sanoen sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 189.)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia ja reabiliteettia voidaan parantaa avoimella, kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Laadullisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta voidaan korostaa tarkalla selostuksella tutkimuksen eri vaiheista, esimerkiksi haastatteluprosessista ja luokitteluun vaikuttavista perusteista. Lisäksi reflektoinnissa tulee arvioida ja kuvata koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi ym., 2009, 229 – 232)

Tässä opinnäytetyössä menetelmävalinnat ja strategiat on pyritty valitsemaan perustellusti. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ja puolistrukturoidun teemahaastattelun käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua siksi, että siten haluttiin saada käsityksiä ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä suoraan henkilöiltä joita asia koskee. Haastatteluteemat valittiin tutkimusongelman pohjalta, ja ihmiset saivat



vapaasti kertoa asioista tutkittavan ilmiön taustalla. Toki haastattelututkimuksen valinnassa tiedonkeruumenetelmäksi on myös ongelmallisia puolia. Haastattelijalla olisi hyvä olla taitoa ja kokemusta haastattelun suorittamisesta. Lisäksi haastattelun yhteydessä tehtävä havainnointi on menettelynä vaativaa ja perustuu ainoastaan haastattelijan omiin tulkintoihin. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 35 - 38)

Haastattelijan rooli tällaisessa laadullisen tutkimuksen prosessissa oli minulle ensimmäinen joten aikaisempaa kokemusta aiheesta ei ollut. Täten koko tutkimusprosessi oli minulle myös oppimisprosessi. Olen työskennellyt kohdeorganisaatioon liittyvissä kehitys- ja tukitehtävissä jo useita vuosia. Sitä kautta minulle on muodostunut kattava kokonaiskäsitys organisaatiossa tapahtuneista muutoksista, kehityksestä ja vallitsevasta nykytilasta. Organisaation henkilöstö ja toimintatavat ja – prosessit ovat minulle melko tuttuja, mutta varsinaista asiakaspalvelutyön substanssiosaamista ja – kokemusta minulla on verraten vähän. Vaikka työskentelen läheisessä suhteessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon, koen itseni tämän tutkimuksen tekijänä olevani enemmän tutkijan kuin työntekijän roolissa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia haastatteluteemojen mukaisesti kolmen eri näkökulman kautta. Haastatteluaineistosta on koottu havaintoja kuinka henkilöt kokevat työyhteisön, esimiestyön sekä oman asennoituminen ja itsetuntemuksen vaikutuksen työhön innostumiseen ja sitoutumiseen.

### 5.1 Työyhteisön näkökulma

Työyhteisöllä koetaan luonnollisestikin olevan suuri ja tärkeä merkitys henkilöstön työssä innostumiseen ja työhön sitoutumiseen. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisössä vallitseva yhteishenki luovat innostavaa tunnetta työn tekemiseen ja sitä kautta myös työhön sitoutuminen paranee.

*”Kyllä työyhteisön merkitys on tosi iso, että minkälainen työporukka sitä työtä tekee ja minkälaisen ilmapiirin se työporukka luo. Se on ehdoton vahvuus.” (H1)*

*”Koen sen erittäin tärkeänä, se on yksi tärkeimpiä asioita innostavuuteen liittyen ja myös sitä kautta sitoutumiseen. Mitä innostuneempi ihminen on tai innostavampi työilmapiiri, sitä sitoutuneempi henkilö siihen sitten on.” (H2)*

*”Sehän se tärkein just siel on että se yhteistyö siel pelaa, kyl siin asennoituu ihan eri tavalla niihin töihin kun on hyvä fiilis siinä.” (H9)*

*”Sellasessa työpaikassa jossa se työilmapiiri on huono, sinne on tosi kurjaa mennä et-  
tä vaikka työ itsessään ois kivaa niin se ei kompensoi huonoa työilmapiiriä, niin se on tosi suuri tekijä.” (H8)*

Vastaajat kokevat tärkeäksi, että työyhteisössä erityisesti ryhmän sisäinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat kunnossa. Avoin ja keskusteleva työyhteisö on ehdoton jaksamisen voimavara ja tällä on suora yhteys innostumiseen ja sitoutumiseen työssä. Ryhmän jäsenten tulisi tuntee toisensa, se lisää avoimuutta ja mahdollistaa paremman tuen saamisen ryhmän sisällä sekä mm. edesauttaa hiljaisen tiedon leviämistä. Työkavereilta saatava tuen merkitys niin substanssitiedon kuin henkisen tuen osalta koetaan erityisen tärkeäksi. Motivoituneet ja työstään innostuneet henkilöt levittävät positiivista energiaa myös muihin ryhmän jäseniin.

*”Työyhteisö ja työilmapiiri on loistava, äärimmäisen hyvä. Jos puhutaan meidän tiimistä, meil on tosi avointa kaikki keskustelut ja voidaan puhua ihan henkilökohtaisista asioista, joka mun mielestä on hirveen iso voimavara. Työnhän tekee työkaverit, se on ihan fakta homma.” (H5)*

*”..on hyvä muutenki olla siinä tiimissä, ja tiität että saat työkavereilta tukea..” (H4)*

*"Ryhmähengellä on tosi iso tekeminen kuinka innostunutta ja kuinka sitoutuneita porukka on yhteisiin tavoitteisiin.. ..totta kai siel on sellaisia ihmisiä jotka ei välttämättä oo niin innostuneita ja sitoutuneita, mut niillekin nää innostuneimmat yrittää tuoda sitä työn merkitystä ja muuta ihan oma-aloitteisesti." (H2)*

*"..erittäin hyvä ilmapiiri, ja työyhteisö on toisiaan tukeva, jokainen auttaa ongelmatilanteissa oman osaamisensa mukaan. ..kun ei ole ollut niin hyvä ilmapiiri niin sen huomaa heti et porukka ei ole niin sitoutunutta siihen työhön, tekemiseen saatikka työpaikkaan. Kyl se vaikuttaa ihan ehdottomasti." (H11)*

Puhelimitse tehtävä asiakaspalvelutyö koetaan välillä henkisesti raskaaksi työksi. Hankalat asiakas-kohtaamiset, pitkällä aikavälillä yksipuoliselta tuntuva työ sekä osaltaan myös työn yksinäisyys vaikuttavat työssä jaksamiseen. Siksi työyhteisön ja työkavereiden toisilleen antama tuki sekä ryhmässä vallitseva rento ja keskusteleva ilmapiiri on iso henkinen voimavara.

*"Työn raskaus, välillä saattaa olla ihan pirun vaikeeta kun sielt tulee mitä tulee lan-goilta. On äärimmäisen tärkeitä, ryhmädynamiikka ja että läppä lentää, se vie puol tuntia pois siitä päivästä henkisellä tasolla." (H5)*

*"Aika yksin tota duunia tekee mut siinä on tiimin ja esimiehen tuki, se on tosi tärkeä, että saa apua ja on keskusteluyhteys ihmisten kanssa, et saa jakaa niitä asioita. Tää työ vie ja vaatii henkisesti, on aika raskasta tää työ." (H6)*

Vaikka työyhteisön ja työilmapiirin vallitseva tilanne saivat haastatteluissa pääosin positiivisia kommentteja, esiin nousi myös muutamia hieman päinvastaisiakin näkemyksiä. Eri paikkakunnilla koettiin tiimirajojen voimakkuus ja yhteistyön toimivuus hieman eri tavalla. Tampereen toimipisteen ilmapiirin sanottiin olevan hyvä yli tiimirajojen, kun taas esimerkiksi Helsingissä ja Kokkolassa tuli esiin näkemyksiä että työyhteisössä tiimirajat ovat vahvat eikä koko paikkakunnan yhtenäisyys ole niin voimakasta, koko asiakaspalveluorganisaatiosta puhumattakaan.

*"On erittäin hyvä ilmapiiri ja työyhteisö on toisiaan tukeva, hyvinkin paljon. Tosi hyvä henki, kuten Tampereella ylipäättään on. Tääl on helppo ja rento olla kaikkien, tiimirajojen ulkopuolella uskalletaan kysyä apua, neuvoa ja muuta vastaavaa." (H11)*

*"..koko Helsinki niin totta kai tiimirajat on olemassa ja kyllä se jonkinlaisessa kanssakäymisessä saattaa tyssätä vähän." (H5)*

*"Asennoituminen vaihtelee hirveesti, meidän tiimissä on hyvä asenne.. mut sit jos kävellään vaikka käytävän toiselle puolelle niin siellä voi kuuluu soraääniä." (H4)*

*"..me ei koko Kokkolana olla yhteinen rintama. .. tehään niinku ryhminä yhdessä hommia, mut me ei olla siinä pisteessä että ymmärrettäs koko Kokkolana tätä juttua.*

*..et siinä ois kyllä parantamisen varaa siihen että "meidän Kokkola" tekee ja lopulta "meidän yritys X." (H2)*

Tyytymättömyys työyhteisön ilmapiiriin ja tiimin yhteishenkeen vaikuttavat suoraan työssä suoriutumiseen ja sitä kautta myös motivaatioon ja sitoutumiseen. Jos ryhmän sisäinen kommunikaatio ja avoin keskustelu eivät toimi vaaditulla tavalla, työssä jaksaminen voi tulla raskaaksi jos henkilö ei koe saavansa tarvitsemaansa tukea. Henkinen tuki on asioista puhumista, kuuntelemista ja toisesta välittämistä, ja ne ovat hyvän työyhteisön ja työilmapiirin ominaisuuksia.

