

Henna Pesonen

# **Päivittäisjohtamisen mallin toimivuus Contact Center -asiakasrajapinnassa**

Opinnäytetyö

Tradenomi

Kevät 2024



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Pesonen Henna

**Työn nimi:** Päivittäisjohtamisen mallin toimivuus Contact Center -asiakasrajapinnassa

**Tutkintonimike:** Liiketalouden tradenomi

**Asiasanat:** Päivittäisjohtaminen, vuorovaikutus, valmentaminen, esihenkilötyöskentely, henkilöstöjohtaminen

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rahoitusalan yrityksen päivittäisjohtamisen nykytilanteen kartoittamista tutkimustuloksien avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva Yrityksen päivittäisjohtamisen mallin toimivuudesta Contact Center työympäristössä työskentelevien työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa rahoitusallalla toimiva yritys, joka halusi pysyä nimettömänä. Toimeksiantajaan viitataan nimellä Yritys. Päivittäisjohtaminen on käsitteenä jokapäiväisessä johtamistyössä tapahtuvaa avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa johtamisen kulttuuria. Sillä tarkoitetaan työsuorituksien johtamista sekä arkista ja päivittäistä toimintaa, joilla tuotetaan ja mahdollistetaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottaminen. Tällä on tarkoitus saada aikaan tuloksellista ja syvempää oppimista tukevaa tiimitoimintaa valmentavan johtamisen avulla. Päivittäisjohtamisesta vastaavat esihenkilöt, jotka osallistuvat työntekijöiden kanssa päivittäiseen työskentelemiseen valmentavalla ja oivaltavalla otteella.

Työ toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista ja laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä. Teoria-aineisto luotiin tutkimuksen rinnalle kuvaamaan esihenkilötyöskentelyn merkitystä päivittäisjohtamisessa. Kyselylomakkeiden avulla toteutettiin tutkimus, jonka perusjoukko muodostui asiakaspalvelutehtävissä työskentelevistä palvelu- ja pankkineuvojista sekä heidän esihenkilöistään. Tutkimusaineiston analysoimisen avulla johtopäätöksissä havaittiin kehitystarpeet sekä toimivat osa-alueet yrityksen päivittäisjohtamisesta.

Päivittäisjohtamisen malli todettiin tutkimuksen avulla toimivaksi ja tarpeelliseksi. Kehitysmahdollisuutena Yrityksen tulisi huomioida valmennuksien ja toistuvien kuukausittaisten palaverien sekä keskusteluiden yksilöllistäminen työntekijän ja tiimin tarpeiden mukaisesti. Palaveriinkin tulisi mahdollistaa aikaa vapaalle keskustelulle ja työntekijöitä pitäisi aktivoida enemmän vuorovaikutukselliseen keskusteluun sekä tiedon jakamiseen.

Toimeksiantaja hyötyi tutkimuksesta, sillä Yritys sai kokonaiskuvan päivittäisjohtamisen mallista työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta. Avoimien kommenttien kautta vastaajat pystyivät myös ilmaisemaan kehitysehdotuksensa, jolloin Yritys pystyy kehittämään päivittäisjohtamisen mallia henkilöstöä palvelevampaan suuntaan. Kehitetyn päivittäisjohtamisen mallin suunnitteleminen, käyttöön ottaminen ja sen tyytyväisyyden tutkiminen antaa jatkotutkimukselle mahdollisuuden.

## **Abstract**

**Author(s):** Pesonen Henna

**Title of the Publication:** Functionality of the Daily Management Model in Contact Center Customer Interface

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** daily management, interaction, coaching, supervisor work, human resource management

This thesis focuses on mapping the current situation of the financial company's daily management with the help of research results. The purpose of the research was to create an overall picture of the functionality of the company's daily management model from the point of view of the employees and supervisors working in the contact center work environment. The client of the thesis was a company operating in the financial sector in Finland, which wished to remain anonymous. The client is referred to as Company. Daily management is the concept of an open, transparent, and inclusive management culture that prevails in everyday management work. It refers to the management of work performance and ordinary and daily activities that produce and enable the production of the company's products and services. This is intended to result in effective and deeper learning that supports team activities through coaching leadership. Supervisors are responsible for day-to-day management and participate in daily work with employees in a coaching and insightful manner.

The thesis was conducted using quantitative and qualitative research methods. The theoretical part was created alongside the research to describe the importance of supervisory work in day-to-day management. With the help of questionnaires, research was conducted, the basic group of which was made up of service and banking advisors working in customer service tasks and their supervisors. In the conclusions, development needs and functioning subareas of the company's daily management were found by analyzing the research material.

The daily management model was found to be functional and necessary by the research. As a development opportunity, the company should consider the individualization of coaching, monthly meetings, and discussions according to the needs of the employee and the team. Meetings should have time for free discussion and employees should be activated more for interactive discussion and information sharing.

The client benefited from the research, as the company received an overall picture of the daily management model from the perspective of employees and supervisors. Through open comments, the respondents were also able to express their development proposals, enabling the company to develop the daily management model in a direction that better serves the personnel. Planning and implementing the daily management model and examining employees' satisfaction with it provide an opportunity for further research.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Päivittäisjohtaminen .....	2
2.1	Tiimipalaverit ja valmennuskeskustelu .....	3
2.2	Kehityskeskustelu .....	4
2.3	Esihenkilötyö päivittäisjohtamisessa .....	5
2.4	Erimielisyydet päivittäisjohtamisessa .....	8
3	Esihenkilötyöskentely .....	10
3.1	Esihenkilön roolit .....	11
3.2	Arvopohja ja päätöksenteko .....	12
3.3	Esihenkilö työkyvyn tukijana .....	13
3.4	Esihenkilön työhyvinvointi .....	15
4	Henkilöstöjohtaminen .....	19
4.1	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot .....	19
4.2	Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot .....	20
5	Tutkimuksen tekeminen .....	23
6	Päivittäisjohtaminen Yrityksessä .....	25
6.1	Yrityksen valmennusmalli .....	29
6.2	Yrityksen one-to-one-malli .....	31
6.3	Yrityksen tiimipalaverimalli .....	32
6.4	Yrityksen kehityskeskustelu .....	33
7	Tutkimuksen toteutus .....	34
7.1	Kyselyn laatiminen .....	34
7.2	Aineiston käsitteleminen .....	35
8	Tutkimuksen tulokset .....	36
8.1	Taustamuuttujat .....	36
8.2	Valmennus .....	39
8.3	One-to-one .....	43

8.4	Aamustartti.....	48
8.5	Tiimipalaveri.....	51
8.6	Päivittäisjohtaminen.....	55
9	Johtopäätökset .....	58
10	Pohdinta .....	67
	Lähteet .....	72
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Esihenkilötyöskentely on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista viestintä- ja vuorovaikutustaidoista osana johtamisen ammattitaitoa. Esihenkilö toimii johdon ja henkilöstön välissä viestinnällisessä roolissa sekä opastaa henkilöstöä muutoksissa. Monista tehtävistä muodostuva kokonaisuus voi olla haasteellista ylläpitää sovitussa aikataulussa, jonka vuoksi myös esihenkilön täytyy keskittyä omaan työhyvinvointiin ja työkykyyn. Päivittäisjohtaminen on esihenkilötyöskentelyn muoto, jossa esihenkilö toimii valmentajana oivalluttaen työntekijää ammatillisen osaamisen vahvistamiseksi. Oivalluttamisen avulla työntekijä ohjataan itsenäiseen päätöksentekoon.

Tämä tutkimus tutkii toimeksiantajayrityksen päivittäisjohtamisen mallin toimivuutta henkilöstön sekä lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii rahoitusalan Yritys (jatkossa Yritys). Tutkimus tuottaa toimeksiantajalle tietoa esihenkilöiden ja työntekijöiden käsityksestä päivittäisjohtamisen mallin toteutuksesta, kannattavuudesta ja kehittämisestä. Tutkimus toteutettiin contact center- eli asiakaspalvelutehtävässä työskenteleville palvelu- ja pankkineuvojille sekä heidän lähiesihenkilöilleen.

Päivittäisjohtamisen malli on ollut Yrityksellä käytössä keväästä 2022. Tutkimuksessa otetaan huomioon johtopäätöksissä mahdolliset kehitystarpeet ja ehdotukset keskittyen kuitenkin nykytilanteen kartoittamiseen. Tutkimuksen viitekehyksenä toimii päivittäisjohtamisen ymmärtämisen kartoittaminen ja sen toimivuus työntekijöiden sekä esihenkilöiden osalta. Sen avulla pystytään tarkastelemaan kohderyhmien vastauksista nousseet eroavaisuudet ja yhteneväisyydet.

Tutkimusta varten aihe on tärkeä rajata, sillä esihenkilötyöskentelyssä on monta osa-aluetta, jotka vaikuttavat henkilöstön päivittäiseen työskentelyyn. Tämän vuoksi tutkimus keskittyy päivittäisjohtamisen malliin ja tämän vaikutukseen työntekijöihin ja esihenkilöihin.

## 2 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisesta on muodostunut uudenlainen johtamisen muoto organisaatioissa, joissa sääntöjen ja oikeiden ratkaisujen kertomisen sijasta henkilöstöä kannustetaan luomaan päätös itsenäisesti. Itsenäisellä päätöksenteolla ja työntekijää tukemalla vahvistetaan työntekijän ammatillista osaamista. Päivittäisjohtamisen avulla esihenkilö ja työntekijä on tietoisia työntekijän kehityksestä sekä muodostaa kehitysmahdollisuuden ohjeistuksiin ja toimintamalleihin. Pienessä yrityksessä yrittäjä vastaa johtamisesta kokonaisuudessaan. Suuremmissa yrityksissä voidaan kokea tarpeelliseksi erottaa omiksi osa-alueiksi strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen, suorituksen johtaminen ja päivittäisjohtaminen. (Laurent 2006, 8.)

Strateginen johtaminen on nykyhetkessä tehtäviä toimenpiteitä ja päätöksiä menestyksen varmistamiseksi. Se antaa yritykselle suuntaa päämäärän saavuttamiseksi määrittelemällä mahdollisuudet sekä haasteet. Strategisesta johtamisesta vastaa yrityksen ylin johto eli hallitus ja toimitusjohtaja. He täsmentävät myös yrityksen perustehtävää eli miksi yritys on olemassa. Perustehtävän määrittäminen on väljä, jolloin se antaa toiminnalle ja toiminta-ajatuksen toteuttamiselle tilaa. Operatiivinen johtaminen on strategisen johtamisen toteuttamista, josta vastaa yrityksen keski-johto. Keskijohtoon katsotaan esimerkiksi toimialojen johtajat, aluejohtajat ja suurten toimipaikkojen johtajat. Suorituksen johtaminen on jokaisen esihenkilön ja johtajan työtä, joka muodostuu osaamisen johtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja muutoksen johtamisesta. (Laurent 2006, 8–9.)

