



Osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin vahvistajana: Case Veikkauksen huolenpitosoittajat

Tuomas Aarrevuo

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin vahvistajana: Case
Veikkauksen huolenpitosoittajat**

Tuomas Aarrevuo
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2022

Tuomas Aarrevuo

Osaamisen kehittäminen työhyvinvoinnin vahvistajana: Case Veikkauksen huolenpitosoitajat

Vuosi

2022

Sivumäärä

73

Veikkaus aloitti huolenpitosoitot paljon pelaaville asiakkailleen vuonna 2022. Tämä opinnäytetyö on osa Veikkauksen uusien huolenpitosoittojen koulutussuunnitelmaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osaamisen vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoittojen työssä sekä tutkia minkälaisen osaamisen kehittäminen edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Keskeisimmistä osaamistarpeista muodostettiin opinnäytetyössä kehitysehdotukset, joita on tarkoitus hyödyntää Veikkauksen uusien huolenpitosoittojen koulutussuunnitelmassa.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvointia ja osaamista sekä selvitettiin, miten nämä teemat vaikuttavat toisiinsa. Tietoperustassa perehdytään huolenpitosoittojen toimintamalliin erityispiirteisiin sekä millä tavalla muut rahapelialan yritykset ovat huolenpitosoittoja toteuttaneet. Tietopohjassa käsitellään työhyvinvoinnin kokonaisuutta sekä osaamisen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Tietoperustassa kuvataan myös rahapelaamisen toimintaympäristöä, vastuullista pelaamista, rahapelaamisen riskejä ja Veikkausta yrityksenä sekä yrityksen strategiaa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla sekä yhdellä sähköpostihaastattelulla. Opinnäytetyöhön haastateltiin neljää Veikkauksen huolenpitosoittoja, yhtä huolenpitosoittojen kehitystiimin asiantuntijaa, Sosped-säätiön peliriippuvuuden kokemusasiantuntijaa sekä sähköpostitse Norsk Tippingin huolenpitosoittojen asiantuntijaa. Haastatteluiden pohjalta muodostettiin näkemys osaamisen vaikutuksesta Veikkauksen huolenpitosoittojen työhyvinvointiin sekä keskeisimmistä osaamistarpeista. Tietoperustan ja haastattelusta tehtyjen johtopäätösten perusteella keskeisimmät kehityskohteet listattiin hyödynnettäväksi huolenpitosoittojen koulutussuunnitelmassa.

Johtopäätöksenä voitiin todeta osaamisen olevan olennaisesti henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttava asia. Keskeisimmät huolenpitosoittojen osaamistarpeet olivat yhteisöllisyys, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sekä huolenpitosoittoihin liittyvä asiaosaaminen, toimintamallit ja työn merkitys. Näiden aiheiden kehittämisen koettiin olevan keskeisimpiä huolenpitosoittojen työhyvinvoinnille. Opinnäytetyön kehitysehdotukset antavat selkeän rungon Veikkauksen huolenpitosoittojen osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää myös Veikkauksen muiden asiakaspalvelua tekevien henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisessä.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, huolenpitosoitot, henkilöstö, rahapelaaminen

Tuomas Aarrevuo

Competence development as a reinforcement of well-being at work: Case care callers of Veikkaus

Year

2022

Pages

73

Veikkaus started making care calls to its high-volume customers in 2022. This thesis is part of the training plan for new care callers of Veikkaus. The aim of this bachelor's thesis was to examine the effect of competencies on well-being at work in the occupation of care callers and to study what kind of competence development would foster the well-being of employees making the care calls. The objective of this thesis is to identify the competence needs that promote the goals of care calls and well-being at work. A development proposal was formed from the most important competence needs found in this thesis. These development proposals are to be utilized in the training plan of new care callers.

Well-being at work and competence were examined in this thesis and studied how these themes interact with each other. The knowledge base focuses on the framework of care calls and how other gaming companies have implemented care calls. The knowledge base examines the well-being at work as a whole and the effect of competence on the well-being of employees. The knowledge base also describes the operating environment for gaming companies, responsible gaming, the risks of gambling, Veikkaus as a company and company's strategy.

Qualitative method was applied in this thesis and the research material was collected through semi-structured interviews and with one e-mail interview. Four care callers of Veikkaus, one care call development specialist, Sosped foundation gambling addiction experience expert and Norsk Tipping's care call counsellor were interviewed for the thesis. Based on the interviews, an opinion was formed on the effect of competence on the well-being of care call employees and the most important competence needs. On the basis of the knowledge base and the conclusions of the interviews, the most important areas were listed for utilization in the training plan of new care callers.

In conclusion, it can be stated that competence is an essential factor that affects the well-being of employees. Most important competence needs of care callers were community spirit, social skills, people skills, care calls related know how, operations models and meaning of work. The development of these topics was most essential to the well-being of care callers. The development proposals of this thesis provide a clear framework for the competence development of the Veikkaus' care callers in the future. The development proposals can be utilized in the competence development of other personnel groups at Veikkaus.

Keywords: competence development, well-being at work, care calls, human resources, gambling

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen valinta ja tausta.....	8
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Opinnäytetyön rajaus.....	10
2	Rahapelaamisen toimintaympäristö.....	10
2.1	Veikkaus Oy.....	11
2.2	Veikkauksen strategia.....	11
2.3	Vastuullinen pelaaminen.....	12
2.4	Pelaamisen hallinnan työkalut.....	12
2.5	Muut rahapelitoimijat.....	13
2.6	Rahapelaamisen riskit.....	14
2.7	Pelialan paras työpaikka.....	14
3	Huolenpitosoitot.....	15
3.1	Huolenpitosoittojen tavoite.....	15
3.2	Pelihaittaennuste.....	16
3.3	Huolenpitosoittojen toimintamalli ja motivoiva haastattelu.....	16
3.4	Huolenpitosoittojen pilotti.....	17
3.5	Puheluhallinta puhelintyön perustana.....	18
4	Työhyvinvointi.....	19
4.1	Työkyky.....	20
4.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	21
4.3	Työhyvinvoinnin voimavarat.....	23
4.4	Työhyvinvoinnin kuormitustekijät puhelintyössä.....	24
5	Osaaminen työhyvinvoinnin vahvistajana.....	26
5.1	Yksilön ja organisaation osaaminen.....	26
5.2	Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteys.....	27
5.2.1	Hallinnan tunne.....	27
5.2.2	Motivaatio.....	28
5.2.3	Työn imu.....	28
5.2.4	Työn kannustearvo.....	29
5.3	Oppiva organisaatio.....	29
5.4	Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa.....	30
5.5	Tärkeimpien osaamistarpeiden tunnistaminen.....	32
5.6	Perehdytys uuteen tehtävään.....	32
5.7	Huolenpitosoitajien osaamisen nykytila.....	33
6	Tutkimusmenetelmät.....	33

6.1	Laadullinen tutkimus	34
6.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	36
6.3	Laadullisen tutkimuksen analyysi	37
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	38
7	Tutkimuksen toteutus	39
7.1	Teemahaastattelut.....	40
7.2	Sähköpostihaastattelu	42
7.3	Aineiston analysointi.....	43
7.4	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	45
8	Tutkimustulokset	46
8.1	Kokemus työhyvinvoinnista	46
8.2	Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin	47
8.3	Yhteisöllisyys.....	49
8.4	Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot	50
8.5	Huolenpitosoittojen asiaosaaminen	52
8.6	Huolenpitosoittojen toimintamallit	53
8.7	Huolenpitosoittojen merkitys	55
8.8	Muut huomionarvoiset aiheet	55
8.9	Tutkimustulosten koonti	56
9	Johtopäätökset	57
9.1	Kehitysehdotukset	59
9.2	Jatkokehitys	64
9.3	Opinnäytteen tutkimuksen hyödynnettävyys.....	64
	Lähteet.....	65
	Kuviot	70
	Taulukot	70
	Liitteet	71

1 Johdanto

Vedonlyönnin ja rahapelaamisen historia ulottuu tuhansien vuosien päähän. Vapaa-ajan aktiiviteettinä vedonlyöntiä on harrastettu lähes kaikissa kulttuureissa ja yhteiskunnissa. Rahapelaaminen on hauskanpitoa ja ajanvietettä, josta haetaan kisailun tuottamaa arvostusta sekä nautintoa. Rahapelaamiseen liittyy myös taloudellinen intressi ja pelaamisen aiheuttamat riskit. Taloudellisten riskien lisäksi myös rahapelaamisen aiheuttamat mahdolliset riippuvuudet on otettava huomioon keskustelussa rahapelaamisesta. Vapaa-ajan harrastuksiin liittyvistä toimialoista rahapelaaminen on yksi nopeimmin kasvavista. Toimialan kasvua vauhdittaa online-pelaamisen nopea kehitys, jonka on arvioitu olevan noin 10 prosenttia vuodessa. (Alkio 2020, 13-18.) Kaikkeen liiketoimintaan, jonka tuotteiden käyttöön liittyy mahdollisia haittoja, liittyy keskustelu toiminnan vastuullisuudesta. Myös Veikkauksen toiminnan vastuullisuudesta on käyty paljon julkista keskustelua. Veikkaus reagoi tähän keskusteluun päivittämällä yrityksen strategiaa ja vastuullisuuslinjauksia vuonna 2020. Uuden strategian tavoitteena on turvallisemman ja vastuullisemman peliympäristön tarjoava Veikkaus. (Veikkaus 2021b, 4.)

Veikkauksen uuden strategian vastuullisuustoimet ovat tuoneet asiakkaan mahdollisuudet rajoittaa ja estää pelaamistaan aivan uudelle tasolle. Vuonna 2021 kaikki Veikkauksen nopearytmiset pelit ovat siirtyneet pakollisen tunnistautumisen piiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi peliautomaattien pelaaminen ei onnistu ilman asiakkaan tunnistautumista automaattilla. Kaiken Veikkaukselle tapahtuvan pelaamisen on tarkoitus olla tunnistautunutta vuonna 2023. Asiakkaan tunnistautuminen mahdollistaa Veikkaukselle tehokkaamman ikärajavallvonnan. Asiakas puolestaan pääsee hyödyntämään pelirajojen ja -estojen asettamista. (Veikkaus 2021b, 4, 21-23.) Verrattuna aikaisempaan suomalaiseen rahapelaamiseen, uudet toimenpiteet tarjoavat oikean mahdollisuuden asiakkaalle hallita ja rajoittaa pelaamistaan.

Veikkauksen tarjoamien pelaamisen hallintaa edistävien vastuullisuustyökalujen ja toimintamallien kehittämisen lisäksi yritys on ottamassa aikaisempaa aktiivisempaa roolia pelihaittojen vähentämiseksi. Yksi Veikkauksen uusista vastuullisuustoimenpiteistä on paljon pelaaville asiakkaille tehtävät huolenpitosoitot. Soittoja kokeiltiin vuonna 2020 tehdyssä pilotissa ja uusi toimintamalli otettiin käyttöön vuoden 2022 alkupuolella (Veikkaus 2021b, 28). Veikkauksen on tarkoitus kouluttaa uusia huolenpitosoitattajia vuoden 2022 aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa osaamisten vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoitattajien työssä sekä tutkia minkälaisen osaamisen kehittäminen edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Osaamistarpeista muodostetaan kehitysehdotus, jota on tarkoitus hyödyntää uusien huolenpitosoitattajien koulutussuunnitelman toteutuksessa.

Veikkauksen tekemät huolenpitosoitot paljon pelaaville asiakkaille tuovat uudenlaisen tarpeen henkilöstön osaamiselle. Huolenpitosoittojen tavoitteena on ottaa pelaaminen puheeksi asiakkaan kanssa. Miten keskustelu viedään asiakkaan ehdoilla ja arvostavasti oikeaan suuntaan? Rahapelaamiseen liittyy myös riski pelaamisen aiheuttamista haitoista. Henkilöstön osaamisen on annettava riittävä tuki kohtaamisiin myös mahdollisten peliongelmaisten asiakkaiden kanssa. Vahva ammattitaito ja luottamus omiin kykyihin pärjätä myös vaikeissa tilanteissa edistävät kykyä käsitellä työn henkisiä kuormitustekijöitä (Rauramo 2012, 46). Tämä opinnäytetyö pyrkii löytämään vastauksia huolenpitosoitajien työhyvinvointia edistäviin osaamistarpeisiin. Opinnäytetyön aikana tapahtunut aihealueen syvempi tarkastelu on osoittanut, että huolenpitosoitajien koulutussuunnitelmaa tulisi kehittää. Tietopohjaan syventyminen on nostanut tarpeen rakentaa osaamisstrategia ja toimintamallit huolenpitosoitajien osaamisen jatkuvalla kehittämiselle, yksittäisen perehdyttämiskoulutuksen sijaan (Ojala 2018, 130). Uuteen tehtävään perehdyttävän koulutuksen lisäksi organisaation olisi suositeltavaa investoida henkilöstön osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyönä ja opinnäytetyön keskeisin viitekehys muodostui työhyvinvoinnista, henkilöstöstä, osaamisen kehittämisestä ja huolenpitosoittoista.

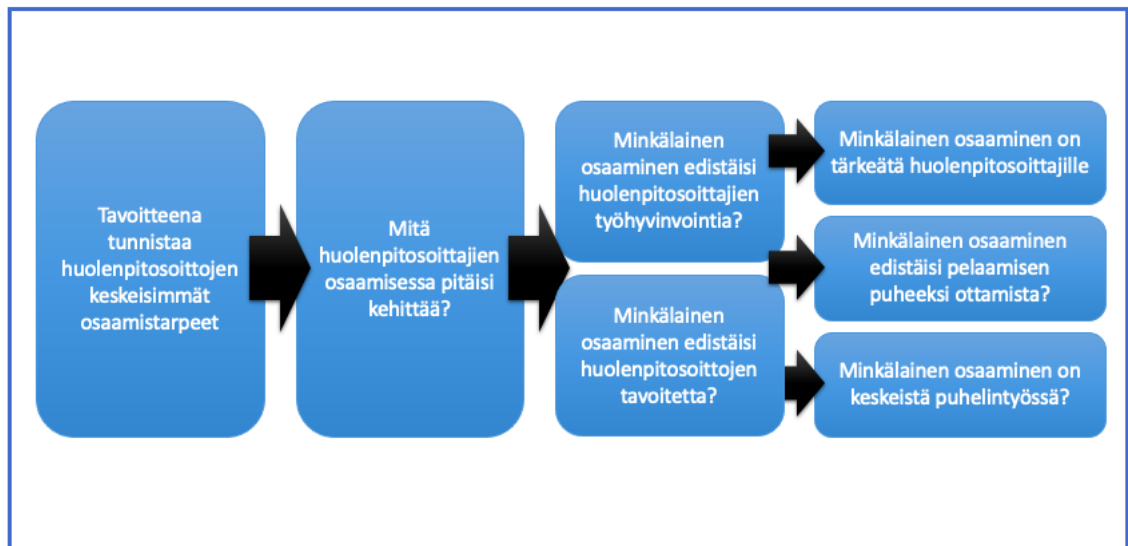
1.1 Aiheen valinta ja tausta

Opinnäytetyöhön valikoitunut aihe on osa Veikkauksen uusien huolenpitosoitajien koulutussuunnitelmaa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa aiheen rajaamisen tärkeys korostui. Uusien huolenpitosoitajien koulutussuunnitelman toimeksiannossa opinnäytetyön kirjoittajan esimies antoi tehtäväksi miettiä, kuinka Veikkaus voisi koulutuksen keinoin vaikuttaa soittojen työhyvinvointiin. Tarve ymmärtää paremmin huolenpitosoitajien osaamistarpeet antoi suunnan opinnäytetyön aiheelle. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja vahvistaminen olivat aiheina kiinnostavia ja olisivat hyödyllisiä koko työyhteisöllemme. Alkuvuodesta 2022 aloitetut huolenpitosoitot ovat Veikkaukselle ja suomalaisessa rahapelien liiketoiminnassa täysin uudenlaista toimintaa. Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt rahapelaamisen parissa kohta 24 vuotta erilaisissa tehtävissä. Lähes 15 vuotta kirjoittajan työurasta rahapelialalla on kulunut esimies-tehtävissä ja suurin osa niistä vuosista asiakaspalvelukeskuksessa. Tällä hetkellä opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee palvelukehityksen asiantuntijana Veikkauksen asiakas- ja myyjäpalvelussa. Työtehtävät liittyvät asiakaskokemuksen ja -ymmärryksen sekä palveluprosessien kehittämiseen. Mahdollisuus päästä kehittämään täysin uutta toimintamallia antoi motivaatiota opinnäytetyön onnistumiselle.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia, osaamista ja sitä, miten nämä teemat vaikuttavat toisiinsa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa osaamisten vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoitajien työssä sekä tutkia minkälaisen osaamisen kehittäminen

edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Osaamistarpeista muodostetaan kehitysehdotus, jota on tarkoitus hyödyntää uusien huolenpitosoittojen koulutussuunnitelman toteutuksessa. Kuviossa 1 on kuvattuna opinnäytetyön tavoitteen muuttuminen tutkimusongelmaksi ja tutkimuskysymyksiksi.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteesta tutkimusongelmaksi ja -kysymyksiksi

Huolenpitosoittojen toimintamalli on Veikkaukselle täysin uusi, eikä vastaavaa ole aikaisemmin tehty suomalaisessa rahapeliliiketoiminnassa. Täysin uudenlaisen toimintamallin takia Veikkauksella ja opinnäytetyön kirjoittajalla ei ole kovinkaan kattavaa tietoon perustuvaa ymmärrystä huolenpitosoittojen tavoitteiden kannalta olennaisimmista osaamistarpeista. Viitala (2005, 114) on kirjassaan kiteyttänyt asian lauseeseen: ”Voit kehittää vain sitä, minkä tunnet”. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen: Mitä huolenpitosoittojen osaamisessa tulisi kehittää?

Soittajien tarkoituksenmukainen osaamisen kehittäminen edistää huolenpitosoittojen tavoitetta ja edistää henkilöstön työhyvinvointia (Rauramo 2012, 146). Myös asiakas hyötyy henkilöstön paremmasta osaamisesta. Osa mahdolliselle riskipelaamiselle altistuneista asiakkaista saadaan ajattelemaan pelaamisen riskejä ja tekemään korjaavia toimenpiteitä. (Mårø 2022.) Veikkaus tekee arpajaislain (23.11.2001/1047) 9 luvun 51 §:n mukaan asiakkaistaan pelihaittaennustetta, jonka perusteella osalle asiakkaista tehdään huolenpitosoitto. Vaikka asiakkaan pelikäyttäytymisessä olisikin riskipelaamisen tunnusmerkkejä, se ei tarkoita, että hänellä olisi välttämättä peliongelmaa (Pajula 2018, 15). Huolenpitosoittojen tavoitteena onkin keskustella, miten asiakas kokee oman pelaamisensa (Mårø 2022). Pelaamisen ottamista puheeksi voidaan pitää tärkeänä arvona ja vastuullisena tekona (Pajula 2018, 25).

Ongelmapelaamiseen voi liittyä henkisiä, sosiaalisia ja taloudellisia haittoja (Pajula 2018, 3). Peliongelmaisen asiakkaan kohtaaminen voi olla huolenpitosoittajalle hankalaa ja voi johtaa kieltämiseen ja asiakkaan suuttumiseen (Itäpuisto 2011, 16-17). Vahva ammatillinen osaaminen luo perustan huolenpitosoittajien työhyvinvoinnin perustaksi ja auttaa käsittelemään hankaliakin tilanteita (Kauhanen 2016, 23-26). Osaava ja yhteisten tavoitteiden mukaan työskentelevän tiimin vertaistuki auttaa hankalien tilanteiden käsittelyä ja mahdolliset ongelmat ratkaistaan yhdessä (Häkkinen & Uski 2006, 44-46). Tavoitteiden kannalta olennaisimpien osaamistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen tukevat näin yksilöä, työyhteisöä, asiakasta ja organisaatiota.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Työhyvinvointi on aiheena erittäin laaja ja aiheen rajaaminen oli välttämätöntä. Tämän opinnäytetyö on rajattu käsittelemään huolenpitosoitoissa käytettävää osaamista ja sen osaamisen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä Veikkauksen sisäisiä prosesseja tai liikesalaisuuksia. Opinnäytetyö ei ota kantaa opinnäytetyöhön haastateltujen Veikkauksen huolenpitosoittajien nykyiseen osaamiseen, vaan keskittyy kartoittamaan huolenpitosoitoissa tarvittavia osaamistarpeita yleisellä tasolla. Asiakkaiden kokemus huolenpitosoitoista rajattiin myös opinnäytetyön ulkopuolelle, koska tutkimuksen kohteena oli soittajien kokemus omasta osaamisestaan, eikä asiakkaiden kokemus soitoista.

2 Rahapelaamisen toimintaympäristö

Veikkauksen huolenpitosoittojen toimintaympäristö on hyvin ainutlaatuinen suomalaisessa liiketoiminnassa. Veikkauksen liiketoiminta on erittäin vahvasti säädeltyä ja toimintaympäristö hyvin erilainen verrattuna moneen muuhun toimialaan. Opinnäytetyöhön liittyvien huolenpitosoittojen ymmärtämisen kannalta on tärkeää ymmärtää soittoihin vaikuttava toimintaympäristö ja sen tekijät. Suomalainen rahapelijärjestelmä perustuu lainsäädännöllä luotuun yksinoikeusjärjestelmään (Alkio 2020, 26). Veikkaus Oy järjestää rahapelejä yksinoikeudella Suomessa. Rahapelien toimeenpanosta ja Veikkauksen yksinoikeudesta on säädetty arpajaislaissa. Arpajaislaki määrittää rahapelit järjestettäväksi siten, että rahapelaamisesta koituvia taloudellisia, terveydellisiä ja sosiaalisia haittoja pyritään ehkäisemään ja vähentämään. Lain toimeenpanolla pyritään myös takaamaan rahapeleihin osallistuvien oikeusturva sekä ehkäisemään väärinkäytöksiä ja rikoksia. (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 3 luku 11 §, 12 §, 13c §.) Rahapelien keskittäminen yksinoikeudella tarjoaa keinon säädellä rahapelaamista ja sen aiheuttamia haittoja (Veikkaus 2021).

2.1 Veikkaus Oy

Veikkaus Oy on suomalainen rahapeliyhtiö. Nykyinen Veikkaus Oy perustettiin 2017 vuoden alussa, kun entinen Veikkaus, Raha-automaattiyhdistys ja Fintoto yhdistyivät yhdeksi rahapeliyhtiöksi. Suomalaiset rahapeliyhtiöt yhdistävä arpajaislaki hyväksyttiin 21.12.2016 ja laki astui voimaan 1.1.2017. Veikkaus Oy on kokonaan Suomen valtion omistama. (Laki arpajaislain muuttamisesta (1286/2016) 12 §; Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 3 luku 12 §.) Veikkauksen tuotto käytetään tieteen, taiteen, nuorisotyön, urheilun ja liikuntakasvatuksen, terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä hevoskasvatuksen ja hevosurheilun edistämiseen. Veikkauksen tuotto tilitetään opetus- ja kulttuuriministeriölle, maa- ja metsätalousministeriölle sekä sosi- ja terveysministeriölle, jotka päättävät avustusten myöntämisestä. (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 4 luku 17 §, 18 §, 20 §.) Taulukossa 1 Veikkauksen kolmen edellisen vuoden avainluvut. Veikkauksella oli vuonna 2021 henkilöstöä 1441 (Veikkaus 2022c).

Vuosi	2021	2020	2019
Pelikate	1100 milj. euroa	1260 milj. euroa	1692 milj. euroa
Myyntipalkkiot	83 milj. euroa	110 milj. euroa	159 milj. euroa
Arpajaisvero	60 milj. euroa	151 milj. euroa	203 milj. euroa
Toimintakulut	276 milj. euroa	319 milj. euroa	320 milj. euroa
Liikevoitto avustustensaajille	680 milj. euroa	680 milj. euroa	1009 milj. euroa

Taulukko 1: Veikkauksen avainluvut (tiedot: Veikkaus 2020, 6; 2021b, 6; 2022c, 4)

Veikkauksen tuotevalikoimaan kuuluvat viikoittain tai päivittäin arvottavat onnenpelit, automaateilla, netissä ja pelipöydissä pelattavat erilaiset kasinopelit sekä vedonlyönti ja pokeri. Veikkauksen pelien myyntikanavana ovat Veikkauksen verkkosivu ja sovellus, Veikkauksen pelisalit ja kasinot sekä asiamiesverkoston myyntipaikat. Myyntipaikoilla tarkoitetaan Veikkauksen kumppaneiden tiloissa olevia automaatteja ja kumppaneiden myyntipisteitä Veikkaukselle. (Veikkaus 2021b, 6) Veikkauksella on noin 90 omaa pelisalia ympäri Suomea ja yli 6300 kumppaneiden myyntipistettä. Veikkauksen kasinot sijaitsevat Helsingissä ja Tampereella. (Veikkaus 2021c.) Veikkauksella on yli kaksi miljoonaa asiakasta ja Veikkauksen verkkokauppa on yksi Suomen suurimmista. Vuonna 2020 Veikkauksen verkkopalveluun kirjautui viikoittain keskimäärin 760 000 asiakasta. (Veikkaus 2021b, 62.) Veikkauksen pelitoiminnan toimeenpanoa valvoo Poliisihallitus (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 8 luku 42 §).

2.2 Veikkauksen strategia

Veikkauksen strategiana on tarjota rahapelejä asiakkailleen mahdollisimman vastuullisesti. Veikkaus pyrkii edistämään turvallisempaa pelaamisympäristöä ja vähentämään eri vastuullisuustoimenpitein pelaamisen aiheuttamia haittoja. Veikkaus on laajentanut asiakkaan

tunnistautumisen vaatimuksia esim. peliautomaateille ja kaiken rahapelaamisen on tarkoitus olla tunnistettua vuonna 2023. (Veikkaus 2021b, 7-9.) Vuonna 2021 kaikesta pelaamisesta 76 prosenttia oli tunnistautunutta (Veikkaus 2022c, 17). Tunnistautumisen pakko mahdollistaa pelaajakohtaisten pelirajojen ja peliestojen käyttämisen sekä tehostaa alaikäisten pelaamisen estämistä. Erinomainen asiakaskokemus ja kanavointikyky ovat osa Veikkauksen strategiaa. Veikkaus pyrkii varmistamaan, että kotimainen rahapelaamisen kysyntä ohjautuisi mahdollisimman kattavasti vastuulliseen ja valvottuun kotimaiseen pelaamisympäristöön. Asiakaskokemukseen panostamisen lisäksi Veikkauksen strategiaan kuuluu myös työntekijäkokemukseen panostaminen. Tavoitteena on rakentaa Veikkauksesta pelialan paras työpaikka kehittämällä yrityksen kulttuuria, osaamista ja toimintatapoja. Uusi arpajaislaki antaa Veikkaukselle mahdollisuuden panostaa uuden liiketoiminnan luomiseen. Uudella liiketoiminnalla tarkoitetaan mahdollisuutta tarjota Veikkauksen kehittämiä tuotteita ja pelejä kansainvälisille pelialan toimijoille. (Veikkaus 2021b, 7-9.)

