

Työhön sitoutuminen yhteyskeskuksessa

KOIVUNEN TUIJA

Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos

Naistutkimuksen laitos

Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2004

Tampereen yliopisto
Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos
Naistutkimuksen laitos

KOIVUNEN, TUIJA: Sitoutuminen puhelinpalvelutyöhön

Pro gradu -tutkielma, 94 s., 5 liitesivua

Sosiaalipolitiikka

Tammikuu 2004

Tämän laadullisen tutkimuksen aiheena on työntekijöiden työhön sitoutuminen yhteyskeskuksessa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on nopeaa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ensinnäkin tarkastella, millaista sitoutumista yhteyskeskuksen työntekijät tarvitsevat työssään. Näiden lisäksi kerrotaan, millaisin käytännöin ja strategioin työntekijöiden työhön sitoutumista pyritään vahvistamaan. Aineisto koostuu kahdestakymmenestä teemahaastattelusta: soittajien haastatteluja on kolmetoista ja tiiminvetäjien seitsemän.

Yhteyskeskuksen työntekijöistä suuri osa on nuoria. Lisäksi yhteyskeskuksessa työskentelee paljon keski-ikäisiä naisia, joista monet on sanottu irti aiemmasta, usein pitkästä työsuhteesta. Etenkin nuoret hakevat jatkuvasti koulutustaan vastaavaa työpaikkaa. Näin ollen he eivät niinkään sitoudu työnantajaansa kuin niihin työtehtäviin, joita he päivittäin tekevät. Työntekijät sitoutuvat myös työyhteisöön ja työtovereihinsa, joiden kanssa he työskentelevät yhdessä. Tämän lisäksi yhteyskeskuksessa tarvitaan ruumiillista sitoutumista, koska työtä tekee kokonainen ihminen. Ruumiillinen sitoutuminen merkitsee ruumiin jatkuvaa muovaamista työn ja työnantajan vaatimusten myötä.

Yhteyskeskuksessa on sopeuduttu työntekijöiden nopeaan vaihtuvuuteen niin, että uusia työntekijöitä ei edes yritetä sitouttaa. Työntekijöistä opiskelijat ovat läpikulkutyövoimaa, josta vain osa jää työskentelemään pitkäksi aikaa yhteyskeskuksessa. Keski-ikäiset ja etenkin naiset, joiden voi olla vaikea työllistyä aiempaa työkokemustaan vastaavaan työpaikkaan tai ylipäänsä muualle kuin puhelinpalvelualalle, edustavat kyseisessä yhteyskeskuksessa pysyvää työvoimaa.

Avainsanat: työhön sitoutuminen, sitouttaminen, yhteyskeskus, puhelinpalvelutyö, ruumiillisuus, emotionaalinen työ

Sisällys:

1	Johdanto: työhön sitoutumista etsimässä.....	1
2	Tutkimuskohde ja tutkimusaineisto	3
2.1	Toimisto vai tehdas.....	4
2.2	Haastatteluaineisto	7
2.3	Haastattelujen keruu	9
2.4	Analyysin kehä	13
2.5	Tutkimuskohteen kuvaus: tapaus Teleluuri	16
2.6	Yhteenveto	20
3	Työhön sitoutumisen käsitteellistäminen.....	21
3.1	Työhön sitoutumisen tutkimus.....	23
3.2	Työetiikka	27
3.3	Kiinnittyminen työtehtäviin ja uraan	30
3.4	Organisaatioon sitoutumisen käsite	39
3.5	Organisaatioon sitoutuminen yhteyskeskuksessa	42
3.6	Yhteenveto	47
4	Ruumiillinen sitoutuminen	49
4.1	Puhelinpalvelutyön ruumiillisuus	52
4.2	Ikä ruumiin määrittäjänä	56
4.3	Ruumiin paikat.....	58
4.4	Emotionaalinen työ.....	61
4.5	Yhteenveto	65
5	Työntekijöiden sitouttaminen	66
5.1	Uudet työntekijät.....	68
5.2	Koulutus ja urakehitys	70
5.3	Motivointi	73
5.4	Valvonta.....	76
5.5	Yhteenveto	80
6	Sitoutumisen löytyminen	81
	LÄHTEET	88

LIITTEET	95
Liite 1	95
Liite 2	98
Liite 3	99

1 Johdanto: työhön sitoutumista etsimässä

Puhelinpalvelukeskuksissa (call center) ja yhteyskeskuksissa (contact center)¹ tehtävää puhelinpalvelutyötä voidaan kutsua tietointensiiviseksi työksi, jossa hyödynnetään uutta teknologiaa. Työ on yksitoikkoista toistotyötä, asiakkaille soittamista ja asiakkaiden puheluihin vastaamista. Puhelinpalvelutyö ja koko ala eivät ole hyvin tunnettuja, huolimatta alalla työskentelevien määrän nopeasta kasvusta maassamme. Alan synty ja kehitys ovat osa työmarkkinoiden muutoksesta, jolle leimallista on työn eriytyminen. Organisaatiolle keskeisen toiminnan säilyttäminen omien asiantuntijoiden voimin ja muiden toimintojen tai ulkoistaminen toisten organisaatioiden ja niiden palkkaamien työntekijöiden hoidettavaksi on osa tätä eriytymistä. Puhelinpalvelu- ja yhteyskeskuksiin organisaatiot ulkoistavat puhelimitse tapahtuvan palvelu- ja markkinointitoimintansa.

Työmarkkinoille ei tarvita kaikkia saatavissa olevaa työvoimaa. Työmarkkinat ovat jakautuneet niin, että osa työntekijöistä on työnantajien näkökulmasta marginaalityövoimaa. Esimerkiksi kouluttamattomat nuoret, vammaiset, siirtotyöläiset sekä ikääntyvät naiset saattavat kuulua marginaalityövoimaan, jota ei ole vahvasti sidottu työmarkkinoihin. Toisaalta ajatus voi olla molemminpuolinen: marginaalityövoima ei itsekään ole välttämättä kovin sitoutunut työmarkkinoihin. (Sipilä 1996, 92.) Voidaankin siis kysyä, ovatko tämän päivän nuoret lainkaan kiinnostuneitakaan työskentelemään saman työnantajan palveluksessa pitkään vai haluavatko he mieluummin kokeilla eri ammatteja ja työpaikkoja. Nuorten perspektiivistä ajatus saman, kenties yksitoikkoisen tai jopa epämieluisan työn tekemisestä eläkeikään asti voi tuntua ahdistavalta.

Puhelinpalvelualalla työskentelevistä suurin osa on naisia: nuoria, opiskelijoita ja myös keski-ikäisiä, jotka eivät ole kysytyintä työvoimaa työmarkkinoilla ja joiden siksi voi olla vaikea työllistyä muualle. Nuorille puhelinpalveluala tarjoaa mahdollisuuden päästä työmarkkinoille uuteen, tietointensiiviseen työhön ilman ammatillista koulutusta tai aiempaa työkokemusta. Tästä huolimatta alalle tyypillistä on työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Työntekijöiden sitoutuminen tai sitoutumattomuus nouseekin väistämättä keskeiseksi teemaksi tarkasteltaessa puhelinpalvelualalla työskentelevää työvoimaa.

¹ Puhelinpalvelukeskuksissa yhteydenotto soittajan ja asiakkaan välillä tapahtuu puhelimitse. Yhteyskeskuksissa myös web-perustainen kommunikointi on mahdollista.

Kiinnostukseni yhteyskeskuksen työntekijöiden työhön sitoutumista kohtaan heräsi tutustuttuani yhteyskeskuksesta kerättyyn haastatteluaineistoon. Haastatteluissa yhteyskeskuksen työntekijät puhuivat työstään pääsääntöisesti hyvin innostuneina ja motivoituneina, mutta vain harva heistä edes harkitsi jatkamista yhteyskeskuksen palveluksessa. Useat haastatellut olivat päätyneet työhön yhteyskeskukseen sattumalta ja he odottivat löytävänsä ennemmin tai myöhemmin uuden työpaikan muualta. Pohtiessaan tulevaisuuttaan vain muutama saattoi kuvitella jatkavansa työskentelyä puhelinpalvelualalla. Tästä kaikesta huolimatta puhelinpalveluala nähtiin ammattitaitoista työvoimaa tarvitsevana kasvavana alana, joka tarjoaa työntekijöille haastavia työtehtäviä ja loistavat etenemismahdollisuudet.

Kansainvälisesti yhteys- ja puhelinpalvelukeskuksiin keskittyvä keskustelu ja tutkimus ovat varsin vilkkaita. Suomessa tilanne on toinen, vaikka täälläkin puhelinpalveluala työllistää tällä hetkellä tuhansia ihmistä ja ala on edelleen kasvussa. Maassamme on tällä hetkellä noin 400 eritasoista yhteyskeskusta, joiden palveluksessa on noin 15 000 työntekijää. Suoramarkkinointiliitto ennustaa määrän nousevan 30 000 vuoteen 2006 mennessä. (Helsingin Sanomat 11.3.2003.) Tästä huolimatta Suomessa lähinnä vain Päivi Korvajärvi (esim. 1999a; 1999b; 2002a; 2004. Myös Jormakka 2002) on tehnyt yhteiskuntatieteellistä tutkimusta puhelinpalvelu- ja yhteyskeskuksista.

Eri tieteenaloja edustavat tutkijat painottavat sitoutumisessa hieman eri aspekteja. Käsitteen määrittelymisen ongelmallisuudesta ja lähestymistapojen vaihtelevuudesta huolimatta sitoutumista pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisenä ilmiönä. Sitoutumisella tarkoitetaan suhdetta tai sidettä, joka rakentuu henkilön ja jonkin organisaation, esimerkiksi juuri työpaikan välille. Side organisaation ja henkilön välillä ei ole pysyvä tai muuttumaton vaan sen luonne sekä perusta vaihtelee paitsi ajallisesti, myös henkilöstä ja organisaatiosta toiseen. (Jokivuori 2002, 17.) Myös sitoutumisen kohde sekä aste vaihtelevat. Sitoutuminen voi liittyä joko palkkatyöhön tai yhtä hyvin vaikkapa vapaaehtoistoimintaan, harrastusryhmään, puolueeseen tai yhdistystoimintaan (Meyer & Allen 1997, 5).

Tutkielmassani selvitän, mitä työhön sitoutumisen käsitteellä tarkoitetaan. Lisäksi kiinnitän huomioni siihen, mitä puhelinpalvelutyötä tekevät henkilöt kertovat tunteistaan, kokemuksistaan ja ajatuksistaan työhönsä ja työnantajaansa liittyen, sillä samalla he kertovat sitoutumisestaan. Aineistonani on 20 yhteyskeskuksessa tehtyä teemahaastattelua.

Tässä työssä kysyn:

- millaista sitoutumista yhteyskeskuksessa tehtävä työ työntekijöiltä edellyttää
- millaisia työhön sitouttamisen käytäntöjä ja strategioita yhteyskeskuksessa käytetään

Tutkielmani etenee niin, että aluksi teen katsauksen puhelinpalvelutyön aiempaan tutkimukseen, esittelen tutkielmani aineiston sekä metodin, kuvaan tutkimuskohteena olevaa yhteyskeskusta ja puhelinpalvelutyötä ylipäänsä (luku 2). Tämän jälkeen katson aiemman tutkimuksen avulla työhön sitoutumisen teoreettista mallintamista rinnan aineiston analyysin kanssa (luku 3). Seuraavaksi keskityn haastateltujen työntekijöiden ruumiillista työhön sitoutumista (luku 4). Lopuksi, ennen kokoavaa yhteenvedoa (luku 6) tarkastelen millaisia työhön sitouttamisen arkisia strategioita tutkimuskohteena olevassa yhteyskeskuksessa käytetään (luku 5).

2 Tutkimuskohde ja tutkimusaineisto

Tässä luvussa esittelen ensinnä joitakin puhelinpalvelualalta tehtyjä aiempia tutkimuksia. Vaikka ala on varsin nuori, on se ollut tutkijoiden tiiviin mielenkiinnon kohteena. Tästä huolimatta katsaus aiempiin tutkimuksiin on suppea, sillä suuri osa tutkimuksesta – vaikka rakentaakin kontekstia tutkielmalleni – ei kuitenkaan ole relevanttia työhön sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuskatsauksen jälkeen esittelen tämän tutkielman haastatteluaineiston ja kerron haastattelujen keruusta. Lopuksi kuvaan tarkemmin sekä aineiston analyysin prosessia että tutkimuskohdetta.

Kutsun tutkimuskohteenani olevaa yhteyskeskusta Teleluuriksi. Valitsin kyseisen peitenimen, koska nimen alkuosa assosioituu sähköiseen viestintään ja puhelinpalveluun. Nimen loppuosa puolestaan viittaa konkreettiseen puhelinkoneeseen. Tärkein syy kyseisen peitenimen valitsemiseen oli kuitenkin se, ettei kyseinen nimi ilmeisesti ole yrityskäytössä. Teleluuri oli hakusana, jolla hakukone ei löytänyt Internetistä yhtään sivua. Tämä on tärkeää, sillä en halua viitata Teleluuri-nimellä mihinkään olemassa olevaan yritykseen tai organisaatioon suoraan, vaan ainoastaan tutkielmani aineistoon.

2.1 Toimisto vai tehdas

Yhteyskeskus tai puhelinpalvelukeskus voi olla joko yrityksen sisäinen, asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin keskittynyt yksikkö. Vaihtoehtoisesti yhteys- tai puhelinpalvelukeskus voi olla itsenäinen yritys, johon muut yritykset ja organisaatiot ulkoistavat mitä erilaisimpia puhelinpalvelutoimintojaan. Viime vuosina myös julkinen sektori on ryhtynyt ulkoistamaan puhelinpalvelutehtäviään yksityisille yhteyskeskuksille. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan nimenomaan itsenäisessä yhteyskeskuksessa työskentelevien henkilöiden työhön sitoutumista ja sitouttamista.

Frenkel kollegoineen (1998, 957–958) näkee yhteyskeskuksiin keskittyvän tutkimuksen tukevan kahta varsin erilaista mielikuvaa puhelinpalvelutyöstä. Yhtäältä yhteyskeskukset voidaan nähdä positiivisina, joustavina ja tietointensiivisinä uuden teknologian työpaikkoina, joita on luonnehdittu nykyaikaisiksi toimistoiksi (Belt ym. 2000). Toisaalta voidaan korostaa puhelinpalvelutyön rajoituksia, rutiineja ja toistoluonteisuutta, jotka myös ovat puhelinpalvelutyössä ilmeisiä. Tällöin keskiöön nousevat työn osa-aikaisuus, työntekijöiden ammattikoulutuksen puute sekä työntekijöihin kohdistuva valvonta. Esimerkiksi Fernie ja Metcalf (1998, 2) vertaavat puhelinpalvelutyötä Fordin tehtaan liukuhihnalla työskenteleviä kohtaan harjoitettuun tyranniaan 1930-luvulla. He toteavat, että työ Fordin liukuhihnalla on ollut kuin pyhäkoulun piknik-retki verrattuna valvontaan, jota yhteyskeskuksissa tänäkin päivänä harjoitetaan. Fernien ja Metcalfin (1998) pessimistinen näkemys puhelinpalvelutyöstä on ymmärrettävästi herättänyt myös kritiikkiä. Esimerkiksi Bain ja Taylor (2000) muistuttavat, että yhteyskeskuksen työntekijöillä on aina mahdollisuus myös vastustaa heihin kohdistuvaa valvontaa. He korostavat, ettei yhteyskeskuksissa harjoitetun valvonnan ensisijainen tarkoitus ole suinkaan tarkkailla työntekijöitä, vaan seurata projektien tuottavuutta ja varmistaa yrityksen saama voitto.

Puhelinpalvelutyön rajoituksiin liittyy myös keskustelu työn standardisoinnista eli yhdenmukaistamisesta. Pikaruokaketjun ja vakuutusyhtiön työntekijöiden tekemää työtä analysoinut Robin Leidner (1993, 24–25) toteaa työtehtävien standardisoinnin ja kaavamaistamisen varmistavan työn tuloksen yhdenmukaisuuden. Työn yhdenmukaistaminen myös vähentää yrityksen riippuvuutta yksittäisen työntekijän taidoista, koska työtehtävien tekemisen tapa on ennalta tarkkaan määriteltä. Tällöin työntekijöiden koulutusta voidaan vähentää ja myös laadun valvonta yrityksissä yksinkertaistuu. Puhelinpalvelutyö on kuitenkin

vuorovaikutteista palvelutyötä, joka edellyttää reaaliaikaista vuorovaikutusta työntekijän ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutteista palvelutyötä tehdään ihmisten kesken, minkä vuoksi työtä ei voida täysin yhdenmukaistaa niin kauan kuin asiakkaat toimivat palvelutilanteissa standardisoimattomasti. Lisäksi puhelinpalvelutyöhön liittyy pyrkimys tarjota asiakkaalle kokemus laadukkaasta, yksilöllisestä palvelusta (Frenkel ym. 1998, 958). Ajatus jokaisen asiakkaan yksilöllisestä palvelemisesta on väistämättä ristiriidassa työn yhdenmukaistamispyrkimysten kanssa.

Puhelinpalvelutyön sisällöstä tehtyjen päätelmien vastakkaisuus selittyy yleensä tutkimusten lähtökohdilla. Kun tutkimuksen näkökulma keskitetään puhelinpalvelutyön kontrollijärjestelmään tai työntekijän ja johdon välisiin ristiriitasuhteisiin, on synkeän kuvan saaminen työstä todennäköistä. Tällainen kuva korostaa työn negatiivisia piirteitä jopa siinä määrin, että kuva saa ihmettelemään kuinka työntekijät voivat ylipäättään työskennellä yhteyskeskuksessa. Kuva kuitenkin muuttuu vaihdettaessa tutkimuksen näkökulmaa. Jokapäiväisen työn ja yhteyskeskuksissa tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa painottuvat puhelinpalvelutyön autonomisuus ja monipuolisuus. (Korvajärvi 1999a, 350.)

Positiivinen näkökulma puhelinpalvelutyöhön on esimerkiksi Beltin ja kumppaneiden (2000) tutkimuksessa, jossa työmarkkinoiden segregoituminen naisten ja miesten töihin huomioidaan tarkastelemalla puhelinpalvelutyötä nimenomaan naisille tyypillisenä työnä. Tutkimuksessa tähdennetään sitä tosiseikkaa, että yhteyskeskukset tarjoavat naisille työn, jossa heillä on muihin aloihin verrattuna varsin hyvät mahdollisuudet nopeaan etenemiseen esimiesasemaan eli soittajasta tiiminvetäjäksi. Naisten eteneminen tiiminvetäjästä varsinaiselle johtajatasolle on kuitenkin epätodennäköistä. Näin siksi, koska yhteyskeskusten organisaatioiden tyypillinen hierarkia on litteä ja vapaita johtajien paikkoja vähän. Tämän lisäksi naisia ei tiiminvetäjän asemassa harjoiteta tai kouluteta ylennystä ja johtajan tehtäviä silmällä pitäen. Ylipäänsä kouluttautuminen ja tehtävästä toiseen siirtyminen tapahtuu yhteyskeskuksissa yleensä työtehtävien opettamisen sijaan käytännön tekemisen kautta. Vapaiden johtajanpaikkojen ja harjoituksen puute eivät kannusta naisia etenemään organisaatiossa vaan he pitäytyvät usein tiiminvetäjän työssä. Kolmas etenemistä vaikeuttava seikka on perheen ja etenkin pienten lasten yhdistäminen pitkiä työpäiviä vaativaan yhteyskeskuksen johtajan asemaan. (Belt ym. 2000, 377–379.) Korvajärvi (2002a, 11) on edelleen todennut, että mitä korkeammasta asemasta yhteyskeskuksen hierarkiassa on kyse, sitä todennäköisemmin siihen

on palkattu mies. Poikkeuksen tästä säännöstä muodostavat johtajat, joiden vastuulla on henkilöstöhallinto ja palvelut. Toisin sanoen lasikaton puhkaisseiden naisjohtajien työtehtävät liittyvät naisiksi miellettyihin tehtäviin eli henkilöstöön ja sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla.

Ylipäätään yhteyskeskuksessa työskenteleviltä naisilta edellytetään naisille tyypillisiksi miellettyjä ominaisuuksia ja taitoja. Naisjohtajat nähdään vilkkaampina ja puheliasempina kuin miehet sekä parempina luomaan kontakti asiakkaaseen puhelimen välityksellä. Lisäksi naisten katsotaan olevan palveluhenkisiä ”luonnostaan”, minkä vuoksi he tulevat toimeen myös hankalien asiakkaiden kanssa reagoimatta aggressiivisesti. Miehillä tyypillisinä ominaisuuksina puolestaan pidetään esimerkiksi kilpailuhenkisyttä, yksilöllisyyttä, ongelmanratkaisukykyä sekä teknisyyttä. (Belt ym. 2002, 25–28.)

Korvajärvi (2004) on kirjoittanut myös naisten kokemasta mielihyvästä (pleasure), jota uuden teknologian kanssa työskenteleminen yhteyskeskuksissa naisille tuottaa. Korvajärvi tarkoittaa mielihyvällä positiivista kokemusta teknologiasta, mieltymystä sekä osallisuutta teknologian käyttöön. Korvajärvi lähtee liikkeelle ristiriidasta teknologian käyttämisen ja kehittämisen sukupuolittuneisuuden suhteen. Suuri osa naisista käyttää työssään – myös puhelinpalvelutyössä – teknologiaa sujuvasti ja mielellään, mutta silti he ongelmatilanteissa pyytävät miehiä apuun. Ylipäänsä teknologia assosioidaan miehiseksi; miehet suunnittelevat ja kehittävät teknologiaa sekä selvittelevät ongelmatilanteet teknologian kanssa. Korvajärven mukaan teknologian tuottama mielihyvä kyllä valtaistaa naisia. Se tarjoaa naisille mahdollisuuden työhön ja toimeentuloon sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen asiakkaiden ja työtovereiden kanssa. Näin huolimatta siitä, että naisilla ei sittenkään ole miesten kanssa yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä mukaan työpaikan teknologiaa koskeviin päätöksentekoprosesseihin.

Puhelinpalvelutyö eroaa perinpohjaisesti toimihenkilötyöstä, koska puhelinpalvelutyötä tekevältä henkilöltä edellytetään palveluallista luonteenlaatua sekä hyväntuulisuutta. Sama seikka erottaa puhelinpalvelutyötä tekevät tehdastyöläisistä. Liukuhihnalla työskentelevä voi avoimesti vihata työtään, halveksia työnjohtoa ja olla pitämättä työtovereistaan. Negatiivinen suhtautuminen on hänen oma ongelmansa niin kauan kuin hän tekee työnsä kelpollisesti. Puhelinpalvelutyötä tekevän henkilön on sen sijaan vähintäänkin teeskenneltävä uskottavasti että hän pitää työstään. Parhaimmillaan puhelinpalvelutyöhön voi ottaa mukaan koko minuutensa, pitää työstä sekä välittää asiakkaista aidosti. Voidaankin sanoa, että

puhelinpalvelutyössä työntekijän luonteenlaatu yhdistyy läheisesti työn luonteeseen. (Macdonald & Sirianni 1996.)

Puhelinpalvelutyön standardisointi, erot naisten ja miesten erilaiset urakehityksessä sekä naisisiksi ja miehisiksi mielletyissä ominaisuuksissa sen enempiä kuin työntekijöiden luonteenlaatu eivät ole tutkielmani keskiössä, vaikka ne ovat puhelinpalvelualalle hyvin tyypillisiä piirteitä. Osaltaan ne luovat kontekstin työntekijöiden työhön sitoutumiselle ja myös kietoutuvat sitoutumisen kanssa yhteen. Tässä tutkielmassa en siis keskity puhelinpalvelutyöhön sisältyviin työtehtäviin, puhelinpalvelutyön organisointiin tai sukupuolittuneisuuteen sinänsä vaan vain siltä osin, kuin ne liittyvät Teleluurin työntekijöiden työhön sitoutumiseen tai sitouttamiseen.

2.2 Haastatteluaineisto

Kun ihminen otetaan huomioon tavoitteellisena, tuntevana, kokevana ja ajattelevana yksilönä – kuten tässä tutkielmassa – ei aineiston kerääminen esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ole mielekästä (Syrjälä ym. 1994, 86). Sen sijaan haastattelu on yksi menetelmä, ei tosin ainoa, joka soveltuu käytettäväksi tutkittaessa yksilön kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Olisin voinut pyytää työntekijöitä myös vaikkapa kirjoittamaan suhteestaan työhönsä ja sitoutumisestaan organisaatioon, jonka palveluksessa he työskentelevät. Kuitenkin työhön sitoutuminen on aihe, joka tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Tällöin haastattelu ja nimenomaan teemahaastattelu on hyvä valinta, koska haastattelu antaa edes väljät puitteet sille, mistä puhutaan, kun puhutaan työhön sitoutumisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Kasper 2003, 173.) Toisin sanoen yhteisten teemojen avulla haastattelut ovat edes jotenkin verrattavissa toisiinsa, mikä auttaa luomaan selkeämmän kuvan tutkielmani kohteesta ja aiheesta.

Tutkielmassa analysoimani haastatteluaineisto muodostuu yhteensä 19:n Teleluurissa työskentelevän henkilön teemahaastatteluista. Haastatellut henkilöt, 13 naista ja 6 miestä on esitelty peitenimiseen ja taustatietoineen lyhyesti liitteessä 1. Haastatteluja on kaikkiaan 20 kappaletta. Kahta tiiminvetäjää on haastateltu yhdessä, lisäksi kahta henkilöä on haastateltu kahdesti. Soittajien ja tiiminvetäjien haastatteluista 15 on tehnyt Päivi Korvajärvi²

² Lämmin kiitos Päivi Korvajärvelle mahdollisuudesta käyttää aineistoa.

kesä- ja joulukuussa 2001. Näistä yksitoista on soittajien ja neljä tiiminvetäjien haastattelua (katso Taulukko 1 sivu 8).

Haastattelut ovat osa *Sukupuolistavat käytännöt ja muutokset työelämässä* –projektia,³ jossa olin harjoittelijana kolme kuukautta kesällä 2002. Opintoihini sisältyvän harjoittelun aikana tehtäviini kuului muun muassa tutustua valmiiksi litteroituun haastatteluaineistoon ja tehdä siitä alustavaa analyysiä, tosin eri näkökulmasta kuin tässä tutkielmassa. Kyseisiä haastatteluja ei siis ole kerätty nimenomaan sitoutumisen tutkimista silmällä pitäen. Tästä huolimatta haastattelujen teemat valottavat työntekijöiden tehtäviä ja toimintaa Teleluurissa sekä heidän suhdettaan Teleluurin organisaatioon varsin monipuolisesti, mikä käy ilmi myös liitteenä 2 olevasta teemahaastattelurungosta.

Helmikuussa 2003 Korvajärvi haastatteli vielä yhtä Teleluurin johtoon kuuluvaa henkilöä. Tällöin minulla oli mahdollisuus olla läsnä haastattelutilanteessa ja nähdä itse millainen työympäristö Teleluuri oli. Myöhemmin myös litteroin päällikön haastattelun. Haastattelun yhteydessä sovin päällikön kanssa mahdollisuudesta tehdä myöhemmin viisi lisähaastattelua. Aineiston riittävyyden kannalta lisähaastattelujen tekeminen ei olisi ollut välttämätöntä, mutta tilaisuus harjoitella tutkimushaastattelujen tekemistä oli liian oivallinen ohitettavaksi.

Olin Teleluurin päällikköön sähköpostitse yhteydessä jälleen maaliskuussa. Tällöin sovimme haastattelujen aikataulun. Haastattelin siis maaliskuussa 2003 kahta soittajaa ja kolmea tiiminvetäjää. Nämä viisi haastattelua olen tehnyt nimenomaan sitoutumisen teeman ympäriltä, joskin myös Korvajärven haastatteluista heränneitä kysymyksiä täydentäen. Kuten aiemmin totesin, on kahta henkilöä haastateltu kahdesti, sekä vuonna 2001 että 2003. Toinen kahdesti haastatelluista oli tiiminvetäjä molemmissa haastatteluissa, toinen oli haastattelujen välillä siirtynyt soittajasta tiiminvetäjäksi.

Taulukko 1 Tutkimusaineiston haastattelut

	2001	2003	yhteensä
soittajien haastattelut	11	2	13
tiiminvetäjien haastattelut	4	3	7
yhteensä	15	5	20

³ Sukupuolistavat käytännöt ja muutokset työelämässä –projektin haastatteluaineistoon kuuluu soittajien ja tiiminvetäjien haastattelujen lisäksi 8 yhteyskeskuksen johtoon kuuluvan henkilön haastattelua. Johdon haastatteluja en tässä tutkimuksessa analysoi, mutta ne ovat muodostaneet osan taustatiedoistani.

Tutkimusaineiston voi jakaa kahteen osaan yhtäältä haastatteluajankohdan, toisaalta haastateltavien työtehtävän perusteella. Tarkastelen aineistoa kuitenkin yhtenä kokonaisuutena huolimatta siitä, että aineisto on suuri ja haastatellut sekä heidän työnsä hyvin erilaisia keskenään. Haastattelut on tehty kahden vuoden kuluessa. Tänä aikana on tapahtunut muutoksia koko puhelinpalvelualalla. Matkapuhelimien yleistymisen vuoksi on esimerkiksi yksityisille kuluttajille suunnattu markkinointi muuttunut iltatyöstä enimmäkseen päivällä tehtäväksi työksi. Lisäksi Teleluurissa on tapahtunut suuria organisatorisia muutoksia. En kuitenkaan jäljitä muutosta tai etsi eroja. Sen sijaan haen aineistosta työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia puhelinpalvelutyöhön sitoutumisesta. Tämän ohella avaan erilaisia arkipäiväisiä käytäntöjä, joita työnjohto käyttää sitouttaakseen työntekijöitä puhelinpalvelutyöhön ja koko Teleluurin organisaatioon.

2.3 Haastattelujen keruu

Aineiston keräämiseksi on käytetty sekä vuonna 2001 että vuonna 2003 teemahaastatteluja. Molemmat teemahaastattelurungot ovat liitteinä tutkielman lopussa. En nähnyt mitään syytä hankintamenetelmän vaihtamiseen kesken aineiston keräämisen. Erityyppisten aineistojen käyttöä voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 69–71) mielestä puolustaa näkökulman laajentamisella. He kuitenkin lisäävät, ettei erilaisten aineistonhankintamenetelmien yhdistämistä kannata harrastaa sen itsensä vuoksi, sillä eri tavoin kerättyjen aineistojen analyysissä voi ilmetä hankaluuksia. Tässä tutkielmassa eri haastattelijasta ja erilaisista haastattelurungoista johtuen vuosien 2001 ja 2003 haastattelut eivät nekään ole täysin vertailukelpoisia keskenään. Tämän vuoksi käytän vain vähän määrällisiä ilmaisuja kuvatessani haastattelujen sisältöä.

En koe haastattelujen ja teemojen erovaisuuksia ongelmaksi, koska työhön sitoutumisen kokemuksia, edellytyksiä sekä sitouttamisen käytäntöjä voi lähestyä hyvin erilaisten kysymysten avulla. Toisin sanoen jokainen haastateltava, joka on kertonut suhtautumisestaan omaan työhönsä ja työnantajaansa, on samalla kertonut jotakin myös työhön sitoutumisestaan. Suurin osa haastatteluista on tehty muuhun tarkoitukseen kuin työhön sitoutumisen tutkimiseen. Nämäkin haastattelut vastaavat työhön sitoutumista koskeviin kysymyksiin. Sitoutuminen ei tällöin ole tutkijan nimeämä tai määrittelemä vaan jokainen haastateltava kertoo työhön sitoutumisestaan omin sanoin. Samalla he määrittävät työhön sitoutumista

omista käytännönläheisistä lähtökohdistaan, eivät haastattelijan. (Kasper 2003, 171, 173; Reinharz 1992, 25; Smith 1987, 187–189.)

Vuonna 2003 tekemiini haastatteluihin vaikutti hyvin voimakkaasti se, että käytössäni oli jo riittävästi valmista aineistoa, jonka tunsin entuudestaan. Saatoin siis saada haastatteluista lisää informaatiota puhelinpalvelutyöstä, mutta haastattelut eivät olleet tutkielmani onnistumisen kannalta kriittisiä. Olenkin suhtautunut vuoden 2003 haastatteluihin lisäaineistona, joka täydentää aiemmin tehtyjä haastatteluja. Tämän vuoksi rohkenin sivuuttaa koehaastattelujen tekemisen. Samasta syystä en myöskään valmistautunut haastatteluihin niin huolella, kuin näin jälkeenpäin ajatellen kenties olisi pitänyt.

Haastattelurungon, kysymysmuotojen ja etenkin tarkentavien lisäkysymysten huolellisempi pohtiminen ennalta sekä kirjaaminen haastattelurunkoon olisi saattanut olla haastattelutilanteen sujuvuuden kannalta hyväksi. Ennalta pohdittujen lisäkysymysten avulla olisin kenties päässyt pureutumaan teemoihin syvemmälle ja saanut enemmän tietoa haastateltavien kokemuksista. Toisaalta voidaan, kuten Mäkelä (1990, 50) tekee, kyseenalaistaa ajatus jonka mukaan teemoihin tai ihmisten sisimpään syvälle menevä puhe on parempaa tietoa kuin muu puhe. Edelleen se, että en lukenut valmiita kysymyksiä suoraan muistiinpanoistani vaan yritin muovata teemoja järkeviksi kysymyksiksi haastattelujen kuluessa, saattoi lisätä välitöntä tunnelmaa ja haastattelujen keskustelunomaisuutta. Valmiit, sopivan tauon tullen esitetyt lisäkysymykset olisivat voineet tehdä minusta vain huonomman kuuntelijan. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 102–103.) Kuten Anne Kasper (2003, 175) toteaa, on huolellinen kuunteleminen aineiston hankinnan kannalta usein tärkeämpää kuin taitavimmatkaan kysymyksenasettelut.

Tekemiäni viiden haastattelun ensisijaiseksi tehtäväksi näen haastattelijan positioon tutustumisen. Haastatteluja tehdessäni etsin minulle sopivaa ja luontevaa tapaa olla haastattelija ja tuottaa haastatteluaineistoa. Se, että haastattelijana minä kuljetin ja ohjasin tilannetta sen kaikesta vapaamuotoisuudesta, keskustelullisuudesta ja välittömyydestä huolimatta, oli minulle uutta ja hieman epämukavaa. Reinharz (1992, 20) esittääkin, että kontrolliaseman välttäminen ja vuorovaikutuksen yhtenäisyyden tavoittelemisen saattaa olla monille naisille ominainen tapa toimia myös haastattelijana haastattelutilanteessa. Oma paikkani ei ollut tasaveroisen keskustelijan paikka, mutta toisaalta minulla ei opiskelijana myöskään ollut ”oikean” tutkijan statusta ja identiteettiä. Epämukavuuden tunteeni vaikutukset haastattelun kulkuun tai haastateltaviin tuskin ovat olleet mainittavat. Sen sijaan

haastateltavien kommentit nauhoituksen päättymisen jälkeen antoivat ymmärtää, että he olivat kokeneet haastattelutilanteen lähinnä mukavaksi.

Yhteyskeskuksen henkilökunta valitsi kaikki ne henkilöt, joita haastattelin. Haastatteluista sovittaessa olin esittänyt toiveen, että haastateltavat olisivat taustoiltaan mahdollisimman erilaisia ja että joukossa olisi edes yksi mies. En voi täysin välttää ajatusta haastateltavien valikoituneisuudesta, sillä kaikki haastateltavani olivat työskennelleet yhteyskeskuksessa 2–4 vuotta. Yhteyskeskuksessa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on nopeaa, he olivat työskennelleet siis melko pitkään. Pitkä työura yhteyskeskuksessa ei välttämättä tarkoita sitä, että haastateltavat eivät olisi olleet analyttisiä suhdettaan työtään ja työnantajaansa kohtaan, päinvastoin. Sen sijaan he ovat saattaneet ryhtyä pitämään itsestäänselvyyksinä sellaisia asioita suhteessaan työhönsä ja työorganisaatioonsa, joihin vähemmän aikaa työskennellyt henkilö olisi kiinnittänyt huomiota.

Tein kaikki haastattelut haastateltavien työajalla ja työnantajan tiloissa. Haastatteluja varten sain käyttööni yhteyskeskuksesta neuvotteluhuoneen. Neuvotteluhuonetta lukuun ottamatta liikkumiseni yhteyskeskuksen tiloissa oli varsin kontrolloitua. Saavuttuani yrityksen tiloihin ilmoitin asiani sisäänkäynnin luona olevalla tiskillä, josta minulle annettiin vierailija-merkki kiinnitettäväksi rintaani. Minut saatettiin suuren, soittajia täynnä olevan salin läpi ja edelleen portaita ylös parvelle, jossa kaksi, vuorotellen käytössäni olevaa neuvotteluhuonetta sijaitsivat. Parvelta sain myös seurata soittajien ja tiiminvetäjien työskentelyä. Niin etäältä en pystynyt kuulemaan muuta kuin tasaisen puheensorinan tai näkemään työntekijöiden työskentelevän tietokoneella. Haastattelujen jälkeen minut saatettiin jälleen pois neuvotteluhuoneesta sekä tiloista, joissa soittotyötä tehdään.

