

# **Lähiesihenkilötyö jaksamisen ja pysyvyyden tukena finanssialan asiakaspalvelussa**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
2025  
Pauliina Hyry

## Tiivistelmä

Tekijä Pauliina Hyry	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 62	
Työn nimi <b>Lähiesihenkilötyö jaksamisen ja pysyvyyden tukena finanssialan asiakaspalvelussa</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyö tehtiin finanssialan asiakaspalveluorganisaatioon. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvällä lähiesihenkilötyöllä voidaan tukea asiakaspalveluhenkilöstön jaksamista ja parantaa pysyvyyttä eli pienentää vaihtuvuutta henkisesti raskaaksi koettussa asiakaspalvelussa. Kehittämistyön ydinajatus oli, että hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja tekee hyvää tulosta.</p> <p>Viitekehyksessä käsiteltiin finanssialalla ajankohtaisia johtamisteemoja, jotka liittyvät jaksamiseen ja pysyvyyteen: lähiesihenkilötyö, itseohjautuvuus, työssä jaksaminen, vaihtuvuus, asiakas- ja työntekijäkokemus, valmentava esihenkilötyö ja jatkuva muutos.</p> <p>Kehittämistyön aikana tehtiin tutkimus, jossa teemahaastateltiin seitsemän erilaisen asiakaspalvelutiimin lähiesihenkilöä. Haastattelutuloksissa toistuivat teemat, joita olivat viitekehyksessä mainittujen aiheiden lisäksi etätyö, isot tiimikoot, palkitsemisen tärkeys ja lähiesihenkilöiden omalta esihenkilöltään tarvitseman tuen merkitys. Tutkimustuloksissa nousivat esiin myös lähiesihenkilötyön haasteet, hyvät käytännöt ja toiveet tulevaisuuden suhteen.</p> <p>Keskeisenä johtopäätöksenä todettiin, että lähiesihenkilö pystyy vaikuttamaan työntekijöiden työssä jaksamiseen ja vaihtuvuuteen, mutta lopullinen vastuu on kuitenkin jokaisella työntekijällä itsellään. Kehittämistyötä hyödynnetään finanssialan organisaation esihenkilötyön kehittämisessä, yhteisen keskustelun tukena.</p>		
Asiasanat Esihenkilötyö, työssä jaksaminen, vaihtuvuus		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Pauliina Hyry	Master's thesis	2025
	Number of Pages	
	62	
Title of Publication		
<b>Direct supervisor work to support coping and persistence in customer service in the financial sector</b>		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration, transformative leadership		
Abstract		
<p>The development work was carried out in a customer service organization in the financial sector. The aim of the work was to find out how good direct supervisor work can support customer service employees' coping and improve retention, i.e. reduce turnover in a customer service that is perceived as mentally demanding. The core idea of the development work was that well-being among employees produces a good customer experience and achieves good results.</p> <p>The framework discussed current management themes in the financial sector that are related to coping and retention: direct supervisor work, self-direction, coping at work, turnover, customer and employee experience, coaching supervisor work and continuous change.</p> <p>During the development work, a study was conducted in which direct supervisors from seven different customer service teams were interviewed on thematic topics. The interview results repeated themes, which were, in addition to the topics mentioned in the framework, remote work, large team sizes, the importance of rewards and the significance of the support that direct supervisors need from their own supervisors. The research results also highlighted the challenges, good practices and hopes for the future of direct supervisor work.</p> <p>The key conclusion was that direct supervisor can influence employees' coping and turnover at work, but the ultimate responsibility lies with each employee. The development work is being utilized in the development of the work of supervisors in financial sector organization, as a support for joint discussion.</p>		
Keywords		
Supervisor work, coping at work, turnover		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistyön tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmä.....	3
2	Tiiminvetäminen asiakaspalveluorganisaatiossa.....	6
2.1	Lähiesihenkilön perustehtävät.....	6
2.2	Valmentavalla johtamisella kehitetään toimintaa.....	8
2.3	Itseohjautuvuus hierarkkisessa organisaatiossa.....	9
2.4	Työssä jaksamisen edellytyksenä hallinnan tunne.....	10
2.5	Pysyvyyden vahvistaminen vaihtuvuutta pienentämällä.....	12
2.6	Jatkuva muutos.....	14
3	Asiakas- ja työntekijäkokemus palveluliiketoiminnan keskiössä.....	17
3.1	Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen.....	17
3.2	Asiakas mukana palveluiden suunnittelussa.....	19
3.3	Palvelun laadun mittaaminen ja palautteiden hyödyntäminen.....	20
3.4	Hyvän työntekijäkokemuksen luominen.....	21
3.5	Mielekkyyttä asiakaspalvelutehtäviin.....	22
4	Tutkimus.....	23
4.1	Teemahaastattelu menetelmänä.....	23
4.2	Tutkimuskonteksti.....	24
4.3	Asiakaspalvelutiimien lähiesihenkilöiden haastattelut.....	25
5	Teemahaastatteluiden tulokset.....	27
5.1	Koonti haastatteluvastauksista.....	27
5.2	Keinoja työssä jaksamisen tukemiseen.....	28
5.3	Vaihtuvuuteen vaikuttaminen.....	32
5.4	Ajatuksia johtamisesta lähiesihenkilötyössä.....	33
5.5	Tutkimuksessa yhteisesti esiin nousseet teemat.....	36
5.5.1	Itseohjautuvuudella merkityksellisyyttä työn tekemiseen.....	37
5.5.2	Hyvän asiakaskokemuksen luomisen ja asiakaspalvelutyön raskaus.....	38
5.5.3	Etätyöllä joustoja erilaisiin tilanteisiin.....	41
5.5.4	Ison tiimin vetämisen haasteet.....	43
5.5.5	Omalta esihenkilöltä saadun tuen merkitys haastavissa tilanteissa.....	45
5.5.6	Palkitsemisella tukea palkkaukseen.....	47
5.6	Kehittämissuhteet.....	50

6	Johtopäätökset .....	53
6.1	Pohdinta .....	53
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	55
6.3	Kehittämistyön arviointi.....	56
6.4	Jatkokehittämisaiheet .....	58
	Lähteet .....	59

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämistyön tausta

Luutonen ja Murtomaa (2025, 283–284) toteavat, että organisaation menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat yrityksen kulttuuri, arvot ja työntekijäkokemus. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, joka muodostuu arvoista, normeista ja käytännöistä, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Yrityskulttuuri tarkoittaa sitä, miten ihmiset kommunikoivat ja suhtautuvat toisiinsa. Se on yhteinen toimintatapa, joka syntyy vuorovaikutuksen ja kokemusten avulla. Jos ei kulttuuria johdeta aktiivisesti, se saattaa muodostua aivan erilaiseksi, mitä yritys haluaa ja tavoittelee. Hyvä yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, pysyvyyteen ja tehokkuuteen. Se houkuttelee huippuosaajia ja vähentää vaihtuvuutta, eli positiivinen kulttuuri vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoimintaan.

Hyvä johtaminen luo edellytykset sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Ilmiselvää on, että innostuneet, osaavat ja hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaita ja tekevät hyvää tuloista. Kun johtaminen on kannustavaa ja henkilöstön toimintaa tukevaa, työntekijöiden motivaatio ja osaaminen kasvavat. Läheskään kaikkiin organisaatioihin ei ole kyetty luomaan sellaista luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria, joka tukisi työskentelyä. Useimmiten ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa. Erilaisista näkemyksistä olisi tärkeää keskustella yhdessä. (Juuti & Vuorela 2015, 11, 45.)

Finanssialan asiakaspalvelutiimeissä on usein suuri vaihtuvuus ja haasteita työssä jaksamisen kanssa. Tiimit ovat kooltaan suuria, työajat määräytyvät palveluaikojen mukaisesti ja mahdollisuuksia joustoihin on vain vähän, koska työn ydin on asiakaspalvelussa. Työvuorot, lomat, kouluttautuminen ja työskentely kietoutuvat asiakaspalvelun ja hyvän asiakaskokemuksen luomisen ympärille. Lähiesihenkilöillä eli tiiminvetäjillä on rajalliset keinot käytettävissä tiimiläisten eli alaisten jaksamisen ja pysyvyyden tukemiseen, ja tämän kehittämistyön tavoite on kartoittaa niitä keinoja.

Kun halutaan johtaa älykkäästi, tulee johtamisen perustua sellaiseen käsitykseen, jossa työntekijä nähdään kokonaisuutena, tuntevana, tekevänä ja merkitystä etsivänä ihmisenä. Työntekijöitä tulee johtaa niin, että se mahdollistaa kehittymisen ja ihmisenä kasvamisen myös työn kautta. Menneinä vuosikymmeninä hyvä johtaminen miellettiin hierarkkiseksi, vahvojen suurmiesten teorioiden mukaisesti. Nykyään vahva johtaminen nähdään alistavan johtamisen sijaan valistavana, palvelutehtävänä. Valistavalla johtamisella työntekijöistä saa esiin potentiaalin, jota on meissä kaikissa ja yhdessä pystymme rakentamaan älykkään organisaation. (Sydänmaanlakka 2024, 24.)

Asiakaspalvelussa työskentely on kiireistä ja virheisiin ei ole varaa. Sen lisäksi, että asiakkaat ovat oikeutettuja oikeelliseen, hyvään palveluun ja erinomaiseen asiakaskokemukseen, erilaiset lait ja säädökset velvoittavat finanssialalla toimimaan oikein, riittävän nopeasti ja eettisesti. Toimintaa valvotaan tarkasti ja se aiheuttaa paineita sekä esihenkilöille että asiakaspalvelussa työskenteleville. Kehittämistyön kohteena ovat finanssialan yrityksen asiakaspalveluorganisaation lähiesihenkilöt, eli aihetta lähestytään johtamisen näkökulmasta.

Johtajan tulee ymmärtää toimivansa palveluammattissa. Johtaja tekee tehtävänsä tiimiänsä varten, tiimi ei ole olemassa johtajaa varten. Työntekijät ovat kaiken keskiössä, ilman työntekijöitä ei ole tarvetta johtajille. Palveleva johtaja haluaa auttaa, kehittää työntekijöitä ja saada heidät kukoistamaan. Johtajan motivaationa ei saa olla halu johtaa. Kun mietitään organisaatorakenteita ja johtamista, tulisi pyrkiä siihen, että tieto ja valta ovat lähellä toisiaan. Ihannelilanteessa työntekijä, jolla on paras tieto käsiteltävästä asiasta, tekisi myös päätöksen siitä. (Luukka 2019, 308–310.)

Kun työssä jaksamista halutaan parantaa ja vaihtuvuutta pienentää, tulee pohtia, millaisella johtamisella voitaisiin lisätä työn mielekkyyttä, merkityksellisyyttä ja houkuttelevuutta. Asiakaspalvelutyö vaatii itseohjautuvuutta ja vastuun kantamista, omaa työtä tulee osata johtaa ja myös kehittää. Tavoiteltavaa olisi, että työntekijät viihtyisivät työssään, olisivat sitoutuneita ja heistä kehittyisi pitkäaikaisia, prosesseja ja työn tekemistä yhdessä esihenkilöiden kanssa kehittäviä syväosaajia. Kehittämistyössä tarkastellaan keinoja, joilla näihin tavoitteisiin päästäisiin.

Kehittämistyössä pureudutaan lähiesihenkilötyön ytimessä oleviin aiheisiin, kuten johtamiseen lähiesihenkilötyössä, itseohjautuvuuden mahdollisuuksiin, työssä jaksamiseen, pysyvyyden lisäämiseen vaihtuvuutta pienentämällä, sekä koko asiakaspalveluliiketoiminnan ytimeen, eli hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. Kehittämistyön ydinajatus on, että hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja tekee hyvää tulosta. Hyvä työntekijäkokemus ja hyvä asiakaskokemus kulkevat käsi kädessä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Ahloth ja Havunen (2015, luku 2.2) kertovat, että työhyvinvoinnin ongelmat aiheuttavat isoja kustannusvaikutuksia, kun vaihtuvuus kasvaa ja sairauspoissaolot lisääntyvät. Esihenkilöiden työaika kuluu puuttuvien resurssien paikkaamiseen, jolloin varsinaisen työn tekeminen vaikeutuu. Asiakaspalvelun laatu kärsii ja asiakaspito vaikeutuu. Johtamisperiaatteiden ei tulisi perustua vain tuottavuuden tehostamiseen ja vauhdin lisäämiseen, ei ole tarkoitus tehdä enemmän vähemmällä henkilöstömäärällä.

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, kuinka hyvällä lähiesihenkilötyöllä voidaan tukea asiakaspalveluhenkilöstön jaksamista ja parantaa pysyvyyttä eli pienentää vaihtuvuutta henkisesti raskaaksi koetussa asiakaspalvelussa. Tavoitteena on löytää keinoja siihen, miten poissaoloja voidaan vähentää ja vaihtuvuutta pienentää. Asiakaspalvelijoita kannustetaan itseohjautuvuuteen ja ohjataan oman työn johtamisessa valmentavan johtamisen keinoin, mutta lopullinen vastuu hyvinvoinnista on kuitenkin jokaisella työntekijällä itsellään. Kun puhutaan tehostamisesta, tulisi muistaa, ettei laadukas tehostaminen tarkoita sitä, että tehdään nopeammin ja pienemmällä henkilöstöresursilla, vaan se tarkoittaa sitä, että karstataan turha tekeminen pois ja tehdään järkevämmiin ja asiantuntevampiin se mitä tehdään.

Kehittämistyöllä kartoitetaan keinoja tukea työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla ja tarkentaa esihenkilön roolia yksilöiden hyvinvoinnin vahvistamisessa osana finanssialan organisaation toimintaa. Tavoitteena on myös löytää keinoja siihen, millaista apua ja tukea esihenkilön on mahdollista saada tiimiläistensä auttamiseen. Millainen rooli esimerkiksi työterveydellä ja henkilöstöosastolla on tiiminvetäjien arjessa, onko yhteistyö toimivaa ja miten sitä voitaisiin parantaa.

Kehittämistyössä vastataan päätutkimuskysymykseen:

- Millä tavalla lähiesihenkilö pystyy vaikuttamaan tiimiläisten työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen?

Pääkysymystä tukevat alatutkimuskysymykset ovat:

- Minkälaista tukea lähiesihenkilö tarvitsee tiimiläisten työssä jaksamisen tukemiseen?
- Millaisella johtamistyyllillä johdettavista tulee hyvinvoivia, sitoutuneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä?

Kehittämistyön rajauksena on tarkastella aihetta vain tiiminvetäjän näkökulmasta. Tässä kehittämistyössä ei tutkita asiaa työntekijän, johdon, yhteistyökumppaneiden tai muiden tahojen osalta. Tavoitteena on nimenomaan löytää keinoja ja työkaluja lähiesihenkilöiden arkeen, koota yhteen hyviä ja huonoja kokemuksia, haasteita ja onnistumisia.

### 1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmä

Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää asiakaskokemusta ja tekee hyvää tulosta (Juuti & Vuorela 2015, 87). Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja pysyvyyteen. Hyviä johtamiskokemuksia selvitetään tässä kehittämistyössä laadullisella teema-haastattelututkimuksella. Haastatteleamalla erilaisten asiakaspalvelutiimien vetäjiä etsitään

vastauksia tutkimuskysymyksiin ja pureudutaan käytännön keinoihin, joilla esihenkilö pystyy vaikuttamaan tiimiläisten työssä viihtymiseen. Tulosten perusteella tulkitaan seikkoja, joiden avulla jaksamista ja pysyvyyttä voitaisiin parantaa. Hyvinvointi on johtamisen ytimessä, se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja työntekijän näkökulmasta tehokkuuteen, työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyden tunteeseen.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, sen ajatellaan avaavan jonkin loogisen kokonaisuuden rakennetta. Perusteluja ei tehdä muuttujien välisten suhteiden ja erojen perusteella, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan kaikki luotettavina pidetyt seikat tulee ottaa huomioon ja pyrkiä selittämään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri määrä ei ole tarpeen, aineiston määrää tulee rajoittaa ja esimerkiksi teemahaastatteluissa käsitellään vain oletettavasti tiettyyn teemaan liittyviä seikkoja. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä olennaiseen keskittymällä ja tulkintojen tekemisestä, ymmärtävästä selittämisestä. (Alasuutari 2011, luku 2.)

Empiirinen tutkimus muodostuu neljästä kokonaisuudesta: ensin valitaan alustava tutkimusongelma, sen jälkeen perehdytään aiheeseen ja tarkennetaan ongelma, seuraavaksi kerätään ja analysoidaan aineisto ja lopuksi tehdään johtopäätökset ja analysointi. Jotta pystyy ymmärtämään tutkimuksen kokonaisuuteen, tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen eri vaiheiden väliseen vuorovaikutukseen. Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu ja haastattelut voidaan karkeasti jakaa kolmeen luokkaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelut ovat kokeneet aiheeseen liittyvän tilanteen ja haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin näistä tilanteista, joista tutkija on ennalta koonnut haastattelurungon. Sen sijaan, että laaditaan yksityiskohmainen kysymyslista, haastattelu etenee ennalta määriteltyjen aiheiden ja teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 2.1, 4.2.3.)

Kehittämistyön viitekehyksessä lähestytään lähiesihenkilöiden työtä muutaman erilaisen teeman kautta: työssä jaksamisen, vaihtuvuuden, jatkuvan muutoksen, itseohjautuvuuden, valmentavan johtamisen ja asiakas- ja työntekijäkokemuksen tärkeyden avulla. Valitut aiheet ovat finanssialan asiakaspalvelutiimeissä ajankohtaisia ja ne liittyvät olennaisesti kehittämistyön aiheeseen sekä tutkimuskysymyksiin. Viitekehys antaa kuvan siitä, millaiset asiat ovat finanssialalla tärkeitä johtamisteemoja ja teemahaastattelujen vastaukset luovat kuvan arkirealismista, kuinka nuo aiheet todellisuudessa näkyvät lähiesihenkilöiden työssä, millaisia haasteita arjessa esiintyy ja jäävätkö tärkeät johtamisopit ja teesit vain ajatuksen tasolle. Sellaisia aiempia tutkimuksia, joissa esiintyisivät jaksaminen ja pysyvyys

johtamisen näkökulmasta, ei juurikaan löydy, etenkin finanssialalta. Sosiaali- ja terveysalalla jaksamista on tutkittu paljonkin ja monilla eri aloilla työhyvinvointia. Pysyvyys ja vaihtuvuus on usein kytketty palkitsemiseen tai johonkin muuhun isompaan aiheeseen, mutta ei jaksamiseen.

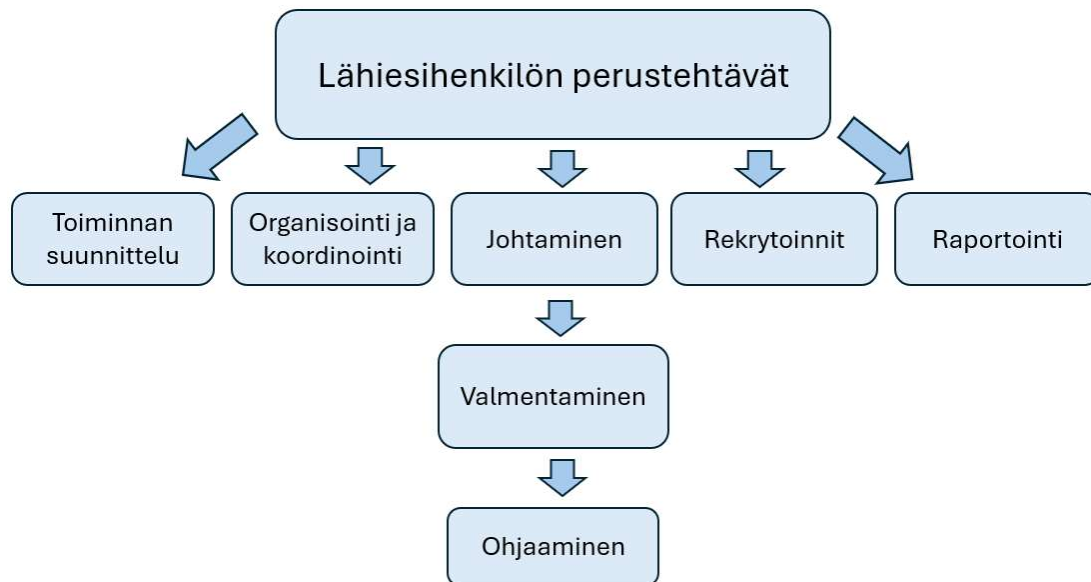
Johtamisen tehokkuus tulee esille kriittisissä, paineisissa tilanteissa tehdyissä valinnoissa. Hyvä tilannetaju auttaa toimimaan haastavissa tilanteissa mahdollisimman joustavasti. Organisaation inhimillinen pääoma muodostuu yksilöiden ja sitä kautta tiimien henkisestä suorituskyvystä. Liiketoimintaympäristöä kannattaa havainnoida myös prosessien, ei pelkästään tulosten kautta. Kun tarkastellaan menestystä, tulisi tarkastella niitä asioita, jotka ovat johtaneet menestykseen. Kannattaa myös avata niitä asioita, joita on jo tehty, eli analysoida jälkikäteen, millaisella prosessilla tulokseen päädyttiin ja miten olisi käynyt toisenlaista prosessia tai lähestymistapaa käyttämällä. (Åhman & Gustafsberg 2019, 16–17, 131.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kehitetty hyviä mittaamistapoja, yleisin niistä on finanssialallakin käytetty NPS (Net Promoter Score). Työntekijäkokemuksen mittaamiseen sen sijaan ei ole samanlaista mittaustapaa ja mittaristoa. Nähtäväksi jää, mitataanko tulevaisuudessa työntekijäkokemusta yhtä säännönmukaisesti. Se olisi esihenkilöille tärkeä apuväline oman työn kehittämiseen ja tilannekuvan kartoittamiseen, erityisesti työssä jaksamisen ja pysyvyyden osalta. Tässä kehittämistyössä lähestytään jaksamis- ja pysyvyyshaietta lähiesihenkilötyöstä käsin, mutta teemaa olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa myös työntekijän ja johdon näkökulmista, jotta pystyttäisiin luomaan laajempi kokonaiskuva ja yhteinen käsitys tilanteesta.

## 2 Tiiminvetäminen asiakaspalveluorganisaatiossa

### 2.1 Lähiesihenkilön perustehtävät

Kauhasen (2018, 39–45) mukaan lähiesihenkilön tehtäviin kuuluvat toiminnan suunnittelu, organisointi ja koordinointi, johtaminen (esimerkiksi valmentaminen ja ohjaaminen), rekrytoinnit ja raportointi (Kuvio 1). Esihenkilöillä on vastuu oman yksikkönsä toiminnasta ja sen kehittämisestä, alaistensa tasapuolisesta kohtelusta, tilanteisiin reagoimisesta ja varhaisesta puuttumisesta, palautteen antamisesta sekä viestinnästä. Yleinen johtamissuuntaus on valmentava, kysyvä ja keskusteleva sekä tiimiläisiä osallistava, sen avulla saavutetaan tutkitusti parhaat tulokset. Esihenkilö toimii yrityksen strategian mukaisesti johdon ohjeistamalla tavalla. Esihenkilön kannattaa osallistaa henkilöstö toiminnan suunnitteluun, se vaikuttaa sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen.



Kuvio 1. Lähiesihenkilötyön perustehtävät (Kauhanen 2018, 39–45)

Jotta organisaation toiminta pysyy selkeänä ja tavoitteellisena, tarvitaan läpinäkyvä ja yhtenäinen tapa johtaa. Esihenkilöiden tulee tietää vähintään ylätasolla, kuinka johdetaan, missä johdetaan, milloin ohjataan. Esihenkilön työn tarkoitus on vetää tiimiä niin, että ihmiset voivat hyvin, saavat aikaan hyviä tuloksia ja viihtyvät työssä pitkään. Asiakaskeskeisyys kääntää painopisteen siihen, että esihenkilön tulee luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet hyvän asiakaskokemuksen luomiselle. Toiminnan linjausten ja kehittämistyön tulee kytkeytyä vahvasti asiakkaiden tarpeisiin. Kaikilla eri toiminnan tasoilla kehittämistyön on tuettava asiakasrajapinnassa työskenteleviä. Jos yrityksen strategiseksi painopisteeksi on valittu

asiakaskeskeisyys, tavoitteiden tulee olla sen mukaisia läpi koko organisaation. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 2.3.)

Monilla aloilla, kuten palvelualoilla, on haaste saada osaavaa ja hyvää työvoimaa. Tiiminvetäjiltä vaaditaan taitavaa resurssien käyttämistä ja ohjaamista sekä nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Vaihtuvuus on suurta ja koska työvoimasta on pula, vie resurssien hallinta paljon aikaa. Esihenkilöt ovat usein mukana rekrytoinneissa, perehdytyksissä ja työvuorojen laatimisessa. Kaiken tämän lisäksi lähiesihenkilöillä ovat hoidettavanaan operatiivinen toiminta sekä kehitys- ja projektityöt. Työntekijöiden osallistaminen kehitys- ja suunnittelutyöhön onkin tärkeää, heidät kannattaa ottaa mukaan jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa. Autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun lisäävät motivaatiota ja lisäävät pysyvyyttä. (Pirinen 2023, luvut 1.1.4., 1.1.5.)