*"Meil on toi oma tiimi vähä sulkeutunu, me ei oikee paljo jutella toisillemme. Toivoisin et se ois vähä avoimempi. Esimerkiksi puhelun jälkeen ois kiva jollekin avautua ja keskustella asiasta." (H10)*

*"Naapuriryhmä, tuntuu et enempi he siellä naureskelee ja on tekemisissä. Silloinki ku meil on tiimi-iltoja ni ei niis oo paljo ollu osallistujia." (H10)*

Työyhteisössä jaksamiseen ja motivaatioon vaikuttavat heikentävästi ns. negatiiviset henkilöt, jotka tuovat julkisesti ilmi heikon motivaationsa sekä asennoitumisensa nykyiseen työhön. Työyhteisön keskuudessa kuitenkin ymmärretään, että kaikki ihmiset ovat erilaisia yksilöitä ja he käyttäytyvät kukin omalla tavallaan. Työyhteisössä tulisikin tukea työkavereita mikäli olosuhteissa tai käyttäytymisessä havaitaan jotain epäkohtia tai puutteita. Myös niiden henkilöiden joiden työhön asennoitumisessa ja motivaatiossa olisi toivomisen varaa, tulisi itse ymmärtää negatiivisen suhtautumisen vaikutus työkavereihin ja koko työyhteisöön.

*"..on yksilökohtaista, jotkut ovat kyrsiintyneitä työhön ja ne antaa sen kuuluu ympäri käytävää että "miten paskaa tää työ välillä on". ..eihän se ihan mukavaa oo, vaikuttaahan se jos sie kuulet sitä joka päivä." (H4)*

*"..kaikki eivät ole niin avoimia, persoonallisuudet eivät vain ole sellaisia. ..on tärkeää et heidätkin saa avautumaan omista mielipiteistään.. .. kannustuksen paikka meiltä kaikilta." (H5)*

*"..kyllä meidän ryhmästä löytyy, kuten varmaan kaikista ryhmistä näitä jotka on aina negatiivisia. Se valitettavasti vaikuttaa. ..heidän pitää itse huomata että he on semmoisia, ei se auta muuten." (H7)*

*".. jotka ei tästä työstä niin oo innostunu tai niillä on joku kauhea antipatia yritystä X kohtaan, aika negatiivinen asenne." (H2)*

## 5.2 Esimiestyön ja johtamisen näkökulma

Esimiehellä, lähiesimiestyöllä ja johtamisella on erittäin suuri merkitys asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden motivaatioon ja sitä kautta työssä innostumiseen. Haastatteluissa puhuttiin paljon esimiehen läsnäolon ja välittämisen tunteen merkityksestä, ne ovat seikkoja joita esimiestyöltä ja johtamiselta halutaan. Vastaajat kokivat, että esimiehet vaikuttavat kiireisiltä ja läsnäolon tunnetta ei koeta tarpeeksi. Haastatteluissa toivottiin myös enemmän ylemmän johdon näkymistä ja läsnäoloa, normaalia kanssakäymistä arkityössä asiakaspalvelijoiden keskuudessa.

*”Esimiehiä ei kyllä hirveesti näy, läsnäoloa enemmän, omat lähiesimiehet ja yks porras ylöspäinkin.. ..tulis sinne istumaan meidän joukkoon et voidaan jutella kuin työkaiverille..” (H7)*

*”..meidän esimies, se ei oikei aina voi keskittyä ja sillä on aina muita asioita.” (H10)*

*”..jos mä oisin johtaja tai tällainen pieni esimies niin oisin enemmän läsnä, enemmän työntekijöiden kanssa tekisin työtä, niinku tiimi..” (H6)*

*”Olisi kiva jos ylempää johtoa tulis käymään.. me ollaan kuitenkin ne, jotka heidän työnsä tekee sitten loppupeleissä. Kyl mustakin ois kiva jos XXX tulis kysymää ja kuuntelee miten menee. Se ois mun mielestä äärimmäisen tärkeitä.” (H5)*

Henkisen hyvinvoinnin johtamisessa tärkeää on vuorovaikutuksen kautta välittäminen sekä ihmisten tunteminen ja tukeminen. Sen kautta tulee pyrkiä rakentamaan luottamuksellinen ja avoin esimiesalaissuhde. Avoin vuorovaikutus ja kommunikointi parantavat luottamuksen syntymistä ja sen tasoa. Luottamuksen rakentaminen perustuu esimiestyön lisäksi myös alaisen omaan asenteeseen ja persoonallisuuteen, kuinka asioista uskalletaan puhua esimiehen kanssa.

*”..juttelisin ihmisten kanssa muutakin kuin työasioita niin että oppii tuntemaan niitä ihmisiä.. ..olen yrittänyt luoda ympäristön että mulle voi kertoa jos joku mieltä painaa, ne luottaa mihun sillä tavalla et ne pystyy sanoo.” (H2)*

*”..pitää ensin opetella tuntemaan se porukka minkälaisia ihmisiä ja persoonia ne on, mikä niille ihmisille ylipäätään on tärkeitä.” (H1)*

*”..kuinka avoimesti sä itse puhut siitä sun omasta tilanteesta.. ..meil on ollu kyl tosi avoin suhde mun esimiehen kanssa, ollaan hyvin avoimesti puhuttu puolin ja toisin.” (H7)*

Vastauksissa nousi esiin esimiesten persoonanäkökulma ja ne luonnollisesti aina jakavat mielipiteitä. Esimieskin on yksilö ja oma persoonansa joilla kullakin on oma persoonallinen tapansa työskennellä.

Esimiestyössä on tärkeää hallita ihmistenjohtamistaidot, sosiaalisuus ja vuorovaikutuksellisuus. Myös vanha klisee on, että ensin on opittava johtamaan itseään ennen kuin voi johtaa muita. Esimiehiltä ja johtamiseltakin kaivataan uusiutumista ja johtamistaitojen päivittämistä vastaamaan henkilöstön tarpeita ja odotuksia.

*"..esimiehen omalla olemuksella on vaikutusta, et miten se tuolla meidän kanssa on ja et sitä uskaltaa lähestyy.. Se vaikuttaa tosi paljon tuohon ilmapiiriin ja siihen työtyytyväisyyteen.." (H4)*

*"Esimiehet on erilaisia. Jotkut esimiehet on varmasti sellaisia et en hirveen mielellään olis kaikkien ryhmissä." (H8)*

*"Ihmisten johtamista, se on äärimmäisen tärkeitä.. ..esimies on nykyisin sellainen urheilujoukkueen valmentaja – tyyppinen.." (H5)*

*"..vanhat esimiehet ovat vanhassa tyyliässä mitä oli 5-6v sitten.. ..työkulttuuri on muuttunu jotenki, et se heidän esimiestyö ei pysy siinä mukana.." (H6)*

Esimiehet kokevat työyhteisön ilmapiirin johtamisen haasteellisena ja tähän vaikuttaa luonnollisesti johdettavien ihmisten erilaisuus ja persoonallisuus. Jokaisella yksilöllä on hieman erilaiset tarpeet kuinka haluaa tulla johdetuksi. Siksi on tärkeää, että esimiehet tuntevat tiimensä jäsenet ihmisinä, yksilöinä. Ryhmän jäsenten tuntemus auttaa ryhmädynamiikan ja synergian luomisessa. Henkisen hyvinvoinnin johtaminen on henkilökohtaista sosiaalista vuorovaikutusta jossa tulee huomioida ryhmän yksilöt omina persooninaan. Suureen joukkoon ihmisiä mahtuu aina henkilöitä joiden motivaatio ja sitä kautta työssä suoriutuminen on heikkoa. Usein negatiiviset asiat ovat persoona- ja henkilösidonnaisia asioita ja vaikuttavat sitä kautta koko ryhmän toimintaan. Tämä tuo esimiestyölle kenties ehkä sen suurimman haasteen, kuinka johtaa ja motivoida niitä vähiten motivoituneita henkilöitä osana tiimiä. Työyhteisön johtamisessa esimiesten on osattava havaita sekä puuttuttava työyhteisöön ja ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

*"Osa on täysillä messissä ja osa tulee virran mukana. ..se on aina esimiehen näkökulmastakin haasteellinen että saa kaikki mukaan.. ..on muutamia henkilöitä, palkka juoksee ja tää on vaan tapa viettää kahdeksan tuntia päivästä." (H3)*

*"..tietyillä henkilöillä ollu se et ei oo kiva tulla duuniin.. ..se on vakava paikka, siihen pitää puuttua. Jos porukka ei viihdy töissä niin äkkiä se rupee leviämään, jos valitaan työilmapiiristä niin yleensä lähimmälle kollegalle..." (H3)*

*"Jotkut sellaiset jotka on vaan töissä täällä.. ..ne ei sitä asiakasta sen suuremmin huomioi, eikä asiakas ei välttämättä koe "wau- elämystä" että juuri häntä ei juuri niin henkilökohtaisesti tässä palveltu." (H2)*

Johtamisen työkaluina vastuuttaminen ja osallistaminen ovat keinoja motivoida, innostaa ja sitouttaa henkilöstöä, mutta tämäkään ei havaintojen perusteella aina riitä. Esille nousee peruskysymys "ovatko ihmiset oikeassa työpaikassa". Johdettavan henkilön innostumisen ja motivaation puute tiedostetaan, mutta sille ei välttämättä tiedetä parannuskeinoja. Esimiehet kaipaisivatkin uusia näkökulmia ja työkaluja henkilökohtaiseen valmentamiseen, osaamista ihmisten johtamiseen.