Tein kaikki viisi haastattelua viikon aikana, tarkemmin sanottuna neljässä päivässä. Haastatteluista kaksi viimeistä tein saman päivän aikana. Viimeisen haastattelupäiväni kaksi etukäteen sovittua haastateltavaa eivät minulle arvoitukseksi jääneestä syystä olleetkaan töissä juuri sinä päivänä. Heidän tilalleen löytyi kuitenkin nopeasti kaksi halukasta haastateltavaa. Muut henkilöt haastattelin tarkoituksella eri päivinä, jotta jaksaisin mahdollisimman hyvin keskittyä haastattelutilanteeseen. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Nauhoitin ne kaikki ja kuuntelin ensimmäisen kerran saman tien poistuttuani yhteyskeskuksesta. Myöhemmin myös litteroin haastattelut itse.

Kaikki haastatellut Teleluurin työntekijät ovat puhetyöläisiä, minkä vuoksi juuri haastatteluja voi pitää luontevana tapana kerätä tietoa heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastateltujen työ on puhelimesta puhumista ja käytäntöihin kuuluu jokaisen puhelun automaattinen tallentaminen. Näin ollen he ovat tottuneet ilmaisemaan asiansa suullisesti. Tallennettuja puhelinkeskusteluja saatetaan Teleluurissa kuunnella myöhemmin koko projektin yhteisissä koulutusilanteissa. Tämän vuoksi uskallan väittää, että haastattelutilanteessakaan työntekijät tuskin jännittivät haastattelujen nauhoittamista.

Haastatellut henkilöt kertoivat itsestään, työstään ja työnantajastaan hämmästyttävän avoimesti, usein kera kommentin: ”Mutta älä kerro niille”. Tällaiset ”paljastukset” saattavat olla hyvin herkullisia ja houkuttelevia tutkijan kannalta, mutta toisaalta niiden korostaminen ja esiintuominen ylipäänsä saattaa antaa tutkimuskohteesta harhaanjohtavan kuvan. Lisäksi ääritapauksia raportoitaessa on oltava erityisen varovainen, ettei haastateltua työntekijää voida tunnistaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 176). Tällaisiin kommentteihin, joista suurin osa ei ole tämän tutkielman aiheen kannalta relevantteja, viitataan tarvittaessa omin sanoin tekstin sisällä, en suoralla sitaatilla.

Kuten haastattelurungoista (liitteet 2 ja 3) voi päätellä, on suuri osa haastatelluille esitetyistä kysymyksistä tosiasiakysymyksiä, ei niinkään mielipidekysymyksiä. Tosiasiakysymykset voi edelleen jakaa tietokysymyksiin, joihin saattaa olla olemassa ”oikea” vastaus. Yksityiset tosiasiakysymykset puolestaan ovat luonteeltaan omakohtaisia, haastateltavaan itseensä, tiettyihin henkilöihin tai tilanteisiin liittyviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 106.) Tällaisia on haastattelukysymyksistä iso osa. Vastauksista käy selkeästi ilmi se, että minkä yksi kokee rennoksi ja ei-nipottavaksi johtamistavaksi kaveripohjalta, saattaa toiselle merkitä hällävälä-asennetta ja epävarmuutta. Tällaiset vastaukset paitsi kertovat haastateltujen ajatuksista, tunteista ja kokemuksista suhteessa työhön ja koko Teleluuriin, tekevät aineistosta myös varsin subjektiivista ilman tungettelevia kysymyksiä.

Subjektiivinen, omakohtainen aineisto on tämä tutkielman kannalta hyvää aineistoa, koska se kertoo työhön sitoutumisesta haastateltujen omien kokemusten avulla (Kasper 2003, 182). Keskeisintä haastatteluissa ovatkin työntekijöiden sanalliseen muotoon pukemat kokemukset omasta työstään ja työympäristöstään. Keskityn työntekijöiden itse tekemien tulkintojen tutkimiseen, kielellisen muodon saaneet kertomukset kokemuksista. Kokemukset sinänsä ja se mitä todella tapahtuu, eivät välttämättä ole edes merkityksellisiä tutkielmani kannalta vaan haastatellun itse kertoma kokemuksen merkitys. Toisin sanoen kokemus ei välity ihmiseltä

toiselle, vaan kokemuksen merkitys (Clandinin & Connelly 1994, 414–415). Ymmärrän kokemukseksi yksittäisen tapahtuman, tilanteen, ajanjakson tai hetken, johon liittyy ja jonka merkitykselliseksi tekevät kokijan subjektiiviset ajatukset tai tunnetila. Kokemus voi syntyä silmänräpäyksessä, kuten vaikkapa säikähdyks. Toisaalta esimerkiksi yksitoikkoisuuden kokemuksen syntymiseen voi kulua kuukausia, ellei vuosia. Kokemus ja sen merkitys ovat siis aina subjektiivisia: kahden ihmisen kertoma kokemuksen merkitys samasta tilanteesta on erilainen. Tällaisia kokemuksia haastateltujen arkisesta työstä ryhdyn haastatteluista jäljittämään.

2.4 Analyysin kehä

Tässä yksittäiseen yhteyskeskukseen ja sen työntekijöihin kohdistuvassa tapaustutkimuksessa tarkastelen työhön sitoutumista laadullisin menetelmin. Teleluurin kuvaus perustuu ainoastaan työntekijöiden haastatteluihin sekä tekemääni yrityksen tilan havainnointiin. Työntekijöiden työskentelyä minulla ei ollut mahdollisuutta havainnoida. Niinpä Syrjälän ym:n (1994, 15) luonnehdinta tapaustutkimuksesta monia erilaisia lähteitä hyväkseen käyttävästä tavasta kuvata tutkimuskohdetta ei toteudu. Teleluurin ymmärtäminen tapaustutkimukseksi suuntaa tutkimusta haastateltujen työntekijöiden kokemusmaailmaan pikemmin kuin tutkijan teoreettiseen maailmaan. Tästä huolimatta tutkija on loppukädessä se, joka päättää millainen tarinan tapauksesta kerrotaan. Suuri osa tarinasta jää aina kertomatta: sukeltaessaan tutkimuskohteensa maailmaan oppii tutkija siitä enemmän kuin hän voi lukijoilleen välittää. (Stake 1994, 240, 242).

Naisten kokemusta lähtökohtanaan korostava epistemologia sisältää käsityksen, jonka mukaan tieto sekä kokemus ovat aina suhteessa yksilön asemaan tiettyssä yhteiskunnallis-historiallisessa tilanteessa. Täten esimerkiksi sosioekonominen asema, ikä, sukupuoli, lesbo-, homo-, bi- tai heteroseksuaalisuus väistämättä rakentavat yksilön ymmärrystä todellisuudesta. (Ruoho 1990, 3.) Lähestymistavan tarkoitus ei ole paikallisen, partikulaarin kokemuksen yleistäminen kaikkien naisten yhteiseksi kokemukseksi. Päinvastoin, myös naisten kokemukset ovat erilaisia keskenään. (Smith 1987, 106–07.) Naisten kokemusten tarkasteleminen ei tässä tutkielmassa tarkoita miesten kokemusten samanaikaista sulkemista pois. Sen sijaan lähtökohta pakottaa kääntämään katseen sukupuolen, seksuaalisuuden,

sosiaaliluokan marginalisoimiin subjekteihin, jotka sosiaalitieteiden valtasuuntauksissa jäävät helposti huomiotta.

Tämän tutkielman metodologisia valintoja ohjasi ennen kaikkea se, että kysymyksenasettelu pohjautui valmiiseen aineistoon. Lukiessani aineistoa kiinnostuin haastateltavien työhön sitoutumisesta. Kiinnostukseni ei tietenkään johtunut vain aineistosta vaan haastateltavien ajatukset ja kokemukset resonoivat omien kokemusteni kanssa. En ole koskaan työskennellyt puhelinpalvelualalla, mutta kylläkin asiakaspalvelutehtävissä ravintoloissa, pubeissa ja kaupassa. Eräästä ravintolasta sanouduin irti omistajan esittämästä palkankorotustarjouksesta huolimatta, koska työpäivät olivat tylsiä asiakkaiden puuttuessa. Työni kaupassa lopetin, koska minulle lankesi aina ikävin työtehtävä eli kassalla istuminen. Myös alkoholisoituneet tai ilkeät työnantajat ja epäasialliset asiakkaat ovat olleet työpaikan vaihtamistani syitä. Kaikesta huolimatta joka ikinen irtisanoutumiseni on ollut vaikea päätös, jota olen harkinnut ja punninnut pitkään. Mietin, miksi irtisanoutuminen huonosti palkatusta, yksitoikkoisesta, aliarvostetusta ja toisinaan jopa vaarallisesta työstä on ollut minulle niin vaikeaa. Katson omien kokemusteni olevan lähtökohta koko tämän tutkielman tekemiselle sekä edellytys haastateltujen työntekijöiden kokemusten tulkitsemiselle (Reinharz 1992, 258–259).

Osana opintojani perehdyin seuraavaksi työhön sitoutumisen teoreettiseen mallintamiseen. Valitsin Paula C. Morrowin (1993) työhön sitoutumisen perusulottuvuudet (katso sivu 26 kuvio 1) lähtökohdakseni, koska kyseinen malli tarkastelee työhön sitoutumista kyllin monitahoisena ilmiönä. Keskittyminen esimerkiksi yksin organisaatioon sitoutumiseen ei olisi tarjonnut riittäviä työkaluja tarkastella ristiriitaa haastateltujen motivoituneen työskentelyn ja uuden työpaikan etsinnän välillä. Niinpä aineiston tuntemus ohjasi vahvasti teoreettisen viitekehyksen rakentamista. Edelleen teoria toimi apunani aineiston analyysin etenemisessä. Analyysia voi näin ollen kutsua teoriasidonnaiseksi, sillä ajatteluprosessissani vaihtelivat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99).

Analyysissä keskityin haastateltujen antamaan tosiasiatietoon. Toisin sanoen pidän haastateltujen puhetta kuvana todellisuudesta ja kielen käyttöä välineenä saada tietoa olemassa olevista faktoista (Eskola & Suoranta 1998, 195). Haastattelut ja niiden välittämä tieto on siis tässä tutkielmassa ymmärretty osana haastateltujen todellisuutta (Alasuutari 1999, 114). Edelleen ymmärrän yhteyskeskuksen työntekijät parhaiksi mahdollisiksi informanteiksi heidän omaa todellisuuttaan, omia kokemuksiaan ja omaa työorganisaatiotaan koskevissa asioissa (Kasper 2003, 173).

Käytännössä etenin niin, että useiden lukukertojen avulla tiivistin ja pelkistin aineiston, eli karsin siitä kaiken turhan, sitoutumiseen liittymättömän aineksen (Ehrnrooth 1990, 37–38). Toisin sanoen etsin aineistosta sekä sitoutumiseen että sitouttamiseen liittyvistä arkipäiväisistä tapahtumista ja toimista kertovat kohdat. Tällaiset kohdat ryhmittelin niin, että samaa asiaa tarkoittavat ajatuskokonaisuudet muodostivat yhden yhtenäisen luokan. Nämä luokat yhdistin edelleen yläluokiksi ja vielä pääluokiksi, jotka muodostuivat luontevasti Morrowin (1993) työhön sitoutumisen perusulottuvuuksista. Melko pian kävi ilmeiseksi, ettei Morrowin malli riitä pääluokiksi, vaan tarvitsen ruumiillista sitoutumista varten uuden. Lisäksi jotkin Morrowin mallin perusulottuvuuksista eivät olleet aineistossa erotettavissa omiksi luokikseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–117.)

Aineiston analysoinnissani ja tutkimusraportin kirjoittamisessa Morrowin (1993) mallin avulla on paljon piirteitä teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Monessa lähteessä sisällönanalyysistä ja sisällön erittelystä puhutaan synonyymeinä (esim. Eskola & Suoranta 1998, 186–189.) Ymmärrän sisällön erittelyn kuitenkin dokumenttien analyysiksi, jossa esimerkiksi tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti. Sitä vastoin sisällönanalyysin ymmärrän pyrkimyksiksi kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysin menetelmin olen halunnut ymmärtää haastateltuja ja hahmottaa haastattelujen pohjalta kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107, 115.)

Koska lukijoilla ei välttämättä ole selkeää käsitystä yhteyskeskusten toiminnasta ja puhelinpalvelutyöstä, käytän paljon tilaa näiden kuvaamiseen. Käytän runsasta ja ilmaisurikasta aineistoa ensinnäkin parantaakseni analyysin seurattavuutta (Ehrnrooth 1990, 40–41). Toisin sanoen pyrin haastatteluotteiden avulla osoittamaan ja kuvaamaan tekemiäni johtopäätöksiä ja tulkintoja. Toiseksi aineistosta poimitut katkelmat myös kuvittavat teoreettista keskustelua. Haastatteluotteissa ei ole säilytetty kaikkea lukemista häiritsevää puheenomaisuutta, vaan täyteilmaisuja ja taukoja on poistettu (vrt. Alasuutari 1995, 295). Lukijaystävällisyyden nimissä olen valinnut tekstiin haastattelukatkelmia, joissa oleellinen asia on esillä hyvin tiivistettynä. Tämän vuoksi kaikkien haastateltujen henkilöiden ääni ei pääse yhtä kuuluvasti esiin.

2.5 Tutkimuskohteen kuvaus: tapaus Teleluuri

Puhelinpalvelutyölle tyypillistä on vuorovaikutteinen kommunikointi asiakkaan kanssa tekniikan välityksellä. Yhteyskeskuksissa tehtävä työ voi olla esimerkiksi tilausten vastaanottoa, tuoteneuvontaa, ilmoitusten myyntiä ja käsittelyä, tuotteiden ja/tai palvelujen tarjoamista tai markkinointia, maksumuistutusten välittämistä tai saatavien perintää, puhelintutkimusten ja haastattelujen tekemistä, asiakaskäyntivarausten hoitamista tai vastaus- ja välityspalvelujen hoitamista (Työehtosopimus 1.2.2003–15.2.2005). Puhelinpalvelutyötä voi pitää nykyaikaisena tilapäistyönä, eräänlaisena hanttihommana. Puhelinpalvelualalle tyypillisiä ovat lyhyet työsuhteet, etenkin pääkaupunkiseudulla ja muissa suurissa kaupungeissa. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ei ole yritykselle eduksi. Niinpä suuri osa maamme uusista yhteyskeskuksista perustetaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle suuren työttömyyden alueille, esimerkiksi Itä-Suomeen (Helsingin Sanomat 11.3.2003). Maamme kasvukeskusten ulkopuolella on tarjolla koulutettua, luotettavaa ja uskollista työvoimaa, jota yhteyskeskukset mielellään palvelukseensa palkkaavat.

Tutkimuskohteena oleva Teleluuri on suuri puhelinpalvelualan yritys, jossa työskentelee useita satoja henkilöitä. Työntekijöistä noin kolmannes työskentelee vakinaisessa työsuhteessa ja kaksi kolmannesta osa-aikaisissa tai määräaikaisissa työsuhteissa. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden sekä määräaikaisten, tiettyyn projektiin palkattujen työntekijöiden vuoksi Teleluurin henkilöstömäärä vaihtelee jatkuvasti. Suurin osa soittajista on naisia.

Teleluurin suuren, avaran salin täyttävät kuusikulmaiset pöydät. Pöydän jokaisella sivulla istuu ääntä vaimentavin väliseinin toisista erotettu soittaja tietokoneen näyttöpäätte edessään ja kuulokkeet korvillan. Sali on täynnä puheensorinaa. Samassa projektissa työskentelevät soittajat istuvat lähellä toisiaan. Kenelläkään soittajista ei ole pysyvästi omaa työpistettä vaan työpiste valitaan töihin tultaessa sen mukaan, mikä paikka sattuu olemaan vapaana. Tiiminvetäjät istuvat korkeilla tuoleilla omien näyttöpäätteittensä äärellä. Heidän tulee nähdä kaikki projektin soittajat, sillä ongelmatilanteissa soittaja kutsuu tiiminvetäjän apuun nostamalla käden ylös.

Teleluurissa suurin osa kommunikoinnista asiakkaan kanssa tapahtuu edelleen puhelimen välityksellä, vaikka myös web-perustaiseen kommunikointiin tarvittavat valmiudet ovat

olemassa. Soittajat sekä soittavat asiakkaille, että vastaavat asiakkaiden puheluihin.⁴ Jotkut työntekijöistä sekä soittavat että vastaavat Teleluuriin ohjautuviin puheluihin lomittain. Sisään tulevat soitot ohjautuvat vapaana olevalle työntekijälle. Samalla työntekijä näkee näyttöpäätteeltään minkä toimeksiantajan tervehdyksellä hänen pitää asiakkaalle vastata. Ulos soitettaessa tietokoneohjelma valitsee numeron, karsii pois varatut numerot sekä soitot, joihin ei vastata. Ohjelma yhdistää soittajalle vain ne puhelut, joihin asiakas vastaa. Yksinkertaisimmillaan puhelinalvelutyö on yksitoikkoista, etukäteen suunnitellun spiikin toistamista kerta toisensa jälkeen.

Mauri: Sitä ei ite tule sillain ajatelleeks kun tällasta tekee kun täähän on, tässä tarvii jonkinäkönen hulluus olla että tästä tykkää tästä työstä. Koska mehän toistetaan samoja lauseita. No tässä paikassa 60 kertaa päivässä. Niin tota eli viikossa 300 kertaa. Niin eihän sellasta saa miettiä. Sitä tulee hulluks jos niitä alkaa. Vaan se tulee rutiinilla se juttu. (. . .)⁵

Puhelinalvelutyössä tarvitaan monipuolisesti sekä sosiaalisia että teknisiä taitoja. Lisäksi työntekijän on hallittava suuri määrä tietoa koskien niitä tuotteita, joita hän markkinoi tai edustaa. Esimerkiksi erilaisia palveluja myyvien puhelinalvelutyöntekijöiden on osattava vastata asiakkaiden kysymyksiin koskien palvelua, ja eri toimeksiantajayritysten tukipalveluihin soittavien asiakkaiden on saatava ratkaisu ongelmiinsa, koskivatpa ne sitten vaikka matkapuhelimen tai tietokoneen käyttöä.

Tiiminvetäjät ovat puhelinalvelutyötä Teleluurissa tekevien soittajien lähimpiä esimiehiä. Tiiminvetäjät auttavat soittajia kaikin tavoin: he ratkovat ongelmat, kouluttavat, neuvovat, kannustavat, antavat palautetta ja tukevat. He raportoivat projektien etenemisestä omille esimiehilleen ja joissakin harvoissa tapauksissa myös suoraan toimeksiantajayritykselle. Puheluiden valvominen on osa tiiminvetäjien työtä. Jokainen Teleluurissa vastaanotettu ja sieltä soitettu puhelu tallennetaan. Lisäksi tiiminvetäjät pyrkivät päivittäin kuuntelemaan puheluita myös reaaliajassa. Soittaja ei tiedä koska juuri häntä kuunnellaan, mutta hän tietää, että puhelut taltioidaan ja niitä kuunnellaan. Tiiminvetäjä saattaa heti kuuntelemaansa puhelun

⁴ Selvyiden vuoksi käytän kaikista kontakteista asiakkaan ja soittajan välillä viestintäkanavasta tai yhteyden ottajasta riippumatta nimitystä puhelinalvelutyö.

⁵ Haastattelukatkelmissa kolme peräkkäistä pistettä ... on litterointiin liittyvä merkintä, jolla tässä työssä osoitetaan keskeneräiseksi jäänyt lause siirryttäessä seuraavaan lauseeseen. Alleviivaus katkelmassa ilmaisee, että haastateltava on painottanut kyseistä kohtaa voimakkaasti.

Haastatteluotteessa kolme peräkkäistä pistettä sulkeiden sisällä (. . .) osoittaa, että haastateltavan puheenvuoro ei esiinny tekstissä kokonaisuudessaan vaan jotakin on esimerkiksi tunnistettavuuteen liittyen jätetty merkinnän kohdalta pois. Omat paikkakuntien, tunnistettavien nimien tai toimialojen paikalle lisäämäni kommentit on sijoitettu myös sulkeisiin ja varustettu nimikirjaimillani (TK).

jälkeen neuvoa soittajaa esimerkiksi muuttamaan spiikkiään niin, että hän saa asiakkaan paremmin kiinnostumaan myytävästä tuotteesta. Puheluita kuuntelemalla tiiminvetäjä myös varmistuu siitä, että soittajat antavat vain oikeaa informaatiota asiakkaille.

Tutkielmassani olen niputtanut tiiminvetäjän nimikkeen alle Teleluurissa työskentelevät tiiminvanhimmat sekä varsinaiset tiiminvetäjät. Tiiminvanhimmat ovat soittajien lähimpiä esimiehiä, kun taas tiiminvetäjät ovat tiiminvanhimpien lähimpiä esimiehiä. Käytännössä tiiminvanhimpien ja tiiminvetäjien työtehtävät eivät juuri poikkea toisistaan. Tiiminvetäjät, joita on yksi aamu- ja yksi iltavuorossa, vastaavat kaikista Teleluurin projekteista ja kaikkien soittajien tuloksesta. Tiiminvanhempien vastuulle on nimetty vain tietty määrä soittajia, yleensä noin kymmenkunta. Useimmiten tiiminvetäjät ovat yhteydessä toimeksiantajayritysten kanssa, toisin kuin tiiminvanhimmat, mutta tästäkin työtehtävien jaosta löytyy poikkeuksia. Tiiminvetäjien tehtävä on myös jakaa soittajat eri projekteihin, mutta käytännössä he tekevät sen yhdessä tiiminvanhimpien kanssa. Tiiminvanhimpien ja tiiminvetäjien työtehtävät ovat siis käytännössä samat, mutta eroja löytyy siitä, kuinka vastuu on jaettu heidän kesken.

Yleensä yhteyskeskukset kouluttavat itse työntekijänsä, koska alalle ei ole olemassa omaa koulutusta. Myös toimeksiantajayritykset voivat antaa yhteyskeskuksen työntekijöille koulutusta tuotteidensa ja palveluidensa osalta. Näin tapahtuu myös Teleluurissa. Teleluurissa työskentelee paljon kaupallisen alan työntekijöitä ja opiskelijoita, mutta kaiken kaikkiaan työntekijöiden taustat ovat hyvin kirjavat. Työtä tehdään pääsääntöisesti kahdessa vuorossa, joskin joissakin tukipalveluissa on päivystys myös öisin ja viikonloppuisin. Suuri osa työntekijöistä on opiskelijoita, jotka työskentelevät osa-aikaisesti opiskelunsa ohessa. He eivät useinkaan jää alalle, vaan siirtyvät valmistuttuaan muihin töihin. Osa työntekijöistä työskentelee päivisin koulutustaan vastaavissa ammateissaan ja iltaisin Teleluurissa. Vakinaisessa työsuhteessa työskentelevien joukossa on myös edellisestä työstään irtisanottuja keski-ikäisiä naisia, joiden on ikänsä sekä koulutustaustansa vuoksi vaikea työllistyä muualle.

Haastattelija: Miks sä satuit hakeutumaan just tälläseen työhön?

Tyyne: Kyl se oli ensinnäkin tämä ikä. Et täs vaiheessa mähän oon ollu sillä tavalla työttömänä, et mä on ollu tuolla pidempi työsuhde joka sitten loppu niin kun monella muulla. Ja sitten ihan kokeilin tätä alaa. Että emmä tän alan ihmisiä oo ollenkaan. Tää on sellanen osa-aikatyö. (. . .) Että tuskin mä, jos ois ollu markkinoilla ihan alan töitä ni tälläseen olisin lähteny.

Työllistyminen aiempaa työkokemusta ja omaa koulutustaustaa vastaavaan työpaikkaan ei ole vaikeaa ainoastaan eläkeikää lähestyville, korkean työttömyyden alojen naisille vaan myös muille yhteyskeskuksissa työskenteleville henkilöille, mukaan lukien opiskelijat. Nuorille puhelinpalvelutyö merkitsee usein opintojen rahoittamisen ohella pääsyä työmarkkinoille. Yhteyskeskuksiin pääsee suhteellisen helposti ja nopeasti töihin, eikä työhön vaadita aiempaa kokemusta alalta tai erityistä koulutusta. Yhteyskeskukset tarjoavat palkkatyön ainakin siihen asti, kunnes jotakin muuta työtä ilmaantuu. Useimmiten – joskaan eivät aina – yhteyskeskuksista työtä hakevat ovat nuoria ja naisia. (Buchanan & Koch-Schulte 2000, 17.)

Tomi: (. . .) Että en tiedä siinä mielessä että okei, on paikkoja joihin en menis iltatöihin että...mutta kyllä mä on täällä tykänny olla sinänsä. Että en ihan heti vaihtais pois. Paitsi jos saisin oman alan töitä.

Työehtosopimus puhelinpalvelualalle on solmittu ensimmäisen kerran 1.4.2002. Tätä ennen ei koko puhelinpalvelualaa ole ollut olemassa työehtosopimuskäytännössä. Solmittu työehtosopimus ei kuitenkaan ole yleissitova, vaan sen piiriin kuuluvat vain Erityispalvelujen Työnantajaliiton yhteyskeskus- ja puhelinpalveluja suorittavien jäsenyritysten työntekijät. Työehtosopimuksen myötä puhelintyöntekijöille on sovittu takuupalkka. Tämän lisäksi työntekijä voi saada erikseen sovittavia, projektikohtaisia provisiopalkkioita. Työehtosopimuksen solmiminen selkeytti kaiken kaikkiaan puhelintyötä tekevien henkilöiden asemaa. Myös alan termistö ja nimikkeet selkeytyivät ja yhtenäistyivät.

Siiri: Mikähän mä nyt olisin. En tiedä...telemarkkinoija, sitä mä on eniten käyttäny. Mitähän me oltiin silloin alun alkaen...mä en tiedä oliko meillä mitään titteliäkään. Me vaan oltiin kai rouvia.

Puhelinpalvelutyön tarkastelun työhön sitoutumisen kannalta tekee erityisen mielenkiintoiseksi työtehtävien ja toimeksiantajayritysten monipuolisuus ja vaihtuvuus. Paitsi nykyaikaisia toimistoja, yhteyskeskukset voivat olla myös nykyaikaisia kauppoja, vakuutusyhtiöiden konttoreja, virastoja ja neuvontapisteitä. Tekniikan avulla yhdelle ja samalle työntekijälle voidaan yhdistää eri tyyppisiä palvelu- ja myyntitehtäviä. Periaatteessa monipuolinen työ edistää työntekijän sitoutumista. Kuitenkin vuorovaikutteisessa palvelutyössä toimivan puhelinpalvelutyöntekijän työ voi olla hyvin yksitoikkoista toistotyötä, asiakkaiden työhön tuomasta vaihtelusta huolimatta. Puhelinpalvelutyössä yhdistyvät monipuolisuus ja yksitoikkoisuus tarjoavat vain yhden esimerkin työhön

sisältyvistä vastakohtaisuuksista. Sitoutumisen kannalta yhteyskeskukset muodostavat monitahoisen ja haastavankin tutkimuskohteen.

2.6 Yhteenveto

Tutkielmani haastatteluaineisto on verrattain suuri ja rikas. Haastattelut, joita en ole itse kerännyt, ovat tulleet minulle läpikotaisin tutuiksi puolentoista vuoden aikana. Olen lukenut niitä uudelleen ja uudelleen, kuunnellut osia haastatteluista myös nauhalta. Lisäksi olen näiden haastattelujen tiimoilta käynyt paljon valaisevia keskusteluja Korvajärven kanssa, joka on kertonut aineistosta ja sen keräämisestä. Kaikesta tästä huolimatta itse tekemäni viisi haastattelua ovat minulle vieläkin tutumpia. Minulla on niihin henkilökohtaisempi suhde, sillä olenhan itse niissä mukana. Näiden haastattelujen tulkitseminen tuntuu helpommalta, sillä kuuntelemisen ja lukemisen lisäksi olen myös nähnyt haastattelutilanteen.

Jokainen haastateltu Teleluurin työntekijä kertoo omin sanoin toimistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan työssään. Samalla he kertovat suhteestaan Teleluuriin ja työhön ylipäänsä, sekä sitoutumisestaan. Vaikka haastattelutilanne väistämättä vaikuttaa työntekijöiden puhetapaan, voi haastattelujen puhetilannetta tästä huolimatta pitää varsin arkisena. Haastatellut kertovat ja välillä laskevat leikkiäkin itsestään, työtovereistaan ja työstään Teleluurissa. Haastatteluja lukiessani kiinnitin huomiota siihen, mitä he edellä mainituista kertovat ja millä tavalla. Toisin sanoen luin aineistosta haastateltujen kokemusten merkityksiä heille itselleen.

Aineiston lukeminen ja analyysi ovat tutkielmassani kietoutuneet yhteen sekä tutkimusongelman hahmottumisen että teoreettisen viitekehyksen laatimisen kanssa. Osa tutkielman keskeisistä teemoista on samoja, jotka aineistossa vetivät huomioni ja kiinnostukseni puoleensa jo ennen tutkielman aiheen valitsemista. Tutkielman tekeminen onkin ollut kuin hyppy pyörteeseen, jossa lisäksi kieppuu paljon muuta tavaraa. Pyörteen myllerryksessä kaikesta materiaalista syntyyneä järkevä kokonaisuus, mutta mitä pyörteessä todella tapahtui ja missä järjestyksessä, voi olla vaikea jälkikäteen kertoa.

3 Työhön sitoutumisen käsitteellistäminen

Työhön sitoutumisen tutkimisen juuret juontavat 1930-luvulle human relations –koulukunnan tutkimuksiin. Tällöin tuotiin ensimmäisen kerran esiin ajatus siitä, että työntekijät voivat samastua organisaatioon, jonka palveluksessa he työskentelevät. (Jokivuori 2002, 19). Human relations –koulukunnan lähtökohdat ovat organisaatiopsykologiassa. Koulukunnan synty on usein nähty vastareaktiona taylorismin periaatteelle, jonka mukaan työntekijä muokataan työprosessin teknisiä tarpeita vastaavaksi ottamatta huomioon työntekijän psykososiaalisia tarpeita. Informaalien organisaation sekä työyhteisön vaikutusten merkityksen tunnistamista pidetään koulukunnassa tehdyn tutkimustyön saavutuksina. (Hearn & Parkin 1995, 21–23.)

Pitkistä juuristaan huolimatta kysymys työhön sitoutumisesta on Kiiänmaan (1996, 148–149) mukaan tullut työelämän tutkimuksen laajemman kiinnostuksen kohteeksi vasta 1960-luvulla. Kiinnostuksen viriämisen taustalla hän näkee monia syitä, kuten yritysten koon kasvamisen, palkkatyösuhteen yleistymisen sekä yleisen koulutustason nousun. Aiemmin professionaalisissa asemissa toimivat ihmiset työskentelivät itsenäisinä ammatinharjoittajina, kuten asianajajina, lääkäreinä ja insinööreinä. Yritysten koon kasvaessa ja palkkatyöläisyyden yleistyessä itsenäiset ammatinharjoittajat siirtyivät yritysten palvelukseen. Tällöin ylempien toimihenkilöiden määrä kasvoi ja samalla kasvoi huoli tämän uuden keskiluokan työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta ja lojaaliudesta yritykselle. Toimihenkilöväestö omasi myös tietoa ja asiantuntemusta, jota heidän esimiehillään ei ollut. Tämän vuoksi uusi toimihenkilöväestö ei ollut yhtä vaivattomasti johdettavissa ja korvattavissa uudella kuin esimerkiksi tehdastyöläiset.

Vaikka Kiiänmaa (1996, 148) näkee työhön sitoutumisen ymmärretyksi merkitykselliseksi nimenomaan keskiluokan ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden palkansaajien kohdalla, on myös tehdastyöväestön työhön sitoutumista pyritty pitkään vahvistamaan. Bauman (2002 173–174) viittaa 1930-lukuun ja Henry Fordin eräänä päivänä tekemään päätökseen kaksinkertaistaa työntekijöidensä palkat. Syy toimenpiteeseen oli halu rajoittaa työvoiman suurta vaihtuvuutta ja sitoa työntekijät yritykseen kertaheitolla. Värikkäistä lausunnoistaan tunnettu Ford ei kuitenkaan perustellut palkankorotusta työntekijöiden sitouttamisella. Kenties hän ei halunnut myöntää julkisesti, että hänen oma vaurautensa ja valtansa riippui työntekijöiden aloillaan pysymisestä. Sen sijaan Ford käytti tilaisuuden hyväkseen ja mainosti

tehtaansa valmistamia autoja antamalla ymmärtää, että kaikki – myös autoja valmistavat tehdastyöläiset itse – haluavat ostaa Fordin tehtaassa valmistetun auton.

Työn sisällöllinen köyhyys ja haasteettomuus sekä työvoiman tavaraluonne, jotka olivat seurausta taylorismin oppien soveltamisesta, nousivat 1960- ja 1970-luvuilla vilkkaan keskustelun aiheiksi. Tällöin katsottiin, että työn sisältöön voitiin vaikuttaa organisoimalla työ uudestaan taylorismin vastaisin työsuunnittelun periaattein. Ajatus ei suinkaan ollut uusi, mutta juuri näinä vuosikymmeninä työn uusien organisointimuotojen kokeilussa tapahtui selvä läpilyönti. Tunnettuina esimerkkeinä työn uusien organisaatiomuotojen käyttöönotosta voi mainita Topekan koiranruokatehtaan Yhdysvalloissa sekä Volvon Kalmarin tehtaan Ruotsissa. (Julkunen 1987, 47–63.)

Topekan koiranruokaa valmistavan lisätehtaan suunnittelu aloitettiin vuonna 1968. Yhtiön muissa tehtaissa oli ilmennyt ongelmia, kuten työntekijöiden välinpitämättömyyttä ja tarkkaamattomuutta, jotka johtivat seisokkeihin tehtaalla ja ongelmiin tuotannossa. Uuden tehtaan suunnittelu henkilöstön rekrytointineen ja koulutuksineen kesti yli kaksi vuotta. Tehtaan avainominaisuuksia olivat itseohjautuvat työtiimit sekä haastavat työjärjestelyt, joihin sisältyi suunnittelua, erilaisten ongelmien määrittämistä ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Työn liikkuvuus ja palkitseminen oppimisesta, tiedonkulun helpottaminen sekä ylipäänsä litteä hierarkia olivat myös uuden tehtaan kulmakiviä. Työntekijöiden tehtäviin oli sisällytetty sekä johtotason tehtäviä että siivoustehtäviä. Tehtaalle ei haluttu palkata erikseen työntekijöitä, joiden työnkuvaan olisi kuulunut vain huonosti arvostettua siivousta. (Walton 1972, 74–76).

Joitakin vuosia aloittamisen jälkeen ilmenneistä ongelmista huolimatta Topekan tehdas oli jatkuva menestys sekä taloudellisessa että sosiaalisessa mielessä. Ristiriidat Topekan tehtaan ylimmässä johdossa sekä kahden johtajan eroaminen, yhtiön johdon nihkeä suhtautuminen Topekan tehtaan erityislaatuun ja professori Waltonin pyrkimykseen käyttää tehdasta julkisuudessa esimerkkinä työsuunnittelun uusista periaatteista saivat lopulta aikaan sen, että työntekijöiden autonomiasta peräännyttiin. Topekan tehtaan litteä hierarkia, specialistien, statuserojen sekä –symbolien puuttuminen oli liian suuri uhka yhtiön alemmalle johdolle. Niinpä esimerkiksi Topekan tehtaan ryhmävastaavan rooli muutettiin pian perinteiseksi esimiesrooliksi. (Julkunen 1987, 62–63).

Tänä päivänä työntekijöiden työhön sitouttaminen ja sitoutuminen sisältyvät erilaisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä hankkimaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä. Hankkiminen ei yksin riitä vaan organisaation pitäisi kyetä myös pitämään hankkimansa työntekijät. (Kauhanen 2001, 14.) Keinot tosin eivät ole enää yhtä näyttäviä kuin Fordin tai Topekan tehtaissa.

3.1 Työhön sitoutumisen tutkimus

Työhön sitoutumista käsittelevässä tutkimuksessa sitoutuminen esitetään lähes poikkeuksetta positiivisena, toivottavana asiana ja työhön sitoutumisesta mahdollisesti seuraavat riskit jokseenkin olemattomina. Sitoutumisella on silti myös nurja puolensa. Organisaatioon sitoutuminen saattaa johtaa esimerkiksi ajan ja energian kuluttamiseen työssä niin tyystin, ettei niitä jää vapaa-ajalle, perheelle ja harrastuksille. Lisäksi organisaatioon sitoutunut henkilö ei välttämättä ole erityisen kiinnostunut sellaisten yleisten tietojen ja taitojen kehittämisestä, joita työmarkkinoilla tarvitaan. Tämä saattaa olla ongelma henkilön joutuessa syystä tai toisesta työttömäksi. Sitoutunut henkilö voi olla kehityksen jarru myös organisaatiolle, jos sitoutuminen merkitsee samalla organisaatiossa vallitsevan tilanteen hyväksymistä täydellisesti. ”Tyytyväinen ihminen on kehityksen jarru” kuuluu sanonta ja tämä on totta myös työorganisaatiossa. Lisäksi työhön sitoutuminen voi merkitä työntekijän oman innovatiivisuuden ja luovuuden tukahtumista sen sijaan, että henkilö edistäisi organisaation kehitystä. (Meyer & Allen 1997, 3.) Työhön sitoutuminen ei siis ole yksiselitteisesti joko tavoiteltava tai vältettävä asia.