Seppänen (2022, luku 1) toteaa, että tiimi muodostuu yksilöistä, joita motivoivat erilaiset asiat. Kun kunkin tiimin jäsenen vahvuudet saadaan näkyviksi, tiimistä tulee enemmän kuin osiensa summa. Olennaista onkin saada tiimi katsomaan samaan suuntaan, tunnistaa kunkin vahvuudet ja saada tiimin jäsenet arvostamaan erilaisia vahvuuksia. Uuden tiimiläisen aloittaminen tiimissä ja vanhan työntekijän lähteminen ovat tyypillisiä ryhmädynamiikkaa sekoittavia asioita. Tiiminvetäjän tehtävä on osoittaa, että jokainen tiimin jäsen on arvokas, jokaista tarvitaan ja jokaisen osaamista arvostetaan. Tiiminvetäjän tulee olla oikeudenmukainen ja luoda sellainen toimintaympäristö, jossa jokainen tiimin jäsen kokee itsensä hyväksytyksi ja tasavertaiseksi muiden kanssa.

Lähiesihenkilöillä on usein hyvä käsitys henkilöstön jaksamisesta. Esihenkilöiden päätyötä tulisikin olla tiimin jaksamisen ja suoriutumisen johtaminen. Esihenkilön tulee tietää jokaisen tiimiläisen osalta, kuinka työntekeminen sujuu, mitä hänelle kuuluu, mitä toimenpiteitä jaksamisen hyväksi on tehty, mikä toimii ja mikä ei ja millaista tukea henkilö juuri nyt kaipaa. Henkilön elintavat ja elämäntilanne vaikuttavat jaksamiseen, mutta niihin ei esihenkilö pysty vaikuttamaan. Sen sijaan työhön liittyvät asiat ovat niitä, joihin esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa ja fokus tulisikin pitää niissä asioissa, eikä lähteä pohtimaan muussa elämässä olevia haasteita. Toki työtä voi hetkellisesti keventää, mutta siinäkin olennaista on työstä suoriutuminen. (Lappi 2022, 77.)

Organisaatiot ovat nykyään hajallaan ja tekeminen siiloutunut. Johtaja joutuu turvautumaan asiantuntijoihin, yksilökeskeisyydestä on siirrytty tiimikeskeisyyteen. Tiimeistä on tullut organisaatioiden tärkein osaamisyksikkö. Kun johdetaan tiimiä, vuorovaikutus on monipuolisempaa, kuin yksilökeskeisessä johtamisessa. Myös asiantuntijat osallistuvat johtamiseen. Johtaminen on vuorovaikutusta, joka tapahtuu ylhäältä alas, horisontaalisesti ja alhaalta ylös. Asiantuntijat siis tavallaan johtavat omia esihenkilöitään, vuorovaikutus on

kaksisuuntaista. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin ja toimintatapoihin ja kantavat vastuun yhdessä. (Sydänmaanlakka 2024, 76.)

Tiiminvetäjän kannattaa panostaa kolmeen osa-alueeseen, ensinnäkin tiimiläiset otetaan mukaan suunnittelemaan toimintaa. Asiakaspalvelutyötä tekevät ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Toiseksi henkilökohtaisissa keskusteluissa käydään läpi ja kirjataan ylös toimenkuvaus, mikä on henkilön työtehtävän tarkoitus ja mikä on sen merkitys osana isompaa kokonaisuutta. On myös tärkeää käydä läpi yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet ja laatia suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Kolmanneksi on hyvä pitää mielessä, että arjen johtaminen, tilanteisiin puuttuminen ja ongelmien ratkaiseminen ovat tavoitteiden mukaista tiiminvetäjän perustyötä. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 2.3.)

## 2.2 Valmentavalla johtamisella kehitetään toimintaa

Valmentava johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan opettaa alaiset miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja, kannustaa pohtimaan kustannuksia, tekemisen vaikutuksia asiakkaisiin ja koko organisaation toimintaan. Suurin osa henkilöstöstä haluaa osallistua päätöksentekoon, mutta tulee muistaa, että kaikkia se ei kiinnosta. Silti on tärkeää, että esihenkilö pyrkii osallistamaan kaikkia tavalla tai toisella. Avoimessa, valmentavassa kulttuurissa virheiden tekeminen on sallittua, jopa suotavaa. Virheet ovat merkki siitä, ettei ole toimittu liian varman päälle, on haluttu kehittyä ja päästä eteenpäin. Esihenkilöiden tulee kannustaa uusiin kokeiluihin ja ratkaisuihin, eikä toimia kehittämisen esteinä tai lannistajina. (Kauhanen 2018, 18.)

Valmentava esihenkilötyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Innostuneista yksilöistä muodostuu innostunut työyhteisö. Esihenkilön tulee johtaa oman persoonansa kautta, mitä enemmän esihenkilö uskaltaa olla inhimillinen ja tavallinen, sitä helpompi hänen on ansaita luottamusta ja arvostusta. Myös esihenkilö tekee virheitä ja virheistä puhumisesta onkin tärkeää tehdä osa arkea. Arjen johtamisessa tarvitaan sekä kertomista että kysymistä. Tavoitteet tulee kertoa selkeästi, mutta niiden saavuttamisessa käytetään apuna valmentavia kysymyksiä. Tiimin rakentamisen tulee olla jatkuvaa ja tavoitteellista, koska muuten tekeminen ei ole hallittua ja ryhmä muuttuu joukoksi yksilösuorittajia vailla näkemystä siitä, mitä ollaan tavoittelemassa ja mihin suuntaan ollaan kulkemassa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 31, 52, 70.)

Esihenkilön perustehtäviin kuuluu ongelmien ratkaiseminen. Ongelmia ei ratkaista pelkällä positiivisella suhtautumisella, vaan kannustamalla henkilöstöä ajattelemaan asioita eri tavalla ja kokeilemaan rohkeasti uutta. Tulokset muuttuvat toimintatapoja muuttamalla ja välillä on kokeiltava myös väriä asioita, jotta löydetään aiempaa parempi tapa.

Valmentavassa ja ratkaisukeskeisessä esihenkilötyössä luotetaan siihen, että alaiset tietävät ratkaisut, työntekijät alkavat ideoida ja saavuttaa tavoitteita yhdessä. (Ahlroth & Havunen 2015, luvut 4.1., 4.3.) Kauhanen (2018, 17) toteaa, että oppivan ja kehittyvän organisaation keskeiset asiat ovat valmentava ja osallistava johtamistyyli, vapaa tiedonkulku organisaation sisällä, yhdessä tekeminen ja tietojen jakaminen tiimin sisällä, virheistä oppiminen, kehittymistä tukeva kulttuuri ja kehittymisestä palkitseminen.

Kun rohkaistaan uuden ideointiin, kokeiluihin, hyväksytään epäonnistumiset ja annetaan tilaa mahdollisuuksille, päästään kehittämisessä eteenpäin. Valmentava esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan kannustaa ajattelemaan ja pohtimaan asioita itse. Kysymyksillä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilö luopuisi omasta asiantuntemuksestaan, vaan hän hyödyntää sitä kysymystenasettelussa. (Ahlroth & Havunen 2015, luvut 4.1., 4.3.) Kun luomme turvallisen tilan epäonnistumiselle ja onnistumiselle, tiimiläiset voivat ottaa isompia riskejä ja olla luovempia. He kokevat suurempaa luottamusta ja itsenäisyyttä, mitkä lisäävät sitoutumista ja pienentävät vaihtuvuutta. Vasta sitten, kun kokeileminen ja virheiden tekeminen tuntuvat heistä mahdollisilta, he oppivat menestymään paremmin. (Hougaard ym. 2019, 145–146.)

### 2.3 Itseohjautuvuus hierarkkisessa organisaatiossa

Itseohjautuvuus on yksi tulevaisuuden työelämätrendeistä ja sitä on povattu ratkaisuksi monenlaisiin työelämän haasteisiin. Useissa suomalaisissa organisaatioissa alasta riippumatta on aikomus lisätä itseohjautuvuutta eri muodoissa. Itseohjautuvuutta voidaan tarkastella organisaation, tiimin tai työntekijän tasolla. Työntekijän ja organisaation itseohjautuvuus voivat olla yhteydessä toisiinsa, mutta myös hierarkkisessa organisaatiossa voi toimia yksittäisiä tiimejä hyvinkin itseohjautuvasti. (Morikawa ym. 2022, 323.)

Älykäs organisaatio näkee itsensä johtamisen kuuluvan johtamisen ytimeen. Kun hierarkiat ovat madaltuneet, työntekijöiltä odotetaan aiempaa vahvempaa itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa. Tavoitteena on omasta hyvinvoinnista ja työkyntöisyydestä huolehtiminen. Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimista, kun työntekijä on tietoinen oman mielen ja kehon toiminnasta, tunteista ja arvoista, hän pystyy paremmin ohjaamaan ajatuksiaan ja toimintaansa. Työntekijä löytää oman potentiaalinsa ja hyödyntää sitä. (Sydänmaanlakka 2024, 40–41.)

Morikavan ym. (2022, 312–313) mukaan itseohjautuvuuden määrittely on kirjavaa, niin arjessa kuin tutkimuskirjallisuudessakin. Sillä saatetaan viitata täysin ilman esihenkilöitä toimivaan organisaatioon, itsensä johtamiseen tai ihmislähtöisempään johtamiseen. Itseohjautuvuudessa on kyse yksilön ja tiimien autonomian, eli itsemääräämisoikeuden

lisäämisestä ja perinteisen hierarkkisen organisoitumisen tapojen purkamisesta. Organisaation itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatiota, jossa päätöksentekovalta on hajautettu työntekijöille. Tällöin tiimeillä ja työntekijöillä on enemmän valtaa ja mahdollisuuksia kehittää omaa työtään ja päättää toimintatavoista ja toiminnan päämääristä.

Jos organisaatio päättää lähteä kehittymään itseohjautuvaksi, se ei tapahdu julistautumalla itseohjautuvaksi ja irtisanomalla esihenkilöt. Organisaatiota tulee valmentaa kohti tavoiteltua muutosta. Kannattaa perustella miksi muutos tarvitaan, miten se tehdään ja mitä hyvää muutos tuo tullessaan. Esihenkilöt koulutetaan valvojista valmentajiksi ja tiimit valmennetaan ymmärtämään, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja mitä se tiimiltä ja yksilöiltä edellyttää. (Luukka 2019, 324.)

Teknologian kehitys ja hyödyntäminen työssä ovat mahdollistaneet nopeammat työprosessit, tiedonsiirron ja työn tekemisen tehostumisen. Nykyiset johtamistavat ja työn organisointi korostavat yhtäältä tehokkuutta ja toisaalta työntekijän autonomiaa, sitoutumista ja valtuuttamista. Työntekijöiltä odotetaan yhä vahvempaa itsensä johtamista sekä itseohjautuvuutta työn suunnittelussa ja tekemisessä. Vaikka autonomia onkin työntekijälle voimavara, josta seuraa työtyytyväisyyttä ja työn imua, saattaa liiallinen itsemääräämisoikeus oman työn tekemisessä alkaakin kuormittaa työntekijää ja toimia pikemminkin työn vaatimuksena kuin hyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Mauno ym. 2019, 271–273.)

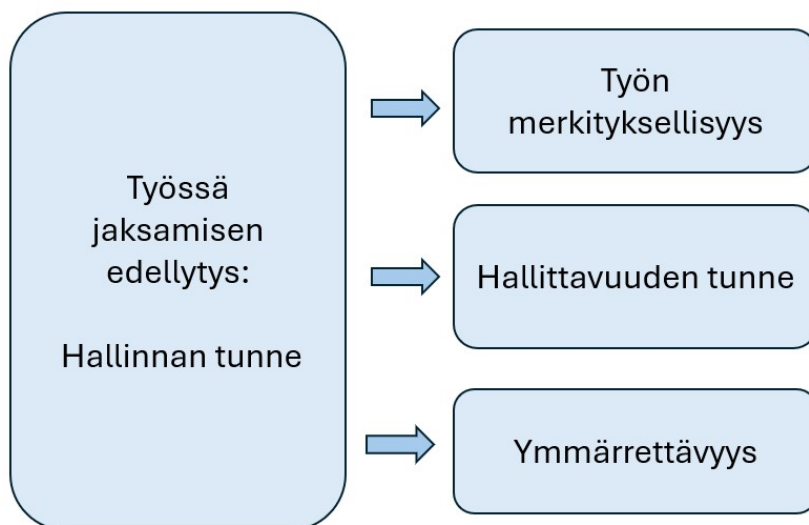
Itseohjautuvassa organisaatiossa formaali hierarkia on erityisen matala ja päätöksentekovalta radikaalisti hajautettua. Äärimmäisen itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole yksittäistä keskusjohtoa, vaan työntekijät tekevät itse työn tekemiseen, jakamiseen, suunnitteluun jne. liittyvät päätökset keskinäisessä vuorovaikutuksessa hajautetusti, lähellä päätöksenteon kohdetta. Tosielämässä organisaatiot ovat kuitenkin usein sekoitus puhtaasta itseorganisoitumisesta ja byrokraattisesta organisaatiosta. (Morikawa ym. 2022, 313.)

## 2.4 Työssä jaksamisen edellytyksenä hallinnan tunne

Tyypillisiä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä ovat työn hallinnan tunteen menettäminen, kyvykkyyden ja onnistumisen kokemuksen puute, konfliktit ja vuorovaikutuksen haasteet, kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, tunne huonosta kohtelusta erityisesti oman esihenkilön tai organisaation johdon suunnalta sekä eettiset ristiriidat työpaikan arvojen suhteen. Esihenkilötyön tulisi olla ennakoitavaa, perusteltua ja hallittua, ei tuuliviirimaista eri suuntiin sinkoilua, vaan määrätietoista ja luottamusta herättävää. Silloin johtaminen toimii rauhoittavana elementtinä, eikä luo työntekijöille turhaa paineen tunnetta. Esihenkilön tehtävä on huolehtia siitä, että työmäärä on kohtuullinen, eikä kukaan jää yksin työkuormansa kanssa. (Lappi 2022, 33.)

Erkko (2021) kertoo, että työuupumus on pitkään kestänyt tila, johon liittyy kyynisyys omaa työtä kohtaan, pysyvä väsymyksen tunne, joka ei mene lepäämällä ohi ja osaamattomuuden tunne. Tilanteeseen johtaneet syyt ovat työssä, mutta syntyyn voivat vaikuttaa yksityiselämän kriisit. Uupumukseen johtaneet syyt voivat kehittyä hiljalleen tai hyvinkin nopeasti, esimerkiksi työpaikalla sattuneen ristiriitatilanteen vuoksi. Esihenkilön tehtävä on keskustella henkilön kanssa ja sopia mahdollisesta työtehtävien muuttamisesta tai vähentämisestä. Uupumuksen hoidossa olennaista on varhainen puuttuminen ja työn mukauttaminen. Kuormittavuus ei synny välttämättä liian suuresta työmäärästä, vaan myös liian yksitoikkoinen työ voi aiheuttaa uupumuksen.

Hallinnan tunne koostuu kolmesta tekijästä: merkityksellisyydestä, hallittavuudesta ja ymmärrettävyydestä (Kuvio 2). Työn merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että pystyy vaikuttamaan siihen, millaista työtä tekee, hallittavuus siihen, miten työtään tekee ja saa osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin. Ymmärrettävyys liittyy siihen, että saa palautetta ja kannustusta ja tietää tekevänsä oikeita asioita. Kokemus siitä, ettei voi vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin, on suoraan yhteydessä haitallisen työstressin kokemiseen. Työntekijä voi kuitenkin saada hallinnan tunteen takaisin itse ja sitä voi johtaa systemaattisesti. (Lappi 2022, 41.)



Kuvio 2. Hallinnan tunne (Lappi 2022, 41)

Lappi (2022, 61) toteaa, että mikäli henkilö kokee, että elämään on vaikea saada hallinnan tunnetta työstä, kannattaa sitä etsiä muilta elämän osa-alueilta. Työpaikalla aiheutuva kuormitus ei pelkästään selitä sitä, miksi jotkut uupuvat ja toiset eivät. Jaksamisen kokemukseen vaikuttavat aina myös yksilön persoonallisuus, ajattelu- ja toimintatavat sekä muu elämä, eli kyse on kokonaisuudesta. Tutkimuksissa on pystytty tunnistamaan tietynlaisia persoonallisuuden ominaisuuksia ja ajattelutapoja, jotka ovat otollisia uupumukselle. Työuupumus

kehitty henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi niihin huonosti yhteensopivan työn tai työyhteisön yhdistelmästä. Esihenkilön tulisi osata tunnistaa alaistensa persoonallisuuksia jos-sain määrin ja olla kiinnostunut erilaisten henkilöiden tukemisesta. Esihenkilön olisi myös hyvä osata tunnistaa tiimiläistensä tyypilliset tavat reagoida stressaavissa tilanteissa. Silloin on helpompi puuttua tilanteeseen, jos jonkun käytös muuttuu tai on hänelle epätyypillistä.

Työssä jaksaminen on tärkeä asia koko työyhteisölle. Kun työskennellään paineen alla ja jatkuvassa muutoksessa, tulee varmistaa, että osaaminen vastaa haasteita. Työroolin tulee olla selkeä, työn sisällön mielekästä ja merkityksellistä, työn tekemisen itsenäistä ja työssä tulee olla mahdollisuus kehittymiselle ja osallistumiselle. Hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa työn hallinnan. Hallinnan tunne taas vaikuttaa suoraan hyvinvointiin. Jos osaaminen ei vastaa työn haasteita, se alkaa kuormittaa ja johtaa väsymiseen ja uupumiseen. (Sydänmaanlakka 2022, 114.) Tuottavuuteen vaikuttaa jatkuvan osaamisen kehittämisen rinnalla työhyvinvointi. Kun työntekijä jaksaa työssään hyvin, hän suoriutuu tehokkaasti, on yhteistyökykyinen ja vastaanottavainen uuden oppimiselle. Jokaisen yhteiskuntavastuuta ja menestystä tavoittelevan yrityksen tulisi panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Järvensivu 2025, 4–5.)

Sellainen johtaminen, joka tukee työhyvinvointia, hyvän työilmapiirin rakentamista ja yrityksen kilpailukyvyn parantamista, on olennaista, kun mietitään työssä viihtymistä ja jaksamista. On tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilöiden hyvinvointiin, sillä esihenkilöiden oma jaksaminen heijastuu henkilöstöön. Esihenkilöiden harteilla ovat yleensä henkilöstön tukemista ja kehittämistä koskevat paineet. Lisähaastetta tuo se, että esihenkilötyö on nykyään muutoksessa johtamista ja pahimmillaan esihenkilötyö käy niin raskaaksi, että se johtaa työuupumukseen ja toiveeseen vähemmän vaativasta työtehtävästä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä näkökulmasta ja kaikki osa-alueet linkittyvät kiinteästi toisiinsa. Esihenkilöiden hyvinvointia tukemalla voidaan vaikuttaa siis koko henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen ja organisaation menestykseen. Esihenkilöitä voidaan kutsua työhyvinvointitoimijoiksi, joilla on vastuu sekä omasta että henkilöstön työ-kuntoisuudesta ja sen vahvistamisesta. (Rossi ym. 2025, 6–8.)

## 2.5 Pysyvyyden vahvistaminen vaihtuvuutta pienentämällä

Yritykset seuraavat keskimääräistä vaihtuvuutta ja laskevat sen aiheuttamia kustannuksia. Jos mietitään henkilöstöjohtamista, pelkän vaihtuvuuden seuraaminen ei ole kuitenkaan riittävää. Vaihtuvuus ei ole aina huono asia, voidaankin puhua hyvästä ja huonosta vaihtuvuudesta. Olennaista onkin siis selvittää tarkemmin ketkä ovat lähdössä ja mistä syistä. Lähtöhaastattelut antavat todella tärkeää tietoa ja antavat todellisen kuvan yrityksen tilanteesta. Hyvästä vaihtuvuudesta puhutaan silloin, kun työhönsä kyllästyneet, hankalat

työntekijät ja alisuoriutajat lähtevät heille paremmin sopivaan työhön. Heitä kannattaa jopa kannustaa ja auttaa siirtymisessä. Eri tilanne on silloin, jos hyvät suoriutajat, korkeasti koulutetut ja vasta hiljattain yrityksen palveluksessa aloittaneet henkilöt lähtevät. Silloin voidaan puhua menetyksestä organisaatiolle (Taulukko 1). Lähtemistä tulisi estää kehittämis- ja siirtouttamisratkaisulla, koska resurssin menettäminen tulee kalliiksi. (Kauhanen 2018, 145–146.)

Luonnollinen ja hyvä vaihtuvuus	Huono vaihtuvuus
Muutos elämäntilanteessa (esim. opiskelu, muutto)	Huono johtaminen, huono esihenkilötyö
Alisuoriutuminen	Ei etenemismahdollisuuksia, ei kouluttautumismahdollisuuksia
Motivaation puute	Huono palkkaus ja palkitseminen
Epäsopiva työtehtävä	Ylipätevyys
<b>Pysyvyyttä vahvistetaan pienentämällä vaihtuvuutta, etenkin huonoa vaihtuvuutta.</b>	

Taulukko 1. Hyvä ja huono vaihtuvuus (Kauhanen 2018, 145–146, 147–149)

Palvelusektori on kasvanut rajusti viimeisten vuosikymmenien aikana ja se on johtanut siihen, että korkeasti koulutettujen henkilöiden määrä on lisääntynyt ja heidän ammatillinen identiteettinsä on sidoksissa tiettyyn ammattiryhmään, eikä niinkään yritykseen tai organisaatioon. Yrityksen menestys riippuu ihmisistä, ihmiset ovat tärkein voimavara. Organisaation onnistuminen liittyy työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja haluun sitoutua yritykseen. Johdon tehtävä on kiteyttää yrityksen arvot. Työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia uutta ja kehittää itseään, jotta he pysyvät arvokkaina työmarkkinoilla. Rahan ja etuisuuksien lisäksi työntekijät motivoituvat siitä, että saavat käyttää osaamistaan ja asiantuntemustaan. Vaikka syväosaajat eivät ole helposti korvattavissa, harva yritys tarjoaa nykyään elinikäistä työuraa. Uusiutumisen nimissä uhrataan hiljaista tietoa ja monipuolista osaamista. (Seeck 2021, luvut 5.1, 5.3, 6.)

Keskusteleminen työntekijöiden kanssa on tärkeää, sillä keskusteluissa käy usein ilmi, että yrityksen arvot eivät kohtaa yrityksen kulttuurin kanssa. Jos yrityksen arvot eivät ole konkreettiset, helposti ymmärrettävissä työssä ja arjen tekemisessä, työntekijät alkavat toteuttaa omia arvojaan. Johtamisopeissa todetaan, että yrityksen kulttuuri vaikuttaa suoraan

vaihtuvuuteen, vaihtuvuuden kautta tuottavuuteen ja menestykseen. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että työntekijöiden asenteet eivät ole suoraan sama asia kuin yrityksen kulttuuri. Asenteet vaikuttavat sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Työntekijöiden asenteita ja arvoja ei pysty arvioimaan heidän käytöksensä perusteella, joten sen vuoksi asioista tulee keskustella. Työntekijöiden asenteet, arvot ja hyvinvointi eivät ole täysin sama asia kuin yrityskulttuuri, mutta ne voivat kieliä esimerkiksi kunnioituksen puutteesta. (White 2021, 59–60.)

Välittömien kustannusten lisäksi tärkeän työntekijän lähteminen aiheuttaa muita haittoja. Organisaation sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin voi tulla säröjä ja yhteistyöhön voi tulla katkoksia. Palvelualan yrityksissä on huomattu, että hyvä asiakaspalvelija voi viedä mukanaan jopa yli puolet asiakaskunnastaan. Esimerkiksi konsultti voi viedä mukanaan koko asiakaskuntansa siirtyessään toisen työnantajan palvelukseen. Usein käy vielä niin, että poislähtijä houkuttelee kollegoitaan ja muita hyviä työntekijöitä mukaansa. Helposti laskettavien kustannusten lisäksi vaihtuvuus aiheuttaa sellaisia kuluja, joita ei välttämä edes heti havaita eikä pystytä arvioimaan rahassa. Sen vuoksi onkin tärkeää selvittää lähdön syy. Luonnollisia syitä ovat opiskelu, perheen muutto pois paikkakunnalta ja muutokset elämäntilanteessa. Sen sijaan huonompia syitä ovat huono johtaminen, huono esihenkilötyö, ei ole etenemismahdollisuuksia, ylipätevyys ja palkkaus. Jos pysyvyyttä halutaan parantaa, kannattaa kiinnittää huomiota hyvään johtamiseen, kannustavaan organisaatiokulttuuriin, urapolkuihin, kouluttautumismahdollisuuksiin ja palkitsemiseen. (Kauhanen 2018, 147–149.)