Yllä mainittujen johtamisen alueiden lisäksi on päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtamisesta vastaavat lähiesihenkilöt, jotka osallistuvat työntekijöiden kanssa päivittäiseen työskentelemiseen. Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan työsuorituksien johtamista sekä arkista ja päivittäistä toimintaa, joilla tuotetaan ja mahdollistetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuottaminen. Esihenkilö johtaa ja oivalluttaa jatkuvasti arjen työvirrän lisäksi yhteisissä palaverissa sekä kerran tai kaksi kertaa vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Päivittäisjohtamisen sisältö muodostuu työsuorituksista ja tiimin arkisesta toiminnasta sekä niiden kehittämisestä ja edistämisestä. (Laurent 2006, 8–9.)

Päivittäisjohtamisen työsuorituksien johtaminen perustuu yrityksen toimintamalliin. Toimintamallin muoto ja sisältö on yrityksen tavoitteiden mukainen. Se muodostuu prosesseista, jotka johtavat yhdessä johonkin lopputulokseen. Lopputulokseen pääsemiseksi on määriteltävä tavoit-

teet sekä millaisilla prosesseilla tavoitteeseen pyritään. Niitä hallitaan luomalla toimintaa kuvaavia malleja sekä koulutuksia. Näitä esihenkilö käyttää työvälineenään työntekijöidensä perehdytyksessä ja ohjaamisessa sekä hän pystyy mallien mukaisesti analysoimaan ja kehittämään työntekijöiden toimintaa. Toiminnan kehittämisen mallit voivat muodostua esimerkiksi tehokkuudesta, jota mitataan asiakkaan saamasta hyödyistä sekä siihen käytetystä resurssista. Usein tehokkuuden mittarina toimii asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja käytetty resurssi eli työaika. (Laurent 2006, 26–30.)

Johtamisen työvälineillä yrityksen toimintaa voidaan suunnitella, valvoa ja kehittää. Niiden tarkoitus on auttaa sekä tehostaa suunnittelua ja suunnitelmien toteuttamista. Suunnitelmien toimeen asettaminen ja kehittäminen helpottuu, kun henkilöstö ja suorituksien johtajat ymmärtävät yrityksen tavoitteen, tavoitteeseen pyrkimiseen asetetut prosessit sekä prosessien sisällöt. Käytännössä tällä tarkoitetaan, että esihenkilöt ja henkilöstö ymmärtää yrityksen tavoitteen, mitä on suunniteltu tavoitteen toteuttamiseksi ja mitä henkilöstöltä odotetaan osana tavoitteen saavuttamista. Tärkeää on, että tavoite on koko organisaation yhteiseksi hyväksi tarkoitettu. Tavoitteisiin pääsemiseksi esihenkilöillä on erilaisia työkaluja osana päivittäisjohtamisen toteuttamista. (Laurent 2006, 26–30.)

## 2.1 Tiimipalaverit ja valmennuskeskustelu

Päivittäisjohtaminen saa aikaan tuloksellista ja syvempää oppimista tukevaa tiimitoimintaa. Tiimien johtamisessa keskiöön nousee moninäkökulmainen yhteisöllinen keskustelu ja ohjaaminen kohti arjen toimia. Tiimipalaverissa vetäjä toimittaa jokaiselle osallistujalle muutaman alkulämmittelykysymyksen etukäteen käsiteltäväksi. Hän ottaa kaikki mukaan yhteiseen keskusteluun kysymyksillä, kuuntelemisella ja omia ajatuksiaan heittämällä. Vetäjä tarkkailee keskustelua ja nostaa tarvittaessa taustalla huomaamiaan punaisia lankoja keskusteluun käsiteltäväksi. Hän ohjaa keskustelun kohti arjen konkreettisia toimia ja ylöspäin organisaation näkökulmasta sekä syventää aiheen taustanäkökulmaa. Tarkoituksena on ymmärtää tilanne kokonaisvaltaisesti. Vetäjä valmentavalla otteella soveltaen tekee tiimipalavereista tuloksellisia mutta myös syvempää tietoisuutta ja kehittämistä tukevaa. Etukäteen toimitettujen kysymyksien avulla keskustelussa päästään nopeammin paljon pidemmälle ja tiimiläisillä voi olla jo näkökulmaa aiheeseen. (Soback 2021, 101–102.)



Toisena työvälineenä toimii valmentaminen sekä työntekijän ja esihenkilön väliset valmennuskeskustelut. Valmennuskeskustelun tarkoitus on vahvistaa työntekijän ammatillista osaamista oivaltamalla, jolloin esihenkilö ohjaa työntekijän oikeaan ratkaisuun, mutta päätöksenteon työntekijä tekee itsenäisesti. Yksi mittari valmennuskeskustelun onnistumiselle on se, että valmennettava poistuu keskustelusta paremmalla mielialalla kuin sinne saapuessaan. (Soback 2021, 218–222.)

Valmentaminen ei ole ainoastaan uudenlaisen ajattelun ja toiminnan aikaansaamista vaan se on myös sisäisien tilojen ruokkimista, joka auttaa työntekijää jatkamaan työskentelemistään ja matkaansa luottavaisena täysin energiavarastoin. Valmennuskeskustelussa on tarkoitus tuoda esille mieleen heränneet asiat, mutta myös ne onnistumisen tunteet ja kehitykset, jotka vahvistavat työntekijän ajatusta hänestä itsestään. Valmennuskeskustelu voi olla säännöllinen, jolloin kehityksen kaari on huomattavissa aikaisemmista keskusteluista syntyneistä muistiinpanoista. Keskusteluun voi käyttää myös valmista pohjaa, jolloin peruskysymyksien avulla saadaan kokonaisvaltainen kehityspolku työntekijästä. (Soback 2021, 218–222.)

## 2.2 Kehityskeskustelu

Yhteisöllistä kehittymistä voidaan tukea esihenkilön ja työntekijän välisessä kehityskeskustelussa, jonka esihenkilö käy jokaisen työntekijän kanssa erikseen. (Nummelin 2008, 140). Kehityskeskustelut ovat ottaneet suomalaisessa työelämässä määrällisen aseman, jolloin näitä pidetään yksi tai kaksi kertaa vuodessa. (Moisalo 2010, 67). Valmentavassa kehityskeskustelussa molemmat osapuolet saapuvat keskusteluun hyvin valmistautuneina ja keskeisiä kysymyksiä jo etukäteen pohdittuina. Ytimekäs kehityskeskustelun lomake toimii yleisen pohdinnan ja molemminpuolisen keskustelun pohdinnan välineenä (Soback 2021, 102–103.)

Kehityskeskustelu toimii työhyvinvoinnin tukimuotona, jossa työntekijän on mahdollista saada esihenkilöltään palautetta oman kehityksensä tueksi. Samalla pystytään varmistumaan molemminpuolisista odotuksista eli mitä työntekijä odottaa työltään ja mitä esihenkilö odottaa työntekijältä. Mitä selkeämmät odotukset ovat, sitä paremmin esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde kehittyy sekä antaa työntekijälle tukea oman työnsä suorittamiseen. Hyvä kehityskeskustelu auttaa esihenkilöä ja työntekijää onnistumaan omassa työssään. Keskustelu on molemminpuolinen, jolla tarkoitetaan että työntekijä pystyy samalla tuomaan esille millaista tukea

tai vastuuta hän odottaa esihenkilöltä. Se korostaa työntekijän henkilökohtaisia kehitystarpeita ja yhteistyön sujuvuutta sekä tukee työn hallintaa ja motivaatiota. (Nummelin 2008, 140–142.)

Kehityskeskustelun aikana käydään läpi työntekijän työhyvinvointiin liittyvät asiat esimerkiksi koetusta työstressistä ja siihen liittyvistä tukitoimista. Keskustelu muodostaa myös kehittämisajatuksia työntekijän, esihenkilön tai koko työyhteisön toimintaan. Kun kehityskeskusteluun paneudutaan puolin ja toisin, se pystytään näkemään lisäarvoa tuottavana työkaluna. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun vaikuttaa vuorovaikutuksen laatu, joka on ollut aikaisemmin työntekijän ja esihenkilön välillä. Mitä paremmin heidän välinen vuorovaikutussuhteensa toimii, sitä enemmän kehityskeskustelu tukee työhyvinvointia. (Nummelin 2008, 140–142.)

Parhaimmillaan esihenkilö tuottaa työntekijälle kokemuksen, jossa hän tuntee olevansa jotain parempaa, arvokkaampaa ja suurempaa kuin ennen kehityskeskustelua. Tuolloin hän kokee tulensa arvostetuksi ja hyväksytyksi juuri omana itsenään, jonka avulla hänellä on helpompi jatkaa henkilökohtaista kehitysmatkaansa. Mikäli esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde on ollut heikko tai huono ennen kehityskeskustelua, voi tämä muodostua padoksi heidän välilleen. Se on kuitenkin työntekijälle sekä esihenkilölle hyvä mahdollisuus lähteä purkamaan patoa kuitenkin toinen huomioiden ja kunnioittaen. (Nummelin 2008, 140–143.)

Huonosti toimiva yhteistyö voi myös tulla esille niin, että esihenkilö käyttää koko keskustelun negatiivisen palautteen kertomiseen. Varsinkin tuloksellisuuden arviointi on altis aihe keskustelun epäonnistumiselle. Kehityskeskustelun ei ole tarkoitus olla negatiivinen palautteenpurku tilaisuus, jossa työntekijä kokee itsensä arvottomaksi ja nöyryytetyksi. Tällaisissa tilanteissa esihenkilö voi syyllistyä työpaikkakiusaamiseen. (Nummelin 2008, 140–143.) Ammattitaitoinen esihenkilö käy vuorovaikutusta tiimiläistensä kanssa jatkuvasti työhön ja yritykseen liittyvissä asioissa. Ihmiset ovat herkkiä vaistoamaan muutokset ilmapiirissä, jolloin asioita ei kannata pantata kehityskeskusteluun saakka. (Moisio 2010, 68.)

### 2.3 Esihenkilötyö päivittäisjohtamisessa

Päivittäisjohtamisessa lähiesihenkilö tasapainoilee työssään yrityksen toiminnan asettamien tehokkuusvaatimuksien sekä asiakkaiden ja myös työntekijöiden odotuksien kanssa. Hänen vuorovaikutusosaamisellaan ja johtamistavallaan on suuri vaikutus tiimin sisäiseen ilmapiiriin sekä työntekijöiden välisiin vuorovaikutuksiin. Päivittäisjohtamisen esihenkilötyötehtävä muodostuu

usein kolmesta eri työskentelykulttuurista: ohjaus-, seurustelu- ja onnistumiskulttuurista. Ohjauskulttuuri on rakenne ja järjestelmäpohjainen. Toiminnan organisaation ollessa selkeä jokainen tietää omat työtehtävänsä, jolloin toimintaa ohjataan tavoitteilla, toimintamalleilla ja mittareilla. (Laurent 2006, 34–39.)