Työntekijöiden työhön sitoutumista on tutkittu enimmäkseen kvantitatiivisesti.⁶ Kvantitatiivinen tutkimus ei välttämättä tavoita kovin hienovaraisia eroja naisten ja miesten sitoutumisen välillä. Niinpä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei enää 1990-luvulla ole havaittu lainkaan eroja naisten ja miesten sitoutumisessa työnantajaorganisaatioon. Tilanne oli toinen vielä 1960-luvulla, jolloin naisten palkkatyö ei ollut yhtä yleistä kuin tänä päivänä ja naiset olivat työhön sitoutuneempia kuin miehet. (Jokivuori 2002, 51–52.) Se, että eroa ei kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaita ei tarkoita, että eroa ei ole. Ehkä pitäisikin kysyä

⁶ Tutustuessani työhön sitoutumista käsittelevään tutkimukseen olen törmännyt vain yhteen laadulliseen tutkimukseen (Sturges & Guest 2001). Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö muitakin laadullisia tutkimuksia olisi aiheesta tehty. Se kertoo kuitenkin kvantitatiivisen työhön sitoutumisen tutkimuksen määrällisestä ylivoimasta verrattuna laadulliseen tutkimukseen.

miten naiset ja miehet ovat työhön sitoutuneet. Naisten ja miesten erilaiset työmarkkina-asetat sekä segregoituneet työmarkkinat saattavat implikoida eroja myös naisten ja miesten työhön sitoutumisen välillä.

Käsillä olevan tutkielman kannalta oleellista aiemmin tehdyissä katsauksissa, tutkimuksissa ja mittareissa on se että ne kaikki osallistuvat keskusteluun siitä, mitä työhön sitoutumisen käsitteellä tarkoitetaan ja miten käsitteen sisältöä pyritään tutkimaan ja mittaamaan. Työhön sitoutumista on tutkittu ja tutkitaan edelleen useilla eri tieteenaloilla (esimerkiksi psykologiassa, sosiaalitieteissä, hallintotieteissä). Tieteenalasta riippuen tutkimus on tarvinnut erilaisen näkökulman työhön sitoutumiseen ja samalla sisällöltään erilaiset käsitteet. Toisin sanoen vakiintunutta, tieteenalajaot ylittävää käsitystä työhön sitoutumisen käsitteen tarkasta sisällöstä ei ole.

John Mathieu ja Dennis Zajac ovat vuonna 1990 ilmestyneessä varsin laajassa katsausartikkelissaan tarkastelleet erilaisia organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat työntekijän, työn sekä organisaation ominaisuudet sekä työnjohdon ja työntekijöiden välinen suhde. Mathieu ja Zajac (1990, 181) toteavat, ettei heillä ole meta-analyysiaan tehdessään mahdollisuutta tietää, mikä tulokset aiheuttaa. Toisin sanoen koska työhönsä ja työorganisaatioonsa vahvasti sitoutunut työntekijä todennäköisesti arvioi nämä myönteisemmiksi kuin heikosti sitoutunut työntekijä, ei voida tietää, onko sitoutuminen seurausta työtehtävistä ja organisaation ominaisuuksista vai organisaatiolle ja työlle annettu myönteinen arvio seurausta sitoutumisesta.

John Meyer ja Natalie Allen (1991) ovat tutkineet myös nimenomaan organisaatioon sitoutumista psykologisena tilana. He jakavat organisaatioon sitoutumiseen kolmeen osatekijään, joista ensimmäinen eli affektiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän halua työskennellä organisaatiossa. Toiseksi, henkilön suhde organisaatioon ja työssä pysyminen voi perustua työn ja siitä saatavien palkkioiden tarpeeseen ja näin ollen jatkuvaan sitoutumiseen. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa tietoisuutta niistä haittapuolista ja menetyksistä, jotka seuraavat organisaation palveluksesta poistumisen myötä. Kolmas eli normatiivinen sitoutuminen heijastaa henkilön työskentelemistä organisaatiossa velvollisuudentunnosta. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen ”sitoutumisprofiilinsa”, joka koostuu hänen halustaan, tarpeestaan ja velvollisuudentunnostaan työskennellä organisaatiossa. Palaan mainittuihin kolmeen organisaatioon sitoutumisen muotoon myöhemmin (luku 3.4).

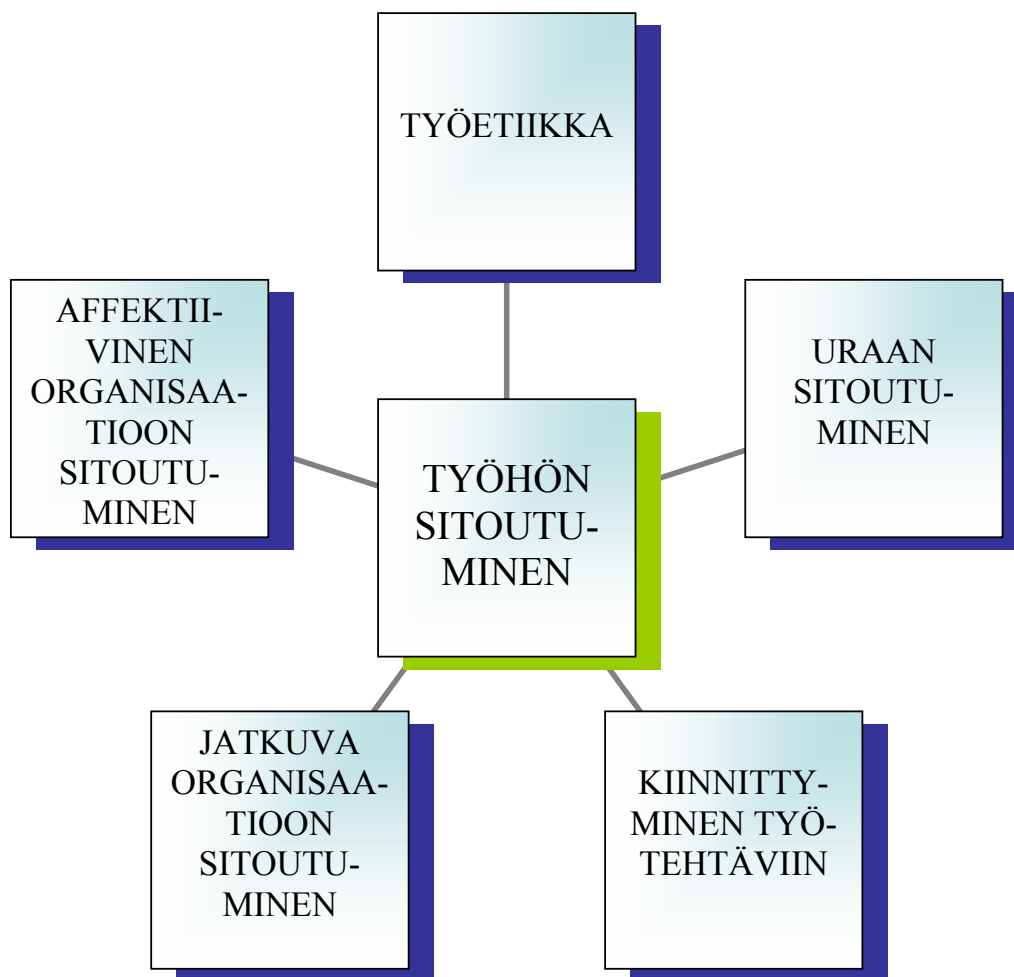
Psykologian näkökulmasta työhön ja organisaatioon sitoutumista ovat Suomessa tutkineet esimerkiksi Harju ja HUUHTANEN (1992; myös KIIANMAA 1996). He ovat tarkastelleet pankkialan työorganisaatiossa toteutettujen erilaisten muutosten vaikutusta työntekijöiden ja johdon sitoutumiseen. He ovat mitanneet organisaatioon sitoutumista melko paljon käytetyllä mittarilla, jonka ovat alun perin kehittäneet Cook ja Wall (1980). Mittarissa vastaajat arvioivat seitsenportaisella asteikolla suhtautumistaan esitettyihin, tässä tapauksessa pankkiorganisaatiota koskeviin väitteisiin. Väitteiden tarkoitus on mitata vastaajan samastumista organisaatioon, uskollisuutta organisaatiolle sekä kiinnittymistä osaksi organisaatiota (Cook & Wall 1980, 43). Harju ja HUUHTANEN (1992, 30) kuitenkin kritisoivat mittarin kysymyksiä siitä, että jotkin niistä viittaavat pikemminkin työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen kuin organisaatioon sitoutumiseen, vaikka organisaatioon sitoutumista varten mittari on kehitetty.

Pertti Jokivuori (2002) ja Kimmo Kevätsalo (2001) ovat tutkimuksissaan tarkastelleet työntekijöiden kaksoissitoutumista eli samanaikaista sitoutumista sekä työorganisaatioon että ammattiyhdistysliikkeeseen saman, laajan kyselyaineiston organisaatioon sitoutumiseen liittyvän osion valossa. Kyselylomakkeessa vastaajien suhdetta organisaatioon kartoitetaan samantyyppisten, osin täysin samojen ja osin täsmällisemmin organisaation ja työntekijän väliseen suhteeseen kohdennettujen kysymysten avulla kuin kymmenen vuotta aikaisemmin tehdyssä Harjun ja HUUHTANEN (1992) tutkimuksessa. Kyselylomakkeeseen vastanneista jopa lähes yhdeksän kymmenestä yhtyy väitteeseen ”kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi” (Jokivuori 2002, 44). Vastaukset eivät kerro mitään siitä, miten vastaajat ymmärtävät organisaation. Työorganisaatiot kuten vaikkapa pankit saattavat olla laajoja ja jopa monikansallisia. Haluaako vastaaja tällöin ponnistella koko monikansallisen organisaation hyväksi, vai ajatteleeko hän kysymykseen vastatessaan vain sitä pankkikonttoria jossa hän työskentelee yhdessä työtovereidensa kanssa. Tämä ja monet muut työhön sitoutumiseen liittyvät kysymykset jäävät väistämättä piiloon kvantitatiivisessa lomakekyselyssä. Kvantitatiiviset tutkimukset eivät siis onnistu – jos eivät pyrikään – kuvaamaan yksilöiden kokemusta työhön sitoutumisesta.

Järjestystä työhön sitoutumisen tutkimuksen käsitteelliseen sekamelskaan on tuonut Paula C. Morrow (1993) mittavan määrän tieteellisiä aikakauslehtiartikkeleja käsittävällä review-tutkimuksellaan. Morrow esittää oman jäsenyyksensä niistä sitoutumisen komponenteista tai perusolottuvuuksista, joiden avulla nimenomaan työhön sitoutumisen tutkiminen ja

tarkasteleminen on hänen mielestään mielekästä. Morrow ei siis niinkään ota kantaa siihen mitä työhön sitoutuminen pohjimmiltaan on vaan siihen, kuinka työhön sitoutumisen ulottuvuuksia on tutkittu ja kuinka niitä tulisi tutkia.

Morrow (1993, 159–161) on eritellyt työhön sitoutumisen viisi perusulottuvuutta, joiden avulla on mahdollista tarkastella työntekijän työhön sitoutumista varsin kattavasti. Morrow ei kuitenkaan väitä, että työhön sitoutumista tulisi tutkia vain näiden perusulottuvuuksien avulla. Päinvastoin, hän (Morrow 1993, 127–155) kokoaa yhteen useita käyttökelpoisia käsitteitä, joiden avulla työhön sitoutumista on mahdollista tarkastella uusista näkökulmista ja entistä monipuolisemmin. Kyseiset uudet käsitteet voi pääsääntöisesti palauttaa johonkin tai joihinkin viidestä työhön sitoutumisen perusulottuvuudesta.



Kuvio 1 Viisi työhön sitoutumisen perusulottuvuutta (Morrow 1993, 160).

Morrow (1993, 127–161) siis esittää työhön sitoutumisen muodostuvan 1) *työetiikasta* (work ethic endorsement), jota voi tarkastella esimerkiksi lottokysymyksen avulla; 2) *uraan sitoutumisesta* (career commitment), johon organisaatioon sitoutumisen ohella on palautettavissa yhteisöllinen tai yhteiskunnallinen sitoutuminen (community commitment); 3) *työtehtäviin kiinnittymisestä* (job involvement), johon työetiikan ohella palautuu huomion suuntaaminen työssä (focus of attention at work); 4) *jatkuvasta organisaatioon sitoutumisesta* (continuance organizational commitment); sekä 5) *affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta* (affective organizational commitment). Uusista käsitteistä organisaatioon sitoutumisen käsitteeseen läheisesti liittyvät edelleen sitoutuminen ryhmään (group commitment); organisaatiokansalaistoiminta (organizational citizenship behavior) jolla tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista, avuliasta ja rakentavaa toimintaa josta hän ei saa palkkaa; sekä Exit-Voice-Loyalty-Neglect, jonka avulla kartoitetaan työntekijöiden toimintaa tilanteessa, jossa organisaation tila ja tulevaisuus on syystä tai toisesta uhattuna. Lisäksi työhön sitoutumiseen liittyy kontrollin paikantuminen työssä (work locus of control) joko henkilöön itseensä tai hänen ympäristöönsä. Tämä käsite ei ole palautettavissa mihinkään Morrowin jäsentämistä perusulottuvuuksista, vaikka käsitteen avulla voidaan tarkastella tai ainakin sivuta työhön sitoutumista.

Olen valinnut tämän tutkielman lähtökohdaksi nimenomaan yllä mainitun Morrowin työhön sitoutumisen jäsenyyksen, koska siinä on perustellusti otettu huomioon useita erillisiä ja erilaisia työhön sitoutumisen ulottuvuuksia. Tarkastelen seuraavaksi tässä luvussa jokaisen työhön sitoutumisen perusulottuvuuden käsitteellistä sisältöä. Tämän jälkeen jäljitän käsitteen yhtymäkohtia empiriaan haastatteluaineiston avulla. Tarkastelen lähemmin myös uusista käsitteistä niitä, jotka ovat aineistoni kannalta relevantteja.

3.2 Työetiikka

Työetiikka, jota myös protestanttiseksi työetiikaksi kutsutaan, on vanhin sitoutumiseen liittyvä käsite. Käsitteen synty sijoitetaan vuoteen 1905, jolloin ilmestyi Max Weberin teos *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Työetiikka on osa henkilön arvomaailmaa. Se syntyy sisäisestä motivaatiosta ja uskosta työnteon merkityksellisyyteen. Työetiikalla tarkoitetaan joko työn korostamista arvona tai päämääränä sinänsä tai työn tärkeyttä henkilön arvojen ja päämäärien toteuttamisen mahdollistajana. Työnteon ja työn arvostamiseen voi

liittyä pyrkimys itsenäisyyden tai omavaraisuuden saavuttamiseen työnteon kautta. Työn merkitys henkilölle voi pohjautua esimerkiksi säästäväisyyteen tai vapaa-ajasta kieltäytymiseen tavoiteltavina hyveinä. Työn arvostamisen taustalta voi löytyä myös uskonnollisia, hengellisiä tai kulttuurisia arvoja, jotka painottavat työn merkitystä henkilön elämälle ja hyvinvoinnille. Työ tarkoittaa väistämättä tässä yhteydessä muutakin kuin vain palkkatyötä. Esimerkiksi vapaaehtoistyö voi joillekin olla paras keino selviytyä työttömyydestä tai löytää eläkkeellä olon mielekkyys. (Morrow 1993, 1–17.)

Henkilö voi löytää mielekkyyden elämälleen yhteiskunnallisesti huonostikin arvostetun työn kautta. Richard Sennett kertoo kirjassaan *Työn uusi järjestys* (2002, 10–11) Yhdysvalloissa asuvasta miehestä, joka oli puunannut vessoja ja lakaissut lattioita samassa työssä parikymmentä vuotta. Mies teki työnsä nurkumatta, koska hän halusi huolehtia omasta perheestään ja työn avulla tämä oli hänelle mahdollista. Työskentely ja 15 vuoden säästäminen teki mahdolliseksi ostaa talon esikaupunkialueelta, jossa mies halusi kasvattaa lapsensa. Mies hoiti työnsä hyvin, sillä työ mahdollisti niiden päämäärien ja arvojen toteuttamisen, jotka olivat hänelle tärkeitä.

Zygmunt Bauman (1998, 5) ymmärtää työetiikan perustuvan kahdelle julkilausumattomalle lähtökohdalle. Ensimmäinen on se, että elannon ja hyvinvoinnin kannalta välttämättömät hankinnat edellyttävät henkilön työskentelevän jollakin tavalla niiden eteen. Toisin sanoen mikään ei ole ilmaista; ilmaisia lounaita ei yksinkertaisesti ole olemassa. Toiseksi henkilön ei koskaan tule tyytyä siihen, mitä hänellä jo on vaan hänen on pyrittävä hankkimaan koko ajan lisää. On sekä moraalisesti vahingollista että typerää tyytyä vähempään, kun voi saavuttaa enemmän. Tällaisen ajattelun myötä työn vaihtoarvo väistyy työn itseisarvon tieltä. Työ on hyvä asia ja työskentely henkilön normaali olotila johon hän pyrkii riippumatta siitä, edellyttääkö henkilön taloudellinen tilanne työssäkäyntiä vai ei.

Lottokysymyksen avulla selvitetään, jatkaisiko henkilö palkkatyössään jos hän voittaisi lotossa suuren summan rahaa, saisi perinnön tai pystyisi jollakin muulla tavalla turvaamaan hyvän taloudellisen toimeentulon. Lottokysymystä on käytetty säännöllisin väliajoin 1950-luvulta asti aina kun tutkijat ovat halunneet tarkastella sukupolvittain toistuvaa väitteitä työvoiman laiskistumisesta. Lottokysymyksen avulla voidaan mitata henkilön ei-taloudellista työhön sitoutumista (non-financial employment commitment), eli käytännössä työetiikkaa (Morrow 1993, 143–147). Vastaukset lottokysymykseen tuovat yhden lisänäkökulman

julkisuudessa usein toistuvaan väitteeseen, jonka mukaan maamme työttömyysturva ei kannusta työntekoon tai kannustaa jopa työttömäksi jäämiseen.

Tämän tutkielman vuonna 2003 tehdyissä haastatteluissa kysyttiin kaikilta neljältä päätoimisesti Teleluurissa työskentelevältä henkilöltä, jatkaisivatko he palkkatyössä jos saisivat elämiseen mainiosti riittävän lottovoiton. Yksi haastatelluista, jo ennen nykyistä työtään pitkän työuran tehnyt ja eläkepäiviään odotteleva soittaja vastasi, että hän tekisi jotakin muuta, mikäli voittaisi lotossa. Hän totesi myös, että viihtyminen ja hyvä ilmapiiri työpaikalla ovat tärkeitä, mutta raha on ehkä kuitenkin kaikkein tärkeintä työnteossa. Kolme huomattavasti nuorempaa haastateltavaa sen sijaan eivät pitäneet todennäköisenä, että he lopettaisivat työnteon kokonaan lottovoiton sattua kohdalle. He korostivat vastauksissaan työn merkitystä ajankäytön jäsentymisen, sosiaalisten kontaktien ja oman tarpeellisuuden tunteen kannalta.

Haastattelija: No jos sä saisit riittävän lottovoiton niin kävisikö silti töissä?

Teemu: Siis niin, varmaan. Kävisin toki. Tietysti pitäisin varmaan jonkun sapattivuoden, ehkä. Mut kyllä kävisin. Että emmä tiedä onko se sitä, että se tuo ihmiselle jonkin näköstä statusta, että on työpaikka. Verrattuna siihen jos on kotona.

Saloniemen (2000, 99–101) mukaan suurin osa suomalaisista palkansaajista toimisi samoin kuin kolme nuorta vastaajaa. Mikäli lottovoitto sattuisi kohdalle, lyhentäisi yli puolet palkansaajista työaikaansa tai tekisi töitä vain satunnaisesti. Sen sijaan vain viidennes palkansaajista arvioi lopettavansa työnteon lottovoiton myötä kokonaan. Viidennes jatkaisi edelleen työntekoa nykyisellä tavalla. Havainto ei anna viitteitä siitä, että palkkatyöhön liittyvät arvot olisivat murentumassa yhteiskunnassamme.

Kaikki kolme nuorta haastateltavaa, jotka olivat lottovoitosta huolimatta valmiita jatkamaan työuraansa, asettivat vastauksissaan palkkatyön vastakkain kotona olemisen kanssa. He eivät sanojensa mukaan osaisi vain olla kotona. Ilman palkkatyötä he saattaisivat laiskistua ja menettäisivät työpaikan mukanaan tuoman aseman yhteiskunnassa.

Henni: Että en mä osais kuvitella olla päivät kotona. En minä tiedä, en minä osais siellä olla. Nytteki kun loma tulee, ni minä lähen mökille sitte tai jonneki muualle. En mä jää (paikkakunnalle, TK) ollenkaan loman ajaks. Kyllä mulle se, kyllä sitä ny täytyy. Ja hullukshan sitä tulis, jos niin ajattelis että olis.

Vastauksissa jää piiloon se, että kotona ”oleminen” sisältää usein suuren määrän reproduktiotyötä. Työtä, jota ei arvosteta tai mielletä lainkaan työksi. Sipilä (1996, 121) toteaa, että kodeissa tehdään, ja etenkin naiset tekevät valtavan määrän näkymätöntä työtä. Työtä, joka jää helposti näkymättömäksi, koska sen tuloksena ei yleensä synny pysyviä tuotteita vaan ne kulutetaan saman tien. Lisäksi kotityön taloudellinen merkitys on kansantalouden kirjanpidon kannalta näkymätöntä. Toisin sanoen kotityö on kansantaloudelle ilmaista työtä. Kotityö jää yleensä näkymättömäksi myös poliittisessa mielessä. Yhteyskeskuksen työntekijöiden puhe toistaa kotityön näkymättömyyttä tukemalla mielikuvaa passiivisesta kotona olemisesta ja laiskistumisesta sohvalla.

Kortteinen (1992) on tutkimuksessaan tarkastellut koneistajia sekä pankkitoimihenkilöitä ja etsinyt näiden kahden toisilleen varsin vastakohtaisen ammattiryhmän avulla niiden taustalta jotakin yhteistä ja yleistä. Kortteinen puhuu kollektiivisesti ylläpidetystä, yksilön kunniaa määrittävästä moraalista. Moraali edellyttää uhrautuvaa työskentelyä olosuhteissa, jotka eivät välttämättä ole työntekijän kannalta optimaaliset tai edes turvalliset. Tällaista suomalaisille yhteistä kollektiivista tajuntaa Kortteinen kutsuu selviytymisen eetokseksi (Kortteinen 1992, 50.) Suomalaisen selviytymisen eetoksen omaksuneet niin naiset kuin miehetkin arvostavat palkkatyötään kirkkaasti ohi kotona tehtävän reproduktiotyön.

Teleluurin työntekijöiden selviytymisen eetoksen tai työetiikan yksityiskohtaisempaa tarkastelemista varten olisin tarvinnut lisää kysymyksiä vastaajien arvoista ja etenkin tarkentavia lisäkysymyksiä. Työn merkityksen erittelemisen kriittisesti ei välttämättä ole helppoa yhteiskunnassa, joka perustuu kansalaisten kokopäiväiselle palkkatyölle. Jotakin haastatteluvien työetiikasta kertoo joka tapauksessa se, että heillä oli haastatteluhetkellä työpaikka Teleluurissa. He olisivat voineet elää – toki pienemmin tuloin – työttömyysavustuksen tai opintotuen kaltaisilla etuuksilla. Työntekijät olivat kuitenkin valinneet työnteon Teleluurissa, usein vieläpä opiskelun tai toisen työn ohella.

3.3 Kiinnittyminen työtehtäviin ja uraan

Tarkastelen seuraavaksi kahta Morrowin (1993) jäsentämää työhön sitoutumisen perusolottuvuutta. Ensimmäinen on työtehtäviin kiinnittyminen ja toinen sitoutuminen uraan. Käsitteiden avulla on mahdollista erotella kaksi erilaista työhön sitoutumisen muotoa, jotka

molemmat pohjautuvat pitkälti työntekijän mieltymyksiin ja henkilökohtaisiin valintoihin. Selvitän kummankin käsitteen sisältöä vuorollaan, minkä jälkeen tarkastelen aineistoa käsitteen avulla.

Työtehtäviin kiinnittymistä on lähestytty erilaisin käsittein. Ensimmäkin *työhön kiinnittymisen* (work involvement) käsitteen avulla eräät tutkijat ovat pyrkineet kuvaamaan työn keskeisyyttä henkilön elämässä ja arvomaailmassa ylipäänsä. Työhön kiinnittymisellä on siis tarkoitettu minkä tahansa työn normatiivista arvoa henkilölle. Tämä käsite ei ole täysin erotettavissa työetiikan käsitteestä, minkä vuoksi sen käyttö ei ole mielekästä. (Kanugo 1982, 341–342.)

Toiseksi, *työpaikkaan sitoutumisen* (job commitment) käsitteellä on tavoiteltu työntekijän tyytyväisyyttä, investointeja ja sitoutumista työhönsä. Tällainen psykologinen kiinnittyminen työhön heijastaa henkilön aikomusta jatkaa samassa työpaikassa. Työpaikkaan sitoutumista on mitattu esimerkiksi työntekijän erilaisten poissaolojen avulla. Eron tekeminen työpaikkaan sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen käsitteiden välille on todettu ongelmalliseksi, minkä vuoksi käsitettä ja sen sisältöä on edelleen pyritty selkiyttämään. (Kanugo 1982, 341–342; Morrow 1993, 66–69.)

Kolmas käsite, *työtehtäviin kiinnittyminen* (job involvement) liittyy niihin konkreettisiin työtehtäviin, jotka henkilön kulloiseenkin työhön kuuluvat. Toisin sanoen työtehtäviin kiinnittyminen liittyy siihen, kuinka kiinnostavaa, keskeistä ja mielekästä henkilön sen hetkinen työ on nimenomaan sisältönsä vuoksi. Kyseessä ei tällöin ole työstä saatu korvaus, ammatiasema tai arvostus, vaan yksinkertaisesti niiden tekojen ja toimien mielekkyys, joita henkilön työnkuvaan sisältyy. Tästä seuraa, ettei työtehtäviin kiinnittyminen edellytä henkilöltä työetiikkaa eikä organisaatioon sitoutumista. (Kanugo 1982, 341–342.)

Työntekijän kannalta mielekkäästi organisoidut, rikkaat työtehtävät edesauttavat häntä kiinnittymään työtehtäviinsä. Työtehtävien suunnittelussa voidaan työn sisältöä monipuolistaa niin, että pyritään painottamaan koko käsillä olevaa työtehtävää yksittäisen vaiheen sijaan. Tällöin vastuu työorganisaation tuloksesta jakaantuu myös työntekijöille. Tämä lisäksi sekä tekemisen että ajattelemisen sisällyttäminen työtehtäviin lisää työn mielekkyyttä, kuten myös työtehtävien sisällön joustavuus olosuhteiden vaihdellessa. (Walton 1985, 81.) Mainittujen uudistusten myötä työtehtävät muuttuvat työntekijöiden kannalta paitsi vastuullisemmiksi, myös mielekkäämmiksi ja monipuolisemmiksi.

Teleluurissa tehtävä soittotyö on hyvin yksitoikkoista puhelujen soittamista ja vastaanottamista. Työtehtäviin tuovat kuitenkin vaihtelua ja monipuolisuutta erilaiset projektit, joista jotkin ovat soittajien keskuudessa halutumpia kuin toiset. Haluttuja projekteja käytetään motivoimaan ja palkitsemaan soittajia, joiden toivotaan pysyvän Teleluurin palveluksessa. Vähiten haluttuja ovat yksitoikkoiset massaprojektit, joissa myydään yksinkertaista tuotetta suurelle määrälle ihmisiä. Tällaisissa projekteissa työskentelee yleensä soittotyön hiljattain aloittaneita työntekijöitä. Massaprojektista, joka saattaa kestää vuosia kun lyhyimmät projektit ovat ohi jopa puolessa tunnissa, siirretään työntekijä yleensä monipuolisempiin ja samalla vaativampiin projekteihin. Vaihtoehtoisesti työntekijä ylennetään tiiminvetäjäksi tai sitten hän ryhtyy tekemään rinnakkain myös toista projektia.

Teleluurin soittajat saavat yleensä kokeilla erityyppisiä projekteja löytääkseen sen, jossa he viihtyvät ja tekevät hyvää tulosta. Toisinaan mielekäs projekti löytyy hyvinkin nopeasti. Mikäli soittaja on tehnyt hyvää tulosta ja viihtynyt projektissa, pyritään hänet sijoittamaan samantyyppiseen projektiin myöhemminkin. Kaikkien soittajien ei siis tarvitse osata kaikkea Teleluurissa tehtävää puhelintyötä. Tiiminvetäjien mukaan parhaat soittajat tekevät hyvää tulosta millaisessa projektissa tahansa. Tällaiset soittajat varataankin aina uusia projekteja perustettaessa ensimmäisenä. Useimmat Teleluurin soittajista määrittivät kuitenkin itsensä joko myyjätyypiksi tai asiakaspalvelutyyppiksi sen mukaan, kummassa työssä he viihtyvät ja kokevat olevansa parempia. Soittajat voivat myös esittää toivomuksia projekteista, joissa he haluavat tai eivät halua työskennellä.

Henni: (. .) Mutta mä en o silleen niin kun halunnu oikeestaan mihinkään projektiin. Mut yhestä mä halusin ulos, että mä tunsin että mä en pysty tätä, että tää sotii...mua vastaan niin kaikilla mahdollisilla tasoilla kun olla ja voi. Ni siinä kyllä mua kuunneltiin, että mä sitten pääsin siitä pois. Kun mä sanoin että mä en kerta kaikkiaan mä en voi tätä myydä että tää sotii mun periaatteita vastaan. Ja kaikkee. Ni kyllä mä sitten pääsin siitä pois.

Tärkeää ei siis ole vain se missä projektissa soittaja tekee parasta tulosta vaan myös se missä hän viihtyy. Oletettavasti nämä kaksi asiaa kuitenkin liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Työn monipuolisuutta ja vaihtelua sekä samalla työssä viihtymistä lisätäkseen jotkut soittajat tekevät montaa eri projektia päällekkäin. Kenelläkään ei projekteja voi kuitenkaan olla määrättömästi ilman että se alkaa haitata tulosta.

Annukka: No jos on monta projektia meneillään eli on monessa projektissa mukana ni sillan se on sitä luovaa. Mut nytkin kun mä on siitä lähtien kun mä on tullu ni mä on tehny koko aika tota

(projekti W, TK), ni periaatteessa se menee jo ihan rutiinilla ettei siinä tarvi ees miettiä mitä siellä puhuu. Et pystyy vaikka samalla kirjottaa toista asiaa kun puhuu puhelimessa. Et jos on monta eri projektia samaan aikaan meneillään ni ehkä se on vähän kiinnostavampaa kun että tehään vaan yhtä. Et sen takia mä menin tohon (projekti Y, TK) ihan et tulee vähän vaihtelua. Et se on aika ykstoikkosta tehä koko ajan yhtä ja samaa.

Kaikki haastatellut soittajat eivät halua tehdä useita projekteja samanaikaisesti vaan keskittyvät vain yhteen kerrallaan. Oletettavasti tämä riippuu myös siitä, millainen projekti on kyseessä; mitä monipuolisempi ja vaikeampi tuote ja mitä enemmän opittavaa asiasta on, sitä mukavampi projekti soittajien mielestä on ollut. Mikäli projekti on kyllin monipuolinen, ei soittaja halua rinnalle toista projektia. Soittajat havainnollistivat tämän vertaamalla sinisen muoviampparin myymistä jonkin palvelun markkinointiin. Usein uuden projektin alku on tuotetietojen ja kohderyhmään sopivan markkinointityylin opettelua, mutta myöhemmin projekti muuttuu rutiiniksi. Suurin osa haastatelluista soittajista vaikutti pääsääntöisesti varsin tyytyväisiltä projekteihin, joissa he työskentelivät.

Soittajien työtä pyritään Teleluurissa kehittämään koko ajan niin, että heidän myyntipuheensa eli kunkin projektin soittajille ennalta suunniteltu spiikki muovautuisi paremmaksi ja ytimekkäämmäksi. Jokainen työntekijä kehittää myyntipuheesta omaan suuhunsa sopivan version. Lisäksi työntekijät voivat antaa vinkkejä toisilleen sanavalinnoista tai ilmaisuista, jotka he ovat kokeneet toimiviksi. Tietoja projektin tuotteista vaihdetaan soittajien kesken ylipäänsä. Soittajat myös päivittävät omia tietojaan esimerkiksi toimeksiantajan www-sivustoilta, sillä tuotetiedot saattavat muuttua nopeaan tahtiin. Teleluurissa ei haastattelujen tekemisen aikaan ollut omaa tiedotusjärjestelmää, jolla kaikki samassa projektissa työskentelevät voisi henkilöt tavoittaa.

Pinja: Vaihtelevuus on ehdottomasti yks että mä en jaksaa niin kun ykstoikkosta työtä. Ja tässäkin firmassa on hommia mitä on ykstoikkosta työtä. Mutta ni mä en tee semmosta ja mä tykkään että tää on vaihtelevaa ja mielenkiintosta ja haastavaakin. Varsinkin tää homma mitä tekee on haastavaa. Täytyy tietää hirveesti.

Monet Teleluurin työntekijät totesivat olevansa tyytyväisiä siitä, että heidän pystymiseen ja osaamiseen työssä luotetaan. He kertoivat saaneensa työssään paljon vastuuta ja kokivat onnistuneensa vastuullisissa tehtävissään hyvin. Kuitenkaan he eivät olleet vastuun kantajina yksin vaan saavat apua aina sitä pyytäessään ja tarvitessaan. Työt Teleluurissa tehdään pitkälti yhdessä, vaikka jokaisella työntekijällä onkin oma vastuualueensa.

Tieto- ja viestintätekniikan avulla tehtävässä työssä korostetaan yhä vahvemmin sosiaalisia taitoja. Sosiaalisten taitojen keskiössä on palveluun yhdistetty myynti ja markkinointi, mikä edellyttää työntekijältä sekä sosiaalisia että markkinointiin liittyviä valmiuksia. Toiminta asiakkaiden kanssa ylipäänsä, kuten keskustelut, palvelu, myynti, kyselyt sekä neuvonta ovat samalla joko tuotteen, palvelun tai oman organisaation myynnin edistämistä ja edustamista. Tärkeintä ei enää ole se, mitä työntekijä osaa vaan se, miten hän osaamisensa asiakkaille ja toimeksiantajille esittää. Työhön kiinnittymisen ei perustu enää pelkkään suorittamiseen vaan aktiiviseen ja itsereflektiiviseen olemiseen, esittämiseen ja tuntemiseen: työntekijän tulee aina osata valita tilanteeseen sopiva toimintatapa. Samalla kun tietointensiivisen työn vaatimukset painottavat yhä enemmän sosiaalisia ja markkinointiin liittyviä taitoja, muuttuu myös työntekijöiden sitoutuminen ja kiinnittyminen työhön. (Korvajärvi ja Lehto 2000, 209.) Tästä voi vetää johtopäätöksen, että työhön sitoutuminen on muuttumassa kokonaisvaltaisemmaksi, koko työntekijän persoonallisuutta, sosiaalisia tietoja ja taitoja sekä ruumiillisuutta koskevaksi. Työhön ei sitouduta niinkään työn tekemisen kuin työntekijänä olemisen kautta.

Monipuolisuuden kokemus tulee haastateltujen Teleluurin soittajien työhön vaihtuvien projektien ohella myös vaihtuvista asiakkaista. Jokainen asiakas on yksilöllinen työtehtävä, johon työntekijän pitää sitoutua. Asiakasta on ennen kaikkea kuunneltava tarkasti. Kuitenkin soittajien ammattitaitoon kuuluu myös kyky katkaista rupattelu ja siirtyä asiaan. Etenkin asiakaspalvelussa on asiakkaita pakko pystyä auttamaan ja vastaamaan heidän esittämiinsä kysymyksiin. Soittaja ei yksinkertaisesti saa sanoa ”en tiedä” asiakkaiden arvaamattomiin ja toisinaan merkillisiin kysymyksiin, vaan hänen on otettava selvää. Asiakkaalle soitettaessa ja etenkin myyntityössä soittajalta vaaditaan rohkeutta. Soittaja ei koskaan voi tietää kuinka huonoon aikaan hän asiakkaalle soittaa. Lisäksi soittajan on argumentoitava rohkeasti asiansa puolesta ja uskallettava kumota asiakkaan vastaväitteet. Edellä mainitut joko asiakaspalveluun tai myyntityöhön tai molempiin liittyvät sosiaaliset ja markkinointiin liittyvät vaatimukset soittajan on täytettävä. Vaatimukset muovaavat soittajien sitoutumista työtehtäviin, sillä työntekijät eivät välttämättä koe asiakaspalvelua ja varsinkaan myyntityötä mieluisaksi, vaan jopa vastenmieliseksi työksi.