*"Jos mä vastuutan, niin ne tekee sen just ja just.. ..mutta kun ei niitä muutenkaan välttämättä kiinnosta, se ei vaikuta pidemmällä aikavälillä siihen innostumiseen omasta työstä.. ..pitäs löytää joku motivaattori, mutta en mä tiedä mikä se niillä sitten on."* (H2)

*"Jos miettii meidän roolia, niin vielä enemmän pitäisi olla aikaa henkilökohtaiseen valmentamiseen ja myös eväitä siihen."* (H2)

Palautteenantaminen sekä vastaanottaminen on esimiestyössä ratkaisevassa roolissa johdettavan ihmisen motivoinnissa ja kehittämisessä. Tavalla miten palautetta annetaan, on suuri vaikutus henkilön itsetuntemukseen ja -luottamukseen. Haastatteluiden perusteella palautteenantokulttuurissa ja -taidoissa olisi parannettavaa. Lisäksi myynnillisyyteen liittyvät palautteet tulevat esiin muita voimakkaammin ja koetaan että "perustyön" tekemisen arvostus jää myynnillisyyden jalkoihin.

*"Sillä on iso vaikutus miten se palaute annetaan. Jos se annetaan silleen rakentavasti ja positiivisesti, niin on sellainen olo että ehkäpä Mike tässä pärjään."* (H4)

*"On ISO ero nykyisen ja kahden aikaisemman esimiehen välillä...on äärimmäisen rakentava tapa jolla nykyinen esimies sen antaa ja läpikäy, et sualla ei tutu sellaista mahanlyötyä fiilistä. se on mun mielestä sen itseluottamuksen kannalta äärettömän tärkeä ..ihan ylivoimaisesti eniten.. (vaikuttaa itseluottamukseen)."* (H5)

*"Mul on sellane tottumus täältä, et jos esimies pyys huoneeseen niin sä olit väärin tehnyt."* (H6)

*"..kaikki muu palaute jää sen myynnistä saatavan palautteen varjoon, muutkin onnistumiset ja asiakaspalvelulliset onnistumiset tulis huomioida paremmin.."* (H11)

*"..osa kokee että ei saa arvostusta siitä perustyöstä, niin sit ei o haluja tehdä niitä myyntejäkään.. ..toi on varmaan yks kehittämisen paikka kyl."* (H2)

Työn merkityksellisyyden ja oman työn arvostuksen parantaminen on edellytys sille, että henkilöstön innostusta ja sitoutumista voidaan ylläpitää. Puhelinasiakaspalvelutyön luonne on pitkällä aikavälillä hyvin rutinoitunutta ja se tekee esimiestyön kannalta henkilöiden motivoinnista haastavaa. Esimiehet kokevat haasteelliseksi työn merkityksellisyyden avaamisen, kuinka yksittäinen asiakaspalvelija ym-

märtää oman työnsä tärkeyden ja roolinsa suuressa yhtiössä. Esimiehen tulisikin näyttää omaa esimerkkiä päivittäisessä arjessa, se on hyvä tapa pyrkiä ylläpitämään ja parantamaan alaistensa innostumista ja sitoutumista työhön.

*"Ymmärryksen luonti isossa kuvassa, mikä se minun työn merkitys tälle firmalle on.. sen ymmärtäminen et se lähtis pois pienestä keskiöstä että tuun töihin vaan palkan takia. Työn arvostusta ei itse näe kun sitä työtä tekee, niin ei huomaa niitä hyviä asioita mitä siellä joka ikinen päivä joka ikisessä työtehtävässä tulee. (H1)*

*"..asiakkaan kokemus on kaikista tärkein, mutta ei se aina tunnu kaikkien kohdalla menevän läpi. Merkityksen luominen, mikä on se oma osuus tuloksessa ja prosesseissa.. mut ei sekään välttämättä kaikille aukea." (H2)*

*"Oma esimerkki on ehdoton ykkönen, että seisot täysin sen työnantajan takana ja siinä tehtävässäsi mitä sä teet." (H1)*

Yleisesti valmentavaa johtamista ja asioista keskustelemista toivotaan enemmän. Esimieheltä vaaditaan ymmärrystä ja henkilöiden tuntemista jonka perusteella valmennuksen painopistealueita voidaan priorisoida. Toiset henkilöt kokevat tarvitsevansa enemmän substanssiosaamiseen liittyvää valmennusta, kun taas toiset kokevat tarvitsevansa ns. henkistä valmennusta.

*"Omalla kohdalla sanoisin että sitä ei kyllä tarpeeksi oo, itse kaipaisin enemmän valmennusta." (H5)*

*"..sais olla enempi, se on mukava aina päästä tuulettuun ja keskustelemaan esimiehen kanssa asioista." (H10)*

*"..sillon kun on valmennus niin miksei sen vois aloittaa sillä että käytäs läpi että "miten voit". sitä välittämistä." (H8)*

*"Valmennus, ja että saadaan juuri sen henkilön omaa vahvuutta siihen että saadaan niitä heikkoja kohtia tekemisessä niin se buustaa sitä omaa tunnetta osaamisesta ja siitä että tää on mun työpaikka, mä oon tässä hyvä.. se sitouttaa.." (H11)*

*"Kyl sitä pitäis olla ehkä vähä useemmin.. et osa ei välttämättä uskalla mennä kertoa esimiehelle että nyt on paska fiilis.. ..että noiden asioiden puolesta vois istuskella vähä useemmin." (H9)*

Kaksi kertaa vuodessa pidettävät TAKE- keskustelut liittyvät henkiseen valmennukseen, mutta niiden nykyinen sisältö ei välttämättä vastaa henkilöiden odotuksia. Koetaan, että niiden tulisi olla enem-



män vapaamuotoisempia keskustelutilaisuuksia jossa painopiste on henkilön henkisessä hyvinvoinnissa.

*„enemmän henkilökohtaisia take- keskusteluita, henkilökohtaista valmennusta, tukea..” (H6)*

*”Hyviä noi valmennukset, et ne taket pari kertaa vuodessa..ei ne riitä.” (H7)*

*„oon tykänny niistä osioista joissa suunnitellaan mitä haluisit jatkossa.. ..se vapaa osio, siit saa eniten irti.” (H8)*

*”Ei kerkee keskustella .. ..lukuja lyödään kalvolle, ei se oo mitää.. ei se oo enää keskusteluu sillee..” (H6)*

### 5.3 Henkilön oman asenteen ja motivaation näkökulma

Yksilön omasta näkökulmasta työhön sitoutuminen ja innostuminen perustuvat omaan asennoitumiseen ja motivaatiotekijöihin jotka ohjaavat ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä. Kysyttäessä mitä sisäisiä motivaatiotekijöitä he omassa työssään ja työskentelyssään tunnistavat, esiin nousi onnistumisen tunne siitä että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja että siitä saa palautteen. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa suuresti myös vapaus ja itsenäisyys työn tekemisessä. Esimerkiksi etätyöskentely mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja se on samalla myös eräänlainen osoitus luottamuksesta jossa korostuu oma vastuullisuus päätöksenteossa.

*”..siinä motivoi kaikista eniten se, kun puhelu päättyy ja sä kuulet että asiakas on tyytyväinen, ja että se jopa sanoo jonkun kiitoksen erikseen siinä.” (H7)*

*”Auttaa asiakasta, että homma tulee kuntoon ja asiakas saadaan tyytyväiseksi.” (H9)*

*”Asiakaskohtaukset, niiden onnistumiset.. saa tyytyväisen asiakkaan linjan päähän..etenki ne haastavat asiakkaat kun saadaan tilanne päättymään hyvin.” (H11)*

*”Tykkään että saan tehdä aikalailla itsenäisesti. Mut kyl motivaatio tulee aika monesta, nyt motivoi kun voi tehdä etätyötä, tää on ollu mukava muutos, ettei tähän leipiinny.. koska tähän leipiintyy tähän työhön todella nopeesti..” (H6)”*

Omat onnistumiset koetaan itseluottamusta ja – tuntemusta kasvattavana tekijänä. Kuitenkin tässäkin oppimisprosessissa esimiehen rooli korostuu, että henkilö saa onnistumisista oikeanlaisen ja oikeanaikaisen palautteen. Motivoinnin ja itseluottamuksen parantaminen liittyy läheisesti palaut-

teenantoon, vain sen kautta yksilö voi oppia ja kehittyä. Itseluottamuksen puuttuessa päätöksiä ei välttämättä uskalleta itse tehdä vaan niihin halutaan varmistus ja tukea.