Ohjauskulttuuri ei suosi suoraan itseohjautuvuutta, sillä tavoitteena on ohjeistuksien mukainen ja tehokas työskenteleminen. Liiallista tehokkuutta tarkasteleva esihenkilö voi vaikuttaa kuitenkin negatiivisesti tiimin ryhmähenkeen ja ajatukseen omasta pärjäämisestään. Seurustelukulttuuri on ihmiskeskeistä esihenkilöjohtamista, joka painottuu osallistamiseen, yhteistyöhön, hyvinvointiin ja auttamiseen. Seurustelukulttuurissa on tunnetta, jolloin tiimien jäsenien keskinäinen suhde voi korostua työn kustannuksella, sillä suorituskeskeisyys puuttuu. Onnistumiskulttuuri keskittyy henkilöiden kyvykkyyden ja osaamisen hyödyntämiseen osallistamista edistämällä. Tuolloin arvostetaan henkilöiden erilaisuutta, joka on toimintaa rikastava tekijä. Se keskittyy luomaan onnistumista ja menestymistä henkilön uralla. Näistä kaikista muodostuu esihenkilön työtehtävä osana päivittäisjohtamista. Jokainen osa-alue tukee toisiaan muodostaen kokonaisuuden. Mikäli yksikin osa-alue nousee muita korkeammaksi, on sillä negatiivisen vaikutuksen riski. (Laurent 2006, 34–39.)

Kokonaisuudesta muodostuu esihenkilölle työtehtävä osaksi päivittäisjohtamista. Esihenkilö on innostavan kärsivällinen valmentaja, joka osallistaa henkilöstöä jakaen heille vastuuta, oivalluttaa, kannustaa ja on vuorovaikutuksessa oman tiiminsä kanssa. Hän myös tiedostaa yrityksen asettamat tavoitteet, joista hän keskustelee tiiminsä kanssa. Esihenkilön on tärkeä tutustua omaan tiimiinsä ja henkilöstöön. Työntekijöiden arvomaailman tunteminen kasvattaa luottamusta heidän välisessään suhteessa sekä auttaa tiimin johtamisessa. (Laurent 2006, 39–42.)

Tämä kokonaisuus ja tiimin tunteminen auttaa esihenkilöä toimimaan työssään, sillä hän toimii erilaisien henkilöryhmien ristipaineessa. Hän toimii kannustavana valmentajana omalle tiimilleen osana arkista työvirtaa. Tiimi osallistaa myös esihenkilöä kysymällä avustusta, perustelua tai toimintamallin muutosta. Tiimin ohella päivittäisjohtamisen esihenkilön oma esihenkilö asettaa sovittuja tehokkuusvaatimuksia päivittäisjohtamisen ollessa keskeisessä asemassa yrityksen tuottavuudessa ja toiminnan laadussa. Päivittäisjohtaminen on tasapainoilua laadun sekä tuottavuuden kanssa ja sen välissä henkilöstöä on tarkoitus valmentaa kohti yhteisesti sovittua palvelumallia. (Laurent 2006, 50–51.)

Esihenkilö toimii tiimensä työntekijöiden valmentajana. Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jolla pyritään kehittämään valmennettavan kykyä hänen oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana organisaatiota. Se on halu kehittää valmennettavien kapasiteettia itsenäisempään päätöksentekoon, kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja jatkuvaan kasvuun ihmisenä sekä työntekijänä. Valmentavassa johtamisessa keskiössä on arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen, ja tuen antaminen hyvien kysymyksien sekä kuuntelemisen avulla. Se luo valmentavan esihenkilön ja työntekijän välille vuorovaikutussuhteen sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden itsenäiseen päätöksentekoon hänelle sallittujen valtuuksien puitteissa. Kysymyksien ja kuuntelemisen kautta toteutettu johtaminen saa työntekijän hyödyntämään hänen omaa osaamistaan ja kehittää hänen ajatteluaan. Työntekijä tulee myös kuulluksi. (Soback 2021, 9–10.)

Valmentavassa johtamisessa luodaan turvallinen ympäristö, jossa oivallutetaan työntekijä toimimaan toimintamallien mukaisesti keskustelemalla yhdessä työntekijän kanssa kysymyksien avulla. Tuolloin keskustelussa enemmän on äänessä työntekijä itse, vaikka esihenkilö valmentaa häntä. Esihenkilö ohjaa työntekijää kohti oikeaa ratkaisua kysymällä ja kuuntelemalla. Kysymykset ruokkivat aktivoivaa asennetta, kun taas vastaukset ruokkivat passivoivaa asennetta. Tämän vuoksi kysymykset ovat yksi parhaista keinoista omatoimisuuden ja vastuunkannon kehittämisessä. (Soback 2021, 133.)

Tärkeää on myös kiittää ja kannustaa työntekijöitä. Kiitoksen, kannustuksen ja arvostuksen osoittaminen vahvistaa entisestään työntekijän toimintamallia. Se vahvistaa tiimiä ja nostaa työyhteisön ilmapiiriä. Kun valmennus nousee normiksi ja esihenkilö osoittaa kiittollisuutensa työntekijöille, siirtyy omatoiminen valmentaminen myös työntekijöiden keskuuteen, jolloin keskustelu ohjautuu heidän kesken kysymyksien avulla kohti vastausta. (Soback 2021, 217–218.)

Päivittäisjohtamisen toiminnan johtamiseen onkin luotu työvälineitä, joita esihenkilö pystyy hyödyntämään omassa työssään. Niiden on tarkoitus auttaa häntä henkilöstön ohjauksessa, perehdytyksessä, arjen työvirrassa tehtävissä päätöksissä sekä toiminnan kehittämisessä. Näitä ovat esimerkiksi strategisien lukujen merkkäminen yhteen tiedostoon, tärkeiden tavoitteiden ja palvelumallin selkeiden mallien sekä ohjeistuksien tekeminen. Selkeiden ohjeistuksien, palvelumallin ja tavoitteiden avulla esihenkilö pystyy käymään keskustelua ja perehdytystä tiimensä kanssa. Samalla esihenkilö ja työntekijät tiedostavat mitä heiltä odotetaan, mitä tavoitellaan, mistä löytää tietoa ja kuinka toimitaan. Strategisien lukujen esittäminen konkretisoi koko tiimille tehdyn työn tuloksen, josta huomataan koko tiimin tasolla onnistumiset sekä kehitettävät asiat. (Laurent 2006, 54–63.)

Mallintamisella luodaan perustaa myös toiminnan kehittämiseksi. Kun ohjeistuksessa huomataan ristiriitaisuutta, voidaan sitä kehittää parempaan suuntaan, samoin palvelumallia. Mikäli kaikki tieto olisi jokaisen esihenkilön ja tiimiläisen omalla vastuulla, muodostuu tästä laadullista poikkeamaa sekä ristiriitaisuutta. Mallintaminen osallistaa myös henkilöstöä, sillä he pääsevät vaikuttamaan omien ja yhteisien kokemusten perusteella ohjeistuksiin ja toimintatapoihin. Työntekijöille voidaan myös luoda omat tiedostot, jolloin työntekijä ja esihenkilö tiedostaa sovitut asiat sekä kehitettävät kohteet. On myös kehityksen kannalta tärkeää, että työntekijä pystyy tarkastelemaan aikaisemmin sovittuja asioita huomatakseen oman kehityskaarensa. Työntekijän toteutusta voidaan verrata tavoitteeksi kirjattuun lukuun tai tilanteeseen, jolloin työntekijän kehityksen arviointi ei ole esihenkilölähtöistä vaan perustuu toteumaan. Näin esihenkilöiden välisiä arviointieroja kyetään pienentämään ja arviointi on oikeudenmukaisempaa. (Laurent 2006, 54–63.)

Liian tarkkaa mittarien tarkastamista työntekijän työn arvioinnissa voi viedä tilaa itsenäiseltä toiminnalta. Tämän vuoksi on tärkeää keskustella työntekijän kanssa myös hänen tuntemuksistaan toteumasta. Arviointia voi toteuttaa myös mittarien tueksi muulla tavalla, kuten seuraamalla työntekijän työskentelemistä ja katsomalla asiakaslähtöisessä toiminnassa mahdollisia asiakkaiden jättämiä arviointeja. (Laurent 2006, 54–63.)

Päivittäisjohtamisessa mittareita, toimintamalleja, tavoitteita ja erilaisia pohjia ei luoda esihenkilön tai työntekijän rasitteeksi. Erilaisien toimintamallien ja mittareiden keskeisenä tehtävänä on auttaa esihenkilöä ja työntekijää toimimaan työssään tehokkaasti, arvioimaan toimintaa arvosteluiden, mittareiden ja kokemuksen osalta sekä kehittää toimintaa oppimansa tiedon perusteella. Tärkeää on myös, että työntekijä sekä esihenkilö oppivat katsomistaan mittareista ja tuloksista. (Laurent 2006, 82.)

## 2.4 Erimielisyydet päivittäisjohtamisessa

Valmentavassa päivittäisjohtamisessa keskustelussa annetaan tilaa myös erimielisyyksille, joissa annetaan eri osapuolille mahdollisuus tulla rauhassa kuulluksi. Silloin kyetään nostamaan esille tyytymättömiä tarpeita, jotka ovat konfliktien taustalla. Myös erimielisyyksissä tärkeää on kuunteleminen, jossa varmistetaan ettei osapuolet keskeytä toisiaan, jolloin he pystyvät rauhassa kertomaan asiasta, heidän tuntemuksestaan, huolesta, seurauksesta tai ajatuksesta. Näissä tapauksissa valmentavalla esihenkilöllä on tärkeä asema, sillä osapuolia erottavien asioiden tunnistami-

sen jälkeen hän ohjaa keskustelun aktiivisesti huomioimaan osapuolien kertomien asioiden yhdistäviin tekijöihin. Hän auttaa löytämään yhteisen tekijän tai juurisyyn luoden avoimelle keskustelulle pohjaa. Tämä on tärkeä tehdä, sillä usein konfliktitilanteissa olevat henkilöt eivät enää kuuntele toisiaan ja keskittyvät heitä erottaviin asioihin. Kiinnittämällä huomiota heitä yhdistäviin tekijöihin mahdollistetaan hyvä keskustelumahdollisuus. (Soback 2021, 104–105.)

### 3 Esihenkilötyöskentely

Esihenkilötyöskentely muodostuu esihenkilön omasta persoonasta, jonka vuoksi jokainen esihenkilö on erilainen, vaikka he toimisivat saman palvelumallin mukaisesti. Työ sisältää kuitenkin roolien sisäistämistä, joka luo esihenkilölle arvopohjaista työskentelyä. Rooli muodostaa myös vastuun päätöksenteossa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Esihenkilö on usein lähin luottamuksellinen henkilö työntekijälle, jolloin hän on suurin työkyvyn tukija usealla osa-alueella. Osa-alueilla tarkoitetaan työmotivaatiota sekä muutoksista työ- ja vapaa-ajalla.

Esihenkilön työ on tärkeä osa työyhteisöä, sillä inhimillinen pääoma on jokaisen yrityksen tärkein pääoma tulevaisuuden menestystekijöissä. Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä organisaatiossa on kyky kehittää organisaation sisäisiä tekijöitä osaamisen kasvatuksella sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla. (Manka 2012.) Esihenkilö ohjaa henkilöstöä heidän jokapäiväisessä työsssänsä sekä muutosvaiheissa ymmärtäen osaamisen, motivaation ja mielekkyyden merkityksen osana työskentelyä. Johtaminen ja esihenkilötyöskenteleminen toimii pohjimmiltaan palvelutehtävänä, jolloin asemavallan sijasta sen tulisi perustua arvovaltaan. Sen tavoitteena on mahdollistaa henkilöstölle edellytykset onnistua työssään ja tehdä sitä mahdollisimman hyvin. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 185–188.)