Yhteyskeskustelyssä on haastateltujen Teleluurin työntekijöiden mukaan hyvää se, että työtä ei tarvitse eikä itse asiassa edes voi viedä työpäivän päätyttyä mukanaan kotiin. Soittajat ja tiiminvetäjät eivät sanojensa mukaan juurikaan ajattele työasioita kotonaan vaan jättävät ne mielestään työpaikan oven sulkeuduttua selän takana. Työvuorot eivät veny, koska

aamuvuoron työntekijöiden on luovutettava työpisteet iltavuoron työntekijöille. Myöskään iltavuoron työntekijät eivät voi venyttää työpäiväänsä, sillä asiakkaille ei voi soittaa kovin myöhään illalla. Edelleen työpäivään sisältyvät tauot saa pitää rauhassa, vaikka työstä irtaantuminen ja tauolle pääseminen saattaa välillä viedä kiireen vuoksi etenkin tiiminvetäjiltä aikaa.

Joissakin haastatteluissa kysyttiin mitä eroa – jos mitään – on siinä, tekeekö puhelinpalvelutyötä nainen vai mies. Vastaajista soittajat tiiminvetäjiä yleisemmin eivät nähneet eroa naisten ja miesten välillä vaan he katsoivat erojen selittyvän yksilöllisillä ominaisuuksilla. Kysymykseen vastanneista tiiminvetäjistä yhdessä haastatellut Leena ja Rami olivat ainoita, jotka eivät haastattelussaan nostaneet esiin minkäänlaisia sukupuolieroja. Oletan, että he eivät halunneet pohtia sukupuolieroja yhteishaastattelussa, toistensa kuullen. Mikäli kaikki yhteishaastattelutilanteessa paikalla olleet olisivat olleet vain joko naisia tai miehiä, olisivat he saattaneet tuoda esiin joitakin sukupuolieroja. (Reinharz 1992, 23). Vaikeus puhua sukupuolesta, vastahakoisuus tunnistaa eroja naisten ja miesten työskentelytapojen välillä sekä epäily erojen olemassaolosta työorganisaatiossa ovat kohtia, joissa Leena Kosken ja Silva Tedren (2003, 22) tunnistama ja nimeämä sukupuolihuoli pääsee pulpahtamaan esiin. Sukupuolihuoli on yksilöiden huolta siitä, onko jokin kokemus, ero, asia tai prosessi todella sukupuoleen liittyvä vai ei. Huoli saa pohtimaan, miten paljon eroja voi selittää sukupuolella: onko sittenkään kyse sukupuolesta vai jostakin muusta. Epävarmuus sen suhteen, mikä merkitys sukupuolelle tulisi antaa, saa helposti ohittamaan koko sukupuolen. Näin sukupuolihuolen myötä sukupuoli jää piiloon tai tyystin pois, kuten esimerkiksi juuri Ramin ja Leenan tulkinnassa sukupuolen merkityksestä yhteyskeskustuksessa.

Osa haastatelluista ei nähnyt mitään eroa siinä, miten naiset ja miehet työtä tekevät. Sen sijaan he totesivat sukupuolella olevan merkitystä silloin, kun projektissa on kysymys selvästi miehisiksi tai naisisiksi mielletyistä tuotteista tai palveluista. Tällaisiksi haastateltavat mainitsivat esimerkiksi sairaalatarvikkeet, hygienia tuotteet, makeiset ja muut elintarvikkeet, joita naiset siis myyvät miehiä paremmin. Miehet puolestaan sopivat naisia paremmin projekteihin, joissa ollaan tekemisissä informaatioteknologian kanssa, koska miehillä katsottiin olevan aihepiiriin liittyvää tietoutta jo valmiiksi enemmän kuin naisilla. Sukupuolen työnjaollinen merkitys työpaikkatasolla ja työntekijöiden kommentoissa toistaa laajempaa, työmarkkinat jakavaa sukupuolen mukaista segregatiota.

Soittajien sukupuolella nähtiin olevan merkitystä myös projektin kohderyhmän kannalta. Haastateltavat totesivat esimerkiksi, että ”naiset osaa lirputella miesasiakkaille” ja saada heidät ostamaan tuotteen. Toisaalta oletettiin myös, että keski-ikäiset naiset pitävät miesäänestä puhelimessaan, jolloin mies saa myydyksi heille paremmin kuin toinen nainen. Näissä kommentissa puhelinpalvelutyöhön liitetään automaattinen oletus naisten ja miesten välisestä seksuaalisesta jännitteestä, jolloin muiden kuin heteroseksuaalisten jännitteiden mahdollisuus jää piiloon. Siten Teleluurin vuorovaikutuksellisia suhteita suunniteltaessa ja asiakkaiden reaktioita tulkittaessa toistuu heteroseksuaalisuuden normatiivisuus. Heteronormatiivisuudella tarkoitetaan oletusta siitä, että kaikki ovat – tai ainakin heidän tulisi olla – heteroseksuaaleja (Juvonen 2002, 254). Heteronormatiivisiin käytäntöihin eivät kuulu vain heteroseksuaalisuuden pitäminen itsestään selvänä tai sen esittäminen ainoana myönteisenä mahdollisuutena, vaan niihin sisältyvät myös käytännöt, joilla muut vaihtoehdot esitetään huonompina, kielletympinä tai epäsuotavampina. Heteroseksuaalisuutta pidetään kyseenalaistamattomana tapana järjestää ihmisten välisiä asioita myös työelämässä. Heteronormatiiviset käytännöt sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kielteisesti suhtautuva asenneilmapiiri työpaikoilla ei kohdistu vain esimerkiksi lesbo-, homo-, bi- ja transtyöntekijöihin tai -asiakkaisiin vaan kaikkiin työyhteisön jäseniin ja joka ikiseen asiakkaaseen. (Lehtonen 2002, 11.)

Uraan sitoutumista on myös tutkittu useiden erilaisten käsitteiden avulla. Tällaisia käsitteitä ovat *urakeskeisyys* (career salience), *urasuunnittelu* (vocational planning aspects of career salience) ja *urauskollisuus* (career loyalty). Myös *sitoutumista tiettyyn profession* on tutkittu uraan sitoutumisen yhteydessä. Kuitenkin työtehtävien, ammattien ja professioiden erot liudentuvat työmarkkinoiden muutosten myötä niin, ettei profession sitoutumista ole enää mielekästä tutkia erillisenä käsitteenä. Sen sijaan ihmisten aktiivi-ian mittaiset, joskin katkonaiset työurat ovat käyneet niin tavallisiksi, että työtehtäviin, ammattiin ja profession sitoutuminen voidaan sisällyttää uraan sitoutumisen käsitteeseen. (Morrow 1993, 19,48.)

Sitoutuminen uraan tai omaan alaan voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilö hakeutuu tietylle alalle tai tietynlaiseen ammattiin ja tehtävään sen sijaan, että hän ottaisi vastaan minkä tahansa työn, jonka hän voi saada (Morrow 1993, 19–31). Tässä tutkielmassa ymmärränkin uraan sitoutumisen jonkinlaisena johdonmukaisuutena ja juonellisuutena niissä valinnoissa ja ratkaisuissa, joita henkilö tekee koulutuksensa ja työpaikkojensa suhteen. Uraan sitoutumiseen voi liittyä henkilökohtaisten uratavoitteiden asettaminen sekä määrätietoinen

työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi. Kenties parempi vaihtoehto kuin puhua sitoutumisesta uraan olisi puhua sitoutumisesta omaan alaan, sillä uraan sitoutumisen käsite ei tavoita ammatillista uskollisuutta, joka käsitteeseen kuitenkin sisältyy. (Morrow 1993, 19–31.) Myös Teleluurin työntekijöiden haastatteluissa toistuu puhe omasta alasta. Tästä huolimatta käytän teoreettisen keskustelun yhteydessä uraan sitoutumisen käsitettä, koska aineistossa etenkin nuorten työntekijöiden haastatteluissa toistuu ajatus valintojen ja mahdollisuuksien merkityksestä heidän oman tulevaisuuden ja työuransa kannalta. Näin huolimatta siitä, että he eivät välttämättä vielä tieneet millaisista ammateista ja työtehtävistä heidän oma uransa tulee muodostumaan. Ymmärrän siis uran muodostuvan monien eri alojen opinnoista, töistä ja ammateista sekä uraan sitoutumisen muodostuvan näitä koskevien valintojen johdonmukaisuudesta.

Emeli: No en tiedä ei tämä ole oikeen minun alaa. Että tietyllä tavalla muuten voisinkin olla sopiva jos ois enemmän kiinnostusta ni sitten vois satsata. (. . .)

Uraan sitoutumiseen saattaa sisältyä omaan alaan perehtyneisyyden syventäminen vapaaajalla (Morrow 1993, 27). Toisaalta tietyt alat ja asemat myös edellyttävät työntekijöiltään enemmän panostamista työajan ulkopuolella kuin toiset. Esimerkiksi tietointensiivisen asiantuntijatyön luonteeseen voi ”kuulua” työ iltaisin ja viikonloppuisin. Tietointensiivinen työ voi vaatia sellaista itsensä kehittämistä, opiskelemista ja matkustamista, joka ei läheskään aina ole mahdollista työaikana. (Korvajärvi ja Lehto 2000, 208.)

Raija Julkunen (1987, 245–250; 2001, 18–22) on esittänyt ammattien välisten erojen rapautuvan ja korvautuvan työntekijöille suotaviksi koetuilla ominaisuuksilla eli kvalifikaatioilla. Kvalifikaation käsitteellä kuvataan työprosessin ja tuotannon kannalta hyödyllisiä työntekijöiden tietoja, taitoja ja ominaisuuksia. Julkunen toteaa, että tarkasteltaessa eri ammateissa tarvittavaa osaamista, alkavat ammatit näyttää samalta ja kvalifikaatiot yliammatillisilta. Yliammatilliset kvalifikaatiot korostuvat kun ammattia sekä ammatillisia tietoja ja taitoja keskeisemmiksi tulevat vaikkapa tietointensiivisyys, mukautumisvalmius ja asiantuntijuus. Työn kannalta relevanteiksi muuttuvat ominaisuudet, joita opitaan elämällä, ei oppilaitoksissa. Ammattikoulutus ei näin välttämättä ole enää tae oikeista tai riittävästä taidoista. Ammattien rapautumisen myötä myös tiettyyn ammattiin tai ammattikuntaan sitoutuminen väistämättä häviää tai ainakin muuttuu merkityksettömämmäksi.

Morrowin (1993, 131–137) mainitsema yhteiskunnallinen tai yhteisöllinen sitoutuminen (community commitment) liittyy henkilön osallistumiseen asuin- ja työpaikkansa maantieteellisestä sijainnista seuraaviin erityisiin ja/tai yleisiin yhteiskunnallisiin, yleensä vapaaehtoiisiin tehtäviin. Yhteiskunnalliset tehtävät saattavat vähentää henkilön sitoutumista omaan uraansa ja työhönsä, mutta myös uraan sitoutuminen voi vähentää kiinnostusta yhteiskunnallisiin tehtäviin. Toisaalta paikalliseen yhteisöön ja sen tehtäviin sitoutuminen voi olla eduksi joissakin ammateissa. Esimerkiksi papin, opettajan ja eräiden virkamiesten pitkäaikaiset ja vakaat siteet asuinyhteisöön saattavat edesauttaa ammatin harjoittamista. Vaikka yhteiskunnallinen sitoutuminen ei olisikaan käyttökelpoinen tutkittaessa sitoutumista työhön, se kuitenkin valottaa työn ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta työhön liittyviin asenteisiin.

Mielestäni myös vapaaehtoinen hoivatyö, esimerkiksi omista lapsista tai vanhemmista huolehtiminen ja heidän hoitaminen työn ohessa voi yhtä hyvin vähentää henkilön sitoutumista palkkatyöhön kuin yhteiskunnallinen tai yhteisöllinen sitoutuminenkin. Vapaaehtoinen hoivatyö on usein naisten tekemää työtä, joka helposti kaksinkertaistaa naisten työmäärän (esim. Anttonen 1994). Kaksinkertainen työmäärä voi saada henkilön miettimään, tehdäkö hoivatyötä täyspäiväisesti vai jatkaako myös palkkatyössä. Valinta tapahtuu yleensä näiden kahden välillä, koska osa-aikaista palkkatyötä ei Suomessa lastenhoidon järjestämiseksi tai muista hoivatyöhön liittyvistä syistä ole juurikaan tehty (Savola 2000, 68–69). Teleluurissa osa-aikatyön tekeminen sekä työvuorojen joustava järjestely on mahdollista. Tämän vuoksi työn yhdistäminen vaikkapa juuri perheenjäsenen hoivatyöhön on helpompaa kuin monessa muussa työpaikassa, jossa työntekijöiltä edellytetään kokopäiväistä työpanosta.

Suurin osa haastatelluista Teleluurin työntekijöistä etsi oman alansa töitä tai joka tapauksessa jotakin muuta työtä. Näin siitä huolimatta, että etenkin nuoret ja opiskelijat näkivät Teleluurissa tekemänsä työn tärkeänä osana omaa urakehitystään. Varsinkin tiiminvetäjäksi nousseet nuoret työntekijät sanoivat olevansa tyytyväisiä Teleluurin tarjoamasta mahdollisuudesta harjoitella myös esimiestaitoja. Lisäksi vaihtuvissa projekteissa he ovat oppineet paljon ja saaneet tietoa mitä erilaisimmista aloista ja asioista. Vaikka suurin osa haastatelluista teki harvinaisen selväksi, että he eivät tule jatkamaan työtä Teleluurissa tai missään muussakaan yhteyskeskuksessa enää pitkään, voi jatkuvuutta ja uraan sitoutumista nähdä heidän halussaan jatkaa kaupallisella alalla ylipäänsä tai erityisesti

asiakaspalvelutehtävissä. Lisäksi monet työntekijöistä ajattelivat, että tarpeen vaatiessa he voivat palata puhelinpalvelualalle, koska sieltä töitä saa aina.

3.4 Organisaatioon sitoutumisen käsite

Puhuttaessa henkilön sitoutumisesta työhön tarkoitetaan usein nimenomaan hänen sitoutumistaan organisaatioon. Organisaatioon sitoutumista on työhön sitoutumisen muodoista tutkittu eniten. Käsitteellä tarkoitetaan yleisesti sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt tiettyyn organisaatioon, tässä tapauksessa hänet työllistävään organisaatioon (Jokivuori 2002, 19). Henkilön asennoituminen organisaatiota kohtaan ei ole pysyvää ja muuttumatonta, vaan sitoutuminen saattaa vaihdella hyvinkin nopeasti ja paljon.

Organisaatioon sitoutumisen voi nähdä koostuvan jatkuvasta ja affektiivisesta (Morrow 1993, 106, 160), tai jatkuvasta, affektiivisesta ja normatiivisesta (Meyer & Allen 1991; 1997) organisaatioon sitoutumisesta. *Jatkuvan organisaatioon sitoutumisen*⁷ keskiössä on palkkatyö vaihtosuhteena. Se korostaa niitä menetyksiä, joita organisaation palveluksesta poistumisesta työntekijälle koituu. Kysymyksessä eivät ole tunteet ja mieltymykset organisaatiota kohtaan, vaan konkreettiset edut, jotka työntekijä menettää työsuhteen päättymisen myötä. Tällaisia työntekijää organisaatioon sitovia tekijöitä ovat esimerkiksi palvelusvuosien määrä, vakiintunut asema organisaatiossa sekä kaikki edellä mainituista seuraavat työsuhte-edut. (Morrow 1993, 74, 99.)

Suoraan työhön liittyvien etujen lisäksi jatkuvaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös sellaiset seikat kuin muuttamisesta aiheutuvat ongelmat muiden perheenjäsenten hoito-, koulu- ja työmatkajärjestelyille sekä perhesyyt ylipäänsä. Yleensä henkilön työpaikan sijainti ynnä muut työhön liittyvät tekijät vaikuttavat muihinkin kuin vain työntekijään itseensä. Nämä muihin ihmisiin ja etenkin omiin perheenjäseniin kuten puolisoon, lapsiin ja omiin vanhempiin kohdistuvat vaikutukset työntekijän on otettava huomioon pohtiessaan nykyisessä työpaikassaan jatkamista tai uuden työn etsimistä. Lisäksi aiemmat kokemukset työnhaun onnistumisesta tai vaikeuksista, yleinen taloudellinen suhdanne ja erityisesti työttömyystilanne sekä muiden organisaatioiden mahdolliset rekrytointirytykset työsuhteen

⁷ Jatkuvasta organisaatioon sitoutumisesta käytetään myös käsitteitä arvioiva tai laskelmoiva sitoutuminen (calculative commitment) (Morrow 1993, 74).

aikana vaikuttavat henkilön jatkuvaan sitoutumiseen. Ylipäänsä henkilön ajatukset siitä, millaiset hänen mahdollisuutensa työmarkkinoilla organisaatiosta poistumisen jälkeen ovat, heijastuvat suoraan hänen sitoutumiseensa. Siihen vaikuttaa myös työntekijän ajan, vaivan, rahan tai jonkin muun arvokkaana pitämän investoiminen organisaatioon. Poistuessaan organisaation palveluksesta työntekijän ei ole enää mahdollista hyötyä organisaatioon tekemistään investoinneista, vaan hän menettää ne. (Meyer & Allen 1997, 56–58.)

Meyer ja Allen (1997, 58) muistuttavat varsin aiheellisesti, että mikään edellä mainitusta seikoista ei ole merkityksellinen jatkuvan organisaatioon sitoutumisen kannalta, ellei henkilö ole tietoinen niistä ja niiden mahdollisista vaikutuksista. Toisin sanoen mikään edellä mainittu tai muu tekijä ei vaikuta henkilön jatkuvaan sitoutumiseen, ellei henkilö tule ajatelleeksi kyseistä seikkaa punnitessaan organisaation palveluksessa jatkamisen ja organisaation jättämisen välillä. Jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisesta seuraa ensinnäkin se, että kahden tismalleen samanlaisessa tilanteessa olevien henkilöiden jatkuva sitoutuneisuus ei todennäköisesti ole samanlaista. Toiseksi jokin ulkopuolinen tekijä voi vaikuttaa henkilön jatkuvaan sitoutumiseen huomattavasti. Esimerkiksi entisen työtoverin huono menestys työnhaussa voi saada henkilön oivaltamaan, että hän ei voi siirtää organisaatioon investoimaansa aikaa ja ponnisteluja mihinkään toiseen organisaatioon ja ettei hänen loppujen lopuksi ehkä kannatakaan vaihtaa työpaikkaa.

Riitta: Ja sen verran mitä nyt on tässä vierestä seurannu näitä jotka täältä on lähteny, niin sitten kuulee niistä myöhemmin. Nii ne melkein on kiertäny ne kaikki ja nyt ne on jossain työttömänä tai jossain. Että ei ne ainakaan oo sitten varmaan yhtään voittanu siinä hommassa. Ja mitä muutamat on jopa sanonu, että katuu kun lähti täältä.

Vastaavasti entisten työtovereiden hyvä menestys työnhaussa ja sijoittuminen parempiin työpaikkoihin ja -tehtäviin voi vähentää henkilön jatkuvaa sitoutumista ja kannustaa myös häntä työpaikan vaihtamiseen. Vaikka päätös organisaation palveluksessa jatkamisesta on lopulta aina henkilön oma, vaikuttavat siihen myös perheenjäsenten ja työtovereiden elämäntilanteet ja mielipiteet.

*Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen*⁸ kuvastaa työntekijän samastumista ja kiinnittymistä organisaatioon. Keskeistä affektiiviselle sitoutumiselle on organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen, sekä vahva usko niihin. Myös halukkuus ponnistella

⁸ Affektiivisesta organisaatioon sitoutumisesta käytetään myös käsitteitä työorganisaatiolle omistautuminen tai asennesitoutuminen (attitudinal commitment) (Morrow 1993, 85).

organisaation hyväksi on osa affektiivista sitoutumista. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen ilmentää siis ylipäänsä positiivisia tunteita ja ajatuksia organisaatiosta, jonka palveluksessa henkilö työskentelee. (Morrow 1993, 85–98, 103–106.)

Side henkilön ja organisaation välillä voi perustua henkilön *mukautumiseen* (compliance), jolloin kysymys ei ole yhteisistä arvoista ja päämääristä, vaan yksinkertaisesti niistä edusta, joita henkilön ja organisaation suhteesta henkilölle seuraa. *Samastuessaan* (identification) henkilö kokee organisaatioon kuulumisen positiivisena ja hän kunnioittaa sen arvoja sekä päämääriä niitä kuitenkin omaksumatta. Vasta *sisäistettyään* (internalization) organisaation arvot ja päämäärät samansuuntaisiksi omien arvojensa ja päämääriensä kanssa henkilö työskentelee sitoutuneesti. (O'Reilly & Chatman 1986, 493 ref. Meyer & Allen 1997, 14.) Arvojen sisäistäminen tarkoittaa organisaation arvojen ja päämäärien muuttuessa esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä sitä, että työntekijä on sitoutunut vanhoihin, organisaation kannalta kenties epäsuotaviin arvoihin.

Jaetut arvot ja päämäärät eivät kuitenkaan ole ehdoton edellytys henkilön affektiiviselle sitoutumiselle. Arvojen ja päämäärien samansuuntaisuuden lisäksi affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa myös muun muassa henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen. Työntekijän affektiivinen sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, mikäli organisaatio tyydyttää työntekijän tarpeet, täyttää hänen odotuksensa ja sallii hänen päästä tavoitteisiinsa. (Meyer & Allen 1997, 50.)

Asta: (. . .) Mun mielestä on, tai tai mulle on tosi tärkeitä tuntee ittensä silleen tärkeeks. Et on saanu päivän aikana jotaki hyödyllistä. Täällä ehkä se turhauttaa eniten, et tuntuu joskus et ei oo mitään väliä et olisinko mä täällä töissä vai en. Et ehkä silloin ku on joku asiakaspalvelu, niin silloin tosiaan tuntee ittensä tärkeeks, koska jos mä oon pois, niin silloin asiat ei hoidu. Mut sitte jos itte soittelee ihmisille, nii kyllä se joskus tuntuu vähän et ei se olis kauheen tärkeitä silleen. (. . .)

Työntekijän tukeminen, oikeudenmukainen kohtelu ja tunne oman työpanoksen merkityksellisyydestä lisäävät myös hänen luottamustaan ja samalla affektiivista sitoutumistaan organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 56). Esimerkiksi epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä tai joidenkin työntekijöiden urakehityksen hidastaminen ellei peräti estäminen eivät ole omiaan lisäämään luottamusta ja samalla affektiivista sitoutuneisuutta organisaatioon. Vaikka henkilö itse ei kokisi tullessa

kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, vaikuttaa henkilön luottamukseen tieto siitä, että kaikkiin työntekijöihin ei organisaatiossa suhtauduta tasa-arvoisesti.

Organisaatioon sitoutumisen kolmas muoto, *normatiivinen sitoutuminen* (normative commitment) tarkoittaa velvollisuudentunnetta, jonka vuoksi työntekijä jatkaa organisaation palveluksessa. Velvollisuudentunne voi olla seurausta esimerkiksi etukäteen maksetuista palkkioista tai suurista kustannuksista, jotka liittyvät työntekijän työllistämiseen ja koulutukseen. Normatiivisesti sitoutunut henkilö ajattelee, että on moraalisesti oikein jatkaa työskentelyä organisaation palveluksessa. (Meyer & Allen 1991, 72; 1997, 60–61.)

Teemu: Et kyl niitä (. . .) koulutuksia järjestetään silloin tällöin. Itse asiassa mullakin on nyt, jo pelkästään tänä aikana kun oon ollu tiiminvetäjänä, niin oonkohan kaks vai kolme kertaa niin kun (. . .) on täällä käyny kouluttaja. Että kyl siihen on ihan jees ollu kuulua. Et kehittäny omaa ammattitaitoo tosi paljon. Et kyl sieltä aika paljon sitä saaki sitä hyötyä, siihen kuuluu. Tietysti tulee niin kun omia tavoitteellisuuksiakin varmaan tarkistettua siinä mielessä, että eihän ne täällä turhaan käy kouluttamassa. Et kyllä se odotus tuloksellekin on kova.

Käytännössä normatiivisen sitoutumisen erottaminen muista organisaatioon sitoutumisen muodoista voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta. Lisäksi normatiivisessa sitoutumisessa on yhteisiä piirteitä työetiikan kanssa. Tämän vuoksi esimerkiksi Morrow (1993, 106) ei näe syytä normatiivisen sitoutumisen käsitteen käytölle työhön sitoutumisen kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen sijaan normatiivinen sitoutuminen saattaa olla käypä käsite laadullisessa tutkimuksessa työntekijöiden työhön sitoutumista kuvattaessa.

3.5 Organisaatioon sitoutuminen yhteyskeskuksessa

Tarkastelen seuraavaksi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista Teleluurissa. En tee eroa jatkuva, affektiivisen tai normatiivisen organisaatioon sitoutumisen kesken, sillä empiriassa organisaatioon sitoutumisen muodot kietoutuvat ja lomittuvat toisiinsa. Sen sijaan päästän haastatellut työntekijät ääneen kertomaan suhteestaan Teleluuriin sekä sitoutumisestaan ryhmään. Kommentteja tarkasteltaessa on pidettävä mielessä, että ne edustavat työntekijöiden näkemystä juuri haastatteluhetkellä. Olosuhteet ja ihmissuhteet organisaatiossa sekä työntekijöiden suhtautuminen niihin saattavat muuttua hyvin nopeasti puhelinpalvelualalla, jolle leimallista on vaihtuvien tilanteiden ennakoimattomuus sekä hektisyys.

Kaikista haastatelluista Teleluurin työntekijöistä vain kolme tiiminvetäjää nimenomaan halusi jatkaa työskentelyä joko nykyisen työnantajan palveluksessa tai puhelinpalvelualalla ylipäättään. Jatkaakseen alalla kaikki kolme halusivat siirtyä tiiminvetäjän tehtävistään muihin työtehtäviin. Kaikki muut seitsemäntoista haastateltua etsivät enemmän tai vähemmän aktiivisesti töitä muilta, usein koulutustaan vastaavilta aloilta tai hakivat opiskelupaikkaa. Tästä huolimatta he kuitenkin kokivat työskentelevänsä parhaassa mahdollisessa puhelinpalvelualan yrityksessä. ”Firma ei vaihtamalla parane”, oli tokaisu, joka toistui hyvin monessa haastattelussa. Poikkeuksena tästä oli mies, joka oli juuri vaihtamassa toiseen alan yritykseen saatuaan paremman palkkatarjouksen. Hän oli myös ainoa, jolla oli aiempaa kokemusta puhelinpalvelutyöstä.

Walton (1985, 79), joka on tutkinut sitoutumista lähinnä teollisuustyön näkökulmasta, mainitsee sitoutumista edesauttavaksi seikaksi työläisten mahdollisuudet edetä organisaation hierarkiassa. Työntekijän sitoutumista organisaatioon edistää se, että hänen ei tarvitse siirtyä toisen organisaation palvelukseen kehittyäkseen työntekijänä ja edetäkseen urallaan. Teleluurissa uralla eteneminen voi olla vieläpä erityisen nopeaa, etenkin koska työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Soittajalle saattaa ilmaantua mahdollisuus siirtyä puhelinpalvelutyöstä tiiminvetäjäksi vain muutaman kuukauden työsuhteen perusteella. Näin kommentoi yhteyskeskuksen organisaatiossa etenemistään eräs tiiminvetäjä:

Joanna: (. . .) Että emmä, mä en olis jääny soittajaks tänne näin. Et mulla oli työpaikka, mahollisuus toisellakin jatkaa, mutta mä aattelin että mä otan tän ihan esimiestaitojen ja kokemuksen ja harjottelupaikkana, että tulevaisuutta ajatellen.

Joannan kommentti kuvastaa paitsi hänen henkilökohtaista urasuunnitteluaan, myös ylennyksestä seuraavaa organisaatioon sitoutumisen vahvistumista. Tiiminvetäjien sitoutumiseen vaikuttaa myös se, että he saavat enemmän koulutusta kuin soittajat, koska heitä koulutetaan myös esimiestehtäviin. Tämän lisäksi heidän työnsä on vastuullisempaa ja monipuolisempaa.

Tarkasteltaessa Teleluurin soittajien ja tiiminvetäjien sitoutumista organisaatioon on otettava huomioon se, että he työskentelevät kahden organisaation hyväksi; sekä Teleluurin että toimeksiantajayrityksen. Soittajat eivät työssään juurikaan ole kosketuksissa toimeksiantajan organisaation kanssa, vaikka he päivittäin työskentelevät toimeksiantajan tuotteiden ja/tai palvelujen parissa. Sen sijaan tiiminvetäjät ovat suoraan yhteydessä toimeksiantajiin, toiset

tiiviimmin ja enemmän kuin toiset. Näin ollen tiiminvetäjien kohdalla kysymys sitoutumisesta toimeksiantajan organisaatioon on relevantimpi kuin soittajien kohdalla.

Etätyöntekijöiden sitoutumista tutkinut Depickere (1999, 114) olettaa, että organisaatioon sitoutuminen edellyttää työntekijän ja organisaation välistä fyysistä läheisyyttä. Sitoutumiseksi kutsuttu suhde organisaatioon syntyy työntekijän havaintojen perusteella ja siksi kasvokkainen kontakti organisaatioon helpottaa työntekijän sitoutumista. Toisaalta työntekijän ja organisaation kontakti informaatioteknologian välityksellä saattaa kompensoida fyysisen läheisyyden puutetta, toteaa Depickere edelleen.

Kati joka on työskennellyt puolitoista vuotta yhden ja saman toimeksiantajan projektin tiiminvetäjänä, kommentoi organisaatioita näin:

Kati: Me ollaan nyt mitä se call center -työ on parhaimmillaan. Mulla on asiakkaan (eli toimeksiantajan, TK) työryhmä Teleluurin tiloissa. Meillä on heidän ohjelmansa, meillä on suorat, meillä on heidän palvelimelle yhteydet, me käytämme... me ollaan niin kun yks heitä. Ihan meiltä lähtee kaikki kirjeet. Ne tulee, tulostuu suoraan meidän nimillä. Et me vaan istutaan siellä. He on ostaneet niin kun meidän... et me saadaan Teleluurilta palkka mut me ollaan heidän provisio tai tavallaan saman suuntasessa provisiojärjestelmässä. Me ollaan ulospäin meidän tämän toimeksiantajan niin kun työntekijöitä. Ja se on mun mielestä ihan se kaikkein.

Haastatteluotteesta käy ilmi yhtäältä Katin positiivinen suhtautuminen koko puhelinpalvelualaa kannattelevaan ideaan puhelinpalvelutoimintojen ulkoistamisesta. Toisaalla haastattelussa hän ilmaisee kokevansa tärkeäksi sen, että jokainen organisaatio keskittyy tekemään vain sitä mitä parhaiten osaa, eikä yritäkään tehdä itse kaikkea. Lisäksi Kati pitää ilmeisen hyvänä sitä, että hän työtovereineen voi edustaa toimeksiantajaa ja olla ”niin kun yks heistä”. Kati on haastatelluista ainoa, joka toimi tiiminvetäjänä vain yhdessä, suuressa projektissa. Muilla haastatelluilla tiiminvetäjillä oli useita eri projekteja ja toimeksiantajia päällekkäin. Katin suhtautuminen toimeksiantajaan oli myös selvästi positiivisempaa kuin muilla tiiminvetäjillä.

Yhteyskeskusten työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta koko puhelinpalveluun ja omaan työnantajaan on kenties edesauttanut alalle solmittu työehtosopimus. Työehtosopimus luo pohjaa molemminpuolisen luottamuksen rakentamiselle organisaation ja työntekijän välille. Toisaalta eräs Teleluurin työntekijöistä näki työnantajansa vain etsivän porsaanreikiä uudesta työehtosopimuksesta. Kommentti ei kerro luottamuksesta työnantajaa tai ylipäänsä

työehtosopimuskäytäntöä kohtaan. Silti kyseinen työntekijä kuului niihin harvoihin, jotka eivät suunnitelleet työpaikan vaihtamista. Loppujen lopuksi voi todeta, että vaikka Teleluurin työntekijät arvostavatkin organisaatiota jossa he työskentelevät, sitoutuvat he silti melko heikosti kyseiseen organisaatioon. Toki työntekijät haluavat työskennellä Teleluurissa, mutta useimmat eivät halua työskennellä siellä kauaa. Tämä on tyypillistä nimenomaan Teleluurin työntekijöille. Havainto poikkeaa esimerkiksi Korvajärven (1999a, 356) tarkasteleman puhelinalvelukeskuksen työntekijöiden organisaatioon sitoutumisesta. Korvajärven aineiston nuoretkin työntekijät arvioivat työskentelevänsä samassa puhelinalvelukeskuksessa vielä viiden vuoden kuluttua ja mahdollisesti jopa eläkeikään asti.

Henkilön sitoutumista organisaatioon voi tarkastella myös ryhmään sitoutumisen (group commitment) käsitteen avulla. Ryhmään sitoutumisella tarkoitetaan esimerkiksi sitoutumista työtovereiden tai asiakkaiden muodostamiin ryhmiin. Tällöin kyseessä ei ole sitoutuminen koko organisaatioon vaan sitoutuminen sosiaalisten suhteiden kautta joko kaikkiin tai vain osaan ihmisistä, joiden parissa henkilö työskentelee. (Morrow 1993, 128–131.)

Organisaatioon sitoutumista edesauttaa tiimityöskentely, organisaation suhteellisen matala hierarkia sekä pienet statuserot yrityksen sisällä (Walton 1985, 79). Lisäksi hyvä organisaatioilmapiiri ja johdon pätevä ja pidetty toiminta synnyttävät vastavuoroista sitoutumista organisaatioon (Jokivuori 2002, 104). Yhteyskeskuksissa kaikki soittotyö tapahtuu tiimeissä. Tiiminvetäjistä on pyritty tekemään helposti lähestyttäviä, soittajien tukihenkilöitä pikemminkin kuin esimiehiä, ja tällaisiksi haastatellut soittajat tiiminvetäjät pääsääntöisesti kokivat. Kuitenkin yhteyskeskuksessa on annettu ohje, että tiiminvetäjien ei pitäisi olla soittajien kanssa tekemisissä työpaikan ja –ajan ulkopuolella. Ohje liittyy ilmeisesti pyrkimykseen pönkittää esimiesten auktoriteettia soittajien silmissä, vaikka se onkin ristiriidassa työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisen kanssa.

Soittajat ovat välillä hyvinkin tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden saman projektin soittajien kanssa. Soittajia myös kannustetaan tekemään yhteistyötä, vaihtamaan kokemuksia, ”tsemppaamaan” ja oppimaan toisiltaan miten myydä paremmin, kehittämään omaa myyntipuhettaan sekä ongelmatilanteissa kysymään neuvoa tai pyytämään apua muilta soittajilta tai tiiminvetäjältä. Tällainen sosiaalisiin kontakteihin kannustaminen on osa työntekijöiden työhön sitouttamista. Palaan työntekijöiden sitouttamiseen tarkemmin myöhemmin (luvussa 5). Jotkut soittajista ovat keskenään tekemisissä jopa vapaa-ajallaan.

Siiri: (. . .) Et meillä on sit semmonen vanha porukka joka on lähteny täältäkin talosta pois jotka on ollu useamman vuoden niin me käydään kerran kuussa syömässä ja tämmöstä. Et se on aika tiivistä kyllä siis poislähteneittenkin kanssa.

On esitetty, että ryhmään sitoutuminen ei automaattisesti johda organisaation tuottavuuden kasvuun. Organisaation tavoitteet ja ryhmän tavoitteet voivat olla ristiriidassa keskenään, jolloin ryhmäsitoutuminen ei palvele organisaation etua. Vain silloin kun ryhmä arvostaa tuottavuutta organisaation ominaisuutena, kasvaa tuottavuus ryhmään sitoutumisen myötä. (Morrow 1993, 131.) Osa haastatelluista tiiminvetäjistä näki nimenomaan naissoittajien ystävyysuhteet työtä haittaavana tekijänä ja uhkana projektille. Naiset ovat keskenään ”liian tiivis joukko”, mikä haittaa työskentelyä. Ylipäänsä projektien nähtiin toimivan paremmin, mikäli niissä työskentelee sekä miehiä että naisia. (vrt. Eriksson & Eriksson 2003, 148–149; Korvajärvi 2002b, 132.) Tämän vuoksi tiiminvetäjät pyrkivät rikkomaan naisvaltaiset projektit sijoittamalla jokaiseen vähintään yhden miehen. Tiiminvetäjät totesivat, että miehet tasapainottavat vain naisista koostuvaa projektia ja rauhoittavat tilannetta.