*”Täällä on aika kova varmistelun kulttuuri palveluneuvojien keskuudessa, et ei välttämättä luoteta itteensä. Mut kun esimies antaa sulle vapauden ja kannustaa niin sitä kautta sä saat ittelles sen.” (H5)*

*”Omat onnistumiset varmasti kasvattaa. ..niin kyllähän se aina motivoi...” (H4)*

*”..onnistumiset ja jos niistä saa palautetta. ...tekee itse sen päätöksen niin kyllähän se itseluottamus sillä kasvaa.” (H7)*

*”..työn mielekkyys.. että sais sitä vastuuta, ja sais myös palautteen olipa se sit positiivista tai negatiivista, koska ilman sitä ei opi.” (H11)*

Puhuttaessa oman työn merkityksellisyydestä, asiakaspalvelun roolin ja oman työn tärkeys asiakkaiden keskuudessa kyllä tiedostetaan. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen koetaan velvollisuutena ja vastuullisuutena hoitaa asetetut ja vaaditut tehtävät. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että asiakkaat saavat hyvää palvelua ja asiakaspalvelu antaa asiakkaille positiivisen kuvan yrityksestä. Nämä havainnot myös tukevat yrityksen arvoja ja strategioita. Esille tuli kuitenkin huoli, ilmaistaanko asiakaspalvelutyön tärkeyden merkitys henkilöstölle vieläkin tarpeeksi hyvin yrityksen johdon puolelta, ja miten vastaavasti tuodaan esiin yrityksen sitoutuminen henkilöstöön?

*”Me ollaa tärkeessä roolissa aspassa, et me ratkaistaan se asiakkaan ongelma kuntoon.. et se on hirveen iso rooli et kaikki natsaa ja on kunnossa.” (H11)*

*”..onhan se tietty merkityksellistä miten tuolla asiakasrajapinnassa hoidetaan niitä asiakkaita..” (H4)*

*”..kun saa suoran palautteen asiakkaalta sillo ainaki tuntuu et se on tosi tärkeätä työtä..” (H8)*

*”Hoidan ne tehtävät mitä minulle on annettu hoidettavaksi, koska se on sitä sitoutumista sit aidoimmillaan. Sit taas, sehän on vuorovaikutusta toi sitoutumisenkin, että se pitää se vastakaiku tulla myös sieltä firman puoleltakin eikä pidetä sitä itestänselvyytenä..... me kuitenkin ollaan ne ruohonjuuritason duunarit ketkä yrityksen asiakkaiden silmissä muodostaa.. mut meil mun mielestä liian vähän, oikeesti, sydämestä, kerrotaan sitä.” (H5)*

Sitoutumisen ja innostumisen edellytyksenä asiakasrajapintahenkilöiden tulee kokea asiakaspalvelutyö ”omaksi työkseen”. Esimiesten vastuulla on jo rekrytointivaiheessa tuoda työtä hakeville henki-

löille esille realistinen työn luonne ja kuvaus mitä asiakaspalvelutyö on ja mitä työssä onnistumisessa vaaditaan. Sen perusteella henkilöiden tulee pohtia onko hänen hakemansa työpaikka ja vaadittu tekeminen juuri häntä varten. Kaikki ihmiset eivät asiakaspalveluun, erityisesti puhelinasiakaspalveluun sovellu, siksi on luotava henkilöille todenmukainen kuva työn luonteesta ja sisällöstä. Innostuneen ja työhön sitoutuneen henkilön tunnistaa asenteesta, he haluavat oppia koko ajan uutta ja hakevat uutta tietoa sekä kehittävät itseään oma-aloitteisesti.

*”Henkilölle tulee saada totuudenmukainen kuva siitä työstä mitä me ollaan tarjoamassa jotta se pystyy miettimään onko se ylipäättään sellaista työtä jota minä haluan tehdä, onko se valmis sitoutumaan tämän tyyppiseen työhön..” (H1)*

*”..on oikeessa työpaikassa, kokee sen työn jollakin tavalla omaksi, niin kyllä se sieltä ihan lähtee. Ne imee sitä tietoo ihan oma-aloitteisesti, kehittää itteään oma-aloitteisesti ja tulokset on totta kai hyviä.” (H2)*

*”Tärkein on ymmärrys miksi täällä ollaan.” (H3)*

Keskusteluissa keinoista oman työn arvostuksen lisäämiseksi nousi esiin oman työn havainnointi ja sitä kautta merkityksen avaaminen asiakkaan näkökulmasta. Työn vastuullisuus ja asiakaskeskeisyys ilmaistiin varsin ytimekkäästi oman asenteen ja motivaation näkökulmasta. Henkilön oma asennoituminen ja motivaatio ovat toimivan asiakaspalvelukulttuurin ydin. Läpi organisaation tulisi vallita positiivinen palveluasenne niin, että hyvä” tekemisen fiilis” välittyy myös asiakaskontaktissa asiakkaalle. Ja tässä kaikki lähtee viimekädessä jokaista henkilöstä itsestään, henkilön tulee tuntea itsensä soveltuvaksi asiakaspalvelutyöhön. Asenne ratkaisee.

*”Jos sinä itse olisit asiakas niin minkälainen tunnetila tai olo sulle sen puhelun jälkeen jää. Se on se ykkösjuttu mitä me lähdetään hakemaan, oppia arvostamaan asiakkaan näkökulmasta sitä omaa tekemistään.” (H1)*

*”Ihmiset ymmärtäs sen että asiakkaana tulisi itsellekin hyvä mieli ja saa ne vastaukset mitä hakee niin silloinhan kaikki pelaa” (H9)*

*”Yritän palvella asiakasta, kuin minä olisin se asiakas.. et hoitaa sen hyvin ja jouhevasti.. ja se et, jos jotain lupaa niin sen pitää.” (H6)*

*”Kyl se lähtee ittestä kaikki, en tiedä pystyykö sitä kukaan muu tekemään.” (H10)*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa läpikäydään empiirisen tutkimuksen havaintoihin sekä teorian tietoon pohjaten johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia toimenpiteistä joilla pyritään parantamaan henkilöiden työhön innostumista ja sitoutumista henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

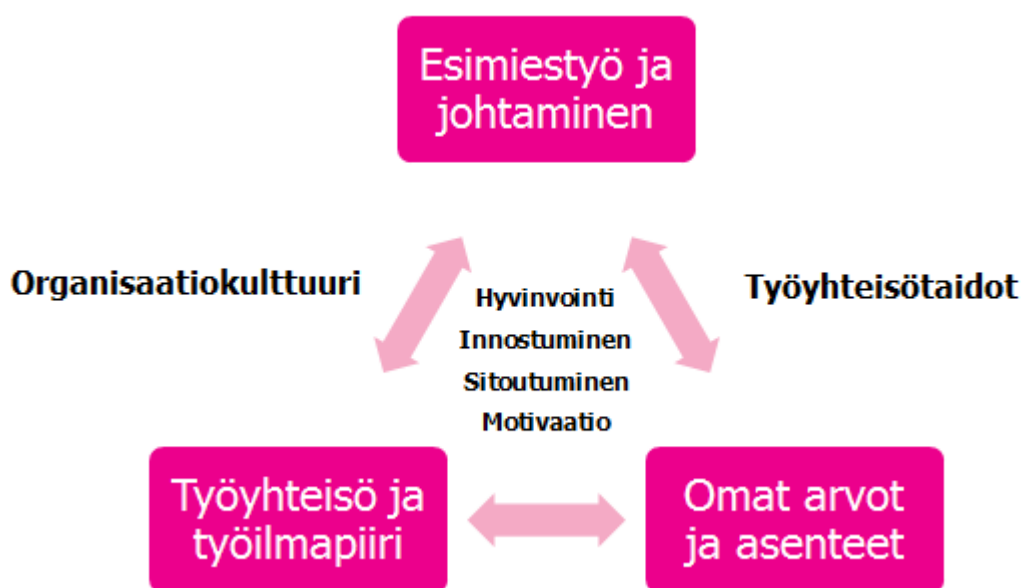
### 6.1 Johtopäätökset

Empiirisestä tutkimuksesta saatujen havaintojen mukaan kaikilla kolmella opinnäytetyön viitekehyyksessä esitetyllä näkökulmalla on omanlaisensa merkityksensä ja vaikutuksensa henkiseen hyvinvointiin ja siten työhön innostumiseen ja sitoutumiseen. Toimivan työyhteisön sekä työilmapiirin merkitys koetaan suureksi voimavaraksi työssä jaksamiselle. Kohdeorganisaation asiakaspalvelutyön luonteesta johtuen erityisesti työkavereilta saatava tuki koetaan tärkeäksi. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation työilmapiiri on pääosin hyvä, mutta ilmapiirissä ja työyhteisön toimivuudessa on hieman ryhmä- ja paikkakuntakohtaisia eroja. Tiimirajojen koetaan hieman heikentävän yleistä vuorovaikutusta ja siten jopa työssä suoriutumista. Lisäksi työyhteisön ilmapiiriä heikentävänä tekijänä pidetään motivoitumattomien eli ns. ”negatiivisten henkilöiden” henkilöiden vaikutusta. Yksilön itsetuntemuksen ja asennoitumisen näkökulmasta henkilöiden tulisikin pohtia omaa asennoitumistaan ja suhtautumistaan työhön sekä sen vaikutusta omaan suoriutumiseen ja työyhteisöön. Hyvän työyhteisön edellytys on sosiaalisuus ja toimiva vuorovaikutus, siksi henkilöstöltä vaaditaan sosiaalista osaamista sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Työyhteisötaitojen ohella itsensä johtamistaitojen hallinnalla on suuri merkitys niin työyhteisön kuin yksilön hyvinvoinnin rakentumiseen.