## 2.6 Jatkuva muutos

Isojen yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan ja uusia teknologioita, innovaatioita, uhkia ja mahdollisuuksia ilmaantuu kiihtyvällä tahdilla. Muutosten varhainen tunnistaminen voi estää yrityksiä menettämästä jalansijaa omassa kilpailuympäristössään. Monet yritykset ovat jo alkaneet valmistautua paremmin tulevaisuuteen erilaisten ennakointikäytäntöjen avulla. Ennakointi edellyttää päämäärätietoista suunnittelua ja tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoisuutta, jonka avulla yritykset voivat reagoida nopeasti tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin markkinoilla. (Saari ym. 2017, 5.) Digitaalisen transformaation myötä yritysten johtajat joutuvat pohtimaan eri tavalla kumppanuuksia, kilpailijoista ja asiakkaista voi tulla yhteistyökumppaneita ja yritysten sisäiset organisaatorakenteet on järjestettävä uudelleen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita (Verhoef ym. 2021, 890).

Sellaiset yritykset, jotka eivät pysty oppimaan nopeasti uutta ja muuttamaan käyttäytymistään, vaarantavat yrityksen olemassaolon nykyisessä muodossaan. Se voi aiheuttaa monenlaisia negatiivisia ilmiöitä, kuten suurta vaihtuvuutta eri sidosryhmien, esimerkiksi työntekijöiden, sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Jos yritys ei pysy muutoksessa mukana, se antaa kilpailijoille helpon etumatkan. Kilpailuedun luovuttaminen

horjuttaa entisestään yritystä ja johtaa entistä suurempaan myllerrykseen tulevaisuudessa. (Emiliani 1998, 616.) Digitaalisessa maailmassa johtaminen edellyttää yrityksen strategioiden, liiketoimintamallien ja menestyksen avaintekijöiden uudelleen miettimistä (Gurbaxani & Dunkle 2019, 210).

Hänti (2021, 217) toteaa, että ainoa pysyvä asia on muutos, jos mietitään mitä muutoksia liiketoimintamalleille on viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut. Digitalisaation myötä muutosvauhti kiihtyy entisestään. Menestyvän yrityksen on huomioitava ja ennakoitava tulevaa. Teknologian kehitys etenee huimaa vauhtia lukuisilla eri saroilla. Virtuaalitoimintamallisuus, tekoäly, koneoppimisen teknologiat ja kvanttietokoneet tulevat varmasti vaikuttamaan liiketoimintamalleihin tulevaisuudessa. Yritysten on pystyttävä hyödyntämään teknologiaa pyrkiessään sujuvoittamaan toimintamallejaan, laskemaan kustannuksiaan ja muodostamaan arvoa.

Kaikkea johtamista, myös muutosjohtamista, voidaan pitää hyvinvoinnin johtamisena. Myönteinen ja positiivinen asenne auttaa pärjäämään muuttuvissa tilanteissa ja työelämän haasteissa. Suurimpia niistä ovat muutosneuvottelut, jotka vievät paljon energiaa ja vaativat mielen vahvuutta. Välillä muutoksissa epäonnistutaan ja mennään harhapoluille. Jos esihenkilö on itsevarma ja hänellä on hyvä itsetuntemus, hän pystyy tunnustamaan omat epäonnistumisensa ja oman inhimillisen herkkyytensä. Rehellinen ja aito esihenkilö saa luotua yhteyden ihmisiin ja aitous lisää auktoriteettia. Esihenkilön suoruus, rehellisyys ja sinnikkyys ovat edellytyksiä menestykselle, kun puhutaan muutoksesta. (Pirinen 2023, luku 1.)

Muutos ei tapahdu niin, että joku ulkopuolinen sanoo, miten käyttäydytään. Se tapahtuu niin, että ihmiset itse kertovat, miten käyttäydytään. Taitavasti kysyminen on kutsu olla osallinen, osoitus siitä, että mielipidettä arvostetaan. Tärkeämpää kuin se, mitä ihmiset tekevät, on se, mitä he oppivat siitä, mitä tekevät. (Åhman 2020, 289–290.) Esihenkilön tulisi ymmärtää, että muutos on aina matka, se ei tapahdu suoraviivaisesti, vaan matkalla on mutkia. Tiimissä osa saattaa innostua nopeasti ja lähteä toiveikkaana kohti uutta, osa taas vastustaa ja haluaa pitää kiinni vanhasta. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 3.3.)

Vanhasta luopuminen voi aiheuttaa voimakkaita tunteita, tai syvä hiljaisuus osoittautuu vastustukseksi. Tiiminvetäjä ei saa lannistua, koska toimintaa on kehitettävä. Asioiden perustelemisen, muutoksen tarpeellisuuden sanoittaminen ja ymmärrettäväksi tekeminen ovat esihenkilön tehtäviä. Oli suhtautuminen positiivinen tai negatiivinen, siihen liittyvät aina tunteet. Muutos lähtee omasta itsestä ja omasta ajattelutavasta, kun jokin muuttuu itsestä riippumattomista syistä, ihmismieli tekee arvion, onko muutos uhka vai ei. Muutos vaatii aina hyvää johtamista, ilman johtamista muutokset jäävät ajatuksen tai puheen tasolle. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 3.3.)

Ihmisten arvomaailma on murroksessa, erilaiset uhat, kuten pandemiat, saattavat kääntää ennakoituja megatrendejä, kuten globalisaatiota kohti deglobalisaatiota. Ilmastonmuutos pakottaa meidät muuttamaan käyttäytymistämme. Se tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia, joihin on ymmärrettävä tarttua. Asiakaskeskeisten liiketoimintamallien ydin on asiakastuntemus, asiakasymmärrys ja halu rakentaa asiakkaiden kanssa yhteinen tulevaisuus. Tämä edellyttää monilta yrityksiltä ajattelutavan muutosta kohti avoimuutta. Asiakkaiden ja yritysten rajat tulevat hälvenemään ja eletään elämää lähempänä toisiaan, symbioottisesti. Yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen tarvitaan infraa, alustoja, niihin liittyviä palveluita ja innovatiivisia asiakastoimintamalleja. (Hänti 2021, 218.)

### 3 Asiakas- ja työntekijäkokemus palveluliiketoiminnan keskiössä

#### 3.1 Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen

Terminä asiakaskokemus jää helposti abstraktiksi, siitä on vaikea saada konkreettisesti kiinni. Myöskään asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole selkeää viitekehystä. On siis tärkeää määritellä mitä erinomaisella asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja laatia sille selkeä viitekehys. Yhdistetään strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus. Viitekehys vastaa nimenomaan kysymyksiin mitä asiakaskokemus on ja miten sitä johdetaan. Asiakaskokemus ei ole viestinnällinen projekti, vaan koko sisäistä toimintaa, resursseja ja prosesseja ohjaava johtamistapa. Tulee olla kirkas näkemys siitä, mitä ja miten tavoite saavutetaan. Yritysten välinen kilpailu on aina ollut asiakaskokemusten välistä kilpailua. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48–51.)

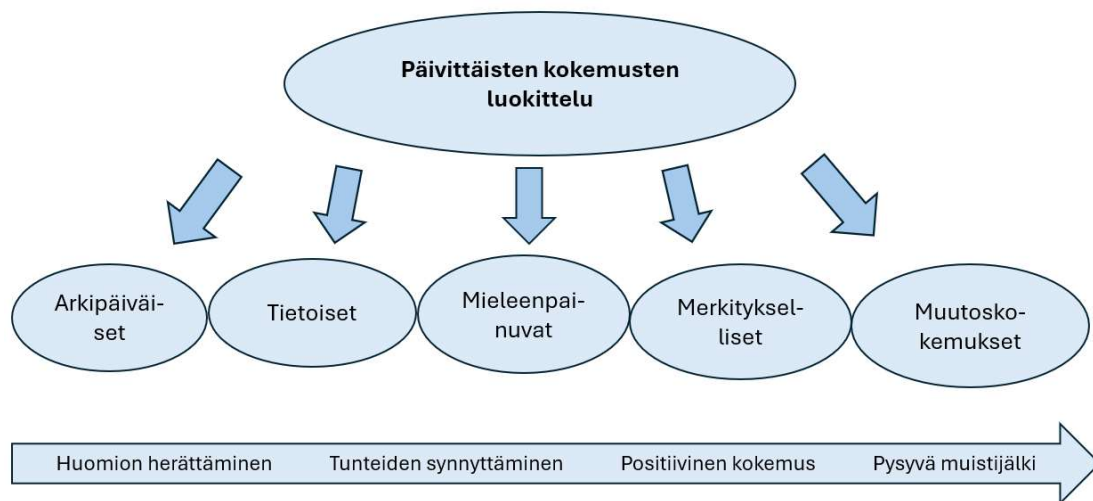
Saarijärvi ja Puustinen (2020, 35) toteavat, että asiakaskokemuksesta on tullut väline konkretisoida asiakaslähtöisyyttä. Sellaiset organisaatiot, jotka pystyvät olemaan aidosti asiakaslähtöisiä, menestyvät paremmin. Asiakaslähtöisyys ei tarkoita sitä, että suostutaan kaikkeen mitä asiakas haluaa, vaan asiakkaalle parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset realiteetit huomioiden. Asiakaskokemuksen tulisi olla johtamisen kovinta ydintä, mutta se jää helposti irralliseksi osaksi johtamisessa. Asiakaskokemus kirjataan usein yrityksen visiioon ja strategiaan, mutta ei tunnu eikä näy tekoina päivittäisessä toiminnassa.

Usein yritykset viestivät, että heillä asiakas on ykkönen. Toistellaan termiä ylivertainen asiakaskokemus. Tulevaisuuden kilpailuetu syntyy sellaisesta asiakaskokemuksesta, joka ylittää asiakkaan odotukset. Asiakaskokemuksen luomista onkin vaikeampi kopioida, kuin myytävää tuotetta tai palvelua. Pelkästään asiakkaiden pitäminen edellyttää hyvän asiakaskokemuksen luomista ja lisäarvon tuottamista, saati sitten uusien asiakkaiden hankkiminen. Esihenkilöt ovat avainasemassa siinä, että oma tiimi ja organisaatio mahdollistavat parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Tiiminvetäjät toimivat lähellä asiakasrajapintaa, heillä on vastuu saada asiakaspalvelu onnistumaan ja toisaalta valta puuttua sen tekemiseen. Asiakaskokemus on verrannollinen siihen, kuinka esihenkilö on onnistunut saamaan tiimensä hyvään vireeseen. (Ahlroth & Havunen 2015, luku 3.1.)

Kaikki organisaatiot, koosta ja alasta riippumatta, luovat erilaisia asiakaskokemuksia. Subjekti, eli se, kuka kokee, vaihtelee. Kokemus on tapa käsitteellistää koettua elämää. Joskus kokemus liittyy vahvasti kaupalliseen vaihdantaan, toisinaan se nivoutuu osaksi elettyä elämää. Kokemuksen muodostumisen logiikka on kuitenkin sama. Asiakaskokemus soveltuu siis moniin tilanteisiin ja tapahtumiin, joita elämässämme kohtaamme. Hyvä asiakaskokemus parantaa ihmisen elämää. Usein panostamista asiakaskokemuksen kehittämiseen

perustellaan liiketoiminnallisin ja kilpailullisin syin, mutta asiakaskokemus on yksinkertaisuudessaan tehokas keino parantaa ihmisen elämänlaatua. Käytämme päivittäin lukuisia kaupallisia ja julkisia tuotteita ja palveluita. Ne kuuluvat erottamattomasti jokaisen arkeen. Se millaisia kokemamme tilanteet ovat, vaikuttavat suoraan siihen, miten näemme ja koemme elämämme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–31.) Viimeaikaiset tutkimukset ovat korostaneet sen merkitystä, että ihmiset etsivät kognitiivista ja emotionaalista sisältöä sekä vuorovaikutteisia kokemuksia asiakaspolkunsu varrella (Terho ym. 2022, 296).

Rossman ja Duerden (2019, 22, 32–40) kuvaavat, että esimerkiksi kaupassa käyminen on rutiininaimaista toimintaa, jossa ihminen toimii usein autopilotilla. Muistetaan ulkoa missä mikäkin tuote sijaitsee, kuljetaan samoja käytäviä ja reittejä pitkin kohti kassaa. Jotta kaupassakäyntikokemuksesta tulisi erityinen, sen tulisi tuottaa positiivisia tunteita, kiinnittää huomiota, auttaa kehittämään ihmissuhteita, tarjota merkityksellisyttä, edistää osaamista ja antaa mahdollisuus autonomiaan. Päivittäiset kokemuksemme voidaan luokitella ja erottaa, jotta ne olisi helpompi tunnistaa ja jotta niistä voitaisiin kehittää ainutlaatuisia ja mieleenpainuvia (Kuvio 3). Kokemustyyppit voidaan jaotella arkipäiväisiin, tietoisiin, mieleenpainuviin, merkityksellisiin ja muutoskokemuksiin. Ensin pitää herättää huomio (esim. jonkin uutuuden avulla), synnyttää tunteita, luoda positiivinen kokemus ja kaiken tämän lisäksi vielä jättää pysyvä muistijälki.



Kuvio 3. Päivittäisten kokemusten luokittelu (Rossman & Duerden 2019, 22–40)

Strategisena lausumana ”erinomainen asiakaskokemus” ei tietenkään ole yksin voittava strategia, jos strategiaa ei osata määritellä. Jos todetaan, että asiakaskokemuksen tulee olla merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava, niin tulee osata myös määritellä, millainen se konkreettisesti silloin on. Strategian toteuttaminen ei onnistu, jos organisaatio ei kykene operationalisoimaan määrittelyissä tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Jos organisaatio ei

tiedä, miten asiakaskokemusta ja sen toimeenpanoa tulisi johtaa, jää suunniteltu asiakaskokemus toteutumatta. Strategiana asiakaskokemus on siis sekä ajattelutapa että viitekehys, joka keskittyy näiden edellä mainittujen haasteiden ratkaisemiseen. Keskitytään siihen mitä asiakaskokemus on ja miten sitä johdetaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36–37.)

### 3.2 Asiakas mukana palveluiden suunnittelussa

Hänti (2021, 11) toteaa, että jos haluamme ymmärtää asiakasta, tulee meidän paneutua siihen, kuinka ihmiset käyttäytyvät. Se ei riitä, että tarkastellaan ja seurataan asiakkaiden näkyvää käyttäytymistä, vaan tulee päästä syvällisemmin sisälle asiakkaiden tapaan nähdä maailma ja tehdä päätöksiä. Tulee olla taito asettua toisen asemaan, auttamishalua ja yhteisyyden tunteen tavoittelua. Tunneälykyys, sosiaalinen älykyys, luottamus ja inhimillisyydet ovat keskiössä, kun liiketoimintaa kehitetään asiakasnäkökulmasta.

Asiakkaat haluavat ja toivovat erilaisia asioita ja palveluita. Asiakaskokemus muodostuu kunkin yksilön omiin näkemyksiin perustuen. Yritysten ei kannata, eikä ole mahdollistakaan yrittää luoda parasta mahdollista asiakaskokemusta kaikkiin erilaisiin toiveisiin perustuen, vaan tulee päättää, millaisiin asioihin yritys keskittyy. Kun kohderyhmät ja painopisteet ovat selvillä, voidaan yhdessä suunnitella, millaista asiakaskokemusta lähdetään tavoittelemaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125–126.)

Digitalisaatio on muokannut jo pitkään liiketoiminnan kehitystä ja luonnetta, sekä kokonaisia toimialoja että yksittäisiä asiakaskohtauksia. Digitalisaatio on yksi niistä syistä, miksi hyvä asiakaskokemus on nykyään monien yritysten toiminnan kehittämisen tavoitteena. Digitalisaatio on monipuolistanut asiakkaiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Olemme päivittäin tiedostaen ja tiedostamatta tuhansien kosketuspisteiden kautta vuorovaikutuksessa satojen erilaisten organisaatioiden kanssa. Koska kohtaamisten määrä on lisääntynyt, on syntynyt voimakkaampi tarve johtaa ja kehittää vuorovaikutustilanteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 17–18.)

Kokko (2018, 123) kertoo, että asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, kun palvelut organisoitetaan asiakkaan tarpeista käsin. Asiakas on päässyt vaikuttamaan palveluiden suunnitteluun, ymmärtää palvelujen kokonaisuuden ja sen, miten palveluprosessit toimivat. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu, että kaikki asiakkaat kohdataan omina yksilöinä ja kokonaisina ihmisinä. Asiakkaalla on aktiivinen rooli, kehittämistä tehdään yhdessä keskustellen, eikä ratkaisuja sanella johdosta käsin.

Yrityksen tulisi aktiivisesti yrittää ymmärtää asiakaspolun kautta rakentuvaa asiakaskokemusta ja sen moniulotteisuutta. Asiakaskokemus muodostuu ennen kontaktia, kontaktin aikana ja kontaktin jälkeen, lisäksi siihen vaikuttavat järki ja asiakkaan kokemat tunteet.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on tulevaisuudessa yksi yritysten tärkeimmistä kilpailukeinoista ja tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.)

Jotta pystyy ymmärtämään asiakasta, kannattaa kehittää tunnetaitoja. Tunnetaidoilla tarkoitetaan sitä, että ollaan aidosti kiinnostuneita, kysytään, kuunnellaan, aistitaan henkilöiden välinen kemia. Asiakaskeskeinen lähestymistapa kohdentuu ihmiseltä ihmiselle, jota voi kehittää myös ihmiseltä ihmistä varten. Tällöin ihminen toimii toista ihmistä auttaakseen, riippumatta siitä, onko kyse yksilön, organisaation, ekosysteemin vai yhteisön tasosta. Tunneälystä on puhuttu pitkään johtamisen yhteydessä, mutta kyseisiä oppeja ei ole hyödynnetty riittävästi asiakkaisiin. (Hänti 2021, 12.) Jos asiakaskokemuksen luomisessa halutaan onnistua, se vaatii strategista suunnittelua. Yrityksen tulee valita kohderyhmät ja painopisteet kilpailijoitaan paremmin. Mitä suunnitellaan, kenelle suunnitellaan ja millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124.)

### 3.3 Palvelun laadun mittaaminen ja palautteiden hyödyntäminen

Ahloth ja Havunen (2015, luku 3.1) kertovat, että hyvin toimivat organisaatiot kuuntelevat asiakkaitaan ja kehittävät palautteiden perusteella toimintaansa. Esihenkilön tehtävä on ohjata kehitystyötä ja jalkauttaa palautteet osaksi toiminnan sujuvoittamista. Yleensä parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka kuuntelevat asiakkaitaan ja kehittävät sen perusteella toimintaansa. Prosessien kehittäminen ja erinomaisen asiakaskokemuksen edistäminen tulee nähdä yhtenä kokonaisuutena, niitä ei voi kehittää toisistaan erillään. Asiakkuuksien pysyvyyden, palautteiden mittaamisen ja keräämisen sekä toiminnan kehittämisen eteen tulee yrityksen tehdä määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä.

Kun halutaan tietää, onko asiakaskokemuksen luomisessa onnistuttu, sitä kannattaa mitata. Asiakaskokemus muodostuu monista eri kosketuspisteistä, niitä kaikkia ei voi mitata. Onkin tärkeää tunnistaa tärkeimmät kontaktipisteet ja mitata niitä. Mittauspisteitä voivat olla esimerkiksi asiakaspolun aloitus, transaktio sekä viimeinen kosketuspiste. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.)

Net Promoter Score eli NPS toimii mittarina silloin, kun halutaan kysyä asiakkaan halua suositella yrityksen palveluita tai tuotteita. Asiakkaalla on mahdollisuus vastata asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi tuotetta, palvelua tai yritystä. Mittaristo jaetaan siten, että numeron 0–6 antaneet katsotaan sellaisiksi, jotka eivät suosittele, numeron 7–8 antaneet ovat passiivisia ja numeron 9–10 antaneet ovat suosittelijoita. Lopullinen NPS lasketaan siten, että vähennetään suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta ne, jotka eivät

suosittele palvelua. Passiivit jätetään kokonaan huomiotta. NPS voi olla siis välillä -100 ja 100. (Reichheld 2003, 46–54.)

### 3.4 Hyvän työntekijäkokemuksen luominen

Luutonen ja Murtomaa (2025, 287–289) toteavat, että työntekijäkokemus koostuu kaikesta siitä, mitä henkilö näkee ja kokee koko työuransa aikana. Työntekijäkokemus ei tarkoita millaisia etuja, hauskanpitoa ja työhyvinvointia työpaikka tarjoaa. Työntekijäkokemus vaikuttaa työpaikan pitovoimaan ja houkuttelevuuteen, se lisää tuottavuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemusta tulee johdattaa yhtä määrätietoisesti kuin organisaatiokulttuuriakin. Työntekijäkokemus voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: fyysiseen, digitaaliseen ja sosiaaliseen. Työntekijäkokemus noudattaa palvelumuotoilun kaavaa, samalla tavoin kuin asiakaskokemusta kehitetään asiakasta kuunnellen, työntekijäkokemusta kehitetään työntekijää kuunnellen.

Yksi tulevaisuuden tärkeistä työelämätaidoista on jatkuva oppiminen. Monipuolisen osaamisen kehittämisen tulisi olla osa yrityksen strategiaa. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta osaamisestaan, mutta työnantajan tehtävä on antaa puitteet oppimiselle ja kannustaa kehittämään itseään. Tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia yhteistyömalleja yritysten ja eri alojen oppilaitosten välille. Osaamisen ajan tasalla pitäminen ei ole tärkeää pelkästään yksilön ja yrityksen näkökulmasta, vaan se on vastuullista koko yhteiskunnan kannalta. Kun puhutaan vastuullisuudesta, tarkoittaa se sitä, että otetaan huomioon yrityksen toiminnan taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten lisäksi myös ekologiset vaikutukset. Yksittäisen työntekijän vastuulla on olla luottamuksen arvoinen. Työntekijöillä on oikeus opetella tekemään asioita uusilla tavoilla. Kun osaamisen kehittämisessä onnistutaan, se vahvistaa tunteita työn merkityksellisyydestä ja sitoutumisesta yritykseen. (Kallonen & Kuhmonen 2022, 30–31.)

Janhonen (2022, 37–42) toteaa, että jatkuva kehittyminen ja kasvun asenne ovat tulevaisuudessa edellytyksiä organisaatioiden selviytymiselle muuttuvissa tilanteissa. Jatkuvan kehittymisen perusajatus liittyy siihen, että kokeillaan, kehitetään ja reflektoidaan säännönmukaisesti. Organisaation resilienssi kasvaa, kun se tarkastelee ja reflektoi omaa toimintaansa ja virheitänsä. Tekemisen ja kokeilemisen kautta annetaan mahdollisuus oppimiselle ja kasvun asenteelle. Työntekijöiden taidot ovat kehittyviä ja muutostilanteessa onkin tärkeää keskittää energia uuden opetteluun sen sijaan, että vastustetaan muutosta ja uusien asioiden väistämätöntä käyttöönottoa.

Työntekijäkokemus ei ole yrityskohtainen, vaan henkilökohtainen kokemus. Työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset kohtaavat arjen työntekemisen ja yrityksen kulttuurin

kanssa ja onnistuessaan siitä syntyy tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Työntekijäkokemusta johdetaan tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Tuon ymmärryksen ympärille rakennetaan työnantajalupaus, joka houkuttelee hyviä työntekijöitä. Kun yrityksen kulttuuri lunastaa arjessa annetut lupaukset, työntekijät työskentelevät tehokkaasti kohti haluttuja tavoitteita. Työnantajalupauksen tehtävä on kuvata arvo, jota työntekijä saa vastineeksi panoksestaan työnantajan hyväksi. Kun työnantajalupaukset ovat realistisia ja rehellisiä, syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 128–129.)

### 3.5 Mielekkyyttä asiakaspalvelutehtäviin

Työhön ja työuran hallintaan liittyvien suunnittelu- ja päätöksentekovaatimusten lisääntyminen, eli itsensä johtamisen vaatimukset, ovat pääosin myönteisiä työn haastevaatimuksia. Palvelualalla toimihenkilöiden keskuudessa työn autonomia ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon työpaikalla parantavat työssä suoriutumista, toimivat voimavarana ja lisäävät motivaatiota. Tämä tulisikin ottaa johtamisessa huomioon ja lisätä henkilöstön suunnittelu- ja päätöksentekomahdollisuuksia suhteessa omaan työhön ja työuran hallintaan sellaisilla aloilla, joissa työ ei jo itsessään pidä sisällään runsaasti itsenäistä suunnittelutyötä (esim. opetusala). (Mauno ym. 2019, 283–284.)

Tuottavuus ja tehokkuus leimaavat nykypäivän työelämää. Tehokkuuden lisäksi työntekijöiltä odotetaan innovatiivisuutta ja aktiivisuutta. Työn tekemisen tulisi kuitenkin olla mielekästä ja merkityksellistä. Kun henkilö tekee aidosti itseään kiinnostavaa työtehtävää, pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan, saa arvostusta ja kunnioitusta, tulee työstä merkityksellistä. Erilaisuus on työyhteisössä vahvuus ja erilaisten henkilöiden tiedot, taidot, toimintatavat ja osaaminen tulisikin osata hyödyntää, käyttää voimavarana. (Ollila & Kujala 2020, 90–91.)