Haastatteluissa naisten todettiin olevan hankalia työtovereita, kun taas miesten kanssa on helppo työskennellä. Saman, omiin kokemuksiin perustumattoman näkemyksen jonka mukaan naiset ovat juoruilevia ja riitaisia työtovereita toivat esiin Korvajärven (2002b, 128–129) tutkimuksessa haastatellut toimistotyöntekijät.

Henni: Sä omasta mielestä teet hyvin yksinkertasen ja simppelin tiedotteen. Että homma on nyt näin. Sitte siellä saattaa olla pari-kolme naista, ei jukolauta, ne ei niinkö ymmärrä tätä asiaa, ei millään. Että se pitää tosiaan paperilla käydä väentämässä niille, nitte eessä ihan henkilökohtasesti, että se asia menee että ne tajuaa sen. Ei sitä tiedä että onko ne vaan nämä pari-kolme ihmistä semmosta luonteeltaan että ne ei ymmärrä helposti. Mutta että tosiaan että jätkät ei koskaan oo kyselly siitä mitään, tiedotteesta. Mutta muijat tulee sitte aina kysyyn: ”Nii tarkottiko tämä sitä ja sitä”.

Tiiminvetäjien kannalta helpompi on siis miestyöntekijä, joka ei kysele turhia. Henni olisi voinut selittää sukupuolieron myös toisin. Hän olisi voinut nähdä naissoittajat myös tarkempina ja vastuuntuntoisempina työntekijöinä kuin miehet, minkä vuoksi naiset tekevät tarkentavia kysymyksiä. Tällaista merkitystä sukupuolierolle ei kuitenkaan yhdessäkään haastattelussa annettu, vaan miehet koettiin kautta linjan paremmiksi työtovereiksi kuin naiset. Näin tekivät myös ne työntekijät, jotka aiemmin olivat kertoneet (nais)työtovereidensa olevan syy, jonka vuoksi työnteko Teleluurissa on hauskaa ja töihin joka päivä mukava tulla.

Niinpä sukupuolierolle annettu selitys heijastaa todennäköisesti naisyhteisöihin liitettyjä negatiivisia merkityksiä pikemminkin kuin työntekijöiden omia kokemuksia (Korvajärvi 2002b, 128).

Soittajille asiakkaat ovat työtehtäviä, jotka pitää suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla. Sen sijaan tutustuminen saati sitoutuminen asiakkaisiin on suurimmalle osalle soittajista mahdotonta, koska asiakaskontaktit ovat lyhyitä ja asiakkaat vaihtuvat koko ajan. Ainoastaan joissakin yritysasiakkaille soittavissa projekteissa on soittajien sitoutuminen myös asiakkaisiin mahdollista. Tällöin tutut asiakkaat myös motivoivat soittajia työssään.

Lassi: Mulla oli semmonen homma tossa muutaman vuoden ni siinä tuli semmosia tuttuja että useesti tuli mieleen, että perhana kun mä on täällä ja te otte tuolla muualla että olis kiva nähdä. Tuli semmosia puhelinkavereita. Ihan mukavia suhteita, että siinä ihan me puhuttiin jo henkilökohtasiakin asioita ja sillain hyvässä mielessä pottuultiin toisillemme jo. Taasko sää soittelet! Ja taas mää soitteleen, älä ny siellä vikise. Tämmöstä. Kyllä siinä tulee ihan semmosia ja tulee näissä lyhyemmissäkin sitten, mitä tässä on tehny ni joutuu useemmin soitteleen ja vähän patisteleen, ni kyllä siellä on semmosia tyypejä johon helposti tutustuu. Naureskellaan asioita. Kiireelle ja saamattomuudelle ja tämmöselle.

Ylipäättään mukava työyhteisö ja ystävät työpaikalla ovat yhteyskeskuksen työntekijöille syy, jonka vuoksi he jaksavat tulla innokkaina töihin joka päivä. Soittajat ja monet tiiminvetäjätkin korostivat ystävyyttä ja yhteistyötä puhuessaan työyhteisön ja työtovereiden merkityksestä itselleen ja työtavoilleen. Vaikka jokainen soittaja työskentelee yksin asiakkaan kanssa, tehdään työtä silti koko projektin voimin (vrt. Korvajärvi 1999a, 356–357). Kenties juuri työtovereista muodostuvaan projektiin myös sitoudutaan pikemmin kuin koko työorganisaatioon.

3.6 Yhteenveto

Teleluurin työntekijät kokevat palkkatyön tärkeäksi ajankäytön jäsentäjänä sekä sosiaalisten kontaktien ja oman tarpeellisuuden tunteen edistäjänä. Etenkin nuorten työntekijöiden haastatteluissa toistuivat viittaukset työnteon merkityksellisyyteen. Myös keski-ikäisten haastateltujen puheessa vilahtelivat viittaukset työn tärkeyteen, mutta heille palkkatyöstä

luopuminen tilanteessa, jossa toimeentulo on muilla keinoin turvattu, olisi todennäköinen vaihtoehto.

Työetiikan ja organisaatioon sitoutumisen lisäksi voidaan työntekijöiden työhön sitoutumista tarkastella myös omakohtaisemmalla tasolla. Tällöin sitoutumisen kohteiksi nousevat työntekijän omat uravalinnat sekä työtehtävät. Työ Teleluurissa tarjoaa nuorille työntekijöille mahdollisuuden päästä työmarkkinoille ilman aiempaa työkokemusta ja ammatillista koulutusta. Tästä huolimatta nuoretkaan haastatellut eivät näe yhteyskeskustuksen juuri liittyvän omaan uraansa, vaikka työ Teleluurissa tarjoaa tilaisuuden opetella sekä markkinointia, asiakaspalvelua että myös tekniikan käyttämiseen liittyviä tietoja ja taitoja. Ristiriita heidän vahvan työtehtäviin kiinnittymisen ja heikon organisaatioon sitoutumisen välillä on ilmeinen. Keski-ikäisten työntekijöiden haastatteluissa työura ei nouse puheenaiheeksi lainkaan, vaikka heille työ yhteyskeskuksessa tarjoaa mahdollisuuden pysyä työelämässä.

Työhön sitoutumista voi tarkastella työntekijän ja organisaation välisenä suhteena. Haastatellut Teleluurin työntekijät ovat pääsääntöisesti hyvin sitoutuneita työtovereihinsa ja joskus asiakkaisiinkin. Koko työyhteisö ja erityisesti projektin muut työntekijät ovat yksi tärkeimmistä syistä, jonka vuoksi työ koetaan mielekkääksi ja työpaikalle jaksetaan tulla päivästä toiseen. Puhelinpalvelutyötä ei tehdä yksin vaan yhdessä työtovereiden, tiiminvetäjien ja asiakkaiden kanssa. Sosiaalisen sitoutumisen lisäksi työ Teleluurissa edellyttää kiinnittymistä työtehtäviin. Työtehtävät eli käytännössä vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa pyritään – muiden työntekijöiden ja esimiesten kannustamana – hoitamaan innostuneesti ja hyvin. Soittotyön toistoluonteisuuden sekä vuorovaikutuksellisuuden vuoksi työntekijöiden innostaminen ja innostuminen on tärkeää. Niin soittajia kuin tiiminvetäjiäkin motivoidaan ja kannustetaan kehittymään työssään jatkuvasti.

Ainoastaan muutama haastatelluista Teleluurin työntekijöistä kokee työn omakseen ja haluaa jatkaa puhelinpalvelualalla. Haastatelluista työntekijöistä etenkin nuoret etsivät työ- tai opiskelupaikkaa muualta. Keski-ikäiset työntekijät eivät aktiivisesti etsineet uutta työpaikkaa – kenties eivät ikänsä vuoksi uskoneet työllistyvänsä muualle – mutta hekin olivat valmiit vaihtamaan oman alansa työpaikkaan heti, mikäli sellainen ilmaantuu.

Teleluurissa työntekijöiden ja asiakkaiden sukupuoli sekä heteronormatiivinen oletus näyttävät itsestään selviltä asioiden ja suhteiden järjestäjiltä. Sukupuoli määrittää työntehtävien jakoa, projektien henkilöstöä sekä tuotteiden kohderyhmiä. Naisten ja miesten

sekaprojektit koetaan parempina ja suotavampina kuin yksin naisista koostuvat ryhmät. Näin miehissä nähdään olevan jotakin lähtökohtaisesti parempaa ja projekti- sekä ryhmätyöhön sopivampaa kuin naisissa. Toisaalta haastatellut eivät tunnista sukupuolen merkitystä ja heteronormatiivisuutta jakojen syyksi, vaan he kantoivat huolta myös siitä, voiko sukupuolella ylipäänsä selittää eroja naisten ja miesten välillä.

Edellä olen tarkastellut puhelinpalvelutyöntekijöiden sitoutumista lähtökohtanani Morrowin (1993) jäsentämät työhön sitoutumisen perusolot. Morrowin jäsenyyden soveltaminen arkipäivän työn tarkasteluun ei ole aivan ongelmatonta, koska Morrowin jäsenyys painottuu työhön sitoutumisen operationaalistamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Työntekijän sitoutumiseen liittyvät kokemukset kaikkine arkipäivän toimineen sekä ruumiillistuneine ajatuksineen ja tunteineen eivät taivu jäsenyykseen, vaan avuksi on otettava lisää teoreettisia lähtökohtia.

4 Ruumiillinen sitoutuminen

Puhelinpalvelutyötä ei yleensä mielletä erityisen ruumiilliseksi työksi. Tästä huolimatta Teleuurissa niin kuin muissakin yhteyskeskuksissa työntekijät ovat työpaikallaan, tekevät työtään ja myös sitoutuvat työhönsä ruumiillisesti. Toisin sanoen työ Teleuurissa vaatii tekijöidensä ruumiilta ominaisuuksia ja toimintaa, jotka poikkeavat muiden ammattien ja työpaikkojen vaatimuksista työntekijöiden ruumiille.

Buchanan ja Koch-Schulte (2000, 31–32) toteavat haastattelututkimuksessaan, että yhteyskeskuksessa liian suuret vaatimukset työntekijän ruumiille voivat olla este jatkaa työtä puhelinpalvelualalla. Mikäli tuottavuusvaatimukset yhteyskeskuksessa ovat liian tiukat tai ankarasti valvotut, voi työntekijöiden stressitaso nousta kestämättömän korkeaksi. Tällöin, etenkin useita vuosia jatkuneen stressialtistuksen jälkeen, saattavat työntekijän oireet muodostua ylipääsemättömäksi esteeksi työsuhteen jatkamiselle. Tutkimuksessa useat työntekijät kertovat samantyyppisistä psyykkisen väsymyksen ja fyysisen loppuun palamisen kokemuksista. Lanaksi kutsuttu haastateltava totesi, ettei hän pysty enää hallitsemaan elämäänsä. Hän kokee olevansa todellinen epäonnistuja. Hän on mielestään epäonnistunut, koska hän joutuu jäämään stressin vuoksi sairauslomalle, vaikka on vasta 22-vuotias.

Siiri: (. . .) Ja sitten jos on ollu kiireinen päivä ni sitä on niin henkisesti ja ruumiillisesti väsyny että sitä on vaan sitten illalla. Tämmönen. Et siis jopa tuo puhelimesta puhuminenkin ni se... no tietysti mulla nyt alkaa olla ikää niin paljon että sekin vaikuttaa. Mut et siis sitä voi olla niin väsyny että sitä... meistähän moni menee nukkumaan työpäivän jälkeen. Mä en tee sitä. Mutta siis siitä väsy fyysisesti kun on kova päivä. Et se on aika jännä.

Haastattelija: Niin varmasti. Vaikka tossa päällisin puolin vaan ollaan ja istutaan.

Siiri: Joo, siinä vaan istutaan ja ollaan, joo kyllä.

Sosiaalitieteissä ruumis ei ennen 1980-lukua ja Brian Turnerin vuonna 1984 ilmestynyttä teosta *The body and sociology* ole juuri ollut mielenkiinnon kohteena. Viime vuosikymmeninä ruumiillisuus on yhä enemmän alkanut kiinnostaa tutkijoita, mutta tästä huolimatta ruumiillisuus ohitetaan usein tieteessä tyystin.⁹ Kuten Lewis kollegoineen (2000, 5–11) huomauttaa, on esimerkiksi sosiaalipoliittisessa tutkimuksessa ruumis yleensä jätetty syrjään, lukuun ottamatta reproduktioon ja nimenomaan naisen ruumiiseen liittyviä kysymyksiä, jotka toki ovat tärkeitä nekin. Kuitenkin juuri erilaiset ruumiit ovat sosiaalipoliittisen toiminnan keskiössä. Sairaat ja vammaiset ruumiit, lasten ja vanhusten ruumiit, seksualisoidut, etniset, nälkäiset, suojaa vailla tai vaarassa olevat ruumiit ovat kaikki sosiaalipoliittikan kohteita. Lewis kollegoineen nostaa esiin myös sosiaalipoliittikan tehtävän määrittellä, millainen on ”normaali” ja hyväksyttävä ruumis. Sosiaalipoliittikan nimissä ruumiita testataan, luokitellaan, analysoidaan, sijoitetaan sairaaloihin ja lähetetään laitoksiin sekä ylipäänsä ohjataan erilaisten asiantuntijoiden luo. Näin ollen sosiaalipoliittikka ei ole vain kansalaisten pyyteetöntä auttamista vaan myös ruumiillistuneisiin kansalaisiin kohdistuvaa kontrollointia ja vallankäyttöä.

Ruumista on yhteiskuntatieteissä tarkasteltu neljästä eri näkökulmasta (Lewis ym. 2000, 5–6). Näkökulmista ensimmäinen ja sosiaalitieteissä viime vuosikymmeninä eniten jalansijaa saanut suuntaus on *sosiaalinen konstruktionismi*. Nimenomaan sosiaalitieteellisenä tiedeperinteenä sosiaalisella konstruktionismilla tarkoitetaan moninaista joukkoa erilaisia ajattelutapoja, joille kaikille on yhteistä kielen, kulttuurin sekä historian korostaminen sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta tarkasteltaessa (Kuusela 2003, 17, 19). Sosiaalinen konstruktionismi korostaa ruumiiseen sijoitettuja sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä. Henkilön ulkonäkö, sukupuoli ja ikä ovat ruumiissa olevia tosiasioita, mutta ne saavat

⁹ Poikkeuksen tekee feministisesti orientoitunut tutkimus. Naisruumiin määrittely sekä muovaaminen ovat aina kuuluneet feminismiin ydinkysymyksiin. Osassa feminististä teorianmuodostusta ja toimintaa ruumis on kuitenkin jätetty tyystin syrjään, koska on haluttu välttää naiseuden samastamista ruumiiseen. (Palin 1996, 225–226.)

sosiaalisen sisältönsä vasta kun ne tulkitaan ja varustetaan kulttuurisesti tuotetuin merkityksin (Julkunen 2003, 33). Niinpä esimerkiksi kauneusihanne eli käsitys tavoiteltavasta ruumiin ulkonäöstä on aina sidoksissa sosiaaliseen ympäristöönsä. Ruumiin osien elinikäinen venyttäminen, jalkojen ty pistäminen, tatuoinnit tai silikoni-implantit saavat erilaisia merkityksiä kun siirrytään ajasta ja kulttuurista toiseen.

Sosiaalisen konstruktionismin avulla on mahdollista päästä eroon biologismin ja naturalismin käsityksestä, jonka mukaan ruumiin anatomia on kohtalo, jota ei voi muuttaa. Naiseuden biologisointi on tapahtunut ennen muuta samastamalla naiseus reproduktioon, samalla kun luova produktiivisuus on nähty miehisenä alueena (Palin 1996, 226). Materiaalinen ruumis ja sen sosiaalinen konstruktio ovat kietoutuneet yhteen monitahoisella ja ristiriitaisella tavalla, joita on vaikea purkaa. Ei kuitenkaan ole olemassa käsitteellistä dualismia, joka sallisi erottaa toisistaan materiaalisen, fyysisen ruumiin sekä siihen liitetyt sosiaaliset merkitykset. (Gordon ym. 2000, 166.)

Toinen, *fenomenologinen ruumiskäsitys* korostaa ruumiin elettyä kokemusta. Ruumis ymmärretään eläväksi, merkityksiä kantavaksi ja merkityksiä muodostavaksi subjektiksi. Tällaiseen ruumiiseen kirjoittuvat esimerkiksi erilaiset tunteet. Ruumiilla tuntuu olevan oma muistinsa, eivätkä ruumiiseen kirjoittuneet asiat ole aina rationaalisen toimijan, järjen ja tahdon käsiteltävissä. (Julkunen 2003, 33.) Ruumis on ensisijaisesti elävä ja aistiva ruumis ja vasta toissijaisesti biologisten lakien kuvaama organismi. Tämä ruumiskäsitys yhdistetään erityisesti Maurice Merleau-Pontyn ruumiin fenomenologiaan. (Heinämaa ym. 1997, 11.)

Kolmas lähestymistapa korostaa ruumista – sekä fyysisenä entiteettinä että metaforana – *sosiaalisen järjestyksen ylläpitäjänä* (Lewis ym. 2000, 5–6). Toiminta sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseksi tarkoittaa käytännössä ruumiiden ja erityisesti naisten seksuaalisuuden sääntelyä ja rajoittamista. Tällaisia rajoituksia ovat esimerkiksi hedelmällisyyden kontrollointi, yksiavioisuus, selibaatti, naisten seksuaalisuuden kontrollointi sekä myös vaatimukset naisten ruumiin peittämisestä vaatetuksella. (Turner 1984, 91.)

Neljäs lähestymistapa liittyy etenkin Foucault'n ja muiden jälkistrukturalistien töihin, jotka nostavat esiin ruumiin *diskursiivisesti rakennettuna ja säänneltyinä subjektina*. Lewisin ja kumppaneiden (2000, 5–6) mukaan nykyisin monet sosiaalitieteilijät eivät enää ajattele ruumista muuttumattomana kokonaisuutena, joka on valmiina olemassa ennen kaikkea sosiaalista toimintaa. Sen sijaan ruumis on paikka erilaisissa diskursseissa ja käytännöissä

muodostuvalle vallalle sekä kontrollille. Myös tiedon ja tutkimuksen avulla pyritään niin sosiaalitieteissä kuin muissakin tieteissä hallitsemaan ja säätelemään ruumiillisia ihmisiä.

Tarkastelen seuraavaksi yhteyskeskustyössä työntekijöiltä edellytettyä ruumiillisuutta sekä työntekijöiden ruumiillistuneita kokemuksia ja tunteita Teleluurissa. Tarkastelussa käytän aineksia kaikista neljästä edellä mainitusta ruumiskäsityksestä. Ensinnä kuvaan ruumiillisuutta, jota puhelinpalvelutyön tekijöiltä edellytetään. Toiseksi tarkastelen lyhyesti, kuinka ikä liittyy ruumiin määrittämiseen. Tämän jälkeen tarkastelen työntekijöiden ruumiille annettuja tiloja ja paikkoja. Viimeiseksi nostan keskiöön yhteyskeskuksen työntekijöiden tunteet ja emotionaalisen työn.

4.1 Puhelinpalvelutyön ruumiillisuus

Työpaikoilla ruumiiseen suhtaudutaan usein itsestäänselvyytenä, etenkin jos työtä ei mielletä fyysisesti kuormittavaksi. Ruumis nousee keskustelun aiheeksi vasta silloin, jos se ei syystä tai toisesta toimikaan toivotulla, optimaalisella tavalla. Marja-Liisa Honkasalo (1984, 171–172; 1993) on tutkinut raskasta tehdastyötä tekevien naisten työyhteisöä ja todennut, että he puhuvat keskenään paljon oman ruumiinsa rasituksesta, särystä ja uupumuksesta. Kuluttavissa olosuhteissa positiivisetkin kokemukset etsiytyvät särkyyn, ja esimerkiksi ajan hahmottaminen tapahtuu oman ruumiin, sen väsymyksen, särryn sekä jokakevähäisen laihduttamisen kautta. Ruumiilliset kokemukset ovat nimenomaan epäjärjestyksen, kivun ja kärsimyksen kokemuksia. Sen sijaan ehyet ja positiiviset kokemukset jäävät kertomatta, koska puheelle ruumiin nautinnosta ei ole sanoja, kieltä tai oikeutusta.

Ruumiin oireet ovat Honkasalon (1984, 171–172; 1993) tutkimuksen naisille kommunikaation muoto, joka mahdollistaa kontaktin oman ruumiin ja omien kokemusten kanssa. Oireet antavat oikeuden viettää aikaa itsensä kanssa ja olla hoitamisen sekä hoivan kohteena. Toisaalta puheella oireista on naisille lähentävä ja yhdistävä merkitys; kärsimyksen jakaminen lujittaa heidän työyhteisöään. Naisten mahdollisuus kokea ja jakaa oma ruumiillisuutensa on rajattu ruumiin oireisiin. Vastaava kokemus on Barbara Ehrenreichilla (2001, 92–93) siivouspalvelusta, jossa hän tuli osallistuvan havainnointinsa avulla tuntemaan työtovereittensa reumatismiin, selkäkivut, krampit ja kihtikohtaukset paremmin kuin heidän

perhe-elämänsä konsanaan. Raskasta siivoustyötä tekevien naisten kesken vallitsi kipuun perustuva ruumiillinen yhteys.

Miesten puhe omasta ruumiistaan on erilaista kuin naisten. Julkusen (2003, 97–100) tarkastelemien keski-ikäisten miesten ruumista määrittää työssä lähinnä sen suorituskyky. Miesten puheet koskevat seksuaalista kompetenssia, ruumiinvoimia ja urheilusuorituksia. Armeijan ja urheilun miehisen maailman onkin katsottu olevan arvokasta koulutusta työelämää varten, koska ne tarjoavat harjoitusta tiimi- ja projektityötä sekä kovaa kilpailua varten (Acker 1990, 152). Kuva työelämästä, joka hyödyntää armeijan ja urheilun antamaa harjoitusta on varsin erilainen kuin Honkasalon (1984; 1993) kuvaama naisten kommunikatiivinen ja kokemuksia jakava työyhteisö. Näin erilaiset työyhteisöt edellyttävät ja legitimoivat erilaisen ruumiskokemuksen sekä erilaisen tavan puhua ruumiillisuudesta. Kortteinen (1992, 46–47) osoittaa suomalaisten miesten ottavan kovan riskin oman terveytensä suhteen teollisuustyössä. Näille miehille ruumis on vain yksi työkalu muiden joukossa, jota tosin ei voida vaihtaa uuteen sen rikkoonnuttua. Näin myös Kortteisen tutkimuksen miehet näkevät oman ruumiinsa sen suorituskyvyn, voiman ja kestävyuden määrittäminä.

Teleluurin työntekijöiden haastattelujen perusteella eivät ruumiin oireet ole työpaikalla yhteinen kokemus tai puheenaihe, vaan jokaisen työntekijän oma asia. Työtä ei koeta fyysisesti erityisesti raskaaksi ja kuluttavaksi, vaikka esimerkiksi työntekijöiden äänentuottoelimistö on työssä kovassa käytössä. Soittajien äänen tulee olla kestävä, mikä edellyttää rentoa äänen tuottamisen tapaa. Usein uusien työntekijöiden ääni rasittuu työssä, etenkin aluksi, kunnes se tottuu jatkuvaan puhumiseen. Sisäilman laadulla on suuri merkitys äänen kestävyydelle. Juuri sisäilman suhteen on Teleluurissa ollut ongelmia, joita yksikään haastatelluista soittajista ei kuitenkaan millään tavalla tuonut esiin. Lisäksi paikallaan istuminen näyttöpäätteen ääressä voi olla raskasta, etenkin selälle ja hartioille. Näin huolimatta siitä, että työntekijöiden ruumiiden hyvinvoinnista pyritään Teleluurissa huolehtimaan tarjoamalla heille mahdollisimman ergonomiset työpisteet.

Teleluurissa asiakaspalvelu- ja myyntityössä kontakti asiakkaan ja soittajan välillä rakentuu äänen ja puheen avulla. Katsekontaktin puuttuminen on soittajien mukaan toisaalta hyvä, toisaalta huono asia. Huonoksi soittajat kokevat sen, että koska viestintä heidän ja asiakkaan välillä keskittyy ainoastaan kuuloaistin varaan, on soittajien luotava mielikuva asiakkaasta nopeasti ja vähien vihjeiden perusteella. Soittajien on myös päästävä vuorovaikutukseen

asiakkaan kanssa ilman katsekontaktia. Tämä edellyttää soittajilta asiakkaiden kuuntelemista tarkkaan ja keskittymistä hyvin pieniin vihjeisiin, joita heille puhelinlinjoja pitkin välittyy.

Satu: Sellasia mitään hiljaisia hetkiä sinne ei sais edes tulla, sillain että rupee miettiin että mitähän toi nyt tarkotti tolla. Vaan kyllä se täytyy sitten mennä semmosta reipasta vauhtia koko ajan eteenpäin. Mennä sen tavallaan sen oman tunteen pohjalta. Että jos se nyt on ihan väärä, ni ainakaan tähän mennessä ei o vielä mitään katastrofia tullu. Mutta ihan sillain täytyy yrittää luottaa siihen, että miltä se kuulostaa se asiakas sitten.

Myyntityössä työntekijä pyrkii äänensä sekä sanavalintojensa avulla saamaan asiakkaan kiinnostumaan tuotteesta, jota hän markkinoi. Toisin sanoen asiakas tekee ostopäätöksensä täysin työntekijän puheen ja kuvauksen perusteella. Viestintä asiakkaan ja työntekijän välillä voi tällöin olla alttiimpaa virhetulkinnoille ja väärinkäsityksille, koska puhelimessa ääni korvaa ilmeet, eleet sekä muut vihjeet ja viestintätavat, joita kasvokkaisessa viestinnässä on käytettävissä. Myös sillä, että ääni ja puhe välittyvät ongelmille alttiin tekniikan kautta, saattaa olla oma merkityksensä viestin tulkittavuudelle.

Hyvä puoli näköyhteyden puuttumisessa asiakkaan ja työntekijän välillä on soittajien mukaan se, että myös asiakas rakentaa mielikuvansa työntekijästä ja tämän ulkonäöstä yksin äänen perusteella. Soittajien ulkoiselle olemukselle ei näin ollen puhelinpalvelutyössä aseteta erityisiä vaatimuksia.

Leena: Toisaalta sitäkin pystyy kauheesti kehittään, että tuolla on langalla mukana monia soittajia, jotka on varmaan alle 20-vuotiaita ja siis ihan kun olis joku nelikymppinen siellä. Et ne puhuu niin kun jotenkin... niillä on tietty äänenpaino ja äänensävy ja tietty tyyli. Ne saattaa puhua hirveen asiallisesti että ei todellakaan osaa sanoa. Monta kertaa tuolla naurettu... nyt justiin esimerkiks (x toimialan, TK) kampanjoita, ni ne varmaan oikeesti ne asiakkaat siellä toisessa päässä, nehän kuvittelee, että nyt sieltä soittaa semmonen nelikymppinen hyvännäkönen nainen jakkupuku päällä. Ja sit kun ne näkis että millasia ne ihmiset täällä oikeesti, tän näkösenä kun me täällä tukka pystyssä ja kaikkee ni ei ne varmaan ostais oikeesti.

Erilaisissa palveluammateissa toimivien henkilöiden panostusta ulkonäköönsä ovat Hancock ja Tyler (2000, 108) lähestyneet esteettisen työn (aesthetic labour) käsitteen avulla. Esteettisessä työssä työntekijän ulkonäköruumis on osa hänen työpanostaan. Toisin sanoen ammattiin liittyvien työtehtävien lisäksi työntekijän on työskenneltävä oman ruumiinsa ulkonäön ja huollittelun eteen. Ruumiin ja ulkonäön muovaaminen ei rajoitu vain palkalliseen

työaikaan, vaan ulkonäköä on vaalittava myös vapaa-ajalla. Esteettiseen työhön liittyvän puheen, ulkonäköruumiin, liikkeiden sekä asentojen lakkaamattoman tarkkailun sekä muovaamisen tuloksena syntyy esteettinen artefakti.

Palveluammateissa työntekijän esteettisen työn tulos samastetaan usein yritykseen tai tuotteeseen jota hän edustaa. Teleluurissa tehtävän puhelinpalvelutyön yhteydessä soittajat tuntevat helpotukseksi sen, että heidän ulkonäkönsä ei ole asiakkaiden tarkastelun kohteena, vaikka tämä tosiasia keskittääkin ruumiillisuuden heidän ääneensä. Työntekijän ulkomuodon ei tarvitse olla erityisen huoliteltu, eikä ruumiin – ääntä lukuun ottamatta – tiukassa kontrollissa, koska mielikuva esteettisestä henkilöstä synnytetään äänen avulla. Toisin sanoen huolittelematon ulkomuoto sekä epätavalliset tai värikkäät vaatteet eivät estä soittajia luomasta vaikutelmaa pätevistä myyjästä tai asiakaspalveluhenkilöstä

Buchanan ja Koch-Schulte (2000, 36–37) kertovat yllättyneensä työntekijöille annetuista tarkoista pukeutumissäännöistä tarkastelemissaan kanadalaisissa puhelinpalvelukeskuksissa. Naisilta vaadittiin pukeutumista housupukuun tai puolihameeseen. Miehet käyttivät kauluspaitaa ja solmiota paitsi perjantaisin, jolloin solmion saattoi jättää pois. Näkyviä tatuointeja paheksuttiin, eikä muita lävistyksiä kuin naisten korvakorut hyväksyty. Hiusten edellytettiin olevan ”normaalin” väriset, siistit ja miehillä lyhyet. Tämä kaikki huolimatta siitä, että asiakkaat eivät voineet nähdä työntekijöitä. Buchanan ja Koch-Schulte olettivat pukeutumissääntöjen olevan seurausta joko puhelinpalvelutyön professionaalisuuden rakentamisesta tai kurinpitovallan ilmenemisestä tai molemmista.

Vaikka puhelinpalvelutyötä tekevän henkilön ulkonäköruumiin ei ole puhelinpalvelutyössä asiakkaan nähtävissä, voi ulkonäkö vaikuttaa työntekijää rekrytoitaessa. Chiu ja Babcock (2002) esittävät, että rekrytoija saattaa suosia tietyn näköisiä, kokoisia, ikäisiä ja värisiä ihmisiä työhönottotilanteessa, vaikka kyseiset ominaisuudet eivät vaikuta itse työhön ja asiakaskontaktiin. Rekrytoijalle voi syntyä mielikuva työnhakijan ominaisuuksista hänen ulkonäköruumiinsa perusteella, niin että hän myös palkkaa työhön tietyn näköisiä ja tyyppisiä ruumiita. Ulkonäköruumiiseen liittyvien ominaisuuksien vaikutuksen poistamiseksi pitäisi rekrytoinnin tapahtua yksinomaan puhelimen tai Internetin välityksellä, mutta tällainen lienee vielä harvinaista.

4.2 Ikä ruumiin määrittäjänä

Ei liene sattumaa, että Teleluurin työntekijöistä työn fyysisiä vaikutuksia kommentoi haastattelussaan eniten Siiri, joka on yksi vanhimmista haastatelluista soittajista aineistossani. Julkunen (2003, 158–163) esittää kirjassaan *Kuusikymmentä ja työssä* että yli 55-vuotiaiden haastateltujen työntekijöiden yleisin ja yhdistävin kokemus on nimenomaan jaksamattomuus ja väsyminen. Samanlaisia kokemuksia kiireestä, paineesta ja uupumuksesta on kuitenkin myös kolmekymppisillä työntekijöillä. Julkunen muistuttaa, että vanhemmilla ihmisillä on yleensä pitkä työhistoria takana, minkä vuoksi he voivat verrata nykyisten työtehtävien kiivasta tahtia, raskautta ja kuluttavuutta aiempien työtehtäviensä kenties hitaampaan työtahtiin. Ruumis muistaa myös toisenlaisen työtahdin ja kokemuksen työstä. Toisin sanoen keski-ikäisten kertomukset ruumiin väsymisestä kertovat sekä heidän ikääntymisen myötä muuttuvasta ruumiistaan että muutoksista työelämässä.

Myös Siiri kertoi haastattelussaan työtahdin kiristyneen yhteyskeskuksessa. Hän mainitsee haastattelussaan myös painajaisina purkautuvan työstressinsä. Painajaiset ”vain tulevat” Siirille, joka ei kuitenkaan pidä niitä merkinä mistään pahasta tai poikkeavasta.

Siiri: Voi hyvänen aika, painajaisunia on nähty varmasti kymmenestä vuodesta kahdeksana joka yö. Niistähän ei välty. Mutta emmä sitä mitenkään pidä niinku pahana. Mä vaan ajattelen, et se kuuluu tähän näin. Että kun ne tulee sitten uneen ne työt ni sitten aamulla kun herää, niin ai niin joo, se on taas tänään, no niin joo. Ni sillä tavalla niitä kyllä sitten ajattelee, et se on kyllä ihan totta. Mutta emmä esimerkiks iltasin ajattele töitäni, että ne kyllä jää sitten. Mut et ne tulee sinne uniin, et ne on aamulla ensimmäiseks kyllä ajatuksissa.

Kenties stressin ja työpaineiden purkautuminen painajaisina on yksi, joskaan tuskin ainoa syy siihen, että Siiri on jaksanut pysyä työelämässä ja pystynyt työskentelemään Teleluurissakin pitkään. Ero aiemmin mainitsemassani Buchananin ja Koch-Schulten (2000, 31–32) tutkimuksessaan esiin tuomiin alle kolmekymmenvuotiaina stressin vuoksi sairauslomalle jääneisiin puhelinpalvelutyöntekijöihin on ilmeinen. Ero saattaa selittyä erilaisilla työskentelyolosuhteilla tai myös erilaisilla tavoilla purkaa työn aiheuttamaa stressiä.

Ruumiillisuus ja nimenomaan ruumiin ikä voi osaltaan heikentää työntekijän työhön sitoutumista. Eräs haastatelluista tiiminvetäjistä koki oman naisenruumiinsa estävän häntä etenemästä vaativampiin työtehtäviin Teleluurissa. Hänen mukaansa ”kaikki” tietävät, että hän on kolmissakymmenissään, minkä vuoksi he olettavat hänen alkavan milloin tahansa odottaa

lasta. Työntekijän ruumiin ikään ja sukupuoleen liitetään näin automaattisesti reproduktio, jonka nähdään olevan ristiriidassa ylenemisen ja vastuullisempien työtehtävien kanssa. Kyseisen tiiminvetäjän kanssa oli aiemmin käyty epävirallisia keskusteluja ylennyksestä. Enää hän ei kuitenkaan olettanut ylennystä saavansa, vaikka hän olisi ollut halukas jäämään yrityksen palvelukseen, mutta ainoastaan nykyistä vaativampiin työtehtäviin. Kyseinen tiiminvetäjä haki aktiivisesti uutta, koulutustaan vastaavaa työpaikkaa, jossa mahdollisuus tulla raskaaksi ei olisi este hänen etenemiselleen.

Ruumiillisuus voidaan toisaalta kokea syyksi, jonka vuoksi työpaikkaa ei uskalleta vaihtaa. Neljäkymmentä ikävuotta lähestyvät naiset pelkäävät tehdä ratkaisuja työpaikkansa suhteen, koska ikä voi olla haittana uuden työn löytämisessä (Brewis 2000, 173). Ikääntyneisiin työntekijöihin – mitä ikävuosia ilmaisulla kukin tarkoittaakaan – ei välttämättä liitetä muuta vikaa kuin se että he ovat ikääntyneitä (Julkunen 2003, 184). Sama ongelma tuli esiin myös Teleluurin soittajien haastatteluissa. Haastatelluista osa viisikymmentä vuotta jo täyttäneistä eivät ikänsä takia olleet edes miettineet työpaikan vaihtamista. Näin siitä huolimatta, että naisen täytettyä neljäkymmentä hänen työelämän kannalta optimaalinen ikänsä ei ole vielä pitkään aikaan ohi. Naisten pitkää työuraa ei edelleenkään arvosteta työelämässä vaan vanheneva naisruumis on riesa, joka sitoo kiinni työpaikkaan.

Brewisin ja Sinclairin (2000, 194) haastattelemat naiset kertoivat oppineensa tietämään, tuntemaan ja käyttämään ruumiitaan sen avulla, kuinka toiset ihmiset suhtautuivat heidän ruumiisiinsa. Etenkin se, kuinka miehet katsoivat heitä naisina, oli muovannut heidän kuvaansa omasta ruumiistaan. Toisin sanoen naisten suhde ruumiiseensa ja samalla itseensä sekä naiseuteensa muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten asettaman peilin kautta. Tällaisena peilinä voi osaltaan toimia myös työorganisaatio, joka määrittää työntekijöidensä ruumiillisuutta ja ruumiiden soveltuvuutta organisaation tarpeisiin. Määrittely ei rajoitu tiettyyn ikäkauteen ihmisen elämässä vaan se jatkuu läpi elämän.