Esihenkilön työtehtävä on myös erilaisien ratkaisujen tekemistä, valintoja, suunnan näyttämistä, tukea ja ohjausta. Hän vaikuttaa rooliensa lisäksi omalla persoonallisella tavallaan toimia ohjaamalla toimintaa näkemyksiensä mukaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Uskottavampaa ja ammattimaisempaa esihenkilöä kuunnellaan ja oman asemansa vallankäyttäjää saatetaan kyseenalaistaa. Esihenkilötyö on vaikutusvaltaa antava työtehtävä, vaikka sanana se herättää mielipiteitä. (Kuusela 2013, 149–150.) Esihenkilötyön vaativuus on muuttunut ja lisääntynyt monella tavalla. Tämä johtuu osittain siitä, että työntekijöiden vaativuus- ja osaamistaso on kasvanut nopeasti. Tuolloin työntekijät vaativat esihenkilöltään enemmän saatuaan olla esihenkilöään paremmin koulutettuja. (Laurent 2006, 50–51.)

Esihenkilö muodostaa tiimissä oman paikkansa, johon vaikuttaa esihenkilön persoonallisuus. Hän voi olla tiimin sisällä keskiössä, jolloin hänestä lähtee suuntaviivoja työntekijöihin. Hän on kantava henkilö tiimissä muodostaen turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa merkittävästi tiimin toimivuuteen ja suoriutumiseen. Esihenkilö voi myös olla tiimin ulkopuolella, jolloin tiimin muut jäsenet ovat itseohjautuvia. Tässä on kuitenkin vaarana, että tieto oman tiimin tilasta ja ohjauksesta ei enää toimi, jolloin tiimin sisällä tapahtuu jotain ennakoimatonta. Tiimin jäsenet kokevat, ettei

esihenkilö ole kiinnostunut, jolloin he muodostavat uuden vastuujon tiimiläisten kesken. Tuolloin esihenkilön ja tiimin välinen vuorovaikutussuhde kärsii. Esihenkilö voi olla myös rajapinnalla, jolloin hänen yhteytensä omaan tiimiinsä säilyy koko ajan, mutta hänellä on mahdollisuus suoriutua myös muista työtehtävistä sekä projekteista. Hän säilyttää luottamuksen ja vuorovaikutuksen tiimiläisten kanssa. He myös tiedostavat, että esihenkilö auttaa heitä tarvittaessa. (Moisalo 2010, 26–31.)

Esihenkilöltä odotetaan myös laiskuutta, joka on käännetty osallistamiseksi. Hänen tulee olla tietoinen palaverissa käsiteltävistä asioista ja olla aiheesta perillä. Kuitenkaan monologi ei tuo työntekijöitä tarpeeksi lähelle aihetta. Tämän vuoksi esihenkilön tulee heittää vuoro kanssaoilijoille kysymällä esimerkiksi M alkuisia kysymyksiä, mitä mieltä he ovat aiheesta, miten asiaa voidaan edistää, millä tavalla tämä vaikuttaa työskentelemiseen. Ennen tätä kuvattiin laiskuudeksi, kun palaverin vetäjällä ei ollut automaattista johtopäätöstä vaan hän aloittaa vuorokeskustelun ennen viimeisen dian esittämistä. Nyt tätä tulkitaan arvokkaana ominaisuutena, jossa esihenkilö osallistaa muut palaverissa olevat henkilöt mukaan esityksen sisältöön. (Moisalo 2010, 31–32.)

Jokaisella esihenkilöllä on oma esihenkilö tukihenkilönä, jolta tulee löytyä aikaa ja kiinnostusta paneutua oman tiimiläisensä asioihin ja tilanteisiin. Esihenkilöillä on samat oikeudet oman esihenkilön tukeen kuin hänen tiimiläisilläänkin. (Moisalo 2010, 77.)

### 3.1 Esihenkilön roolit

Rooli on työtehtävästä sekä asemasta riippuvainen käyttäytymisodotus, jonka ihmiset ja yritykset ovat luoneet. Työelämässä on eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä, vaikka työtehtävät ovat muuttuneet itsenäistä päätösvaltaa sisältäviksi. Esihenkilöillä on alaisiinsa nähden ohjaus- ja kontrollointivaltaa, jotka muodostavat hänelle erilaisia rooleja. Tiimityöskentelyn lisääntyminen vahvistaa työntekijöiden asiantuntijuutta omaan työtehtäväänsä. Tämä on muuttanut esihenkilön roolia, jolloin oman esihenkilöroolin muodostaminen ja työn vastaanottaminen voi aiheuttaa epävarmuutta. Hänen tulee ottaa vastuuta, joka on yksi perustehtävistä. Ilman vastuun ottamista esihenkilö ei täytä rooliaan, jolloin työntekijät pyrkivät täyttämään johtamisen tarpeen. Tämä alustaa ristiriitatilanteisiin. (Nummelin 2008, 57–58.)

Rooli luo henkilölle oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka esihenkilö ottaa vastaan tulkiten ja värittäen sen omalla persoonallisella tavallaan. Esihenkilön ja johtajan roolit nähdään usein erityisinä, sillä työyhteisön toimintaan vaikuttamisen mahdollisuus koetaan oikeutetuksi. (Jalava 2001, 18–19.)



Esihenkilö toimii sparraajana, valmentajana, mahdollistajana ja tukihenkilönä, jotka muodostavat hänelle roolit työtehtävässä toimimiseen. Roolien painotus on organisaatiolähtöistä. Kaikkien roolien pohjimmainen ajatus on sisäisen motivaation kasvattaminen ja ohjaaminen eli motivaatiojohtaminen. (Aaltonen ym. 2020, 185.)

Esihenkilön työllä on emotionaalinen merkitys henkilöstöön ja kollegoihin. Hänellä on rooli, jonka kautta hänen asenteensa heijastuu suoraan työntekijöihin sekä heidän käsitykseensä työtoimikuvasta ja organisaatiosta. Tämän vuoksi optimistinen johtaminen yhdessä työntekijöiden kanssa luo optimistisempaa mielikuvaa työntekijöille ja luo työhön mielekkyyttä. Kannustavan esihenkilön kautta hänen tunteensa siirtyy työntekijöihin. Esihenkilöllä tulee olla taito kuunnella työntekijää, jolloin hän tuo itseään lähemmäksi työntekijää. (Manka 2012.)

Rooli muodostuu myös sen perusteella, miten hän havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat odotukset. Mikäli häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän saattaa muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaiseksi. Esihenkilö roolin kokonaisuus rakentuu hänen persoonansa mukaisesti jäsentäen vahvuudet ja mahdollisuudet kompensoimaan heikkouksia. (Jalava 2001, 18–20.)

### 3.2 Arvopohja ja päätöksenteko

Ainoastaan vuorovaikutuksella ei ole esihenkilön työssä merkitystä, mikäli siitä puuttuu sisältö ja substanssi. Oikeiden ratkaisujen ja päätöksien tekeminen on haasteellista, vaikka itse tilanteet voivat olla rutiininomaisia. Näitä voivat olla esimerkiksi päätökset, joihin työntekijöillä ei ole valtuuksia ja esihenkilö on valtuustasolla seuraava. (Moisalo 2010, 33.) Keskeinen osa esihenkilön todellisesta ja arvoa luovasta panoksesta on hyvien ja toimivien päätöksien tekeminen. Hänen tulee olla itsenäinen päätöksentekijä sekä ylemmän johdon päätöksien toimeenpanija. Muiden päätöksien toimeenpaneminen edellyttää myös soveltamistyötä, joka on osa päätöksen tekemistä. Esihenkilön päätökset koskevat usein työyhteisön toiminnan eri alueita, kuten strategiaa, tulevaisuuden kuvia, henkilöstöä ja työn tekemisen toimintatapoja. (Jalava 2001, 45–49.)

Päätöksenteko perustuu henkilön arvoihin eli periaatteisiin, visioon eli tavoitteistoon ja strategiaan eli toimintasuunnitelmaan. Näiden avulla henkilö luo mielikuvan, jonka avulla hän koostaa näkemyksensä tapahtumien kulusta osana päätöksentekoa. Näihin voi sisältyä myös omaksumispäätöksiä, jotka ovat päätöksiä siitä, lisätäänkö uusia päämääriä visioon tai uusia toimintamalleja strategiaan. Arvot ohjaavat päätöksentekoa rajaten ja hahmottaen ongelman, sillä ne vaikuttavat

siihen, millaisia vaihtoehtoja päätöksentekotilanteessa pidetään mahdollisina sekä mitä vaihtoehtoja ei voida ottaa huomioon. Johtamisessa arvot ohjaavat vision valintaa monella erilaisella tavalla, sillä ne vaikuttavat peruskysymyksiin, joita kysytään visiota etsiessä. Ne määrittelevät millaisia vaihtoehtoja harkitaan, millaisia kriteereitä käytetään valinnassa, käytetäänkö arvioitaessa jotain mittareita ja eteneekö visio organisaation asettaman vision suuntaisesti. (Jalava 2001, 45–49.)

Päätöksentekijällä on periaatteiden lisäksi visio, joka muodostuu niiden tavoitteiden kokonaisuudesta, jonka hän haluaa toiminnallaan saavuttaa. Esihenkilön päätöksen tekeminen on kokonaisuus, joka muodostuu hänen sekä organisaation näkemyksestä, tavoitteista, arvoista ja visioista. (Jalava 2001, 45–49.)