2.3 Vastuullinen pelaaminen

Veikkaus suhtautuu pelien aiheuttamiin ongelmiin vakavasti. Rahapelien tarjoajana Veikkauksen vastuulla on tarjota asiakkailleen viihdyttäviä rahapelejä ja pyrkiä pitämään pelaamisesta aiheutuvat haittavaikutukset mahdollisimman pieninä. Pelaamisen riskejä pyritään ehkäisemään usein eri keinoin. Veikkauksen pelit ovat kiellettyjä alle 18-vuotiailta ja Veikkaus huolehtii ikärajavälön keinoin, etteivät alaikäiset pääsisi pelaamaan rahapelejä. Jo tuotekehitysvaiheessa uusista peli-ideoista tehdään vastuullisuusarviot. (Veikkaus 2022a.) Veikkauksen markkinoinnilla on tiukat eettiset ohjeet ja eikä markkinointi saa antaa virheellistä kuvaa voittamisen mahdollisuuksista (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 3 luku 14b §; Veikkaus 2020).

2.4 Pelaamisen hallinnan työkalut

Asiakkaalle on tarjolla paljon erilaisia mahdollisuuksia rajoittaa ja estää pelaamistaan Veikkauksen palveluissa (Veikkaus 2022b). Rahansiirtorajat ovat kaikille verkkopelaajille pakollisia. Nopearytmisiä peliautomaattien ja nettikasinon pelejä pelaavien on asetettava pelaamisen tappiorajat vuorokausi- ja kuukausitasolla. Asiakas voi estää itseltään pelaamisen verkossa, peliautomaateilla ja Veikkauksen pelisaleissa sekä kasinolla määrääjäksi tai toistaiseksi. (Veikkaus 2022a.) Rahansiirtorajat ovat asiakkaan valitsemat summat, jotka hän voi enintään siirtää pankkitililtään Veikkauksen pelitililleen vuorokaudessa ja kuukaudessa. Tappiorajat ovat puolestaan asiakkaan itsensä valitsemat summat, jotka hän voi enintään jäädä tappiolle peleistä vuorokaudessa ja kuukaudessa. Asiakkaan itsensä asettaminen tappiorajojen lisäksi Veikkauksen peleissä on käytössä myös kalenterivuosi-kohtainen enimmäistappioraja, joka rajoittaa pelaamista asiakkaan itsensä asettamien rajojen lisäksi. Asiakas voi asettaa itselleen pelieston Veikkauksen peleihin määrääjäksi tai toistaiseksi. Peliesto on mahdollista asettaa myös peliryhmäkohtaisesti, eli estämään asiakkaalta tiettyjen pelien

pelaamisen. Pelaamisen hallinnan työkalut muistuttavat asiakasta ajankäytöstä pelien parissa. Pelieston itselleen asettaneelle asiakkaalle tarjotaan myös mahdollisuus jättää soittopyyntö peliongelmissa auttavalle Peluurin auttavalla puhelimelle. (Veikkaus 2022b; Veikkaus 2022c, 23.)

2.5 Muut rahapelitoimijat

Suomessa tarjottavien rahapelien yksinoikeudesta huolimatta Veikkaus toimii verkossa tarjottavien rahapelaamien markkinoilla tosiasiallisessa kilpailutilanteessa ulkomaisten rahapeliyhtiöiden kanssa. Ulkomaiset rahapeliyhtiöt mainostavat erittäin aktiivisesti ulkomaisilla TV-kanavilla sekä verkossa. Aktiivisen markkinoinnin avulla ulkomaiset rahapeliyhtiöt tavoittavat suuren määrän potentiaalisia asiakkaita Suomesta. Kansainväliset rahapeliyhtiöt tarjoavat uusille asiakkailleen erittäin houkuttelevia aloitusbonuksia ja kanta-asiakasetuja. (Alkio 2020, 240-245.) Veikkauksen markkinointia rajoittaa arpajaislaki ja toimintaa valvoo Poliisihallitus, eikä Veikkaus saa tarjota asiakkailleen aloitusbonuksia tai pelaamiseen kannustavia asiakasetuja. (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 3 luku 14b §; Rahapelien markkinointia koskevat Poliisihallituksen linjaukset 2015, 33). Poliisihallitus on pyrkinyt rajoittamaan ulkomaisten peliyhtiöiden markkinointia kansainvälisillä tv-kanavilla uhkasakoilla vuonna 2021 (Poliisi 2021). Veikkauksen markkinaosuus kotimaisesta online-rahapelaamisesta arvioitiin vuonna 2020 olleen 62,7 prosenttia (Veikkaus 2021b, 10).

EU:n jäsenmaat ovat toistaiseksi saaneet päättää hyvin vapaasti, miten he rahapelaamisen kansallisesti järjestävät. Pohjoismaidenkin ratkaisut rahapelaamisen järjestämisestä poikkeavat toisistaan melko paljon. Norjan rahapelimarkkina on järjestetty samaan tapaan Suomen markkinoiden kanssa, koska molemmissa maissa rahapelaaminen on tarkasti säädeltyä ja rahapelaaminen perustuu yksinoikeusjärjestelmään. (Alkio 2020, 49-51, 161-167.) Ruotsi taas avasi verkossa pelattavien rahapelien markkinansa kilpailulle vuonna 2019 ja tällä hetkellä Ruotsissa toimii 100 erilaista internet-kasinoa (Sper 2022). Ruotsin Spelinspektionen myöntää online-rahapelaamisen toimiluvat ja toimii rahapelejä valvovana viranomaisena. Tanska oli ensimmäinen pohjoismaa, joka vapautti online-rahapelimarkkinansa kilpailulle. Online-rahapelien toimilupien myöntäminen ja rahapelien valvonta on Tanskan veroministeriön Spillemyndighetenin alaisuudessa. Rahapeliautomaatit ovat Tanskassa vapaasti kilpailtuja ja lottopelit taas yksinoikeudella tarjottavia. Danske Spil tarjoaa laajasti erilaisia rahapelejä ja yritys on Tanskan rahapelimarkkinoiden suurin toimija. Danske Spilin tuotto ohjataan yleishyödyllisiin tarkoituksiin. (Alkio 2020, 150-161.) Islannin rahapelimarkkinoilla ei ole valtiollista toimijaa, mutta rahapelien toimilupia on erilaisilla toimijoilla. Rahapeliautomaatteja, lottoa ja raaputusarpoja on mahdollista pelata Islannissa. Kasinot ja online-rahapelaaminen ovat Islannissa kiellettyjä. (Pereira 2020.) Erikoinen yksityiskohta Islannin rahapelimarkkinassa on se, että Islannin yliopistolla ja Punaisella ristillä on rahapeliautomaatteja, joiden tuottojen avulla rahoittavat toimintaansa. (Iceland review 2018)

2.6 Rahapelaamisen riskit

Rahapelaaminen voi liiallisena pahimmillaan johtaa rahapeliiriippuvuuteen. Ongelmallinen pelaaminen voi aiheuttaa pelaajalle taloudellisia, sosiaalisia, psyykkisiä ja fyysisiä haittoja. Muiden riippuvuuksien tapaan ongelmapelaaja saattaa kokea myös häpeää, velkaantumista ja kohdata ongelmia perhe- ja ihmissuhteissaan. Suurimmalle osalle pelaajista pelaaminen ei aiheuta ongelmia. Siinä tapauksessa puhutaan hallitusta pelaamisesta. Rahapelaaminen voidaan riskien osalta luokitella kolmeen eri luokkaan: Riskipelaaminen, ongelmapelaaminen ja peliriippuvuus. Riskipelaamisessa selviä ongelmia ei vielä ole, mutta erilaisia vaaran merkkejä on havaittavissa. Pelaamiseen käytetään mahdollisesti runsaasti aikaa ja rahaa. Ongelmapelaamisessa pelaaminen aiheuttaa jo ajoittaisia ongelmia pelaajalle. Peliriippuvuudesta puhuttaessa on kyse useista vakavista ongelmista. Selkeitä rajoja eri riskiluokkien välille on mahdoton vetää, koska pelaamisen vaikutukset ovat aina sidoksissa ja suhteutettava pelaajan tilanteeseen. Rahapeliiriippuvuudesta on olemassa tautiluokitus. (Pajula 2018, 3-8.)

2.7 Pelialan paras työpaikka

Veikkauksen tavoitteena on rakentaa yritystä tehokkaaksi ja ketteräksi työpaikaksi, jonne on ilo tulla töihin. Veikkauksessa on otettu käyttöön Pelialan paras työpaikka -strategiaohjelma, jonka tavoitteena on tarjota henkilöstölle valmentavaa johtajuutta, tarjota kasvun mahdollisuuksia, varmistaa tuottava työympäristö, edistää henkilöstön terveyttä ja työhyvinvointia, tarjota merkityksellistä työtä henkilöstölleen sekä edistää työyhteisön keskinäistä luottamusta ja sujuvaa työntekoa. Työhyvinvointia on Veikkauksella mitattu aikaisemmin useamman kerran vuodessa tehtävillä Pulssi-kyselyillä sekä kerran vuodessa tehtävällä henkilöstötutkimuksella, jonka tavoitteena on tunnistaa merkityksellisimmät henkilöstökokemukseen ja motivaatioon vaikuttavat teemat. Kyselyiden tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämässä. Pulssi-kyselyiden tuloskeskiarvio oli 2,82 vuonna 2021. Laskua edelliseen vuoteen oli 0,16. Pulssi-tuloksen laskua saattaa selittää vuoden 2021 aikana käydyt yhteistoimintaneuvottelut, joiden lopputuloksena henkilöstöä vähennettiin tai työsuhteen ehtoja muutettiin. Veikkauksen henkilöstön työhyvinvointia on viime vuosina kehitetty panostamalla koulutuksiin ja hyvinvoinnin palveluihin. Veikkauslaisille on ollut tarjolla erilaisia hyvinvointia edistäviä koulutuskokonaisuuksia verkkokurssien muodossa. Veikkaus on myös panostanut valmentavaan johtamiseen kouluttamalla yrityksen esimiehiä ja tiimien vetäjiä.

Veikkauksen tavoitteena on tarjota uusia oppimisen mahdollisuuksia henkilöstölleen, tarjoamalla henkilöstölle mielekkäitä urapolkuja ja etenemisen mahdollisuuksia. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää vuonna 2021 aloitettua Veikkauksen Coding Lab -pilottia, jossa kymmenen Veikkauslaista koulutetaan ohjelmistokehittäjäksi. Veikkaus pyrkii osaamisen kehittämisellä vastaamaan tulevaisuuden strategiaan osaamistarpeisiin ja samalla tarjoamaan henkilöstölle ammatillisen kasvun sekä muutoksen mahdollisuuksia. Veikkauksen tavoitteena on rekrytoida

80 prosenttia avoimista tehtävistä yrityksen sisältä ja näin edistää henkilöstön sisäistä liikkuvuutta. (Veikkaus 2022c, 39-44.)

3 Huolenpitosoitot

Alkuvuodesta 2022 aloitetut huolenpitosoitot ovat osa Veikkauksen vastuullisuusohjelmaa. Suomalaisilla rahapeliyhtiöillä ei ole aikaisemmin ollut käytössä vastaavaa toimintamallia. Pohjoismaisista rahapeliyhtiöistä Norsk Tipping aloitti pilotoimalla huolenpitosoittoja vuonna 2015 ja Svenska Spel vuonna 2017. Molemmat rahapeliyhtiöt ovat ottaneet vastuullisuussoitot osaksi vastuullisuusohjelmiansa. (Jonsson, Hodgins, Munck & Carlbring 2019, 179-180; Responsible Gambling Report 2020, 9.) Svenska Spelin huolenpitosoitot palkittiin kestävän kehityksen kategoriassa vuonna 2019 vastuullisuustoimien viemisestä uudelle tasolle ruotsalaisessa rahapelimarkkinassa. (Responsible Gambling Report 2020, 9).

Norsk Tippingin huolenpitosoittoista tehdyssä tutkimuksessa havaittiin huolenpitosoittoilla olleen positiivinen vaikutus paljon pelaavien asiakkaiden pelaamisen vähentämiseen. Tutkimuksessa paljon pelaaviin asiakkaisiin oltiin yhteydessä soittamalla ja sähköpostitse. Tutkimuksen mukaan 12 viikkoa yhteydenoton jälkeen puheluun vastanneet vähensivät kulutustaan pelaamiseen keskimäärin 29 prosenttia ja sähköpostin saaneet 15 prosenttia. Puheluun vastanneiden asiakkaiden pelaaminen oli pysynyt alhaisempana myös pidemmällä aikavälillä. Soiton saaneiden asiakkaiden pelaaminen oli 25 prosenttia alempana, kuin tutkitulla verrokkiryhmällä. (Jonsson 2019.) Opinnäytetyöhön haastateltu Norsk Tippingin asiantuntija kertoi, että 75 prosenttia vuonna 2021 heidän huolenpitosoittojen kanssa keskustelleista asiakkaista tekivät joitakin pelaamista vähentäviä toimenpiteitä, kuten muokkasivat pelirajojaan tai asettivat jonkinlaisen pelieston. (Mårø 2022.)

Pelaamisen hallinnan lisäksi huolenpitosoittoilla on ollut positiivinen vaikutus myös asiakaskokemukseen. Norsk Tippingin tutkimuksessa huolenpitosoittoon vastanneet asiakkaat antoivat puheluista arvosanan 4,4/5, eli olivat erittäin tyytyväisiä. Vain kaksi prosenttia puheluun vastanneista arvosteli puhelun heikolla arvosanalla 1. (Jonsson ym. 2019, 187.) Svenska Spel teki vuonna 2020 6873 huolenpitosoittoa ja 87 prosentille vastaajista kokemus soitosta oli palautteen mukaan positiivinen ja vain kahdelle prosentille negatiivinen (Responsible Gambling Report 2020, 10). Kokemus Veikkauksen pilotissa oli hyvin samanlainen. Asiakkaat suhtautuivat soittoihin todella positiivisesti ja kokivat, että heistä välitetään. (Veikkaus 2021b, 28.)

3.1 Huolenpitosoittojen tavoite

Huolenpitosoittojen tavoitteena on päästä keskustelemaan paljon pelaavien asiakkaiden kanssa heidän pelaamisestaan. Keskustelussa kerrotaan pelaamisen hallinnan välineistä, tarjotaan tapoja tunnistaa ongelmallinen pelaaminen, sekä autetaan tarvittaessa asiakasta

löytämään apua mahdolliseen peliongelmaan. (Veikkaus 2021b, 28.) Keskustelussa asiakas pyritään saamaan ajattelemaan omaa pelaamistaan ja arvioimaan omaa pelikäyttäytymistään. Keskustelu käydään asiakkaan ehdoilla ja keskusteluun pyritään luomaan kunnioittava, neutraali ja välittävä ilmapiiri. (Mårø 2022.) Veikkaus pyrkii strategiansa mukaisesti tarjoamaan asiakkailleen turvallisen pelaamisympäristön. Pelaamisen puheeksi ottamisen tarkoituksena on pyrkiä vähentämään paljon pelaavien asiakkaiden mahdollisia pelihaittoja. (Veikkaus 2022c, 15-20.)

3.2 Pelihaittaennuste

Veikkaus on kehittänyt vuoden 2021 aikana riskikäyttäytymistä hillitsevää toimintamalliaan. Vuoden 2022 alussa julkaistu uusi arpajaislaki mahdollisti Veikkaukselle pelaamisen haittoja ennustavan mallin käyttöönottamisen. (Veikkaus 2022c, 24.) Arpajaislain (23.11.2001/1047) 9 luvun 51 §:ssä määritellään Veikkauksen tehtäväksi arvioida pelaamisesta asiakkailleen aiheuttuvia riskejä. Lain mukaan Veikkauksen asiakkaiden pelaamisesta tehdään automaattisella käsittelyllä pelihaittaennuste, jonka perusteella Veikkauksen on tarvittaessa ryhdyttävä toimenpiteisiin havaittujen riskien vähentämiseksi ja ehkäisemiseksi. Veikkaus voi estää asiakkaansa pelaamisen, jos pelaaminen on aiheuttanut tai tulee mahdollisesti aiheuttamaan asiakkaalle sosiaalista, terveydellistä tai taloudellista haittaa. Pelaamista ei kuitenkaan saa estää pelkästään automaattisen käsittelyn perusteella. (Arpajaislaki (23.11.2001/1047) 3 luku 15 §, 9 luku 51 §.) Haitallisen pelaamisen arviointia olisi vaikea tehdä pelkästään automaattisen arvioinnin perusteella. Pelaamisen riskit ovat hyvin yksilöllisiä ja tarkkojen rajojen hallitun ja riskipelaamisen välille on mahdoton vetää (Pajula 2018, 7). Veikkauksen tarkoituksena on keskustella paljon pelaavien asiakkaiden kanssa, miten he kokevat pelaamisensa. Huolenpitosoitot tukevat Veikkauksen toimintaa lainmukaisen tehtävän sekä Veikkauksen vastuullisuusstrategian täyttämässä.

3.3 Huolenpitosoittojen toimintamalli ja motivoiva haastattelu

Norsk Tippingin ja Svenska Spel käyttävät puheluissaan motivoivan haastattelun keinoja päätäkseen keskustelemaan asiakkaan kanssa pelaamisesta ja ajattelemaan pelaamistottumuksiin (Jonsson ym, 2019, 181; Responsible Gambling Report 2020, 9-11). Motivoivan haastattelun menetelmät on kehitetty riippuvuuksien hoitoon ja perusajatuksena on motivoida haastateltavaa tunnistamaan mahdollisen muutoksen tarpeet itsessään (Miller & Rollnick 2013, 8). Menetelmässä haastattelijä esittää avoimia kysymyksiä, pyrkii osoittamaan empatiaa, sekä reflektoiden kuuntelemaan. Reflektointi on keino osoittaa haastateltavalle, että häntä todella kuunnellaan. Menetelmässä haastattelijä kokoaa yhteenvedoilla olennaisen, mitä on kuullut ja haastateltavalla on mahdollisuus korjata ja täydentää. Tarkoituksena on vahvistaa haastateltavan uskoa muutokseen. (Järvinen 2020.) Menetelmässä toimitaan haastateltavan

ehdoilla ja haastattelija toimii ennemmin haastateltavan opastajana ja kannustajana muutokselle, kuin vahvasti ohjaavana (Miller & Rollnick 2013, 5).

Motivoivan haastattelun menetelmät sopivat erityisen hyvin rahapeliyhtiöiden huolenpitosoittoihin, koska soitot tehdään palvelua tarjoavan yrityksen aloitteesta. Soitettava asiakas saattaa olla paljon pelaava, mutta pelaaminen ei ole välttämättä hänelle ongelma, tai hän ei koe pelaamista itselleen ongelmalliseksi. Tästä syystä on tärkeää, että keskustelu etenee asiakkaan ehdoilla ja keskustelussa käsitellään asioita asiakkaan haluamalla tasolla. Tavoitteena ei ole saarnata asiakkaalle pelaamisen riskeistä, vaan saada asiakas itsenäisesti ajattelemaan ja arvioimaan pelaamistaan. (Mårø 2022.) On hyvä myös ymmärtää, että rahapelaamiseen ja ongelmapelaamiseen usein liittyy vahvoja häpeän tunteita sekä pelkoa leimautumisesta (Pajula 2018, 15). Norsk Tippingin ja Svenska Spelin huolenpitosoittoissaan käytettävän motivoivan haastattelun keinot pyrkivät luomaan asiakkaalle turvallisen ilmapiirin keskustella pelaamisesta (Responsible Gambling Report 2020, 9-11; Mårø 2022).

Keskustelun lisäksi soittajat antavat tukea ja ohjeistusta pelaamisen hallinnan työkalujen käyttöön asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa tukea tappiorajojen, rahansiirtorajojen ja peliestojen asettamiseen. Norsk Tipping kertoo soittajien auttavan asiakasta myös laskemaan itselleen sopivat rajat (Jonsson ym. 2019). Svenska Spel kertoo tarjoavansa tarvittaessa tueksi peliongelmaan erikoistuneen psykologin neuvontaa asiakkailleen (Responsible Gambling Report 2020, 9). Tähän opinnäytetyöhön haastateltu Norsk Tippingin asiantuntija kertoi heidän huolenpitosoittojiensa saaneen koulutusta motivoivan haastattelun lisäksi myös psykologiaan sekä peliriippuvuuteen ja ongelmapelaamiseen liittyviin asioihin (Mårø 2022). Veikkauksen toimintatapana on ohjata mahdollisesta peliongelmaasta kertova asiakas peliongelmiensa hoidosta vastaavien terveydenhuollon ammattilaisten tarjoaman avun piiriin. Rahapeliongelmiin on Suomessa tarjolla useita eri vaihtoehtoja ja hyvänä esimerkkinä toimii Sininauhaliiton ja A-klinikkasäätiön tuottama palvelu: Peluurin auttava puhelin. (Peluuuri 2022.)

3.4 Huolenpitosoittojen pilotti

Veikkaus pilotoi huolenpitosoittoja 2020 vuoden syksyllä. Pilotin aikana Veikkauksen huolenpitosoittoajat keskustelivat noin 200:n paljon pelaavan asiakkaan kanssa. Soittajat keskustelivat asiakkaiden kanssa pelaamisesta, eri tavoista tunnistaa ongelmallinen pelaaminen ja pelaamisen hallinnan työkaluista. Pilotista saatujen hyvien kokemusten perusteella toimintaa päätettiin jatkaa. (Veikkaus 2021b, 28.)

Pilotin toimintamalli suunniteltiin yhteistyössä Peluurin auttavan puhelimen asiantuntijoiden, Peliklinikan ammattilaisten, Sosped -säätiön kokemusasiiantuntijoiden ja pilottiin osallistuvien soittajien kanssa (Veikkaus 2021b, 28). Soittajien tueksi puhelulle suunniteltiin puhelua ohjaava puhelun rakenne ja tukikysymyksiä, joiden avulla keskustelu pelaamisesta saataisiin

asiakkaan ehdoilla käyntiin. Pilottiin osallistuvat soittajat osallistuivat puhelun rakenteen ja kaiken tukimateriaalin suunnitteluun. Soittajia myös valmennettiin puheluiden tekemiseen ennen pilotin aloittamista. Pilotin alkuvaiheessa yksi asiakaspalvelun esimiehistä oli nimetty jokaisessa työvuorossa soittajien työssäjaksamisen tueksi ja työterveyden kanssa oli sovittu tarvittaessa tukitoimista.

3.5 Puheluhallinta puhelintyön perustana

Puhelimitse tehtävän asiakaspalvelun viestintä poikkeaa kasvoitusten tehtävästä asiakaspalvelusta. Ilmeillä ja eleillä voidaan viestiä tunteita. Puhelimesta nämä viestit jäävät kokonaan pois ja tunteiden tulkitseminen on vaikeampaa. Puhelimesta viestintä asiakkaan kanssa perustuu vain puheeseen. (Kaloinen, Suntinen & Vallisaari 2008, 54, 69.) Onnistuneeseen kohtaamiseen puhelimitse on hyväksi havaittuja ja toimivia tapoja. Sisään- ja ulospäin soitettavat puhelut eroavat hieman rakenteeltaan. Puhelun sisältöä suunniteltaessa on myös otettava huomioon puhelun tavoite ja sisältö. (Aarnikoivu 2005, 117.) Onnistuminen puhelussa alkaa toki asiakkaan tervehtimisestä ja myönteisestä asennoitumisesta asiakasta kohtaan. Asiakkaan tarpeen selvittäminen vaatii asiakaspalvelijalta kyselytekniikoiden hallintaa. Avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä asiakkaan tilannetta saadaan hiljalleen selvitettyä. Kysymystavoilla voidaan myös vaikuttaa asiakkaan tunteeseen ja siksi kysymyksiä olisikin hyvä miettiä etukäteen. Olisi hyvä, että kysymykset esitetään arvostavalla tavalla niin, ettei asiakasta syyllistetä. (Häkkinen & Uski 2006, 12-18.) Yhteenvedot asiakkaan kertomasta auttavat varmistumaan, että asiakasta on ymmärretty oikein (Aarnikoivu 2005, 114).

Yhtenä tärkeimpänä asiakaspalveluun kuuluvana taitona on aktiivinen kuuntelu. Asiakkaan aktiivinen kuuntelu mahdollistaa asiakkaan todellisen tarpeen kartoittamisen ja ymmärtämisen sekä antaa asiakkaalle kuulluksi tulemisen kokemuksen. Aktiivinen kuuntelu vaatii asiakaspalvelijalta keskittymistä ja läsnäoloa. Hyväksi havaittuja keinoja ovat lyhyet yhteenvedot asiakkaan sanomista asioista, asiakkaalle annettu riittävä tila kertoa asiansa, myötätunto ja asiakkaan tunteen huomioiminen, tarkentavat kysymykset ja myönteinen palaute asiakkaalle. Aktiivisuus tarkoittaa tässä, että asiakaspalvelija pyrkii muodostamaan kokonais kuvan asiakkaan kertomasta tilanteesta. Yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa, asiakaspalvelijan ammattitaidon avulla tilanteeseen muodostetaan jonkinlainen ratkaisu perusteluineen. (Häkkinen & Uski 2006, 21-25.) Puhelimesta ratkaisun antaminen voi vaatia asiakaspalvelijalta kykyä perustella antamansa ratkaisu. Perusteluihin liittyy usein asiakkaan vastaväitteiden mahdollisuus. Vastaväitteiden kanssa palataan takaisin kartoitettaviin kysymyksiin ja pyritään ymmärtämään asiakkaan vastaväitteiden syyt. (Aarnikoivu 2005, 114.) Huolenpitosoittoihin on suunniteltu puhelun rakenne, jonka on tarkoitus ohjata puhelua oikeaan suuntaan. Jokainen asiakas ja puhelu on kuitenkin ainutlaatuinen ja siksi puhelunhallintaan liittyvä osaaminen on tärkeätä myös huolenpitosoittoissa. Huolenpitosoittoissa varsinkin kuuntelemisen tärkeys korostuu, kun asiakkaan kanssa keskustellaan mahdollisesti hyvin henkilökohtaisista asioista. (Mårø 2022.)

4 Työhyvinvointi

Jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu turvallinen ja terveellinen työympäristö (Kauhanen 2016, 21). Fyysisen työturvallisuuden lisäksi työntekijälle tulisi tarjota myös kiusaamisesta, epäasiallisesta kohtelusta ja häirinnästä vapaa sosiaalisesti terve työyhteisö (Rauramo 2012, 70). Työhyvinvoinnin kehitys on saanut Suomessa alkunsa 1800-luvun puolessavälissä. Työhyvinvoinnin kehityksessä on aluksi keskitytty työsuojeluun ja työturvallisuuden kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 22.) Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle stressitutkimuksesta. (Manka & Manka 2016, 64-67.) Aikaisemmasta stressi- ja työpahoinvointiin painottuvasta työhyvinvointikäsitteestä ollaan siirtymässä pois. Aikaisemman hyvinvointikäsitteen tilalle on kehittymässä kokonaisvaltainen hyvinvointikäsite. Hyvinvointiin vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäksi myös työn ulkopuoliset tekijät. Nykyään olisikin syytä puhua henkilöstön hyvinvoinnista pelkän työhyvinvoinnin mukaan. (Laine 2015, 30, 34-35.)