Ruumiin ikä on ilmeisen voimakas kriteeri, jonka perusteella työntekijöitä ja heidän ruumiillisuuttaan arvioidaan. Toisinaan työorganisaation määrittelyn ja työntekijän oman ruumiinsa määrittelyn välillä saattaa olla ristiriita, joka heijastuu tavalla tai toisella työntekijän työhön sitoutumiseen. Ruumiiden on lisäksi iästään huolimatta sopeuduttava kulloiseenkin ruumiin työpaikkaan ja työntekoon, vaikka juuri ruumiin muistissa säilyy toisenlainen kokemus työstä.

4.3 Ruumiin paikat

Riitta: (. . .) Mulla ei oo ikinä ollu semmosta... mutta mä ymmärrän hyvin, että kyllä työn täytyy olla semmosta, että siinä jollain lailla viihtyy. Et en usko edes että minä voisin lähteä, jos mua joka aamu oksetuttais, et kun mä tiedän et mun täytyy mennä sinne ja mun täytyy tehdä ne asiat. Nii en usko et mä voisin tätä tehdä. (. . .)

Riitan pohdinnassa tulee esiin, kuinka työhön sitoutumisen kokemukseen sisältyvät myös työpaikalla oleminen ja työtehtävien tekeminen sekä niihin liittyvät ruumiillistuneet tunteet ja reaktiot, kuten oksettaminen. Työhön liittyvät ajatukset sekä tunteet ovat syvästi ruumiillisia tiloja, jotka koetaan ruumiissa ja jotka pyrkivät näkymään ruumiissa. Ruumis on läsnä jokaisessa ammatissa ja jokaisessa työpäivässä. Pelkkä järki, osaaminen tai tieto ei tee työtä vaan työtä tekevä ihminen on olemassa kokonaisena, myös ruumiillisesti. (Julkunen 2003, 35–37.) Paitsi työtä tekevien ihmisten, myös organisaatioiden olemassaolo materialisoituu työntekijöiden ruumiissa. Ilman työntekijöiden ruumiita on organisaatio vain kulissit, joista ruumiillistuneet subjektit puuttuvat (Tyler & Hancock 2001, 27).

Ruumiillisina toimijoina työntekijät ovat aina kiinni tietyssä paikassa. Teleuurissa puhelintyötä tekevät soittajat ovat työssään sidottuja työpisteisiinsä. He eivät voi liikkua vapaasti työpäivän aikana vaan heidän on istuttava kuulokkeisiin liitetty mikrofonin päässä tietokoneen näyttöpäätteen äärellä. Liikkumista rajoittavat paitsi kuulokkeet johtoineen, myös soittajien työpisteiden akustiikka. Työpisteiden matalat väliseinät on suunniteltu vaimentamaan puheääntä, jotta soittajat eivät häiriintyisi toistensa puheesta. Mikäli soittaja esimerkiksi nousee seisomaan, puhuu hän väliseinän ylitse ja tällöin hänen äänensä kantautuu häiritsemään muiden työntekijöiden puheluja.

Eeva Jokinen (2003, 11) on esittänyt, että ruumis mukautuu arjen tiedostamattomiin asentoihin. Näitä arjen asentoja yhä uudelleen toistaen ja vain vähän muunnellen syntyy ruumiin muistissa rutiineja, jotka säästävät voimia myös työpaikalla. Rutiinien avulla varotaan kolhimasta ruumista oudoin asennoin. Arkea asuva, tekevä ja elävä ruumiillinen työntekijä liikkuu, muokkaa ja tekee itselleen tilaa. Samaan aikaan hänen on myös sopeuduttava jo annettuihin asentoihin sekä työpaikalla valmiina oleviin muotoihin ja kaavoihin.

Työn tekeminen paikallaan istuen vähentää Teleluurin työntekijän mahdollisuuksia vaihdella työskentelyasentojaan. Lisäksi soittajilta puuttuu valta päättää oman ruumiinsa liikkeistä ja asennoista, koska heidän ruumiidensa paikat ovat Teleluurissa ennalta suunniteltuja ja kontrolloituja. Työntekijän on siis työssään asetettava hänelle osoitettuun tilaan ja asentoon. Tilat ja asennot ovat syöpyneet ruumiin muistiin ja muuttuneet arjen käytännöiksi niin ettei niitä jokapäiväisessä työssä edes huomata. Asennoista on tullut rutiineja. Työntekijöille sallittu tila liittyy myös sukupuoleen. Miesten ruumiille sallitaan enemmän spatiaalista tilaa kuin naisten ruumiille: miesten ruumiit saavat naisten kokemusten mukaan viedä enemmän tilaa ja olla isoja sekä ylipainoisia (Brewis 2000, 172–173). Miehillä tyypillisiin työtehtäviin saattaa sisältyä myös suurempi liikkumisen oikeus kuin naisille tyypillisiin töihin (Honkasalo 1984, 149).

Kuten soittajilla, myös tiiminvetäjillä on Teleluurissa omat työpisteet näyttöpöytäineen ja kuulokkeineen. Tiiminvetäjät istuvat korkeammilla tuoleilla kuin soittajat, jotta he näkisivät kaikki ne soittajat, jotka työskentelevät heidän projekteissaan. Mikäli soittajalle tulee eteen ongelma tai jotakin kysyttävää, nostaa hän kätensä ylös merkiksi tiiminvetäjälle, joka tällöin tietää tulla hänen luokseen. Tiiminvetäjien työhön kuuluu liikkuminen soittajien luona, vaikka soittajilta liikkumisen oikeus puuttuu. Järjestelyä perustellaan työn sujuvuudella: ”Ettei kaikki pompi minne sattuu”. Ei kuitenkaan ole vaikea nähdä yhteyttä soittajien liikkumisen rajoittamisen ja työntekijöiden kontrolloimisen välillä.

Janne Seppäsen (2002, 29–36) visuaalisen järjestyksen käsite auttaa tarkastelemaan Teleluurin tilasuhteita ja spatiaalista tilaa. Visuaalinen järjestys tarkoittaa näköaistimusten avulla havaittavia rakenteita ja järjestyksiä, joita on paitsi fyysisessä ympäristössä, myös esinemaailmassa sekä kuvallisen esittämisen muodoissa ja sisällöissä. Visuaaliset järjestykset kytkeytyvät monin tavoin arvoihin, normeihin ja asenteisiin; ne sisältävät vakiintuneita ja jaettuja kulttuurisia merkityksiä. Visuaaliset järjestykset ja niiden sosiaalisesti konstruoidut merkitykset nivoutuvat instituutioiden ja organisaatioiden toimintaan. Visuaaliset järjestykset järjestävät hierarkkisia suhteita tilaan esimerkiksi niin, että statukseltaan alempiarvoiset henkilöt työskentelevät myös konkreettisesti alempana, pienemmässä tilassa ja lähempänä kulkureittejä kuin statusarvoltaan ylemmät.

Visuaalisen järjestyksen valossa ei ole sattumaa, että Teleluurin johtajien työhuoneet sijaitsevat soittajien ja tiiminvetäjien työskentelytilaa ylempänä erillisellä parvella. Samalla parvella työskentelevät myös ne pitkäaikaiset työntekijät, jotka ovat päässeet parhaisiin

projekteihin. Parvella sijaitsevilla työhuoneilla on lasiovet. Läpinäkyvien ovien julkilausuttu merkitys on lisätä johtajien lähestyttävyyttä (jota parvelle johtavat portaat eivät lisää), mutta ovet toimivat myös toisin päin. Lasioven läpi johtajat näkevät yhdellä vilkaisulla koko suuren salin, jossa soittotyötä tehdään. Soittajien ja tiiminvetäjien suuren työskentelytilan jakaminen pienempiin osiin esimerkiksi ääntä vaimentavien seinien avulla olisi perusteltua tilan meluhaittojen vähentämiseksi. Tällöin kuitenkin menetettäisiin mahdollisuus koko tilan samanaikaiseen valvontaan.

Kansalaisille julkisia organisaatioita, kuten esimerkiksi virastoja tutkimuksessaan tarkastellut Leena Eräsaari (1995, 160) näkee organisaatioiden sisällä olevan eriytyneitä tiloja, jotka on selkeästi rajattu joko asiakkaille tai työntekijöille. Tällaisia tiloja ovat esimerkiksi henkilökunnan ruokala, taukotilat, pukuhuoneet, vessat sekä muut sosiaalitalat. Julkisissa organisaatioissa tällaiset vain henkilökunnalle tarkoitetut tilat on yleensä nimetty erilaisin kyltein ja opastein. Nimeämättömät tilat ovat yleensä myös asiakkaiden käytettävissä. Julkiset organisaatiot siis selvästi tarjoavat asiakkaille tiettyjä tiloja, kun taas henkilökunnalle on varattu julkisen organisaation yksityiset, ruumiin huoltoon liittyvät tilat.

Teleluuri ei ole julkinen organisaatio, eikä siellä oteta vastaan yksityisasiakkaita. Tästä huolimatta tai kenties juuri tämän vuoksi oli haastattelijan liikkuminen Teleluurin tiloissa varsin kontrolloitua. Haastattelijan saapuessa ja poistuessa neuvotteluhuoneesta tarjosi saattaja reitin, jota haastattelijan tuli poikkeamatta kulkea. Haastattelijana minä sisäistin asiakkaan tai ulkopuolisen roolin niin hyvin, että mieleeni ei juolahtanut pyytää päästä tutustumaan myös henkilökunnan yksityisiin tiloihin. Lisäksi henkilökunnan tilat oli piilotettu Teleluurin visuaaliseen järjestykseen niin, että en osunut näkemään niistä vilahdustakaan. Kulkureittini rajoitukset juolahtivat mieleeni kun jälleen kerran luin Tomin mainintaa Teleluurin hyvistä puolista:

Tomi: Niin joo yks hyvä puoli mikä unohtu sanoo, ni yleensä kaikissa paikoissa ei o noin hyvää kahviautomaattia ja kaakaoautomaattia mikä tuolla alhaalla on. Mä on ihan sen fani, ettei siinä mitään.

Useimmiten työpaikan hyviksi tai huonoiksi puoliksi mainitaan työnjohtoa, työtehtäviä tai työyhteisöä koskevia asioita. Tomi laajentaa kommentissaan työpaikkaan ja -aikaan kuuluvaksi myös sosiaalitalat ja kahvinjuonnin tauoilla. Katkelmasta ei käy julki, onko automaatista saatava kahvi ja kaakao maksullista vai ei. Teleluurin työntekijöiden

haastatteluista ei myöskään käy ilmi, millaiset ruokailumahdollisuudet ja taukotilat haastatelluilla on. Joka tapauksessa taukotilat, mahdollisuudet eväiden säilyttämiseen, lämmittämiseen, syömiseen sekä virkistäytymiseen ylipäänsä taukojen aikana voivat olla hyvin tärkeitä työntekijöille. Erityisesti ne työntekijät, jotka opiskelevat, tekevät kahta työtä tai eivät muusta syystä pysty aterioimaan kotonaan tarvitsevat asianmukaiset tilat huoltaa ruumistaan päivän aikana. Työntekijöiden ruumiiden huoltoon paneutumiseen ei haastatteluaineisto kuitenkaan anna enempää mahdollisuuksia.

Ruumiillinen sitoutuminen edellyttää työntekijöiltä asettumista organisaation asettamiin asentoihin, tiloihin ja järjestyksiin. Tilat eivät organisaatioissa tähtää vain työntekijöiden ruumiiden optimaalisen työskentelyn mahdollistamiseen vaan organisaatioiden intresseihin liittyä myös työntekijöiden ruumiiden valvominen. Lisäksi tilalliset ratkaisut ovat tavallinen keino osoittaa organisaation sisäisiä hierarkioita ja statuseroja. Tästä kaikesta huolimatta ainakaan Teleluurin työntekijät vain ani harvoin kommentoivat saati kritisoivat tilallisia ratkaisuja ja ruumiidensa asentoja työpaikallaan.

4.4 Emotionaalinen työ

Teleluurissa etenkin myyntityötä tekevät soittajat tarvitsevat positiivisuutta, ystävällisyyttä ja iloisuutta. Haastatellut soittajat mainitsevat työssään tärkeäksi puhelinhymyn, jolla he tarkoittavat puhelimessa asiakkaalle välittyvää ystävällisyyttä. Puhelinhymyn aikaansaamiseksi soittajat yleensä todella hymyilevät keskustellessaan asiakkaan kanssa, jolloin hymy myös kuuluu heidän äänessään. Puhelinhymy on osa emotionaalista työtä. Hochschildin (1983, 7) käsite emotionaalinen työ¹⁰ (emotional labor) viittaa työntekijän tunteiden hallitsemiseen palveluammateissa ja asiakaspalvelulle suotuisan mielentilan ylläpitoon.

Hochschild (1983) on kirjassaan *The Managed Heart* tarkastellut lentoemäntiä, jotka myyvät tunteidensa hallinnan työnantajalle. Työnantaja maksaa palkan fyysisen ja sosiaalisen työn lisäksi myös siitä, että lentoemännät näyttävät tietyltä ja käyttäytyvät tietyllä tavalla. Lentoemäntien käytös on erittäin korrektia huolimatta siitä, kuinka lentomatrustajat käyttäytyvät. Toisin sanoen työnantaja maksaa lentoemännille heidän kesto-hymystään ja

¹⁰ Emotionaalisesta työstä on käytetty myös termiä tunnetyö, esim. Ilmonen 1999; Ilmonen ja Jokinen 2002.

iloisesta, palvelualttiista mielentilasta, jonka tulisi avittaa myös lentomatikustajat hyvälle tuulelle ja nauttimaan lehtoyhtiön palveluista. Emotionaalisessa työssä työntekijän tunteet ovat osa työpanosta, jonka työnantaja maksamallaan palkalla työntekijältä ostaa.

Emotionaalisessa työssä voi Hochschildin (1983, 33, 187) mukaan erottaa kaksi eri tasoa. *Pinnallinen emotionaalinen työ* tarkoittaa tunteen teeskentelemistä muille ihmisille, mutta ei itselle. Tällöin työntekijä osaa erottaa toisistaan sen, mitä hän todella tuntee tai tuntisi jos hän ei työnsä vuoksi teeskentelisi jotakin muuta tunnetta. *Syvällisessä emotionaalisessa työssä* sen sijaan tunteen teeskentely on tarpeetonta ja pettämisen kohteena työntekijä itse yhtä paljon kuin asiakaskin. Työntekijä ei enää tiedä mitä hän tuntisi jos hän lakkaisi tuntemasta jotakin tiettyä, asiakaspalvelutilanteeseen sopivaa tunnetta. Syvässä emotionaalisessa työssä työntekijä muuttuu. Hänellä on myös suuri riski työuupumiseen.

Korvajärvi (1999a, 356–357) on korostanut emotionaalisesta työstä yhteyskeskusten soittajille seuraavaa monipuolisuuden kokemusta. Työntekijän näkökulmasta emotionaalinen työ ei ole vain omien tunteiden alistamista tai muuntamista yhteyskeskuksen palvelukseen. Emotionaalinen työ myös tuo soittajien työhön mielekkyyttä, vaihtelua sekä kokemuksen autonomiasta. Soittajat kokevat työnsä monipuoliseksi huolimatta siitä, että he kysyvät asiakkailta jatkuvasti samoja asioita. Kysymyksiin saadut vastaukset ovat erilaisia, mikä tekee asiakaskontaktista aina uudenlaisen. Lisäksi työntekijät ovat herkkiä kuuntelemaan asiakkaan ääntä ja mielentilaa, sekä vaihtelevaan puhetapaansa aina asiakkaan ja tilanteen mukaan.

Hochschild (1983, 9) näkee emotionaalisen työn lähtökohtaisesti hyvänä asiana, sillä asiakkaat eivät halua asioida tylyn tai ärtyisän henkilökunnan kanssa. Yhteyskeskuksen soittajat toteavat, että heidän on työssään paitsi oltava iloisia ja hyväntuulisia, myös mukauduttava asiakkaan tunnetilaan ja puhetapaan. Asiallisesti puhuvalle asiakkaalle vastataan asiallisesti, vitsailevalle asiakkaalle voidaan vitsailla takaisin. Äänellään työntekijä viestittää omaa mielentilaansa: ystävällisyyttä, empaattisuutta tai jotakin muuta. Puhelintyöntekijät tekevät siis emotionaalista työtä ruumiillisesti pitäessään yllä ja välittäessään positiivista tunnetilaa huolimatta siitä, millaista palautetta he asiakkailta saavat.

Emotionaalisessa työssä voi Hochschildin (1979, 561) mukaan erottaa toisaalta halutun (positiivisen) tunteen aikaansaamisen, ja toisaalta jo olemassa olevien (negatiivisten) tunteiden tukahduttamisen. Emotionaalisessa työssä sekä halutun tunteen aikaansaaminen että olemassa olevien tunteiden tukahduttaminen ovat läsnä rinnakkain, mikä erottaa

emotionaalisen työn tunteiden hillitsemisestä ja pidättelystä. Yhteyskeskusten asiakkaiden antama palaute ja käyttäytyminen soittajia kohtaan ei aina ole korrektia. Asiakkaat voivat olla vihaisia siitä, että heille soitetaan huonoon aikaan. Toisaalta asiakas voi itse soittaa jonkin toimeksiantajan asiakaspalvelunumeroon hyvinkin turhautuneina ja vihaisina. Tällöin soittajan työhön kuuluu yrittää saada asiakas ensin rauhoittumaan ja lopulta tyytyväiseksi ja hyväntuuliseksi. Emotionaaliseen työhön voi kuulua siis sekä omien että myös muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen, määrittäminen sekä muokkaaminen (Hochschild 1993, x).

Eräs oman puhelinnumeron salaiseksi muuttanut, työssään salanimellä esiintyvä Teleluurin soittaja toteaa: ”Mä oon kuullu kaiken mahdollisen”. Haistattelut, huutaminen, murha- ja tappouhkaukset, uhkailut itsemurhalla tai rahan kiristäminen eivät liene jokapäiväisiä kokemuksia puhelinpalvelutyössä vaan suurin osa asiakaskontakteista on perin neutraaleja. Joka tapauksessa Teleluurin soittajat saavat valita, käyttävätkö he työssään omaa nimeään vai valitsevatko he työskentelemisen salanimellä. Soittaja voi valita salanimen käytön oman turvallisuutensa ja yksityisyytensä takaamiseksi. Lisäksi salanimeä voidaan käyttää sellaisissa projekteissa, jotka työntekijä kokee jostain syystä erityisen kiusalliseksi. Tällöin projektissa työskenteleville voidaan yhdessä luoda yksi tai useampia tyyppejä, joihin he esiintyvät ja joiden turvin hoitavat työnsä. Suurimmassa osassa projekteja ei tällaisia tietoisesti ja yhteisesti luotuja tyyppejä ole.

Haastatteluissaan soittajat korostivat, ettei asiakkaiden epäasiallista käytöstä saa ottaa henkilökohtaisesti, vaan sen on annettava mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Soittajien ammattilaisuuteen kuuluu se, ettei ikäviä puheluja jäädä murehtimaan, vaan siirrytään saman tien seuraavaan puheluun. Ammattilaisuuteen kuuluu myös se, ettei paha mieli kuulu äänestä, vaikka se saattaa kasvoilla vielä näkyäkin.

Toimeksiantajat asettavat omat vaatimuksensa sille, miten yhteyskeskuksessa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Korvajärvi 1999a, 355). Soittajat edustavat ensisijaisesti toimeksiantajayritystä, koska asiakas kuulee vain toimeksiantajan nimen. Se että soittaja työskentelee yhteyskeskuksen palveluksessa, ei yleensä tule puhelun aikana ilmi lainkaan.

Haastattelija: Eli sä tarkoitat että eri tuotteita myydään erilaisella äänensävyllä?

Joanna: Kyllähän siinä on. Että jos on (toimialan A, TK) asiakas, jos on siellä yli-ilonen ihminen, nii ei se oo kauheen vakuuttava sillon. Et tottakai positiivisen kuulonen ääni on hyvä.

Ja sit taas jos myydään jotain lehtiä. Meillei juurikaan näitä lehtikampanjoita oo, mut jos myydään lehtiä, niin siinä on taas ihan oma tyylinsä. Ja riippuen vielä minkälainen kohderyhmä on. Et meilläkin on tossa yks kampanja misson viiskytviis plus ja viiskyt plus, nii heille myydään sellasella inhimillisellä otteella ja keskustellaan kaikkee muutakin päivästä. Ja kyllä siinä tosi ilonen saa olla heidän kanssaan, ja mä oon sanonukin, että nyt on ihmisläheistä hommaa teillä. Että ottakaa ja nauttikaa siitä, se että saatte jutella ihmisten kans muutaki ku vaan niinku, et myynti tulee sitte siinä ohessa. Ja tottakai se on se päärooli. Mutta muuten saa keskustella ihmisten kanssa.

Puhelinpalvelutyössä soittajien tehtäviin kuuluu oikeanlaisen, kullekin toimeksiantajalle sopivan yrityskuvan luominen tai ylläpitäminen puhelimen välityksellä (Belt ym. 2000, 375). Emotionaalinen työ, jonka avulla asiakasta lähestytään ja tuotetta myydään, on riippuvainen mielikuvasta, jonka toimeksiantajayritys haluaa itsestään ja tuotteestaan antaa. Haluaako toimeksiantaja myydä tuotettaan esimerkiksi ”inhimillisellä otteella” vai nuorekkaalla dynaamisuuudella riippuu tietenkin myös kulloisestakin kohderyhmästä, jolle tuotetta markkinoidaan.

Sukupuolispesifien vastakkainasettelujen mukaan naisten nähdään mielellään olevan tunteikkaampia kuin miesten (esim. Martin ym. 2000, 123). Ylipäätään naisten ja miesten tunne-elämän oletetaan poikkeavan toisistaan Naisilta ja miehiltä odotetaan sukupuolen mukaisia tunteita myös työssään (Fineman 2000, 5). Puhelinpalvelutyössä naisten odotetaan tekevän enemmän emotionaalista työtä kuin miesten. Belt kumppaneineen (2002, 25–26) on todennut, että yhteyskeskuksissa miehille on naisia useammin annettu tietokonealan palvelutehtävät ynnä muut asiakastukipalvelut, joissa työntekijät ratkovat asiakkaiden ongelmia. Näissä työtehtävissä ei painoteta emotionaalista työtä sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja yhtä paljon kuin niissä työtehtävissä, joihin palkataan enimmäkseen naisia.

Soittajien esimiehinä tiiminvetäjät tekevät myös emotionaalista työtä. Puhelinpalvelutyötä edesauttaa positiivinen tunnetila, jota Teleluurin tiiminvetäjät kutsuvat motivoitumiseksi. He korostavat sitä, että haluttomien, lannistuneiden tai jopa kyynisten soittajien motivointi puhelinpalvelutyön kannalta sopivaan tunnetilaan on juuri tiiminvetäjien vastuulla. Toiset soittajat tarvitsevat enemmän motivointia kuin toiset, jolloin heidän kanssaan tehdään paljon emotionaalista työtä. Kaikilla soittajilla on myös huonoja päiviä, jolloin asiakastyö tuntuu vaikealta eikä oma myyntitavoite täyty. Oletettavasti motivointiin sisältyy tiiminvetäjien oma innostunut tunnetila, joka toimii esimerkkinä soittajille. Emotionaalinen työ ei tarkoita sitä,

ettei yhteyskeskuksessa ilmaistaisi myös negatiivisia tunteita, päinvastoin. Tiiminvetäjien tehtävä on myös ottaa reagoimatta vastaan soittajien negatiivisten tunteiden ilmaukset, jotta soittajien ei tarvitse ilmaista niitä asiakkaille. (vrt. Hochschild 1993, xi.) Tiiminvetäjät toimivat tarvittaessa likasankoina, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi.

Tiiminvetäjien työhön kuuluu motivaation ja henkisen ryhdin rakentamisen lisäksi saada kaikki soittajat kokemaan työnteon hauskaksi ja samalla tekemään hyvää tulosta. (Kinnie ym. 2000, 974). Nykyaikaisissa johtamistaidoissa korostuu yhä vahvemmin emotionaalinen työ osana johtajuutta (Gunnarsson 2003, 94). Yhteyskeskuksissa kuten Teleluurissa siis tiiminvetäjät tekevät emotionaalista työtä saadakseen soittajat hyvälle tuulelle, viihtymään työssään ja tekemään työnsä hyvin. Soittajat puolestaan tekevät emotionaalista työtä antaakseen asiakkaille positiivisen mielikuvan toimeksiantajastaan sekä saadakseen asiakkaat ostamaan markkinoitua tuotetta.

4.5 Yhteenveto

Työhön sitoutuminen edellyttää työntekijän ruumiillista työssä olemista ja työn tekemistä. Työtä eivät tee järki, muisti tai ajatukset ruumiista irrallisina vaan ruumis on aina työnteossa mukana. Ruumiista on myös muokattava tilanteen mukaan: työntekijä joutuu tuottamaan ja sopeuttamaan ruumiinsa työn ja työnantajan vaatimusten mukaiseksi. Tällainen ruumiillinen työhön sitoutuminen tekee työntekijän ruumiista raaka-ainetta, jota voi ja pitää muovata työssä esitettyjen, usein esteettisten edellytysten saavuttamiseksi. Ruumiin muovaaminen jatkuu myös työajan jälkeen, sillä esimerkiksi soittajien vapaa-aikaan ei voi sisältyä hänen ääntään vahingoittavia harrastuksia.

Teleluurissa sekä soittajien että asiakkaiden ruumiit ovat jatkuvan konstruoinnin kohteina. Asiakaskontaktien aikana sekä soittaja että asiakas tekevät lakkaamatta tulkintoja keskustelukumppaninsa äänen perusteella tämän iästä, tunnetilasta, sukupuolesta, ulkonäöstä ja vaatetuksesta sekä muista ruumiillisuuteen liittyvistä seikoista. Soittajien ääni ei ole absoluuttisesti miellyttävä, yli-iloinen, vakuuttava tai jotakin muuta, vaan vasta kun se tällaiseksi kulttuurisin vihjein tulkitaan. Vastaavasti myös soittajat tekevät tulkintoja asiakkaistaan heidän äänensä perusteella.

Sosiaalinen järjestys edellyttää tietynlaista pukeutumista tietyssä asemassa tai tehtävässä työskentelevältä henkilöltä. Pukeutuminen ja ulkonäkö toimivat kulttuurisina koodeina, joita lukemalla ihmisiä järjestetään ja kategorisoidaan. Myös rekrytointitilanteissa esimerkiksi vaatetus, ylipaino, sukupuoli, ikä ja ulkonäkö saatetaan lukea - tietoisesti tai tiedostamatta - koodeina, joiden perusteella organisaatiot laittavat työntekijöitä paremmuusjärjestykseen. Työnhakutilanteessa ”väärä” ikä ja sukupuoli voivat olla ylipääsemätön este työllistymiselle. Myös Teleluurin keski-ikäiset työntekijät tietävät tämän, eivätkä siksi etsi aktiivisesti uutta työpaikkaa. Ruumiin ikä ja naiseus luetaan tällöin esteiksi ja haittoiksi. Tietty ikä ja naiseus sekä niihin liitetty reproduktio voivat toisaalta myös toimia myös esteinä organisaatiossa etenemiselle ja johtaa näin työntekijän vaihtamaan työpaikkaa.

Soittajien ruumiit asettuvat yhteyskeskuksen tilaan arkisen rutinoitusti. Ruumiin kokemus arjen tilasta ja asennoista on syöpynyt ruumiin muistiin niin itsestään selvänä, ettei niitä usein edes tiedosteta. Ruumiin muistiin kirjoittuvat myös erilaiset tunteet, joita yhteyskeskuksen työntekijät tarvitsevat tehdessään emotionaalista työssään asiakkaiden kanssa. Emotionaalinen työ on oleellinen osa sekä soittajien että tiiminvetäjien toimintaa Teleluurissa. Syvällisen emotionaalisen työn yhteydessä voi puhua työntekijän liiallisesta sitoutumisesta työhön ja siitä seuraavista vieraantumista omista tunteistaan, työuupumuksesta ja loppuun palamisesta. Pinnallinen emotionaalinen työ ei merkitse yhtä syvää, työntekijää vahingoittavaa sitoutumista kuin syvä emotionaalinen työ.

Esteettiseen ja emotionaaliseen työhön sisältyvä ruumiin muokkaaminen on osa ruumiillisuuden sääntelyä ja soittajien sisäistämää kontrollia. Ruumiiden kontrollointi on motiivina myös moniin tilaratkaisuihin ja työskentelyasentoihin, joita työntekijöiden ruumiille työpaikalla tarjotaan. Kontrollin harjoittaminen on vallankäyttöä ruumiita kohtaan, jonka erilaiset tilaratkaisut mahdollistavat. Spatiaalisen tilan keinoin osoitetaan myös statuseroja organisaation hierarkian eri tasoilla työskentelevien henkilöiden välillä.

5 Työntekijöiden sitouttaminen

Erilaiset organisaatiot poikkeavat sen suhteen, kuinka sitoutuneita työntekijöitä ne tarvitsevat. Organisaatiossa, jossa työtehtävät ovat yksitoikkoisen mekaanisia ja työntekijöiden ammatilliset kvaalifikaatiovaatimukset matalia, ei sitoutuneita työntekijöitä tarvita. Pois

lähtevä työntekijä voidaan aina korvata uudella. Sen sijaan erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden etu on sitoutuneet työntekijät. (Jokivuori 2002, 11). Monissa organisaatioissa pyritäänkin tarkoituksellisesti vahvistamaan työntekijöiden työhön sitoutumista eli sitouttamaan työntekijöitä.

Työntekijöiden sitouttaminen nivoutuu yhteen henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueiden kanssa. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2001, 14). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu ensinnäkin työtehtäviin sopivan *henkilöstön hankintamenettelyt*. Näitä ovat uusien työntekijöiden valinta ja rekrytointi sekä työorganisaatioon sosiaalistaminen. Toiseksi työntekijöiden työhön sitouttamisen kannalta relevantteja johtamiskäytäntöjä ovat *koulutukseen sekä urakehitykseen* liittyvät toimet. Kolmanneksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyy työntekijöiden jatkuva *motivointi* työtehtävien tekemiseen, työssä viihtymiseen ja työssä pysymiseen, mikä vaatii johdolta työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä yksilöllisyyden tunnistamista huomioon ottamista. Viimeiseksi organisaation on ylipäänsä tähdättävä suotuisiin olosuhteisiin työpaikalla. Olosuhteiden pitäisi olla sellaiset, että ne *ylläpitävät työntekijöiden työhön sitoutumista*. (DeCenzo & Robbins 1988, 5.)

Kinnie kollegoineen (2000) on todennut että toisin kuin teollisuuden työpaikoissa, puhelinpalvelualalla työntekijöiden sitouttamiseen tähtäävät johtamiskäytännöt eivät välttämättä edistä työntekijöiden toiminnan vapauden tai työtehtävien joustavuuden kasvua, koska puhelinpalvelutyö on edelleen pitkälle standardisoitua ja valvottua. Sen sijaan sitouttavien käytäntöjen perimmäisenä tarkoituksena saattaa olla puhelinpalvelutyön ikävimpien piirteiden tasoittaminen ja kompensoiminen. Johtamiskäytäntöjen avulla työtä ja koko työyhteisöä pyritään muuttamaan hauskaksi paikaksi, jossa on kiva työskennellä.

Tarkastelen seuraavaksi millaisin eri käytännöin ja strategioin puhelinpalvelutyötä tekevien työntekijöiden työhön sitoutumista Teleluurissa pyritään vahvistamaan. Kyseisiä käytäntöjä ei välttämättä ole suunniteltu tai toteutettu ensisijaisesti työntekijöiden sitouttamista silmällä pitäen, mutta yhtä kaikki ne voivat edesauttaa työntekijän työhön sitoutumista. Teleluurissa on ainakin periaatteessa sopeuduttu siihen, että työntekijät vaihtuvat nopeaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö työntekijöitä yritettäisi sitouttaa ja saada jäämään yhteyskeskuksen palvelukseen.

5.1 Uudet työntekijät

Uusia työntekijöitä rekrytoidessaan organisaatio valitsee eri tavalla sitoutuvia henkilöitä, Sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän tausta, kuten esimerkiksi ikä, palvelusaika ja ammatillinen koulutustausta. Työntekijöiden ikä on yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen niin, että vanhemmat ovat keskimäärin sitoutuneempia kuin nuoret. Ei kuitenkaan voida tietää, onko nuorten heikompi työhön sitoutuminen ikäluokalle tyypillinen seikka vai vahvistuuko työntekijän ja työorganisaation välinen side vanhemmiten. Eräät tutkimukset, esimerkiksi Harju ja Huuhtanen (1993, 28–29) antavat viitteitä siitä, että vanhempien työntekijöiden vahvempi työhön sitoutuneisuus ei ole seurausta iän lisääntymisestä vaan tiettyyn ikäryhmään kuulumisesta. Edelleen, ammatillisen koulutustason nousu vähentää työhön sitoutumista, mikä saattaa selittyä nuorten ikäluokkien keskimäärin paremmalla koulutuksella. (Jokivuori 2002, 53, 102).

Työntekijän sitoutumiseen voidaan vaikuttaa jo ennen työsuhteen alkamista. Työntekijän sitoutumisen kannalta suurin merkitys on sillä kuvalla, jonka uusi työntekijä työstä etukäteen saa. Antamalla etukäteen mahdollisimman totuudenmukainen kuva sekä työn negatiivisista että positiivisista puolista voidaan työntekijän sitoutumista vahvistaa. Sitoutumisen kannalta oleellista ei siis ole se, että työstä saadaan mahdollisimman positiivinen kuva etukäteen vaan että kuva vastaa hyvin itse työtä. (Meyer & Allen 1997, 69–71) Mikäli työ kuvataan mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, vahvistuu työntekijän työhön sitoutuminen hänen työtehtäviensä todella osoittautuessa mielenkiintoisiksi ja haastaviksi. Mikäli näin ei käy, saattaa työntekijä ryhtyä miettimään työpaikan vaihtamista. (Sturges & Guest 2001, 452.)

Telelurissa uusien työntekijöiden rekrytointi on jatkuvasti käynnissä sekä Internetissä että joissakin oppilaitoksissa. Aika ajoin Teleluri ilmoittaa vapaista työpaikoista myös sanomalehdessä. Vain yksi haastatelluista kertoi tehneensä puhelinpalvelutyötä jo ennen Teleluriin hakeutumistaan. Hän oli siis haastatelluista ainoa, joka tiesi kokemuksesta millaista puhelinpalvelutyö on. Suuri osa haastatelluista työntekijöistä oli saanut kuulla vapaasta työpaikasta ja ylipäättään koko puhelinpalvelutyöstä Telelurissa työskennelleeltä tuttavaltaan. Oletettavasti tuttavat ovat myös antaneet hyvin realistisen kuvan siitä, millaista työtä yhteyskeskuksessa todella on.

Eemeli: (. . .) Kävin tämmösessä niin kun haastattelukokeessa. Et siinä kirjoitettiin vähän tietokoneella ja kysyttiin että mitä aikasemmin on tehny. Sitten siitä suoraan pääsin koulutukseen. Kesti hetken. Ja kyllä mä olin aika lailla tietonen siitä... kaikista. Tietenkin oli hirveesti kuulopuheita ja muuta löyty siitä asiasta. Mutta olin aika varma että mihin olin astumassa.

Soittajista muutama totesi haastattelussaan, että heille oli annettu työstä ja lähinnä toimeksiantajista etukäteen paikkansapitämätön kuva. Heille oli kerrottu, että työ on vaihtelevaa, koska mikään projekti ei kestä pitkään. Lisäksi heidän oli annettu ymmärtää, ettei Teleluurissa ole lainkaan lehtimyyntiä ja että asiakkaat, joille soitetaan, ovat enimmäkseen yrityksiä, eivät yksityisasiakkaita. Ristiriita työntekijöiden etukäteen saamien tietojen ja käytännön työn välillä saattaa johtua siitä, että Teleluurissa tehtävä työ vaihtelee hyvinkin nopeasti kun toimeksiantaja-asiakkaat vaihtuvat. Yhteyskeskuksissa tehdään sellaisia projekteja kuin toimeksiantaja-asiakkaat tilaavat. Tällöin toimeksiantajien vaihtuessa myös projektit vaihtuvat. Yksityiset yhteyskeskukset eivät ole ainakaan toistaiseksi erikoistuneet tietyn tyyppiseen toimintaan, toisin kuin yritysten sisäiset yhteyskeskukset.