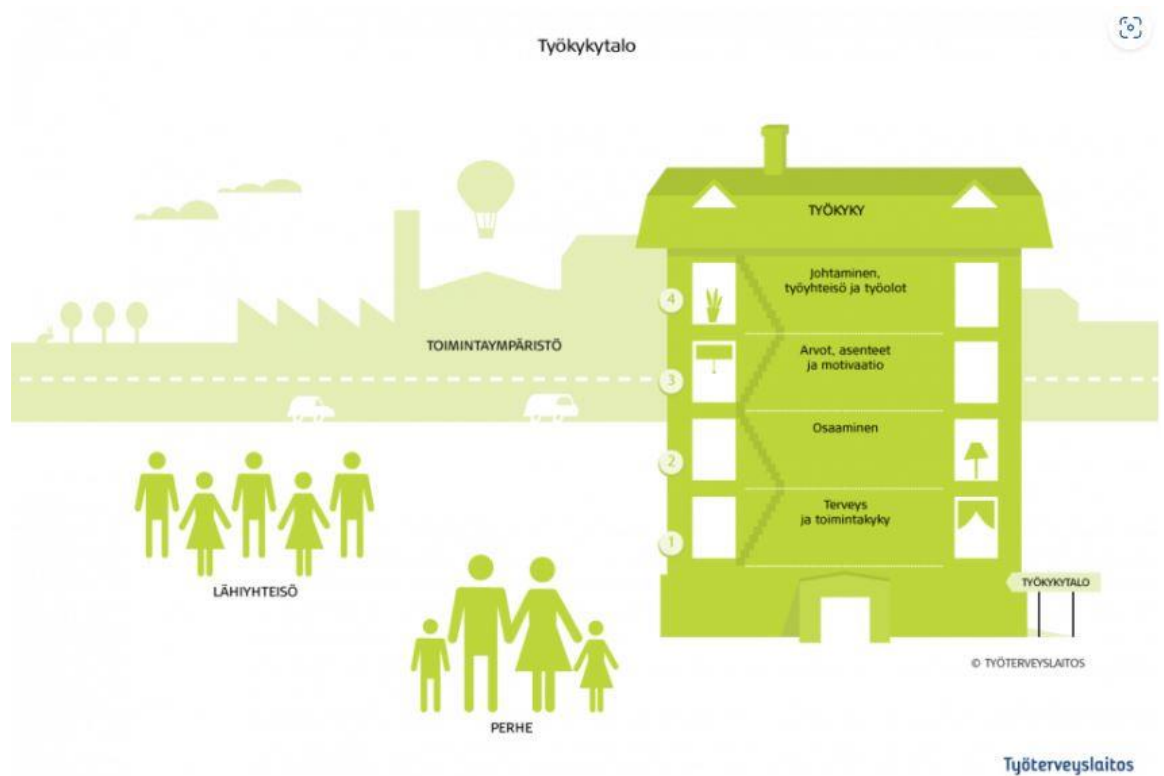
Lähes jokaisen esihenkilön ongelmalistalla on päätöksien ja ajan suhde, joka on konkreettinen näkökulma esihenkilöroolin muotoilutyössä. Esihenkilö kohtaa ulkoiset- ja sisäiset sidosryhmät eli esimerkiksi asiakkaat ja työntekijät standardoimattomassa muodossa. Tuolloin monet vaikeat ongelmat saapuvat ennemmin tai myöhemmin esihenkilön käsiteltäväksi. Ilman riittävää toimintaohjeistusta ja vastuualueita, toimintaympäristön monimutkaisuus vaikeuttaa esihenkilön toiminnan koordinoitua ja lisää epäjärjestystä. Tämän vuoksi esihenkilötyölle tulee varata riittävästi aikaa ja työtoimenkuvan rakentamisesta sekä rajaamisesta täytyy sopia yhdessä esihenkilön ja johdon kanssa. Vastuullinen päätöksenteko vaatii runsaasti informaatiota ja tiedon käsittelemistä. (Jalava 2001, 49–52.)

### 3.3 Esihenkilö työkyvyn tukijana

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi määritelmänä on kyky, jonka avulla työntekijä suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi, kuten fyysinen-, henkinen- ja sosiaalinen kunto. Tämän lisäksi kokonaishyvinvointiin vaikuttaa työpaikan fyysinen turvallisuus ja työilmapiiri. Ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, oivaltamaan, kehittymään ja luomaan ratkaisuja. (Viitala 2013, 212–214.)

Kun työntekijällä on mahdollisuus saada tukea työssään, hän pystyy pitämään työkykyään hyvänä, vaikka hänellä olisi terveyden kanssa haasteita ja työtehtävät ovat kuormittavia. Tuki ylläpitää työkykyä haasteellisissa ajan jaksoissa. Toisaalta työntekijä voi kokea työkykynsä myös huonoksi,

vaikka työtehtävät olisivat helppoja ilman kuormitustekijöitä. Työkyky on henkilön omaan arviointiin perustuva tulkinta, jonka mukaan hän tarvitsee tukea päivittäisessä työelämässä tai raskeimmassa ajan jaksoissa. (Nummelin 2008, 29.) Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työkyky-talomallin kuvastamaan työkyvyn kokonaisuutta. Työkykytalo on esitelty kuvassa yksi.



Kuva 1. Työkykytalo (Työkyky n.d.)

Työkykytalon perustan muodostaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyvykkyys. Näiden avulla ihmisen perustoimintokyky työ- ja yksityiselämässä mahdollistetaan. Toisessa kerroksessa kerrotaan oppimisesta. Taustalla Suomessa on peruskoulutus sekä henkilön ammatilliset tiedot ja taidot. Ammatillisesti tietojen sekä taitojen päivittäminen ja kouluttautuminen on tärkeä osa työmotivaatiossa ja työn mielekkyydessä osana työkykyä. Tätä korostetaan kolmannessa kerroksessa. Mikäli työ koetaan pakollisena osana taloudellisen tilanteen ylläpitämiseksi, työkyky heikentyy merkittävästi. (Työkyky n.d.)

Viimeisessä kerroksessa ilmaistaan esihenkilön vastuusta työhyvinvoinnissa. Heillä on vastuualue osana työkykyä ja työhyvinvointia, sillä esihenkilö organisoii ja kehittää työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa työelämässä. Lopuksi talon ympärillä on kerroksia sitovia asioita, kuten perhesuhteet ja lähiympäristö. Terveillä sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys ihmisen psyykkiseen hyvinvointiin. (Työkyky n.d.)

Tiimin arkeen, työn sujumiseen ja tuloksiin vaikuttaa se, kuinka kohdellaan muita työntekijöitä. Kohtaaminen muiden työntekijöiden kanssa saa puhujan näkemään itsensä kanssapuhujan silmin. Tuolloin tunnustettu työntekijä kokee tulleen arvostetuksi, mutta mikäli työntekijä huomaa, että hänen läsnäolonsa vältetään tai näkemyksiä väheksytään, hän kokee itsensä arvottomaksi. Päivittäiset tapaamiset työpaikalla luovat ja ylläpitävät työyhteisön henkeä. Tämä tarkoittaa, että toisen henkilön tervehtimisellä kahvikoneen ääressä on merkitystä hänen loppupäiväänsä. (Kuusela 2013, 41–43.)

Jokaisella työntekijällä tulisi olla henkilö, jonka kanssa he voivat keskustella luottamuksellisesti silloin, kun tuntuu ettei voimat riitä työssä suoriutumiseen tai työn mielekkyys katoaa. Tällainen henkilö on usein esihenkilö, joka pystyy tarvittaessa valtuuksiensa puitteissa avustamaan työntekijää esimerkiksi keventämällä työtehtäviä määrälliseksi ajaksi. Hänen tulee kuitenkin tilanteen vaatiessa ohjata työntekijä myös työterveysaseman vastaanotolle. Tämä voi olla esihenkilölle joskus haasteellista, jos työntekijä osoittaa luottamuksensa esihenkilöä kohtaan kertomalla hänelle henkilökohtaisesta tilanteestaan ja esihenkilö huomaa työntekijän tarvitsevan ammattilaisen avustusta työterveyspalvelusta. (Viitala 2013, 228.)

Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa myös esihenkilön oma työhyvinvointi. Hänen on tärkeää tunnistaa omat henkilökohtaiset resurssinsa pystyäksään olemaan läsnä organisaatiossa (Manka 2012). Työntekijän lisäksi myös esihenkilö tarvitsee tukea päivittäisissä työtehtävissään, jolloin keskusteleminen oman esihenkilön tai kollegoiden kanssa antaa hänelle varmuutta sekä tietoa nykyisessä johtamiskulttuurissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 3).

### 3.4 Esihenkilön työhyvinvointi

Tiimiin heijastuu esihenkilön työhyvinvointi, jonka vuoksi hänen kannattaa panostaa omaan hyvinvointiinsa ja jaksamiseensa. Työhyvinvoinnistaan huolehtiva esihenkilö jaksaa paremmin sekä kykenee innostumaan työtehtävistään, alaisten tilanteista ja niissä avustamisessa. (TTL 2017.)

Kuitenkin kun esihenkilö toimii työssään sidosryhmien välillä, on valitettavan tavallista, että hänen työtoimenkuvansa on yhteisön haasteellisimmin hahmotettavissa sekä vaikeaselkoisin. Tuolloin esihenkilö voi kuormittua työssään, kun työtä muodostuu liikaa ja työpäivä loppuu kesken. Kun työtehtäviä kasaantuu liikaa, saadaan työpäivän aikana tehtyä pakolliset tehtävät. Suuri työkuorma aiheuttaa stressiä sekä sekoittaa työ- ja vapaa-ajan keskenään, jolloin näiden tasapaino

horjuu. Puheluita saapuu tasaiseen tahtiin ja työntekijät tarvitsevat avustusta työpäivän aikana, jolloin he odottavat esihenkilön olevan nopeasti saatavilla. (Jalava 2001, 50–52.)

Stressinhallinta on keskeinen työelämätaito yksilö- sekä organisointitasolla. Työn ja henkilön välistä vuorovaikutusta on mahdollista kehittää, jolloin esihenkilö kokee oman työnsä hallittavaksi. Työelämän muutokset näkyvät selkeimmin esihenkilötyössä. Työtehtävät lisääntyvät henkilöstön kasvaessa ja ne muuttuvat vaativammiksi ja laajemmiksi. Esihenkilön tulee omaksua uutta tietoa nopeammassa tahdissa ja hänen tulee kertoa tieto henkilöstölle luottamusta herättäen ammatitaitoisesti. Esihenkilöt kokevat työssään haittaavaa ja keskeyttävää kiirettä henkilöstöä enemmän, jolloin heille muodostuu enemmän työpäivän jälkeen tehtävää työtä. Se muodostaa haasteellisuutta oman työn suunnittelemiseen, kun äkilliset ja kiireelliset työtehtävät menevät perustyötehtävien edelle. (Nummelin 2008, 15–27.)

Mitä enemmän esihenkilöllä on alaisia, sitä suurempi riski hänellä on sairastua työkuormitukseen. Työkuormituksen ehkäiseminen on mahdollista, kun esihenkilölle tarjotaan tukimuotoja. Tukimuodoilla tarkoitetaan tukea omalta esihenkilöltä ja kollegoilta, työnohjausta ja mentorointia. Esihenkilön voidessa hyvin hän pystyy tarjoamaan työntekijöille heidän tarvitseman tuen työn suorittamiseksi. Mikäli esihenkilö on liian stressaantunut, se heijastuu päivittäisjohtamiseen ja tulevaisuuden suuntautumiseen. (Nummelin 2008, 15–27.)

Ylikuormittumisen yleisiä merkkejä ovat univaikeudet, hajamielisyys, keskittymis- ja suoriutumisvaikeudet sekä työpäivän jälkeinen jaksamattomuus. On tärkeää tunnistaa ja tarkastella oman työhyvinvoinnin tilannetta. On hyvä pysähtyä välillä tarkastelemaan työn kokonaisuutta, analysoida haasteita ja rauhoittaa työtilanteita. Esihenkilön tulee myös keskustella työtehtävistään, mikäli hän kokee, ettei pysty suoriutumaan siitä odotetulla tavalla tai aikataulussa. Vuorovaikutuksella on vaikutus hyvinvointiin, jonka vuoksi kannattaa keskustella tehtävistä kollegoiden, esihenkilön tai tiimin kanssa. Haasteiden kanssa ei kannata jäädä yksin, sillä esihenkilön ei täydy hoitaa kaikkea itsenäisesti. Hän näyttää arvostusta työntekijän ammattitaidosta siirtämällä työtehtäviä heille, jos tämä on mahdollista. (TTL 2017.)