Tämä opinnäytetyö tarkastelee osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Työhyvinvointi on kokonaisuus. Työhyvinvointia tarkastellessa ei voi keskittyä vain yhteen osa-alueeseen, koska osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvoinnin käsitteelle ei ole täysin yhdenmukaista ja mitattavaa määritelmää. Laineen (2015, 41) mukaan työhyvinvoinnille olisi tarve määrittää yleiskäsite ja luotettava operationalisointi. Useissa eri tutkimuksissa keskitytään tutkimaan jonkin työhyvinvoinnin osa-alueen vaikutusta tai yhteyttä subjektiiviseen hyvinvointikokemukseen. Työhyvinvointi käsitteen operationalisointi mahdollistaisi aiheen mittaamisen ja kehittymisen seurannan, kuten työkykyindeksi mittaa työkyvyn muutoksia. (Laine 2015, 41.)

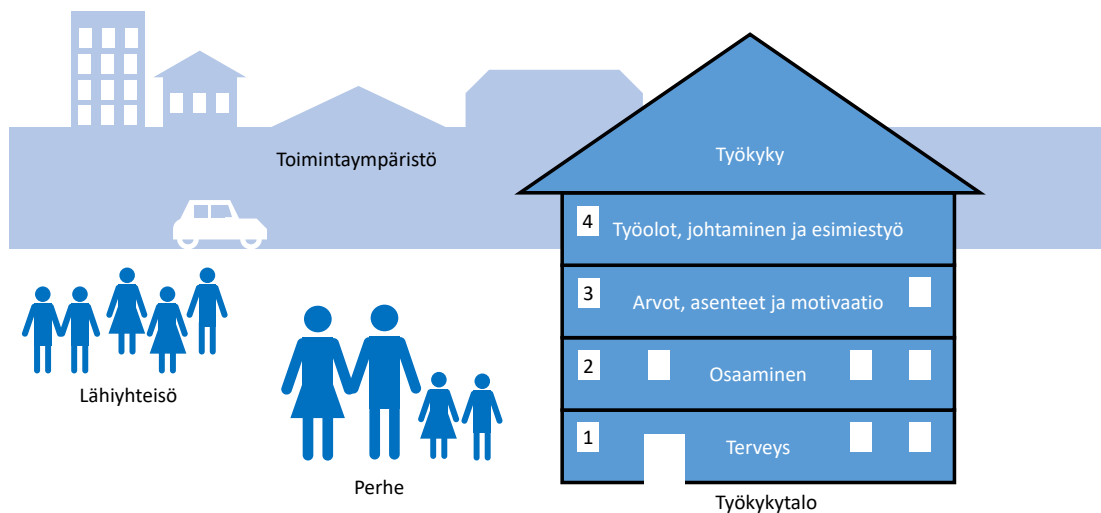
Työhyvinvointia määritellään monella tavalla. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin ”työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistään”. Hyvinvoiva henkilöstö on innostunut työstään, motivoitunut oppimaan uutta ja kehittymään (Viitala 2021, luku 2.5). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan siis ammattitaitoisen työntekijän ja työyhteisön kykyä tehdä tuottavaa työtä terveellisesti ja turvallisesti. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja johtamisen reiluksi. (Kauhanen 2016, 26-28.) Hyvinvoivassa työyhteisössä työ vastaa yksilön perustarpeisiin ja työyhteisössä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, joka sitouttaa ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen yhdessä (Rauramo 2012, 107-110; Viitala 2021, luku 2.6).

Henkilöstö on organisaation menestyksen kannalta tärkeimpiä voimavaroja. Henkilöstön työhyvinvointi on organisaatiolle ja sen henkilöstölle menestystekijä. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 14; Kauhanen 2016, 121-123.) Osaava, tavoitteisiin sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö kykenee hyviin suorituksiin (Larjovuori ym. 2015, 14). Työhyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa panostaa resursseja ja sen pitäisi olla osa organisaation strategiaa ja johtamista (Kauhanen 2016, 121-123). Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstön sitoutuminen työntekijään

vahvistuu ja kehittää työnantajakuva. Vahva työnantajakuva houkuttelee myös uusia kykyjä organisaatioon rekrytoinnin helpottuessa. Hyvinvoiva työyhteisö mukautuu helpommin uusiin tilanteisiin, auttaa organisaatiota uudistumaan, innovoimaan ja tuottamaan arvoa asiakkaalle (Larjovuori ym. 2015, 14). Seuraavissa kappaleissa käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita ja eri näkökulmia.

4.1 Työkyky

Kyky tehdä työtä muodostaa perustan työhyvinvoinnille (Kauhanen 2016 23-25, Valtioneuvosto 2021, 101). Kauhasen (2016, 23) mukaan tasapaino ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välillä muodostavat työkyvyn. Työterveyslaitos (2021) kuvaa työkyvyn talon muodossa.



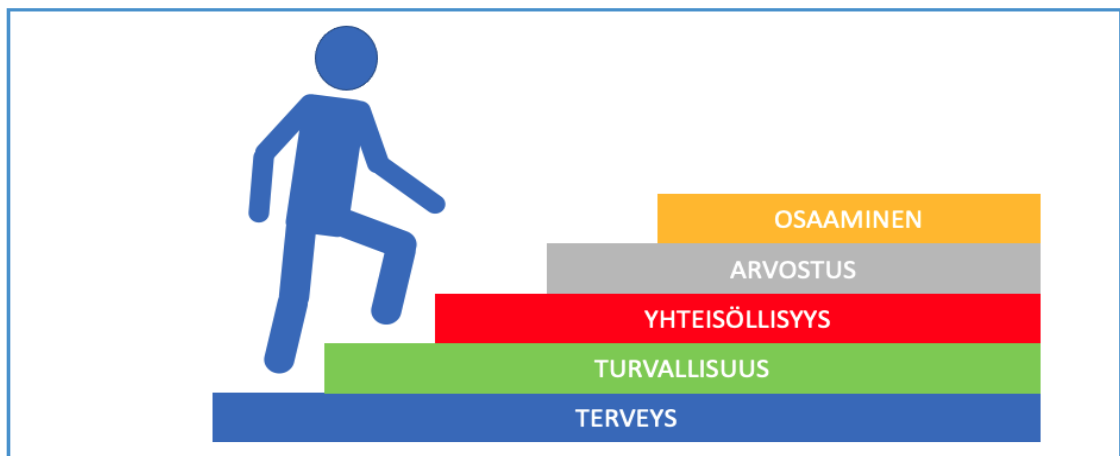
Kuvio 2: Työkykytalo (mukaiillen Työterveyslaitos 2021)

Kuviossa 2 on työkykyä kuvaava työkykytalo sekä työntekijää ympäröivä toimintaympäristö. Talon pohjakerroksen muodostavat yksilön terveys ja toimintakyky. Työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky kannattelevat koko talon painoa ja muodostavat työkyvyn perustan. Muutokset terveydessä vaikuttavat yksilön työ- ja toimintakykyyn. Toinen kerros rakentuu yksilön ammattitaidosta ja osaamisesta. Jatkuva oppiminen ja osaamisen ylläpitäminen ovat nykypäivänä entistä tärkeämpää nopeasti muuttuvissa työelämän haasteissa. Kolmas kerros muodostuu yksilön arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Tämä kerros yhdistää työelämän ja muun elämän väliset suhteet. Työn kokeminen mielekkääksi vahvistaa työkykyä, kun taas negatiiviset asenteet heikentävät. Talon neljäs kerros kuvaa työtä, työoloja työyhteisöä ja johtamista. Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisessä osassa neljännen kerroksen sisällössä. Organisaation johtajilla ja esimiehillä on vastuu työkykyä ylläpitävien ja kehittävien toimenpiteiden toteuttamisesta. Työkyky ei ole irrallaan ympäristöstä. Työntekijän elämään

vaikuttavat työn lisäksi myös perhe, lähipiiri ja ympäröivä toimintaympäristö. Talon ylläpitämiseksi kaikkia kerroksia on kehitettävä talon tasapainon ylläpitämiseksi. (Kauhanen 2016, 23-26; Työterveyslaitos 2021.)

4.2 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012, 12-15) esittelee työhyvinvoinnin viisiportaisena mallina. Rauramon esittelemä malli perustuu Maslowin motivaatioteoriaan, jonka mukaan ihmisen perustarpeet muodostavat tarvehierarkian. Itsensä toteuttamisen motiivi on teorian korkein tavoite ja toimii inhimillisen toiminnan energianlähteenä. Maslowin teoriassa perustarpeet ovat riippuvaisia toisistaan ja tarpeet tulisi olla täytettynä alkaen hierarkian alimmaiselta portaalta. Kun tarve saadaan täytettyä melko hyvin, seuraavan portaan tarpeet heräävät hallitsemaan ihmisen käyttäytymistä ja ihminen tulee tietoiseksi tarpeesta. Rauramon työhyvinvoinnin portaiden malli käsittelee ihmisen tarpeita suhteessa työhön. Jokaiselle portaalle on kerätty työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. (Rauramo 2012, 12-15.) Kuviossa 3 on kuvattuna työhyvinvoinnin portaat.



Kuvio 3: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Terveys. Terveystarpeiden täytyy työssä tekijänsä mittaista ja mahdollistaen työntekijälle virikkeitä myös vapaa-ajalle. Työntekijän tarjoaman työkuorman tulisi olla sopiva työntekijälle ja työnantajan olisi toivottavaa tarjota mahdollisuus työpaikkaruokailuun. Työterveydenhuollon tulisi tarjota työntekijälle työkykyä tukevia ja ylläpitäviä palveluita. Terveystarpeiden ylläpitämiseksi työntekijän elämäntapojen tulisi sisältää riittävästi lepoa, liikuntaa, laadukasta ravintoa sekä sairauksien ehkäisemistä ja hoitoa. Terveystarpeiden toteutumisen arvioinnissa hyödynnetään kehityskeskusteluita, henkilöstökyselyitä, terveystarkastuksia, työpaikkaselvityksiä ja fyysisen kunnon mittauksia. (Rauramo 2012, 12-15.)

Turvallisuus. Turvallisuuden perustarpeen tyydyttämiseksi työympäristön ja toimintamallien on oltava turvallisia. Työsuhteen vakaus ja palkkaus mahdollistavat toimeentulon. Työyhteisö on tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja oikeudenmukainen. Työntekijä käyttää ergonomisia ja turvallisia työtapoja. Turvallisuuden perustarpeen toteutumisen arvioinnissa hyödynnetään yhteistoimintaa työsuojelun kanssa. Organisaatio tekee aktiivista riskienhallintaa, arviointeja ja auditointeja. (Rauramo 2012, 12-15.)

Yhteisöllisyys. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämiseen vaikuttavat yhteishenkeä edistävät tukitoimet. Yrityksen tuloksesta ja henkilöstöstä huolehditaan. Työyhteisön arvoihin kuuluvat avoimuus, luottamus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Yhteisöllisyys tukee perustekemistä, päämääriä, tavoitteita sekä yksilöiden työhyvinvointia. Organisaation johtaminen tukee työn kehittymistä. Arvioinnissa hyödynnetään henkilöstötutkimusten työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyitä. (Rauramo 2012, 12-15.)

Arvostus. Arvostuksen tarpeeseen vaikuttavat eettiset ja kestävät arvot. Arvostuksen tarpeen täyttymistä edistävät organisaation tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia ohjaavat missio, visio ja valittu strategia. Palkan oikeudenmukaisuus ja palkitsemisen käytännöt vaikuttavat myös arvostuksen kokemiseen. Työntekijän aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen lisäävät arvostuksen tarpeen täyttymistä. Arviointiin käytetään taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia sekä työtyytyväisyyskyselyitä. (Rauramo 2012, 12-15.)

Osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarvetta edistävät oppivan organisaation tuki työyhteisön ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi. Työ mahdollistaa omien osaamisten täysipainoisen hyödyntämisen ja tarjoaa mahdollisuuksia uusille oppimiskokemuksille. Työntekijä huolehtii organisaation osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen edistää sekä organisaation että yksilöiden kilpailukykyä. Työntekijät ymmärtävät jatkuvan oppimisen tärkeyden ja kehittävät aktiivisesti osaamistaan. Osaamisen arvioinnissa hyödynnetään kehityskeskusteluita, henkilöstön osaamisprofiileja, innovaatiota sekä tieteellisiä ja taiteellisia tuotoksia. (Rauramo 2012, 14-15.)

Työhyvinvoinnin portaiden perustarpeet antavat hyvän kuvan työhyvinvoinnin taustalla olevista keskeisistä tekijöistä. Portaiden tarvehierarkia auttaa ymmärtämään yksilön elämää dominoivan tarpeen merkityksen. Terveiden järkyessä yksilön tarpeet siirtyvät terveydentilan korjaamiseen ja muut tarpeet siirtyvät taka-alalle. Työnantajan tulisi toki ensisijaisesti tukea työntekijää korjaamaan dominoivaan tarpeeseen vaikuttavat asiat tarjoamalla työterveys- huollon tukea sairauden hoitoon. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että eri portailla olevilla tekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa myös hierarkiassa alempana oleviin tarpeisiin. Työn liiallisella kuormituksella on negatiivisia vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin (Rauramo 2012, 43-44; Larjovuori ym. 2015, 29; Manka & Manka 2016, 27-28). Yksilön osaamisen kehittämisellä voidaan

sujuvoittaa työtä ja oikeiden taitojen koulutuksella tekemään työtä vähemmän kuormittavasti (Rauramo 2012, 46). Työnantajan tulee panostaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja huolehdittava, että yksilöt saavat riittävän tuen heidän sen hetkisiin tarpeisiinsa. Turvallisuuden tarpeeseen vaikuttavat paljon työntekijän fyysiseen turvallisuuteen liittyvät asiat, mutta turvattomuuden tunnetta voi aiheuttaa myös muutostilanteet. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeä ymmärtää tarpeiden hierarkkisuus ja ottaa huomioon erilaisten muutostilanteiden vaikutukset henkilöstön turvallisuuden tunteeseen. (Rauramo 2012, 93-96.)

4.3 Työhyvinvoinnin voimavarat

Perinteinen tapa tarkastella työhyvinvointia on tutkia työn kuormittavuutta ja työpahoinvointia aiheuttavia tekijöitä. Manka & Manka (2016, 68-71) esittävät kirjassaan työhyvinvoinnin olevan muutakin kuin työpahoinvointia aiheuttavien oireiden puuttumista. Työhyvinvoinnin perustarpeisiin vaikuttavien tekijöiden korjaaminen on erittäin tärkeää, mutta työhyvinvointia voidaan kehittää myös muilla tavoin. Positiivisen psykologian avulla on alettu tarkastelemaan, miten työn myönteisillä tekijöillä voidaan kehittää työnimua eli työniloa. Työhyvinvoinnin lisääminen on mahdollista keskittymällä lisäämään toimenpiteitä, jotka lisäävät työn voimavaroja. (Manka & Manka 2016, 68-71.) Voimavaroja kutsutaan yleisesti organisaation pääomaksi, koska voimavaroihin investoimiselle voidaan odottaa tuottoa. Aineettoman pääoman yleisen viitekehyksen katsotaan olevan inhimillinen-, sosiaalinen- ja rakennepääoma. (Larjovuori ym. 2015, 9-11.) Taulukkoon 2 koottuna aineettomien pääoman lajien työelämässä ilmenemisen tapoja.

Aineettoman pääoman lajit	Ilmeneminen työelämässä
Inhimillinen pääoma (psykologinen pääoma)	Terveys, fyysinen kunto, osaaminen, asenteet, tiedot ja taidot. Psykologinen pääoma: itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys.
Sosiaalinen pääoma	Osallistava ja kannustava johtaminen, avoin vuorovaikutus. Työyhteisön väliset suhteet, arvot, luottamus ja aktiivinen toiminta yhteisten tavoitteiden hyväksi.
Rakenne pääoma	Vaikutusmahdollisuudet työnhallintaan, kannustaminen oppimiseen ja monipuolisuuden kehittämiseen. Tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, joustava rakenteinen toimiva työympäristö, toimivat toimintamallit ja prosessit.

Taulukko 2: Aineettomien pääomien ilmeneminen työelämässä. (mukailen Larjovuori ym. 2015, 11; Manka & Manka 2016, 76.)

Inhimillinen pääoma kuvaa organisaation henkilöstöön sitoutuneita voimavaroja. Henkilöstökulut ovat usein merkittävien organisaatioiden kuluerä. Organisaation kannalta henkilöstön

kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat investoimista inhimilliseen pääomaan. (Larjovuori ym. 2015, 9-11.) Osaava, motivoitunut ja hyvin koulutettu henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä (Larjovuori ym. 2015, 9-11; Viitala 2021, luku 1.3). Viime vuosina osaksi inhimillistä pääomaa on tuotu myös psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma tuo osaamisen, tietojen ja taitojen lisäksi uusia ulottuvuuksia inhimilliseen pääomaan, kuten itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. (Manka & Manka 2016, 158-168.) Vahva inhimillinen pääoma antaa hyvän perustan työssä onnistumiselle.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyys vahvistaa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Sosiaalisen pääoman voi jakaa kahteen osaan: esimiesten ja työntekijöiden väliseen ja työntekijöiden keskinäiseen sosiaaliseen pääomaan. Vahvan sosiaalisen pääoman omaavan työyhteisön jäsenet toimivat aktiivisesti yhdessä, jakavat tietoa, ovat kunnioittavia ja sietävät erilaisuutta. Kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olevansa hyväksytyjä ja he saavat luottamusta esimiehiltään sekä muilta työyhteisön jäseniltä. (Larjovuori ym. 2015, 10-11; Manka & Manka 2016, 132-134.) Sosiaaliseen pääomaan vaikuttaviin asioihin voidaan laskea myös vuorovaikutus asiakkaiden kanssa (Larjovuori ym. 2015, 10). Tämä on hyvä ottaa huomioon vaativaa asiakaspalvelutyötä tekevien huolenpitosoittajien tapauksessa. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa voi olla tietyissä tapauksissa kuormittavaa, mutta antaa myös valtavia onnistumisen tunteita ja lisää voimavaroja. Puhelimitse hoidettavat kohtaamiset asiakkaiden kanssa hoidetaan itsenäisesti, mutta yhteyskeskus tyyppisessä puhelintyössä työyhteisön tarjoama tuki on tärkeä ja yhteisöllisyydellä on havaittu olevan voimaannuttava vaikutus (Häkkinen & Uski 2006, 94).

Rakennepääoman osien on tarkoitus tukea ja ylläpitää inhimillisen pääoman kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön prosessit ovat resursseja, joiden on tarkoitus turvata inhimillisellä pääomalla saavutetun kilpailuedun. (Larjovuori ym. 2015, 12.) Organisaation strategiasta johdetut tavoitteet ohjaavat resursseja käytettäväksi oikeaan suuntaan. Organisaation joustavat rakenteet tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen ja monipuolisuuden kehittämiseen sekä antavat vaikutusmahdollisuuksia oman työn hallintaan. (Manka & Manka 2016, 80-89.) Hektisessä yhteyskeskustyössä suurien asiakasmäärien palveleminen laadukkaasti on mahdollista, mutta työtä ympäröivien rakenteiden tulisi tukea työtä mahdollisimman saumattomasti. Hyvällä johtajuudella voidaan edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta. Esimiestyöllä on tärkeä merkitys myös työn merkityksellisyyden kannalta. Hyvän esimiestyön avulla oma toiminta saadaan paremmin sidottua tavoitteisiin sekä osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Häkkinen & Uski 2006, 60-62.)

4.4 Työhyvinvoinnin kuormitustekijät puhelintyössä

Viestintätilanteena puhelinkeskustelu on vaativa, koska sanaton viestintää ei ole mahdollista hyödyntää. Puhelimesta vuorovaikutus rakennetaan kokonaan äänen varaan. (Kaloinen

ym. 2008, 69.) Onnistuneet asiakkaan kohtaamiset vaativat henkilöstöltä osaamista kohdata asiakkaat puhelimesta. Puhelintyö vaatii asiakaspalvelijalta puhelunhallinnan taitoja. Puhelintyössä olennaisen puhelunhallinnan osaamisen puuttuminen saattaa kuormittaa työntekijää, kun keskustelut asiakkaan kanssa eivät etene hallitusti. Yhteyskeskuksessa tehtävä asiakaspalvelu voi olla hektistä ja kiireen tuntu saattaa vaikuttaa henkilöstön kokemukseen työstä. Positiivinen stressi auttaa henkilöstöä suoriutumaan tehtävistään ja myös hankalien asiakaskohtaamisten hoitaminen onnistuu. Terve stressireaktio edistää suoriutumisesta ja auttaa tehostamaan toimintaa. Lyhytaikaisesti stressillä voi olla positiivisia vaikutuksia työsuoritukseen. (Häkkinen & Uski 2006, 11-26, 90-93.) Pitkäkestoisena kuormittavat tilanteet voivat muuttua työhyvinvointia heikentäväksi stressiksi (Manka & Manka 2016, 176).

Stressiä aiheuttavat kuormitustekijät ovat lähtöisin työn epäkohdista tai johtuvat puutteista voimavaroissa. Tässä muutamia stressiä aiheuttavia tekijöitä, jotka on helppo löytää puhelintyöstä. Kiire on yleinen stressiä aiheuttava tekijä. Työntekijän kykyjen tulisi olla sopivassa suhteessa työn vaatimusten kanssa. Liian suuri työn määrä alkaa kuluttamaan yksilön voimavaroja, jos yksilön kyvyt eivät mahdollista suoriutumista annetuista työtehtävistä. Liian suuren työmäärän takia palautumista työkuormasta ei välttämättä kerkeä tapahtumaan. Tunne kiireestä ja liian suuresta työn määrästä kuluttavat työntekijän voimavaroja. (Manka & Manka 2016, 177-179.)

Kokemus hallinnan puutteesta voi myös aiheuttaa stressiä työntekijälle. Työntekijän rajalliset omat resurssit ja kokemus oman vaikuttamisen mahdollisuuksista työtehtäviin aiheuttavat hallinnan puutetta. Riittämätön osaaminen ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työhön ovat varsinkin tunnollisille työntekijöille kuluttavia, koska he haluavat pärjätä työssään hyvin. (Manka & Manka 2016, 177-179.)

Stressin syynä voi olla myös työn vähäinen palkitsevuus, joka ei aina tarkoita työstä maksettavaa rahallista korvausta. Työn palkitsevuus on alhainen, jos työstä saatu arvostus ja suorituksen huomiointi on vähäistä. Työn tulisi tarjota sopivasti haasteita, mutta liian yksitoikkoista työtä ei koeta välttämättä palkitsevana. (Manka & Manka 2016, 177-179.)

Aggressiivisten asiakkaiden kohtaaminen voi olla stressaavaa. Puhelintyössä kaiken viestinnän rajoittuminen pelkästään puheeseen, tekee asiakkaiden tunnetilojen tulkitsemisesta vaikeampaa (Kaloinen ym. 2008, 69). Sanattomien viestien puuttuessa asiakaspalvelijan osaaminen kohdata asiakas oikealla tavalla korostuu. Oikeanlainen lähestyminen auttaa asiakaspalvelijaa ymmärtämään asiakkaan viestin oikein ja väärinkäsityksiltä vältytään. Aggressiivisen asiakkaan kohtaamisessa korostuvat keskustelun tekniikat ja kyky saada asiakas rauhoittumaan. (Rantaeskola, Hyyti, Kauppila & Koskelainen 2014, 81-90.)

5 Osaaminen työhyvinvoinnin vahvistajana

5.1 Yksilön ja organisaation osaaminen

Viitala (2005, 113) määrittää hyvän ammattitaidon ja osaamisen olevan taitoja, tietoja, valmiuksia ja asenteita, jotka tarjoavat kyvykkyyden suoriutua työtehtävistään. Osaaminen vaikuttaa myös yksilön motivaatioon (Viitala 2005, 115). Ammattitaitoa ja yksilön osaamista rakennetaan perehdytyksellä, koulutuksella, työssä oppimisella ja valmentamisella (Ojala 2018, 173-174). Osaaminen vaikuttaa yksilön tunteeseen työn hallinnasta ja usein työntekijän suurimpia pelkoja on, ettei hän hallitse työtehtäviään (Salojärvi 2006, 51-52). Organisaation tarjoama koulutus ja oppimisen mahdollisuudet edistävät yksilön toiveikkuutta ja nähdään usein työntekijän sitoutumisena työntekijään (Salojärvi 2006, 51-52; Manka & Manka 2016, 163). Työn murros ja työelämän nopeat muutokset vaikuttavat työn vaatimuksiin. Yksilön osaamisen pitäisi vastata työn vaatimuksiin, mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa osaamisen ylläpitäminen on haastavaa. (Valtioneuvosto 2015, 52.) Tarkoituksenmukainen osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat panostuksia uuden oppimiseen yksilöltä ja oppimisen mahdollisuuksien tarjoamista työnantajalta. Yksilön ja henkilöstön kyvykkyys oppia uutta tekee tilanteen haastavaksi. Oppiminen vaatii kasvun asennetta, eli uskoa omaan kykyihin kehittää omaa osaamistaan (Ojala 2018, 71-73). Nykyään puhutaankin työn murroksen yhteydessä usein jatkuvasta oppimisesta, joka tarkoittaa osaamisen jatkuvan päivittämisen ja kehittämisen tarvetta koko työuran ajan (Valtioneuvosto 2021, 52).

Osaamisen kehittämisellä ja ylläpitämisellä on suuri vaikutus yksilön ja organisaation menestykselle. Organisaation panostukset osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämiseen määrittävät käytössä olevat taidot ja kyvyt. Vahva osaaminen antaa organisaatiolle kyvyn reagoida ketterästi toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin henkilöstön osaamisen mahdollistavan mukautumiskyvyn ansiosta. (Larjovuori ym. 2015, 14.) Ojalan (2018, 171) mukaan organisaatioiden tulisi tunnistaa, mihin tärkeimpiin osaamisiin toiminta perustuu ja keskittyä niiden kehittämiseen. Osaavalle henkilöstölle kovatkaan tavoitteet ja haasteet eivät ole liian suuria, kun osaaminen ylläpitää tekemistä ja tukea on saatavilla (Salojärvi 2006, 51-52). Organisaation inhimillinen pääoma kehittyy, kun henkilöstö pääsee käyttämään omaa osaamistaan ja oppii ratkaisemaan työhönsä liittyviä haasteita organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämän mahdollistaa henkilöstön osaaminen ja ymmärrys organisaation toimintatavoista, asiakkaista sekä organisaation strategiasta. (Larjovuori ym. 2015, 14.) Inhimillinen pääoman kehittäminen vaatii investointeja, mutta maksaa itsensä takaisin. Työn murros ja työelämän muuttuminen luovat uusia vaatimuksia yksilön ja organisaation osaamisen jatkuvalla kehittämiselle. Tulevaisuudessa henkilöstön osaamisen kehittämistä pidetään erittäin merkittävässä asemassa organisaatioiden strategisena kilpailutekijänä (Laine 2015, 30; Valtioneuvosto 2021, 52).