Ollila ja Kujala (2002, 90–91) toteavat, että erilaisuuden johtaminen tarkoittaa työyhteisössä sitä, että huomataan ja hyödynnetään yksilöiden vahvuuksia niin, että kiinnostus ja innostuneisuus säilyvät. Itseohjautuvuus on olennainen tekijä, kun tarkastellaan mahdollisuutta hoitaa työtä tavalla, jossa motivaatio ja innostuneisuus nousevat huippuunsa. Henkilö johtaa omaa työtään, tietää omat vahvuutensa ja mitä osaamista hänen tulee vielä kehittää. Voidaan puhua itsejohtajuudesta, jossa yksilö kokee autonomisuuden kautta vaikuttamisen mahdollisuuksia omiin työtapoihinsa ja tuntee, että pystyy vaikuttamaan työyhteisön ja koko organisaation toimintaan.

## 4 Tutkimus

### 4.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Teemahaastattelu on paljon käytetty tiedonkeruumenetelmä, kun tarkoituksena on kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun idea on yksinkertainen, halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja käsittely kietoutuvat yhteen ja alustavaa pohdintaa tehdään jo aineistoa koottaessa. Ensiksi valitaan sopivat haastateltavat, sellaiset, joilla uskotaan olevan haluttua tietoa tai kokemusta. Haastateltavien määrä voi vaihdella aiheen ja laajuuden mukaisesti, saturaation ajatus kannattaa pitää mielessä, kun haastattelut alkavat toistaa samoja asioita, niissä ei ilmene uutta, niitä on melko varmasti riittävästi. (Eskola ym. 2018, 27–51.)

Haastattelutilanne on sosiaalinen, interaktiivinen tilanne. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä luotettavia päätelmiä. Teemahaastattelurunkoa laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teemojen ympärille muodostuvia aihekysymyksiä. Haastattelijan tulee tuntea aihepiiri, ohjata tilannetta, olla selkeä ja aidosti kiinnostunut haastateltavien vastauksista sekä sosiaalisesti sopeutuva. Teemahaastattelut etenevät suunnitteluvaiheesta haastatteluihin ja lopuksi niiden analysointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 4.3.2, 5.5.1, 5.5.2, 5.6.1.)

Eskola ym. (2018, 27–51) kertovat, että haastattelut tallennetaan ja siitä kannattaa sopia jo ennakkoon. Ajankohta ja rauhallinen hetki haastattelun tekemiseen kannattaa valita huolella. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mielellään joukko aiheita, teemoja, joista hän haluaa keskustella tarkemmin. Tärkeintä on perehtyä tutkimusaiheeseen hyvin ennen haastattelujen aloittamista, vaikka luovuus, aihepiirin syvälinen tuntemus, aiemmat tutkimukset ja teoria ovat kaikki olennaisia. Tärkein elementti haastatteluissa on haastateltava, millaisiin teemoihin ja millaisiin kysymyksiin hän osaa ja haluaa vastata. Kannattaa reagoida niihin asioihin, jotka haastateltava nostaa esiin tärkeinä kommentteina ja vastaavasti kunniottaa sitä, ettei hän tiedä vastausta tai halua vastata kaikkiin kysymyksiin. Haastattelija ei saa johdatella liikaa, tarkoitus on antaa haastateltavien puhua mahdollisimman vapaasti siitä, mitä heille tulee aiheista mieleen. Haastattelut litteroidaan ja lopuksi puretaan.

Aineiston analysointi tulisi aloittaa joko heti haastattelujen aikana tai pian niiden jälkeen. Analysointitapoja on monia, päättely voi olla induktiivista tai abduktiivista, eli aineistolähteisistä tai tutkijalla valmiiksi oleviin teorioihin pohjautuvaa. Merkitysten tulkinta on tyypillistä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Merkityksiä voi tulkita esimerkiksi toistuvuuksia ja niiden ympärille rakentuvia teemoja etsimällä, vertailemalla ja kontrasteja tarkastelemalla. Analyysin perustana on aineiston kuvailu, sen jälkeen se luokitellaan tai järjestellään uudelleen ja

lopulta yhdistellään eli etsitään samankaltaisuuksia. Tutkijan pyrkimyksenä on onnistuneiden tulkintojen tekeminen ja tulkintoja tehdään koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 7.1, 7.4.2, 7.4.3.)

Teemoittelu tarkoittaa sitä, että etsitään analysointivaiheessa sellaisia aiheita, jotka useampi haastateltava nostaa esiin. Alkuperäisten teemojen lisäksi voi nousta esiin monia sellaisia mielenkiintoisia aiheita, joita ei alun perin ollut nostettu esiin ja hedelmällistä onkin pohtia näiden esiin nousseiden asioiden suhdetta alkuperäisiin teemoihin. Haastattelun tulee olla luotettavaa ja laadukasta, reliabelius ja validius on otettava huomioon, eli eri tutkimusmenetelmillä tulisi päätyä samaan lopputulokseen ja tutkimus koskee sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Haastattelijan on oltava objektiivinen, vaikka tekeekin tulkintoja ja päätelmiä tutkimuksen edetessä ja tutkimuksen tulee olla uskottava. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luvut 7.5.3, 8.2.1, 8.2.2.)

## 4.2 Tutkimuskonteksti

Kehittämistyön kohteena ovat finanssialan yrityksen asiakaspalveluorganisaation erilaisten yksiköiden ja erilaista asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien lähiesihenkilöt. Tiimeissä on tyyppisesti ikäjakauma työuraansa aloittelevista eläkkeelle jääviin. Tiimiläiset ovat eri koulutustaustoista tulevia, erilaisilla ja eripituisilla työkokemuksilla varustettuja henkilöitä. Diverseiteetti on hyvä asia ja mahdollistaa monipuolisen osaamisen eli työntekijätaidot ja substanssiosaamisen kussakin tiimissä. Hiljainen tieto siirtyy kokeneilta työntekijöiltä uudemmille ja hyvät käytännöt siirtyvät ikään kuin sukupolvelta toiselle.

Finanssialan asiakaspalvelutyössä puhelin on edelleen käytetyin kanava. Kasvokkain toimistolla tapahtuva palvelu on vähentynyt merkittävästi ja sähköiset palvelut taas kasvattavat koko ajan suosiotaan. Sähköiset palvelut tulevat varmasti tulevaisuudessa ohittamaan puhelinpalvelun. Tällä hetkellä kuitenkin puhelinkanava on edelleen suosituin tapa asiakkaille hoitaa asioitaan. Yleensä samassa tiimissä tehdään sekä puhelinpalvelutyötä että sähköistä asiakaspalvelua, eli chatia ja sähköisiä kanavia. Lähiesihenkilön tehtäviin kuuluu varmistaa, että resurssit on kohdennettu päivä- ja tuntitasolla oikeaan kanavaan.

Finanssialalla on tiukka regulaatio: sen lisäksi, että asiat tulee hoitaa oikein, ne tulee myös hoitaa tietyssä ajassa. Lähiesihenkilöillä on siten paineita järjestää asiakaspalvelu niin, että se tarjoaa asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen, koska myös kilpailu yhtiöiden välillä on tiukkaa. Kaiken tämän lisäksi tulisi huolehtia alaisista eli tiimiläisistä, jotka ovat yksityiselämässään eri vaiheissa, sillä toiset vasta suunnittelevat perheen perustamista ja toiset hoitavat isovanhemmuuden velvoitteita työn rinnalla.

Finanssiala on naisvaltainen ala ja elämäntilanteiden muutokset näkyvät selvemmin, kuin monella muulla alalla. Lähiesihenkilön tulee osata tukea tiimiläisiä kaikissa eri työuran ja yksityiselämän vaiheissa. Valmentavaan esihenkilötyöhön kuuluukin monenlainen elämänhallinnan valmentaminen, jotta työ ja arki soljuvat hyvässä balanssissa. Finanssialalla organisaatiot ovat suuria ja hierarkkisia. Lähiesihenkilöillä on vain vähän valtaa päättää asioista, heidän yläpuolellaan matriisissa ovat useamman eri tason johtajat. Tekeminen on muodollista ja jollain tavalla kankeaakin. Vaikka puhutaan ketteryydestä ja ketterästä kehittämisestä, se ei ole vielä kovin sujuvaa organisaatiossa. Yksittäiset tiimit voivat toki olla itseohjautuvia ja hyvinkin joustavia kehittämistyössään. Lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli tunnistaa toimintaympäristö, jossa oma tiimi työskentelee ja hyödyntää kaikki mahdollisuudet, joita hänellä on käytettävissään.

#### 4.3 Asiakaspalvelutiimien lähiesihenkilöiden haastattelut

Kehittämistyön tiedonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelut ja niiden avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin. Millä tavalla lähiesihenkilö pystyy vaikuttamaan tiimiläisten työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen? Minkälaista tukea lähiesihenkilö tarvitsee tiimiläisten työssä jaksamisen tukemiseen? Millaisella johtamistyyllillä johdettavista tulee hyvinvoivia, sitoutuneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä? Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2025 ja haastateltaviksi valittiin seitsemän erityyppisen yksikön tiiminvetäjää finanssialan yrityksestä. Kaikki lähiesihenkilöt ovat tehneet esihenkilötyötä jo useamman vuoden, 5–28 vuotta, osa usealla eri alalla ja kaikki useamman erilaisen tiimin vetäjinä.

Kaikkien haastateltaviksi valittujen esihenkilöiden tiimeissä tehdään asiakaspalvelutyötä ja tiimikoot vaihtelevat 13–30 henkilön välillä. Usein asiakaspalvelutiimit ovat kooltaan isoja, yli 20 henkilöä, niin myös haastatelluiden kohdalla. Haastattelut tehtiin Teamsin avulla, niihin oli varattu tunti aikaa, ne tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelut olivat kestoltaan 38–60 minuuttia ja litteraateista tuli yhteensä 142 sivua tekstiä. Kysymyksiä oli viisi ja ne lähetettiin haastatelluille sähköpostilla ennakoon. Yhtä haastateltua lukuun ottamatta vastauksia oli pohdittu kiitettävästi ennakoon, ja vastaukset poikivatkin useita lisäkysymyksiä aiheista, joita haastattelija ei ollut miettinyt etukäteen. Usein toistuvien aiheiden perusteella tehtiin teemoittelu, eli kerättiin yhteen sellaiset teemat, jotka toistuivat kaikkien haastatteluiden vastauksissa. Haastatelluista käytetään koodeja H1–H7 ja koodit on luotu haastatteluajankohdtien perusteella (Taulukko 2). Haastatteluajankohdat valittiin satunnaisessa järjestyksessä.

Haastattava	Ajankohta	Kesto	Toteutus	Litteraatti
H1	21.3.2025	43 min	Teams	16 sivua
H2	24.3.2025	41 min	Teams	18 sivua
H3	25.3.2025	45 min	Teams	22 sivua
H4	25.3.2025	60 min	Teams	27 sivua
H5	26.3.2025	38 min	Teams	21 sivua
H6	27.3.2025	40 min	Teams	17 sivua
H7	28.3.2025	43 min	Teams	21 sivua
Yhteensä		310 min		142 sivua

Taulukko 2. Haastattelut

Haastattelukysymykset jättivät tilaa vapaalle keskustelulle, lisäkysymyksille ja vastaajien mielestä tärkeiden aiheiden esiin nostamiselle. Kysymykset oli laadittu siten, että ne tukivat tutkimuskysymyksiä, mutta riittävän avoimesti, jotta saataisiin mahdollisimman luotettavasti selville haastateltavien puheessa toistuvat asiat eli teemat. Ensiksi kysyttiin keinoja, joilla työssä jaksamista on tuettu, onko sen osalta tullut epäonnistumisia ja millaista tukea on saatu ulkopuolelta. Sen jälkeen kysyttiin, millaisia asioita poislähteneet ovat kertoneet lähtönsä syyksi ja millaisia keinoja esihenkilöllä on vaikuttaa vaihtuvuuteen. Lopuksi kysyttiin oman johtamistyylin perusajatuksia, eli millaisella esihenkilötyöllä tiimiläisistä tulee hyvinvoivia, pitkäaikaisia sekä työhön ja työnantajaan sitoutuneita hyviä työntekijöitä (Kuva 1).

1. Millaisilla konkreettisilla toimenpiteillä olet tukenut tiimiläisten työssä jaksamista?
2. Olisitko tehnyt jotain toisin, oletko kokenut epäonnistumisen tunteita?
3. Oletko saanut ulkopuolista apua tiimiläisten jaksamisen tukemiseen? Olisitko kaivannut enemmän apua ja tukea esim. työterveydestä tai henkilöstöosastolta?
4. Millaisia syitä tiimistä poislähteneet ovat kertoneet lähdön syyksi? Koetko, että olet pystynyt vaikuttamaan vaihtuvuuteen? Millaisin keinoin?
5. Millaisia vinkkejä antaisit uudelle esihenkilölle, mitkä ovat johtamisen kulmakivet, jotta tiimiläisistä tulee hyvinvoivia ja työhön ja työnantajaan sitoutuneita?

Kuva 1. Haastattelukysymykset

## 5 Teemahaastatteluiden tulokset

### 5.1 Koonti haastatteluvastauksista

Haastatteluvastauksissa oli yllättävän paljon yhtäläisyyksiä, vaikka haastateltujen tiimeissä tehdään aivan erityyppistä asiakaspalvelutyötä. Kaikissa haastatteluissa toistuneet teemat nostetaan myöhemmin esiin omina aiheinaan, ensin tarkastellaan vastauksia kysymysten aiheiden perusteella työssä jaksamisen, vaihtuvuuden ja lähiesihenkilötyön näkökulmista (Taulukko 3).

	<b>Työssä jaksaminen</b>	<b>Vaihtuvuus</b>	<b>Esihenkilötyö</b>
H1	Keskusteleminen, resurssit kunnossa, työterveys apuna	Työ henkisesti raskasta, työmäärät tuntuvat kohtuuttomilta	Omalla persoonalla johtaminen, hyvän ilmapiirin luominen, luottamus
H2	Joustot (lomat, työajat, työtehtävät), keskusteleminen	Elämäntilanteen muutokset, työ henkisesti raskasta, työajat, työn sisältö	Avoimuus, pelisäännöt, laaja perehdytys ja kouluttaminen
H3	Kuunteleminen, työn keventäminen, tiimihenki, varhainen auttaminen	Työ ei sovellu kaikille, työajat joustamattomat	Yhteishenki, oikeudenmukaisuus, paljon keskustelua, palautteen antaminen
H4	Varhainen puuttuminen, turvallisuus, joustot	Joustamattomuus lomissa tai tekemisessä	Kuunteleminen, luottamus, diversiteetti rekrytoidessa
H5	Keventäminen, kuulluksi tuleminen, keskusteleminen	Työn sisältö ei ole riittävän haastava, elämäntilanteen muuttuminen	Oma tyyli, maltti, luottamus, kuunteleminen
H6	Elämäntilanteen mukaiset joustot, pelisäännöt, osallistaminen	Palkka ja titteli tärkeitä, vaikka työn sisältö olisi sopiva	Tehdään yhdessä, annetaan erityistehtäviä
H7	Kevennykset, osittaiset poissaolot, hallinnan tunne	Pieni vaihtuvuus on hyväksi, aina työ ei lähde sujumaan	Aidosti kiinnostunut ihmisistä, kohtaa ihmiset ihmisinä, oikeudenmukaisuus

Taulukko 3. Vastaukset aiheittain

## 5.2 Keinoja työssä jaksamisen tukemiseen

Haastatellut nostivat esiin tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi tiimiläisten jaksamisen tukemisessa keskustelemisen. Kahdenkeskisiä valmentavia keskusteluja tulisi olla tiimiläisten kanssa usein, säännöllisesti ja lisäksi aina kun tiimiläinen haluaa keskustella. Vaikka esihenkilöillä on paljon muitakin vastuita ja projektitöitä tiiminvetämisen rinnalla, keskusteluista ei tulisi tinkiä.

*Pidän tiimiläisille kahdenkeskisen keskustelun vähintään kerran kuukaudessa. Jos tiimiläisellä on haasteita, tiivistetään keskustelujen määrää. Siinä tapauksessa kerron tiimiläiselle, että hän on tehostetun tarkkailun alla. Ja kyseessä on positiivinen tarkkailu. (H7.)*

Esihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävä, luotettava ja tavoitettavissa, jotta tiimiläisille tulee tunne, että esihenkilö on heitä varten, apuna, tukena ja turvana. Sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa että ryhmäkeskusteluissa on tärkeää, että tiimiläisiä kuunnellaan, millaisia asioita heidän huoliensa ja murheidensa taustalla on ja käydään rehellistä ja avointa dialogia puolin ja toisin.

*Kun on jaksamisen tai terveyden kanssa haasteita, niin jutellaan ihan viikoittain. Jos henkilö itse kokee, ettei ole tarvetta keskustella, juodaan vaikka kahvit yhdessä ja vaihdetaan kuulumiset siinä samalla. Uusien työntekijöiden kanssa on keskusteltava useammin, aluksi päivittäin. (H7.)*

Haastatellut totesivat, että työn tekemisen puitteiden tulee olla kunnossa, jotta työ ei käy liian kuormittavaksi. Resurssien pitää olla riittävät ja esihenkilöiden tulee huolehtia, että työkuorma jakautuu tasaisesti, eikä kenellekään tule tunnetta, että hautautuu yksin omien vastuidensa alle. Työt ovat yhteisiä ja vastuu kannetaan myös yhdessä. Tiimiläisten vaihtuvat elämäntilanteet ja akuutit kriisit vaikuttavat jaksamiseen ja työssä tuleekin joustaa, työtehtäviä tulee keventää ja tarjota mahdollisuus tehdä osittaista työaika, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Etenkin jos haasteita ilmenee, tulee tiimiläisiä muistuttaa siitä, että vaikka on määritelty henkilökohtaisia vastuita, työnantaja on se, jolla on vastuu siitä, että kaikki tulee tehtyä ajallaan. Keneltäkään ei vaadita ylisuorittamista.

*Osa työtehtävistä on sen tyyppisiä, että työmäärää on vaikea arvioida, mutta silti keskustellaan työssä jaksamisesta ihan säännöllisesti. Keskustelut ovat tärkeitä, jotta jokainen pääsee kertomaan omasta tilanteestaan. Sparraillaan yhdessä, miten työt hoiduvat, jos tuntuu, että työmäärä on kasvanut, mietitään, onko työtavoissa jotain, miten tekemistä voisi keventää tai muuttaa. (H1.)*

Yksi haastatelluista kertoi, ettei ole kokenut tiimiläisten jaksamishaasteiden johtuneen työstä, vaan elämäntilanteista, yksityiselämä on se, joka määrittelee kuinka henkilö voi ja minkä verran kestää henkistä kuormitusta. Jaksamiseen vaikuttavat työpaikalla myös muut seikat kuin itse työ, esimerkiksi lomat ja muut vapaapäivät, saako niitä haluttuna ajankohdantana ja kokevatko tiimiläiset niiden jakautuvan tasaisesti. Jos ei koskaan saa lomaa haluumanaan ajankohtana, se alkaa syödä luottamusta esihenkilöä kohtaan ja lisää eriarvoisuuden tunnetta.

Haastatellut kertoivat, että tiimiläiset kaipaavat sitä, että saavat itse määrätä työpäiviensä kulun, niissä puitteissa, miten se omassa työtehtävässä on mahdollista. Hallinnan tunne lisää työn mielekkyyttä ja on tärkeää päästä itse vaikuttamaan niin prosesseihin kuin työssä viihtyvyyteenkin. Monenlainen osallistaminen, kysyminen ja valmentava johtaminen ovat tärkeitä. Tehdään ja suunnitellaan työn tekemistä yhdessä, eletään yhteistä arkea. Taustalla tulee olla kuitenkin selkeät pelisäännöt, kun on asetettu selkeät raamit, ne ovat kaikilla tiedossa ja niitä kerrataan säännöllisesti, on työn tekeminen, itseohjautuminen ja oman työn johtaminen hallittua.

*Tiimiläisille on tärkeää, että tietävät aamulla mitä päivä pitää sisällään, toiset kestävät äkillisiä muutoksia paremmin ja toiset huonommin. Olisi tärkeää, että kaikilla olisi päivän päätteeksi tunne, että saivat tehtyä ne asiat mitä oli suunnitellutkin. (H3.)*

Osa haastatelluista kertoi saaneensa apua ja tukea esihenkilötyöhön työterveydestä tai henkilöstöosastolta. He totesivat kuitenkin, että avun saaminen on vahvasti henkilöriippuvaista. Suuri vaihtuvuus henkilöstöosastolla ja työterveydessä vaikeuttavat tiiminvetäjien työtä. Ennen oli tyyppillistä, että isoilla yrityksillä oli omat työterveyspalvelut, mutta nykyään palvelut on ulkoistettu. Omassa työterveyspalvelussa olivat tutut lääkärit ja hoitajat, joilla oli vuosia kestänyt hoitosuhde tiimiläisten kanssa. Työterveyden kanssa oli helppo hoitaa muuttuvia tilanteita, miettiä sopivia ratkaisuja ja erottaa tilanteet, joissa kyse oli sairauden sijaan motivaation puutteesta.

Jos palvelut on ulkoistettu, nimetyt lääkärit ja hoitajat vaihtuvat tiheästi, välillä vuosittain. He eivät useinkaan ole tavanneet tiimiläistä kertaakaan ennen kuin jaksamishaasteita tulee ilmi ja tilanteen arvioiminen jää yksin esihenkilölle. Joskus vastuulääkäriksi osuu jämäkkä ja napakka henkilö ja toisinaan ei, työterveysneuvotteluiden kulku riippuu täysin siitä, millainen persoona lääkäriellä on. Sama pätee henkilöstöosastoon, jos henkilöstöpäällikkö vaihtuu usein, ei hänen ammattitaitonsa ehdi karttua eikä hän ehdi oppia tuntemaan tiiminvetäjiä eikä heidän tiimejään. Haastatelluilla oli sellainen kokemus, että riippuu täysin henkilöstöpäällikön persoonasta, millaista tukea häneltä vaikeissa tilanteissa saa.

*Nykyään on sellainen tunne, ettei HR ymmärrä sitä realiteettia minkä kanssa me työskentelemme. Nyt kun työterveyspalvelutkin on ulkoistettu, apua ei ulkopuolelta saa.* (H6).

Terveysteen liittyen haastatellut nostivat esiin, että jos tiimiläisellä on esimerkiksi masennusta, on esihenkilön mahdotonta auttaa muuten kuin antamalla tehdä lyhennettyä päivää tai sellaista työtehtävää, minkä henkilö kokee tilanteeseensa ja jaksamiseensa sopivaksi. Jos on aivan selkeästi kausittaisia hankaluuksia, kuten kaamosmasennusta, voidaan tuolle ajalle suositella lomapäiviä ja niiden avulla keventää työviikkoa. Kaksi haastatelluista kertoi, ettei ole kokenut saaneensa työterveydestä, henkilöstöosastolta tai omalta esihenkilöltä juurikaan apua tai tukea haastavissa tilanteissa, vaikka olisi sitä kaivannut. Ainoastaan juridisissa asioissa henkilöstöosasto on auttanut, muissa asioissa osaamisen taso on laskeutunut.

Yksi haastatelluista kertoi, että henkilöstöpäälliköillä ei ole enää esihenkilötaustaa, eikä kokemusta johtamisesta, kuten aiemmin on ollut ja se näkyy osaamattomuutena. Hän on kokenut työterveysneuvottelut silmänlumeeksi, joista ei ole todellista hyötyä työntekijälle eikä työnantajalle. Kun itsellä on vuosikymmenien kokemus esihenkilötyöstä, kaipaisi myös muilta asiantuntijoilta syvällistä osaamista ja kokemuksen tuomaa näkemystä. Vuoden tai kahden työkokemuksella sen tyyppistä osaamista ei vielä ole ja silloin on turvaututtava omaan ja kollegoiden osaamiseen.

*Suurimpia onnistumisia olen kokenut silloin, jos henkilön työssä jaksamisen ongelma liittyy osaamiskysymykseen tai työtsetuntoon. Silloin olemme päässeet keskustelemalla pitkälle. Olen pyytänyt henkilöä asettumaan minun asemaani ja arvioimaan itseään esihenkilön näkökulmasta, ja hän onkin ymmärtänyt, että kaikki tulokset ovat hyviä ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, ei ole mitään syytä arvioida itseään alakanttiin.* (H2.)

Haastatellut pohtivat myös sitä, että tiimiläisiltä vaaditaan halua oppia uutta, muuntautumista ja sopeutumiskykyä. Jos haasteita on osaamisen kanssa, on helppo järjestää apua, lisäkoulutuksia ja tukea, mutta jos ongelmia on motivaation kanssa, joutuu esihenkilö pohtimaan, millaista tukea pystyy tarjoamaan ja onko ylipäätään tuen tarjoaminen oikea vaihtoehto, vai onko henkilölle itselleen parempi suunnata katse jonnekin muualle, toisentyypiseen työhön. Joskus tiiminvetäjän tehtävään kuuluu sen tyyppinen valmentaminen, jonka lopputuloksena tiimiläistä autetaan elämässä eteenpäin uudenlaisiin haasteisiin, joko talon sisällä, ulkopuolelle tai vaikka opintojen pariin.