Tutkimuksen mukaan esimiehiltä kaivataan enemmän läsnäoloa arjen tekemisessä. Tällä hetkellä henkilöstö kokee esimiehensä olevan kiireisiä jolloin välittämisen tunne voi jäädä puutteelliseksi eikä tärkeäksi koettua luottamuksen ilmapiiriä synny. Jos esimies ei ole tarpeeksi läsnä ja aktiivinen työskentelyssä tiiminsä kanssa, työntekijä voi kokea että esimies on irtaantunut arjesta. Tällöin esimerkiksi motivoitumisen ja kehittymisen kannalta tärkeä palautteenanto ei välttämättä ole tarpeeksi tehokasta eikä se tuota haluttuja tuloksia. Tutkimuksen mukaan joko esimieheltä tai suoraan asiakkaalta saadulla palautteella ja huomiolla on suuri palkitseva ja motivoiva vaikutus. Esimiestyöhön liittyen henkilöt haluaisivat myös saada enemmän henkilökohtaista valmennusta. Yleisesti koettiin, että esimiehen kanssa tulisi voida käydä useammin henkilökohtaiseen jaksamiseen ja kehittymiseen liittyviä keskusteluja. Kaksi kertaa vuodessa pidettävät tavoite – ja kehityskeskustelut eivät ole riittäviä eivätkä ne sisällöltään vastaa henkilöstön odotuksia. Ne koetaan rakenteeltaan liian kaavamaisiksi eikä niissä jää tarpeeksi aikaa vapaaseen keskusteluun.

Työn voimavarojen näkökulmasta työyhteisön toimivuus sekä vallitseva työilmapiiri vaikuttavat suoraan joko parantavasti tai heikentävästi henkilöstön henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden ohella esimiestyön sekä johtamisen merkitys korostuu hyvinvoinnin edellytysten rakentamisessa. Organisaation vastuulla on luoda sellainen henkilöstö- ja johtamisstrategia sekä kulttuuri joka luo edellytykset henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja ke-

hittämiseksi. Työnantaja ei kuitenkaan voi yksin olla vastuussa hyvinvoinnin rakentumisesta. Yksilön voimavarojen näkökulmasta organisaation jokaisen jäsenen henkilökohtainen motivaatio sekä asenne ovat hyvinvoinnin tärkein lähtökohta. (Rauramo 2012, 107 – 111) Menestyäkseen ja kokeakseen hyvinvointia työssä on yksilön arvojen sekä asennoitumisen oltava mahdollisimman hyvin sopuissa organisaation arvomaailman, strategioiden ja tavoitteiden kanssa. Organisaation ja yksilöiden hyvinvointi rakentuu kokonaisvaltaisesti yksilön ja työn voimavarojen resurssien puitteissa. Positiivinen ja voimaannuttava organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön hyvät työyhteisötaidot auttavat edellä mainittujen resurssien optimaalista hyödyntämistä työssä innostumisen ja sitoutumisen parantamiseksi. Koettu hyvinvoinnin taso rakentuu ja on riippuvainen jokaisen osa-alueen toimivuudesta sekä niiden muodostamasta synergiasta. (Kuva 10.)



Kuva 10. Kokonaisvaltainen hyvinvoinnin rakentuminen

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Kuten todettu, aineettoman pääoman resurssien optimaalinen hyödyntäminen organisaation tarpeisiin edellyttää hyvinvoivaa, sitoutunutta ja innostunutta henkilöstöä sekä sitä tukevaa esimeistystä ja johtamista. (Roos, ym. 2006, 8-14) Empiirisestä tutkimuksesta saatujen havaintojen perusteella työhön sitoutumisen ja innostumisen parantamiseksi tehtävät kehittämisehdotukset liittyvät psykologisen ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen työyhteisössä. Psykologisen pääoman kehittäminen liittyy itsetuntemuksen sekä itsensä johtamisen kehittämiseen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen puolestaan työyhteisötaitojen sekä vuorovaikutuskykyjen kehittämiseen. Myös Shuck, Rocco ja Albornoz (2011) painottavat omassa tutkimuksessaan työyhteisön sosiaalisen pääoman, vuorovaikutustaitojen sekä johtamisen ja lähiesimeistytön merkitystä sitouttavan organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksissa korostuvat erityisesti esimeistytön ja esimesten ihmisten johtamistaitojen merkitys, koska niiden kautta vaikutetaan koko työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin sekä esimerkiksi työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen.

Kehittämistoiminnassa on osattava ajatella, mitä osaamista organisaatio tulevaisuudessa tarvitsee pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Kun kysymyksessä on organisaatio jonka menestystekijät ovat inhimillisessä pääomassa, tällöin tärkeimmät kehitysprosessit liittyvät henkilöstön hyvinvointiin sekä oppimisen ja osaamisen kehittämiseen. Jos halutaan kehittää asiakaspalvelukulttuuria kokonaisuudessaan, niin se vaatii useiden eri kokonaiduuksien samanaikaista kehittämistä. Tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksien tavoitteena on parantaa ihmisten henkistä hyvinvointia ja siten innostumista sekä sitoutumista työhön. Yksilön voimavarojen näkökulmasta itsensä johtamistaitojen kehittämisen kautta pyritään parantamaan henkilöiden omaa itsetuntemusta sekä kykyä pohtia omaa motivaatiota ja asennoitumista työhön. Työyhteisötaitojen ja esimiesten ihmisten johtamistaitojen kehittämisellä voidaan parantaa työn voimavarojen näkökulmasta organisaation sosiaalista pääomaa.

Toimeksiantajaorganisaatiossa kehitetään aktiivisesti päivittäisjohtamisen toimintamallia ja tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia onkin hyödynnetty kehittämisprojektien ja hankkeiden taustatiedon lähteenä, kuten esimerkiksi Arvopaja - tilaisuuksien suunnittelussa. Lisäksi käynnistymässä on RYTM- kulttuurihanke, jonka tavoitteena on päivittäisjohtamisen kehittämisen kautta luoda ja kehittää uudenlaista asiakaspalvelukulttuuria parantamalla työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja sekä valmentavaa esimiestyötä. Tämän opinnäytetyön kehitysehdotukset tukevat tätä projektia sekä sen tavoitteita.

### 6.2.1 Itsensä johtamistaitojen kehittäminen

Itsensä johtamistaitojen kehittäminen kasvattaa yksilön psykologista pääomaa ja sen avulla henkilö voi paremmin hallita ja arvioida itsetuntemustaan. Itsearvostuksen ja -tuntemuksen ymmärtämisen kautta henkilö voi paremmin tulkita omaa motivoitumista, asennoitumista ja suhtautumista työhönsä. Asennoitumisella ja käyttäytymisellä on ratkaiseva merkitys miten henkilö suoriutuu työssään sekä miten hän sopeutuu ja vaikuttaa työyhteisöön. (Kulovesi 2012, 139) Itsensä johtamisen kehittämisessä oman toiminnan havainnointi ja reflektointi ovat keinoja jolla omaa suoriutumista voidaan analysoida ja kehittää. Oman tekemisen arviointi korostaa henkilön omaa vastuuta työssä suoriutumisesta ja se myös osallistaa henkilöä. Tämä parantaa henkilöiden itseluottamusta ja itsetuntemusta.

Arvopaja - tilaisuudet olivat henkilöstölle hyvä mahdollisuus pohtia itsetuntemuksen näkökulmasta arvojen vaikutusta toimintaan ja suoriutumiseen. Arvopaja – tilaisuuksissa henkilöt mm. etsivät vastauksia kysymyksiin ”Mitkä on Elisan arvot? Miten arvot voisivat olla Elisalle kilpailuetu? Mikä arvoista toteutuu parhaiten? Mikä arvoista toteutuu heikoiten? Miten heikoin arvo voisi olla kilpailuetu?” Kun tähän keskusteluun liitetään myös yksilön omien arvojen ja asenteiden vaikutus, voi henkilö verrata omia arvojaan suhteessa työnantajan arvoihin sekä mitkä asiat työssä henkilöä itsessään motivoivat. Henkilö voi kysyä itseltään esimerkiksi: ”Mitkä ovat omat elämän arvoni? Miksi minä olen täällä töissä ja miksi teen tätä työtä? Mitä haluan työltäni jatkossa ja mitä itse voin antaa työlle? Miten voin

kehittyä työssäni?” Usein näitä asioita tulee pohtineeksi vasta kun siihen erikseen ihmisiä aktivoidaan, siksi johtamiskulttuurissa tulisi ohjata ihmisiä myös tämän tyyppiseen ajatteluun.

Hyvä käytännön työkalu itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen kehittämiseen ovat säännölliset esimiehen kanssa tehtävät henkilökohtaiset valmennukset (One-To-One – valmennukset) joiden painopiste on henkilön omissa voimavaroissa. Tätä tukee myös tutkimuksessa esiin noussut henkilöstön toive saada enemmän tämän tapaista henkilökohtaista valmennusta työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen liittyen. One-To-One - valmennuksessa läpikäydään henkilön itsensä näkökulmasta hänen henkilökohtaista työssä suoriutumista sekä kehittymistään. Keskustelun tulisi olla työntekijää aktivoivaa ja osallistavaa jossa hän itse joutuu pohtimaan mm. edellä mainittuja työhön liittyviä asioita. Suoriutumisen analysoinnin kautta voidaan paremmin hyödyntää henkilön voimavaroja ja vahvuuksia sekä tunnistaa potentiaaliset kehittämisalueet. On hyvä muistaa, että kehitys on henkilökohtaista ja tavoitteet puolestaan suoraan työhön liittyviä. Oman toiminnan analysoinnin ja reflektoinnin tarkoituksena on saada yksilö ottamaan enemmän vastuuta omasta toiminnastaan, suoriutumisestaan ja kehittymisestään sekä siten asennoitumaan ja sitoutumaan paremmin.