5.2 Osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteys

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osaamisella on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin (Laine 2015, 30; Valtioneuvosto 2021, 52). Kuten Työterveyslaitos (2021) on työkykytaloosaan kuvannut, osaamista voi pitää terveyden jälkeen seuraavaksi tärkeimpänä osatekijänä työkyvyn kannalta. Osaaminen vaikuttaa todella moneen asiaan. Työkykytaloossa yksilön terveys ja osaaminen kannattelee koko muuta taloa. Tästä syystä henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä investointi organisaation inhimilliseen pääomaan. Vahva osaaminen helpottaa työtehtävien hoitamista ja edistää hallinnan tunnetta sekä auttaa työssä jaksamista (Valtioneuvosto 2021, 52). Osaaminen ja työhyvinvointi tukevat toisiaan. Hyvinvoivan henkilöstön kautta osaaminen kehittyy ja ohjautuu organisaatiolle hyödylliseksi toiminnaksi (Laine 2015, 30). Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö kykenee helpommin omaksuma uusia taitoja ja uusien taitojen kautta työ helpottuu ja tuottaa työhyvinvointia. Salojärvi (2006, 49) puhuu positiivisesta kierteestä. Työn tulisi tarjota tekijälleen sopivasti haasteita. Sopivat haasteet tarjoavat työntekijälle mahdollisuuden päästä hyödyntämään osaamistaan. Ratkaistavat ongelmat tarjoavat oivalluksia, onnistumisen ja aikaansaannin tunteita. (Rauramo 2012, 156-157.) Nykyisen työelämän oppimismahdollisuuksien koetaan edistävän työhyvinvointia lisäämällä työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä (Laine 2015, 30). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan tarkemmin muutamia työhyvinvointia edistäviä aiheita, joihin osaaminen liittyy tai hyvällä osaamisella on positiivinen vaikutus aiheisiin.

5.2.1 Hallinnan tunne

Osaaminen mahdollistaa työtehtävissä pärjäämisen ja tunne osaamisesta lisää itsetuottamusta. Usko omaan kykyihinkin ja luottamus selvitä kaikista työn haasteista lisäävät työntekijän hallinnan tunnetta. Työntekijän kannalta motivoivia tilanteita ovat ne, joissa itse kykenee hallitsemaan tapahtumia ja vaikuttamaan oman työnsä tekemiseen. Vaikutusmahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen itselleen mielekkäästi lisäävät myös työn mielekkääksi kokemista. Varjopuolena on hallinnan tunteen puuttuminen, mikä saattaa vaikuttaa työntekijään negatiivisesti ja aiheuttaa kynnistymistä, avuttomuutta tai syntipukkien hakemista. (Manka & Manka 2016, 107, 161.) Työnantajan panostukset osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön kouluttamiseen voidaan nähdä työnantajan sitoutumisena työntekijään pidemmälle aikavälille. Työntekijälle nämä kouluttamiseen käytetyt resurssit saattavat lisätä hallinnan tunnetta omasta tulevaisuudesta organisaatiossa ja tuoda turvallisuuden tunnetta työsuhteen jatkumisen kannalta. (Salojärvi 2006, 51-52.) Vahva henkilökohtainen osaaminen edistää myös omaa ammatillista identiteettiä, voi luoda uusia ammatillisia mahdollisuuksia ja näin lisätä hallinnan tunnetta. Organisaation ja työntekijän arvot voivat myös lisätä hallinnan tunnetta. Mikäli työntekijän omat arvot ovat saman suuntaiset organisaation arvojen kanssa, työntekijä ei välttämättä koe noudattavansa käskyjä. Työntekijä kokee tekevänsä itsenäisen valinnan ohjeiden seuraamisesta. Eli ohjeiden tai tavoitteiden alkuperä ei ole välttämättä olennainen,

jos henkilö kokee ne omikseen ja tuntee itse valinneensa noudattaa ohjeita. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

5.2.2 Motivaatio

Hallinnan ja autonomian tunne lisäävät yksilön motivaatiota. Tärkeimmät tekijät autonomian tunteen lisäksi ovat kehittymisen mahdollistaminen ja toiminnan merkityksen kirkastaminen. (Martela & Jarenko 2014, 36; Kallonen & Kuhmonen 2021, 65.) Näin osaamisella on vaikutus yksilön motivaatioon. Kattava ymmärrys organisaation toimintatavoista, prosesseista, strategiasta ja henkilökohtainen osaaminen auttavat kirkastamaan toiminnan merkitystä sekä oman roolin linkittymistä kokonaisuuteen. Työtehtävän tulisi olla juuri sopivan haastava ollakseen motivoiva. Haastetaso on taas riippuvainen työntekijän osaamisesta. Liian haastava työ muuttuu tekijälleen rasittavaksi ja taas liian helppo ei pidä mielenkiintoa yllä. Sisäisesti motivoituneet innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia työpaikkaansa. Motivoituneet henkilöt pääsevät loistamaan helposti nykyisessä aloitteellisuutta sekä jatkuvaa oppimista korostavassa työkuulttuurissa. Laajempi osaaminen luo tilaisuuden olla tuottava osa työyhteisöä sekä tarjoaa mahdollisuuksia saada enemmän vapauksia omalle toiminnalleen luottamuksen kasvassa. Lisääntyneet vapaudet ja mahdollisuudet hyödyntää omaa osaamistaan muodostavat motivaatiota ruokkivan kehän. (Martela & Jarenko 2014, 30-32.)

5.2.3 Työn imu

Martelan ja Jarenkon (2014, 29) mukaan kyvykkyys johtaa flow-tilaan. Kyvykkyydellä he tarkoittavat kokemusta, jossa yksilö kokee osaavansa työnsä ja saavansa aikaan asioita. Kyvykkyys mahdollistaa yksilön uppoutumisen työhön. Hakanen (2011, 38-42) puhuu kirjassaan työn imusta. Työn imussa yksilö on sitoutunut ja haluaa antaa parastaan. Työn imu voidaan määrittää kolmeen ominaisuuteen: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan halua panostaa sinnikkäästi ja energisesti työhön. Omistautunut työntekijä kokee ammattiylpeyttä ja työtehtävänsä merkitykselliseksi. Työhön uppoutumista kutsutaan myös flow-tilaksi, jolla tarkoitetaan voimakasta työtehtäviin keskittymistä. (Hakanen 2011, 38-42; Manka & Manka 2016, 109-110.)

Työn haastavuuden tulisi olla oikeassa suhteessa tekijänsä osaamiseen ja voimavaroihin. Positiivinen stressi auttaa selviytymään työtehtävistä menestyksellä, kun haasteet ovat sopivia ja mielekkäitä. Työssä koettu kiire sekä liian suuret haasteet suhteessa omaan osaamiseen ja voimavaroihin kuluttavat työntekijän voimavaroja, mikä saattaa pitkällä aikavälillä johtaa työuupumukseen. Työn tekeminen koetaan mielekkäämpää, kun haasteet nähdään mahdollisuuksina ja työntekijä uskoo pärjäävänsä tehtävissään. Työntekijä voi kokea saavansa ihmeitä aikaan ollessaan työn imussa. (Martela & Jarenko 2014, 29; Manka & Manka 2016, 107-110.)

Työn imuun pääsemisen mahdollistaa työntekijän osaaminen. Osaamisen pitäisi olla suhteessa työtehtävään oikealla tasolla ja optimitilanteessa työntekijä pääsisi hyödyntämään osaamistaan sopivissa haasteissa, jotka työntekijä kokee myös itse merkityksellisiksi. Erilaiset työtehtävät tekevät tämän haasteelliseksi. Eri työtehtävissä on otettava huomioon, miten työntekijän osaamista kehitetään vastaamaan juuri kyseisen työtehtävän haasteisiin. Merkityksen luominen ja ammatillisesti riittävän motivoivien haasteiden tarjoaminen saattaa myös olla vaikeaa joissakin työtehtävissä. On olemassa tarkkojen toimintamallien mukaan ohjeistettuja työtehtäviä, joiden muokkaaminen yksilölliseksi ei välttämättä ole mahdollista. Samaa työtä tekevien työntekijöiden osaamisen taso ja toiveet työn haasteellisuudesta saattavat myös vaihdella ja tämä hankaloittaa sopivan tason löytämistä jokaiselle yksilölle. Ammatillisten haasteiden lisääminen saattaaakin vaatia joskus työtehtävän vaihtamista uuteen. Osaamisen riittävyyteen ja merkitykseen voidaan vaikuttaa osaamisen ja ymmärryksen lisäämisellä. Hakasen (2011, 82-83) mukaan työn imua voi kasvattaa. Positiivisuus uuden oppimista kohtaan ja ratkaisukeskeisyys mahdollistavat työn imun. Kasvusuuntautunut ajattelu ohjaa hyväksymään myös sen, että tärkeiden tietojen ja taitojen oppiminen vaatii kovaa työtä. (Hakanen 2011, 82-83.)

5.2.4 Työn kannustearvo

Monipuolinen työ ja mahdollisuudet kehittyä työssään sekä oppimismahdollisuudet antavat työlle myös kannustearvon. On tärkeää, että työntekijä saa palautetta ja kokee palkan olevan sopivalla tasolla. Usein tärkeintä ei ole palkan suuruus, vaan työstä saatavat onnistumisen kokemukset. Organisaation tarjoamat koulutukset ovat tärkeitä, mutta parhaan mahdollisuuden oppimiselle antavat asiantuntijuuden kehittämistä tukevat työjärjestelyt. Sisäinen liikkuvuus, työjärjestelyt ja erilaiset työtehtävät tarjoavat hyvän mahdollisuuden työssäoppimiselle. (Manka & Manka 2016, 108.) Työolobarometrin mukaan suurin osa työntekijöistä koki työpaikkansa sellaiseksi, jossa voi oppia koko ajan uusia asioita (Valtioneuvosto 2021, 54). Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi antavat työlle kannustearvoa ja uudenlainen osaaminen on investointi yksilön tulevaisuudelle. Myös organisaation kannalta etenemismahdollisuudet ja uusien haasteiden tarjoaminen ovat hyvä investointi henkilöstön työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle.

5.3 Oppiva organisaatio

Puhuttaessa työn ja työyhteisön osaamisen kehittämisestä, ajatellaan usein työnantajan tarjoamia perinteisiä koulutuksia ja kursseja. Nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyäkseen organisaatioiden osaamisien on pysyttävä muutoksen mukana. Jo pitkään on puhuttu oppivasta organisaatiosta, jonka juuret juontavat organisaation oppimisen teoriaan. Tämän teorian isänä pidetään Peter Sengeä. Hänen teoriansa perusajatus on: Organisaation oppiminen tapahtuu vain organisaation jäsenten avulla, mutta yksittäisten jäsenten

oppiminen ei vielä takaa koko muun organisaation oppimisen kehitystä. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1.) Osaamisen jatkuvan kehittämisen tavoitteena on tehdä työyhteisöstä oppiva ja nopeuttaa organisaatioiden uusiutumista. Organisaation oppiminen vaatii määrätietoista johtamista ja oikeiden osaamistarpeiden tunnistamista. Yksilöiden, tiimien ja koko organisaation osaamisen kehittämisen tavoitteet ovat organisaation strategiasta johdettuja. (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1.; Manka & Manka 2016, 88-89; Ojala 2018, 125-130.) Valtioneuvoston (2020, 36) jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset määrittävät työpaikalla tapahtuvan oppimisen nostettavaksi strategiseksi ulottuvuudeksi organisaatioissa. On ymmärretty, että osaava henkilöstö mahdollistaa yritysten tuottavuuden ja osaamisen kehittämisen on oltava osa strategiaa.

5.4 Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa

Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään liiketoiminnan perustana olevaa osaamista. Strategisten kyvykkyyksien hallinta ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat osa organisaation osaamisen johtamista. Osaamisen kehittämistä voidaan tukea hyvällä johtamisella ja toimintamalleilla, mutta se vaatii organisaation jäsenten aktiivista osallistumista ja vastuuta. Organisaation osaamista ja kyvykkyyksiä voidaan lisätä monin tavoin. Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. (Viitala 2021, luku 3.6.) Tuomi ja Sumkin (2012, luku 1.) esittelevät kirjassaan Peter Sengen kehittämisen mallin, joka keskittyy virheiden korjaamisen sijaan korjaamaan virheen taustalla olevaa toimintaa. Jos keskitytään korjaamaan vain virheitä, korjataan virheellisen toiminnan aiheuttamia oireita, ei itse toimintaa. Virheiden välttely tappaa myös innovatiivisuutta. Uuden luominen ja ideointi vaatii turvallista ja kannustavaa työympäristöä, joka sallii virheet ja mahdollistaa niistä oppimisen. (Ojala 2018, 85.)

Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu usein työssä oppimisen kautta. Oppivassa organisaatiossa osaamisen kehittämisen tavat perustuvat yhdessä tekemiseen, hyvään vuorovaikutukseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Kehittämisen toimintatapoja ovat toiminnan kehittäminen, uuden luominen sekä osaamisen, tiedon ja hyvien toimintatapojen jakaminen. (Ojala 2018, 183-204.)

Toiminnan kehittäminen. Toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan tekemisen kautta oppimista, kun kehitetään toimintaa. Erinomaisia toiminnan kehittämiseen liittyviä oppimisen mahdollisuuksia tarjoavat seuraavat toimintatavat:

- asiakkaalta oppiminen,
- projektit,
- palvelumuotoilu,
- omasta tekemisestä oppiminen,

- analytiikan hyödyntäminen oppimisen tukena,
- mentorointi ja
- benchmarking, eli muiden organisaatioiden toiminnan vertailu. (Ojala 2018, 183-204.)

Uuden luominen. Veikkauksen huolenpitosoittojen toimintamallit ovat vielä niin uusia, että lähes kaikki toiminta on uuden kokeilemista. Koska toiminta on alussa, kaikki toimintamallit eivät ole vielä aivan loppuun asti hiottuja. Tämän ymmärtäminen auttaa hyväksymään, että voimme ja joudumme kokeilemaan erilaisia toimintatapoja ja oppimaan kokemuksista. Uuden luominen ja uuden kokeileminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia uuden oppimiselle. Ojalan (2018, 204-205) mukaan eri hypoteesien testaaminen kokeilemalla on noussut keskeiseen osaan oppimisessa, kun luodaan uusia toimintamalleja. Uuden luomisessa käytettyjä toimintamalleja ovat kokeilut, ehdotustoiminta, ideoiden pallottelu sekä yhteisellä ajattelulla luotu yhteinen näkemys. (Ojala 2018, 204-216.)

Osaamisen, tiedon ja hyvien toimintatapojen jakaminen. Huolenpitosoittojen työskentely asiakkaiden kanssa tapahtuu itsenäisesti asiakkaan kanssa. Vaikka asiakaskohtaukset tapahtuvat yksin asiakkaan kanssa puhelimesta, työtä ei kuitenkaan tehdä yksin. Huolenpitosoittojen tiimi tarjoaa erittäin hyvän mahdollisuuden antaa toisilleen vertaistukea ja jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä. Haastavien tilanteiden kohtaaminen työssä voi olla henkisesti kuluttavaa ja aiheuttaa soittajissa erilaisia tunnetiloja. Tiimin vertaistuki on tässä erittäin tärkeässä asemassa. Toisten soittajien uudet näkökulmat saattavat tarjota uusia keinoja vaikeisiin tilanteisiin ja mahdollistavat oppimisen. (Häkkinen & Uski 2006, 44-48.) Hyvien käytäntöjen jakaminen on erinomainen tapa oppia työssä. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Usein tiedon välittyminen ja hyvien kokemusten jakaminen on suuri haaste organisaatioissa. Toimivien tapojen välittämiseen organisaation sisällä on luotava toimintamalleja ja työkaluja. Vaikka jakamiseen olisi kehitetty toimintamallit, niin usein ainakin aluksi apuun tarvitaan fasilitoijaa, kunnes jakamisen kulttuuri on vakiintunut toimintatapa. Oman osaamisen jakamisen hyviksi toimintatavoiksi on havaittu:

- toimivien käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen,
- yksilöiden ja tiimien tiedon ja osaamisen jakaminen,
- osajayhteisöt,
- tarinat ja
- mallintaminen. (Ojala 2018, 217-218.)

Organisaation inhimillistä pääomaa voidaan kehittää myös eri keinoin. Organisaation kyvykkyksiä voidaan lisätä myös rekrytoinnein ja ostamalla tarvittavaa osaamista alihankkijoilta. Organisaation osaamista voidaan kehittää yhdistämällä samoihin tiimeihin tai ryhmiin henkilöitä, joiden osaamiset tukevat toisiaan. Kyseiset moniosaajatiimit jakavat osaamistaan keskenään ja täydentävät toistensa osaamista. Parhaimmillaan yhteistyö edistää koko tiimin

jatkuvaa oppimista osana oppivaa organisaatiota. (Viitala 2021, luku 3.6.) Rekrytoinnin tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää organisaatiolle tärkeitä kyvykkyksiä omaavien henkilöiden houuttelemisen hakeutumaan organisaatioon (Juuti & Vuorela 2015, 58). Veikkauksen tapauksessa hyvänä esimerkkinä huolenpitosoittajien osaamisen kehittämisessä voisi pitää mahdollisuutta hankkia organisaation ulkopuolelta motivoivan haastattelun kyvykkyksiä. Opin- näytetyön tietopohjaan tutustussa, motivoivan haastattelun -toimintamalli nousi yhdeksi organisaatiolta puuttuvista osaamisista.

5.5 Tärkeimpien osaamistarpeiden tunnistaminen

Yleisesti organisaation ydinosaamisiksi kutsutaan osaamisia, jotka ovat ainutlaatuisia ja tuottavat asiakkaille arvoa sekä luovat uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin 2012, luku 5.2). Organisaation tulisi tunnistaa, minkälaiset osaamiset edistävät parhaiten organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamista. Organisaation tärkeimpiä osaamisia tulisi aktiivisesti kehittää ja kasvattaa henkilöstön asiantuntijuutta. Organisaation ydinosaamisten ylläpitäminen ja kehittäminen edistää organisaation kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Teknologian kehittyessä, myös asiakkaiden odotukset kehittyvät nopeasti. Organisaation toimintakyvyn pitäminen ajan tasalla vaatii osaamistarpeiden jatkuvaa päivittämistä. (Ojala 2018, 171-172.)

Organisaation osaamistarpeet tulisi tehdä näkyviksi. Osaamistarpeista puhuminen ohjaa organisaation jäsenten huomiota ja asiantuntijuuden kehittymistä oikeaan suuntaan. Suuremmissa organisaatioissa strategia jää usein etäiseksi ja hankalaksi liittää osaksi yksilön omaa toimintaa. Osaamistarpeiden pohdinta työyhteisössä auttaa ymmärtämään, miten oma toiminta liittyy organisaation strategiaan. (Ojala 2018, 171-172.) Tämä opinnäytetyö edistää tuota pohdintaa kartoittamalla huolenpitosoitoissa tarvittavat tärkeimmät osaamiset. Vastuullisuus on osa Veikkauksen strategiaa ja huolenpitosoitot ovat yksi vastuullisuustoimenpiteistä.

Ennen opinnäytetyön tietopohjaan tutustumista kirjoittajalla ei ollut tiedossa tarkasti, minkälaiset osaamiset muodostaisivat huolenpitosoittojen tärkeimmät osaamistarpeet. Veikkauksen tekemä pilotti ja pitkä esimieskokemus puhelinasiakaspalvelusta antoi jonkinlaista kuvaa tarpeellisista osaamisista, mutta ei nostanut esiin selkeitä puutteita soittajien nykyisessä osaamisessa. Vain niitä osaamisia on mahdollista kehittää, mitkä ovat tiedossa (Viitala 2005, 114). Tähän ongelmaan tämän opinnäytetyön tutkimus etsii vastauksia.

5.6 Perehdytys uuteen tehtävään

Perehdytystä voidaan kutsua uuden henkilön tutustuttamista uuteen työtehtävään, kunnes hän on valmis ottamaan itse vastuun. Useimmissa organisaatioissa perehdyttäminen tehdään suunnitelmallisesti nimettyä perehdyttäjää hyödyntäen. Perehdyttäjän valinnalla on tärkeä merkitys uuden työntekijän kannalta (Viitala 2005, 252-253.) Koulutuksia voidaan hyödyntää

uuden henkilön perehdyttämisessä. On hyvä ymmärtää, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työskentelemällä. Kehittymisen ja oppimisen tärkeyttä on joskus kuvattu 70-20-10-mallilla. Tämä malli tarkoittaa, että 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja 10 prosenttia koulutuksessa. Malli on varsin osuva, vaikka mallia ei ole tieteellisesti todistettu. (Kupias & Peltola 2019, 23-28.) Koulutuksella uusille huolenpitosoittajille pyritään antamaan riittävän hyvät perustaidot, kunnes soittajat ovat valmiita jatkamaan oppimista työtä tekemällä. Oppiminen jatkuu koulutusten jälkeen ja itse työ antaa tekijälleen parasta oppia (Juuti & Vuorela 2015, 67). Aitojen asiakkaiden kanssa työntekijät kohtaavat tilanteita, joita kaikkia olisi mahdotonta harjoitella etukäteen. Koulutuksen tarkoituksena on tarjota työntekijälle riittävä määrä harjoitusta ja osaamista, kunnes työntekijä kokee pystyvänsä aloittamaan työskentelyn luottavaisin mielin. Perehdytyksessä uudet osaamistarpeet käsitellään hallittavissa osissa ja niiden käyttöä harjoitellaan koulutettavien kanssa (Juuti & Vuorela 2015, 63-66).

5.7 Huolenpitosoittajien osaamisen nykytila

Kaikki huolenpitosoittojen pilottiin vuonna 2020 osallistuneet soittajat olivat kokeneita rahapelialan ja puhelintyön ammattilaisia. Kaikilla heillä oli vankka osaaminen Veikkauksen liiketoiminnasta. He tunsivat Veikkauksen tarjoamat pelit ja niiden toiminnallisuudet erittäin hyvin. Soittajilla oli vahva ymmärrys pelaamisen mahdollisista riskeistä asiakkaille ja hyvä tuntemus Veikkauksen tarjoamista vastuullisuustyökaluista pelaamisen rajoittamiseksi sekä estämiseksi. Pitkä kokemus puhelintyöstä antoi soittajille hyvät valmiudet puhelunhallintaan ja hyvään asiakaspalveluun kaikissa tilanteissa. Tulevaisuudessa kaikilla huolenpitosoittajilla ei välttämättä olen niin vahvaa aiempaa osaamista rahapelialalta ja puhelintyöstä kuin pilottiin osallistuneilla soittajilla. Tämä on otettava huomioon tärkeimpiä osaamisista kartoittaessa. Organisaation osaamisen nykytila suhteessa toiminnan tavoitteisiin määrittää, mitkä kehityskohdeet valitaan (Tuomi & Sumkin 2012, luku 4.1).

6 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa osaamisen vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoittajien työssä sekä tutkia, minkälaisen osaamisen kehittäminen edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Tutkimuksen tavoitteet vaikuttavat tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan. Menetelmän valintaan vaikuttavat, mitä ollaan tutkimaan, minkälaista tietoa tarvitaan ja mikä tutkittava kohde on. Tutkijan tuntemus tutkittavasta aiheesta ja myös tutkimuskohde voivat vaikuttaa menetelmän valintaan. Yleisesti määrällinen tutkimus on ennalta

määrättyjen hypoteesien testaamista ja validointia. Määrällinen tutkimus tuottaa vastauksia tutkijan ennalta asettamiin kysymyksiin. Tutkijan on tunnettava aihe hyvin osatakseen asettaa tutkimuksen kannalta olennaiset kysymykset. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta aineistoa tarvitaan enemmän. Laadullinen tutkimus soveltuu paremmin menetelmäksi, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tutkijan vähemmän tuntemasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on huomattavasti vähemmän, mutta analysoitavaa aineistoa voi kertyä silti paljon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104-105.)

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen perinteissä on useita erilaisia tapoja luokitella laadullista tutkimusta. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä ihminen toimii tutkijana sekä tutkimuskohteena. Fenomenologinen tutkimuksen kohteena on ihmisen kokemusten merkitykset omasta elämästään. Tutkimuksen kohde on ihmisen kokemus aiheesta. Kaikki koetut ilmiöt merkitsevät ihmiselle jotain ja kokemus muokkautuu merkityksen mukaisesti. Merkitysteorian mukaan ihmistä ympäröivä yhteisö vaikuttaa myös koettujen merkitysten muodostumiseen. Hermeneuttisen ulottuvuuden tutkimukseen tuo tulkinnan tarve. Yleisesti hermeneuttisella lähestymistavalla tarkoitetaan merkitysten ymmärrystä ja tulkintaa. Teorian avainkäsitteinä ovat esiymmärrys ja hermeneuttinen kehä. Esiymmärrys antaa pohjan ymmärtämiselle ja ymmärrys kasvaa kehämäisenä liikkeenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 39-42.) Kehä kuvaa tutkijan tapaa oppia ymmärtämään tutkittavaa kohdettaan. Tutkijan ymmärryksen kasvaessa tutkija palaa lähtökohtiinsa ja oivallusten avulla muodostaa uusia lähtökohtia. Tämä tapa auttaa tutkijaa irtautumaan itsestään lähtöisin olevista ajatuksista ja ymmärtämään tutkittavaa kohdettaan paremmin. (Vilka 2021b, 142.) Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimustavassa pyritään käsitteellistämään kokemuksen merkitykset tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan olisi tärkeää tiedostaa ja määrittää minkälaista tutkimusta on tekemässä. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on myös tärkeää tunnistaa, että tutkijan omat arvot ja näkemykset vaikuttavat tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 39-42, 74-75.)

Laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava, mitä merkityksiä tutkitaan ja onko tutkimuksen kohteena tutkittavien käsitykset vai kokemukset tutkittavan ilmiön merkityksistä. Kokemukset ovat tutkittavan omakohtaisia ja käsityksiin vaikuttavat tutkittavaa ympäröivän yhteisön ajattelutavat. Tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä asettaessa tutkijan on tärkeä tiedostaa kokemusten ja käsitysten väliset erot. (Vilka 2021b, 94.) Tutkimuksella syvennytään tutkimaan ihmisten kokemaa todellisuutta, kun kokemusten avulla on tarkoitus kuvata jokin ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia merkityksiä. Laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta ymmärrystä, missä asiayhteydessä ja miksi tutkittava ilmiö on tutkittavalle henkilölle merkityksellinen. (Vilka 2021a, 11-14.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on tavoittaa tutkittavien kokemukset tutkittavasta aiheesta ja miten he toimivat tietyissä tilanteissa tai ympäristössä (Kiviniemi 2018, 73). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kokemukset

eivät tule täysin ymmärretyiksi, koska kysymykset ja niiden teemat ovat tutkijan valitsemia. On tärkeää ymmärtää, ettei laadullisella tutkimuksella tavoitella ehdotonta totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena on tulkintojen avulla muodostaa esimerkki, uusi tieto tai toimintaperiaate tutkittavasta aiheesta, mitä ei aikaisemmin ole ollut tiedossa. (Vilka 2021b, 94-96) Tutkimuksella pyritään siis ymmärtämään jotain uutta tutkittavasta ilmiöstä.