*Epäonnistumiset liittyvät tilanteisiin, joissa olen miettinyt jälkikäteen, olisiko asiat kannattanut ilmaista toisella tavalla. Sinällään haastavat tilanteet on hoidettu ohjeiden*

*mukaisesti ja oikein, mutta tilanne on tulehtunut syystä tai toisesta ja keskusteluyhteys mennyt huonoksi. (H2.)*

Haastatellut kertoivat, että kun mietitään työssä jaksamista, on tärkeää, että tiimiläiset tuntevat kuuluvansa yhteisöön. Tiimin yhteishenki ja tiimien välinen yhteishenki on tärkeää, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, psykologinen turvallisuus kertoo mielipiteensä. Yksi haastatelluista kertoi, että hänelle on tärkeää, että tiimiläiset kokevat, että häntäkin saa arvostella ja kertoa suoraan, jos esihenkilöt ovat toimineet väärin tai huonosti. Palautetta tulee pystyä antamaan suoraan puolin ja toisin. On myös tärkeää, että epäkohtiin ja väärinkäytöksiin puututaan heti, varhainen puuttuminen mahdollistaa sen, että ongelmat eivät kasva liian suuriksi ja mahdottomiksi hallita.

*Koko tiimin kanssa on vaikea suunnitella yhteistä mukavaa tekemistä, kun tiimiläisiä on paljon. Pienemmän tiimin kanssa on helpompi suunnitella ja mennä yhdessä jonkin. Silti on tärkeää, että työpaikalla kaikki tuntisivat olonsa hyväksytyksi, kaikki saavat olla oma itsensä. Pyydetään mukaan syömään ja kahville, ketään ei jätetä huomiotta tai yksin. Se on iso osa työssä viihtymistä ja jaksamista, että tuntee kuuluvansa työyhteisöön. (H3.)*

Haastatellut toivat esiin myös etenemismahdollisuudet, jotta mielenkiinto säilyy yllä vuosienkin ajan, on tärkeää, että näkee mahdollisuuksia jonkinlaiseen etenemiseen ja osaamisen syventämiseen. Eteneminen ei tarkoita välttämättä vertikaalista ylöspäin etenemistä asiantuntija- tai johtotehtäviin, vaan monipuolista tekemistä, lisäkouluttautumista ja osaamisen kasvattamista, voidaan puhua moniosaajuudesta. Horisontaalinen eteneminen voi olla pienimuotoista, pieniä lisävastuita, tai sitten aivan selkeätä työnkuvan muuttumista, esimerkiksi asiakaspalvelusta back office -tehtäviin.

Yksi haastatelluista korosti sitä, että jokaisella työntekijällä tulee olla hallinnan tunne omasta tekemisestään. Esihenkilön tehtävä on poistaa ”möröt”, selvittää mikä on ongelmana ja auttaa sen mukaisesti. Ongelmien selvittäminen vaatii keskustelua, usein monia, jotta päästään pureutumaan ongelmien ytimeen. Välillä avuksi riittää se, että työntekijä käy seuraamassa vieruskaverin tekemistä. Leanaamisessa puhutaan gembailusta, haastatellut kertoivat, että gembailu on yleisesti käytössä, työntekijät käyvät seuraamassa toistensa tekemistä, jakavat osaamista ja antavat vertaistukea toisilleen. Aina ei tarvita sen suurempia ja ihmeellisempiä toimenpiteitä. Hallinnan tunteeseen liittyy myös ennakoitavuus, kun pystyy suunnittelemaan työpäiviensä kulun ja lomiensa ajankohdan, se lisää hallinnan tunnetta koko omasta elämästä.

*Oman työn hallinnan tunne on tärkeä ja sellaisen kulttuurin luominen, että tiimiläiset saavat itse osallistua tekemisen suunnitteluun ja oman työn aikatauluttamiseen. Jos*

*vaikka päivän sisällä tulee muutoksia, meilläkin kun arki on hektistä, niin vuoroihin voi tulla muutoksia kesken päivän, jos vaikka puhelimeen tarvitaan enemmän henkilöitä. Kun tuollaisia muutoksia tulee, esihenkilön tulee huolehtia, ettei pyydetä aina samoja henkilöitä, vaan muutokset jakautuvat tasaisesti. (H3.)*

### 5.3 Vaihtuvuuteen vaikuttaminen

Kaikki haastatellut totesivat, että esihenkilöillä on vain pieni mahdollisuus vaikuttaa vaihtuvuuteen. Yleisimmät syyt, joita poislähteneet ovat kertoneet lähtemisen syiksi ovat palkkaus, työajat, työn sisältö ja henkinen kuormitus. Näihin mihinkään tiiminvetäjä ei pysty suoraan vaikuttamaan. Palkat ovat finanssialan työehtosopimuksen mukaisia taulukkopalkkoja. Työajat määräytyvät asiakaspalvelussa palveluaikojen mukaisesti. Työn sisältö määräytyy myös hyvin pitkälti asiakaspalvelun perusteella, millaisia kanavia asiakkaat käyttävät ja kuinka nopeasti yhteydenottoihin on vastattava. Henkinen kuormitus on asiakaspalvelutehtävissä yleinen haaste, hyvin subjektiivinen kokemus ja yksilöllinen asia, jotkut kuormittuvat kiireestä ja työkuormasta, toiset osaamattomuudesta ja osa suorite- ja tehostamispainesta. Yksi haastatelluista nosti esiin, että uupumisesta puhutaan nykyään enemmän, hän pohti, onko siitä tullut jonkinlainen muoti-ilmiö.

*Olen jutellut pois lähtevien kanssa ja kyllähän siellä työmäärä, työkuorma, työn rasittavuus ja palkkaus ovat nousseet. Varsinkin asiakaspalvelutyössä, kun usein on taustalla työvuorolistat ja työ on sillä lailla säänneltyä, ettei voi itse vaikuttaa siihen, mihin aikaan aloittaa ja lopettaa työt, tai mihin aikaan päivästä tekee mitään, niin kyllähän sellaiset asiat vaikuttavat siihen, kuinka pitkään viihtyy tehtävässä. (H1.)*

Yksi haastatelluista nosti esiin elämäntilanteen muuttumisen, työnantaja ei pysty vaikuttamaan siihen mitenkään, jos vaikka puolison työn vuoksi muutetaan toiselle paikkakunnalle ja oma työmatka käy kohtuuttoman pitkäksi, ei esihenkilö pysty siinä auttamaan. Vaikka työtä tehdäänkin hybridimallilla osittain etänä, on myös toimistolle pystyttävä tulemaan. Sama koskee työaikoja, jos lasten hoito- tai koulupaikkojen suhteen tulee muutoksia, voivat aiemmin hyvin sopineet työajat käydä sopimattomiksi, eikä työnantaja voi niissäkään paljon joustaa, kun työskennellään asiakaspalveluorganisaatiossa. Myös palveluaikoihin voi tulla välillä muutoksia, ilta- ja viikonlopputyötä, ja se ei välttämättä sovi perheellisten elämänrytmiin.

Useampi haastatelluista nosti esiin nuoret, nuorilla työntekijöillä on erilaisia toiveita työelämästä, kuin vanhemmilla sukupolvilla. Nuorille työpaikan vaihtaminen on luontevaa ja he haluavat saada monenlaista kokemusta, eivät jumiutua samaan työpaikkaan ja työtehtävään vuosiksi. Nuoret usein myös opiskelevat ja haluavat koulutustaan vastaaviin tehtäviin

valmistuttuaan. Haastatellut kokivat, että esihenkilön tehtävä onkin kannustaa nuoria eteenpäin elämässään, vaikka he olisivatkin hyviä työntekijöitä ja tärkeitä tiimin jäseniä.

Kaikki haastatellut totesivat, että aina rekrytoinnit eivät onnistu, joko on valittu tehtävään sopimaton henkilö tai henkilö itse kokee työn olevan hänelle sopimatonta. Jos tekee ensimmäistä kertaa elämässään esimerkiksi puhelinpalvelutyötä, siitä voi olla hyvin häilyvä tai jopa täysin väärä mielikuva. Tai jos ei ole tehnyt toimistotyötä aiemmin, se voi olla hyvinkin erilaista, kuin vaikka, ravintola-, matkailu- ja kaupan alalla, joista finanssialalle siirtyy paljon henkilöitä.

*Yhteisessä keskustelussa on saattanut käydä ilmi, että henkilö on kerta kaikkiaan väärässä paikassa, työ on liian kuormittavaa, käynyt pidemmän päälle raskaaksi tai ei ole enää niin motivoivaa. Silloin on autettu löytämään uutta suuntaa työelämään.*  
(H5.)

Haastatellut totesivat myös, että vaihtuvuus ei ole aina huono asia, vaihtuvuuslukuja ei tulisiakaan seurata sellaisenaan, vaan nimenomaan seurata lähtemisen syitä. Jos työntekijät vaihtavat talon sisällä työtehtäviä, sehän on pelkästään hyvä asia. Myös finanssialan yritysten välillä liikkuvuus on hyvä asia, levitetään osaamista ja hyviä käytäntöjä puolin ja toisin. Siinäkin olennaista on lähtemisen syy, jos henkilö haluaa laajentaa omaa osaamistaan ja rakentaa uraansa, ei sitä ole syytä estellä. Jos taas lähtemisen syinä ovat huono yhteishenki, huono johtaminen, työolosuhteet tai joku muu organisaation sisällä oleva ongelma, tulee asia ottaa tiukan tarkastelun alle ja huolehtia, että tilanteeseen puututaan. Joskus lähtemisen syynä voi olla tehtävänimike, jos tekee syväosaamista vaativaa asiantuntijatyypistä työtä, voi asiakaspalvelijan nimike alkaa tuntua jossain vaiheessa häiritsevältä ja vaatimattomalta. Palkkaus ja nimikkeet ovat asioita, joihin tiiminvetäjät toivoisivat pystyvänsä vaikuttamaan enemmän.

#### 5.4 Ajatuksia johtamisesta lähiesihenkilötyössä

Haastattelujen lopuksi käytiin läpi ajatuksia johtamisesta ja oman esihenkilötyön periaatteista. Haastatellut kertoivat, että on tärkeää tehdä esihenkilötyötä omalla persoonalla, olla aito oma itsensä. Ei ole olemassa yhtä mallia, kuinka tehtävää käytännössä hoidetaan. Johtamiskirjoista voi lukea teoriaa, mutta jokainen soveltaa asiat omaan tyyliinsä sopivalla tavalla käytäntöön. Tiiminvetäjien tehtävä on tehdä tiimistä tiimi, luoda avointa ja välittävää keskustelukulttuuria, hyvää ilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä. Vaikka työyhteisössä on oltava käyttäytymis- ja pelisäännöt, tulee yksilöt ottaa huomioon. Tärkeintä on yhteinen keskustelu, huolehditaan, että kaikkia kuunnellaan, ei pelkästään kuulla, vaan todella kuunnellaan, mitä työntekijät toivovat ja haluavat kertoa.

*Varsinkin erilaisissa kriisitilanteissa esihenkilön oma persoona nousee vahvasti esille. Kannattaa siis tehdä itsestään sellainen esihenkilö, mikä istuu omaan luonteeseen. Olen yrittänyt luoda sellaisen kulttuurin, että olen helposti lähestyttävä, mukava ja sellainen asioiden mahdollistaja ja porukan olisi mukava tulla töihin. (H1.)*

Tiimiläiset arvostavat sitä, että heille kerrotaan mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. Tehdään siis työtä yhdessä ja puhutaan kuten ihminen ihmiselle. Yksi haastatelluista oli kokenut, että johtaminen on muuttunut muodollisemmaksi. Nykyään moni asia on tarkoin säädeltyä, joten samanlaista vapautta esihenkilötyöhön ei enää ole, kuin joskus aiempina vuosina. Tiimiläiset ovat valveutuneempia ja haastavampia, ja toisaalta ylhäältä johdolta päin tulee tiiminvetäjille tiukkoja ohjeita ja vaatimuksia. Toinen haastateltu totesi, että ulkopuolelta tulee paljon ohjeita ja määräyksiä, tiiminvetäjän on tärkeää säilyttää maltti ja tehdä asiat omalle tiimilleen parhaaksi katsomalla tavalla.

*Me esihenkilöt olemme siinä koko ajan hermolla. Katsomme missä mennään ja onko jotain sellaisia hälytysmerkkejä, että jollakulla ei tekeminen oikein suju ja työt pääsevät ruuhkautumaan. Sitten autetaan ja tehdään järjestelyjä, jotta saadaan tilannetta eteenpäin. (H6.)*

Haastatellut kertoivat, että kun tiimiläisten työtehtävät ovat selvät, tavoitteet ovat tiedossa, työ on mielekästä ja niissä puitteissa itseohjautuvaa, kuin on mahdollista, on mahdollisuus rakentaa toimivaa yhteistyötä. Tiimiläiset tulee ottaa mukaan tekemisen suunnitteluun, myös pelisäännöt on hyvä laatia yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta niihin sitoudutaan paremmin. Esihenkilöiden on huolehdittava työmääristä, että ne ovat kohtuulliset ja oikeudenmukaiset ja siihen liittyen tiiminvetäjien on myös huolehdittava, että kaikki pitävät tauot, kahvitauot ja lounastauot, sovittu mukaisesti. Myös lomien myöntäminen on tärkeää, kaksi haastatelluista kertoi, että ovat ottaneet tiimiläiset mukaan lomien suunnitteluun, jotta heidän äänensä tulee varmasti kuulluksi ja he sitoutuvat paremmin sovittuihin asioihin. Ei tarvitse kiukutella lomien myöntämisestä, kun on ollut itse mukana suunnittelemassa niiden jakamista.

Yksi haastatelluista oli juuri muutoksen kynnyksellä ja pohti, että kun tiimin kokoonpano muuttuu, kestää suunnilleen kaksi vuotta, että tiimistä rakentuu tiimi. Kyseessä on siis hidas ja melko pitkä prosessi. Kahden vuoden ajalle mahtuu paljon muutoksia ja uudistuksia, vaihtuvuuttakin, joten fokuksena kannattaa pitää koko ajan tiimin rakentaminen ja yhtenäistämisen. Haastateltu kertoi myös saaneensa hyvää palautetta ottaessaan aiemmin uuden tiimin vetääkseen, että hän on puuttunut nopeasti huomaamiinsa epäkohtiin. Varhainen puuttuminen on todella tärkeää, ei helppoa eikä miellyttävää, mutta onnistumisen kannalta

merkittävää. Kun ongelmiin tartutaan ja puututaan heti, ne eivät ehdi kasvaa liian suuriksi ja moniulotteisiksi.

Haastatellut totesivat, että merkittävä osa esihenkilötyötä ovat rekrytoinnit. Rekrytoidessa tulisi kiinnittää huomiota diversiteettiin, palkata sellaisia henkilöitä, jotka täydentävät tiimiä, eikä esimerkiksi pelkästään nuoria, uransa alussa olevia henkilöitä. Haasteena on kuitenkin se, että vaikka rekrytointihaastattelussa kertoisi hakijoille työajat, palkan, millaisesta työstä on kyse ja muut perusasiat, ne saattavat silti nousta esiin melko piankin perehdytyksen aikana tai heti sen jälkeen tyytymättömyyden tunteena. Tuota ilmiötä on vaikea selittää, onko hakijan oma mielikuva niin vahva, ettei hän osaa realistisesti ajatella ja kuunnella, millaista työ todellisuudessa on, vai onko halu saada työpaikka niin voimakas, ettei tule ajatelleeksi tarkemmin, mitä se pitää sisällään. Joillekin nuoremmille hakijoille kyseessä saattaa olla ensimmäinen kokopäivätyö, kuva työmaailmasta voi olla jollain tapaa epärealistinen, kuinka raskasta arki on, vaikka sinällään olisi mukavasta asiakaspalvelutyöstä kyse.

Haastatellut nostivat esiin sen, että vaikka tiimiläiset tekevät hybridimallilla työtä osittain etänä, on esihenkilön läsnäolo toimistolla suotavaa. Mitä isompi tiimi, sitä tärkeämpää se on, että tiiminvetäjä käy usein toimistolla, on nähtävillä ja saatavilla, ei vietä päiviään neuvotteluhuoneissa suljettujen ovien takana, vaan istuu tiimiläisten kanssa yhdessä, elää ja tekee arkea yhdessä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli seurata tiimin tekemistä, ei pelkästään suoriutumisen näkökulmasta, vaan myös tiimihengen ja yleisen ilmapiirin takia. Isoissa tiimeissä on tyypillisesti paljon vaihtuvuutta, tiimiläiset eivät tunne toisiaan ihmisinä hyvin, kemia ei välttämättä heti toimi keskenään ja saattaa tulla erilaisia yhteenottoja. Kun tiiminvetäjä on itse paikalla seuraamassa tilanteita, niihin pystyy puuttumaan heti, eikä tarvitse toimia kuulopuheiden varassa. Se helpottaa ja nopeuttaa asioiden selvittämistä huomattavasti.

*Töiden pitää sujua, mutta luottamus pitää rakentaa. Jos luottamus toimii, keskustelu on avointa ja pystytään puhumaan paremmin vaikeistakin asioista, jolloin ne mahdolliset ongelmatkin nousevat aiemmin esille. Toki esihenkilölläkin on omat vastuut ja esihenkilön tehtäviin kuuluu määrittää toiminnan rajat ja muistutella pelisäännöistä. Mutta jos luottamus on kunnossa, sitoutuminen työnantajaan kohtaan kasvaa. (H1.)*

Yhteenvetona yksi haastatelluista listasi, että hyvä esihenkilö on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja johtamisesta. Omat lapset ovat toimineet hyvänä korkeakouluna, ne ovat tehneet hänestä sellaisen ihmisen ja johtajan, millainen hän nyt on. Vähän äidillinen ja lempeä, mutta silti tiukka. Johdettavat ovat erilaisia, ja tulee olla taito lukea, millaisesta ihmistyyppistä on kyse kenenkin kohdalla. Hyvä esihenkilö on rento, helposti lähestyttävä, heittäytyvä ja

sellainen, joka astuu reilusti oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Esihenkilötehtävä ei ole miellyttämistehtävä, mutta on silti tärkeää, että kohtelee ihmisiä hyvin, oikeudenmukaisesti ja reilusti. Vaikka ei pitäisi jostain ihmistyyppistä, sitä ei saa osoittaa millään tavalla, vaan tulee nähdä hyvät puolet, tuoda niitä esiin ja vahvistaa vahvuuksia, kehua paljon ja kannustaa. Esihenkilön tehtävä on saada ihmiset kukoistamaan.

## 5.5 Tutkimuksessa yhteisesti esiin nousseet teemat

Haastatteluvastauksissa nousi esiin jaksamishaasteisiin ja vaihtuvuuteen liittyen kuusi erilaista teemaa, jotka toistuivat eri näkökulmista esitettyinä. Niiden perusteella tehtiin teemoittelu. Aiheet olivat itseohjautuvuus, hyvän asiakaskokemuksen luomisen/asiakaspalvelutyön haasteet, etätyö, tiimikoon merkitys, tiiminvetäjän omalta esihenkilöltä saaman tuen tärkeys sekä palkkaus ja palkitseminen (Taulukko 4). Haastattelija ei ollut listannut aiheita ennakoon, vaan haastatellut nostivat ne esiin osana pääkysymysten vastauksia.

Teema	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7
Itseohjautuvuus	Tärkeää, pitää olla halua oppia uutta, muuntautumiskykyä, hallinnan tunne	Asenne ja motivaatio tulee olla kunnossa, johtaa omaa työtään	Työn hallinnan tunne tulee olla, osallistaminen työntekemisen suunnitteluun	Tärkeää, mutta myös pelisäännöt pitää olla. Osallistaminen yhteiseen suunnitteluun	Jotkut kaipaavat enemmänkin, haluavat tulla kuulluksi yhteisissä asioissa	Työn tulee olla itseohjautuvaa, saa määrätä itse päivän rytmin ja sisällön. Pelisäännöt on kuitenkin oltava	Todella tärkeää, tunne oman työn johtamisesta ja hallinnasta, saa määrätä työpäivien rakenteen itse
Asiakaskokemus/asiakaspalvelu	Työmäärät suuria, työ henkisesti raskasta, jääkö aikaa keskittyä olennaiseen eli asiakkaaseen	Puhelintyö on henkisesti raskasta ja hektistä, asiakaskokemus unohtuu helposti	Asiakaspalvelutyö on raskasta, sitä voidaan keventää, jos jaksamisen kanssa haasteita	Asiakas on aina ykkönen, kaikki tekeminen suunnitellaan sen mukaisesti	Tekeminen rakentuu asiakaskokemuksen ympärille, tiukat työvuorot ja säännöt	Puhelintyö on raskasta, tulee olla mahdollisuus keventää työtä sen osalta tarvittaessa	Asiakaspalvelu on vaativaa, siitä tulee voida antaa kevennyksiä, jos on haastava tilanne
Etätyö	Apuna, jos jaksamisen kanssa haasteita	Yksi keino auttaa jaksamisen kanssa	Hybridimalli on paras, etätyötä voidaan lisätä tai vähentää	Hybridimalli on hyvä, etätyömahdollisuus on oltava	Hankalassa tilanteessa voi tehdä 100 % etänä tilapäisesti	Etätyötä voidaan lisätä tai vähentää jos on haasteita, hyvä apuväline	Hybridimalli toimii hyvin
Tiimikoot	Liian suuria, ei jää riittävästi aikaa kahdenkeskistele keskustelulle	Aiempaa suurempia ja muuta työtä enemmän	Ideaali olisi 10, mutta koot nykyään lähes 30 hlöä	Hyvä tiimikoko olisi 15, jos yli 20, ei jää riittävästi aikaa keskustelulle	Hyvä tiimikoko on 15, ehtii hyvin paneutua yksilöihin	Isoja, mutta ei aiheuta haasteita, jos ei ole uusia työntekijöitä	30 vaatii paljon esihenkilöitä, toimistolla on oltava usein
Tiiminvetäjän saama tuki omalta esihenkilöltä	Omalta esihenkilöltä tulisi saada enemmän henkistä tukea	Painostusta, ei saa vetää tiimiä itsenäisesti, vaan johto määrää mitä ja miten tehdään	Oman esihenkilön kannustus ja tuki tärkeää haastavissa tilanteissa	Esihenkilö vaativa ja joskus kokenut painostusta, mutta silti löytynyt yhteisymmärrys	Oma esihenkilö tukee ja auttaa jaksamaan	Molempinpuolinen luottamus on tärkeää	Joskus tarve suojella alaista omalta esihenkilöltä
Palkkaus, palkitseminen	Taulukkopalkat ovat pienet, palkka itsessään ei motivoi	Pienet palkat usein pois lähdön syynä, palkkaus ei vastaa työn vaativuutta	Palkitseminen tärkeää yksilötasolla ja koko tiimin osalta	Palkitsemisessa kaivataan tasapuolisuutta	Kilpailut hyvä lisä palkitsemiseen	Palkankorotuksiin tulisi olla budjetti, vaikuttaa pysyvyyteen	Oikeudenmukaisuus on tärkeää, koko tiimiä hyvä muistaa

Taulukko 4. Yhteisesti esiin nousseet teemat

### 5.5.1 Itseohjautuvuudella merkityksellisyyttä työn tekemiseen

Haastateltujen tiimeissä tehdään hieman erityyppistä asiakaspalvelutyötä, osalla tiimiläisten työpäivät rakentuvat tiukasti työvuorojen ympärille, työvuorojärjestelmä ilmoittaa kahvi- ja lounastaukojen paikat ja työpäivä on aloitettava ja lopetettava vuorojen ilmoittamana ajankohtana. Jos päivän rytmittämiseen ei pysty ollenkaan vaikuttamaan itse, on itseohjautuvuutta haettava pienemmistä palasista, esimerkiksi yksittäisten asiakaskontaktien ja niiden jälkitöiden hoitamisesta. Itseohjautuvuus rajoittuu silloin siihen, miten asioita tekee, missä järjestyksessä, hoitaako kaiken kerralla kuntoon, vai jättääkö osan myöhempään ajankohtaan. Koska omaan tekemiseen ei pääse vahvasti vaikuttamaan, tiimiläisiä pyritään ottamaan muulla tavoin huomioon ja kuuntelemaan heidän toiveitaan ja huoliaan.