Organisaatio voi vaikuttaa uuden työntekijän sitoutumisalttiuteen organisaation jäseneksi sosiaalistamisen avulla. Sosiaalistamisen avulla työntekijää autetaan luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä. Sosiaalistamiseen osallistuvat yleensä kaikki ne, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä. (Kauhanen 2001, 141.) Uuden työntekijän sitoutumista edesauttaa kokeneempien organisaation jäsenten positiivinen suhtautuminen tulokkaaseen. Vastaavasti organisaation jäsenten välinpitämättömyys tai jopa negatiivinen suhtautuminen tulokasta kohtaan saattavat vaikeuttaa hänen sitoutumistaan organisaatioon. (Meyer & Allen 1997, 72–73; Depickere 1999, 116.) Uusi työntekijä siis sitoutuu organisaatioon sitä todennäköisemmin, mitä tervetulleempi ja tärkeämpi hän kokee työyhteisössä olevansa.

Teleluurissa työntekijät vaihtuvat taajaan. Uusilla työntekijöillä on neljän kuukauden koeaika. Tänä aikana työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa ilman irtisanomisaikaa, mikä helpottaa työn kokeilemistä ja työsuhteen päättämistä jos työ ei vastaakaan työntekijän odotuksia ja ennakkokäsitystä. Työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi uuden työntekijän saapuminen on kokeneemmille työntekijöille tuttu tilanne. Etenkin tilanteessa, jossa soittajia on liian vähän työmäärään nähden tuo uusi työntekijä helpotusta kiireeseen ja työpaineisiin. Tällöin positiivinen suhtautuminen uuteen työntekijään ei liene vaikeaa. Toisaalta, koska

uusia työntekijöitä tulee yritykseen koko ajan, ei vanhoilla työntekijöillä välttämättä riitä ystävällisyyttä ja mielenkiintoa tulijoita kohtaan vaan he ovat mieluummin tekemisissä jo vakiintuneen toveripiirin kanssa.

5.2 Koulutus ja urakehitys

Teleluurin uudet työntekijät aloittavat soittamisen yleensä projektissa, jossa työtehtävät on pitkälle standardisoitu ja myyntipuhe yhdenmukaistettu. Uusien soittajien lyhyt perehdytys ja työnopastus sekä nopea töiden aloittamisen saattavat edesauttaa heidän sijoittumistaan ja sosiaalistumistaan organisaation jäseniksi. Mitä nopeammin uudet työntekijät aloittavat varsinaisen työn, sitä pikemmin he ovat osa Teleluurin organisaatiota ja sen tuottavaa toimintaa. Lisäksi heidän työkokemuksensa ja ammattitaitonsa alkaa karttua ja he oppivat sekä omaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset että organisaatiossa vallitsevat käytännöt (Kauhanen 2001, 141; Meyer & Allen 1997, 74).

Useimmiten työntekijöiden koulutus lisää heidän sitoutumistaan työhönsä. Näin riippumatta siitä, onko koulutuksen ensisijaisena tavoitteena työntekijöiden sitouttaminen vai ei. Koulutus myös sitouttaa työntekijöitä organisaation käytäntöihin, yhteisiin päämääriin sekä tavoitteisiin. Lisäksi koulutus vahvistaa työntekijöiden tunnetta omista kyvyistään sekä tarpeellisuudesta organisaation jäsenenä (Meyer & Allen 1997, 74).

Lassi: Onhan tässä nyt sitten ollu kaikenlaista (koulutusta, TK). Ensinnäkin tässä ollaan perehdytty nyt ihan myyntityöhön. Siihen on ollu hyvät koulutukset. Ja on ollu semmosia pitkäkestosia, pitkällä jaksolla tapahtuvia, että kyl tässä nyt sitten on käyty näitä kaikennäköisiä asioita läpi. Se mikä olis periaatteessa pitäny alkaa heti seuraavana päivänä kun taloon tuli. Se ollaan tässä nyt saatu kuntoon. Et sillon kun mä tulin taloon ni oli vähän semmonen vaihe, et mä uskon että isäntäväki ei oikeen itekään tienny missä mennään. (. . .)

Teleluurissa käytännöt työntekijöille annettavan yleisen, tiettyyn projektiin liittymättömän koulutuksen määrän suhteen ovat vaihdelleet lyhyen ajan kuluessa paljon. Tämän seurauksena työntekijöiden koulutus on riippunut siitä, milloin he ovat aloittaneet työnsä Teleluurin palveluksessa. Osa työntekijöistä on käynyt läpi huolella suunnitellun koulutuksen, osan kohdalla on välttämättömän työnopastuksen jälkeen koulutuksen katsottu järjestyvän tekemällä oppien. Haastattelujen perusteella Teleluurin työntekijöiden suhtautuminen

koulutukseen on lähes poikkeuksetta myönteistä huolimatta siitä, että kaikki työntekijät eivät näe koulutuksen etuja käytännön työssä. Positiivinen suhtautuminen koulutusta kohtaan voi olla seurausta koulutusmyönteisen retoriikan omaksumisesta, vaikka opitun toteuttaminen itse työssä olisikin hankalaa (vrt. Sturges & Guest 2001, 453). Koulutuksen ja oppimisen toteuttaminen merkityksettömiksi, saati haitallisiksi ei kuulu kulttuurissamme vallitseviin käsityksiin ja tapoihin puhua elinikäisestä oppimisesta. Teleluurissa koulutus voidaan myös kokea mukavaksi yhdessäoloksi, joka rikkoo arkipäiväisen työn rutiinit.

Työntekijöiden koulutus ei aina johda automaattisesti työn tuottavuuden kasvuun. Välttämättä ei siis ole organisaation etu käyttää palkallista työaikaakaan sellaisten työntekijöiden kouluttamiseen, jotka eivät esimerkiksi työskentele yhteyskeskuksen palveluksessa pitkään. Jo muutamalla muuhun kuin asiakaskontakteihin käytetyllä tunnilla voi olla yhteyskeskuksen tuloksen kannalta suuri merkitys. Toisaalta koulutuksen positiivisia vaikutuksia niihin työntekijöihin, jotka ovat valmiita työskentelemään yhteyskeskuksessa pitkään, ei voi rahassa edes mitata. Teleluurin soittajia onkin alettu kouluttaa tilanteissa, joissa soittotyötä ei tilapäisesti ole tarjolla tai kokemuksesta tiedetään, että on erityisen huono ajankohta yrittää tavoittaa asiakkaita. Näin soittajien työtunteja ei tarvitse vähentää eikä koulutus ole soittotyöstä pois.

Yleisesti voi sanoa, että työntekijöiden mahdollisuus yletä työorganisaatiossaan edistää heidän sitoutumistaan. Toisin sanoen organisaation harjoittama politiikka kierrättää ja ylentää työntekijöitä organisaation sisältä uusien henkilöiden rekrytoimisen sijaan kertoo organisaation sitoutumisesta työntekijöihinsä ja kannustaa työntekijöitä vastavuoroiseen sitoutumiseen. Ylipäätään oikeudenmukaisiksi koetut ja perustellut päätökset työntekijöiden ylentämisestä ovat osa työntekijöiden sitoutumista vahvistavia olosuhteita. (Meyer & Allen 1997, 75–77.)

Eteneminen soittajasta tiiminvetäjäksi voi Teleluurissa olla hyvinkin nopeaa. Yleneminen saattaa parhaimmillaan pohjautua vain muutaman kuukauden työkokemukseen soittajana. Tiiminvetäjäksi siirtyminen voi tapahtua myös ikään kuin vahingossa, ilman asianomaisen henkilön varsinaista suostumusta uusiin tehtäviin.

Haastattelija: Eli sä et oikeestaan ite halunnu tiiminvetäjäksi?

Henni: En mäa silleen. Vaan multa kysyttiin, että voinks mäa ruveta siihen. Että silloin kun Pirjo on pois, että mäa hoidan sen silloin. Minä sitte siihen lupauduin ja sitte se olikin seuraava, että no säähän hoidatkin nyt sitte kun Pirjo jäi pois. Se oli vaan semmonen toteamus, tavallaan.

Haastattelija: Sulla ei ollu mahdollisuutta kieltäytyä?

Henni: Nii, ei varmaan. Toisaalta en mäa varmaan olis halunnukaan, että kyllä mäa niinku silloin olin ja tein semmosta että tykkäsin sitte, että tää on hauskaa (. . .)

Hennin kuvaamassa tilanteessa siirtyminen soittajasta tiiminvetäjäksi Pirjon jäätyä pois oli perusteltua työn sujuvuuden vuoksi. Henni tunsu kyseiset projektit ja osasi entuudestaan tiiminvetäjälle kuuluvat työtehtävät, kun taas kokonaan uuden henkilön työnopastus tiiminvetäjäksi olisi vaatinut aikaa ja edellyttänyt yhden työntekijän työpanoksen pelkkään työnopastukseen. Tämän vuoksi Hennin yleneminen vaikutti perustellulta myös saman projektin muiden, kenties ylennystä nimenomaan toivovien työntekijöiden silmissä. Itse asiassa Hennin yleneminen oli tapahtunut jo silloin, kun hän suostui Pirjon sijaiseksi. Hennin aseman vakainaistuminen Pirjon jäätyä pois oli vain muodollisuus, johon ei Hennin suostumusta erikseen edes tiedusteltu. Tällainen puolivahingossa tapahtunut ja käytännön syillä perusteltu yleneminen ei oletettavasti vähennä muiden työntekijöiden työhön sitoutumista, koska ylennys vaikuttaa vähintäänkin oikeutetulta.

Telelurissa kaikki soittajat eivät etene. Kaikki tuskin edes haluavat ylennystä tiiminvetäjän vastuulliseen työhön. Sen sijaan soittajat voivat edetä parempiin projekteihin, joissa työ on vaihtelevaa ja monipuolista. Telelurissa pisimpään työskennelleet soittajat soittavat pääasiassa muihin yrityksiin. Yritysprojekteissa soittajilla on paljon autonomiaa; he soittavat itse sen sijaan että tietokone soittaisi automaattisesti, eikä heidän puhelujaan kuunnella lainkaan. Lisäksi he työskentelevät lasiseinällä erotetussa, omassa tilassaan muista soittajista. Pitkäaikaiset soittajat on näin palkittu joko ylennyksellä esimiestehtäviin tai siirtämällä soittaja yhä mielekkäämpiin projekteihin. Kuten Walton (1985, 79) esittää, edistää työntekijän organisaatioon sitoutumista se, ettei hänen tarvitse siirtyä toisen organisaation palvelukseen mikäli hän haluaa kehittyä, siirtyä haastavampiin työtehtäviin tai muuten edetä työurallaan.

Työntekijöiden autonomia lisää heidän työhön sitoutumistaan ja Telelurissa pitkäaikaiset työntekijät pääsevät asemaan tai projekteihin, joissa heillä on paljon autonomiaa. Nopeasta ylenemisestä ja ylennyksestä seuraavasta sitoutumisen vahvistumisesta voi syntyä positiivinen kehä, joka kiinnittää työntekijän organisaatioon yhä vahvemmin. Ylennyksen myötä työntekijän saama koulutus, ammattitaito, autonomia sekä itseluottamus lisääntyvät. Samalla

kasvavat ne kustannukset, joita työntekijästä on organisaatiolle aiheutunut. Organisaation panostus työntekijän koulutukseen ja etenemiseen voi seurata työntekijälle paitsi tunne velvollisuuksista organisaatiota kohtaan, myös myönteinen käsitys omista tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Positiivinen kehä todennäköisesti puhuu yhteyskeskuksen puolesta työntekijän punitessa vaihtoehtoja työssään jatkamisen ja työpaikan vaihtamisen välillä.

5.3 *Motivointi*

Meyer ja Allen (1997, 77–79) suhtautuvat varauksella taloudellisen palkitsemisen merkitykseen työntekijöiden sitoutumisen edesauttajana. Työstä saatava palkka saattaa olla syy, jonka vuoksi työntekijä ei koe työpaikan vaihtamista erityisen tarpeelliseksi. Toisaalta ei-taloudelliset palkkiot ja mahdollisuus olla mukana työpaikan päätöksenteossa, työpaikan joustot työn ja perheen yhteensovittamisen suhteen sekä ylipäänsä perheystävällinen työskentelyilmapiiri saattavat sitouttaa työntekijät organisaatioon vahvemmin kuin työstä saatavat rahalliset korvaukset.

Teleluurin työntekijöille maksetaan puhelinpalvelualalle solmitun työehtosopimuksen mukaista tuntipalkkaa. Tuntipalkan lisäksi eri tuotteita myyvät soittajat saavat provisiopalkkion myymistään tuotteista. Provisiopalkkion suuruus ja saantiperusteet vaihtelevat projektikohtaisesti. Lisäksi projektissa saattaa olla erilaisia bonuspalkkioita tavoitemyynnin ylittymisestä. Ne soittajat, jotka pääsevät toistuvasti heille asetettuihin tavoitteisiin ja saavat suuret bonus- ja provisiopalkkiot, ovat tyytyväisiä palkkausjärjestelmään. Tyytyväisyys voi johtua hyvistä ansioista tai tyydyttyneestä suoritustarpeesta. Kun palkka on sidottu työsuoritukseen, tulee siitä myös suorituksen mitta (Kauhanen 2001, 106).

Mauri: (. . .) Mulle työ ei ole vitsi. Et sitä tehdään rahan takia ja tota nin tehdään paljon töitä ni saadaan paljon rahaa. Elikä mä en jaksa lähtee mihkään neljän tunnin hommiin. (. . .)

Palkka voi toimia työn kannustimena monin tavoin. Roy (1953, 513) kuvaa artikkelissaan urakkatyöhön sisältyviä pelimahdollisuuksia. Urakassa pysyminen on jo sinänsä peli, joka vähentää pitkästyminen. Urakan täytyminen nopeasti tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden vapaa-aikaan, mikä lisää hänen autonomiaansa ja valtaa päättää omasta toiminnastaan.

Urakkapeli määrittää myös sosiaalisia suhteita, jolloin hyvin pelaava saa sosiaalista arvostusta.

Royn (1953) kuvaama urakkapeli ei todennäköisesti onnistu enää samalla tavalla tänä päivänä kuin viisikymmentä vuotta sitten. Työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat kiristyneet ja samalla työn tuottavuus on noussut. Lisäksi voi kysyä, onko naisvaltaisten ammattialojen työntekijöillä ollut edes 50-luvulla pelimahdollisuuksia palkkansa suhteen. Joka tapauksessa tämän tutkielman kannalta oleellista on ottaa huomioon erilaisten provisio- ja bonuspalkkajärjestelyjen kannustava, suoritusta mittaava sekä työn rutiinia rikkovat vaikutukset.

Asiakaspalvelupuheluita Teleluurissa vastaanottavat soittajat eivät yleensä saa provisiota tuntipalkan lisäksi, koska he eivät myy mitään. Monet soittajat työskentelevät mieluummin asiakaspalvelussa ja ansaitsevat vähemmän kuin tekevät myyntityötä ja saavat provisiopalkkion. He kokevat puhelinmyynnin niin epämieluisaksi työksi, että he mieluummin ansaitsevat vähemmän kuin ovat mukana myyntiprojekteissa. Asiakaspalvelussa on alettu myydä asiakkaille ylimääräisiä tuotteita tai lisäpalveluja, joista työntekijä saa provisiopalkkion. Tilauspalvelussa puheluita vastaanottavat soittajat saavat yleensä provisiopalkkion asiakkaan tilaamien tuotteiden lukumäärän mukaan. Lisäksi tietyn tuotteen tilaavalle asiakkaalle voidaan tilauksen vastaanoton yhteydessä esittää tarjous jostakin muusta tuotteesta. Tuotteesta, jota ei mainosteta missään vaan jota tarjotaan ainoastaan puhelimitse tehdyn tilauksen yhteydessä. Mikäli tilausta vastaanottava työntekijä saa tällaisen tuotteen myytyä, maksetaan hänelle siitä provisiopalkkio.

Teleluurin tiiminvetäjien tuntipalkka on hieman suurempi kuin soittajien. Kuitenkin hyvä soittaja voi ansaita enemmän kuin tiiminvetäjä, jos hän saa suuret provisiopalkkiot. Myös tiiminvetäjillä on mahdollisuus ansaita provisiopalkkioita, mikäli he muilta töiltään ehtivät tehdä soittotyötä. Tosin osa haastatelluista tiiminvetäjistä sanoi, että he eivät tee soittotyötä lainkaan. Tämän he perustelivat ajan puutteella, mutta voi myös olla että he eivät halua tehdä varsinaista asiakastyötä. Tiiminvetäjistä vain yksi kertoi kokevansa soittotyön erityisen tärkeäksi ja mielekkääksi. Hän oli suostunut tiiminvetäjän tehtävään vain sillä ehdolla, että hän saa jatkaa soittotyön tekemistä tietyn tuntimäärän joka päivä.

Oletettavasti rahapalkka on työkokemuksen ohella ensisijainen syy, jonka vuoksi työntekijät hakeutuvat Teleluurin palvelukseen. Palkka tuskin kuitenkaan on pääasiallinen syy jatkaa

työtä Teleluurissa, varsinkaan tilanteessa jossa vaihtoehtona on työskennellä alalla, joka vastaa työntekijän koulutusta tai ammattitaitoa. Tiiminvetäjien ja soittajien ansaitsema varsin kohtuullinen palkka on yleensä vaihdettavissa jonkin toisen organisaation palveluksessa ansaittuun vastaavaan palkkaan. Niinpä palkka tuskin sitouttaa heitä työskentelemään nimenomaan Teleluurissa. Kuten työetiikkaan liitetyn lottokysymyksen yhteydessä jo kävi ilmi, ei raha ole erityisen vahva työntekijöiden toiminnan motiivi. On tosin otettava huomioon, ettei rahan merkitys ei ole kaikille sama. Palkan merkitys työntekijälle riippuu palkan suuruudesta: mitä enemmän henkilö saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee (Kauhanen 2001, 108). Toimeentulonsa rajoilla elävälle soittajalle saattaa jokainen palkkio olla hyvin tärkeä.

Mitä etua, jos mitään, on työhön sitoutumisesta työntekijälle? Työntekijä saa työstään palkan, vaikka hän ei työskentelisikään sitoutuneesti. Palkka ei kuitenkaan ole ainoa kannustin työhön vaan työntekijälle on tärkeää myös työskennellä haastavissa, tyytyväisyyttä tuottavissa tehtävissä, toimia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, saada työstään sekä kiitosta että muuta tunnustusta sekä oppia uusia taitoja ja kehittää itseään. Mainitun kaltaiset ei-taloudelliset palkkiot myös edesauttavat sitoutumista työhön. (Meyer & Allen 1997, 3; Walton 1985, 79; Kauhanen 2001, 129–133.)

Palkan ja muiden taloudellisten palkkioiden lisäksi työhön sitoutumista vahvistetaan myös herättämällä työntekijöissä positiivisia kokemuksia ja tunteita. Teleluurissa positiivisiin elämyksiin tähdätään esimerkiksi erilaisten tempausten, turnausten, kilpailujen ja vaikkapa arvontojen avulla. Tempauksissa ja kilpailuissa jokainen osallistuja tavoittelee mahdollisimman hyvää tulosta eli käytännössä parasta myyntiä tietyn ajan kuluessa. Kilpailun voittaja palkitaan kaikkien työntekijöiden läsnä ollessa. Samassa projektissa työskentelevillä soittajilla on keskenään myös epävirallisia kilpailuja esimerkiksi siitä, kenellä on kiukkuisimmat asiakkaat tai kuka myy tiettyä tuotetta eniten vaikkapa puolen tunnin aikana. Tällaiset kilpailut herättävät positiivisia elämyksiä ja onnistumisen kokemuksia kilpailussa hyvin menestyville työntekijöille. Lisäksi kilpailut tuovat vaihtelua yksitoikkoihin työpäiviin. Sosiaalinen vuorovaikutus esimerkiksi juuri kilpailun muodossa onkin ehkä tärkein yksitoikkoisuuden ja työn merkityksettömyyden vastustamisen strategia (Julkunen 1987, 163).

Yleistäen voidaan sanoa, että työntekijään kohdistunut negatiivinen arviointi vähentää hänen sitoutumistaan, etenkin työsuhteen tai -uran alkuvaiheessa (Meyer & Allen 1997, 76).

Teleluurin tiiminvetäjät nimeävätkin tärkeimmäksi tehtäväkseen palautteen ja nimenomaan positiivisen palautteen antamisen soittajille. Palaute vaihtelee soittajasta toiseen, sillä kaikki eivät koe samoja asioita positiivisiksi ja kannustaviksi. Toisin sanoen jotkut soittajat tarvitsevat riemunkiljahduksia ja selkään taputtelua, toiset kokevat hymyn ja nyökkäyksen parhaaksi palautteeksi. Varsinaista negatiivista palautetta tiiminvetäjät eivät sano antavansa. Sen sijaan he korostavat soittajien kanssa keskustelemista ja heidän neuvomista, mikäli kullekin soittajalle asetettu tavoite tai tavanomainen tulos ei jostain syystä täyty. Positiivinen palaute edesauttaa soittajien hyvää tuulta ja hyvällä tuulella oleva soittaja tekee yleensä hyvää tulosta. Hyvästä tuloksesta soittaja saa jälleen kannustusta ja myönteistä palautetta.

Yhteyskeskuksissa keinot työntekijöiden motivoinniksi ovat monet, sillä puhelinpalvelutyössä ei voi tehdä hyvää tulosta vain suorittamalla tietyt rutiinitehtävät. Puhelinpalvelutyössä on vireystason oltava jatkuvasti korkealla ja työntekijän motivoitunut, jotta hän pystyy työskentelemään asiakkaiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. Oikean mielentilan ylläpito puhelinpalvelutyössä ei ole vain soittajien harteilla, sillä tiiminvetäjien työnkuvaan kuuluu ennen kaikkea soittajien auttaminen ja kannustaminen.

5.4 Valvonta

Edellä olen moneen kertaan maininnut, että työntekijöiden valvonta liittyy erottamattomasti puhelinpalvelutyön käytäntöihin. Työntekijöiden valvonta ymmärretään kuuluvaksi tayloristiseen työn järjestykseen sitoutumista vähentävänä seikkana. Marja-Liisa Honkasalo (1984, 146–163) jakaa valvonnan ensinnäkin *sosiaalisiin keinoihin*, joihin hän katsoo kuuluvaksi rakenteelliset edellytykset kuten vallitsevan työvoimatilanteen ja sukupuolen mukaan segregoituneet työmarkkinat. Lisäksi sopimuskäytännöt sukupuolittuneine palkkarakenteineen, ammattitaitokäsitteineen sekä työehtosopimuksin säädettyine etenemismahdollisuuksineen muodostavat osan sosiaalisesta valvonnasta. Edelleen esimiesten harjoittama virallinen valvonta sekä muiden, yksittäisten työntekijöiden tai ryhmien tai ammattiyhdistysliikkeen harjoittama epävirallinen valvonta ovat osa sosiaalista valvontaa, kuten myös status- ja ammattihierarkiaan viittaavat erilaiset symbolit. Toiseksi työn ja työsuoritusten valvonta voi perustua *teknologisiin keinoihin*, joihin voi katsoa kuuluvaksi yrityksen tilasuunnitteluun sisältyvät valvontarakenteet sekä elektronisen valvonnan. Lisäksi

palkkaus- ja suoritusperustainen valvonta sekä työaikajärjestelyt ovat osa työn teknologista valvontaa.

Käytännössä – etenkin uutta teknologiaa hyväkseen käytävissä työpaikoissa kuten yhteyskeskuksissa – valvonnan teknologiset ja sosiaaliset muodot eivät ole selkeästi eroteltavissa toisistaan. Oman lisänsä yhteyskeskusten työprosessin valvontaan tuo vuorovaikutus asiakkaan kanssa, sillä valvonta ei saa häiritä työntekijän ja asiakkaan välistä suhdetta (Macdonald & Sirianni 1996, 5–6). Teleluurin tiiminvetäjien harjoittama sosiaalinen valvonta tapahtuu pääasiassa elektronisesti puheluja kuuntelemalla. Elektronisen valvonnan avulla voidaan tarkkailla tietyn soittajan puheluiden aloittamis- ja lopettamisajankohtia, puhelujen määrää, kestoja sekä taukojen pituutta. Lisäksi samaisen Teleluurissa käytössä olevan tietokoneohjelman avulla voidaan tarkkailla kaikkia soittajia samaan aikaan. Tällöin on mahdollista tarkistaa, kuinka moni soittaja puhuu parhaillaan asiakkaan kanssa ja kuinka moni vaikkapa täydentää asiakastietoja puhelun jälkeen tietokoneelle. Tiiminvetäjien tavoitteena on käyttää yli puolet työajastaan puheluiden kuunteluun, mutta käytännössä tavoite ei läheskään aina toteudu.

Tiiminvetäjien tehtäviin kuuluu valvoa myös soittajien taukoja ja etenkin sitä että tauot eivät veny liian pitkiksi. Taukoja voidaan valvoa paitsi elektronisesti tietokoneohjelman avulla, myös tarkkailemalla soittajien sijaintia yhteyskeskuksen tilassa. Yhteyskeskuksen tilaratkaisut helpottavat taukojen valvontaa kuten myös se, että soittajat on ohjeistettu pitämään tauot samanaikaisesti muiden kanssa, vaikka taukojen porrastaminen vähentäisi ruuhkaa tauko- ja sosiaalituloissa. Aina taukojen pitäminen samaan aikaan ei kuitenkaan ole mahdollista.

Linnea: Eihän toi nyt iso (toimeksiantaja, TK) firma oo, mutta meitä on tosi vähän, meitä jotka ottaa puheluita vastaan. Kauheen tiukka kontrolli että koska saa mennä tauolle tai tupakalle. Että tota, ei se nyt tiukkaa oo, tuolla on kaikki tosi mukavia tyyppejä, mut sellanen et vähän katotaan itekin, et hei nyt on yks tauolla et mä meen sen jälkeen vasta.

Haastattelija: Käytte vuoronperään sitten.

Linnea: Se on pakko vähän. Päivisin tulee niin paljon niitä puheluja. (. . .)

Työntekijöiden ruumiita pyritään valvomaan teknologian, työkalujen ja sosiaalisten järjestelyjen avulla. Työpisteet, mikrotietokoneet, tuotantolinjat, työpaikan tilaratkaisut sekä säännellyt tauot määrittävät kaikki osaltaan missä ja kuinka kauan ruumis saa mitään tehdä. (Fineman 2000, 9.) Ruumiiden asettuminen tilaan ei ole ainoa ennalta säännelty asia vaan

myös ruumiin tilan ja asennon vaihtaminen tietyin väliajoin. Ruumiiden valvonnan mahdollistavia tilallisia ratkaisuja ovat esimerkiksi erilaiset parvekerakennelmat, suuret hallit sekä työntekijöiden ja heidän lähimpien esimiesten sijoittamisen tavat. Näiden perusrakenteiden pohjalta voidaan rakentaa loputtomasti yksityiskohtaisia valvonnan muotoja. (Honkasalo 1984, 146–147). Työpaikan tilallisissa ratkaisuissa on siis aina lopulta kyse työntekijöiden ruumiiden valvonnasta. Kaarlo Laine (2000, 32) toteaa:

Ruumis sijoittuu tilaan automaattisesti ja tilassa määrättyyn pisteeseen rutinoituneesti. Rutinoitunut hetki, jolle havainto ei herkisty ja jolle ajatuksia tai sanoja ei uhrata. Paikan ottaminen ja tilan varaaminen ovat osa arkipäivän refleктоimatonta toimintaa, joka tapahtuu tottuneesti ilman erityisempää vaivaa. Mutta onko tässä jokapäiväisyydessä tai jopa mitäänsanomattomuudessa jotain oleellista ja juuri tietynlaista oman ”ruumiin unohtamista”, sopeutumista tai pakon sisäistymistä?

Laineen tarkoittamat ruumiit ovat oppilaiden ruumiita koululuokassa, mutta yhtä hyvin hän voisi kirjoittaa työntekijöiden ruumiista työpaikalla. Oppilaiden samoin kuin yhteyskeskuksen työntekijöidenkin ruumiille sallitut paikat, tilat ja liikkumisen oikeus ovat osa sisäistynyttä pakkoa. Työntekijän ruumis on työpaikan arjessa niin itsestään selvä asia, että se muuttuu näkymättömäksi ja unohtuu.

Valvonta voi myös sisäistyä soittajien keskinäiseksi sosiaaliseksi toiminnaksi, joka rikkoo työn yksitoikkoisuuden rutiineja. Seuraavassa sosiaalista valvontaa kuvaa Lassi yritysprojektista, jossa ei ole lainkaan tiiminvetäjää vaan jonka lähin esimies on projektipäällikkö. Haastatteluote kertoo soittajien sitoutumisesta työsuorituksen parantamiseen ja itsensä kehittämiseen.

Lassi: Joo kyllä me paljon tehdään siinä semmosta (yhteistyötä, TK). Siinä on ihan hyvä joskus hetkeks heittää luurit pöydälle ja kuunnella kun kaveri siinä puhuu ja sitten joskus kun sillä kaverilla natsaa niin jutellaan vähän että mitä siinä oikeen nyt sitten, kuinka sä sen teit ja jos kuulostaa huonolta puhelulta ni jutellaan joskus että mitä siinä ny oikeen tapahtu että miks se meni tämmöseksi. Sitten naureskellaan siinä toisillemme. Se kuuluu kans asiaan, että jos on vähän huonot fiilikset ni kyllä siinä aika usein se sitten ajetaan taka-alalle, että haukutaan toisiamme että eksä parempaan pysty. Tämmöstä, vähän kevennetään.

Teleluurin soittajiin kohdistuvaa valvontaa perustellaan työn jatkuvalla kehittämisellä. Lisäksi sitä perustellaan työntekijän oikeusturvalla, koska kontrollin avulla voidaan karsia pois

mahdolliset väärinkäsitykset. Valvonta – käytännössä taltioidut puhelut – takaavat soittajan oikeusturvan asiakkaan tehtyä reklamaation. Soittajan kertomusta puhelun kulusta ei tarvitse asettaa vastakkain asiakkaan muistikuvan kanssa, koska puhelu on tallennettu ja se voidaan kuunnella uudestaan. Tiiminvetäjät toimivat huolehtivan vanhemman tavoin suojelemalla soittajia sekaannuksilta ja asiakkaiden reklamaatioilta. Lisäksi tiiminvetäjät kuuntelevat soittajien puheluja reaaliajassa, mikä mahdollistaa palautteen antamisen soittajalle välittömästi puhelun jälkeen. Mainituin perustelu on saatu ainakin osa työntekijöistä jos ei sitoutumaan, niin ainakin suostumaan myös puheluiden valvontaan.

Paternalistista, perhemetaforaan vetoavaa työorganisaatioon sitouttamista on harjoitettu erityisesti teollisuuden yksitoikkaisissa töissä. Perhemetaforan symboliikassa organisaatiosta rakennetaan kuva perheenä, jonka jäseniä kaikki työntekijät ovat. Metaforan tarkoituksena on herättää perheeseen liitettyjä positiivisia tunteita ja näiden tunteiden avulla liittyy työntekijän organisaatioon yhtä tiiviisti ja peruuttamattomasti kuin perheeseen. Lisäksi se korostaa työntekijöiden yhteisyyttä; koko organisaatio on kuin yhtä suurta perhettä, jonka parissa vietetään suuri osa valveillaoloajasta. Perheeseen liittyvät tunteet eivät aina ole pelkästään positiivisia. Joillekin kokemus perheestä on ahdistava ja rajoittava. Toisinaan perheen dynamiikkaan liittyy vaimon alisteinen asema mieheen nähden, sekä lasten alisteinen asema vanhempiinsa nähden. Tällöin perheen mielikuvan avulla pyritään oikeuttamaan organisaatioperheeseen kätkeytyvä vallan hierarkia. Perhemetafora voi myös houkuttaa siirtämään kaiken vastuun isäjohtajalle, jolloin työntekijät voivat toimia huoletta ja vastuutta kuin lapset. (Gherardi 1995, 92–93; Gunnarsson 2003, 90–91; Ilmonen 1999, 308–310.)

Teleluurin soittajat eivät itse koe valvontaa häiritseväksi tai edes kovin tehokkaaksi, vaikka he ovat hyvin tietoisia työhönsä kohdistuvasta jatkuvasta valvonnasta. Sen sijaan he sanovat näkevänsä valvonnan edut koko yrityksen kannalta ensisijaisemmiksi kuin haitat heidän omalta kannaltaan. Kaikki soittajat eivät pidä ajatuksesta että heidän puheluitaan kuunnellaan, vaikka he myöntävät ymmärtävänsä valvonnan hyödyn heidän omalle työlleen. Reaaliajassa puheluja kuunteleva tiiminvetäjä voi välittömästi puhelun jälkeen neuvoa soittajalle, miten tämä voi parantaa myyntipuhettaan ja samalla tulostaan. Lisäksi tiiminvetäjät ottavat itselleen hankalat ja epätavalliset puhelut, esimerkiksi jos tyytymätön asiakas pyytää saada puhua soittajan esimiehen kanssa. Tiiminvetäjien rooli nähdään siis pikemminkin soittajien työn tukijana kuin valvojana huolimatta siitä, että he esimiehinä harjoittavat soittajien valvontaa.

Yhteyskeskuksessa erilaiset valvonnan muodot limittyvät toisiinsa. Soittajien valvonta on systemaattista ja se muodostaa oleellisen osan tiiminvetäjien työstä. Tämän vuoksi valvonta on perusteltu soittajien omalla edulla: myös valvonta on osa motivointia ja positiivisen yhteishengen luomista. Valvonnan sisäistymiseen soittajien itsensä harjoittamaksi kannustetaan.

5.5 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen perimmäisenä tarkoituksena on parantaa yrityksen tuottavuutta, työntekijöiden valmiutta kohdata muutoksia ja uusiutua sekä työntekijöiden työssä viihtymistä (DeCenzo & Robbins 1988, 8–11). Työntekijän työhön sitoutumisen vahvistaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, mutta työhön sitoutumisen vahvistumisesta ei aina automaattisesti seuraa työssä viihtymisen, muutosvalmiuden sekä yrityksen tuottavuuden kohentuminen, sillä työhön sitoutumisella on myös negatiiviset puolensa, kustannuksensa ja riskinsä.

Telelurissa uudet työntekijät pyritään ottamaan mahdollisimman nopeasti mukaan ja sisään sekä itse puhelinpalvelutyöhön että koko työyhteisöön. Työn aloittaminen on helppoa, koska uudet työntekijät työskentelevät yksinkertaisissa projekteissa, joissa työ on pitkälle standardisoitua. Tämä vähentää rekrytoitavilta henkilöiltä edellytetyjä ammattitaito- ja koulutusvaatimuksia. Se vähentää myös perehdyttämisen ja työnopastuksen vaatimaa panostusta, sillä työn oppii helposti tekemällä. Soittajat saavat kyllä työnopastusta ja koulutusta työn ohessa tiiminvetäjiltä, toimeksiantajalta jokaisen projektin alkaessa sekä työnantajalta ajankohtina, jolloin toimeksiantoja ei ole tai asiakkaat ovat puhelimella huonosti tavoitettavissa. Yksitoikkoihin työtehtäviin tuo monipuolisuutta vaihtuvat projektit ja niihin sisältyvä uusien asioiden opettelu ja koulutus.

Urakehitys Telelurin organisaatiossa on mahdollista ja usein vieläpä varsin nopeaa. Aineisto ei anna mahdollisuutta tehdä päätelmiä sukupuolen ja ylenemismahdollisuuksien yhteydestä. Telelurin työntekijän eteneminen uralla ei tarvitse välttämättä olla organisaation hierarkiassa etenemistä vaan se voi olla myös siirtymistä parempaan ja haastavampaan projektiin. Lisäksi soittajia motivoidaan ja kilpailutetaan koko ajan, heitä kannustetaan kehittymään ja onnistumaan työssään sekä olemaan koko ajan parempia. Herääkin kysymys, milloin

yhteyskeskuksen työntekijä on tarpeeksi hyvä työssään. Työntekijän on tehtävä koko yhteyskeskuksen toiminnan mahdollistava tulos joka päivä, siis milloin hänen panoksensa on riittävä. Jatkuva kehittyminen soittotyössä ja tavoitteiden nostaminen voi vahvistaa työntekijän työhön sitoutumista hetkellisesti, mutta pitkällä tähtäimellä vaikutus on päinvastoin uuvuttava.

Puhelinpalvelutyöstä saatavat provisiopalkkiot eivät edistä niiden soittajien sitoutumista, jotka eivät saavuta tavoitetta vaan ansaitsevat vain Teleluurissa maksettavan tuntipalkan. Provisiot eivät myöskään auta kaikkia soittajia tekemään vastenmielistä myyntityötä. He työskentelevät mieluummin mielekkäämmissä työtehtävissä ilman provisiopalkkioita. Vaikka raha on syy jonka vuoksi palkkatyöhön hakeudutaan, ei raha auta työntekijöitä sitoutumaan tiettyihin, vastenmielisiin työtehtäviin tai nimenomaan Teleluuriin.