Vilkan mukaan (2021b, 97.) kontekstin, ilmiön intention ja prosessin näkökulmat suhteessa tutkimuskohteeseen korostuvat laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan tulisi ottaa huomioon konteksti, mihin tutkittava ilmiö liittyy esimerkiksi ammatillisesti tai sosiaalisesti. Tämä tarkoittaa tutkimustekstissä tutkimuskohteeseen liittyvien asiayhteyksien sekä tutkimustilanteen kuvaamista. Ilmiön intention näkökulman huomioiminen tutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi haastatteluiden aikana haastateltavan vastauksien motiivien tai tarkoituksien tarkkailua. Vastajat saattavat liioitella, vähätellä tai kaunistella vastauksiaan ja siksi intentio on huomioitava merkityksiä kuvattaessa. (Vilka 2021b, 97.) Laadullisella tutkimuksella ei välttämättä ole määrällisen tutkimuksen tapaan selkeästi jäsenneiltyä prosessia. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset, teorianmuodostus ja aineistonkeruun ratkaisut saattavat muotoutua vähitellen ja limittyä toisiinsa tutkimuksen aikana. (Kiviniemi 2018, 73-74.) Tutkittavan aiheen ymmärtäminen voi viedä aikaa ja tutkimusaikataulu vaikuttaa siihen, kuinka pitkälle tutkijan on mahdollista syventyä aiheeseen (Vilka 2021b, 97). Laadullisessa menetelmässä tutkijan näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät vähitellen tutkijan tietoisuudessa prosessin edetessä. Laadullinen tutkimus vaati tutkijalta sen hyväksymistä, että näkökulmat aiheeseen kehittyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla olisi hyvä olla valmiuksia linjata uudelleen tutkimuksensa suuntaa. (Kiviniemi 2018, 73-74.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma ei ole tutkimuksen alussa välttämättä tarkasti määritettävissä, se selkiytyy tutkimuksen edetessä tutkijan seurattessa johtoaajatuksiaan ja työhypoteesiaan. Tutkija seuraa tutkimuksessaan valitsemiaan johtoaajatuksia ja keskeistä onkin löytää ne johtavat ideat, joiden perusteella tutkimukselliset ratkaisut tehdään. Tutkimuksen edetessä kaikkia eteen tulevia kiinnostavia aiheita ei ole kannattavaa ottaa tutkimukseen mukaan. Suuri määrä aiheita luo tutkimukselle hajanaisuuden riskin. Koska tutkija toimii itse aineiston kerääjänä, vaikuttavat hänen näkemyksensä ja tarkastelunäkökulmansa aineiston luonteeseen. Tutkijan onkin tärkeää rajata, mitä haluaa tutkimusaineistosta nostaa tarkastelun keskipisteeksi tulkintansa avulla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole tutkimuksen alussa aina selkeää testattavaa hypoteesia. Tutkimusprosessi on tutkijalle oppimisprosessi, joka koko tutkimuksen ajan kirkastaa tutkijan tietoisuutta tarkasteltavasta aiheesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Kiviniemi 2018, 73-76.) Myös laadullisessa tutkimuksessa tutkija testaa muodostamia hypoteeseja, mutta nämä hypoteesit muokkautuvat ymmärryksen kasvassa ja tutkimuksen edetessä (Alasuutari 2011, 209-213). Tutkijan teoreettisten näkökulmien

ja tarkasteltavasta aiheesta nousseiden käsitteiden vuorovaikutuksesta muodostuu hiljalleen jäsenneily kuva tutkittavasta aiheesta (Kiviniemi 2018, 78-79).

6.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Ennen tutkimusaineiston keräämistä on pohdittava, mikä on paras tapa kerätä aineistoa. Haastattelu on yksi tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen. Haastatteluilla voidaan selvittää haastateltavien kokemuksia ja asenteita suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Haastattelut auttavat ymmärtämään tilanteita, joissa haastattelijan ei ole ollut mahdollista olla paikalla. Haastatteluilla on tiedon hankintaan liittyvä tehtävä ja tavoitteena on tuottaa tietoa tutkijalle. (Hyvärinen 2017, 9-12.) Haastattelu on hyvä valinta tiedonkeruun menetelmäksi, jos aihetta on tutkittu vähän. Haastattelulla on mahdollista saada uusia näkökulmia aiheesta tai jos ymmärrystä halutaan syventää tai selventää. (Ojasalo ym. 2015, 106-107.) Vuorovaikutukseltaan haastattelut ovat kuin muutkin keskustelut (Hirsijärvi & Hurme 2008, 42). Keskustelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija voi korjata mahdollisia väärinymmärryksiä ja esittää tarkentavia kysymyksiä varmistaakseen, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskusteltavan aiheen ja mitä tarkoitetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-86.) Tutkimushaastattelu eroaa arkikeskustelusta roolien ja keskustelun tavoitteen suhteen. Haastattelija on keskustelussa tietoa hankkiva osapuoli ja tieto on haastateltavalla. Haastattelija on myös päättänyt käsiteltävät teemat, ohjaa keskustelua ja valitsee haastateltavat asiantuntijat. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 42-43; Ruusuvoori & Tiittula 2017, 39-46.) Rooleista huolimatta haastattelijan on hyvä muistaa, että haastateltava käyttää aikaansa tietojensa ja kokemustensa jakamiseen. Haastatteluun voikin suhtautua haastateltavan antamana lahjana. (Hyvärinen 2017, 14.)

Teemahaastattelussa käsitellään tutkijan ennalta valitsemia teemoja. Tutkimuksen haastattelut voivat erota paljonkin toisistaan, mutta kaikissa haastatteluissa tavoitteena on käsitellä samoja teemoja. Teemahaastatteluissa tutkijan tavoitteena saada haastateltavien näkemykset, kokemukset ja kertomukset käsiteltävistä teemoista ja tulkita niitä analyysissään. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 67-68.) Teemahaastattelussa kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään samat teemat, mutta kaikilta haastateltavilta ei välttämättä kysytä samoja kysymyksiä. Tämä antaa haastateltavan äänelle tilaa ja mahdollistaa ennalta arvaamattoman tiedon saamisen haastateltavalta. Teemahaastattelu on hyvä tapa kerätä tutkimusaineistoa, kun tavoitteena on kerätä tietoa halutuista teemoista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelun heikkous on siinä, että haastattelussa käsitellään tutkijan valitsemia teemoja. Kaikki teemat eivät välttämättä ole haastateltavalle kiinnostavia tai hänellä olisi itsellään jokin tärkeämpi teema. Tutkijan on tarkkaan harkittava antaako haastateltavan valita käsiteltäviä teemoja ja niiden painotuksia. Teemahaastattelun valintaa tukee se, että haastattelussa käsitellään valittuja teemoja, mutta kysymyksiä ei tarvitse olla kaikille haastateltaville samalla tavalla esitettyjä. Haastattelijan on myös pyrittävä välttämään haastattelun ohjailemista tiettyyn suuntaan. Opettajat hyödyntävät platoniseksi dialogiksi

kutsuttua tapaa, jossa keskustelua ohjailaan kysymyksillä ennalta määritettyyn lopputulokseen. (Hyvärinen 2017, 11-19.)

Laadulliseen tutkimuksen aineiston keräämiseen liittyy keskustelu riittävästä aineiston määrästä. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio antaa yhden ratkaisun aineiston riittävyydelle. Aineiston alkaessa tuottamaan samoja vastauksia voidaan puhua saturaatiosta. Eli haastattelut eivät tuota tutkimusongelmaan uusia vastauksia, vaan antavat toistuvasti samaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen saturaatiopistettä on kuitenkin hankala täsmällisesti määrittää. Tutkijalle tulee olla hyvin selvillä mitä on tutkimusaineistostaan hakemassa. Rajatummin tietoa hakiessa pienempi aineisto voi olla riittävä. Jos aineistolla halutaan kuvata kokonaisuuksia, niin aineiston on oltava kattavampi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-102.)

6.3 Laadullisen tutkimuksen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 30-36). Tutkimuskysymykset, aineistonkerääminen ja tutkittavan ilmiön teoretisointi kehittyvät tutkimuksen aikana. Myös aineiston analysointi tapahtuu samaan tapaan kehittyen. (Kiviniemi 2018, 81-83.) Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan yksinkertaistaa kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja tutkimuskysymyksiin vastauksien etsimiseen. Aineistoa aloitetaan pelkistämään, jäsentämällä aineisto eri teema-alueisiin. Analyysin keskeisenä tavoitteena on tunnistaa aineistosta keskeisimmät käsitteet, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta. Havaintojen pelkistäminen ja käsitteellistäminen mahdollistavat suurenkin aineistokokonaisuuden tarkastelun ja tutkimustehtävän kannalta epäolennaisen jättämisen pois. (Alasuutari 2011, 30-36.)

Laadullisen tutkimuksen analysointia vaikeuttaa kysymys, mitä kaikkea lähteä tutkimaan aineistosta? Laaja-alainen tutkimusaineisto tarjoaa mahdollisesti paljon kiinnostavia aiheita käsiteltäväksi. Tutkijan on tehtävä päätös, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskityttävä tutkimuksessaan niihin aiheisiin. Kaikki muu on jätettävä pois kyseisestä tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107.) Tutkimuskysymykset auttavat saamaan aineistolta vastaukset tutkijaa kiinnostaviin aiheisiin. Tutkimusaineisto itsessään ei osaa vastata tutkijan kysymyksiin vaan tutkijan tulkinta, tapa lukea ja tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat aineiston jäsentelyyn. Aineiston käsitteleminen ja purkaminen ei siis ole täysin neutraalia, vaan siihen vaikuttavat tutkijan esiymmärrys aiheesta sekä tutkijan valinta, mihin aineistossa keskittyy. Analyysivaiheessa aineistoa rajatessa on tärkeätä pohtia, antaako valittu aineisto riittävän hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja onko rajatulla aineistolla tehty tutkimus luotettavalla pohjalla. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9-17.)

Sisällönanalyysi on menetelmä analysoida tutkimusmateriaalia, jonka tarkoituksena on kuvata tutkittava ilmiö tiivistetysti ja yleisellä tasolla. Menetelmä järjestee tutkimusmateriaalin tutkijalle selkeämpään muotoon johtopäätösten tekemistä varten. Aineistolähtöisen analyysin

malli pyrkii muodostamaan aineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Tämä analyysin muoto valikoitui käytettäväksi, koska aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta valittavat analyysiyksiköt eivät ole etukäteen valittuja, vaan muodostetaan analyysiä tehdessä. Valittavat analyysiyksiköt valikoituvat tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-113, 117-118.) Kuviossa 4 on esitelty aineistolähtöisen analyysin vaiheet. Kappaleessa 7 on kuvattu tarkemmin, miten analyysin vaiheet toteutettiin käytännössä tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukailen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Tutkimuksesta tehtävät johtopäätökset tehdään aineiston analyysin pohjalta. Analyyttisten johtopäätösten lisäksi tutkimuksen tulokset olisi hyvä liittää teoreettisiin näkökulmiin ja tutkimuksen tulisi esittää asioita uudessa kontekstissa tai tarjota lukijalle uusia näkökulmia aiheeseen. (Ruusuvuori ym. 2010, 29.)

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on jokaisen tutkimusta tekevän perusedellytys. Tutkimusetiikan tulisi ohjata kaikkia tutkimuksen vaiheita prosessin alusta loppuun. Prosessi kulkee tutkimuksen ideointivaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen. Tutkija osoittaa tutkimuksellaan johdonmukaisesti hallitsevansa tutkimusmenetelmät, tiedonhankinnan ja tutkimustulokset. Hyvään tieteellisen käytännön mukaan tutkimustulosten on täytettävä tieteellisen tutkimuksen määrätykset. Tutkimuksen tulisi tuottaa uutta tietoa tai vastavuoroisesti esiteltävä, miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Tutkimusetiikka velvoittaa tutkijaa toimimaan rehellisesti ja kunnioittamaan muita tutkijoita sekä heidän työtään.

Tutkimuksessa ja tulosten esittämisessä tulee noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta. (Vilka 2021a, 37-38.)

Kaikessa tutkimuksessa on arvioitava toteutetun tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen keskusteluun yhdistetään usein objektiivisuus ja totuus. Erilaiset näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat suhtautumiseen tutkimukseen liittyviin luotettavuuskysymyksiin. Tietoteoreettinen keskustelu luokittelee totuuden neljään eri teoriaan. Totuuden korrespondenssiteoria on aistein todeksi todennettava totuus. Totuuden koherenssiteoriassa väitteen todistaa oikeaksi toiset jo aikaisemmin oikeaksi todistetut väitteet, jotka ovat yhtä pitäviä tai johdonmukaisia todistettavan väitteen kanssa. Totuuden pragmaattinen teoria on totta, kun uskomus on toimiva ja hyödyllinen käytännössä. Totuuden konsensusteoria perustuu ihmisten luomaan yhteisymmärrykseen ja sopimukseen totuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.)

Tutkimuksen objektiivisuutta tarkastellessa on tärkeitä arvioida havaintojen puolueettomuutta ja luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa täydellinen puolueettomuus on lähes mahdotonta, koska tutkimuksen tulos aina tutkijan tulkinta tutkittavasta aiheesta. Tutkija voi vaikuttaa useat erilaiset asiat kuten tutkijan ikä, sukupuoli, poliittinen suuntautuminen, kansalaisuus, uskonto tai virka-asema siihen, miten tutkija havainnoi ja tulkitsee tutkittavaa kohdettaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.)

7 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aineistonkerääminen tehtiin haastattelemalla kuutta henkilöä teemahaastattelulla sekä Norsk Tippingin asiantuntijaa sähköpostitse tehdyllä haastattelulla. Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2022 Teamsin välityksellä. Haastattelut toteutettiin Teamsin virtuaalipalaverilla, koska kaikkien haastateltavien kanssa samaan tilaan pääseminen olisi ollut aikataulujen takia haasteellista. Teamsin kuvayhteys mahdollistaa haastateltavien näkemisen haastattelun aikana. Tallennetut haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi analyysia varten. Taulukossa 3 on kuvattuna haastattelujen ajankohdat, haastateltavien roolit ja tunnisteet.

Haastattelu	Tunniste	Rooli	Tehtävä	Aika
Teemahaastattelu 1 pienryhmässä	H1	Huolenpitosoittaja	huolenpitosoittaja	7.3.2022
Teemahaastattelu 1 pienryhmässä	H2	Huolenpitosoittaja	huolenpitosoittaja	7.3.2022
Teemahaastattelu 2	H3	Huolenpitosoittaja	huolenpitosoittaja	8.3.2022
Teemahaastattelu 3	H4	Huolenpitosoittaja	huolenpitosoittaja	9.3.2022
Teemahaastattelu 4	H5	Huolenpitosoittojen kehitystiimin asiantuntija	asiantuntija	10.3.2022
Teemahaastattelu 5	Mäkelä	Ongelmapelaamisen kokemusasiantuntija/ mielenterveysalan ammattilainen	asiantuntija	11.3.2022

Taulukko 3: Haastattelut ja haastateltavien tunnisteet

Veikkauksesta haastatteluihin valikoitui neljä huolenpitosoittoa tekevää henkilöä, jotka osallistuivat myös Veikkauksen tekemään huolenpitosoittojen pilottiin. Haastateltavaksi saatiin kaikki paitsi yksi vuonna 2020 pilottiin osallistuneista soittajista. Hän on siirtynyt uusiin tehtäviin, eikä jatka huolenpitosoittajana. Kaikki haastatellut soittajat jatkavat huolenpitosoittoa myös tulevaisuudessa. Veikkauksesta haastateltiin myös yksi huolenpitosoittojen kehitystiimiin asiantuntija. Haastatteluun osallistui myös Sosped-säätiön mielenterveysalan ammattilainen ja peliriippuvuuden kokemusasiantuntija Jenna Mäkelä. Haastateltavat valikoituivat heidän asiantuntemuksensa, osaamisensa ja käsiteltävää aihetta koskevan kokemuksensa perusteella (Vilka 2021b, 108). Sähköpostihaastattelun kautta tutkimukseen osallistui Norsk Tippingin vastuullisen pelaamisen tiimiin huolenpitosoittaja. Veikkauksen huolenpitosoittajilla on kokemusta huolenpitosoittojen tekemisestä. Huolenpitosoittojen kehittämiseen osallistunut asiantuntija on ollut kehittämässä soittojen toimintamallia. Sosped-säätiön asiantuntija Mäkelällä on vahva kokemus peliriippuvaisten kanssa työskentelystä ja hän toimii myös kokemusasiantuntijana aiheen parissa. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksia osaamisen vaikutuksesta omaan työssäjaksamiseen sekä heidän näkemystään huolenpitosoittojen osaamistarpeista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelussa käytetty kysymysrunko testattiin esihaastattelulla ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista.

7.1 Teemahaastattelut

Haastattelut sovittiin keskustelemalla haastateltavien kanssa ennen haastatteluja kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, miksi

haastatteluja ollaan tekemässä ja mistä teemoista haastattelussa tullaan keskustelemaan. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut tehdään anonyyminä. Sosped-säätiön asiantuntija Mäkelän kanssa sovittiin ennen haastattelua, että häneen voi viitata opinnäytetyössä nimellä. Veikkauksen huolenpitosoittajien haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kahden hengen pienryhmissä. Opinnäytetyön kirjoittaja tuntee Veikkauksen haastateltavat huolenpitosoittajat useamman vuoden ajalta ja on työskennellyt aikaisemmin kahden soittajan esimiehenä. Kirjoittaja koki, että aikaisemmalla esimies-alaisuuteella olisi pienempi vaikutus, jos haastattelut toteutettaisiin pienryhmissä.

Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on saada aikaan keskustelua käsiteltävästä teemasta (Hirsijärvi & Hurme 2008, 61-63). Yksilöhaastatteluissa tavoitteena on saada vastauksia ja ryhmäkeskusteluissa kannustaa ryhmää keskusteluun, jonka merkityksiä jälkikäteen voidaan analysoida. Ryhmäkeskustelussa haastateltavat muodostavat yksilöllisiä käsityksiä yhdessä käsitellyistä asioista. (Pietilä 2017, 89-91.) Tässä opinnäytetyössä Veikkauksen huolenpitosoittajien haastatteluissa oli tavoitteena hyödyntää molempien tapojen hyviä puolia. Yhteinen keskustelu ruokkii muiden osallistujien ajatuksia ja keskusteluun voidaan saada uusia puolia. Vilka (2021b, 101) puhuu kirjassaan ryhmähaastattelun olevan hyvä keino kehittää osallistujien ajattelua aiheesta. Tavoitteena ei ollut pelkästään saada tietoa kirjoittajan opinnäytetyöhön, vaan vaikuttaa haastateltavien huolenpitosoittajien ajattelutapoihin myös haastattelun jälkeen. Mahdollisuus osallistua haastattelun kautta huolenpitosoittojen kehittämiseen on mahdollisuus oppia omasta tekemisestä ja jakaa omia näkemyksiään muille. Pienryhmissä tehtävien haastattelujen riskinä oli, että äänekkäiden tai dominoivien osallistujien näkökulma alkaa ohjata keskustelun suuntaa (Pietilä 2017, 89-91). Jotta kaikkien haastateltavien ääni saataisiin kuuluviin, Veikkauksen huolenpitosoittajien haastattelut suunniteltiin tehtävän pareittain. Muut haastattelut suunniteltiin tehtävän yksilöhaastatteluina.

Käytännössä teemahaastattelut toteutuivat yhtenä pienryhmähaastatteluna ja neljänä yksilöhaastatteluna. Toinen pienryhmähaastattelu ei onnistunut yhden osallistujan virheellisen kalenterimerkinnän takia. Onnistuimme sopimaan yksilöhaastattelulle uuden ajan. Pienryhmässä kaksi haastateltavaa saivat hyvin keskustelua aikaan, mutta yksilöhaastattelut olivat kirjoittajalle haastattelun fasiltoinnin kannalta helpompia. Yksilöhaastatteluissa kirjoittajan ei tarvinnut keskittyä varmistumaan, että molempien haastateltavien näkökulmat saadaan kuuluville. Haastattelun alussa kaikilta haastateltavilta varmistettiin lupa haastattelun tallentamiselle. Haastateltaville kerrottiin, ettei haastattelun litterointia julkaista, mutta julkaistavaan opinnäytetyöhön saattaisi tulla jotain lyhyitä lainauksia heidän vastauksistaan anonyymisti. Yksilöhaastattelut kestivät noin 45 minuuttia ja pienryhmähaastattelu noin yhden tunnin ja 15 minuuttia.

Opinnäytetyön kirjoittaja käytti käsiteltäviin teemoihin etukäteen suunniteltuja kysymyksiä keskustelun tukena. Kysymykset oli tarkoituksella pyritty jättämään melko avoimiksi, etteivät

kysymykset ohjaisi keskustelun suuntaa liian paljon. Esimerkiksi kysymys, minkälaisien asioiden haastateltavat kokevat vaikuttavan työhyvinvointiin, jätettiin tarkoituksella avoimeksi. Avoimella vastauksella pyrittiin saamaan kuvaa, miten haastateltavat käsittävät työhyvinvointin. Työhyvinvoinnin käsite on erittäin laaja ja aihe voidaan käsittää todella monella tapaa. Opinnäytetyön kirjoittaja pyrki esittämään kysymykset niin, että haastateltavat kertoisivat vastaukset omien kokemustensa perusteella.

Avoimien kysymysten jälkeen tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä varmennukseksi, että haastattelija on ymmärtänyt vastauksen tai jos vastaukseen oli tarvetta saada vielä lisää tietoa. Haastattelussa hyödynnettiin välillä myös lyhyitä haastattelijan tekemiä yhteenvedoja ymmärryksen varmistamiseksi. Liitteessä 1 on haastattelussa käytetyt kysymykset ja tarkentavat kysymykset teemoittain. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samat teemat. Tarkentavia kysymyksiä käytettiin tarvittaessa.

7.2 Sähköpostihaastattelu

Teemahaastattelun lisäksi opinnäytetyön tietopohjaa täydennettiin myös sähköpostihaastattelulla. Tavoitteena oli kuulla kokemuksia, miten huolenpitosoitoissa kokeneempi rahapeliyhtiö on toteuttanut henkilöstönsä koulutukset ja osaamisen kehittämisen. Toisen rahapeliyhtiön haastattelutavaksi valikoitui sähköposti, koska opinnäytetyön kirjoittaja arvioi saavansa todennäköisemmin vastauksen sähköpostitse kuin järjestettyä teemahaastattelun aiheesta. Vastauksen todennäköisyyteen vaikutti se, että sähköpostiin vastaaminen ei ole sidonnainen aikaan. Vastaaaja voi miettiä vastauksiaan ja vastaaaja pystyy helpommin miettimään, mitä haluaa kertoa ja mahdollisesti jättää kertomatta. Sähköpostissa kerrottiin, mitä ollaan tutkimassa sekä haastattelun liitoksesta kirjoittajan opinnäytetyöhön. Kysymykset välitettiin Norsk Tippingin vastuullisuustiimille Veikkauksen vastuullisuusjohtajan avustuksella. Kirjoittaja uskoi myös tämän tavan auttavan vastauksen saamisen todennäköisyyteen. Norsk Tippingiltä saatiin myös vastaus kyselyyn. Vastauksen antoi Norsk Tippingillä 5,5 vuotta huolenpitosoittoja tehnyt asiantuntija Kristin Mårø. Haastatteluun saatiin vastaus 9.3.2022. Mårøltä saatiin lupa käyttää hänen vastauksiaan lähteenä ja osana opinnäytetyön tietopohjaa.

Sähköpostitse saatavilla vastauksilla ei toki ole mahdollista päästä aivan niin syvälle, kuin keskustelemalla haastateltavan kanssa. Siksi kysymyksissä keskityttiin keskeisimpiin asioihin, jotka kiinnostivat Norsk Tippingin kokemuksissa. Kiinnostuksen kohteena olivat Norsk Tippingin asiantuntijoiden näkemykset huolenpitosoittojen keskeisimmistä osaamistarpeista, kokemukset motivoivan haastattelun hyödyntämisestä puheluissa, mihin muihin aiheisiin he ovat keskittyneet koulutuksessaan sekä miten he kokevat osaamisen ja ammattitaidon vaikuttavan soittajiensa työhyvinvointiin. Kysymykset ja haastattelun pohjustus toteutettiin englanniksi. Liitteestä 2 löytyvät sähköpostihaastattelun kysymykset suomennettuna.

7.3 Aineiston analysointi

Haastatteluilla kerätyn aineiston analysointi aloitetaan karsimalla aineistosta tutkimukselle epäolennainen. Aineiston pilkkomista ja pelkistämistä ohjaavat tutkimuskysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.) Tässä opinnäytetyössä ratkaistavaksi pääongelmaksi muodostui, mitä huolenpitosoittajien osaamisessa tulisi kehittää. Osaongelmat, minkälainen osaaminen edistäisi huolenpitosoittajien työhyvinvointia ja tavoitetta, muodostivat uusia tutkimuskysymyksiä, joihin aineistosta haettiin vastauksia. Minkälainen osaaminen on tärkeitä huolenpitosoittajille, minkälainen osaaminen edistäisi pelaamisen puheeksi ottamista ja minkälainen osaaminen on keskeistä puhelintyössä, olivat aineiston analysointia ohjaavia kysymyksiä. Työhyvinvointia käsiteltiin haastatteluissa melko laajalla alueella ja siksi aineistoa rajatessa aineistolle esitettiin tukikysymyksiä. Rajaamisessa auttava tukikysymys kuului: Voiko käsiteltyyn aiheeseen vaikuttaa osaamisen kehittämällä? Tästä syystä tutkimustuloksissa ei esimerkiksi käsitellä kaikkia haastatteluissa esiin nousseita työhyvinvointiin vaikuttavia aiheita, kuten työskentelyn olosuhteita.

Jokainen haastattelu litteroitiin ensin omaan dokumenttiin. Aineiston pelkistäminen aloitettiin ensin etsimällä haastatteluaineistosta kiinnostavat kohdat ja merkitsemällä ne. Kaikkien haastattelujen merkityt kohdat kerättiin omaan dokumenttiinsa teemoittain ja alkuperäisilmauksista tehtiin pelkistetty ilmaus. Taulukossa 4 esimerkki osaamisen teeman alkuperäisilmauksien pelkistämisestä.