## 6.2.2 Työyhteistaitojen kehittäminen

Työyhteistaitojen kehittämisen tavoitteena on parantaa henkilöstön vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja jotka lisäävät sosiaalisen pääoman määrää työyhteisössä. Se lisää yhteisöllisyyttä ja työyhteisön toimivuutta sekä parantaa henkilöstön toimintaedellytyksiä. Parempi toimintakyky erilaisissa vuorovaikutustilanteissa edesauttaa toiminnan sujuvuutta arjessa ja erityisesti ongelmatilanteiden ratkaisussa. Esimiestyön näkökulmasta vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittäminen edistävät sosiaalisuutta, parantavat tärkeitä ihmisten johtamistaitoja sekä helpottavat luottamuksen rakentamista. Alaistaidoissa ne puolestaan korostavat työntekijän asennetta ja vastuuta työstä, työkavereista sekä omasta jaksamisesta. Lisäksi huomioitavaa on, että kohdeorganisaatiossa vuorovaikutustaitojen kehittyminen auttaa asiakasrajapinnan henkilöstöä myös asiakaskohtaamisten hallinnassa parantaen henkilöstön itsetuntemuksen ja – luottamuksen määrää.

Usein käytettynä työkaluna työyhteistaitojen kehittämiseen ovat henkilöstön ja tiimien valmennukset tai koulutukset. Alla olevat kohdat ovat esimerkkejä eräästä työyhteisövalmennuksen sisällöstä. (Wager 2015) Työyhteistaitojen kehittäminen lisää organisaation suorituskykyä toiminnan tehostuessa ja työn laadun parantuessa, joka lopulta näkyy myös asiakastyytyväisyydessä.

- Vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittäminen
- Tiimien toiminnan kehittäminen
- Työyhteisön pelisääntöjen tarkistaminen ja kehittäminen
- Työroolien ja työprosessien selkiyttäminen
- Työhyvinvointi ja väsymisen ehkäisy
- Ajanhallinta
- Ristiriitojen rakentava käsittely sekä konfliktien ennaltaehkäisy

Esimerkiksi aikaisemmin kohdeorganisaation asiakasrajapintaan rekrytoitujen henkilöiden peruskoulutuksissa työyhteisö- tai vuorovaikutustaitoja ei koulutettu juuri lainkaan. Nykyisin peruskoulutus kuitenkin sisältää jo vuorovaikutusosion asiakaskohtaamistilanteiden näkökulmasta, mutta tämä koulutusrunko on vasta otettu käyttöön eikä sen tuomia hyötyjä ole vielä tarkkaan selvitetty. Mielestäni työyhteisötaitojen koulutus on yhtä tärkeää kuin työn vaatiman substanssiosaamisen koulutus. Esimerkiksi kohdeorganisaation asiakasrajapintaan rekrytoitujen työntekijöiden keski-ikä yleensä on varsin nuori, eikä nuorilla ihmisillä välttämättä ole vielä iän mukanaan tuomaa kokemusta työyhteisö- ja vuorovaikutustaidoissa. Valmennuksen kautta uusien työntekijöiden on helpompi yhteisöllistyä organisaatiossa ja yrityksessä jo pidempään työskennelleet henkilöt ymmärtävät paremmin mm. tuen antamisen merkityksen. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot edesauttavat myös organisaation kannalta tärkeän hiljaisen tiedon leviämistä. Siksi on tärkeää, että henkilöitä valmennetaan myös sosiaalisten taitojen osalta.

### 6.2.3 Esimiesten ihmisten johtamistaitojen kehittäminen

Esimiehen rooliin tullaan usein oman organisaation sisältä, jossa substanssiosaamista vaativissa tehtävissä menestymällä on luotu edellytykset uralla etenemiselle. Mutta asiantuntijarooliin muuttaminen esimiehen rooliin ei välttämättä ole helppo prosessi, ihmisten johtaminen on monelle se vaikeimmin opittava johtamisen alue. Kenties tärkeimpiä johtamisen työkaluja esimiehellä on hänen oma persoonansa ja karismansa. Tämän työkalun käyttämisessä puolestaan itsensä johtaminen on avainasemassa, millainen itsetunto esimiehellä on ja kuinka hän sitä kehittää. Edellä mainittujen itsensä johtamis- sekä työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen parantaa siten myös esimiehen ihmisten johtamistaitoja.

Vaikka kohdeorganisaation esimiestyön ja johtamiskulttuurin koetaan viime vuosina parantuneen, tutkimuksen mukaan esimiestyössä on vielä kehittämisen varaa. Tutkimuksen mukaan esimiesten läsnäolon merkityksen tärkeyttä tulee korostaa, koetut puutteet lähiesimiesten läsnäolossa aiheuttavat välittämisen ja luottamuksen tunteen vähyyttä. Ilman tarvittavaa läsnäoloa ei synny tuloksellista johtamista, joka voi näkyä työntekijöiden huonona työssä suoriutumisenä ja sitoutumisena. Myös kohdeorganisaation ylemmän johdon läsnäoloa ja arjessa näkymistä tulisi lisätä. Vaikka organisaatiossa säännöllisesti pyritään järjestämään johdon jalkautumisia ja infotapahtumia, haluttaisiin että henkilöstöä lähestyttäisiin arjen työssä myös henkilökohtaisemmalla tasolla, ikään kuin työkaverin tavoin. Henkilöstö kokee ylemmän johdon osoittamalla asiakaspalvelutyön arvostuksella ja työn merkityksen korostamisella olevan työhön sitoutumiseen ja motivoitumiseen parantava vaikutus.

Esimiehet kokevat itsekkin työyhteisön, ilmapiiirin ja ihmisten johtamisen haasteellisena tehtävänä. Eriytyisen haasteellisena nähdään ”negatiivisten henkilöiden” asenteiden ja motivaation valmentaminen. Näihin haasteisiin esimiehet itsekkin kaipaisivat lisää työkaluja sekä osaamista. Valmentamisen, osallistamisen sekä palautteenannon hyviä käytäntöjä tulisi jakaa esimerkiksi esimiesten keskinäisissä sparrauksissa. Työkaverilta oppiminen ja esimerkiksi kollegalta saatu palaute voi usein jopa olla tehokkaampaa ja arvostetumpaa kuin esimerkiksi omalta esimieheltä saatu palaute.



Kohdeorganisaatiossa tuleekin kohdentaa resursseja johtamisen edellytysten parantamiseen kehittämällä esimiesten ihmisten johtamistaitoja sekä antamalla heille riittävästi tarvittavia työkaluja sekä tukea tulokselliseen johtamiseen. Tähän tarpeeseen vastaa käynnistymässä oleva RYTMI- kulttuuri- muutoshanke, jonka merkittävänä painopistealueena on esimiesten ihmisten johtamistaitojen kehittäminen. Hankkeen avulla pyritään antamaan esimiehille paremmat valmiudet tuloksekkaaseen esimiestyöhön. Esimerkiksi valmentamis- ja osallistamistaitojen kehittäminen ovat hankkeen tärkeimpiä osa-alueita. Käytännössä hanke perustuu Tutor- henkilöiden toimintaan, jonka avulla valmennetaan esimiehiä parhaissa käytännöistä esimerkiksi valmennuksessa, palaverikäytännöissä, osallistamisessa, ongelmanratkaisussa sekä töiden organisoinnissa.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta sekä tuloksien ja kehittämisehdotuksien hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Jo opintojeni alkuvaiheessa oli selvää, että tulevan opinnäytetyöni aihe liittyy tavalla tai toisella henkilöstön hyvinvointiin työssä. Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi liittyy läheisesti omaan työhöni ja koen aiheen henkilökohtaisesti tärkeänä ja kiinnostavana. Opintojen edetessä pohdimme yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ajankohtaista ja hyödyllistä näkökulmaa tutkimuksen aiheen määrittämiseksi ja rajaamiseksi. Kohdeorganisaatiossa joulukuussa 2014 suoritetun laajan työtyytyväisyystutkimuksen tulosten ja havaintojen perusteella lopullinen aihe tarkentui. Asiakaspalvelu ja sen rooli yrityksen toiminnassa elää murroskautta, joten tutkimusaihe on organisaation näkökulmasta erittäin ajankohtainen. Aikaisemmin asiakaspalvelu koettiin ehkä jopa pelkkänä kustannuksia tuottavana toiminteenä. Nykyisin asiakaspalvelu aletaan jo onneksi tunnistaa elintärkeäksi kosketuspinnaksi asiakkaisiin. Kokonaisvaltainen asiakkuuksien ymmärtäminen sekä myynnillisyyden hyödyntäminen ovat muuttaneet asiakaspalvelun merkitystä yrityksen toiminnassa. Kovassa kilpailutilanteessa laadukas asiakaspalvelu tulee nähdä lisäarvon tuottajana sekä yrityksen kilpailuetuna. Toteutuakseen se vaatii organisaation tahtotilan lisäksi asiakaslähtöisen, motivoituneen, innostuneen ja sitoutuneen asiakaspalveluhenkilöstön.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työhön innostumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä jotka asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset itse kokevat tärkeiksi. Havaintojen ja teorian tiedon perusteella tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle lisätietoa ja kehittämisehdotuksia työhön innostumisen ja sitoutumisen parantamiseksi. Kokonaisuudessaan haastatteluaineisto oli laajempi kuin mitä varsinaisissa tutkimustuloksissa esiteltiin, haastatteluissa tuli esiin myös muita aihealueen ulkopuolisia työhön liittyviä asioita. Materiaali käytiin kokonaisuudessaan läpi alkusyksyllä analysoinnin valmistumisen jälkeen toimeksiantajan sekä esimiesten valmentamisen kehittämisen hankkeesta vastaavan henkilön kanssa. Opinnäytetyössä esiin nousseita havaintoja on hyödynnetty esimerkiksi Arvopaja- tilaisuuksien ideoinnissa. Lisäksi aineisto on ollut lähdemateriaalina juuri käynnistyneessä RYTMi- kulttuurimuutos-hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on uudistaa käsitystä laadukkaasta asiakaspalvelusta sekä asiakaspalvelukulttuurista. Toivon ja uskon, että tutkimuksesta saadut havainnot ja lisätiedot auttavat hankkeen toteuttamista ja tavoitteita.