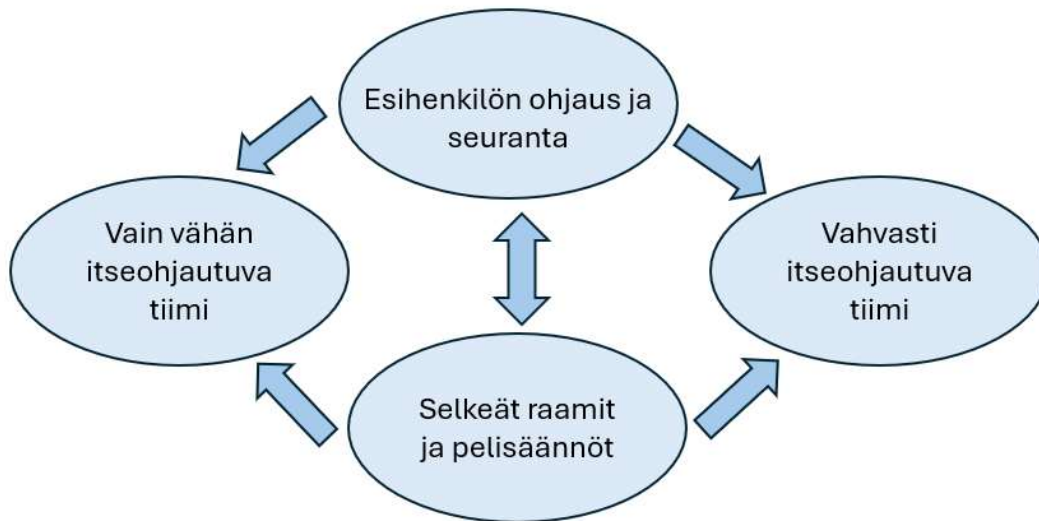
*Onhan tämä jotenkin tosi hurjaa, kun miettii, että ei siinä työntekemisessä ole vapautta oikein ollenkaan. Kaikkeen pitää olla aina lupa ja kaiken pitää olla kauhean läpinäkyvää, jos vaikka kesken työpäivän pitää mennä jonnekin omille asioille. Tiimiläisiä pyritään osallistamaan ajankohtaisten asioiden palavereissa, joissa käydään läpi käytännön asioita, kuten siivoukseen ja taukoihin liittyviä kysymyksiä. (H5.)*

Toisissa tiimeissä työ on hyvinkin vapaata, työvuoroja ei välttämättä ole ollenkaan, kontaktit tulevat lähinnä asiakaspalvelijoiden suoriin puhelinnumeroihin. Tiimiläiset saavat täysin vapaasti aikatauluttaa työpäiviensä kulun, missä järjestyksessä tekevät asiat ja mihin aikaan, kunhan kaikki tulee tehtyä yhteisten pelisääntöjen mukaisesti, eli omat vastualueet tulee hoidettua ajallaan ja asianmukaisesti. Esihenkilöt puuttuvat tekemiseen vasta siinä vaiheessa, jos työjonot alkavat ruuhkautua, tulee pitkiä poissaoloja tai siirtymisiä tehtävien välillä.

*Tiimini tekee varsinaisen työn täysin itseohjautuvasti, jos on vähän hidas aamuisin, voi tehdä aamupäivällä sellaista, mikä ei vaadi syvällistä pohtimista tai päinvastoin, jos aamuisin on skarppi, kannattaa aikatauluttaa tekeminen niin, että kasaa siihen sellaiset työtehtävät, missä pitää oikeasti miettiä ja pohtia. Jokaisella on siis vapaus tehdä omassa rytmissä sitä työtä, mutta niin että se pyörii. (H6.)*

Yhteinen tekijä vahvasti itseohjautuvissa tiimeissä ja vähemmän itseohjautuvissa on selkeät raamit, joiden sisällä toimitaan. Yhteiset pelisäännöt tulee olla kaikille selvät ja niitä kerrataan säännöllisesti (Kuvio 4). Haastatellut kertoivat, että kun työmäärät ovat isoja, henkilöllä tulee olla tunne, että tietää mikä on oma osuus ja oman työmäärän tulee pysyä kohdullisena, ettei tule sellaista tunnetta, että pitäisi tehdä enemmän, kuin mihin voimavarat riittävät.

*Tiimiläisten työtehtävien tulee olla selkeät ja tavoitteet selkeänä mielessä. Tietää miten tiimissä toimitaan ja minkälaiset toimintatavat on yhteisesti sovittu. Työstä tulee mielekästä, kun on mahdollisuus osallistua vaikuttamiseen ja suunnitteluun. Jos jotain muutoksia tulee, kysytään tiimiläisiltä, että mitä mieltä he ovat, mikä toimii ja mikä ei toimi. Oman työn aikatauluttaminen ja tehtävien priorisointi tuovat hallinnan tunnetta.*  
(H3.)



Kuvio 4. Paljon ja vähän itseohjautuvien tiimien yhtäläisyydet

Toinen vahvasti ja vähemmän itseohjautuvia tiimejä yhdistävä tekijä on esihenkilön aktiivinen ohjaus ja seuranta. Vähemmän itseohjautuvassa tiimissä tekemistä ohjataan aktiivisesti jo ennalta, esihenkilöt määrittävät aikataulut esimerkiksi työvuorojen muodossa ja näin varmistetaan, että kaikki tekevät oikeaa asiaa oikea-aikaisesti. Itseohjautuvassa tiimissä ohjausta kaivataan erityisesti silloin, kun kaikki ei näytä toimivan toivotulla tavalla tai tulee äkillisiä muutoksia. Tällaisia tilanteita tulee asiakaspalveluarjessa päivittäin, koska tilanteet muuttuvat nopeasti, tulee sairastumisia ja muita pakollisia poissaoloja, tai esimerkiksi sääilmiöt tai muut ennalta arvaamattomat tilanteet aiheuttavat poikkeuksellista ruuhkaa asiakaspalvelussa. Tiukkaa esihenkilön seuranta ja nopeaa puuttumista tarvitaan molemmissa malleissa. Finanssialan asiakaspalvelussa ei ole ainakaan vielä sellaisia täysin itseohjautuvia tiimejä, jotka eivät tarvitsisi minkäänlaista esihenkilöä, seuranta ja ohjausta.

### 5.5.2 Hyvän asiakaskokemuksen luomisen ja asiakaspalvelutyön raskaus

Kaikki haastatellut toivat esiin sen, että asiakas helposti unohtuu, kun keskitytään siihen, miten saadaan tehtyä kaikki työt sujuvasti ja tehokkaasti. Prosessien kehittämisessä lähdetään usein liikkeelle siitä näkökulmasta, mikä on asiakaspalvelijoiden kannalta järkevää,

tehokasta ja sujuvaa. Harvoin suunnittelussa muistetaan lähteä työstämään asioita asiakaskärjellä. Toki esimerkiksi työajat määräytyvät palveluaikojen mukaisesti, niiden osalta on saatettu kysyä asiakkailta, mikä heidän toiveensa on, mutta prosessien kehittämisessä hyvän asiakaskokemuksen luomiseen liittyviä seikkoja harvemmin pohditaan, vaikka se on koko palvelubisneksen ydin.

Hyvän asiakaskokemuksen luomiseen tulisi olla resursseja, aikaa, osaamista ja taitoa. Asiakaspalvelutyö on intensiivistä ja mikäli puitteet sen tekemiseen eivät ole kunnossa, työstä tulee henkisesti raskasta. Jos esimerkiksi kiire pakottaa tekemään asiat vain osittain niin hyvin kuin haluaisi, se alkaa syödä motivaatiota ja vähentää työn mielekkyyttä.

*Moni ei ole tehnyt aiemmin tämän tyyppistä puhelinpalvelutyötä. Työntekijä saattaa ajatella, että eihän puhelimesta höpöttely voi olla raskasta, mutta sitten kun työtä tekee hetken aikaa, huomaa vasta sen kuormittavuuden. (H2.)*

Kun yritetään kohdentaa resurssit oikeaan paikkaan, se saattaa johtaa siihen, että kesken työpäivän voi tulla äkillisiä muutoksia tiimiläisten työvuoroihin ja se taas hankaloittaa oman työn johtamista ja toiset kokevat sen kuormittavaksi, kun eivät pysty heti aamulla suunnittelemaan työpäivän sisältöä tai eivät tiedä, milloin on aikaa hoitaa omia keskeneräisiä ja muita työlistalla olevia asioita. Henkinen paine ja kuormitus näkyvät asiakaspalvelussa, on vaikea luoda välitöntä, lämmintä ja positiivista tunnetta asiakkaalle, kun oma kiire ja kireys kuuluvat äänessä.

*Asiakas on ykkönen. Jos asiakkaat ovat puhelinlinjalla jonossa tai missä he meitä nyt eniten tarvitsevatkaan, niin siellä meidän sitten kuuluu olla. (H4.)*

Haastatellut toivat esiin myös sen, että jos jaksamishaasteita esiintyy, on asiakaspalvelutyö yleensä se ensimmäinen asia, mistä tekemistä lähdetään keventämään. Esimerkiksi puhelintyö koetaan kuormittavaksi ja siitä on helppo lähteä keventämään. Haasteita syntyy kuitenkin siinä vaiheessa, jos ei ole tarjolla muun tyyppistä työtä, jos muu tekeminen on vahvasti automatisoitua tai siirretty muualle tehtäväksi. Myös sen erottaminen on vaikeaa, onko kyse motivaation puutteesta vai todellisesta jaksamishaasteesta.

*Välillä olemme vapauttaneet tiimiläisen tilapäisesti kokonaan puhelintyöstä, jos henkilö kokee asiakaspalvelun sillä hetkellä raskaaksi. (H6.)*

Puhelintyö vaatii erityyppistä keskittymistä, kuin vaikkapa kirjalliset, omaan tahtiin tehtävät toimistotyöt. Jopa kirjallisesti tapahtuva asiakaspalvelu (sähköposti ja chat) koetaan vähemmän raskaaksi, kuin kasvotusten tai puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu. Kirjallisessa asiakaspalvelussa voi rytmityksen määrätä itse, käydä pyytämässä välillä konsultaatiota tai

käyttää aikaa tiedon etsimiseen kaikessa rauhassa. Ei ole välitöntä painetta vastata heti tai hoitaa asiaa nopeammin, kuin mihin osaaminen ja taidot sillä hetkellä riittävät.

*Meillä asiakaspalveluorganisaatio on hyvin yhtenäinen ja olemme tehneet yhtenäiset linjaukset, kuinka toimimme silloin, kun haasteita esiintyy. Yksi keino on keventää työtehtäviä ja tarjota tilapäisesti tilalle toisenlaisia tehtäviä tilanteen tasapainottamiseksi. (H5.)*

Automaation lisääntyessä muuta työtä ja työjonojen purkamista tehdään aiempaa vähemmän, mikä saattaa hankaloittaa työn keventämistä asiakaspalvelutyöstä käsin. Avustavia töitä (kuten skannaus ja tietojen kirjaaminen tietojärjestelmiin) ei tehdä enää itse, palvelut on ulkoistettu tai automatisoitu.

Haastatellut nostivat esiin millaisia elementtejä hyvän asiakaskokemuksen luominen edellyttää: palveluaikojen tulisi palvella asiakkaiden tarpeita, kontakteihin tulisi vastata nopeasti, asiakaspalvelun tulisi olla laadukasta, empaattista ja välittävää, asiakkaan tulisi saada oikeat vastaukset ja vastaukset myös sellaisiin kysymyksiin, joita ei osaa esittää, eli asia tulisi saada hoidettua heti kerralla kokonaan kuntoon. Kermana kakun päällä asiakkaan tulisi saada jotakin lisäarvoa kontaktistaan, kokonaisvaltaista huolenpitoa ja esimerkiksi yhteistyökumppaneille ohjaamista. Työntekijän voi olla vaikea hahmottaa tätä kokonaisuutta, jos tekee työtään väsyneenä ja kiireessä. Työajat määräytyvät palveluaikojen mukaan, lainsäädäntö ja hyvä asiakaspalvelu edellyttävät asioiden hoitamista tietyssä ajassa, osaamisen tulisi olla sellaisella tasolla, että vastaukset ovat oikeellisia, ehtojen ja lain mukaisia. Ja vaikka kuinka olisi kiire seuraavaan kontaktiin, tulisi vielä keskittyä asiakkaan asiakkuuteen kokonaisvaltaisesti ja käydä läpi muutkin kuin kyseiseen kontaktiin liittyvät asiat (Kuvio 5).



Kuvio 5. Hyvän asiakaskokemuksen luomisen elementit

### 5.5.3 Etätyöllä joustoja erilaisiin tilanteisiin

Haastatteluissa kävi ilmi, että monessa finanssialan yrityksessä on nykyään käytössä hybridimalli, eli työtä tehdään etänä ja toimistolla, ja työnantaja saa määritellä missä suhteessa. Useissa toimistoissa on käytössä 40 % suositus toimistolla työskentelyn suhteen, ja koronajan jälkeen 100 % etätyösopimuksia on purettu, koska ajoittaisen toimistolla työskentelyn on huomattu olevan hyväksi työntekijöille. Haastatellut kertoivat, että etätyön lisääminen ja tekeminen vaikka 100 % tilapäisesti, toimii hyvänä apuna, jos tiimiläisen elämäntilanteeseen tulee haasteita, tai jaksamisen kanssa on vaikeuksia.

*Etätyö on yksi käytössä oleva keino, jos jaksamisen kanssa on ongelmia. Välillä on tehty yhdessä työterveyden kanssa määräaikaista sopimuksia siitä, että tiimiläinen voi tehdä työt 100 % etänä. (H1.)*

Etätyöstä on monenlaisia hyötyjä, jos on pitkä työmatka, säästyy aikaa, vaivaa ja polttoainetta tai matkakulut, kun ei tarvitse matkustaa toimistolle. Jos työntekijä on hieman puoli-kuntoinen, tai esimerkiksi perheenjäsen on sairaana, helpottaa arkea huomattavasti, kun ei tarvitse lähteä pois kotoa. Joskus voi tulla eteen myös tilanteita, joissa perheenjäseniä joutuu kuljettamaan kouluun, lääkäriin tai muihin pakollisiin menoihin ja se onnistuu helposti kotoa käsin.

*Joskus voi olla pakollisia menoja, joissa on käytävä kesken päivän ja ne saattavat olla kodin lähellä, niin järkevämpää jäädä kotiin. Kyllä se tukee vahvasti jaksamista ja keventää arkea, että voi olla osan työstä etänä. On se myös turvallisuuskysymys, sellaisina päivinä kun on huono keli, niin onhan se parempi, että ihmiset jäävät kotiin. (H6.)*

Kun omassa elämässä on vaikea tilanne, kaikenlainen häly ja liikehdintä ympärillä tuntuvat tavallista raskaammilta ja häiritsevämmiltä. Kotona työskennellessä on hiljaista ja työrauha, verrattuna avokonttorin äänimaailmaan. Joskus voi olla myös vaikea kohdata muita ihmisiä, jos on sattunut jotakin ikävää ja henkisesti raskasta.

*Jos on sellaisia äkillisiä tilanteita omassa elämässä tiimiläisillä, että tulee vaikka jonkinlaisia kriisejä, läheisen menehtymisiä tai muuta sillä hetkellä jaksamiseen vaikuttavaa, niin sitten on voitu keskustella siitä, että tekee etänä työtä sen aikaa, että tilanne tasaantuu. Toimistolle on palattu tiimiläisen oman tilanteen mukaisesti. (H3.)*

Välillä voi käydä myös niin, että tiimiläisen etu on käydä enemmän toimistolla töissä, eli on tärkeää, että etätyön osalta voidaan joustaa molempiin suuntiin. Jos tiimiläisellä on haasteita suoritua työstä, esihenkilön on helpompi seurata tilannetta toimistolla.

*Kaikkien kohdalla en näkisikään hyväksi, että etätyötä olisi enemmän, vaikka henkilöt itse sanovat, että haluaisivat tehdä kokonaan etänä ja se auttaa heitä jaksamaan. Esimerkiksi korona-ajan perusteella sanoisin, että joillekin ihmisille sellainen jatkuva etätyöskentely sopii paremmin ja toisille ei. (H2.)*

Myös osaamishaasteet on usein helpointa hoitaa siten, että tiimiläinen käy toimistolla töissä ja häntä neuvova henkilö menee viereen auttamaan ja seuraamaan työn tekemistä. Joskus tiimiläiset eivät huomaa itse, että sosiaalisuus ja muiden ihmisten seura tekee heille hyvää, on tärkeää, että esihenkilö tai työterveys huomaavat asian ja puuttuvat tilanteeseen. Haastatellut kertoivat, että on tärkeää, että välillä etätyö voidaan myös kieltää tilapäisesti kokonaan.

Haastatellut nostivat esiin myös työskentelyolosuhteet, toimistolla työskennellessä työnantaja voi varmistaa, että ergonomia on riittävän hyvällä tasolla, työpöytä, työtuoli, valaistus, tietosuojan osalta riittävän suojattu työtila ja työvälaineet. Monet toimistot antavat isot näytöt, telakan ja piuhat työntekijälle kotiin, mutta muuten työpiste on huolehdittava itse. Jos etätyössä syntyy esimerkiksi selkä- tai niskaongelmia, on työntäjän vaikea tietää, miltä osin kivut ovat aiheutuneet työntekijän omasta laiminlyönnistä hyvän työpisteen rakentamisen suhteen. Joskus työtehtäviä on muokattava sen mukaisesti, että työntekijä pystyy niitä etänä hoitamaan, esimerkiksi jos on itse puolikuntoinen tai kotona on sairas lapsi, voi puhelintyön tekeminen olla haastavaa, mutta hiljaista, omaan tahtiin tehtävää työtä pystyy tekemään melko normaalisti (Taulukko 5).

*Jos on haastava perhetilanne, tai joku meno, ettei pääsisikään toimistolle tiettyyn aikaan, niin etätyötä kannattaa hyödyntää. Tai jos tuntee itsensä vähän flunssaiseksi, mutta silti työkykyiseksi, niin voi jäädä kotiin, ei tartuta muita ja se on itselle kevyempää. (H6.)*

Etätyön tekemisen hyödyt	Toimistolla työskentelyn edut
Työmatkaa ei tarvitse matkustaa, etenkin pitkänmatkalaisilla säästää paljon aikaa ja matkakuluja	Sosiaalisuus, yhteiset tauot ja palaverit kasvotusten työkavereiden kanssa
Helpottaa perheellisten arkea, jos esim. lasten kuljettamisella tai muita pakollisia käyntejä kodin lähellä työpäivän aikana	Esihenkilön helpompi seurata tekemisen sujuvuutta ja tehokkuutta
Työtä voi tehdä kevennetysti, jos on itse puolikuntoinen tai toipilas, tai perheenjäsen on sairaana	Jos on haasteita, esim. osaamisen kanssa, on helpompi saada toinen henkilö viereen auttamaan ja järjestää koulutuksia
Hiljaisuus, täysi työrauha, kun ympärillä ei ole meteliä eikä liikettä, kuten avokonttorissa	Ergonomia on varmasti kunnossa ja työnantajan edellyttämällä tasolla

Taulukko 5. Etätyön ja lähityön hyvät puolet

#### 5.5.4 Ison tiimin vetämisen haasteet

Kaikki haastatellut nostivat jossain vaiheessa haastattelua esiin tiimikoot, kuudella haastatellulla on yli 20 tiimiläistä ja vain yhdellä alle 20. Isot tiimit ovat monella tapaa haasteellisia, ja vaikeuttavat tiimiläisten jaksamisesta huolehtimista. Kun esihenkilön pitää seurata ison tiimin tekemistä, yksittäisten huomioiden tekeminen on haastavaa ja reaaliaikainen puuttuminen vaikeaa. Ongelmat ehtivät helposti mennä vakaviksi, ennen kuin ne tulevat tietoon ja siinä vaiheessa niiden ratkaiseminen on huomattavasti vaikeampaa, kuin varhaisella puuttumisella.

*Minulla on aina ollut isot tiimit, nyt taitaa olla kolmisenkymmentä. On ison tiimin vetäminen tällaisessa muutosvirrassa mikä meillä on, työlästä. Siinä joutuu pohtimaan, että mitä priorisoi, mutta tiimiläisiä kohtaan minulla ei ole huonoa omaatuntoa, koska vietän paljon aikaa heidän kanssaan. Teen harvoin etänä työtä ja vietä tiimiläisten kanssa aikaa toimistolla ihan arjessa. Mutta sen kaiken muun tekemisen suhteen on sellainen tunne, että ehtii raapia vain asioita, sellaiseen laadukkaaseen tekemiseen ei ole aikaa. Tiimiläisiin käyttämästäni ajasta en kuitenkaan tingi. (H7.)*

Haastatellut nostivat esiin, että isoa tiimiä vetäessä on vaikea huolehtia oikeudenmukaisuudesta, kaikki yksilöt pitäisi huomioida erikseen, eikä tasapäistää isoa ryhmää ja kohdella kaikkia samalla tavalla. Isoon tiimiin mahtuu eritasoista osaamista, eri ikäisiä, eri taustoista

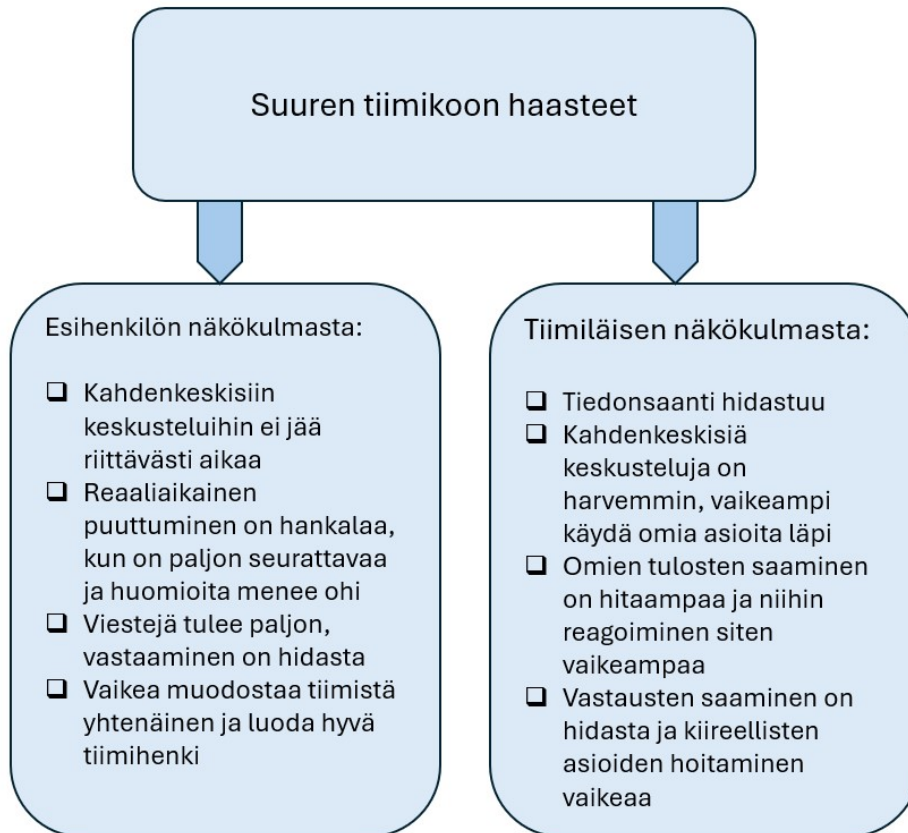
tulevia ja monenlaista työkokemusta, yksilöiden tarpeet voivat poiketa paljonkin toisistaan. Toisilla on suurempi tarve esihenkilön kahdenkeskiselle huomiolle kuin toisilla, ja jos huomiota ei saa riittävästi, se voi aiheuttaa erilaisia lieveilmiöitä, kuten huonon tiimihengen luomista.

*Tällä hetkellä minulla on kaksikymmentäneljä tiimiläistä ja kyllähän se luo haasteita esimerkiksi yhteydenpitämisen suhteen. Ei pysty pitämään kahdenkeskisiä keskusteluja kuukausittain ja havainnoiminen on vaikeaa, kun pitää seurata niin isoa joukkoa ja tehdä osittain etänä työtä. Yksittäisen henkilön seuraaminen toimistolla jää vähäiseksi. On se haastavaa. (H3.)*

Haastatellut pohtivat myös ideaalia tiimikokoa, useammalla ei ole kokemusta alle 20 henkilön tiimistä, mutta arvelivat, että 15 henkilöstä voisi muodostua hyvin toimiva tiimi, ehkä jopa allekin 15 henkilöstä, mitä pienempi, sen parempi. Silloin olisi reilusti aikaa kahdenkeskisille keskusteluille ja myös muut esihenkilötehtävät tulisi hoidettua ajallaan ja laadukkaammin. Myös tiimiläisille olisi helpompaa kuulua pienempään ryhmään, sillä isossa joukossa käy nopeasti niin, että kaikkia ei huomata pyytää tasapuolisesti mukaan yhteiseen tekemiseen ja tauoille. Isossa ryhmässä on helpompi jäädä yksinäiseksi ja tuntea ulkopuolisuuden tunnetta, kuin tiiviissä pienemmässä ryhmässä.

*Olen aina ollut isojen tiimien kanssa tekemisissä, minulla ei ole edes kokemusta pienen tiimin vetämisestä. Oma ajatuskin on jollain tapaa vääristynyt, jos joku puhuu viidentoista hengen tiimistä, niin ajattelee, että onpa pieni tiimi, vaikka sehän on ihan normaalin kokoinen. Optimaalinen tiimikoko voisi olla vaikka kymmenen. (H3.)*

Haastatellut kertoivat suurten tiimien haasteista myös tiimiläisten näkökulmasta, millaista palautetta ovat saaneet esimerkiksi henkilöstökyselyiden yhteydessä. Tiimiläiset toivoisivat pienempiä tiimejä, jolloin asioiden hoitaminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Kysymyksiin saisi nopeammin vastaukset, erityisesti akuuteissa ongelmissa on haastavaa, jos ei esihenkilöä tavoita heti. Kahdenkeskisiä keskusteluja saattaa isossa tiimissä olla harvemmin. Osa haastatelluista kylläkin kertoi pitävänsä keskustelun silti kerran kuukaudessa, mutta osa kertoi, että keskusteluja on enää suunnilleen joka toinen kuukausi (Kuvio 6).