Osaamisen teema		
Huolenpitosoittojen asiaosaaminen, yhteisöllisyys, toimintamallit, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, työn merkitys		
Tunniste	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
H3	onhan se siis oma osaaminen joo vähän niin kuin työkalu teki sitten työkseen mitä tahansa niin huonot työkalut niin ei ei ei kiva eli jos niin kun joudut koko ajan hapuilemaan ja menemään semmoisessa epävarmuuden tunne tunteessa tai huijarisyndrooman keskellä, että mä teen nyt jotain mistä mä en oikeasti ymmärrä enkä tiedä enkä osaa niin joo eihän se pitkälle kann	<ul style="list-style-type: none"> • Heikon osaamisen aiheuttama epävarmuus. • Osaaminen luo pohjan hyvälle työhyvinvoinnille
H3	sitten taas vastaavasti, jos sä koet että tämä on minun juttuni tämän minä tiedän perinpohjin ja osaan tämän asian niin sehän taas kantaa ihan hirveän pitkälle koska sinulle ei tule ahdistuksia niitä tunteita siitä että mä oon nyt heikoilla jäillä enkä tiedä mitä tekisin niin siinä mielessä toki vaikka mä nyt luetellut vaan siinä aluksi tuota osaamista että se olisi niinku työ hyvinvoinnin niitä tärkeimpiä niin onhan se tarkemmin ajattelen	<ul style="list-style-type: none"> • Työn merkityksellisyys • Osaaminen tuo luottamusta • Toimintamallit tuttuja
H4	Jos ajatellaan sitä, että kuitenkin mä koen, että se kuinka hyvä ammattitaito osaaminen kyvykyys on hoitaa sitä duunia, että jos voi oppia lisää niin sehän vaan buustaa sitä ja jos lähtökohtaisesti se hyvä osaaminen on työhyvinvointia edistävä.	<ul style="list-style-type: none"> • Oppisen mahdollisuudet motivoivat • Osaaminen luo pohjan hyvälle työhyvinvoinnille

Taulukko 4: Esimerkkitaulukko osaamisen teeman pelkistämisestä

Analyysin myöhemmässä vaiheessa muodostetut pääluokkien keskeisimmät huomiot alkuperäisilmauksissa koodattiin omilla väreillään analysoinnin selkeyttämiseksi. Alkuperäisilmausten pelkistämisen jälkeen kaikki pelkistetyt ilmaukset kerättiin samaan dokumenttiin ja pelkistetyjä ilmauksia ryhmiteltiin yhteen samankaltaisten aiheiden kanssa. Samankaltaisten aiheiden ryhmittelyistä muodostettiin alaluokat. Taulukossa 5 esiteltynä pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltynä alaluokkiin.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Toisistaan välittävä työyhteisö	Välittävä työyhteisö
Työyhteisön tuki ja hyvä työilmapiiri	
Työilmapiiri, avoin ja kannustava työyhteisö	
Organisaation tuki työlle	
Työyhteisön ja organisaation tuki	
Matala kynnyksen puhua esimiehelle avoimesti	
Tiimityön kehittäminen	
Työyhteisötaidot	

Taulukko 5: Esimerkki pelkistettyjen ilmausten alaluokittelusta

Seuraavaksi alaluokat ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin yläluokka. Yläluokkien ryhmistä muodostettiin vielä pääluokka. Taulukossa 6 esitelty alaluokkien ryhmittely ensin yläluokkaan ja sen jälkeen pääluokan muodostaminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työtä tukevat toimintamallit	Toimintamallit asiakkaalle	Toimintamallit
Toimintamallit asiakkaan tukemiseen		
Toimintamallit työntekijän tueksi	Toimintamallit työntekijälle	
Työterveyden tuki työntekijälle		
Välittävä työyhteisö	Koko organisaatio tukee työtä	Yhteisöllisyys
Työn arvostus		
Oikea resursointi		

Taulukko 6: Esimerkki alaluokat, yläluokat ja pääluokka

Haastattelujen alkuperäisilmauksista tehtiin 221 pelkistettyä ilmausta. Alaluokkia muodostui 35, Yläluokkia 12 ja pääluokkia lopulta viisi kappaletta. Osa pelkistetyistä ilmauksista ja alaluokkiin muodostuneista luokista toistuivat useamman kerran materiaalissa.

7.4 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava myös tämän opinnäytetyön suhteen. Objektiivisuutta ja totuudenmukaisuutta on arvioitava, koska laadullisessa tutkimuksessa täydellistä puolueettomuutta on lähes mahdoton saavuttaa. Tätä opinnäytetyötä on mahdollista tarkastella totuuden koherenssiteorian kautta, miten opinnäytetyön tuloksista muodostetut väitteet suhtautuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja tutkimuksen teemoihin liittyvään kirjallisuuteen. Totuuden konsensusteorian mukaan totuus perustuu ihmisten luomaan yhteisymmärrykseen ja sopimukseen totuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-160.) Tässä opinnäytetyössä haastateluissa on muodostettu haastateltavien kanssa jonkinlaista yhteisymmärrystä aiheista, mutta johtopäätökset ovat opinnäytetyön kirjoittajan tekemiä.

Tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten puolueettomuutta on myös arvioitava. Tässä tutkimuksessa kirjoittajan pitkä työkokemus rahapelialalta, puhelinasiakaspalvelun esimiesroolista ja kehitystyöstä varmasti vaikuttaa tulkintoihin tutkittavasta aiheesta. Tässä tilanteessa kysymysten asettelu oli tärkeätä, sillä liian johdattelevat kysymykset ohjaavat helposti haastateltavien vastauksia (Mäkinen 2006, 92-95). Tavoitteena oli välttää tilanteita, ettei tutkija ohjaa haastatteluita liikaa. Liian suuri rooli haastattelun keskustelun ohjaamisessa olisi saattanut ohjata keskustelua eri suuntaan ja jotain tietoa olisi saattanut jäädä saamatta. Opinnäytetyön kirjoittajalla on vahva kokemus erilaisesta fasilitoinnista ja valmentavasta esimiestyöstä, mutta tutkimushaastattelujen tekemisestä aikaisempaa kokemusta ei ole. Tämä on otettava myös huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta.

Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen lisäksi tutkimusaiheen valinta voi aiheuttaa eettisiä ongelmia. Tutkittava aihe voi olla eettisesti ongelmallinen, mutta myös tutkijan sidonnaisuudet voivat olla ongelmallisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-154.) Jos tässä opinnäytetyössä keskityttäisiin tutkimaan peliongelmaa aiheuttavia syitä, niin voitaisiin kysyä, voiko rahapeliyhtiön edustaja täysin objektiivisesti suhtautua aiheeseen? Hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattamalla objektiivisuus olisi varmasti mahdollista, mutta sidonnaisuudet olisi esitettävä tutkimuksessa selkeästi. Tässä opinnäytetyössä aihe on pyritty valitsemaan ja rajaamaan mahdollisimman hyvin eettisten ongelmien välttämiseksi. Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi ei harkittu huolenpitosoittojen asiakkaita, koska tutkimuksen kohteena oli soittajien kokemus omasta osaamisestaan, ei asiakkaiden kokemus soitoista.

Haastateltavien valinta ja kysymysten asettelu ovat osa tutkimuksen eettisiä valintoja. Haastateltavien anonymiteetin varmistaminen ja aineiston luottamuksellisuus aineiston käsittelyssä kuuluvat tutkimuseetiikan perusteisiin. Haastateltavat voivat halutessaan luopua

anonymiteetistään omasta valinnastaan. (Mäkinen 2006, 92-93, 114-116.) Haastattelujen tallentaminen ja litterointi lisäävät tutkimuksen luotettavuutta (Vilka 2021a, 132-135). Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja tallennettiin litterointia varten. Haastattelujen tallentamiseen kysyttiin lupa haastateltavilta. Haastattelujen aineisto tallennettiin opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaiselle Veikkauksen verkkolevyllä mahdollisia tulevaisuudessa tehtäviä jatkotutkimuksia varten. Litteroidusta materiaalista ei ole mahdollista tunnistaa vastaajien henkilöllisyyttä.

8 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkastellessa on palattava opinnäytetyön tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osaamisten vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoitajien työssä sekä tutkia minkälaisen osaamisen kehittäminen edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Haastatteluaineiston analysoinnin tuloksena muodostui viisi selkeätä pääluokkaa, joita voidaan pitää keskeisimpinä tuloksina. Haastattelujen perusteella Veikkauksen huolenpitosoittojen kannalta tärkeimmiksi aiheiksi muodostuivat sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, toimintamallit, huolenpitosoittojen asiaosaaminen, työn merkitys ja yhteisöllisyys. Tämän lisäksi löytyi myös muutamia pienempiä huomionarvoisia aihealueita, jotka on syytä huomioida tuloksissa. Keskeisimpiä tutkimustuloksia pyrittiin tarkastelemaan myös suhteessa opinnäytetyön tietopohjaan sekä miettimään, mitä uutta tietoa tulokset antoivat.

8.1 Kokemus työhyvinvoinnista

Seuraavissa kappaleissa esitetään keskeisimmät haastatteluissa nousseet aiheet. Kokonaisvaltainen hyvinvointi koettiin haastateltavien mukaan erittäin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia. Työhyvinvointia ei koettu erillisenä kokonaisuutena, vaan siihen koettiin vaikuttavan myös yksilön oma hyvinvointi.

Ensimmäisenä sanoisin, että oma henkinen jaksaminen, jossa taustalla oman elämän tilanne eli kun on kotiasiat kunnossa niin silloin se heijastuu siihen työssä jaksamiseen. Ihan ehdoton ykkönen menee mulla niin ja siis työhyvinvoinnissa. (H3)

Työkyky rakentuu yksilön terveyden, eli psyykkisten, fyysisten ja sosiaalisten voimavarojen päälle. Kyvyllä työskennellä on keskeinen rooli yksilön työhyvinvoinnille. Ympäröivä elämä vaikuttaa vahvasti yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ja se heijastuu myös työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 23-25.) Kokonaisvaltainen hyvinvointi ei noussut keskeisten aiheiden joukkoon. Tässä opinnäytetyössä keskitytään huolenpitosoittoihin liittyviin aiheisiin, joita voidaan edistää osaamisen kehittämisellä ja kouluttamisella. Kokonaisvaltaista

hyvinvointia olisi varmasti mahdollista edistää kouluttamisella ja Veikkauksella on organisaationa muita keinoja vaikuttaa henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin voimavaroja kuormittaviksi aiheiksi nousivat myös työmäärän aiheuttama kiire, henkilöstöressurssien puute ja työssä käytettyjen järjestelmien toiminta. Nämä aiheet on rajattu myös tarkastelun ulkopuolelle. Osaamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi järjestelmien käyttöön, muttei niiden toimintaan. Järjestelmien ylläpito ei kuulu huolenpitosoittajien toimenkuvaan. Työhyvinvointia lisääviksi aiheiksi nostettiin seuraavissa kappaleissa tarkemmin käsiteltävien aiheiden lisäksi mahdollisuudet vaikuttaa omiin työtehtäviin ja mahdollisuudet osallistua toiminnan kehittämiseen. Riittävä itsesäätelyn mahdollisuus oman työn johtamisessa ja osallistumisen mahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksiin ovat tärkeitä työn voimavaroja (Hakanen 2011, 53-55). Toiminnan kehittämiseen osallistuminen on aina mahdollisuus oppia lisää omasta tekemisestään, varsinkin uutta luodessa (Ojala 2018, 204). Osallistumisen mahdollisuus muutostilanteissa on työntekijää sitouttavaa ja edesauttaa muutoksen läpivientiä (Luoma & Arikoski 2006, 124-127).

8.2 Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin

Opinnäytetyön tietopohjaan tutustuessa tuli todella selkeästi esille, että työntekijän osaamisella, ammattitaidolla ja kyvykkyydellä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin kannalta. Ammattitaito ja kyky suoriutua työtehtävistään nousivat erittäin tärkeiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi aiheiksi myös haastateltavien kokemusten mukaan. Haastateltavien kokemuksen mukaan ammatillinen osaaminen luo perustan työhyvinvoinnille. Osaaminen antaa työntekijälle työkalut ja kyvyn, jotka mahdollistavat työtehtävissä suoriutumisen.

Ylipäättänsä se, että sinulla siis sinulle annetaan myöskin tarvittavia niin kuin työkaluja siihen, että oikeasti pärjät siinä työtehtävässä. Niin kyllä se on ihan avainasemassa siihen, että sä voit hyvin. (H5)

Viisi kuudesta haastateltavasta kertoi osaamisen olevan tärkeä osa hyvinvointia. Yksi haastateltavista koki osaamisen olennaiseksi osaksi, mutta aihe ei noussut hänellä tärkeimpiin työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin. Hän koki kuitenkin, että osaaminen mahdollistaa sujuvan, itsenäisen ja stressittömän työnteon, kun on luottamus omaan tekemiseen. Haastateltavien kokemus vastaa erittäin hyvin tieteellistä näkökulmaa, jossa yksilön terveys ja ammatillinen osaaminen rakentavat perustan työkyvylle ja työhyvinvoinnille (Kauhanen 2016, 23-25; Työterveyslaitos 2021). Työhyvinvoinnin tarvehierarkiassa osaaminen on viimeisenä tarpeena, koska tarpeen tyydyttämisen kannalta puhutaan itsensä toteuttamisen tarpeesta. On ymmärrettävää, että yksilön perustarpeissa terveys, työpaikan turvallisuus, yhteisöllisyys ja arvostus menevät itsensä toteuttamisen edelle. (Rauramo 2012, 14-15.) On kuitenkin hyvä ymmärtää, että ammatillinen osaaminen edistää muiden toteutumista. Yksilön osaaminen mahdollistaa työssä hyvin suoriutumisen ja arvostuksen saamisen. Oman osaamisen ylläpitäminen ja

kehittäminen edistävät yksilön kilpailukykyä ja haluttavuutta työntekijänä luoden yksilölle turvallisuutta ja mahdollisuuksia työmarkkinoilla. (Rauramo 2012, 146.)

Selkeänä yhdistävänä tekijänä haastateltavien kokemuksissa osaamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin oli hallinnan tunteen lisääntyminen. Haastateltavien mukaan osaaminen antaa luottamusta omaan tekemiseen niillä alueilla, joissa osaaminen koettiin riittäväksi kaikkiin työtehtävissä kohdattuihin tilanteisiin. Työ koettiin mielekkääksi, kun työtehtävien vaativuus ja oma osaaminen kohtaavat. Osaaminen tuo helpotusta myös asiakkaiden kanssa kommunikointiin, kun ymmärrys on riittävällä tasolla asiakkaan käsittelemästä aiheesta.

Kommunikaatio on mun vahvuus, se tuo mulle siihen semmoisen varmuuden tunteen kaikkeen tekemiseen. Plus sitten, jos asiaosaaminen on kohdillaan niin kyllähän sekin helpottaa kaikkien asioiden hoitamista, kun niistä tietää tarpeeksi kattavasti ja hyvin. (H3)

Työntekijän luottamus omiin kykyihinsä hallita erilaisia tilanteita lisää kokemusta hallinnan tunteesta. Erityisen motivoivia ovat tilanteet, joissa työntekijä kokee tekevänsä merkityksellisiä asioita ja kokee pääsevänsä hyödyntämään omaa osaamistaan. Hallinnan tunne liittyy vahvasti työntekijän itseluottamukseen. Kokemukset vaikuttamisen ja hallinnan mahdollisuuksista mahdollistavat työntekijälle työn imuun pääsemisen. Työn imussa hankalatkan ongelmat tai kiire eivät tunnu työntekijästä niin kuormittavalta. (Manka & Manka 2016, 107, 181.)

Haastateltavien kokemuksen mukaan puutteellinen osaaminen heikentää hallinnan tunnetta. Puutteellista osaamista verrattiin väärään tai huonoon työkaluun. Haastateltavien kokemuksen mukaan tunne puutteellisesta osaamisesta aiheutti epävarmuutta, ahdistusta, pelkoa ja stressiä. Tässä on hyvä huomioida, että tunne puutteellisesta osaamisesta voi olla hyvin erilainen yksilöiden välillä. Yksi haastateltavista ei kokenut puutteellista tai heikkoa osaamista niin vahvasti voimavaroja kuluttavina. Hän koki asian ensin enemmän asennoitumiskysymyksenä. Kun asiaa tarkennettiin, hänen näkemyksensä mukaan puuttuvaa tietoa voi aina etsiä itse tai kysyä. Mikäli tietoa ei olisi näiden keinojen avulla saatavissa, niin silloin myös hän koki puutteellisen osaamisen työhyvinvoinnin voimavaroja kuluttavana. Riittämätön osaaminen heikentää työn hallinnan tunnetta ja aiheuttaa stressiä (Salojärvi 2006, 51). Hallinnan tunteen katoaminen saattaa aiheuttaa kyynistymistä, avuttomuutta, negatiivisuutta ja jopa aggressiivisuutta muita kohtaan (Manka & Manka 2016, 107). Juuti ja Vuorela (2015, 42) suosittelevat kirjassa organisaatioita taistelemaan hallinnan tunteen menettämistä vastaan. Harva työkuva pysyy enää muuttumattomana. Tästä syystä osaamisen jatkuva kehittäminen on nykyään organisaatioille ja työntekijöille lähes välttämätöntä. (Juuti & Vuorela 2015, 42.) Työn olisi hyvä olla tekijälleen sopivan haastavaa saadakseen aikaan onnistumisen tunteita. Ilman onnistumisia ja tunnetta osaamisesta työn ilo ja motivaatio voivat alkaa heiketä. Motivaation väheneminen taas heikentää oppimista ja tämä mahdollistaa negatiivisen kierteen. (Rauramo 2012, 156-157.)

Mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan olivat haastateltavien mukaan työhyvinvointia kasvattavia aiheita. Puutteellisen osaamisen kehittäminen ja uudet oppimisen mahdollisuudet koettiin haastatteluissa työhyvinvointia edistävinä toimenpiteinä. Haastatteluista havaittiin myös se, että motivaatioon vaikuttaa tehtävien haastavuuden oikea taso suhteessa omaan tunteeseen omasta osaamisesta. Eli organisaation olisi suositeltavaa pystyä huomioimaan yksilöiden mahdolliset halut kehittyä haasteellisimpiin tehtäviin ja mahdollisuudet kehittää omaa osaamista uusissa tehtävissä tuo työlle myös kannustearvoa. Pitkällä aikavälillä myös omalle osaamiselle liian helpot työtehtävät koettiin muutaman vastaajan mukaan motivaatiota heikentäviksi. Työhyvinvoinnin kannalta olisikin hyvä löytää juuri oikea tasapaino tehtävän vaativuuden ja työntekijän osaamisen välille (Rauramo 2012, 156).

8.3 Yhteisöllisyys

Kaikki haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden olevan tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava asia. Neljä kuudesta haastateltavista sanoivat yhteisöllisyyden ensimmäisenä aiheena työhyvinvoinnista kysyttäessä. Työyhteisön ilmapiiri koettiin todella tärkeäksi työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Positiivisesti kannustava yhteisöllisyys on yksilön itsetunnon vahvistumiselle tärkeä voimavara ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Ihmissuhteet ovat tärkeä osa yksilön työmotivaatiota ja vaikuttavat työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 104-105.)

Työyhteisötaitoja on mahdollista kehittää ja siksi aihe nousi keskeisimpien löydösten joukkoon. Vaikka huolenpitosoittajat tekevät työtään yksin asiakkaiden kanssa, niin työyhteisön tuki koettiin erittäin tärkeänä. Hyvän työyhteisön toimivuus liittyy paljon avoimuuteen ja toimivaan vuorovaikutukseen (Rauramo 2012, 105). Vuorovaikutustaidot ovat harjoiteltavissa ja aiheeseen palataan seuraavassa kappaleessa. Avoimuutta voidaan kehittää lisäämällä vuorovaikutusta yksilöiden ja tiimien välillä hyvällä johtamisella sekä toimintamalleilla (Juuti & Vuorela 2015, 45-49, 53).

Haastateltavat kokivat avoimen, arvostavan, kannustavan ja tukea antavan työyhteisön tärkeäksi omalle työhyvinvoinnilleen. Haastateltavien mukaan työhyvinvointia edistää se, että työyhteisössä voi olla omana itsenään ja kaikkia arvostetaan. Haastateltavien mukaan työyhteisön antamaa tukea arvostetaan ja työkavereiden välittäminen auttaa jaksamaan hankalissakin tilanteissa. Huolenpitosoittojen kannalta haastatteluissa nousi esiin yksi erittäin tärkeä puoli työyhteisön antamasta tuesta, joka on mahdollisuus käsitellä työssä kohdatut asiat työpaikalla.

Työyhteisö missä mä voin käydä läpi niitä asioita, mitkä niin kun jäävät vaikka vaivaamaan. Niin että ne käydään läpi työpaikalla. Se on se paikka missä ne kuuluvat käydä läpi ennen kuin se työpaikan ovi suljetaan. (Mäkelä 2022.)

Tärkeänä koettiin, että kaikki tietäisivät tukea olevan saatavilla hankaliin tilanteisiin. Työkavereiden, esimiesten ja työterveyden tarjoamasta tuesta on tärkeitä keskustella, jotta kaikki

työyhteisössä osaavat tarvittaessa hyödyntää sitä. Useampi haastateltavista koki erityisen tärkeäksi, ettei kukaan jäisi yksin työn aiheuttamien tunteiden kanssa. Sosiaalinen tuki auttaa lieventämään elämässä kohdattuja paineita ja edesauttaa työn mielekkäänä kokemista. (Rauramo 2012, 104-105).

Haastateltavien kokemuksen mukaan työyhteisön sisällä tapahtuva osaamisen jakaminen on tärkeä voimavara. Osaamisen jakaminen koettiin palkitsevaksi molemmille osapuolille. Avoimuus on avainasemassa työyhteisön sisällä tapahtuvan osaamisen jakamisen kannalta. (Juuti & Vuorela 2015, 45-49). Avoimesti osaamistaan jakavassa tiimissä voidaankin puhua tiimin kollektiivisesta älykkyydestä. Hyvässä tiimissä yksilöt jakavat hankkimaansa tietoa tiimin sisällä ja tiimin jäsenet hyödyntävät toistensa osaamista. Avoimuuden onnistumisen edellytyksenä on yksilöiden hyvät vuorovaikutustaidot ja tiimin jäsenten empatia toisiaan kohtaan. (Ojala 2018, 140-142.) Norsk Tippingin asiantuntija kertoi osaamisen jakamisen olevan tärkeätä myös heille. Norjalaisten kokemuksen mukaan kaikkein parhaiten huolenpitosoittajien osaamista kehittää itse soittojen tekeminen asiakkaille. (Mårø 2022.) Soitoista saadun kokemuksen jakaminen muiden soittajien kesken on siksi erittäin tärkeätä.

Työstä saatava arvostus koettiin myös työhyvinvoinnin voimavaroja lisäävänä aiheena useamman haastateltavan vastauksissa. Onnistumisten huomioimisella työyhteisössä oli haastateltavien mielestä vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Organisaatiolla ja työyhteisöllä on tämän toteutumisessa molemmilla roolinsa.

Henkilökohtaisesti kohtaisesti vaan koen, että sillä arvostuksella isompi merkitys, kuin sillä eurolla. Niin ja sillä, että mikä tunne mulla on. Että, miten minua ihmisenä arvostetaan. (H3)

Työssä onnistumisen kokemuksella on työstä saatavaa palkkaa suurempi kannustearvo. Työstä saatavat aineettomat palkkiot, kuten työstä saatavat kannustus ja kiitokset lisäävät työn hallinnan tunnetta. (Manka & Manka 2016, 107-108.)

Rauramon (2012, 12-16) työhyvinvoinnin tarvehierarkiassa yhteisöllisyys on kolmantena portaina, joille työhyvinvointi rakentuu ja on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Haastateluista oli havaittavissa, että avoin työyhteisö lisää turvallisuuden tunnetta ja helpottaa myös vaikeista aiheista keskustelemista. Haastateltavien vastausten perusteella yhteisöllisyydellä on keskeinen merkitys soittajien työhyvinvoinnille ja siksi aihe valikoitui yhdeksi soittajien osaamistarpeeksi.

8.4 Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot

Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot nousivat haastatteluissa kahdella tapaa esiin. Taitoja tarvitaan asiakkaiden kanssa sekä työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksen onnistuminen koettiin työtehtävän tavoitteen kannalta tärkeänä. Työyhteisössä

onnistunut vuorovaikutus koettiin taas työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeänä. Haastateluista nousi tästä aiheesta neljä selkeätä aihetta, jotka ovat kommunikaatiotaidot, empatia, puhelun hallinta ja motivoiva haastattelu.

Kommunikaatiotaidot. Taitoa keskustella asiakkaan kanssa vaikeistakin asioista arvostavalla tavalla ja oikeasti asiakasta kuunnellen ei koettu helppona ja kaikille luontaisena taitona. Kuuntelemisen taitoa pidettiin huolenpitosoittajille erityisen tärkeänä taitona. Haastateltavien kokemuksen mukaan kyky muodostaa tasa-arvoinen keskusteluyhteys asiakkaan kanssa lisää asiakkaan luottamusta ja edistää pelaamisen puheeksi ottamista. Parhaimmillaan soittaja ja asiakas muodostavat kumppanuussuhteen, jossa molemmat osapuolet kokevat olevansa tasavertaisia ja turvallisessa tilanteessa. Tämä mahdollistaa positiivisen vuorovaikutuksen. Negatiivisessa vuorovaikutussuhteessa asiakas saattaa epäillä soittajan motiiveja ja puhelussa ei päästä keskustelemaan tavoitteen mukaisista asioista. Tasapainoisessa tilanteessa molemmat osapuolet voivat kokea hyötyvänsä vuorovaikutuksesta. (Aarnikoivu 2005, 117-118.) Huolenpitosoittojen tavoitteen kannalta olisi erittäin tärkeätä, että luottamussuhde olisi positiivinen. Tästä syystä kommunikaation onnistuminen on tärkeätä.

Tullaan taas tässä niihin ylipäänsä sosiaaliin taitoihin ja että miten sä ylipäänsä olet ihmisten kanssa ja kuuntelemisen taito se on tosi tärkeä. Se, että sinä myös osaat luoda asiakkaalle juuri sitä kuvaa, että juuri hänen asiastaan ollaan kiinnostuneita. Esitetään lisäkysymyksiä, kartoitetaan ynnä muuta tämmöistä. (H5)

Kommunikaatiotaitojen koettiin olevan harjoiteltavissa oleva taito. Paremmat kommunikaatiotaidot hyödyttävät asiakasta ja työyhteisöä. Aktiivinen kuunteleminen tuottaa asiakkaalle kuulluksi tuleminen kokemuksen, joka vahvistaa asiakkaan ja soittajan välistä kumppanuussuhdetta. Aktiivisella kuuntelulla soittaja voi muodostaa paremman kokonaiskuvan asiakkaan tilanteesta ja tarjota juuri asiakkaalle sopivia ratkaisuja. (Häkkinen & Uski 2006, 21-23.)

Empatia. Empatiakyky ja asiakkaasta välittäminen nousivat myös esille haastatteluissa. Empatian koettiin olevan enemmän luonteenpiirre, kuin osaamiseen liittyvä asia. Myös Norsk Tippingin asiantuntija korosti huolenpitosoittajalle hyväksi ominaisuudeksi halun auttaa ihmisiä ja kiinnostuksen ihmisiä kohtaan. Norjalaisten kokemuksen mukaan elämäkokemuksesta on myös soittajille hyötyä. (Mårø 2022.) Vaikka empatiakyky on enemmän henkilökohtainen ominaisuus, niin yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, että ”soittaja voi kuulostaa empaattiselta, vaikkei sitä oikeasti olisikaan” (H5). Osaamisella voidaan vaikuttaa, mitä asiakkaalle sanotaan. Harjoittelun ja kokemuksen kautta voi oppia sanoittamaan asian empaattisella tavalla. Osaamisella voidaan vaikuttaa myös siihen, miten asiakkaat kokevat soitot. Norsk Tippingin Mårø (2022) mainitsi vastauksessaan, että he suhtautuvat nöyrästi ja kiitollisena asiakkaiden jakaessa tietoa elämästään huolenpitosoittajien kanssa. He kokivat tärkeänä, että pystyvät näyttämään asiakkaille, että Norsk Tipping välittää asiakkaistaan. Myötätunnon osoittaminen on osa aktiivista kuuntelua ja sen osoittaminen on osa puhelunhallintaan liittyviä kommunikaation tekniikoita (Häkkinen & Uski 2006, 21-23).