Toinen tutkimukselle asetettu tavoite oli oman osaamisen kasvattaminen niin valitussa aihepiirissä kuin tutkimusprosessin suorittamisessa. Tarkasteltaessa opinnäytetyöprojektia kokonaisuudessaan, tämä oli laajuudessaan suurin ja haastavin tekemäni tutkimusprojekti. Ajallisesti se vei noin 10 kuukautta jos aikajaksoa tarkastelee tutkimusaiheen tarkentumisesta tammikuussa 2015. Empiirisen tutkimuksen haastattelut sekä litteroinnit suoritettiin huhti - toukokuussa ja analysointia tehtiin pienissä erissä kesän aikana. Teoria-aineiston keräämisen aloitin tutkimusaiheen vahvistuessa, mutta suurin osa aineistosta kerättiin vasta tutkimuksesta saatujen havaintojen perusteella. Valtaosa kirjoitusprosessista tehtiin syksyn aikana jolloin pidin loma- ja vapaapäiviä projektin tekemistä varten.

Koin tämän järjestelyn oman jaksamisen kannalta parhaaksi, työn ohessa opiskelu yhdessä henkilökohtaisen elämän aikataulujen kanssa on aika haastavaa. Mainittakoon myös, että viime keväänä omassa työorganisaatiossani oli muutoksensuunnitteluprojekti joka kieltämättä vaikutti opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi kesällä halusin pitää ansaittua lomaa niin töistä kuin opinnoistakin.

Mielestäni tämä projekti on kasvattanut omaa osaamistani valitussa aihepiirissä sekä tämänlaajuisen tutkimusprosessin suorittamisessa. Projektissa piti työskennellä hyvin itsenäisesti joka sinällään oli myös hyvä oppimiskokemus, koska tällaisen tieteellisen työn tekeminen ei ihan ole arkipäiväistä. Refleктоitaessa koko opinnäytetyöprosessia suurimmat haasteet kohtasin tutkimusaiheen lopullisessa rajauksessa ja sen mukanaan tuomissa ongelmassa. Mielestäni tämän laajuisessa tutkimustyössä kaikkien kolmen näkökulman (työyhteisö, esimiestyö, oma asennoituminen) käsitteleminen on liian laaja. Jos olisin esimerkiksi keskittynyt pelkästään yhteen valittuun osa-alueeseen, olisi tutkimuksesta varmasti tullut spesifimpi ja syvempi valitussa näkökulmassa. Nyt tarkasteltaessa kaikkien kolmen osa-alueen näkökulmaa teoretiedon hankkiminen oli omalla tavallaan haastavaa, sitä on tarjolla valtavasti. Myös tutkimusnäkökulmien osa-alueilta saatujen havaintojen sekä niiden vaikutussuhteiden ja riippuvuuksien määrittäminen oli melko haastavaa.

Pohdin pitkään myös omaa rooliani tutkijana ja tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsenenä. Vaikuttaako mahdollisesti tutkimustuloksiin omat käsitykseni sekä mielipiteeni tutkittavista asioista ja kuinka haastateltavat käyttäytyvät tämän asetelman vallitessa. Mielestäni onnistuin eläytymään pelkästään tutkijan rooliin, vaikka haastatteluissa samaistuin ehkä liikaakin haastateltavien mielipiteisiin. Kenties suurempana luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä koen kokemattomuuteni tällaisen tutkimuksen suorittamisessa.

Vaikka henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen panostettaisiin yrityksen strategioissa ja prosesseissa, kenties tärkein hyvinvointiin vaikuttava päätös tehdään kenties jo rekrytointivaiheessa. Klassiset ohjeet ”palkkaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin” tai ”etsi hyviä tyyppejä” ovat varsin aiheellisia. Asiakaspalvelu ja esimiestyö ovat vaikeita lajeja ja ne vaativat tekijältään substanssiosaamisen lisäksi oikeanlaisen asennoitumisen, arvomaailman sekä luonteenpiirteet. Kun puhutaan satojen ihmisten resurssista, on selvää että puhutaan isoista kustannuksista. Suuressa määrässä henkilöstöä on myös hyvin eritasoisesti työstään suoriutuvia ja siihen motivoituneita sekä sitoutuneita henkilöitä. Empiirissä aineistossa käsiteltiin ”negatiivisia henkilöitä” sekä heidän heikentävää vaikutusta työyhteisöön ja –ilmapiiriin. Pohdittaessa mahdollisia jatkotutkimusaiheita, eräs mielenkiintoinen lähtökohta olisi selvittää alisuoriutujien, motivoitumattomien ja negatiivisesti työhönsä suhtautuvien henkilöiden todellista vaikutusta organisaation työyhteisöön ja ilmapiiriin. Tulisi selvittää, miten määritellään ”negatiivinen työntekijä” ja mitkä ovat hänen käyttäytymisensä sekä asennoitumisensa kokonaisvaikutukset hyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöön, ilmapiiriin ja suoriutumiseen. Mitä toimenpiteitä asian korjaamiseksi voisi tehdä, ja miten vaikutuksia pystyisi mittaamaan ja analysoimaan.

Toinen mielenkiintoinen aihepiiri liittyy henkilöstön rekrytointimalliin ja -prosessiin. Työntekijöiden vaihtuvuus kohdeorganisaatiossa on suhteellisen suurta aiheuttaen siten myös useita asiakasrajapinnan rekrytointi- ja peruskoulutustilaisuuksia vuosittain. Olisi mielenkiintoista tutkia miten rekry-

tointiprosessit toimivat nykyisin ja miten nyt käytössä olevaa rekrytointimallia voisi analysoida havaittujen hyötyjen ja haittojen näkökulmasta. Mitä muita vaihtoehtoja nykyiselle toimintamallille voisi olla ja miten nykyistä sekä vaihtoehtoisia malleja voisi verrata esimerkiksi nelikenttäanalyysia hyödyntäen. Rekrytointiprosessin kehittämisen kautta voisi tavoitella pitkän tähtäimen kustannussäästöjä, kun paremman rekrytointiprosessin kautta organisaatioon saataisiin paremmin motivoituneempia, sitoutuneempia ja ennen kaikkea oikean asiakaspalveluasenteen omaavia henkilöitä.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ANTTILA, Pirkko. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-10-06]. Saatavissa: [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/30\\_sisallanalyysi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallanalyysi)
- COLLIANDER, Annaliisa, RUOPPILA, Isto ja HÄRKÖNEN Leena-Kaisa. 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- CREWS, Carolyn. 2013. How Culture Can Improve Customer Service. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-11-12]. Saatavissa: [http://customerthink.com/how\\_culture\\_can\\_improve\\_customer\\_service/](http://customerthink.com/how_culture_can_improve_customer_service/)
- HAKANEN, Jari. 2011. Työn Imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- HAKANEN, Jari, HARJU, Lotta, SEPPÄLÄ, Piia, LAAKSONEN, Anna ja PAHKIN, Krista. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-08-08]. Saatavissa: [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-8304.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-8304.pdf)
- HAMMARSTEN, Heidi. 2014-09-28. Voiko työssä olla onnellinen, jos ympärillä työskentelee lannistavia hapannaamoja? Helsingin Sanomat [Digilehti]. [Viitattu 2015-10-03]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/a1411735447331?jako=041e9c80100aeca8796aacd219897fc5&ref=fb-share>
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, s.86. Kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita, ja Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2015-08-08]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- JALAVA, Urpo. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tammi: Tampere.
- JUUTI, Pauli. 2004. Toivon johtaminen. Keuruu: Otava.
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- JÄÄSKELÄINEN, Kirsi, NEVALA, Nina ja RAUAS-HUUHTANEN, Sirpa. 2011. Työhyvinvoinnin ja ergonomian kehittäminen yhteys- ja palvelukeskustoimialalla. Työterveyslaitos. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-02-20]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia\\_eri\\_aloille/yhteyskeskustyo/Documents/Loppuraportti%20Yhteyskeskus.pdf](http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/yhteyskeskustyo/Documents/Loppuraportti%20Yhteyskeskus.pdf)
- KESTI, Marko. 2010. Strateginen henkilöstöuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- KOSKINEN, Ilpo, ALASUUTARI, Pertti ja PELTONEN, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- KULOVESI, Anja. 2012. Työtä rakkautella – Ikkunoita työn tulevaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LAITINEN, Jaana. 2014. Valittaminen tarttuu työpaikalla. Helsingin sanomat [Digilehti]. [Viitattu:2015-09-03]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/tyoelama/Valittaminen+tarttuu+ty%C3%B6paikalla/a1409287936573>

LEHIKONEN, Riitta ja SINIVUORI, Sanna. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

LERSSI-USKELIN, Jaana, VANHALA, Anna ja VÄHÄTIITTO, Heli. 2011. Työterveyslaitos. Helsinki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-10-14]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoo.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoo.pdf)

LIUKKONEN, Jarmo, JAAKKOLA, Timo ja SUVANTO, Antti (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes- työelämäpalvelut Oy.