Perustelemalla soittajien valvonta heidän oikeusturvallaan ja omalla edullaan ainakin osa Teleluurin työntekijöistä on saatu sitoutumaan tai suostumaan tiiminvetäjien harjoittamaan valvontaan. On mahdollista, että elektroninen valvonta on niin persoonatonta ja huomaamatonta, että soittajat eivät miellä sitä varsinaiseksi valvonnaksi. Soittajat ovat myös voineet sisäistää tiedon esimiesten mahdollisuudesta kuunnella puheluja niin, että he kontrolloivat itse itseään, jolloin ulkopuolista valvontaa ei enää tarvita. Lisäksi, kuten sanottu, on soittajilla mahdollisuus yletä nopeasti tiiminvetäjiksi tai päästä projekteihin, joissa valvonta on vähäisempää.

6 Sitoutumisen löytyminen

Tässä tutkielmassa kysyin, millaista työhön sitoutumista Teleluuriksi kutsumani yhteyskeskuksen työntekijät työssään tarvitsevat, sekä millaisia sitouttamisen käytäntöjä ja strategioita Teleluurissa käytetään. Työhön sitoutumisella tarkoitan tässä työntekijän ja organisaation välistä suhdetta tai sidettä. Jokaisella työntekijällä on side organisaatioon jossa hän työskentelee, mutta se voi muuttua alati vahvistuen välillä kunnes taas heikkenee. Työhön sitoutuminen ei näin ollen ole joko-tai-ominaisuus vaan sitoutumisen aste ja tapa vaihtelevat. Tutkielman aineistosta, joka koostuu yhteensä 20 Teleluurin soittajan ja tiiminvetäjän

teemahaastattelusta, etsin työntekijöiden arkipäivän toimia, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia, jotka kertovat tästä työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta.

Teleluurissa tehtävä puhelinpalvelutyö on pääasiassa toistuvaa asiakkaille soittamista sekä asiakkaiden puhelujen vastaanottamista. Suurin osa työntekijöistä on nuoria ja naisia. Nuorille Teleluuri tarjoaa mahdollisuuden päästä työmarkkinoille ilman koulutusta ja aiempaa työkokemusta sekä mahdollisuuden oppia erilaisia tietoja ja taitoja. Työtä Teleluurissa ei haastateltujen esittämän perusteella kuitenkaan koeta osaksi omaa työuraa vaan tilapäisratkaisuksi matkalla ”oikeaan työhön”. Esimerkiksi nuorten opiskelijoiden on vaikea kuvitella jäävänsä Teleluuriin jos he ovat samalla ammatillisessa koulutuksessa. Suurin osa heistä ei usko työskentelevänsä Teleluurissa enää pitkään. Keski-ikäisille, usein pitkäaikaisesta työsuhteesta irtisanotuille naisille puolestaan Teleluuri toimii mahdollisuutena työllistyä vielä ennen eläkeikää.

Eläkeikää lähestyvät, nuoret tai määräaikaiset Teleluurin työntekijät saattavat sitoutua vahvemmin työtehtäviinsä, koska he tietävät työskentelevänsä Teleluurissa vain tietyn ajan. Tällöin työhön sitoutuminenkin voidaan nähdä määräaikaisena suhteena työntekijän ja Teleluurin välillä. Suhteen ennalta tiedetty määräaikaisuus voi jopa syventää työtehtäviin sitoutumista. Määräaikaisessa sitoutumisessa saattaa olla helpompi keskittyä positiivisiin puoliin kuin tilanteessa, jossa työsuhteen ja samalla sitoutumisen päättymisen ei ole näköpiirissä.

Puhelinpalvelutyön luonne ja työn organisointi Teleluurissa korostavat työntekijöiden kiinnittymistä työtehtäviinsä. Työtehtävät eli jokainen kontakti asiakkaaseen pyritään tekemään parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä muut projektin soittajat ja tiiminvetäjä ovat suurena apuna. Haastatellut työntekijät olivatkin hyvin sitoutuneita työtovereihinsa ja kokivat työyhteisön sosiaaliset suhteet tärkeiksi sekä työnsä että jaksamisensa kannalta. Tällainen työtovereihin sitoutuminen on Teleluurissa tarpeen, sillä työtä tehdään ja tilanteista selvittää yhdessä, työtovereiden avulla. Teleluurissa työntekijöiden sekä asiakkaiden sosiaalisia suhteita järjestävät myös sukupuoli ja heteronormatiivisuus. Työn katsotaan sujuvan paremmin, mikäli projektissa työskentelee naisten lisäksi edes yksi mies. Lisäksi haastatellut työntekijät esittivät, että naiset markkinoivat tuotteita miesasiakkaille tuloksettaammin kuin miehet ja edelleen, miesten on naisia helpompi tehdä kauppaa naisasiakkaiden kanssa.

Teleluurin työntekijät eivät koe työpaikalla olemista ja työn tekemistä erityisen ruumiillisiksi, vaikka he tarvitsevat työssään myös ruumiillista sitoutumista. Ruumis on työpaikan arjessa sivuseikka, ruumiin asennot, tilat, ulkonäkö ja tunteet asioita, joihin ei voi tai ei ole syytä ottaa kantaa. Ruumiillisuuden piiloutuminen saattaa johtua ensinnäkin siitä, että ruumista ei yksinkertaisesti ole totuttu huomioimaan. Toisaalta ruumis voi olla puheenaihe, jota ei koeta haastattelijan ajan tuhlaamisen arvoiseksi. Kuvitellaan, että haastattelijalla on kiinnostunut oleellisemmista asioista kuin työntekijöiden ruumista tai taukutiloista, etenkin koska haastattelijat eivät näistä esittäneet kysymyksiä. Ruumiista puhutaan usein työelämässä vain ongelmien, sairauksien ja tapaturmien tai reproduktion ja palkkatyön yhdistämisen vaikeuksien kautta. Ongelmaton ruumiillisuus jätetään vaille huomiota. Ongelmapuheen lisäksi tarvittaisiin käsitteellisiä työkaluja, joiden avulla tarkastella terveitä, työtä tekeviä naisten ja miesten ruumiita. Lisäksi tarvittaisiin tottumus tällaisesta ruumiillisuudesta puhumiseen.

Keski-ikäiset työntekijät – etenkin naiset – ottavat työmarkkina-asemaansa pohiessaan huomioon sen, että heidän ei todennäköisesti ole helppoa työllistyä uudelleen, mikäli he joutuvat jättämään nykyisen työpaikkansa. Toisin sanoen haastatteluissa kävi ilmi, että keski-ikäisten työntekijöiden ajatus omasta työmarkkina-arvostaan saa heidät sitoutumaan Teleluuriin. Näin etenkin jos työntekijät ovat ennen rekrytointia yhteyskeskukseen etsineet työtä pitkään tuloksetta. Ikä voi vaikuttaa naisten työhön sitoutumiseen Teleluurissa myös toisin. Tietyn iän oletetaan merkitsevän lasten hankkimista, minkä vuoksi naisten eteneminen Teleluurin hierarkiassa ei enää jatku vaan heidän on uusiin, haastavampiin työtehtäviin päästäkseen vaihdettava myös työpaikkaa.

Teleluurin työntekijöiden työhön sitoutumiseen liittyvät ajatukset ja tunteet yhdistyvät sekä työn monipuolisuuden että työn yksitoikkoisuuden kokemuksiin. Tämä kahtiajako on palautettavissa kysymykseen työn standardisoinnin ja asiakkaan yksilöllisen palvelemisen ristiriitaan. Yksinkertaistaen voi todeta, että työn kaavamaistamiseen tähtäävät toimenpiteet heikentävät työhön sitoutumista, kun taas asiakkaan yksilölliseen palvelemiseen tähtäävät toimintatavat vahvistavat työntekijän autonomiaa ja samalla työhön sitoutumista. Teleluurissa työn standardisoinnin ja asiakkaan yksilöllisen palvelemisen ristiriita on ratkaistu keskittämällä standardoitu työ uusille työntekijöille. Samalla on ainakin osittain hyväksytty tai sopeuduttu työntekijöiden nopeaan vaihtuvuuteen ja eräänlaisen läpikulkutyövoiman olemassaoloon. Uudet työntekijät tulevat Teleluuriin kokeilemaan soittotyötä, jonka

tekemisestä heillä ei yleensä ole aiempia kokemuksia. Uusille työntekijöille annetut työtehtävät ovat yksinkertaisia ja nopeasti opittavissa. Mikäli soittotyö sujuu ja työntekijä tuntee voivansa jatkaa Teleluurissa, aletaan häntä vähitellen myös sitouttaa työhönsä.

Yksi keino Teleluurin työntekijöiden sitouttamiseksi on mahdollisuus nopeaan ylenemiseen. Soittajille voi avautua mahdollisuus siirtyä tiiminvetäjäksi vain muutaman kuukauden työkokemuksen perusteella. Koska kaikki työntekijät eivät voi eivätkä halua edetä tiiminvetäjiksi, on soittajalla mahdollisuus edetä myös monipuolisempiin ja mielekkäämpiin projekteihin. Teleluurin pitkäaikaisimmat soittajat työskentelevätkin halutuimmissa ja mielekkäimmissä projekteissa.

Koulutus on toinen keino sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Yksinkertaisimmillaan soittotyö Teleluurissa ei edellytä erityistä asiantuntemusta vaan poistuvan työntekijän tilalle voidaan rekrytoida uusi. Itse asiassa työn hektisyyden, myyntityön henkisen kuluttavuuden, sekä jatkuvan ponnistelun paremman tuloksen puolesta voi ajatella jopa edellyttävän työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta. Toisaalta, vaikka organisaatio rekrytoisikin uuden ja innokkaan työntekijän väistyvän tilalle, menettää se aina poistuvan työntekijän ammattitaidon, kokemuksen ja häneen tehdyt investoinnit kuten juuri koulutus. Koska puhelinpalvelutyön ammattitaitovaatimuksia ei voi täyttää innokkuudella, uskon menetyksen olevan suuremman kuin saavutetun edun.

Teleluurissa työstä maksettavat provisiopalkkiot voivat toimia työntekijän työhön sitoutumista edistävästi. Kuitenkaan palkkiot eivät auta työntekijöitä toimimaan työtehtävissä, jotka he kokevat vastenmielisiksi. Provisiopalkkiot ovat kaksiteräinen miekka, sillä ne toimivat myös työntekijän työsuorituksen mittarina. Hyviin suorituksiin ja samalla suuriin palkkioihin yltäviä työntekijöitä provisiopalkkiojärjestelmä kannustaa ja sitouttaa, toisin kuin palkkioihin yltämättömiä, vain tuntipalkan ansaitsevia työntekijöitä. Heille järjestelmä on epämiellyttävä muistutus palkkioihin riittämättömästä työsuorituksesta.

Tiiminvetäjien työhön Teleluurissa kuuluu olennaisena osana soittajien valvonta. Kaikki soittajien puhelut tallennetaan, minkä lisäksi puheluja kuunnellaan myös reaaliajassa. Haastatellut soittajat eivät kuitenkaan kritisoiheet heihin kohdistuvaa valvontaa, sillä se on perusteltu soittajien oikeusturvalla ja jatkuvalla kehittymisellä työssään. Lisäksi valvonta on hyvin huomaamatonta tai jopa näkymätöntä, minkä vuoksi se ei häiritse itse työn tekemistä.

Tutkielmassani haastatteluaineiston analyysi pohjautui hyvin pitkälle Morrowin (1993) työhön sitoutumisen teoreettiseen mallintamiseen. Malli puolestaan perustuu kvantitatiiviseen tutkimukseen ja sitä kautta kyselyaineistoihin, joissa työntekijät ovat itse määritelleet omaa työhön sitoutumistaan tutkijan valitsemin käsittein ja asteikoin. Morrowin malli toimi hyvin lähtökohdana, mutta osoittautui pian liian suppeaksi laadulliseen tutkimukseen. Tarvitsin avukseni ruumiillisen sitoutumisen käsitteen, joka ei ole sisällytettävissä Morrowin malliin. Morrowin lisäksi myös muu työhön sitoutumisen tutkimus, jonka kanssa tutkielmassani keskustelin, oli kvantitatiivista. Tämän vuoksi keskustelu jäi kenties vaisuksi. Jäinkin kaipaamaan lisää laadullista tutkimusta, joka toisi entistä syvällisemmän näkemyksen keskusteluun työhön sitoutumisen käsitteen sisällöstä ja tutkimuksen metodologiasta.

Tapaustutkimuksessa ongelmaksi nousee tulosten yleistettävyyys. Olen tarkastellut työtä ja sitoutumista puhelinpalvelutyöhön perustuen tarkasteluni vain yhteen yhteyskeskukseen, Teleluuriin. Uskon kuitenkin tavoittaneeni tarkastelussani koko puhelinpalvelualalle ja samalla laajemminkin vuorovaikutteiselle palvelutyölle ominaisia piirteitä. Toisaalta Teleluurin sijainti kaupungissa, missä paitsi vapaita työpaikkoja myös työvoimaa kuten opiskelijoita on jatkuvasti tarjolla, on varmasti merkittävä tekijä työhön sitoutumisen suhteen. Teleluurin usein hyvin lyhytaikaisten työntekijöiden työhön sitoutuminen ei välttämättä ole yleistettävissä muihin, esimerkiksi korkean työttömyyden alueilla sijaitseviin yhteyskeskuksiin.

Tässä tutkielmassa analysoimani haastatteluaineisto on varsin rikas ja laaja. Suurin osa haastatteluista on kerätty muuhun tarkoitukseen kuin työhön sitoutumisen tutkimiseen. Silti aineisto on vastannut hyvin moniäänisellä ja vivahteikkaalla tavalla esittämiini kysymyksiin työhön sitoutumisesta. Tästä huolimatta moni asia on jäänyt vailla vastausta vaivaamaan mieltäni, kuten esimerkiksi kysymys naisten ja miesten eroista työhön sitoutumisen suhteen. Lisäksi kiinnostavaa on, miten maaseudulla tai pikkukaupungeissa sijaitsevien yhteyskeskusten työntekijöiden työhön sitoutuminen poikkeaa suurissa kaupungeissa sijaitsevien yhteyskeskusten työntekijöiden sitoutumisesta, mikäli se poikkeaa lainkaan. Edelleen, miten julkisten palveluiden ulkoistaminen yksityisen sektorin yhteyskeskuksiin vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen sekä luottamukseen työnantajaa kohtaan. Toivon voivani jatkaa yhteyskeskusten työntekijöiden työhön sitoutumisen tutkimista myös jatkossa nimenomaan sitoutumisen näkökulmasta kerätyn aineiston parissa.

Työhön sitoutuminen on luottamussuhde, johon vaikuttavat sekä työntekijän että organisaation ominaisuudet ja toiminta. Sennett (2002, 20–23) kyseenalaistaa mahdollisuuden sitoutumisen ja luottamuksen syntymiseen nykyisessä pirstaleisessa maailmassa ja uusissa, nopeatempoisissa organisaatioissa. Ihmisten keskinäinen luottamus sekä sitoutuminen organisaatioon rikkoutuvat, kun organisaatioita myydään esimerkiksi pörssiin listautumisen jälkeen. Sennett kysyy, miten ihmiset voivat luoda oman identiteettinsä ja elämänhistoriansa näin pirstaleisessa ja katkelmallisessa yhteiskunnassa.

Uskon kuitenkin, että ihmisten kyky sitoutua seuraa työelämän muutosten mukana tai ainakin muutosten perässä. Samalla väistämättä kuitenkin myös sitoutuminen muuttuu. Meyer ja Allen (1997, 5) huomauttavat, että ensinnäkään työ ja organisaatiot eivät katoa työelämän ja työuran muutosten myötä, sillä työntekijät *ovat* organisaatio. Edelleen, tietyn alan työtehtävät ovat samankaltaisia organisaatiosta toiseen. Tällöin henkilö voi sitoutua alaan, ammattiin tai työtehtäviin, vaikka hänelle palkan maksava organisaatio vaihtuisikin. Niinpä ihmisten kokemukset elämästään ei välttämättä pirstaloidu vaan ihmiset löytävät elämäänsä jatkuvuuksia ja johdonmukaisuuksia myös pirstaleisissa olosuhteissa. Kolmanneksi he muistuttavat, että työsuhteiden lyhenemisestä huolimatta ei työhön sitoutuminen katoa, vaikka työorganisaatio ja sitä myötä sitoutumisen kohde vaihtuvat. Työhön sitoutuminen ilmiönä ja henkilön kokemuksena ei häviä. Sennett (2002) johtaa lukijoitaan harhaan antamalla ymmärtää, että tilapäistyöt ja pirstaleiset työurat ovat meidän aikamme ilmiö. Hän sivuuttaa sen tosiseikan, että matalapalkkaisia tilapäis- ja kausitöitä on tehty yhtä kauan kuin palkkatyötä ylipäänsä.

Aika ajoin julkisuudessa käytävissä keskusteluissa pulpahtelee esiin vaatimus matalapalkka-alojen työpaikkojen lisäämisestä Suomessa. Matalapalkka-alojen töiden lisäämistä perustellaan työttömyys- ja toimeentulotukimenojen vähentämisellä sekä valtion verotulojen kasvattamisella. Yhteyskeskusten määrän ja koko puhelinpalvelualan kasvu on hiljainen osa tätä kehitystä. Tämän muutoksen myötä mieleen hiipii kaksi epäilevää kysymystä. Ensimmäinen on kysymys siitä, kuka on valmis ottamaan vastaan tällaisen työn. Palkkatyökansalaisuuteen perustuvassa yhteiskunnassamme ajatellaan työpaikan olevan matkalippu pois köyhyydestä, mitä puolestaan matalapalkkatyö ei välttämättä ole. Tällainen työ on siis alun alkaenkin suunnattu marginaalityövoimalle: niille jotka eivät työllisty paremmin palkattuihin, arvostettuihin töihin. Tällainen työvoima tarkoittanee henkilöstön sitoutumattomuutta ja suurta vaihtuvuutta. Kuitenkaan matalapalkkatyö ei usein ole

synonyymi helpolle työlle. Päinvastoin, monet huonosti palkatut työt edellyttävät tekijöiltään koulutusta ja ammattitaitoa, joista mainiona esimerkkinä monet sosiaali- ja terveysalan ammatit. Myös tässä tutkielmassa tarkastelemani puhelinpalvelualan yrityksen työntekijät tekevät vaativaa ja kuluttavaa työtä pienin palkkioin.

Toinen kysymys koskee itse työtä, joka ei edellytä luotettavaa ja pysyvää työvoimaa. Mitä tällainen työ voi olla? Kestääkö esimerkiksi puhelinpalveluala pitkällä tähtäimellä sen, että työntekijät eivät ole sitoutuneita jatkuvuuteen ja minä päivänä tahansa käy niin, että työtä on mutta ei tekijöitä. Kestääkö ala epävarmuuden ja joustaako se tekijöidensä mukaan? Palatakseni Sennettin (2002) esittämään pirstaloitumiseen uskon, että työntekijät sopeutuvat työelämän pirstaloitumiseen ja organisaatioiden nopeatempoisiin muutoksiin. Epäilen kuitenkin, voivatko organisaatiot lopultakaan sopeutua työntekijöidensä sitoutumattomuuteen.

LÄHTEET

Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* (4) 2, 139–158.

Alasuutari, Pertti (1995) Laadullinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttonen, Anneli (1994) Hyvinvointivaltion naisystävälliset kasvot. Teoksessa Anneli Anttonen, Lea Henriksson & Ritva Nätkin (toim.) Naisten hyvinvointivaltio. Tampere: Vastapaino, 203–226.

Bain, Peter & Taylor, Phil (2000) Entrapped by the ‘electronic panopticon’? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment* (15) 1, 2–18.

Bauman, Zygmunt (1998) Work, consumerism and the new poor. Buckingham: Open University Press.

Bauman, Zygmunt (2002) Notkea moderni. Suomentanut Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.

Belt, Vicki & Richardson, Randal & Webster, Juliet (2000) Women’s work in the information economy. The case of telephone call centres. *Information, Communication & Society* (3) 3, 366–385.

Belt, Vicki & Richardson, Randal & Webster, Juliet (2002) Women, social skill and interactive service work in telephone call centres. *New Technology, Work and Employment* (17) 1, 20–34.

Brewis, Joanna (2000) ‘When a Body Meet a Body...’: Experiencing the Female Body at Work. In Linda McKie & Nick Watson (eds.) *Organizing Bodies. Policy, institutions and Work*. London: MacMillan Press, 116–184.

Brewis, Joanna & Sinclair, John (2000) Exploring Embodiment: Women, Biology and Work. In John Hassard, Ruth Holliday & Hugh Wilmott (eds.) *Body and organization*. London: Sage, 192–214.

Buchanan, Ruth & Koch-Schulte, Sarah (2000) Gender on the Line: Technology, Restructuring and the Reorganization of Work in the Call Centre Industry. Ottawa: Status of Women Canada.

Chiu, Randy K. & Babcock, Richard D. (2002) The relative importance of facial attractiveness and gender in Hong Kong selection decisions. *The International Journal of Human Resource Management* (13) 1, 141–155.

Clandinin, Jean D. & Connelly, Michael F. (1994) Personal Experience Methods. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 413–427.

Cook, John & Wall, Toby (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* (53) 1, 39–52.

DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1988) *Personnel/Human Resource Management*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Depickere, Astrid (1999) Managing virtual working. Between commitment and control? In Paul Jackson (ed.) *Virtual Working. Social and organisational dynamics*. London: Routledge, 99–120.

Ehrenreich, Barbara (2003/2001) *Nälkäpalkalla*. Suomennos Leena Tamminen. Helsinki: WSOY.

Ehrnrooth, Jari (1990) Intuitio ja analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 30–41.

Eriksson, Kristina & Eriksson, Maria (2003) "Gender doesn't matter but a gender-mix is good" – doing gender in two professional contexts. In Ewa Gunnarsson, Susanne Andersson, Annika Vänje Rosell, Arja Lehto & Minna Salminen-Karlsson (eds.) *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Women's Studies, Stockholm University, 147–181.

Eräsaari, Leena (1995) *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Helsinki: Gaudeamus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fernie, Sue & Metcalf, David (1998) (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. London: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

Fineman, Stephen (2000) Emotional Arenas Revisited. In Stephen Fineman (ed.) *Emotions in Organizations*. Second Edition. London: Sage, 1–24.

Frenkel, Stephen J. & Tam, May & Korczynski, Marek & Shire, Karen (1998) Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management* (9) 6, 957–979.

Gherardi, Silvia (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.

Gordon, Tuula & Holland, Janet & Lahelma, Elina (2000) *Making Spaces: Citizenship and Difference in Schools*. Basingstoke: MacMillan Press.

Gunnarsson, Ewa (2003) *Disguised in the Shadows of Symbol Discourses. An Attempt at Developing a Multiple Tool Analysis Approach among Nomads and 'Groundeds' in Flexible Network-Oriented Organisations*. In Ewa Gunnarsson, Susanne Andersson, Annika Vänje Rosell, Arja Lehto & Minna Salminen-Karlsson (eds.) *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Women's Studies, Stockholm University, 77–117.

Hancock, Philip & Tyler, Melissa (2000) "The Look of Love": Gender and the Organization of Aesthetics. In John Hassard, Ruth Holliday & Hugh Willmott (eds.) *Body and organization*. London: Sage, 108–1129.

Harju, Arto & Huuhtanen, Pekka (1993) *Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla*. *Psykologia* (28) 1, 23–31.

Hearn, Jeff & Parkin, Wendy (1995) 'Sex' at 'Work'. *The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. Revised edition. New York: St. Martin's Press.

Heinämaa, Sara & Reuter, Martina & Saarikangas, Kirsi (1997) *Lähtökohtia*. Teoksessa Sara Heinämaa, Martina Reuter & Kirsi Saarikangas (toim.) *Ruumiin kuvia. Subjektin ja sukupuolen muunnelmia*. Helsinki: Gaudeamus, 7–19.

Helsingin Sanomat 11.3.2003. Puhelintyötä tekevien määrä voi kaksinkertaistua maakunnissa, kotimaa A 8.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hochschild, Arlie Russell (1979) *Emotion work, feeling rules, and social structure*. *American Journal of Sociology* (85) 3, 551–575.

Hochschild, Arlie Russell (1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press.

Hochschild, Arlie Russell (1993) *Preface*. In Stephen Fineman (ed.) *Emotion in organizations*. London: Sage, ix–xiii.

Honkasalo, Marja-Liisa (1984) *Valta, valvonta ja naisten työ. Valvonta ja vastarinta eräissä naisvaltaisessa tehtaassa*. Teoksessa Liisa Husu & Marja-Liisa Honkasalo (toim.) *Työ, nainen ja tutkimus. Valtioneuvoston kanslian monisteita* 2, 140–178.

Honkasalo, Marja-Liisa (1993) *Kipeät ruumiit*. Teoksessa Päivi Korvajärvi, Ritva Nätkin & Antti Saloniemi (toim.) *Tieteen huolet, arjen ihmeet*. Tampere: Vastapaino, 92–105.

Ilmonen, Kaj (1999) Työelämä ja tunteet. Teoksessa Sari Näre (toim.) Tunteiden sosiologiaa 2. Historiaa ja säätelyä. Helsinki: SKS, 299–324.

Ilmonen, Kaj & Jokinen, Kimmo (2002) Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: SoPhi.

Jokinen, Eeva (2003) Arjen kyseenalaisuus. Naistutkimus (16) 1, 4–17.

Jokivuori, Pentti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206 [viitattu 14.3.2003]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513913503.pdf>](http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513913503.pdf).

Jormakka, Sanni (2002) Valmentajat. Tiiminvetäjien aseman tarkastelua neljässä suomalaisessa call centerissä. Sosiaalipsykologian pro gradu tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Julkaisematon.

Julkunen, Raija (1987) Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Tampere: Vastapaino.

Julkunen, Raija (2001) Ammatti jälkiammatillisessa työelämässä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja (3) 2, 16–23.

Julkunen, Raija (2003) Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi.

Juvonen, Tuula (2002) Tasa-arvoajattelun heteronormatiivisuus ja seksuaalinen tasa-arvo. Teoksessa Anna Maria Holli & Terhi Saarikoski & Elina Sana (toim.) Tasa-arvopolitiikan haasteet. Helsinki: WSOY, 254–262.

Kanugo, Rabindra N. (1982) Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology (67) 3, 341–349.

Kasper, Anne S. (2003) A Feminist, Qualitative Methodology: A Study of Women with Breast Cancer. In Nigel Fielding (ed.) Interviewing. Volume II. London: Sage, 168–184.

Kauhanen, Juhani (2001) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kevätsalo, Kimmo (2001) Sitoutuminen johtoon ja ay-liikkeeseen informaationaalisen ajan työorganisaatiossa. Sosiologia (38) 4, 260–273.

Kiianmaa, Antero (1996) Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Jyväskylä: Kehityksen Avaimet.

Kinnie, Nick & Hutchinson, Sue & Purcell, John (2000) 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres. The International Journal of Human Resource Management (11) 5, 967–985.

Kortteinen, Matti (1992) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki: Hanki ja jää.

Korvajärvi, Päivi (1999a) Palvelut, tietotekniikka ja emotionaalinen työ. *Psykologia* (34) 5–6, 349–359.

Korvajärvi, Päivi (1999b) Taylorisoitua vuorovaikutusta? Teoksessa Päivi Eriksson & Marja Vehviläinen (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategia ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä: SoPhi, 134–149.

Korvajärvi, Päivi (2002a) Locating Gender Neutrality in Formal and Informal Aspects of Organizational Cultures. *Culture and Organization* (8) 2, 101–115.

Korvajärvi, Päivi (2002b) Gender-Neutral gender and denial of the difference. In Barbara Czarniawska & Heather Höpfl (eds.) *Casting the Other. The production and maintenance of inequalities in work organizations*. London: Routledge, 119–137.

Korvajärvi, Päivi (2004) Women and Technological Pleasure? In Tuula Heiskanen & Jeff Hearn (eds.) *Social Inequalities in Comparative Perspective*. Malden: Blackwell.

Korvajärvi, Päivi & Lehto, Anna-Maija (2000) Tietointensiivinen työ ja sukupuoli. *Työ ja ihminen* (14) 2, 206–215.

Koski, Leena & Tedre, Silva (2003) Sukupuolipiiloja ja –huolia. Naisten muistoja yliopistouralta. *Naistutkimus* (16) 3, 19–32.

Kuusela, Pekka (2003) Sosiaalisen konstruktionismin liike sosiaalitieteissä. Teoksessa Ruumis, minä ja yhteisö. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. Kolmas korjattu painos. Kuopio: Kuopion yliopisto, 17–44.

Laine, Kaarlo (2000) Koulukuvia. Koulu nuorten kokemistilana. Jyväskylä: SoPhi.

Lehtonen, Jukka (2002) Työntekijöiden moninaisuus ja työelämän heteronormatiivisuus. Teoksessa Jukka Lehtonen (toim.) *Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä*. STAKES, raportteja 269. [viitattu 22.11.2002] Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.valt.helsinki.fi/sosio/tutkimus/equal/pdf/Equb.pdf >](http://www.valt.helsinki.fi/sosio/tutkimus/equal/pdf/Equb.pdf).

Leidner, Robin (1993) *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.

Lewis, Gail & Hughes, Gordon & Saraga, Esther (2000) The Body of Social Policy: Social Policy and the Body. In Linda McKie & Nick Watson (eds.) *Organizing Bodies. Policy, Institutions and Work*. London, MacMillan Press, 3–25.

Macdonald, Cameron Lynne & Sirianni, Carmen (1996) *The Service Society and the Changing Experience of Work*. In Cameron Lynne Macdonald & Carmen Sirianni (eds.) *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press, 1–26.

Mathieu, John E. & Zajac, Dennis M. (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* (108) 2, 171–194.

Meyer, John & Allen, Natalie (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* (1) 1, 61–89.

Meyer, John & Allen, Natalie (1997) *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage.

Morrow, Paula C. (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press.

Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology* 71, 492–499.

Palin, Tutta (1996) Ruumis. Teoksessa Anu Koivunen & Marianne Liljeström (toim.) *Avainsanat. 10 askelta feministiseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, 225–244.

Reinharz, Shulamit (1992) *Feminist methods in Social Research*. With the assistance of Lynn Davidman. New York: Oxford University Press.

Roy, Donald F. (1953) Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive. *American Sociological Review* (18) 5, 507–514.

Ruoho, Iris (1990) “Naisnäkökulman” ongelmia. Yhdysvaltalaisista standpoint-teorioista ja postmodernista feminismistä. *Julkaisuja nro 3/1990, sarja N*. Tampere: Naistutkimusyksikkö, Tampereen yliopisto.

Saloniemi, Antti (2000) Pätkätyöt ja tulevaisuus. Teoksessa Anna-Maija Lehto ja Noora Järnefelt (toim.) *Jaksaen ja joustaen*. Helsinki: Tilastokeskus, 87–105.

Savola, Lotta (2000) *Naiset Suomen työmarkkinoilla 1990-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus.

Sennett, Richard (2002/1999) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suomennos Eine Kivinen ja David Kivinen. Tampere: Vastapaino.

Seppänen, Janne (2002) *Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa*. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.

Sipilä, Jorma (1996) *Sosiaalityön jäljillä*. Toinen painos. Helsinki: Tammi.

Smith, Dorothy E. (1987) *The Everyday World As Problematic. A Feminist Sociology*. Boston: Northeastern University Press.

Stake, Robert E. (1994) Case studies. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 236–247.

Sturges, Jane & Guest, David (2001) Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling* (29) 4, 447–462.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turner, Brian S. (1984) *The Body and Sociology. Explorations in Social Theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Tyler, Melissa & Hancock, Philip (2001) Flight Attendants and the Management of Gendered 'Organizational Bodies'. In Kathryn Backett-Milburn & Linda McKie (eds.) *Constructing Gendered Bodies*. Houndmills & New York: Palgrave, 25–38.

Työehtosopimukset:

Yhteyskeskuksia ja puhelinpalveluja koskeva työehtosopimus 1.4.2002–31.1.2003. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto PAM ry.

Puhelinpalveluja ja yhteyskeskuksia koskeva työehtosopimus 1.2.2003–15.2.2005. [viitattu 3.4.2003]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.pamliitto.fi>](http://www.pamliitto.fi). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Walton, Richard E. (1972) How to counter alienation in the plant. *Harvard Business Review* (50) 6, 70–81.

Walton, Richard E. (1985) From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*. March–April, 77–84.

Weber, Max (1990/1905) *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suomennos Timo Kyntäjä. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1

Luettelo kertoo kaikkien haastateltujen peitenimet. Lisäksi on mainittu haastateltujen koulutus- ja ammattitausta, sekä kauanko hän on kyseisessä yhteyskeskuksessa työskennellyt.

TYYNE

- soittaja
- jäänyt pitkästä työsuhteesta työttömäksi
- työskennellyt yhteyskeskuksessa noin vuoden

PINJA

- soittaja
- työskennellyt yhteyskeskuksessa puolitoista vuotta

MAURI

- soittaja
- muun alan ammattikoulutus, mutta ei työkokemusta
- työkokemusta kaupalliselta alalta
- työskennellyt yhteyskeskuksessa kuukauden, vaihtamassa työpaikkaa

LASSI

- soittaja
- työkokemusta kaupalliselta alalta

SIIRI

- soittaja
- työskennellyt yhteyskeskuksessa noin kymmenen vuotta

HENNI

- muun alan koulutus ja työhistoria

- haastateltu kahdesti; ensimmäisessä haastattelussa soittaja, työskennellyt yhteyskeskuksessa noin vuoden
- toisessa haastattelussa tiiminvetäjä, työskennellyt noin kaksi vuotta

ANNUKKA

- soittaja
- opiskelee työn ohella, opinnot loppusuoralla
- työskennellyt yhteyskeskuksessa vajaan kuukauden

LINNEA

- soittaja
- ei ammatillista koulutusta
- välivuosi, jonka jälkeen hakemassa opiskelupaikkaa
- työskennellyt yhteyskeskuksessa noin yhdeksän kuukautta

SATU

- soittaja
- pitää välivuotta opiskelusta
- työskennellyt yhteyskeskuksessa neljä kuukautta

TOMI

- soittaja
- opiskelija
- työskennellyt yhteyskeskuksessa kolme kuukautta

EEMELI

- soittaja
- atk-alan koulutus
- työskennellyt yhteyskeskuksessa kolme ja puoli kuukautta

RIITTA

- soittaja
- ei ammatillista koulutusta
- työkokemusta pankkialalta
- työskennellyt yhteyskeskuksessa neljä vuotta

ASTA

- soittaja
- kirjoittanut ylioppilaaksi, hakemassa opiskelupaikkaa
- työskennellyt yhteyskeskuksessa yli kaksi vuotta

KAISU

- tiiminvetäjä
- työskennellyt yhteyskeskuksessa kaksi vuotta

KATI

- tiiminvetäjä
- työkokemusta kaupalliselta alalta
- työskennellyt yhteyskeskuksessa puolitoista vuotta

JOANNA

- tiiminvetäjä
- opiskelupaikka on
- haastateltu kahdesti; ensimmäisessä haastattelussa työskennellyt yhteyskeskuksessa osa-aikaisesti vajaan vuoden
- toisessa haastattelussa opinnot jääneet kesken, työskentelee kokopäiväisesti

LEENA

- tiiminvetäjä
- haastateltu yhdessä Ramin kanssa

RAMI

- tiiminvetäjä
- haastateltu yhdessä Leenan kanssa

TEEMU

- tiiminvetäjä
- atk-alan koulutus
- työskennellyt yhteyskeskuksessa yli kaksi vuotta

Liite 2

Vuonna 2001 tehtyjen teemahaastattelujen haastattelurunko.

- nykyiset työtehtävät
- työhistoria
- hakeutuminen yritykseen, rekrytointi
- koulutus, perehdytys
- taitovaatimukset
 - ➔ asiakkaat (in/out, myynti/palvelu, kuuntelu, mielentila, kaava)
 - ➔ kaava
- mistä kysyy neuvoa
- yksin – yhdessä
- rutiinit – monipuolisuus
- vastuu, valta
- arvostus
- valvonta/kontrolli
- miten sinua johdetaan
- palaute, mistä tyytyväisyys itselle
 - ➔ tiedon kulku firmassa
- nainen/mies, ikä
- kiire
- keskeiset asiat mitä pitää osata että työ sujuu
- miten hankala asiakas tehdään tyytyväiseksi
- mitä arvelet alasta
- tulevaisuus firma/oma ura
- mikä hyvää, mikä huonoa

Liite 3

Vuonna 2003 tehtyjen teemahaastattelujen haastattelurunko.

Nykyiset työtehtävät

- kauanko ollut talossa

Työhistoria

- talossa ja yleensä
- miten hakeutunut nykyiseen työhön

Millainen työnantaja kyseinen yhteyskeskus on

- mikä parasta/ikävintä työssä
- onko viihtynyt työssään
- miten kokee kuulumisen kyseiseen organisaatioon

Onko työssäkäynti ylipäänsä tärkeää

- jatkaisiko työssä jos saisi riittävän lottovoiton

Työkaverit

- muodostavatko ryhmän
- ovatko tekemisissä työajan ja –paikan ulkopuolellakin

Asiakkaat

- miten kontakti ja tulos

Ajatukset tulevaisuudesta

- oma ura
- onko jäämässä alalle