Kun esihenkilö voi hyvin, ihanteellisessa tapauksessa työ luo hänelle imun eli tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen työtehtäviin. Työstä voi muodostua niin mielenkiintoinen, että se koetaan enemmän harrastuksen omaisena. Kuitenkin myös harrastuksista ja töistä tarvitaan jaksottamista levon, vapaa-ajan ja työnteon välillä. Näiden peruselementtien tulee olla kunnossa, työhyvinvoinnin ja mielenkiinnon ylläpitämiseksi työelämässä. On esitetty 8 + 8 + 8 vuorokausi-

ryhmiä, jolloin kolmasosa vuorokaudesta on vapaa-aikaa, yksi töitä ja yksi lepoa. On tärkeää tunnistaa itselle sopiva työmäärä ja aikapaine, sillä taso vaihtelee henkilöiden kesken. Jokaisella työntekijällä mutta myös esihenkilöllä on vastuu seurata omaa työhyvinvointia. Tarvittaessa aiheesta tulee keskustella tai pyytää apua omalta esihenkilöltä tai työterveyslääkäriltä. (TTL 2017.)

### 3.5 Esihenkilö tukee muutoksissa

Työntekijällä voi tapahtua työssä ja yksityiselämässä muutoksia, jotka aiheuttavat tunnemuutoksia etenkin, jos muutokset tapahtuvat nopeasti, jolloin työntekijä ei kerkeä käsittelemään kohtaamaansa tilannetta tai asiaa. Positiivisissa sekä negatiivisissa muutosprosesseissa työntekijä tarvitsee tilaa ja tukea omille tunteilleen. Yleensä työntekijä saa tarvitsemaansa tukea yhteisöllisellä jakamisella ja keskustelemisella, mutta myös esihenkilön kannattaa reagoida tilanteeseen. Esihenkilön yksi perustehtävistä on olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästään ja tämän selviytymisestä työssään sekä tarjota työntekijälleen tukea hänen tarvitsemallaan tavalla. Tarve tuen antamiseksi voi muodostua yksittäisen työntekijän lisäksi muissa työntekijöissä esimerkiksi organisatiomuutoksissa. Kuuntelemalla, osoittamalla kiinnostusta ja kunnioitusta esihenkilö viestii arvostustaan työntekijöitä kohtaan. (Tammi 2005, 1–8.)

Organisaatiomuutoksessa työntekijöille muodostuu usein uhkakuvia sekä pelkoa tietämättömyyden vuoksi, jolloin esihenkilön roolin tärkeys korostuu. Hän kuuntelee työntekijöitä eikä ole muutostavastarinnan esteenä vaan käy vuorovaikutusta heidän kanssaan. Työntekijöille tulee ohjata selkeää, asiallista sekä kysymyksiin vastaavaa luottamusta rakentavaa viestintää. Muutoksissa viikoittaiset palaverit ja keskustelut vievät muutosta lähemmäksi työntekijöitä, kun he saavat ilmaista tuntemuksensa sekä keskustella aiheesta luvan kanssa myös muiden tiimissä työskentelevien kanssa. Esihenkilön tulee olla hereillä sekä pyrkiä antamaan vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Samalla keskustelusta nousseita asioita voidaan viedä eteenpäin selvitettäväksi, mikä nostaa luottamuksen tunnetta esihenkilöä kohtaan. On myös tärkeää, ettei palaverit ole ainoastaan asiasisältöistä vaan otetaan välillä aikaa myös avoimelle keskustelulle. Kuulumisien kyselemisellä esihenkilö siirtää sanan työntekijöille ja osoittaa näin arvostusta olemalla kiinnostunut työntekijöistään. (Tammi 2005, 9.)

Esihenkilöt ovat avainhenkilöitä ottamaan vastaan työhön kohdistuvat muutospainet. Esihenkilöiden suhtautumistapa paineisiin vaikuttaa siihen, millä tavalla paine vaikuttaa työyhteisöön ja

kuinka he sitä käsittelevät. (Nummelin 2008, 44.) Muutokset aiheuttavat epävarmuutta. Henkilöstön epävarmuuteen ja siitä syntyvään kokemukseen vaikuttaa se, millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on muutostilanteessa. Ihanteellisessa tilanteessa henkilöstö voidaan ottaa mukaan vaikuttamaan ja heidät otetaan huomioon jo suunnitteluvaiheessa ennen muutostilanteen alkamista. (Nummelin 2008, 15–18.)

Johdon ja esihenkilön ollessa sitoutuneita muutokseen he kykenevät innostamaan henkilöstön muutostyöhön, sillä muutostyö syntyy tunteista. Jos johto ei seiso muutoksen takana tai henkilöstöä ei huomioida, epävarmuus lisääntyy ja muodostaa huolestuneisuutta tulevaisuudessa. Se vaikuttaa myös henkilöstön luottamuksen tunteeseen johtoa kohtaan. Mitä sitoutuneempi työntekijä on työhönsä, sitä enemmän muutos aiheuttaa tunteita ja epävarmuutta joka esihenkilön kannattaa huomioida muutostilanteessa. Keskeisen roolin muodostaa myös tiedonkulku, kuinka esihenkilö viestiin henkilöstölle aiheesta, mutta myös se kuinka johto viestii muutoksesta organisaatiossa. (Nummelin 2008, 15–18.)

Muutokset edellyttävät esihenkilöltä hienotunteisuutta ja kärsivällisyyttä. Liian nopea eteneminen aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa sekä mahdollista leiriytymistä työntekijöiden kesken. Tuolloin heistä tulee toistensa kilpailijoita ja tunnelma kiristyy tiimin sisällä. Samalla näiden estämiseksi lähiesihenkilöiden tulee olla aktiivisia sekä käydä myös kahdenkeskisiä keskusteluita työntekijöiden kanssa. Näin työntekijälle annetaan mahdollisuus puhua rauhassa luottamuksellisesti, jolloin hän pystyy ilmaisemaan oman mielipiteensä. (Tammi 2005, 9–12.)

## 4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on kokonaisuus, jonka kautta käsitellään inhimillistä pääomaa ja sen tarvitsemia ratkaisuja. Osa henkilöstöjohtamista on viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joiden avulla henkilöstö pystyy kommunikoimaan keskenään sekä eri hierarkiatasojen välillä. Esihenkilöltä odotetaan jatkuvaa viestintää, jonka vuoksi hänen kannattaa kehittää viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan ymmärtääkseen näiden hyödyntämisen työtehtävässään.

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla varmistetaan yrityksen tarvitsema työvoima, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun henkilöstöratkaisujen avulla mahdollistetaan yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen muodostuu henkilöstön työn mielekkyydestä ja sen luomasta motivaatiosta. Henkilöstön työn mielekkyyttä ja motivaatiota sekä ammattitaitoa ylläpidetään esihenkilön ja työntekijän välisillä viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla. (Viitala 2013, 15–17.)

Henkilöstöjohtaminen on tekijä, joka lisää merkittävästi työn tehokkuutta. Johtamisjärjestelmä, jonka mukaan organisaatiota ohjataan, muodostaa organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevien henkilöiden välille vuorovaikutussuhteita. Esihenkilöt vaikuttavat yksilöihin ja ryhmiin. Heillä on valtaa ja valtuuksia työn tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin. Näitä ovat yhteistyö, toimintamallit sekä osallistumis- ja vuorovaikutusmahdollisuudet. He ovat vastuunkantajia, tiedon välittäjiä, työn organisoijia ja hyväksynnän antajia. Sujuva yhteistyö muodostaa työtyytyväisyyttä ja lisää tehokkuutta sekä luottamusta. (Nummelin 2008, 42–45.)

### 4.1 Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Sanallisessa sekä sanattomassa vuorovaikutuksessa on aina jonkinlainen sanoma eli viesti, jolloin sitä voidaan tarkastella viestintätieteellisestä näkökulmasta. Sen aikana molemmat vuorovaikutuksen osapuolet lähettävät sekä vastaanottavat viestintää. Relationaalisen viestinnän teorian mukaan viestintä sisältää samanaikaisesti sisältö- ja suhdetason. Tällä tarkoitetaan, että joka kerta viestimme sisällön lisäksi muodostuu jonkinlaista suhtautumista toiseen henkilöön. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)



Vuorovaikutus muodostuu useista kerroksista: verbaalisesta- ja nonverbaalisesta viestinnästä, havainnoimisesta sekä kuuntelemisesta. (Isotalus ym. 2017, luku 1). Hyvää toivottua viestintää ovat käyttäytyminen, vastavuoroinen viestintä, yhteistyökykyisyys, suvaitsevaisuus, muiden huomioiminen ja hienotunteisuus (Kuusela 2013, 41).

#### 4.2 Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Yksi esihenkilön tärkeimmistä työkaluista on viestintä- ja vuorovaikutustaidot muun ammatillisen osaamisen lisäksi. Ihmiset viestivät toisilleen nonverbaalisesti eli sanattomasti aina ollessaan tekemisissä toistensa kanssa. Esihenkilöltä odotetaan jatkuvaa viestintää organisaatiossa, jolloin vuorovaikutuksellista osaamista on suositeltavaa harjoitella. Taitavassa vuorovaikutuksessa henkilö kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään tarpeellisesti tilanteen mukaan. Joskus viestintän tulee olla hyvin nonverbaalista, kun esihenkilö viestii työntekijälle sanattomasti kuuntelevansa hänen sanomaansa ja olevansa kiinnostunut hänen aiheestaan. Tämä antaa työntekijälle luvan jatkaa keskustelemista ja tuoda esille hänen omia näkemyksiään ja kerrontaansa. Toisessa tilanteessa tarvitaan johdattavaa vuorovaikutusta, jolloin esihenkilö ohjaa keskustelua oikeaan suuntaan esittämällä avain kysymyksiä tai lauseita kuitenkin antaen työntekijän johtaa keskustelua. Vuorovaikutus on monisyistä, tärkeää ja tarpeen tullen kehitettävissä olevaa. (Isotalus ym. 2017, luku 1.)

Esihenkilön tarvitsemat vuorovaikutustaidot eivät muodostu ainoastaan sanallisesta keskustelusta tai kuuntelemisesta. Osa vuorovaikutusta on tulkita toisen osapuolen kokonaisviestintää. Verbaalisen ja nonverbaalisen viestintöjen ollessa ristiriidassa, uskotaan usein enemmän nonverbaaliseen viestintään, jota on haasteellisempaa peittää. Käytäntötasoisesti esihenkilön kysyessä työntekijältä kuinka hän voi, työntekijä vastaa usein voivansa hyvin. Tuolloin nonverbaalisesti hänen viestintänsä voi muuttua ristiriitaiseksi, joka on esihenkilölle merkki puuttua tilanteeseen. (Isotalus ym. 2017, luku 1.)