LUNDBERG, Tom ja TÖYTÄRI, Juhani. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit Oy.

MALHOTRA, Neeru ja MUKHERJEE, Avinandan. 2004. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2015-11-12]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/212654447/9073786C363D45BEPQ/9?accountid=27296>

MANKA, Marja-Liisa. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

MANKA, Marja-Liisa, Larjovuori Riitta-Liisa ja HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi. 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykoloigsta pääomaa? [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2015-10-24]. Saatavissa:

[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO\\_esite\\_241014\\_VALMIS.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf)

MUSTOSMÄKI, Armi, ANTTILA, Timo ja OINAS, TOMI. 2013. Engaged or Not? A Comparative Study on Factors Inducing Work Engagement in Call Center and Service Sector Work. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-11-12]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/1709563772/A9058029DE53452EPQ/3?accountid=27296>

OATS, Hayley. 2009. Top tips for employee engagement. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-10-18]. Saatavissa: <http://www.callcentrehelper.com/top-tips-for-employee-engagement-2944.htm>

PEARL, Julie. 2015. How call centers can improve employee engagement. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-11-13]. Saatavissa: <http://customerthink.com/how-call-centers-can-improve-employee-engagement/>

PURMONEN, Pilvi ja MAKKONEN, Riitta. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2015-11-28]. Saatavissa:

[http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/c42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/c42_verkkoversio.pdf)

PYÖRIÄ, Timo. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

RANTA, Iiri ja TILANDER, Eeva (toim.) 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy.

RAURAMO, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

RAUTAPARTA, Tiina. 2014. Ravintola-alan Y-sukupolven vuokratyöntekijän sitoutumisen parantaminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutushjelma. Opinnäy-

tetyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu: 2015-11-24] Saatavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74998/Rautaparta\\_Tiina.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74998/Rautaparta_Tiina.pdf?sequence=1)

ROBERTSON, Ivan ja COOPER, Cary. 2011. Well-Being Productivity and happiness at work. Great Britain: Palgrave Macmillan.

ROOS, Goran, FERNSTRÖM, Lisa, PIPONIUS, Leena ja RASTAS, Taru. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Edita: Helsinki.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, ja PUUSNIEKKA, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2015-02-02]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

SHUCK, Brad M., ROCCO, Tonette S. ja ALBORNOZ Carlos A., 2011. "Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD." Journal of European Industrial Training, Vol. 35 Iss: 4, pp.300 – 325. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-10-19]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1108/03090591111128306>

SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN, Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otava.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

TANSKANEN, Risto, RAVANTTI, Elina ja PÄÄKKÖNEN, Rauno. 2013. Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Työterveyslaitos. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-10-14]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tuottavuus\\_ja\\_tyolaman\\_laatu\\_B5\\_nettiin.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tuottavuus_ja_tyolaman_laatu_B5_nettiin.pdf)

TARKKONEN, Juhani. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä:Gummerus

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-02-25]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)

VIRTANEN, Petri ja SINOKKI, Marjo. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki:Tietosanoma Oy.

WAGER 2015. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-11-27] Saatavissa: <http://www.wager.fi/valmennus.html>

## LIITE 1: SAATEKIRJEET

**Saatekirje palveluasiantuntijoille**

Suuritan Savonia – ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Osana tutkintoa tehdään opinnäytetyö johon tuleva haastattelu liittyy. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa näkemyksiä ja kokemuksia, mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja innostavuuteen henkilöasiakasyksikön asiakaspalvelussa.

Haastattelu jakautuu kolmeen teemaan: Kuinka työyhteisö, kuinka esimies ja kuinka Sinä itse koet vaikuttavasi innostavuuteen ja sitoutumiseen työssäsi. Voit halutessasi hieman pohtia aihealueita ennen haastattelua.

Haastattelut toteutetaan vapaasti keskustellen, haastattelut nauhoitetaan ja ne ovat luottamuksellisia. Haastatteluista ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa.

**Saatekirje esimiehille**

Suuritan Savonia – ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Osana tutkintoa tehdään opinnäytetyö johon tuleva haastattelu liittyy. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa näkemyksiä ja kokemuksia, mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja innostavuuteen henkilöasiakasyksikön asiakaspalvelussa.

Haastattelu jakautuu kolmeen teemaan: Kuinka työyhteisö, kuinka asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö itse ja kuinka Sinä esimiehenä koet pystyväsi vaikuttamaan innostavuuteen ja sitoutumiseen asiakasrajapinnan työssä. Voit halutessasi hieman pohtia aihealueita ennen haastattelua.

Haastattelut toteutetaan vapaasti keskustellen, haastattelut nauhoitetaan ja ne ovat luottamuksellisia. Haastatteluista ei käy ilmi haastateltavan henkilöllisyys eikä yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa.



## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

**Palveluasiantuntijan teemahaastattelurunko:**

Lämmittelykysymys: mikä on mielestäsi yritys X:n tärkein arvo ja miksi?

**Kuinka työyhteisö voi mielestäsi vaikuttaa innostavuuteen ja sitoutumiseen työssäsi?**

- miten kuvailisit vallitsevaa työilmapiiriä ja työyhteisöä?
- miten työilmapiiri mielestäsi vaikuttaa työn mielekkyyteen/ sitoutumiseen?
- tukeeko työyhteisö luovuutta ja innovatiivisuutta? Millainen on luova ilmapiiri?
- vaikuttaako hyvä työyhteisö itseluottamukseen? Miten?
- miten mielestäsi työilmapiiriä voisi parantaa?

**Kuinka esimies voi mielestäsi vaikuttaa innostumiseen ja sitoutumiseen työssäsi?**

- koetko että esimies luottaa osaamiseesi ja antaa vapauden toimia työssä?
- koetko saavasi tarvittavaa tukea ja palautetta esimieheltäsi?
- koetko että esimies kuuntelee mielipiteitäsi?
- asioiden johtaminen – ihmisten johtaminen
- vahvistaako johtaminen itseluottamustasi? TAKE- merkitys?
- koetko valmentamisen auttavan motivaatiota/innostumista/sitoutumista?
- mitä esimies tekee konkreettisesti että se lisää innostuneisuutta? esimerkkejä?
- mitä toivoisit esimiestyöltä /johtamiselta?

**Kuinka itse koet pystyväsi vaikuttamaan innostavuuteen ja sitoutumiseen työssäsi?**

- millainen fiilis sinulla on työstäsi?
- koetko työsi merkitykselliseksi? mitä asioita siihen vaikuttaa?
- vahvuudet työssä, koetko voivasi hyödyntää? Miten paremmin?
- koetko voivasi vaikuttaa työhösi liittyvään päätöksentekoon? Miten haluaisit?
- mikä sinua motivoi työssäsi, sisäiset/ ulkoiset?
- miten tavoitteet ja tavoitteellisuus vaikuttavat työskentelyysi?
- mikä mielestäsi kasvattaisi itseluottamustasi työssäsi? esimerkkejä?
- työhön/ organisaatioon sitoutuminen: mitä se sinulle käytännössä tarkoittaa?
- millaisena koet elisalaisuuden, tunnetko ylpeyttä olla elisalainen?
- mitä/millaista ohjausta/tukea haluaisit sitoutumisen kasvattamiseen?

**Ryhmäpäällikön teemahaastattelurunko:**

Lämmittelykysymys: mikä on mielestäsi yritys X:n tärkein arvo ja miksi?

**Millainen on työyhteisön merkitys henkilöstön työssä sitoutumiseen ja innostuneisuuteen työssä?**

- millainen on mielestäsi luova ja innovatiivinen työilmapiiri?
- miten rakennat esimiehenä positiivista ja energistä työilmapiiriä?
- mitä / miten parantaisit työilmapiiriä?

**Miten asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö itse voi vaikuttaa työssä sitoutumiseen ja innostuneisuuteen?**

- mitkä motivaatiotekijät mielestäsi ovat tärkeimmät? (sisäiset)
- kunnianhimo, osaamisen kehittäminen, urakehitys?
- tunteen ja asenteen merkitys
- mistä tunnistat innostuneen ja sitoutuneen henkilön?

**Kuinka esimiehenä voit vaikuttaa alaisesi innostuneisuuteen ja sitoutuneisuuteen työssä?**

- miten koet tunteen merkityksen asiakasrajapinnan työssä?
- voiko tunnetta mielestäsi johtaa? jos voi niin miten?
- miten esimiehenä ymmärrät henkisen hyvinvoinnin?
- strategian ja arvojen johtamisen merkitys?
- mitä käsität termillä sitoutuminen ja sitouttaminen?
- mitä käsität osallistamisella?
- miten tuet itsehallinnan ja kehittymisen tunnetta?
- kuinka lisäisit työn merkityksellisyyden tunnetta,
- kuinka tuet ihmisten vahvuuksia?
- kuinka parantaisit alaitesi itseluottamusta?
- pitäisikö esimiestyön painopistealueita mielestäsi muuttaa?
- mitä pitäisi tehdä että henkilöstö kokisi työnsä merkitykselliseksi, olisi innostuneempaa ja sitoutuneempaa?