Puhelunhallinta. Puhelunhallintaan liittyvät asiat ovat osa kommunikaatiotaitoja, mutta ovat sidoksissa kommunikaatiotapaan eli puhelimitse käytävään keskusteluun. Puhelunhallinnan koettiin liittyvän osaamiseen puhelun rungosta, eli miten puhelun on tarkoitus edetä ja kyselytekniikkoihin. Kysymyksillä voidaan vaikuttaa puhelun tunnelmaan ja kysymykset auttavat kartoittamaan asiakkaan tilannetta (Häkkinen & Uski 2006, 18). Hyvällä puhelunhallinnalla luodaan asiakkaalle myös turvallista tilannetta jakaa kokemuksiaan pelaamisestaan. Varmuus ja ammattitaito kuuluvat soittajan äänessä (Aarnikoivu 2005, 110-118). Hankalien asiakastausten hoitamisessa puhelunhallinnan osaamisen koettiin korostuvan.

Motivoiva haastattelu. Motivoivan haastattelun toimintamalli oli ennen haastattelua tuttu kolmelle haastateltavalle. Kaikki haastateltavat kokivat motivoivan haastattelun tekniikoiden olevan sopivia tukemaan pelaamisen puheeksi ottamista asiakkaiden kanssa. Motivoivan haastattelun tarjoamien keinojen koettiin mahdollisesti edistävän soittojen tavoitetta ja lisäävän onnistumisen elämyksiä sekä hallinnan tunnetta työstä. Vastauksissa muistutettiin myös uuden taidon harjoittelun tärkeyttä. Mäkelä (2022) korosti, että motivoivan haastattelun tekniikoiden käyttäminen ei ole helppoa edes sosiaali- ja terveydenhuollon koulutetuille ammattilaisille. Eli kouluttamiseen ja harjoitteluun kannattaa panostaa.

Opinnäytetyöhön haastateltu Norsk Tippingin asiantuntija kertoi käyttävänsä motivoivan haastattelun tekniikoita jokaisessa huolenpitosoitossaan. On hyvä kuitenkin ymmärtää jokaisen puhelun olevan ainutkertainen ja jokaisen asiakkaan tarpeisiin on sopeuduttava asiakkaan mukaisesti. Norjalaiset hyödyntävät puheluissaan reflektointia, hiljaisuutta ja aktiivista kuuntelemista. Tavoitteena on saada asiakas pohtimaan pelikäyttäytymistään ja asiakkaalle annetaan tukea pelaamisen hallinnan työkalujen käytössä. Keskustelussa Norsk Tippingin soittajat keskittyvät asiakkaan kanssa myös tulevaisuuteen ja pelaamisen hallinnan suunnitteluun tulevaisuutta ajatellen. Norsk Tippingillä on erittäin positiivisia kokemuksia motivoivan haastattelun ja huolenpitosoittojen toimivuudesta. Vuonna 2021 75 prosenttia asiakkaista, joiden kanssa Norsk Tippingin huolenpitosoittoajat keskustelivat, muokkasivat pelirajojaan tai asettivat jonkinlaisen pelieston. (Mårø 2022.)

8.5 Huolenpitosoittojen asiaosaaminen

Huolenpitosoittojen tavoitteena on ottaa puheeksi pelaaminen asiakkaan kanssa. Perimmäinen tavoite on keskustella asiakkaan pelaamisen määrään liittyvästä kokemuksesta ja pelaamisen hallinnasta, eikä niinkään itse peleistä. Pelaamisen puheeksi ottamista edistävät edellisessä kappaleessa käsitellyt motivoivan haastattelun tekniikat, joita voidaan pitää huolenpitosoittojen kannalta avainosaamisena. Avainosaaminen on organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta oleellista, mutta ei tuo vielä kilpailuetua. Ydinosaaminen tuo kilpailuedun. (Rauramo 2012, 148-149.) Veikkauksen huolenpitosoittoajien ydinosaamisena voidaan pitää soittajien ammattitaitoa rahapelaamisesta. Vaikka opinnäytetyön kirjoittajalla on pitkä kokemus

rahapelialalta, niin silti haastateltavien vastaus asiaosaamisen tärkeydestä hieman yllätti. Kaikki haastateltavat pitivät huolenpitosoitoissa asiakkaan kanssa käytävän keskustelun kannalta erityisen tärkeänä vankkaa osaamista ja ymmärrystä Veikkauksen tarjoamista rahapeleistä. Osaamista rahapeleistä ja niiden luonteesta pidettiin vastaajien mukaan tärkeänä. Osaamisen koettiin mahdollistavan asiakkaan ja hänen tunteidensa ymmärtämisen. Vankka rahapelialan osaaminen tuo haastateltavien mukaan uskottavuutta soittajille asiakkaan silmissä ja helpottaa keskustelua, mikäli asiakas haluaa keskustella myös itse peleistä. Kokemus rahapeleistä antaa haastateltavien mielestä myös varmuutta soittajalle, kun tuntee aiheen lainalaisuudet ja mitä siihen liittyy. Pelien lisäksi rahapelialan osaamiseen liittyy vahvasti myös Veikkauksen asiakkailleen tarjoamat pelaamisen hallinnan työkalut. Näiden työkalujen tunteminen koettiin haastateltavien vastauksissa myös tärkeäksi.

Rahapelialan asiaosaamisen lisäksi haastatteluissa nousi esille osaaminen riskipelaamisesta ja siihen liittyvästä aiheista. Tärkeänä koettiin, että huolenpitosoittajilla olisi perusymmärrys riskipelaamiseen, peliongelmaan ja peliriippuvuuteen liittyvistä aiheista. Tämä ymmärrys auttaisi soittajia ymmärtämään asiakkaan mahdollista käyttäytymistä. Tässä aiheessa riittäväksi tasoksi nousi ymmärrys siitä, että peliongelmiin on saatavilla apua ja mihin asiakas tarvittaessa ohjataan. Aiheeseen liittyy myös ymmärrys peliongelman hoidon työnjaosta, Veikkauksen huolenpitosoittajien tehtävästä ja niitä ohjaavista toimintamalleista. Näitä aiheita käsitellään seuraavissa kappaleissa. Haastateltu kokemusasiantuntija Mäkelä (2022) muistutti, että peliriippuvaisen tilanteen mahdollinen kaottisuuden ymmärtäminen auttaa valmistautumaan tilanteisiin. Opinnäytetyöhön haastateltujen huolenpitosoittajien kokemusten perustella vankka asiaosaaminen rahapeleistä lisää työntekijän motivaatiota ja hallinnan tunnetta työstä sekä lisää luottamusta työssä pärjäämiseen. Myös työn merkitys voi lisääntyä, kun pelaamisen puheeksi ottamisen mahdollinen vaikutus ja tärkeys ymmärretään paremmin. Norsk Tippingin asiantuntijan mukaan heidän soittajillaan on pitkä kokemus rahapeleistä ennen huolenpitosoittojen aloittamista, eli rahapelialan osaaminen on tärkeätä huolenpitosoittajille myös Norsk Tippingin vastauksen perusteella. (Mårø 2022.)

8.6 Huolenpitosoittojen toimintamallit

Huolenpitosoittajien tehtävää ja soittajien työskentelyä tukevien toimintamallien tärkeys nousi haastatteluissa esiin asiaosaamisen lisäksi. Toimintamallit voidaan jakaa asiakasta ja työntekijää tukeviin toimintamalleihin. Molempien ymmärtämisen koettiin olevan huolenpitosoittajien työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Toimintamalleilla tarkoitetaan tässä tapauksessa soittajien työtä ohjaavia ja tukevia toimintatapoja sekä prosesseja. Koettiin, että huolenpitosoittajien työssäjaksamisen kannalta on tärkeätä, että soittajat tietävät, miten toimia kaikissa tilanteissa. Työtä ohjaavat toimintamallit ja ohjeistukset antavat työntekijälle henkistä suojaa. Noudattaessaan sovittuja toimintamalleja työntekijä voi kokea toimivansa oikein ja tavoitteen mukaisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 30-31.) Toimintamalleja ja ohjeita

noudattaessa vastuun toiminnasta koettiin siirtyvän tehtävää toteuttavalle työroolille, eikä toimintaa koettu niin henkilökohtaisena.

Jotta ammattilainen pysyy terveenä ammattilaisena, niin siinä hänellä on semmoinen suojakuori, mikä tulee sen työnantajan kautta ja selkeiden toimintamallien kautta ja jos ei niitä ole niin sitten se meneekin siihen henkilöön. Sä alat ottaa kaiken sen, mitä se ihminen kertoo sulle, niin sä otat sen niinku omille niskoillesi, että miten minä voisin auttaa tuota henkilöä? Tämmöistä kysymystä ei kuuluisi ammattilaisen joutua esittämään itselleen. (Mäkelä 2022.)

Asiakasta tukevat toimintamallit. Haastattelujen perusteella huolenpitosoitajien oman työsäjäksämisen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeitä, että heillä on selkeä ymmärrys, miten he voivat auttaa asiakasta tarvittaessa eteenpäin. Olisi tiedettävä hyvin, minkälaisia ratkaisuja asiakkaalle voi tarjota. Tärkeimpinä toimintamalleina haastateltavat kokivat olevan Veikkauksen pelipalveluissa tehtävät toimenpiteet sekä miten asian kanssa edetään, jos asiakas mahdollisesti kaippaa jatkotukea riskipelaamiseensa. Työntekijälle toimintamallien osaaminen antaa hallinnan tunnetta. Ilman selkeitä toimintamalleja työntekijä voi kokea, ettei pysty vaikuttamaan tilanteeseen riittävän hyvin ja hallinnan tunteen takaisin saamiseksi yrittää itse ratkaista asiakkaan mahdollista ongelmaa. Ilman selkeitä toimintamalleja riskinä on myös, että työntekijä voi kokea jäävänsä yksin. Haastatteluista nousi myös, että toimintamallit antavat selkeät rajat omalle tehtävälle ja vastuulle. Selkeiden toimintamallien koettiin antavan suuntaviivat omalle tekemiselle sekä selkeyttävän työnjakoa huolenpitosoittojen ja peliongelmien hoidosta vastaavien tahojen välillä. Koettiin tärkeäksi, että soitajilla on selkeä näkemys mikä heidän tehtävänsä on, mitä soitajat voivat sanoa ja miten voivat asiakasta auttaa. Selkeät toimintamallit ohjaavat tässä työntekijää ja mahdollistavat hallinnan tunteen työstä.

Työntekijää tukevat toimintamallit. Huolenpitosoittoissa mahdollisesti kohdattavat tilanteet saattavat vaatia asian purkamista ja käsittelyä jälkikäteen, ettei työssä kohdatut tilanteet jää vaivaamaan työntekijää. Haastatteluissa koettiin, että kaikille soitajille pitäisi olla selvää, miten ja kenen kanssa hankalia asioita voi käsitellä. Kuten asiakkaan toimintamalleissa, riskinä on työntekijän tunne yksin jäämisestä hankalan asian kanssa. Asian ratkaisuun liittyy myös työyhteisön yhteisöllisyys.

Sulla on selkeä toimintamalli mitä sä toimit ja kenen kanssa sä voi käsitellä sen. (Mäkelä 2022)

Työntekijää tukeviin toimintamalleihin liittyy ymmärrys ja osaaminen siitä, että soitajat tietävät missä ja kenen kanssa asiat käsitellään. Myös työterveyden tarjoaman tuen tärkeys nousi esiin haastatteluissa. Työmotivaation kannalta soitajien olisi hyvä tuntee kaikki tarjolla oleva tuki työlle ja se, että nämä toimintamallit on mietitty etukäteen soitajien oman työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Työntekijöiden osaamisen varmistaminen työtä tukevista toimintamalleista on osa yrityksen rakenteellisen pääoman ylläpitoa ja osaaminen varmistetaan riittävällä koulutuksella ja esimiestyöllä. Rakenteellisen pääoman tarkoituksena on turvata

yrittäjien ihmellistä pääomaa. (Martela & Jarenko 2014, 12.) Toimintamallien tuntemisen koettiin luovan turvallisuutta ja edistävän hallinnan tunnetta.

8.7 Huolenpitosoittojen merkitys

Huolenpitosoittojen tavoitteesta ja tarkoituksesta ei suoranaisesti kysytty haastatteluissa, mutta useammassa vastauksissa nousi esiin työn merkityksellisyyden tärkeys.

Toki merkitsee suuresti se, että sä teet työtä, jonka itse koet jotenkin merkitykselliseksi. Se antaa voimia ja ylipäättänsä mielekkyys kaikelle tekemiselle elämässä on tärkeitä työhyvinvointiin. (H3)

Vastausten perusteella soittajien on tärkeitä ymmärtää, miksi huolenpitosoittoja tehdään. Huolenpitosoittojen tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtäminen voisi antaa enemmän merkitystä omalle tekemiselle ja lisätä motivaatiota.

Paljon peliriippuvaisten kanssa töitä tehnyt Mäkelä korosti, että soittajien olisi myös ymmärrettävä oma rooli ja omat velvollisuudet työtehtävän asiakokonaisuuteen liittyen. Soittajien on hyvä ymmärtää, että vastuu jakautuu myös Veikkaukselle organisaationa ja peliongelman hoidossa terveydenhuollolle. Mäkelä muistutti myös yksilönvastuusta. Tällä hän tarkoitti, että myös asiakkaalla on vastuu itsestään. Vastuiden ymmärtäminen auttaisi antamaan armollisuutta itselleen ja ymmärtämään oman roolin kokonaisuudessa. Mäkelän näkemyksen mukaan juuri peliongelman hoitoon on paljon erilaisia toimijoita, mutta pelaamisen puheeksi ottavia toimijoita on nykyisessä järjestelmässä liian vähän. Siksi Veikkauksen huolenpitosoittoille on selkeä tarve tässä kokonaisuudessa. (Mäkelä 2022.) Huolenpitosoittojen tehtävän tärkeyden ymmärtämisen koettiin antavan merkitystä ja motivaatiota työlle. Tästä syystä aihe nousi yhdeksi keskeisistä osaamistarpeista. Työtehtävien ja työntekijän samansuuntaiset arvot edistävät myös työhyvinvointia. Mikäli työntekijä kokee tekevänsä omien arvojen mukaisia tehtäviä, ne eivät tunnu käsketyiltä. Työntekijä kokee näissä tilanteissa valitsevansa annettujen ohjeiden noudattamisen. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

8.8 Muut huomionarvoiset aiheet

Haastateltavien vastauksista nousi muutamia muita hieman pienemmällä painoarvolla olevia aiheita, jotka kannattaa huomioida tutkimustuloksissa. Itsensä johtaminen ja oman hyvinvoinnin ylläpitäminen nousivat aiheina esiin. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan tekemiseen ja autonomia omassa työssä koettiin edistävän työn hallinnan kokemuksesta. Tämän lisäksi keinot käsitellä omia ja asiakkaan tunteita haastavissa asiakastilanteissa koettiin olevan huolenpitosoittoissa ja asiakaspalvelutyössä yleensäkin hyödyllisiä.

Se on asiakkaan tunnetila. Siinä ei ole järjen kanssa mitään tekemistä, eli sun pitää osata ymmärtää, että se on se asiakkaan tunne. (H1)

Asiakkaan tunneviestin kohtaaminen ei välttämättä aina ole helppoa ja tätäkin on tarpeellista harjoitella tai ainakin ymmärtää. Asiakkaan tunnetta ei pitäisi tuomita tai väheksyä. Tämä saattaa loukata asiakasta ja hän ei koe saavansa arvostusta. Asiakkaan tunteen tunnistaminen ja huomioiminen on arvostava tapa rakentaa yhteistyötä asiakkaan kanssa. Haastavat tilanteet saattavat aiheuttaa tunteita myös työntekijässä ja omien tunteiden tunnistaminen auttaa hallitsemaan tilannetta. (Häkkinen & Uski 2006, 27-32.) Yksi haastateltavista muistutti, ettei asiakkaan tunne kohdistu työntekijään henkilökohtaisesti, vaan asiakkaan mahdollisesti kohtaamaan tilanteeseen yrityksen tuotteiden tai palveluiden kanssa. Tämän ymmärtäminen auttaa työntekijää hallitsemaan omia tunteitaan.

8.9 Tutkimustulosten koonti

Aihealue	Vaikutus huolenpitosoittoihin	Vaikutus työhyvinvointiin
Työhyvinvoinnin kokemus	Tavoitteen onnistumiselle tärkeä.	Kokonaisvaltainen hyvinvointi ja yhteisöllisyys edistävät työhyvinvointia.
Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin	Antaa työkalut suoriutua työstä.	Osaamisella keskeinen rooli työhyvinvoinnin perustana ja osaaminen edistää hallinnan tunnetta työstä.
Yhteisöllisyys	Työyhteisön tuki oleellinen osaamisen jakamisen suhteen.	Avoin ja kannustava työyhteisö auttaa jaksamaan.
Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot	Kommunikaatiotaidot ja motivoivan haastattelun taidot ovat huolenpitosoittojen tavoitteen kannalta olennaisia osaamisia.	Edistävät hallinnan tunnetta työstä ja auttavat työyhteisön sisäistä kommunikaatiota.
Huolenpitosoittojen asiaosaaminen	Rahapelialan ymmärrys on kilpailuedun tuova ydinosaaminen.	Edistää hallinnan tunnetta ja luottamus omaan osaamiseen motivoi.
Huolenpitosoittojen toimintamallit	Antaa työntekijälle selkeät toimintamallit kaikkiin tilanteisiin.	Edistää hallinnan tunnetta ja siirtää vastuun työntekijältä työroolille.
Huolenpitosoittojen merkitys	Antaa ymmärryksen, miksi soittoja tehdään.	Antaa merkityksen omalle työlle, edistää motivaatiota ja luo kannustearvoa työlle.

Taulukko 7: Tutkimustulosten koonti

Selkeyden vuoksi tutkimustulosten keskeisimmät huomiot on kerätty taulukkoon 7.

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa osaamisten vaikutusta työhyvinvointiin huolenpitosoittajien työssä sekä tutkia minkälaisen osaamisen kehittäminen edistäisi soittoja tekevän henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Opinnäytetyön tietopohjaan tutustuessa ja haastattelujen avulla saatiin tunnistettua selkeitä asiakokonaisuuksia. Näiden keskeisimpien asiakokonaisuuksien osaamisen kehittämisellä voidaan uskoa olevan huolenpitosoittajien työhyvinvointia edistävä vaikutus. Osaamistarpeiden kartoitus ei varmasti ole täydellinen, vaikka haastatteluihin osallistui useampi huolenpitosoittojen ja aiheen parissa työskentelevä henkilö. Aihealueiden ja painotusten valinta on kuitenkin yhden henkilön, opinnäytetyön kirjoittajan, näkemys asiasta. Huolenpitosoitot ovat Veikkaukselle uusi toimintamalli ja tässä opinnäytetyössä valittujen osaamistarpeiden kehittäminen edistää varmasti hyvällä tavalla huolenpitosoittajien osaamista. Valittujen osaamistarpeiden osaamisen kehittäminen ei tietenkään tarkoita sitä, että vain näihin alueisiin keskittymällä voidaan varmistaa riittävä osaaminen huolenpitosoittajille myös tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön kartoittamat aihealueet antavat hyvän pohjan, jonka päälle osaaminen voidaan rakentaa. Tulevaisuudessa huolenpitosoittajien osaamisen riittävyttä on arvioitava uudelleen. Opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti keskeisimmät osaamistarpeet saatiin tunnistettua ja voidaan todeta, että opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on saatu täytettyä. Tuloksista ja johtopäätöksistä on johdettavissa selkeät kehitysehdotukset, joita voidaan hyödyntää Veikkauksen huolenpitosoittojen koulutus suunnitelmassa.

Työntekijän ammatillisella osaamisella on selvä vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyön aikana työhyvinvoinnin ja osaamisen välisen yhteyden tietopohjaan syventyminen sekä tähän opinnäytetyöhön tehdyt haastattelut tukevat johtopäätöstä. Työntekijän ammattitaito ja osaaminen rakentavat selkeän perustan työhyvinvoinnille. Osaamisella vaikutetaan keskeisesti työstä koettuun hallinnan tunteeseen ja motivaatioon. Osaaminen mahdollistaa työhön uppomisen eli työn imun. Kouluttautuminen ja uusien taitojen oppiminen koetaan tärkeinä arvoina, mutta parasta oppia ja kokemusta saadaan tekemällä itse työtä. Uuden oppiminen ei välttämättä ole aina helppoa ja vaatii työntekijältä innostusta ja motivaatiota. Hyvinvoivat työntekijät myös oppivat helpommin uusia taitoja (Hakanen 2011, 82-83). Positiivista oli huomata, että oppimisen mahdollisuudet koetaan positiivisena ja työmotivaatiota lisäävinä asioina. Nykyisen työelämän vaatimukset osaamistarpeille kehittyvät jatkuvasti ja harvan työnkuva pysyy samanlaisena loputtomiin. Useimmat työnkuvat vaativat tekijältään lähes jatkuvaa uuden oppimista ja osaamista tarvitaan jatkuvasti enemmän. (Ojala 2018, 17-18.)

Haastatteluissa keskeisimmiksi aiheiksi nousseet asiat eivät yllättäneet opinnäytetyön kirjoittajaa, mutta osa aiheiden painotuksista hieman yllätti. Puhtaan rahapelialan asiaosaamisen aihe ei yllättänyt, mutta aiheen tärkeyden painotus yllätti kirjoittajan pitkästä rahapelialan

työkokemuksesta huolimatta. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että pelaamisen puheeksi otavilla henkilöillä olisi suositeltavaa olla kokemusta rahapelaamisesta joko omakohtaisesti tai ammatin kautta. Omakohtainen kokemus tuo selvästi uskottavuutta ja auttaa keskustelemaan asiakkaan kanssa aiheesta. Kokemus rahapeleistä auttaa myös ymmärtämään asiakkaan mahdollisia pelien aiheuttamia tunteita. Asiaosaamisen tärkeyden merkityksestä voidaan myös päätellä, että huolenpitosoittoihin on suositeltavaa jatkossa valita kokeneita rahapelialan ammattilaisia. Tämä ei tietenkään ole ehdoton suositus. Osaaminen on mahdollista saada koulutusten kautta, mutta paras oppi tulee kokemuksen kautta.

Kokemus yhteisöllisyyden tärkeydestä myös oli myös yllättävän vahva. Yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen kehittämällä voidaan edistää soittajien osaamista ja työhyvinvointia. Erityisen tärkeitä olisi, että soittajat tukevat toisiaan jakamalla osaamistaan ja kokemuksiaan sekä tarjoamalla tukea työkavereidensa henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Yhteisöllisyys tarkoittaa myös sitä, että esimiestyö ja organisaatio tarjoavat riittävän tuen soittajien työtehtävän ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn johtamisella olisi myös hyvä varmistaa se, että huolenpitosoittajilla on tilaisuuksia jakaa kokemuksiaan toistensa kanssa.

Pelaamisen puheeksi ottaminen ei ole helppo tehtävä ja siksi huolenpitosoittajien työhyvinvoinnin pitäisi olla hyvällä tasolla. Soitot saattavat olla henkisesti kuormittavia, koska työtehtävässä on mahdollista kohdata vaikeita aiheita. Tästä syystä soittajien työssäjaksamisen ja työtä tukevien rakenteiden olisi oltava hyvällä tasolla. Työtä ohjaavat toimintamallit antavat selkeät askelmerkit työntekijälle, miten toimia erilaisissa tilanteissa ja asiakkaalle voidaan aina tarjota jokin ratkaisu. Toimintamallien selkeys mahdollistaa ammattimaisen toiminnan myös hankalissa tilanteissa. Toimintamallit siirtävät vastuuta myös pois yksilöltä ja auttavat toimimaan tilanteissa. Varsinkaan hankalissa tilanteissa työntekijälle ei saa jäädä yksin jäämisen tunnetta asiakkaan hankalan tilanteen kanssa. Sama koskee työntekijän tukena olevia toimintamalleja. Kaikkien huolenpitosoittajien tulee olla tietoisia, minkälaista tukea heille on tarjolla ja mistä tukea on saatavilla. Työyhteisön, esimiestyön ja työterveyden rooli soittajien tukena on käsiteltävä selkeästi.

Huolenpitosoittoja tehdään puhelimitse asiakkaille ja hyvät kommunikaatiotaidot nousivat oletetusti haastatteluiden tuloksista. Puhelunhallinnan tekniikat ja empatiakyky eivät yllättäneet opinnäytetyön kirjoittajaa. Opinnäytetyön aikana kuitenkin selkiytyi, että myös näiden taitojen harjoitteluun on käytettävä riittävästi aikaa. Esimerkiksi aktiivisen kuuntelemisen taito korostui. Nämä aiheet on hyvä huomioida, kun opinnäytetyön tuloksista mietitään jatkotoimenpiteitä. Motivoivan haastattelun tekniikat olivat aihe, mikä ei ollut ennen opinnäytetyön aloittamista noussut esille huolenpitosoittojen suunnitelmissa. Veikkaus olisi varmasti jossain vaiheessa löytänyt aiheen, koska pohjoismaisista rahapeliyhtiöistä Svenska Spel ja Norsk Tipping käyttävät motivoivan haastattelun tekniikoita huolenpitosoittoissaan. Tämän opinnäytetyön ansioista myös Veikkauksella voidaan huomioida tämä aihe jo Veikkauksen

huolenpitosoittojen alkuvaiheessa. Motivoivan haastattelun tekniikoiden hyötyjen puolesta puhuvat Norsk Tippingin ja Sosped-säätiön asiantuntijan kokemukset. Motivoivan haastattelun tekniikat voisivat auttaa myös Veikkauksen huolenpitosoittoja pelaamisen puheeksi ottamisessa. Aiheen harjoitteluun on selkeästi suositeltavaa varata aikaa myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aikana myös selkeni, kuinka tärkeitä huolenpitosoittoja on ymmärtää, miksi soittoja tehdään. Olisi hyvä ymmärtää soittojen merkityksen tärkeys Veikkaukselle, mutta ennen kaikkea asiakkaalle. Huolenpitosoittoajat tekevät erittäin arvokasta työtä. Parhaimmillaan soitolla voi olla valtavan suuri vaikutus yksilön elämään, jos hän on kamppailut pelaamisensa kanssa ja kaipaisi siihen apua. Huolenpitosoittojen yksilöllinen vaikutus voi olla suuri myös asiakkaille, joiden pelaaminen on mahdollisesti riskipelaamista, muttei vielä muodostunut ongelmaksi. Huolenpitopuhelu voi saada riskipelaajan pysähtymään arvioimaan pelaamistaan ja tekemään tarvittavat korjausliikkeet. Norjalaisten kokemukset tästä olivat vakuuttavia.