Osa vuorovaikutusta on kuunteleminen ja kuuntelutaidot. Esihenkilö hyödyntää kuuntelutaitoaan työelämässään löytämällä ydinsanomien kuulemastaan esimerkiksi tiimin yhteisessä palaverissa. Hän arvioi kuulemaansa ja havainnoi puhuvan henkilön näkökulman sekä hänen viestintänsä tarkoituksen eli mitä hän haluaa puheellaan tuoda ilmi. Tämän jälkeen kuullusta puheesta erotetaan mielipiteet ja faktat toisistaan, jolloin esihenkilön täytyy pyrkiä havainnoimaan tiimiläisten vai-

kuttamispyrkimykset luoden samalla päätelmiä kuulemastaan. Havainnointia luodaan myös tulkitsemalla nonverbaalisia eleitä. Kuuntelutaito on yksi osa vuorovaikutuksen prosessia. (Isotalus ym. 2017, luku 1.)

Puhutun vuorovaikutusosaamisen lisäksi esihenkilön tulee omata alakohtaisesti viestinnällistä osaamista. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde usein edellyttää professionaalisen viestintäsuhteen piirteitä. Usein viestintään sisältyy epäsymmetrisyyttä sekä jännittyneisyyttä erilaisista tilanteista ja sopimuksista työsuhteessa. Professionaalista viestintäsuhdetta määrittää se, että toinen osapuolista on jonkin alan asiantuntija tai ammatillisessa suhteessa toiseen osapuoleen. Tällaiset viestintäsuhteet kohdistuvatkin yleisesti sisältöön tai asiaan keskittyen, jolloin unohdetaan sisällön liittyvän suhdeympäristöön. Myös viestinnällisessä vuorovaikutuksessa tuleekin muistaa läsnäolon merkitys toiseen osapuoleen. (Isotalus ym. 2017, luku 2.)

Esihenkilö on työpaikallaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa, joka sisältää keskusteluiden ja viestinnällisen vuorovaikutuksen lisäksi pieniä tekoja sekä eleitä kuten tervehtiminen, ohikulkevasti kehuminen eilisestä tehtävästä sekä kuulumisien kysyminen. Esihenkilön vuorovaikutus ulottuu työntekijän ajatukseen organisaatiosta. (Kuusela 2013, 41.)

Muuttuneessa työympäristössä esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat muokkautuneet enemmän työntekijää tukevaksi ja arvostavaksi toiminnaksi. Kuitenkin johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on jatkuva prosessi läpi eliniän, jossa osaaminen kehittyy työn lomassa. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan omaan vuorovaikutusosaamiseensa tietoisella kehittämisellä lukemalla kirjallisuutta, analysoimalla omia vuorovaikutustilanteita tai kysymällä palautteita ja neuvoja. Neuvon kysyminen voidaan mahdollistaa kollegoiden välisissä vuorovaikutustilanteissa, koulutuksissa tai oman esihenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa. Omaan vuorovaikutusosaamista on mahdollista oppia myös kuuntelemalla. Kuuntelemalla toisen työskentelyä eli vierikuuntelussa pystyy kartoittamaan kollegan toimintaa ja vuorovaikutusta, toistaako hän joitain eleitä tai sanontaa, jonka avulla hän vahvistaa omaa esihenkilöroolia tai persoonaansa. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen edellyttää kaikkien osapuolien halukkuutta ja sitoutumista. (Isotalus ym. 2017, luku 3.)

Aidossa vuorovaikutuksessa oleva esihenkilö saa työntekijät sitoutumaan omaan työhönsä ja ponnistelemaan työhön asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esihenkilön vuorovaikutuksen avulla hänellä on vaikutus työntekijän ajatukseen hänen omasta arvostaan, hyväksynnästä ja tärkeydestään. Esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa on jatkuvasti esillä esihenkilön puo-

lelta saapuvat vaatimukset, työntekijän kannalta tulevat hyväksynnän odotukset ja pyrkimys itsemääräämiseen eli itseohjautuvuuteen. Esihenkilön vuorovaikutuksesta ja työntekijän vastaanottavuudesta riippuen esihenkilön suunnalta tulevat vaatimukset työntekijä voi kokea työtään tukevana tai rajoittavana tekijänä. (Nummelin 2008, 43–46.)

Ulkoapäin ohjautuva työntekijä kaipaa enemmän esihenkilön tukea, kun sen sijaan sisältä päin ohjautuva ja itsenäisyyttä arvostava työntekijä voi kokea esihenkilön ohjaamisen rajoittavana tekijänä. Tuolloin hän tarvitsee esihenkilöltä epäsuoraa tukea, jossa esihenkilö oivalluttamisen kautta ohjaa työntekijää, jolloin hän tekee päätelmät itsenäisesti ja pyytää esihenkilöltä hyväksyntää itseohjautuvuuden jatkamiseksi. Ihanteellisimmassa tilanteessa esihenkilö löytää työntekijöidensä kanssa tasapainon, jossa yhdistyvät itseohjautuvuus, hyväksynnän odotukset ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Nummelin 2008, 43–46.)

## 5 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimuksen tekeminen alkaa aiheesta tai ideasta, joka kehittyy sekä rajautuu tarkemmin tutkimuksen vaiheiden aikana ja muotoutuu varsinaiseksi tutkimuskysymyksi. Tutkimuksen lähestymistavat voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin, jotka eivät poissulje toisiaan. Nämä voivat täydentää toisiaan tutkimuksessa.

### Kvalitatiivinen tutkimus

Määrällinen tutkimus mittaa ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroavaisuuksia. Se vastaa kysymyksiin, kuinka ja miten usein. Kvantitatiivisessa menetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti, jolloin tutkittavia asioita ja näiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti lukujen avulla. Tutkijan ollessa puolueeton, puhutaan objektiivisesta tutkimuksesta, jolloin tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. Määrällinen tutkimus muodostuu muuttujista ja mittareista. Muuttujilla tarkoitetaan asiaa, josta tietoa halutaan. Se voi olla esimerkiksi henkilöä koskevia tietoja kuten toiminta tai ominaisuus. Mittari toimii välineenä, jonka avulla tutkimus suoritetaan. Sen avulla saadaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Mittareita ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomakkeet. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset esitetään numeroina, esimerkiksi tunnusluvuilla, jonka jälkeen tutkija tulkitsee saadun numeraalisen tiedon sanallisesti. Näin muodostuu johtopäätökset eri tietojen suhteesta ja eroavaisuuksista toistensa kanssa. (Vilkkä 2007, 13–14.)

### Henkilöiden tutkiminen

Luonnollisten henkilöiden tutkiminen mahdollistetaan siten, että tutkittavat asiat muutetaan rakenteelliseksi eli operationalisoidaan ja strukturoidaan. Operationalisoinnissa teoreettiset käsitteet ja teoria muutetaan arkikielen tasolle ja mitattavaan muotoon. Muuttujat eli henkilöt puretaan rakenteellisesti ennen mittaamista pienempiin osa-alueisiin kysymyksillä ja vastausvaihtoehtoilla. Näitä ovat kyselyissä usein esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus ja ammattitaso. Saatujen tietojen avulla vastaajien profiili pystytään havainnollistamaan. (Vilkkä 2007, 13–37.)

Strukturoinnissa tutkittava asia ja ominaisuudet suunnitellaan ja vakioidaan. Tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksi ja vaihtoehtoiksi niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla ja nämä voidaan kysyä kaikilta vastaajilta. Jokaiselle muuttujalle annetaan arvo, joka ilmaistaan symboleina kuten numeroina tai kirjaimina. Operationalisointi ja strukturointi tapahtuu ennen aineiston keräämistä. (Vilkkä 2007, 14–17.)

Määrällisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että vastaajia on paljon. Suositeltava määrä vastaajille on vähintään sata (100) henkilöä varsinkin, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Suurella vastausmäärällä tutkija pystyy havainnoimaan saatua tulosta paremmin, sillä mitä suurempi otos on, sitä paremmin otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Kysely ei ole sama kuin määrällinen tutkimus, mutta määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein kyselyä tutkimusaineiston keräämisessä. (Vilka 2007, 17.)

#### Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä tulee huomioida kysymyksen asetteleminen ymmärrettävään muotoon, jolloin vältetään tuloksien virheellistä tulkintaa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida luotettavuustarkastelussa validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Tutkimuksen luotettavuus N.d). Validiteetti saa laadullisessa tutkimuksessa enemmän huomiota. Kyse on siitä, onko tutkimus pätevä eli onko tutkimus perusteellisesti tehty ja onko saatujen tuloksien päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, luku 3.3.1.)

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen herkkyyttä muutoksille. Se kuvastaa myös tutkimuksen tuloksien luotettavuutta ja johdonmukaisuutta reliabiliteetin arvioinnissa. Tutkimuksen aihe ja luonne voivat vaikuttaa osallistuneiden vastauksiin, jolloin tutkimustuloksiin tulee suhtautua kriittisesti. Ajallinen reliabiliteetti kuvastaa mittauksien tai havainnointien pysyvyyttä eri aikoina. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, luku 3.3.2.)

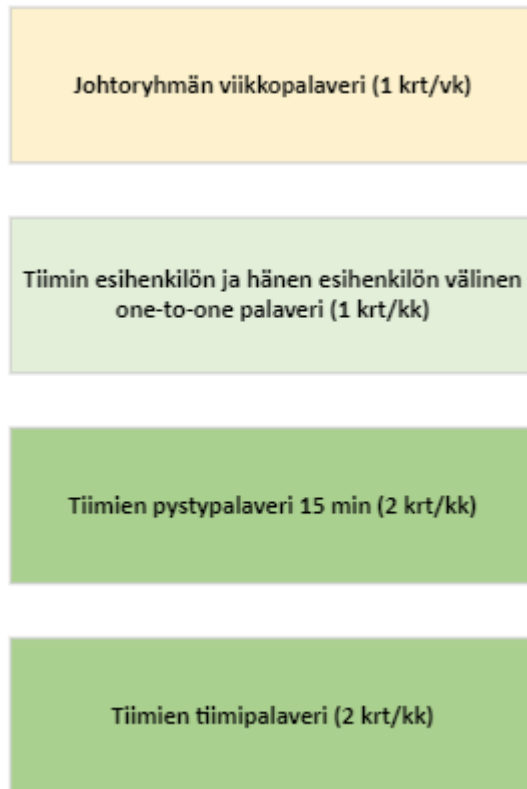
Jokaisella tutkimuksella on tarkoitus. Kvantitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa henkilöitä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Vertailevassa tutkimuksessa vertaillaan samanlaisia henkilöitä koskevia asioita tai luontoa koskevia ilmiöitä. Tavoitteena on ymmärtää paremmin tarkasteltavan asian kohdetta ja selittää tuloksista muodostuvia eroavaisuuksia. Saatujen tuloksien avulla voidaan muodostaa johtopäätös, kehitysehdotus tai syy seuraus suhde. (Vilka 2007, 18–20.)

## 6 Päivittäisjohtaminen Yrityksessä

Yritykset valitsevat johtamismallin yrityksen tilanteen tai elinkaaren mukaan, jolloin mallit muuttuvat ja muuttuvat yrityksen mukana. Johtamisen malli voi olla henkilöstöön, laatuun, tavoitteisiin tai prosesseihin painottuvaa, joiden mukaan yrityksen toiminnan arkea rakennetaan. Toimeksiantajan johtamisen malli on muuttunut, jonka toimivuutta ja kehitystarpeita selvitetään tutkimuksen avulla.