Kuvio 6. Ison tiimikoon haasteet

Oleennaista isojen tiimien vetämisessä on myös se, paljonko tiimissä on uusia työntekijöitä. Jos tiimissä on paljon uusia työntekijöitä, tiimin iso koko on huomattavasti haastavampi kuin siinä tapauksessa, että osa tiimistä tai suurin osa on tehnyt työtä jo pitkään ja ollut mahdollisesti samassa tiimissä useamman vuoden. Haastatellut arvioivat, että uuden tiimin muodostaminen toimivaksi yhtenäiseksi tiimiksi kestää noin kaksi vuotta. Jos sinä aikana on vaihtuvuutta, tiimiytyminen vaikeutuu ja hidastuu entisestään.

#### 5.5.5 Omalta esihenkilöltä saadun tuen merkitys haastavissa tilanteissa

Kysyttäessä minkälaista ulkopuolista apua ja tukea haastatellut ovat saaneet tiimiläisten jaksamisen tukemiseen, he nostivat esiin omalta esihenkilöltä saadun luottamuksen ja tuen tärkeyden. Vaikkei tiimiläisten asioista oltaisi aina oman esihenkilön kanssa samaa mieltä, tulisi jonkinlainen yhteisymmärrys kuitenkin löytyä ja erityisesti haastavissa tilanteissa olisi tärkeää, että tiiminvetäjä kokisi johdon olevan hänen tukenaan. Tilanne menee heti vaikeammaksi, jos esihenkilöllä on erimielisyyttä sekä alaisen että oman esihenkilönsä kanssa ja lähiesihenkilö jää ristituleen, eikä koe saavansa tukea oikein mistään suunnasta.

*Nykyinen esihenkilö on sellainen, että jos pitää miettiä, miten jonkun asian voisi ilmaista tiimiläiselle tiukasti ja napakasti, niin hän osaa auttaa siinä hyvin. Hän ei kuitenkaan ole parhaimmillaan silloin, kun pitäisi esittää asiat pehmeämmin. Joskus ahdistaa se, että esihenkilö painostaa liian nopeasti johonkin ratkaisuun. (H2.)*

Kaksi haastateltua nosti esiin, että ovat kokeneet painostusta omalta esihenkilöltä. Esihenkilö on päätenyt liian nopeasti johonkin ratkaisuun, kun tilanteen hoitaminen on ollut vielä kesken, tai vaatinut järeämpiä toimenpiteitä, kuin mitkä tiiminvetäjän mielestä ovat tarpeen. Näistä tilanteista on kuitenkin päästy tavalla tai toisella eteenpäin ja joskus tiiminvetäjä on ymmärtänyt jälkeensä, että järeä toimenpide oli tarpeen, vaikka se tuntui tilanteen ollessa päällä turhan kovalta.

*Esihenkilö vaatii paljon ja välillä sellaisia asioita, joita en millään haluaisi tehdä, mutta onhan ne hoidettava. Toisaalta hän myös tukee ja huolehtii siitä, että minä pärjään. Jos on jotain vaikeita keskusteluita tulossa, niin sitten hän sparraa, välillä moneen kertaankin ennen sitä tulevaa keskustelua. (H4.)*

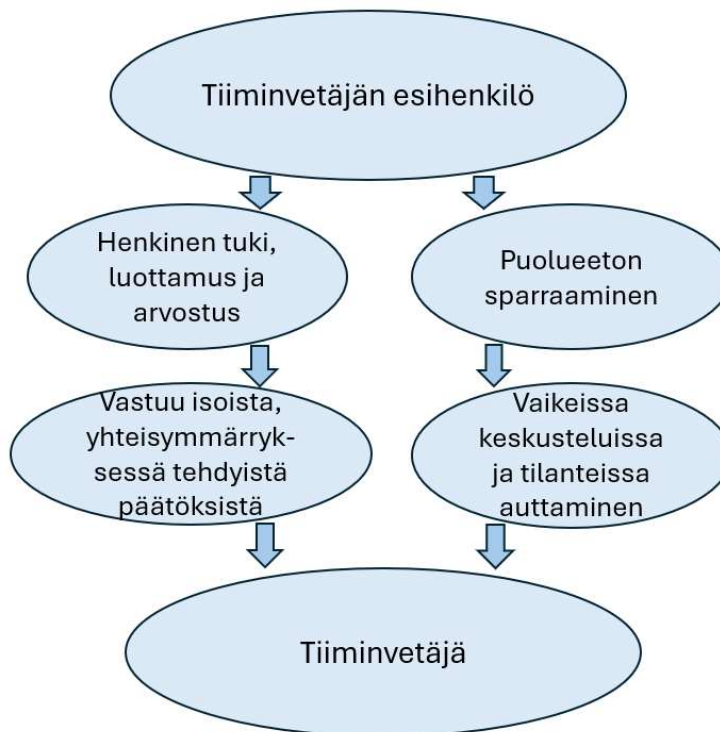
Haastatellut toivat esiin, että kaipaavat esihenkilöltään puolueetonta sparrausapua, yhteistä keskustelua ja pohdintaa haastavien tilanteiden hoitamiseen. Apuna voivat toki olla myös kollegat, työterveys ja henkilöstöosasto, mutta silti yhteinen pohdinta oman esihenkilön kanssa avoimessa, psykologisesti turvallisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä on tärkeää.

*Esihenkilöni on siitä hämmentävä, että hän osaa huomioida sellaisia asioita, joita en itse tule ajatelleeksikaan. Hän osaa neuvoa ennakkoon, että jos tällainen tilanne tulee eteen, niin voit sanoa ja toimia näin. Keskusteluiden jälkeen olen ollut todella kiitollinen, että asiat käytiin ennakkoon läpi, kun juuri niitä asioita ja tilanteita on tullutkin eteen. (H4.)*

Jos tiimiläisen kanssa käydyt keskustelut menevät oikein haastaviksi, on helpottavaa tietää, että esihenkilö seisoo tiiminvetäjän takana. Esihenkilön henkinen tuki koetaan tärkeäksi ja tiiminvetäjän omaa jaksamista edesauttavaksi asiaksi. Joskus tilanteet eskaloituvat vaikeiksi ja silloin on tärkeää, että lähiesihenkilön esihenkilö ottaa johtajan roolin ja tekee lopulliset päätökset (Kuvio 7). Vaikka yksittäisistä asioista oltaisiin eri mieltä, on tärkeää, että isoista linjoista ollaan samaa mieltä ja nähdään asiat samalla tavalla.

*Joskus on sellaisia tilanteita, joissa minä tietoisesti suojelen työntekijää omalta esihenkilöltäni. Jos esittäisin tiimiläisen asian ilman pienintäkään pehmentävää seikkaa, niin sitten tulisi varmasti tiukempaa tekstiä ja vaatimuksia toimia tietyllä tavalla.*

*Mielestäni osaan arvioida tilanteet ja kuinka asiat kannattaa esittää. Jos itse näen tiimiläisen tilanteessa lieventäviä asianhaaroja, niin toimin sen mukaisesti. (H7.)*



Kuvio 7. Tiiminvetäjän oman esihenkilön rooli

Tiiminvetäjän oman esihenkilön rooli on haastateltujen mielestä suuri, se heijastuu monesakin asiassa, suhteessa tiimiläisiin, mutta myös suhteessa esihenkilön oman kuormittumisen vähentämiseen ja stressinhallintaan. Haastatellut nostivat esiin myös johtotiimin ja johtotiimin yhteishengen merkityksen vaikeissa tilanteissa. Jos johtaja onnistuu luomaan johtotiimiin hyvän ja lämpimän keskustelukulttuurin, se auttaa kaikkia johtotiimin jäseniä jaksamaan vaikeiden tilanteiden läpi ja he voivat jakaa omia kokemuksiaan toisilleen, hyviä ja huonoja käytäntöjä. Jos johtotiimissä ei ole avoin ilmapiiri, esiintyy jonkinlaista kilpailua johtotiimin jäsenten välillä tai muunlaista epäluottamusta, asioiden hoitaminen mutkistuu aivan suotta ja tiiminvetäjä voi kokea jäävänsä yksin haasteidensa kanssa.

#### 5.5.6 Palkitsemisella tukea palkkaukseen

Jaksamiseen ja vaihtuvuuteen liittyen haastatellut toivat esiin sen, että poislähtijät mainitsivat usein syyksi palkkauksen ja sen vuoksi onkin tärkeää muistaa palkita tiimiläisiä eri keinoin, henkilökohtaisesti ja ryhmänä (tiimit, yksiköt ja yhtiö). Monissa finanssialan yrityksissä on käytössä jonkinlaiset tulospalkkiot, ne voivat perustua myyntiin ja johonkin muuhun

mitattavissa olevaan asiaan, kuten asiakaskontaktien määriin, asiakaspalautteiden tuloksiin (esimerkiksi NPS), osaamistestien arvosanoihin ja tehokkuuteen.

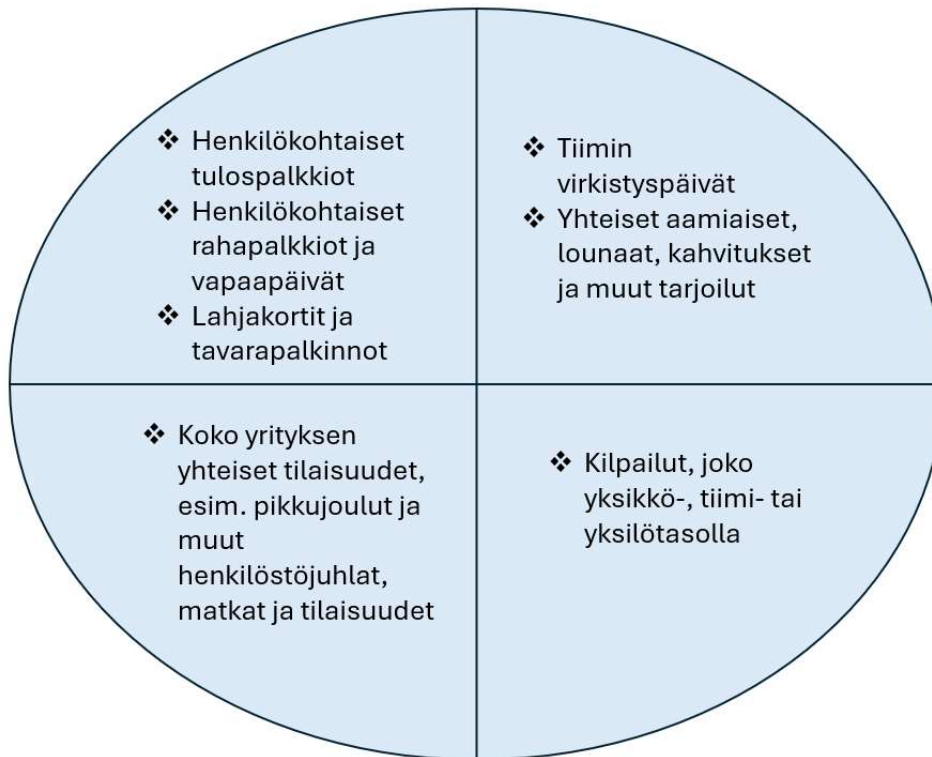
*Pienemmässä mittakaavassa työssä jaksamiseen on vaikutusta tällöisillä positiivisilla yksittäisillä jutuilla, joita vuoden mittaan on, kuten tiimin virkistyspäivä ja pieniä palkitsemisia ja muita juhlatilaisuuksia. Kyllä ne varmastikin auttavat asiassa. (H1.)*

Osa haastatelluista toivoi vuosittaista budjettia siihen, että tarvittaessa voi korottaa tiimiläisten palkkoja. Esimerkiksi siinä tilanteessa, jos tiimiläinen harkitsee lähtevänsä muualle tekemään samaa työtä paremmalla palkalla, olisi tärkeää, että tilanteeseen voisi reagoida nopeasti ja osoittaa arvostusta rahallisesti. Siinä vaiheessa palkitsemiset eivät enää riitä. Täysin identtistä työtä saatetaan lähteä tekemään toiseen yhtiöön palkan ja nimikkeen vuoksi. Se on finanssialalla hyvinkin yleistä, eikä yhtiöiden välillä liikkuminen ole pelkästään huono asia, mutta hyvän työntekijän kohdalla on tietenkin harmi, jos henkilö menetetään tuollaisten syiden vuoksi. Kestää vuosia, ennen kuin tilalle palkattu uusi työntekijä on samalla osaamistasolla, kuin poislähtenyt.

*Palkka on varmasti sellainen asia, minkä takia sitten kun on tehnyt vuosia töitä samassa paikassa, haluaa mennä muualle. Olen siitä aika varma, että palkka on työntävä tekijä, vaikka työn sisältö koettaisiin mielenkiintoiseksi. Toinen työntävä tekijä ovat nimikkeet, jos tekee asiantuntijatyypistä tehtävää, asiakaspalvelijan nimike ei osoita riittävää arvostusta. (H7.)*

Haastatellut listasivat palkitsemisen eri keinot siten, että yksilöpalkitsemisina käytetään tulospalkkioita, rahapalkkioita, palkallisia vapaapäiviä ja tavarapalkintoja. Koko tiimiä palkitaan yhteisillä aterioilla ja muilla tarjottavilla sekä virkistys- eli virepäivillä. Erilaiset kilpailut ovat kannustavia, niitä voidaan käydä ryhmissä tai yksilötasolla. Yrityksen koko henkilöstöä koskevia toivottuja palkitsemiskeinoja ovat juhlat, matkat ja erilaiset yhteiset tilaisuudet (Kuvio 8).

*Kilpailut ovat hyviä, kilpailuissa palkitaan hyvästä tuloksesta ja myös muita palkitsemisia käytetään meillä paljon, rahallisista palkinnoista lahjakortteihin, leffalippuihin ja tavarapalkintoihin. Yritämme huomioida onnistumisia, se tuo hyvää fiilistä tekijöille ja arvostuksen tunnetta. Joskus meillä on tiimien välisiä kisoja ja koko tiimi saa sitten palkinnoksi yhteisen aamiaisen tai lounaan. Semmoisia on kyllä käytetty ja palkitseminen liittyy olennaisesti tuloksen tekemiseen. (H5.)*



Kuvio 8. Palkitseminen peruspalkan lisänä

*Usein keskusteluissa nousee esiin, että palkitsemista arvostetaan ja työntekijät kokevat, että kun palkitaan, niin se on konkreettinen osoitus siitä, että he ovat hoitaneet työnsä hyvin. Palkitseminen on kyllä yksi tärkeä asia, mihin kiinnittää huomiota. Pitää kuitenkin huomioida, että kun on iso tiimi, niin miten kaikkia palkitaan oikeudenmukaisesti, ettei kukaan unohdu siinä arjessa. (H3.)*

Haastatellut nostivat esiin, että vaikka palkitseminen on hyvä keino piristää arkea, osoittaa kiitosta, arvostusta ja kunnioitusta, sen kanssa on oltava myös tarkkana. Jos samoja henkilöitä palkitaan toistuvasti ja toiset eivät saa mitään, siitä syntyy yhteishengen kannalta haastavaa. Ainakin palkitsemisen syyt on kerrottava tarkasti, jotta ne henkilöt, jotka eivät saa palkintoja, tietävät millä keinoin niitä voi saada.

*Helposti tulee sanomista, että miksi minua ei huomioitu samantyyppisestä asiasta, vaikka olen tehnyt asian yhtä hyvin. Olemme pyrkineetkin siihen, että juhlistaisiin koko tiimin kanssa onnistumisia. Mutta sitten jos joku on hoitanut jonkun asian niin hyvin, että asiakas lähettää kiitokset, tai on keksinyt jonkun hyvän kehitysehdotuksen, niin kyllä sitten on muistettu yksilöitäkin. Palkinnoksi voidaan antaa rahallinen kertakorvaus tai vapaapäivä, mutta ne ovat harvinaisempia. (H3.)*

Jotkut tiimiläiset ovat kieltäneet, että heitä ei saa muistaa yhteisissä tilaisuuksissa, eivät halua kehuja tai kiitosta muiden kuullen, koska kokevat sen kiusalliseksi. Henkilöillä tulee siis olla mahdollisuus myös ”hiljaiseen” kiitosten saamiseen ilman huomiota. Sama liittyy palautteen antamiseen, toiset henkilöt nauttivat siitä, kun saavat positiivista palautetta julkisesti, vaikka yhteisissä palavereissa tai Teamsin yhteisillä kanavilla. Toiset taas vaivaantuvat sellaisesta, eivätkä halua minkäänlaista huomiota itseensä. Tässäkin asiassa on siis tärkeää, että tiiminvetäjä tuntee hyvin tiimiläiset.

## 5.6 Kehittämisehdotukset

Tämän kehittämistyön tutkimustulosten ja kehittämisehdotusten on tarkoitus toimia finanssialan yrityksen asiakaspalveluorganisaation lähiesihenkilöiden toiminnan kehittämisen välineenä. Tietoja voi hyödyntää myös esimerkiksi uusien esihenkilöiden perehdytyksissä. Etenkin niissä tiimeissä, joissa jaksamisen ja vaihtuvuuden kanssa esiintyy haasteita, kannattaa kehittämistyön tuloksia hyödyntää ja käyttää tietoja yhteisen pohdinnan tukena. Haastateltujen esiin nostamat teemat ovat tärkeitä ja sellaisia asioita, joihin kehittämistyön kohdeorganisaatiossa tulee kiinnittää huomiota ja kehittää entistä toimivammiksi.

Itseohjautuvuuden osalta kävi ilmi, että jotkut tiimit ovat hyvinkin itseohjautuvia, mutta toiset tiimit eivät. Vaikka organisaatorakenne ei varsinaisesti tukisi itseohjautuvuutta, sitä kannattaa kuitenkin hyödyntää tiimin kanssa kaikessa sellaisessa tekemisessä, missä se on mahdollista. Jos tiimiläiset eivät pysty johtamaan omaa työtehtäväänsä ja työpäiviensä kulkua itseohjautuvasti, kannattaa heitä osallistaa yhteisten asioiden suunnitteluun mahdollisimman paljon. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tunne, että pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja myös hallinnan tunne työn tekemisestä. Se lisää työssä jaksamista ja pysyvyyttä.

Hyvän asiakaskokemuksen luominen edellyttää osaamista ja rauhaa keskittyä siihen, mitä on tekemässä. Kiire ja paineen tunne vaikeuttavat työn tekemistä ja luovat henkistä kuormitusta asiakaspalvelijoille. Esihenkilöiden tulisi varmistaa oikeat resurssit, riittävä osaamisen taso ja sellaiset työvuorot, jotka mahdollistavat asiakkaille hyvän palvelun, mutta eivät kuormita työntekijöitä liikaa. Haastatteluissa nousi esiin, että esimerkiksi liian monta tuntia puhelintyötä työpäivän aikana, voi vähentää tehokkuutta ja lisätä kuormitusta. Tässäkin tulisi ottaa yksilöt huomioon ja antaa vapaus ja mahdollisuus valita itselle sopivin tyyli hoitaa työt.

Etätyö on ajankohtainen aihe ja se nousi myös jokaisen haastatellun vastauksissa esiin. Hybridimalli koetaan yleisesti hyväksi, mutta senkin osalta tulisi ottaa yksilöt huomioon. Kaikille yhteisesti määrätyt säännöt eivät välttämättä tue työssä jaksamista ja pysyvyyttä. Toiset työntekijät ovat huomattavasti tehokkaampia etätyössä ja saavat sovitettua etätyön

hyvin muun elämän aikatauluihin ja rytmiin. Jotkut taas alisuoriutuvat tai erakoituvat etätöitä tehdessään ja heitä tulisi kannustaa toimistolle sosiaalisten kontaktien pariin ja esihenkilön valvonnan alle. Lähiesihenkilöillä on tässä iso rooli, heidän tulee seurata alaistensa työkuuntoa ja tehokkuutta, etenkin siitä näkökulmasta, jos muutoksia ilmenee. Esihenkilön tulee työskennellä yhdessä työterveyden kanssa ja miettiä kullekin henkilölle sopivia ratkaisuja terveydentila huomioiden.

Tiimikoot ovat haastateltujen mielestä suuria. Ideaalikoko olisi heidän mielestään 10–15 tiimiläistä, etenkin, jos tiimissä on uusia työntekijöitä. Isompaa tiimikokoa ei koeta yhtä haastavaksi silloin, jos tiimissä on pääasiassa pitkään työskennelleitä ja osaamista on paljon. Toki siinäkin on vaihtelua sen osalta, millaisia henkilöitä tiimissä on. Toiset tarvitsevat enemmän esihenkilön huomiota ja tukea. Esimerkiksi muutokset terveydentilassa vaativat erityistä huomiota, seurantaa ja järjestelyjä. Iso tiimikoko ei ole hyväksi tiimiläisille eikä esihenkilöille, tiimiläiset kokevat, etteivät saa riittävästi huomiota ja riittävän nopeasti vastauksia omiin kysymyksiinsä ja asioihinsa. Esihenkilöt taas kokevat, etteivät ehdi pitää riittävästi kahdenkeskisiä keskusteluja ja seurata tiimiläisten tekemistä.

Lähiesihenkilöillä on monia muitakin vastuita kuin alaistensa asiat, joten heille tulisi antaa mahdollisuus onnistua omassa työssään ja omissa vastuissaan. Haastatteluissa nousi esiin, että lähiesihenkilöiden työhön kuuluu raporttien täyttäminen, mutta niiden analysointiin ei ole ollenkaan aikaa. Jotta työntekoa pystytään johtamaan tiedolla, tulisi aikaa olla nimenomaan datan analysointiin, ennakointiin ja suunnitelmien tekemiseen. Iso tiimikoko ei mahdollista muiden esihenkilötehtävien laadukasta hoitamista ja se voi alkaa syödä esihenkilön omaa jaksamista.

Isoon rooliin haastateltujen vastauksissa nousi esihenkilön omalta esihenkilöltään saaman tuen tärkeys. Lähiesihenkilöiden tehtävä on haastava, johdon ja alaisten välissä, puun ja kuoren välissä. Luottamus ja arvostus omalta esihenkilöltä auttavat jaksamaan ja rakentamaan parempaa avoimuuden ja luottamuksen kulttuuria omien alaisten kanssa. Haastatteluvastauksissa nousi esiin, että johdolta kaivattaisiin enemmän henkistä tukea, eikä ainaakaan painostusta sellaisiin ratkaisuihin, joihin lähiesihenkilö ei näe tarvetta. Johdon tulisi antaa mahdollisuus tiiminvetäjille onnistua työssään, tehdä työtä omalla persoonallaan ja itseohjautuvasti. Kullakin lähiesihenkilöllä tulisi olla oikeus johtaa tiimiään parhaaksi katsomallaan tavalla, ottaen tiimin jäsenet yksilöinä huomioon. Ei ole tarvetta tasapäästä tiimejä, tehdä niistä identtisiä keskenään. Johdon ja lähiesihenkilöiden välinen luottamus ja arvostus luovat kulttuurin koko organisaatioon, joko kannustavan, jaksamista ja pysyvyyttä tukevan, tai juuri päinvastaisen.

Haastatellut totesivat, että finanssialan palkat ovat pienet, joten pelkästään palkka itsessään harvoin motivoi. Palkitsemiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota ja siinäkin huomioida yksilöt. Työntekijät arvostavat hyvin erilaisia palkitsemistapoja, joillekin palkallinen vapaa on kullannarvoinen, kun taas toisille pelkästään rahapalkkiolla on merkitystä. Joka tapauksessa palkitseminen on hyvä tapa osoittaa arvostusta ja kiitosta. Olkoon se sitten tiimiä, yksikköä tai yksilöitä koskevaa palkitsemista. Vaikka palkat ovat pieniä, tulisi huolehtia oikeudenmukaisuudesta ja siitä, että palkka vastaa työn vaativuutta. Lisävastuista ja lisätehtävistä tulisi maksaa erikseen, joko kertaluontoisesti, määräaikaaisesti tai pysyvästi, joka tapauksessa huomioida vastuiden lisääntyminen. Haastatellut lähiesihenkilöt toivoivat enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa alaistensa palkkoihin. Etenkin pienten korotusten antamisen tulisi olla mahdollista nopeasti, ilman johdon erillistä hyväksyntää.

Tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi jaksamiseen ja pysyvyyteen liittyen haastatellut nostivat esiin keskustelemisen tärkeyden. Siihen kiteytyvät oikeastaan kaikki eri teemoissa esiin nousseet asiat. Keskustelemiseen kannattaa panostaa, karsia muita ei niin pakollisia ja välttämättömiä tekemisiä pois ja keskittyä siihen, että lähiesihenkilöt ovat siellä missä tiimiläisetkin, mahdollisimman paljon paikalla toimistolla ja helposti tavoitettavissa viestintävälineissä. Säännöllisiä keskusteluja tarvitaan kahden kesken, tiimin kanssa ja koko yksikön kesken. Ongelmat ja väärinymmärrykset kasvavat suuremmiksi, mitä vähemmän aikaa yhteiselle avoimelle keskustelulle ja asioiden läpikäymiselle on. Asioista viestiminen ei saisi tapahtua vain esimerkiksi Teamsissa tiedottamalla. Se on hyvä lisä viestimiseen, mutta tärkeät asiat tulisi aina käydä myös suullisesti läpi ja antaa mahdollisuus kysymysten esittämiselle ja keskustelulle.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Pohdinta

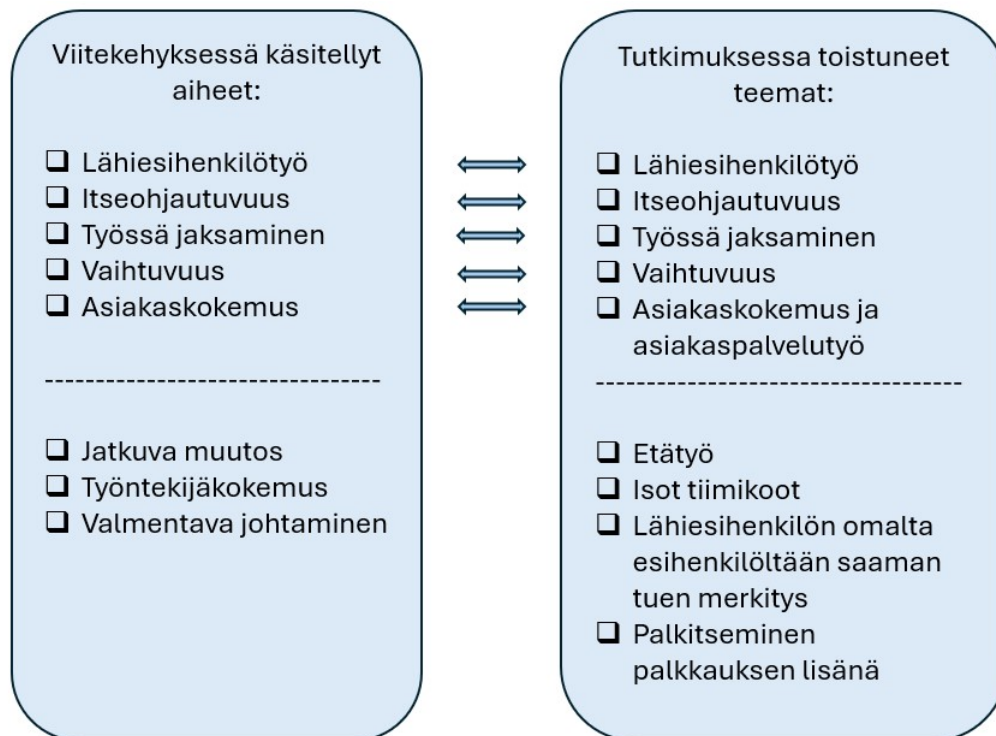
Kehittämistyö tehtiin finanssialan organisaatioon ja kehittämistyön sisällä tehtiin tutkimus, johon kuuluivat seitsemän erilaisen asiakaspalvelutiimin lähiesihenkilön teemahaastattelut. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää sitä, kuinka hyvällä lähiesihenkilötyöllä voidaan tukea asiakaspalvelua tekevien työntekijöiden jaksamista ja parantaa pysyvyyttä eli pienentää vaihtuvuutta. Tutkimus tehtiin kevään 2025 aikana ja tuloksia on tarkoitus hyödyntää organisaation johtamistyön tukena, yhteisen keskustelun apuna. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella erilaista asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien vetäjät, jotta pystyttiin vertailemaan, nouseeko erityyppistä työtä tekevistä tiimeistä esiin samanlaisia teemoja ja aiheita.

Taitavassa johtamisessa ihmisten ja asioiden johtaminen on yksi kokonaisuus. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen ja sillä, miten heitä johdetaan, on vaikutus siihen, miten he kehittyvät ja kasvavat sekä ihmisinä että työntekijöinä. Työntekijät haluavat tuntea itsensä tärkeiksi, tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi. Johtaminen on prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on tavoitteellista yhteistoimintaa, vuorovaikutusprosessi, jossa johtajat ja asiantuntijat pyrkivät saavuttamaan yhteisen vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2024, 25–26.)

Teemahaastatteluiden tuloksissa nousi esiin paljon samoja ajatuksia ja aiheita, kuin johtamiskirjoissa kirjoitetaan. Teoriassa lähiesihenkilöille oli selvää, kuinka tiimejä kannattaa johtaa, jotta tiimiläisistä tulee hyvinvoivia, tehokkaita ja yritykseen sitoutuneita. Käytännössä arki on kuitenkin sellaista, ettei oppeja pysty aina toteuttamaan ja esihenkilöiltä tarvitaan luovuutta ja rohkeutta, omalta mukavuusalueelta poistumista. Esihenkilöt työskentelevät ihmisten kanssa ja ihmisten elämässä tapahtuu erilaisia, yllättäviä ja ikäviäkin asioita. Haastatteluissa tuli hyvin ilmi, että esihenkilöksi ei synnytä, vaan siihen kasvetaan.

Esihenkilötyö vaatii osaamista ja harjoittelua. Rooli on monipuolinen ja vaatii monipuolista osaamista. Lähiesihenkilönä toimiminen ei tarkoita pelkästään tiimin johtamista ja tehtävien jakamista, tulee olla myös halua ja kykyä kehittää ja tukea tiimiläisiä. Esihenkilön on hallittava konflikteja ja toimittava suunnannäyttäjänä yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. Hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esihenkilöä, onkin tärkeää luoda organisaatioon malli, jossa myös asiantuntijat voivat kehittyä ja edistyä syventämällä osaamistaan. Esihenkilötyöhön tulisi valita henkilöt, jotka aidosti haluavat toimia siinä roolissa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 198–199.)

Viitekehykseen valittiin ajankohtaisia johtamisteemoja kehittämistyön aiheen ja tutkimuskysymysten perusteella (Kuvio 9). Viitekehys toimi hyvänä pohjatietona haastatteluille ja teoria tuki haastatteluvastauksia. Haastatteluvastauksista nostettiin esiin usein toistuneet teemat ja tehtiin niiden avulla teemoittelu. Vastaukset olivat yllättävän yhteneviä, samat aiheet nousivat esiin aivan erityyppistä asiakaspalvelutyötä tekevien tiimien lähiesihenkilöiltä. Alla ovat listattuina viitekehyksen aiheet ja teemahaastatteluiden vastauksissa toistuneet teemat. Suurin osa viitekehyksen aiheista ja haastatteluiden teemoista ovat yhteneviä. Haastatteluisissa nousi esiin kuitenkin myös sellaisia mielenkiintoisia teemoja, joita tekijä ei ollut ottanut huomioon etukäteen.



Kuvio 9. Viitekehyksen aiheet ja tutkimuksessa toistuneet teemat

Johtamisen ja esihenkilötyön keskiössä tulisi olla johtajuuden lisääminen organisaatioissa. Moderneissa organisaatioissa ei kasvateta seuraajia, vaan johtajia. Johtamista viedään hierarkiassa alemmas ja sitä hajautetaan. Yrityksen tilaa voi arvioida sen perusteella, missä päätökset tehdään. Kärjistetysti voidaan todeta, että mitä pienempi palkka on työntekijöillä, jotka tekevät rahallisesti suuria päätöksiä, sitä terveempi on organisaatio. Hyvällä johtamisella tulisi kuroa umpeen se kuilu, joka aikanaan taylorismilla kaivettiin. (Luukka 2019, 319.)

Työntekijän suhde omaan esihenkilöönsä on ensisijaisen tärkeä henkilön hyvinvoinnille ja tehokkuudelle. Sen vuoksi kannattaa varmistaa, että organisaatiossa on hyvä perehdytysohjelma uusille esihenkilöille. Kun lähiesihenkilö on saanut valmennusta omaan rooliinsa,

on hän itsevarmempi ja parempi tehtävässään. Vanha lausahdus siitä, että työntekijät eivät jätä työpaikkaa, vaan huonon esihenkilön, pitää edelleen joissakin tilanteissa paikkansa. Yhtenäinen, hyvä organisaatiokulttuuri ja yhteisesti sovitut johtamisen pelisäännöt, ovat merkittäviä tekijöitä terveen työyhteisön ja yhtenäisen johtamiskulttuurin rakentamisessa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 198–199.)

Kehittämistyön aihe oli tärkeä haastatelluille ja he halusivat jakaa monipuolisesti ajatuksiinsa johtamisesta ja lähiesihenkilötyöstä. Työssä jaksamisen ja vaihtuvuuden kanssa oli haasteita useissa organisaation tiimeissä ja tämä työ lisäsi ymmärrystä nykytilanteesta lähiesihenkilötyön näkökulmasta. Tuloksista kävi ilmi, millaisia haasteita haastatteluhetkellä koettiin olevan, millaisia hyviä käytäntöjä oli jo käytössä, mitä olisi voitu tehdä paremmin ja millaisia ajatuksia ja toiveita tiiminvetäjillä oli tulevaisuuden suhteen. Teoria ja tutkimustulokset nivoutuivat yhteen ja vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämistyön päätutkimuskysymys oli, millä tavalla lähiesihenkilö pystyy vaikuttamaan tiimiläisten työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen? Jatkokysymyksenä voisi kysyä, pystyykö lähiesihenkilö eli tiiminvetäjä ylipäättään vaikuttamaan jaksamiseen ja vaihtuvuuteen ja jos pystyy, minkä verran? Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilö pystyy luomaan otolliset puitteet jaksamiselle ja pysyvyydelle, mutta ihan kaikkeen sekään ei riitä, sillä työntekijöiden oma elämäntilanne ja oma resilienssi määrittelevät hyvin pitkälle sen, kuinka he pystyvät hallitsemaan omaan työtään, kuinka merkitykselliseksi sen kokevat ja kuinka hyvä hallinnan tunne heillä on työssään ja koko elämässään ylipäättään.

Lähiesihenkilön näkökulmasta olennaista on ajan tasalla pysyminen jokaisen alaisen eli tiimiläisen tilanteesta. Se vaatii läsnäoloa, avointa ja runsasta keskustelua sekä aktiivista seuraamista ja varhaista tilanteisiin puuttumista. Seuraaminen ja puuttuminen eivät tarkoita negatiiviseksi miellettyä tarkkailemista ja ikäviä seuraamuksia, vaan vilpittöntä halua auttaa työntekijää, jos esimerkiksi elämäntilanteeseen tulee muutos tai käytös alkaa muuttua. Esihenkilön on oltava aktiivisessa roolissa ja ohjattava työntekijä työterveyden tai muun avun piiriin, tehtävä järjestelyjä ja mietittävä yhdessä työntekijän ja yhteistyötahojen kanssa parasta mahdollista ratkaisua. Tutkimuksessa nousi esiin, että työn keventäminen ja etätö ovat usein käytettyjä keinoja, jos jaksamisen kanssa on haasteita. Kun työntekijä kokee, että häntä halutaan aidosti auttaa, se lisää arvostusta työnantajaa kohtaan, lisää työn mielekkyyttä ja parantaa pysyvyyttä.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, minkälaista tukea lähiesihenkilö tarvitsee tiimiläisten työssä jaksamisen tukemiseen? Aihe nousi haastatteluissa yllättävän tärkeänä asiana esiin.

Tiiminvetäjät kaipasivat tukea erityisesti omalta esihenkilöltään, mutta myös muulta johdolta ja yhteistyötahoilta, kuten henkilöstöosastolta ja työterveydestä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilön kokema luottamus omalta esihenkilöltään heijastui suoraan tiimiläisiin ja koko yksikön organisaatiokulttuuriin. Jos halutaan avoin ja kannustava ilmapiiri, tulee keskustelun olla joka suuntaan avointa ja johdon luottamuksen näkyä työntekijöille. Tässäkin tärkeintä on siis hyvä ja aktiivinen keskusteleminen, turvallisen ilmapiirin luominen ja yhdessä asioiden pohtiminen ja analysoiminen.

Tiiminvetäjät toivoivat tukea omalta esihenkilöltään, mutta eivät kuitenkaan pakottamista sellaisiin toimiin, joista eivät ole itse samaa mieltä, tai eivät ymmärrä miksi niin tehdään. Vaikeissa tilanteissa tulisi olla yhteisymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi ollaan tekemässä jotakin toimenpidettä. Lähiesihenkilöllä on yleensä kuitenkin paras käsitys tiimiläistensä tilanteesta, heidän aiemmasta käytöksestään ja toiminnastaan sekä sosiaalisen ympäristön luomista paineista. Lähiesihenkilön ja hänen esihenkilönsä välinen hyvä keskusteluyhteys auttaa hoitamaan vaikeatkin tilanteet sujuvasti, eikä esihenkilö koe jäävänsä yksin tai ristituleen, jos tiimiläisen kanssa tilanne tai keskusteluyhteys on päässyt vaikeaksi.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä kysyttiin, millaisella johtamistyyllillä johdettavista tulee hyvinvoivia, sitoutuneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä? Haastatteluvastauksissa korostettiin sitä, että esihenkilön tulisi johtaa omalla persoonallaan ja hyödyntää omia vahvuuksiaan. Kuten ei kannata tasapäistää tiimiläisiä, myöskään esihenkilöitä ei kannata pyrkiä laittamaan samaan muottiin. Esihenkilöt ovat erilaisia, tiimit ovat erilaisia ja jokainen työntekijä ansaitsee tulla kohdatuksi yksilönä. Arvostuksen tunne ja työn merkityksellisyyden lisääminen pienentävät vaihtuvuutta ja autonomian tunne lisää hyvinvointia.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri, avoin keskustelukulttuuri ja jokaisen työntekijän oikeudenmukainen kohtelemisen antavat hyvät edellytykset työssä onnistumiseen. Välittämistä osoitetaan monella tavalla, kiittämällä ja palkitsemalla, mutta myös puuttamalla tilanteisiin oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti. On tärkeää, että tiiminvetäjä tuntee tiimiläiset, tietää heistä ja heidän elämästään muutakin kuin vain suoriutumisen tason ja NPS-luvut. Tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi haastatellut nostivat keskustelemisen tärkeyden, kannattaa keskustella usein, kahden kesken, tiimin kanssa ja koko yksikön kesken. Kun keskustelua on paljon, vältetään epäselvyyksiä, väärinymmärryksiä ja tiedon puutteesta johtuvaa virheellisen tiedon levittämistä.

### 6.3 Kehittämistyön arviointi

Tutkimus tarkoittaa tietojen keräämistä, tilastollisia esityksiä, haastatteluaineiston kuvaimista sekä eri tutkimusmenetelmien käyttämistä. Tutkimustyö voidaan määritellä uuden

tiedon tuottamiseksi sovittujen yhteisten sääntöjen mukaisesti. Tutkimustyö saa alkunsa usein ideasta, ajatuksesta tai tutkija huomaa tiedollisen puutteen. Ensin tutkija perehtyy aiheeseen, tekee tutkimussuunnitelman ja asettaa tutkimuskysymykset. Tärkeää on hallita tutkimusmenetelmä, jonka perusteella kerätään empiirinen aineisto. Aineistonhankinnan yhteydessä tai heti sen jälkeen aineisto analysoidaan ja tiivistetään keskeiset tutkimustulokset. Luotettavuuden eli validiteetin ja reliabiliteetin arviointi on osa tutkimustyön tekemistä. (Salonen 2013, 9–10.)

Kehittämistyö lähtee liikkeelle tavoitteen määrittelystä. Sen jälkeen tehdään suunnitelma, toteutetaan suunnitelma ja lopuksi päätetään ja arvioidaan tehty työ. Käytännössä vaiheisiin sisältyy oppimista ja osallisuutta, vaaditaan metodologista ymmärtämistä ja hallintaa. Kehittämistyön kulkua voidaan kuvata erilaisin mallein, lineaarisesti, spiraalina tai niiden yhdistelmänä konstruktivistisena mallina. Aloitusvaiheessa kartoitetaan kehittämistarve, selvitetään toimintaympäristö ja mukana olevien toimijoiden osallistuminen tutkimukseen. Sen jälkeen suunnitteluvaiheessa laaditaan kirjallinen suunnitelma, siihen kirjataan tavoitteet, vaiheet, menetelmät, ja materiaalit. Työstövaiheessa toimeenpannaan suunnitelma käytäntöön, hoidetaan haastattelut, litteroinnit ja muut tarvittavat dokumentoinnit. Sen jälkeen tehdään tarkistus ja siirrytään työn viimeistelyyn. Kehittämistyön tuotoksena syntyy jotain konkreettista, kuten malli, kuvaus tai opas. (Salonen 2013, 15–19.)

Kehittämistyö eteni melko lineaarisesti tavoitteen määrittelystä suunnitelmaan, toteutuksesta arviointiin. Työ valmistui ennalta suunnitellussa, tiiviissä aikataulussa ja alussa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Teemahaastatteluiden kysymykset olivat riittävän avoimia yhteiselle keskustelulle ja haastateltujen omien teemojen esiin nostamiselle. Haastatteluista syntyi runsaasti materiaalia, vastauksissa toistuivat samat teemat ja toistuvuuden perusteella voidaan todeta, että seitsemän haastateltavaa oli riittävä otanta tämän tyyppiseen kehittämistyöhön. Tulokset käsiteltiin ja luokiteltiin objektiivisesti ja niitä voidaan pitää luotettavina.

Tieteellinen tutkimus vaatii aina jonkinlaisen aineiston. Olennaista on osata hyödyntää aineistosta saatavaa informaatiota, sekä valita tutkimukseen sopiva tutkimusmenetelmä. (Hakala 2018, 14–26.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa aihetta pehmeän tiedon pohjalta. Analysoitavan aineiston suuri määrä ei ole olennainen. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, 15.) Tieteellistä tutkimusta tehtäessä kannattaa muistaa, että erilaiset käytettävissä olevat ja tutkimustyöhön soveltuvat menetelmät määräytyvät tutkimusongelman mukaisesti, eikä päinvastoin (Valli 2018, 9–11). Kun kvalitatiivisen tutkimuksen kaikki tiedot on tutkittu,

käsitteet järjestetään toistuvien teemojen mukaan. Näistä teemoista tulee joukko vakaita yhteisiä luokkia. (Ozlem 2011, 80.)

Kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus nykytilanteesta ja konkreettisia kehittämissuhteita tulevaisuuden varalle. Tulokset ovat helposti hyödynnettävissä kohdeorganisaation lähiesihenkilötyön toiminnan kehittämisen apuna. Tutkimuksen haastatteluvastauksissa tuli esiin myös sellaisia teemoja, joita ei ollut ennalta mietitty. Ne antavat lisäarvoa tutkimukselle ja kehittämistyön edetessä kävi selvästi ilmi, että myös jatkokehittämiselle on tarvetta. Aihe on tärkeä, ajankohtainen ja olennainen tulevaisuuden esihenkilötyölle.

Keskeistä innovatiivisessa kehittämisessä on dialogin ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Kehittämistä ei nähdä erillisenä osana yritysten organisaatioiden toimintaa, vaan se on osa koko yritystoimintaa. Innovatiivisuus pitää sisällään ennalta-arvaamattomuutta, joka ei toimi perinteisten organisatoristen valtasuhteiden ja toimenkuvien mukaisesti. Kehittämistoiminta perustuu selkeään käsitykseen siitä, mikä on kehitettävä kohde. Ensisijaisena tavoitteena on jonkin konkreettisen asian parantaminen tai muuttaminen. Kehittämistyö on rajattu aikaan, paikkaan ja kontekstiin. (Salonen ym. 2017, 24–29.)

#### 6.4 Jatkokehittämisaiheet

Tässä kehittämistyössä lähestyttiin jaksamis- ja pysyvyyssaihetta ainoastaan lähiesihenkilötyön näkökulmasta, haastatteluiden ja teorian perusteella. Käytettävissä ei ollut muuta materiaalia tai tilastoja. Aihetta olisi tärkeää tutkia myös johdon ja henkilöstöosaston näkökulmista, sekä työntekijöiden perspektiivistä. Jotta organisaatio pystyy muodostamaan kokonaiskuvan tilanteesta, tarvitaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja katsantokanta aiheeseen.

Aiheeseen liittyvät olennaisesti myös työterveys ja muut mahdolliset yhteistyökumppanit, jotka toimivat yrityksen työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Kehittämistyössä ei ollut mahdollisuutta hyödyntää esimerkiksi poissaoloihin liittyvää dataa, koska tietoja ylläpitää ja hallinnoi työterveys. Tilastoja analysoimalla saataisiin hyvinkin kattava kuva siitä, kuinka laajasta ilmiöstä on ylipäättään kyse, jakautuvatko jaksamis- ja vaihtuvuushaasteet tasaisesti läpi organisaation vai kohdentuvatko ne tiettyihin tiimeihin, työtehtäviin, ikäluokkiin tai muihin dimensioihin.

Käytettävissä eivät olleet myöskään henkilöstöosaston yrityksestä pois lähteneille tehtyjen lähtöhaastattelujen tulokset. Lähtöhaastattelut antavat olennaisen tärkeää tietoa poislähdön syistä. Pelkkiä lukuja ei kannata seurata. Kun aihetta jatkotutkitaan, olisi tärkeää saada kaikki mahdollinen data ja haastattelutiedot käyttöön. Se vaatii laajemman tutkimus- ja selvitystyön, kuin opinnäytetyön puitteissa on mahdollista tehdä.

## Lähteet

- Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. E-kirja. Alma Talent. Primo.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.
- Emiliani, M. L. 1998. Lean behaviors. Management Decision. University Press MCB. Vol. 36 (9), 615–631. Viitattu 30.4.2025. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/235272181\\_Lean\\_behaviors](https://www.researchgate.net/publication/235272181_Lean_behaviors)
- Erkko, A. 2021. Kun ilo katosi. Miten jaksaisimme työelämässä paremmin? E-kirja. Jyväskylä: Atena Kustannus. Primo.
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Gurbaxani, V. & Dunkle, D. 2019. Gearing Up For Successful Digital Transformation. MIS Quarterly Executive. Vol. 18 (3). Viitattu 30.4.2025. Saatavissa <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss3/6/>
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Primo.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2019. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.
- Janhonen, M. 2022. Jatkuva parantaminen, kasvun asenne ja resilienssi organisaatiossa. Työn tuuli. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. 1/2022, 37–42. Viitattu 14.3.2025. Saatavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-12022.html>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2025. Mitä sanottavaa aikuiskasvatuksella on tuottavuuskehityksestä. Aikuiskasvatus – rajoja ylittävä tiedelehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen

Tutkimusseura. Vol. 45 (1), 4–5. Viitattu 30.4.2025. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/index>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2022. Osaaminen on vastuullisuutta. Työn tuuli. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. 1/2022, 30–36. Viitattu 25.3.2025. Saatavissa <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-12022.html>

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Primo.

Kokko, R-L. 2018. Asiakaslähtöisyys tavoitteena työllistymistä edistävässä monialaisessa yhteispalvelussa. Janus. Vol. 26 (2), 123–139. Viitattu 20.2.2025. Saatavissa <https://journal.fi/janus/article/view/66411>

Lappi, T. 2022. Eeroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Primo.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Primo.

Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. HR – opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Media Finland. Primo.

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Hallinnon tutkimus. Vol. 38 (4), 271–288. Viitattu 20.2.2025. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98052>

Morikawa, M., Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus. Vol. 41 (4), 312–328. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111867>

Ollila, S. & Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus. Vol. 39 (2), 90–102. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083>

Ozlem, B. 2011. The Role of Qualitative Research in a Mixed Methods Study - Assessing the e-Business Enabled Transformation in a Strategic Business Unit. Qualitative Research Journal. Vol. 11 (2), 76–84. Viitattu 3.5.2025. Saatavissa rajoitetusti [10.3316/QRJ1102076](https://doi.org/10.3316/QRJ1102076)

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Primo.

- Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Vol. 81 (12), 46–54. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Rossi, M., Vähäsantanen, K. & Pyykkönen, S. 2025. Työhyvinvointitoimijuus esihenkilötyössä. Aikuiskasvatus – rajoja ylittävä tiedelehti. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vol. 45 (1), 6–17. Viitattu 30.4.2025. Saatavissa <https://journal.fi/aikuiskasvatus/index>
- Rossmann, J. & Duerden, M. 2019. Designing Experiences. EBSCO Publishing: eBook Academic Collection (EBSCOhost), 16–54.
- Saari, L., Suomalainen, T., Kuusela, R., Juntunen, M. & Moqaddamerad, S. 2017. A cookbook for predicting the future: Introduction of Foresight Tools. University of Oulu. Viitattu 25.4.2025. Saatavissa <https://cris.vtt.fi/en/publications/a-cookbook-for-predicting-the-future-introduction-of-foresight-to>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 3.5.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-373-8>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 2.5.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-649-4>
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Primo.
- Seppänen, M. 2022. Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Primo.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Viro: Meedia Zone. Primo.
- Sydänmaanlakka, P. 2024. Innosta, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Primo.
- Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. 2022. Industrial Marketing Management Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along

the customer journey. *Turku School of Economics*. Vol. 105, 294–310. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa [Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey - ScienceDirect](#)

Valli, R. 2018. Tutkimusmetodin etsintä. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–11.

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N & Haenlein, M. 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Vol. 122, 889–901. Viitattu 27.3.2025. Saatavissa [Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda - ScienceDirect](#)

White, D. 2021. *Disrupting Corporate Culture: How Cognitive Science Alters Accepted Beliefs about Culture and Culture Change and Its Impact on Leaders and Change Agents*. Ebook. Routledge: New York.

Åhman, H. & Gustafsberg, H. 2019. *Tilannetaju. Päättä paremmin*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Åhman, H. 2020. *Keskusteluälykyys painetilanteissa*. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.