9.1 Kehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä huolenpitosoittojen keskeisimmiksi osaamistarpeiksi tunnistettiin viisi selkeätä osaamisen aihealuetta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa huolenpitosoittojen tavoitetta ja työhyvinvointia edistävät osaamistarpeet. Opinnäytetyössä esitettävät kehitysehdotukset eivät ota siis kantaa opinnäytetyöhön haastateltujen huolenpitosoittojen nykyisen osaamisen tasoon. Kehitysehdotukset ovat muodostettu opinnäytetyön tuloksien ja johtopäätösten perusteella. Tunnistetut osaamistarpeet olivat yhteisöllisyys, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, huolenpitosoittojen asiaosaaminen, toimintamallit ja huolenpitosoittojen työn merkitys. Keskeisimmät kehityskohteet ovat listattuna kuviossa 5.



Kuvio 5: Kehitysehdotusten listaus

Listattujen osaamistarpeiden alaisuuteen on tunnistettu pienempiä osaamisen aihealueita, jotka on syytä huomioida huolenpitosoittajien koulutussuunnitelman kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa huolenpitosoittojen osaamistarpeet osana huolenpitosoittajien tulevaa koulutussuunnitelmaa. Seuraavassa kehitettävien aihealueiden listauksessa on joitain suuntaa antavia ehdotuksia, miten aiheita olisi mahdollista kehittää jatkossa. Todelliset jatkotoimenpiteet on ratkaistava huolenpitosoittojen koulutussuunnitelmassa.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden kehittäminen olisi selkeä investointi sosiaaliseen pääomaan. Haastateltavat korostivat työyhteisön antaman tuen tärkeyttä huolenpitosoittajille. Työyhteisötaitoja kehittämällä yhteisöllisyyden tunnetta voidaan kehittää. Yhteisöllisyydellä on työyhteisön luottamusta ja avointa vuorovaikutusta vahvistava vaikutus. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen vaatii sitoutumista koko työyhteisöltä. Yhteisöllisyyden kehittämisellä on selkeä vaikutus työyhteisön motivaatioon, työn merkitys kasvaa ja mahdollistaa työn imuun pääsemistä.

Työyhteisön avoimuus koettiin haastatteluissa tärkeäksi aihealueeksi. Avoimuus liittyy suurelta osin työyhteisön väliseen onnistuneeseen vuorovaikutukseen, kuten opinnäytetyön tietoperustassa ja tutkimustuloksissa on tuotu esiin. Avoin vuorovaikutus auttaa työntekijöitä käsittelemään kaikki hankalat tapaukset työpaikalla heti. Avoin ja arvostava työyhteisö sallii jäsenensä omana itsenään. Työyhteisön avoimuutta voidaan lisätä mahdollistamalla työyhteisön sisäistä keskustelua ja kehittämällä yksilöiden kommunikaatiotaitoja.

Osaamisen jakamiselle on selkeä tarve huolenpitosoittajien osaamisen kehittämisen kannalta. Avoin osaamisen jakaminen edistää myös työyhteisön avoimuutta. Paras oppi huolenpitosoittoista saadaan soittamalla ja kerryttämällä kokemusta. Hyväksi havaittujen toimintatapojen jakamisella oppimista voidaan kuitenkin nopeuttaa. Osaamisen jakamista on harjoiteltava ja alussa se saattaa vaatia osaamisen jakamisen ohjaamista ja fasilitointia. Harjoittelemalla osaamisen jakamisesta voidaan saada normaali käytäntö työyhteisön sisällä.

Työyhteisön tuki liittyy paljon avoimuuteen ja työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Näitä kehittämällä työyhteisön jäsenet saadaan mahdollisesti tukemaan avoimesti toisiaan. Haastatteluissa nousi kuitenkin vielä erilainen puoli aiheesta. Työyhteisössä on jo olemassa rakenteellista tukea tarjolla. Näistä aiheista on tarpeellista keskustella kaikkien huolenpitosoittajien kanssa ja varmistaa, että he ovat tuesta tietoisia. Kaikkien soittajien olisi hyvä ymmärtää, että esimiehet, työterveys ja myös työkaverit auttavat tarvittaessa. Varsinkin esimiestyön ja työterveyden roolia on korostettava, että vaikeat asiat eivät jäisi vaivaamaan työntekijöitä.

Uusia huolenpitosoittajia ollaan kouluttamassa lähiaikoina ja olisikin tärkeitä miettiä, miten uudet soittajat saadaan parhaiten osaksi huolenpitosoittajien työyhteisöä.

Sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot

Sosiaalisten ja vuorovaikutustaitojen kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja asiakkaaseen. Huolenpitosoittojen henkilöstölle vuorovaikutustaidot ovat työtehtävän onnistumisen kannalta olennaisia. Haastattelujen tuloksissa myös empatiakyky ja halu auttaa asiakasta nousivat huolenpitosoitajalle hyviksi havaituiksi ominaisuuksiksi. Molemmat todettiin kuitenkin enemmän luonteenpiirteeksi ja henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi. Tätä kannattaa mahdollisesti pohtia huolenpitosoittojen henkilöstöä valitessa. Soittaja voidaan saada osaamista kehittämällä kuitenkin kuulostamaan empaattiselta. Haluan auttaa asiakasta voidaan mahdollisesti vaikuttaa lisäämällä ymmärrystä huolenpitosoittojen tarkoituksesta. Sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä voidaan vaikuttaa huolenpitosoitajien työn hallintaan ja motivaatioon. Luottamus omiin kykyihin haastavissakin tilanteissa antaa luottamusta ja onnistumisen tunteita työntekijälle.

Kommunikaatiotaidot ovat keskeisiä kaikessa asiakaspalvelutyössä. Asiakkaan kuunteleminen koettiin erittäin tärkeäksi taidoksi. Aktiivista kuuntelemista harjoittelemalla osaamista voidaan kehittää. Hyvät kommunikaatiotaidot ovat harjoiteltavissa ja tukevat huolenpitosoittojen tekemistä.

Puhelunhallinta antaa työntekijälle paremmat edellytykset toimia puhelimessa. Puhelun runko ohjaa puhelua tavoitteen mukaisesti. Kyselytekniikat auttavat asiakkaan ymmärtämistä ja todellisen tarpeen kartoittamista. Puhelunhallinta auttaa myös antamaan ammattimaisen kuvan soittajasta ja luomaan luottamusta asiakkaalle. Puhelun runko ja hyväksi havaitut kyselytekniikat ovat harjoiteltavia taitoja.

Motivoiva haastattelu on aiheena Veikkaukselle uusi, mutta muilla rahapelialan sekä päihde- ja riippuvuustyön toimijoilla on aiheesta hyviä kokemuksia. Motivoivan haastattelun tekniikoista on todistetusti apua pelaamisen puheeksi ottamisessa. Tämän aiheen kanssa on kuitenkin oltava realistinen ja otettava huomioon, että motivoivan haastattelun taitojen oppimiseen tarvitaan aikaa, koulutusta ja harjoittelua. Aiheen koulutukseen on suositeltavaa hakea tukea aiheeseen perehtyneiltä ammattilaisilta. Tähän aiheeseen kuitenkin helpottavana tietona on Norsk Tippingin jakama kokemus siitä, että paras oppi tulee tekemällä huolenpitosoittoja asiakkaille.

Huolenpitosoittojen asiaosaaminen

Rahapelialan asiaosaaminen antaa tarvittavan pohjan huolenpitosoitajille keskustella asiakkaiden kanssa pelaamisesta ja osaamista voidaan pitää Veikkauksen huolenpitosoitajien ydinosaamisena. Tämän osaamisen tärkeys korostui haastatteluissa. Rahapelaamiseen liittyvä osaamisen kehittyminen vaatii kiinnostusta peleihin ja pelien taustalla oleviin aiheisiin, kuten urheiluedonlyönnissä urheiluun. Perusosaaminen on koulutettavissa melko nopeasti, mutta

syvämpi osaaminen vaatii harrastuneisuutta ja pidempää työkokemusta rahapelien parissa. Myös tämä asia kannattaa huomioida uusien huolenpitosoittojen valinnassa. Pelien lisäksi huolenpitosoittojen on tunnettava hyvin Veikkauksen asiakkailleen tarjoamat pelaamisen hallinnan työkalut.

Riskipelaamiseen liittyvä asiaosaaminen varmistaa soittajille ymmärryksen soittojen taustalla mahdollisesti olevasta ilmiöstä ja antaa tukea keskusteluun asiakkaan kanssa. Osaamiseen olisi suositeltavaa sisältyä peliongelman ja -riippuvuuden ymmärryksen lisäksi peliongelman hoidon työnjakoon liittyvä ymmärrys. Tämä auttaisi soittajia tarvittaessa ohjaamaan asiakasta oikeaan suuntaan. Soittajista ei ole tarkoitus tehdä peliongelman hoidon ammattilaisia, mutta ymmärrys asiakkaalle tarjottavista vaihtoehdoista antaisi varmuutta erilaisiin tilanteisiin.

Asiaosaamisen aihealueet luovat perustaa huolenpitosoittojen tekemiselle ja edistävät soittajien hallinnan tunnetta työstä. Ymmärrys peliongelman hoidon työnjaosta auttaa selkiyttämään myös omaa tehtävää.

Huolenpitosoittojen toimintamallit

Huolenpitosoittoihin liittyvien toimintamallien osaaminen on työntekijän työhyvinvoinnin kannalta erittäin keskeistä. Toimintamallien tunteminen ohjaa työntekijää työtehtävässään ja pienentää työntekijän riskiä kokea jäävänsä yksin asiakkaan tai henkilökohtaisen ongelman kanssa. Toimintamallien ymmärrys auttaa työntekijää ottamaan työtehtävässä tietynlaisen roolin, jota ohjaavat annetut ohjeistukset. Näin työtehtävässä mahdollisesti kohdatut asiat eivät välttämättä henkilöidy työntekijään vaan työtehtävään. Toimintamallien osaaminen auttaa kokemaan työn hallinnan tunnetta.

Asiakasta tukevat toimintamallit antavat selkeät ohjeet, miten asiakkaan kanssa toimitaan eri tilanteissa. Näiden toimintamallien kouluttamisen olisi suositeltavaa olla osana huolenpitosoittojen peruskoulutusta. Kokemus toimintamallien puuttumisesta tai, ettei niitä tunne, aiheuttaa epävarmuutta, ahdistusta ja kokemuksen työn hallinnan menettämisestä.

Työntekijää tukevat toimintamallit ovat tukemassa työntekijän työssäjaksamista. Nykyisistä työntekijän toimintamalleista on syytä keskustella huolenpitosoittojen kanssa ja varmistua kaikkien olevan niistä tietoisia. Kaikkien soittajien olisi tärkeätä ymmärtää, että tarjolla olevaa tukea kannattaa hyödyntää matalalla kynnyksellä. Nykyiset toimintamallit olisi myös syytä käydä ajatuksella läpi ja arvioida, antavatko nykyiset toimintamallit parhaan mahdollisen tuen huolenpitosoittojen työlle. Toimintamallien arviointi olisi mahdollista toteuttaa yhteistyössä huolenpitosoittojen kanssa, kun nykyisistä toimintamalleista keskustellaan soittajien kanssa.

Huolenpitosoittojen merkitys

Työtehtävän merkitys vastaa kysymyksiin miksi, mitä ja miten huolenpitosoittoja tehdään. Huolenpitosoittojen työtehtävä ei välttämättä kaikissa tilanteissa tule olemaan helppoa. Henkilöstön työhyvinvointia edistää, mikäli työtehtävä koetaan merkitykselliseksi. Kokemusta edistää myös se, että työ koetaan tärkeäksi ja omien arvojen mukaiseksi.

Huolenpitosoittojen arvot ja tehtävän tärkeys vastaavat kysymykseen, miksi soittoja tehdään. Liikaa ei voi korostaa kuinka ainutlaatuinen huolenpitosoittojen toimintamalli on rahapelaaamisen liiketoiminnassa. Toimintamalli on aivan uudenlainen varsinkin suomalaisessa rahapelaaamisessa ja vie Veikkauksen vastuullisuustoimenpiteitä aivan uudelle tasolle. Soittajien kanssa olisi kannattavaa keskustella Veikkauksen vastuullisuusstrategian lisäksi soittojen tärkeydestä asiakkaalle.

Huolenpitosoittojen tarkoitus ja tavoite vastaavat kysymykseen, mitä tehdään. Soittojen tavoite, pelaamisen puheeksi ottaminen kirkastaa, mitä soittajat ovat tekemässä. Tarkoituksena on saada asiakas ajattelemaan pelaamistaan ja tarvittaessa tekemään korjaavia toimenpiteitä pelaamisen riskien vähentämiseksi. Veikkauksen tarkoituksena on huolenpitosoittoilla pyrkiä vähentämään pelaamisen aiheuttamia haittoja.

Huolenpitosoittojen oma rooli vastuullisen pelaamisen kokonaisuudessa vastaa kysymykseen, miten soittajat liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Soittajien olisi tärkeä ymmärtää, että heidän tehtävänsä on ottaa pelaaminen puheeksi ja se riittää. Peliongelmaa hoitavia toimijoita on useita ja tarvittaessa asiakkaalle on peliongelman hoitoon erikoistuneiden ammattimaisten apua tarjolla. Oman roolin ymmärtäminen kirkastaisi omaa vastuuta ja auttaisi hyväksymään oman vastuun rajat.

Muut huomiot

Huolenpitosoitot ovat Veikkaukselle uusi toimintamalli. Huolenpitosoittojen työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta olisi suositeltavaa, että heti toiminnan alussa pyritään tunnistamaan hyvät ja toimivat käytännöt. Oman toiminnan arvioimiselle ja kehityskohteiden löytämiselle suositellaan varattavan riittävästi aikaa. Osaamisen jakamista varten on luotava helpot toimintatavat ja hyödynnettävä jakamista tukevia työkaluja. Microsoft Teams ja muut tekniset ratkaisut tarjoavat helppokäyttöisiä virtuaalisia alustoja tiedon jakamiselle. Tämän opinnäytetyön tietopohjan tarjoama näkemys tukee ajatusta jatkuvan oppimisen hyödyistä osaamisen kehittämisessä. Kehitysehdotuksena suositellaan miettimään, miten varmistetaan jatkuva oppiminen yksittäisten koulutusten kehittämisen sijaan. Tämä on hyvä huomioida huolenpitosoittojen koulutussuunnitelmaa kehittäessä.

Mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen sitouttaa henkilöstöä sekä edistää oppimista. Onkin suositeltavaa, että jatkossa huolenpitosoittajien osaamista hyödynnetään toiminnan kehittämässä. Huolenpitosoittajat ovat käytettyjen toimintamallien parhaita asiantuntijoita, koska työskentelevät niiden parissa eniten. Soittajien ottaminen mukaan mahdollisimman paljon huolenpitosoittojen toimintamallin kehittämässä, mahdollistaa soittajille ja asiakkaalle parhaat toimintatavat.

9.2 Jatkokehitys

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta Veikkauksella olisi hyvä perehtyä siihen, miten huolenpitosoittajien osaamista ylläpidetään ja kehitetään tulevaisuudessa. Tavoitteena olisi hyvä olla jatkuvasti oppiva organisaatio, joka kehittää henkilöstön osaamista työn muuttuvien tarpeiden mukaan. Osaamistarpeet saattavat muuttua toimintaympäristön tai yrityksen strategian muuttuessa ja siksi osaamistarpeita olisi suositeltavaa tarkastella tasaisin väliajoin suhteessa tehtävään työhön ja sen tavoitteisiin.

Mielenkiintoinen aihe tutkimukselle on myös huolenpitosoittojen vaikutus asiakkaiden pelikäyttäytymiseen. Tätä aihetta varmasti tutkitaan Veikkauksella tulevaisuudessa.

9.3 Opinnäytetyön tutkimuksen hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin osaamisen vaikutusta työhyvinvointiin Veikkauksen huolenpitosoittoissa. Ensisijaisesti opinnäytetyön tulokset hyödyntävät huolenpitosoittojen henkilöstöä, mutta opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää myös Veikkauksen muun henkilöstön osaamisen kehittämässä. Veikkauksen asiakaspalvelun, pelisalien, kasinoiden ja huollon henkilöstön edustajat kohtaavat työssään asiakkaita ja pelaamisen puheeksi ottaminen on tarvittaessa myös osana heidän työtehtäviään.

Huolenpitosoittajien ainutlaatuisesta työtehtävästä huolimatta roolia voidaan yleistämällä verrata muihin asiantuntijuutta vaativiin asiakaspalvelutehtäviin. Erilaiset asiantuntemusta vaativat asiakaspalvelutehtävät voisivat hyödyntää huolenpitosoittajien kokemuksia osaamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Puhelinkeskustystä tekevät toimijat voivat myös hyödyntää opinnäytetyön kartoittamia kehityskohteita. Opinnäytetyön kartoittamien kehityskohteiden osaamisen edistäminen tukee myös muuta puhelintyötä, kuin vain huolenpitosoittoja. Tämän opinnäytetyön haastattelujen perusteella peliriippuvaisten kanssa työskentelevillä olisi hyvä olla vähintäänkin jonkinlainen ymmärrys rahapeleistä. Tätä johtopäätöstä voidaan tietyin varauksin hyödyntää myös peliongelmanhoidon puolella. Tämän johtopäätöksen todellinen validointi vaatisi oman tutkimuksensa. Yleisesti hyödynnettävissä ovat opinnäytetyön huomiot osaamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Lähteet

Painetut

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki; Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys: osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaloinen, M., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2008. Viesti ja vaikuta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kinnunen, U. 2011. Mikä edistää työkuormasta palautumista? Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy, 161-174.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73-87.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa (toim.) Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 123-136.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. 2. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa (toim.) Vesterinen, P. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki; WSOY, 49-60.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki; Inforviestintä Oy.

Sähköiset

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alkio, M. 2020. Rahapelilainsäädäntö ja markkinat. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Arpajaislaki 23.11.2001/1047. Viitattu 1.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011047>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 9-38.

Iceland review 2018. Thousands of Icelanders Addicted to Gambling. Viitattu 13.4.2022. <https://www.icelandreview.com/news/thousands-icelanders-addicted-gambling/>

Jonsson, J. 2019. Big Losers: Long term effects from a proactive call. Norsk Tipping. Viitattu 25.11.2021. <https://www.norsk-tipping.no/selskapet/blogg/reaching-out-to-big-losers-long-term-effects-from-a-proacti>

Jonsson, J., Hodgins, D. C., Munck, I., & Carlbring, P. 2019. Reaching out to big losers: A randomized controlled trial of brief motivational contact providing gambling expenditure feedback. Psychology of Addictive Behaviors. Vol. 33, No. 3. American Psychological Association, 179-189.

Järvinen, M. 2020. Motivoiva haastattelu. Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. Viitattu 25.12.2021. <https://www.kaypahoito.fi/nix02109>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen - Työelämän tärkein taito. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*. 35(1). 30-46. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94120/52798>

Laki arpajaislain muuttamisesta 1286/2016. Viitattu 8.12.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161286#Pidm45237816086224>

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tulokellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 2.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 67-87.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Tulevaisuusvaliokunta Eduskunta. Viitattu 6.2.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Miller, W. & Rollnick, S. 2013. *Motivational Interviewing: Helping People Change*. 3. painos. New York: The Guilford Press.

Pajula, M. 2018. *Pelin merkit - Tietoa rahapeliongelmasta työssään peliongelmiä kohtaavalle*. 6. painos. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos.

Peluuri 2022. Peluurin kysymyksiä ja vastauksia. Viitattu 6.3.2022. <https://www.peluuri.fi/peluuri/peluurin-usein-kysytyt>

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 89-105.

Pereira, I. 2020. Ask a Professor: Why Are Casinos Illegal In Iceland. Viitattu 13.4.2022. <https://grapevine.is/news/2020/01/10/ask-a-professor-why-are-casinos-illegal-in-iceland/>

Poliisi 2021. Kansainvälisen tv-yhtiön rahapelimainonta kielletty sakon uhalla. Viitattu 6.1.2022. <https://poliisi.fi/-/kansainvalisen-tv-yhtion-rahapelimainonta-kielletty-sakon-uhalla>

Rahapelien markkinointia koskevat Poliisihallituksen linjaukset 2015. Poliisihallitus. Viitattu 6.1.2022. <https://poliisi.fi/documents/25235045/31329648/Rahapelimarkkinointi->

Poliisihallituksen-linjaukset-2015.pdf/1b7e4858-a3fa-4891-91d0-47e11361af60/Rahapelimarkkinointi-Poliisihallituksen-linjaukset-2015.pdf/Rahapelimarkkinointi-Poliisihallituksen-linjaukset-2015.pdf?t=1603452862032

Rantaeskola, S., Hyyti, J., Kauppila, J. & Koskelainen, M. 2014. Haastavat asiakastilanteet - väkivalta työssä. Helsinki; Talentum.

Responsible Gambling Report 2020. Svenska Spel. Viitattu 25.12.2021. <https://om.svenskaspel.se/wp-content/uploads/2021/03/responsible-gambling-report-2020-final.pdf>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa (toim.) Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 39-63.

Sper 2022. The Swedish gambling market. Viitattu 20.3.2022. <https://sper.se/the-swedish-gambling-market/>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos 2021. Työkyky. Viitattu 2.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky#toc--ty-kykytalo->

Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Viitattu 15.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Valtioneuvosto 2021. Työolobarometri 2020. Viitattu 12.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Veikkaus 2020. Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2019. Viitattu 30.12.2021. https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/content/assets/dokumentit/vuosikertomus/2019/veikkaus_vuosi--ja-vastuullisuusraportti_2019.pdf

Veikkaus 2021a. Rahapeliala. Viitattu 8.12.2021. <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/rahapeliala>

Veikkaus 2021b. Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2020. Viitattu 8.12.2021. https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/content/assets/dokumentit/vuosikertomus/2020/vuosi_-ja-vastuullisuusraportti_2020.pdf

Veikkaus 2021c. Mitä Veikkaus on. Viitattu 30.12.2021. <https://www.veikkaus.fi/fi/yri-tys#!/yritystietoa/mika-veikkaus-on>

Veikkaus 2022a. Peliongelmiä ehkäisy. Viitattu 2.1.2022. <https://www.veikkaus.fi/fi/yri-tys#!/turvallisempaa-pelaamista/peliongelmiä-ehkaisy>

Veikkaus 2022b. Pelaa maltilla. Viitattu 6.3.2022. <https://www.veikkaus.fi/fi/pelaamaltilla>

Veikkaus 2022c. Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2021. Viitattu 6.3.2022. https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/content/assets/dokumentit/voosikertomus/2021/veikkauksen_vuosi_ja_vastuullisuusraportti_2021.pdf

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Julkaisemattomat

Mäkelä, J. 2022. Teemahaastattelu 11.3.2022. Sosped-säätiö.

Mårø, K. 2022. Sähköpostihaastattelu 9.3.2022. Norsk Tipping. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteesta tutkimusongelmaksi ja -kysymyksiksi.....	9
Kuvio 2: Työkykytalo (mukailten Työterveyslaitos 2021).....	20
Kuvio 3: Työhyvinvoinnin portaat (mukailten Rauramo 2012, 15)	21
Kuvio 4: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)	38
Kuvio 5: Kehitysehdotusten listaus.....	59

Taulukot

Taulukko 1: Veikkauksen avainluvut (tiedot: Veikkaus 2020, 6; 2021b, 6; 2022c, 4).....	11
Taulukko 2: Aineettomien pääominen ilmeneminen työelämässä. (mukailten Larjovuori ym. 2015, 11; Manka & Manka 2016, 76.)	23
Taulukko 3: Haastattelut ja haastateltavien tunnistheet	40
Taulukko 4: Esimerkkitaulukko osaamisen teeman pelkistämisestä	43
Taulukko 5: Esimerkki pelkistettyjen ilmausten alaluokittelusta	44
Taulukko 6: Esimerkki alaluokat, yläluokat ja pääluokka.....	44
Taulukko 7: Tutkimustulosten koonti	56

Liitteet

Liite 1: Haastattelun teemat, kysymykset ja tukikysymykset	72
Liite 2: Sähköpostihaastattelun kysymykset suomennettuna	73

Liite 1: Haastattelun teemat, kysymykset ja tukikysymykset

Teemat	Kysymykset	Tarkentavat kysymykset
Työhyvinvointi	Minkälaiden asioiden koet vaikuttavan työhyvinvointiisi?	Minkälaiden aiheet mielestäsi kuuluvat työhyvinvointiin? Minkälaiset asiat kuluttavat työssäjaksamisen tai työhyvinvoinnin voimavaroja kokemuksesi mukaan? Minkälaiden asioiden koet lisäävän työhyvinvoinnin voimavarojasi?
Osaamisen vaikutus työhyvinvointiin	Miten koet ammattitaidon, osaamisen ja kyvykkyyksien vaikuttavan työhyvinvointiisi?	Millä tavalla tai miten mainittu osaaminen edistää työhyvinvointiasi? Miten koet puutteellisen osaamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Miten koet oman osaamisen kehittämisen mahdollisuudet?
Huolenpitosoittojen osaaminen	Minkälaista osaamista kokemuksesi mukaan huolenpitosoittojen tekijällä pitäisi olla? Minkälainen osaaminen kokemuksesi mukaan edistäisi pelaamisen puheeksi ottamista? Tai minkälainen osaaminen auttaisi pelaamisen puheeksi ottamista?	Miten koet motivoivan haastattelun tekniikoiden käyttämisen vaikuttavan pelaamisen puheeksi ottamiseen asiakkaiden kanssa? Minkälaisia ongelmia kohtaat pelaamisen puheeksi ottamisessa?
Puhelintyön osaaminen	Minkälaiset osaamiset ovat kokemuksesi mukaan keskeisiä puhelintyössä?	Miten mainitut osaamiset tukisivat huolenpitosoittoja? Minkälaiset osaamiset olisivat keskeisimpiä, jos soittaja olisi puhelintyössä aivan uusi? Minkälaiset osaamiset auttavat hankalien ja aggressiivisten asiakkaiden kanssa?

Liite 2: Sähköpostihaastattelun kysymykset suomennettuna

Kysymykset
Mitkä ovat Norsk Tippingin kokemuksen mukaan keskeisimmät osaamistarpeet huolenpito-soittojen tekijöille?
Norsk Tippingin on kouluttanut motivoivan haastattelun metodeja huolenpito-soittajilleen. Mikä on heidän kokemuksensa. Kuinka tehokas vaikutus motivoivan haastattelun keinoilla on päästä keskustelemaan asiakkaiden kanssa riskipelaamisesta?
Minkälaisiin aiheisiin Norsk Tippingillä keskitytään huolenpito-soittajien kouluttamisessa ja osaamisen kehittämisessä, motivoivan haastattelun lisäksi?
Ovatko Norsk Tippingin huolenpito-soittajat täysipäiväisiä huolenpito-soittajia, vai tekevätkö he soittojen lisäksi muuta asiakaspalvelua?
Mikä on heidän kokemuksensa? Miten osaaminen ja ammattitaito vaikuttaa huolenpito-soittajien työhyvinvointiin?