Johtamisen malli on muuttunut yrityksen kasvun ja kehityksen mukana. Päivittäisjohtamisen mallista on luotu selkeä toimintakuvio, jonka avulla työntekijöille ja esihenkilöille mahdollistetaan saumaton tiedonkulku sekä työtehtävien muodostaman ammatillisen osaamisen kehittäminen.

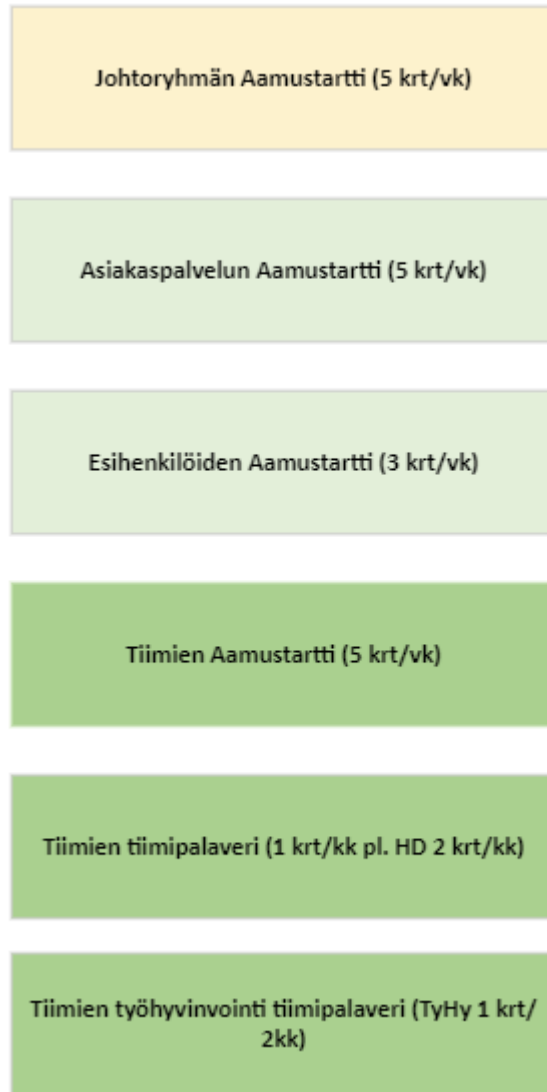
Ennen päivittäisjohtamisen malliin siirtymistä palaverimallina (kuva 2) jokaiselle tiimille järjestettiin kaksi kertaa kuukaudessa 15 minuutin pystypalaverit. Tämän lisäksi kaksi kertaa kuukaudessa järjestettiin päivittäisjohtamisen mallissakin säilytetty tunnin tiimipalaveri, jonka tarkoituksena on syventää ammatillista osaamista ja luoda vuorovaikutusta tiimin työntekijöiden välillä. Esihenkilöiden kesken järjestettiin kerran viikossa viikkopalaveri. Johtoryhmällä ei ollut palaverimalliin istutettua palaveria, vaikka heillä oli vakiintunut viikkopalaveri.



Kuva 2. Aikaisempi johtamisen malli

Palaverimalli ei ole ollut palveleva muuttuvassa contact center -ympäristössä, jossa tilanteisiin täytyy pystyä reagoimaan riittävän nopeasti. Kun toistuvia kontakteja tai ongelmatilanteita huomataan usean päivän viiveellä, vaatii tilanteen korjaaminen enemmän resurssointia ja tutkimista. Viivästynyt viestintä vaikuttaa asiakaskontaktien laatuun sekä työntekijöiden ammatilliseen luottamukseen työnantajaa kohtaan. Saumaton viestintä rakentaa työyhteisön luottamusta.

Yritystoiminnan kasvaessa ja kehittyessä painottui johtamismalli henkilöstöjohtamiseen, jolloin luotiin päivittäisjohtamisen malli keväällä 2022. Tarkoituksena oli luoda selkeä ja toistuva työvuoroihin soveltuva malli, jonka avulla esihenkilö pystyy tukemaan työntekijän ammatillista kehitystä ohjaamalla ja valmentamalla. Palaverimallia kuvataan kuvassa kolme.



Kuva 3. Yrityksen palaverimalli

Eri prosessien Aamustarttipalaverien avulla mahdollistetaan nopeampi ongelmien havaitseminen ja näiden ratkaiseminen, jolloin henkilöstö on myös tietoinen asiakaspalvelun yhteisistä tärkeistä aiheista. Tietoisuus kasvattaa työn hallinnan tunnetta, joka rauhoittaa contact center -ympäristöä työn keskeytymisen vähentymisellä henkilöstön ollessa tietoisia muutoksista ja asiakaspalvelua koskevista tilanteista. Yhteisien keskustelupalaverien avulla kasvatetaan yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä, joka näkyy yleisessä työtyytyväisyydessä.

Tiimikohtaisesti pidetään päivittäin Aamustartti kello 8:40-8:55. Päivittäin toistuva Aamustartti on tiimissä yhdistävä rutiini, joka rytmittää työntekijöiden työpäivää. Aamustarttien avulla tiimissä pystytään käymään läpi ajankohtaiset muutokset ja tiedotteet sekä jakamaan tietoa tiimi-



läisten kesken. Asiakaspalvelussa on käytössä Aamustartit kaikissa toiminnoissa päivittäin. Aamustartti palaverista on muodostettu jokaiselle tiimille aamustartti-taulu, johon työntekijät ja esihenkilö voi kirjoittaa ajankohtaisia asioita sekä tiedotteita tai tilanteita. Näin käydyt keskustelut ja tilanteet tallentuvat myöhemmin käytettäväksi esimerkiksi asiakastilanteisiin.

Tiimikohtaisien Aamustarttien lisäksi Aamustartti -mallia toteutetaan asiakaspalvelun tiimien yhteisessä Aamustartissa. Palaveriin osallistuu esihenkilöt tai esihenkilön puolesta tiimiä edustava tiimin jäsen, resurssityöntekijä ja kouluttaja. Palaverin aikana tarkastetaan työtilanne, tiimikohtaisissa Aamustarteissa esiin nostettavia asioita sekä kuluvan työpäivän henkilöstöresurssitilanne. Näiden tavoitteena on mahdollistaa nopea ja saumaton tiedonkulku, jonka avulla päivän suunniteltuun kulkuun pystytään tarvittaessa tekemään nopeita muutoksia. Palaverien avulla pystytään havainnoimaan poikkeamat ja näiden korjaukseen vaadittavat toimenpiteet.

Viimeisenä järjestetään johtoryhmän Aamustartti, jossa käsitellään ajankohtaisia käsittelyä vaativia tilanteita ja muutoksia. Näiden lisäksi maanantaisin, keskiviikkoisin ja perjantaisin on esihenkilöiden Aamustartti, jolloin esihenkilöt pystyvät käymään tarkemmin läpi viikon suunniteltua kulua sekä tiimiä koskevia asioita ja tilanteita.

Tiimi-, esihenkilö- ja johtoryhmän Aamustarttien lisäksi kerran kuukaudessa pidetään asiakaspalvelun yhteinen kuukausipalaveri. Asiakaspalvelun yhteisessä kuukausikeskustelussa käsitellään Yrityksen kokonaistilannetta asiakaspalvelujohtajan vetämänä, jolloin tarkastellaan yhdessä organisaation kokonaistilannetta ja palvelutilannetta kuvaavia mittareita. Keskustelu mahdollistaa asiakaspalvelun välisen keskustelun ja työntekijät pääsevät kertomaan havaintojaan johdon jäsenille. Tämä osallistaa henkilöstön työyhteisön keskustelukulttuurin kehittämiseen.

Palaverien lisäksi päivittäisjohtamisella on tarkoitus edistää työntekijän ammatillista kehitystä ja ylläpitää osaamista valmentamalla sekä oivalluttamalla. Valmentavassa päivittäisjohtamisessa esihenkilö toteuttaa valmentavaa työtettä keskustellen päivittäin työn yhteydessä työntekijöiden kanssa samalla innostaen ja motivoiden tavoitetta kohden. Esihenkilön työtoimenkuvaa kuvaa tapa kysellä, keskustella, innostaa, osallistaa ja motivoida työntekijöitä.

Esihenkilö on vastuullisessa asemassa päivittäisjohtamisen toteutuksessa ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Esihenkilön työ vaikuttaa työyhteisössä kokonaisvaltaisesti töiden sujuvuuteen ja työntekijöiden motivoituneisuuteen sekä työhyvinvointiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö kokee saavansa kaiken tarvitsemansa tuen työnsä toteuttamiseksi. Esihenkilön tarvitsema tuki muodostuu hänelle tarjottavista koulutuksista, jolloin hän pääsee keskustelemaan kollegoiden sekä oman esihenkilönsä ja mahdollisesta johdon jäsenien kanssa. Koulutukset ovat

myös osana esihenkilön työhyvinvointia, kun hän pystyy saamaan tukea ja ymmärtämään organisaation rakenteet, strategian sekä linjaukset. Muutoksien käsitteleminen ja purkaminen yhdessä auttaa esihenkilöä muutosjohtamisessa oman tiiminsä kanssa. Työn ollessa kiireistä ja aikataulutettua, tulisi keskustelulle luoda aina tilaa tuen ja vertaistuen jakamiseksi. (Sarkkinen 2020.) Riittävän tuen saaminen syventää esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta, jolloin kynnyks neuvon tai avun pyytämiseen madaltuu.

Esihenkilö ja asiantuntijatyössä on usein joissain määrin mahdollista vaikuttaa työtehtävien suorittamisjärjestykseen ja työn tekemiseen. Työhön liittyy myös monenlaisia riippuvuuksia ja muutujia sekä sidoksia, jotka liittyvät muiden henkilöiden työn tekemiseen. Työnteon rytmittämällä pystytään vaikuttamaan työn keskeytyksiin, jos esihenkilö on tietoinen rauhallisen työrytmin mahdollisuudesta. Keskeytyksiä tuleminen vaatii uudelleen keskittymistä ja työtehtävään perehtymistä. (Airila 2020.)



Kuva 4. Valmentavan päivittäisjohtamisen työkaluja

### 6.1 Yrityksen valmennusmalli

Yksi päivittäisjohtamisen työkalu Yrityksessä on valmentaminen. Esihenkilön ja työntekijän väliin valmennuksiin varataan kaksi tapaamista kuukausittain. Valmentaminen voi tapahtua esimerkiksi työntekijän työskentelyä seuraamalla, jälkitalenteita kuuntelemalla yhdessä työntekijän tai

työntekijän kollegan kanssa. Tallennekuuntelussa työntekijän käymiä puheluita kuunnellaan jälkikäteen, jolloin puhelua pystytään paloittelemaan osiin. Tämä on auttaa laadun tarkkailussa ja työntekijä pystyy seuraamaan omaa työskentelyään, jolloin hän pystyy oivaltamaan oman kehityksensä itsenäisesti.

Työntekijän työskentelyä voidaan seurata kollegan ja esihenkilön kesken, jossa työntekijät jakavat ammatillista osaamista työskentelyn seuraamisen yhteydessä tai jälkitaltenteen kuuntelussa. Työntekijät pystyvät toimimaan toistensa valmentajina jakamalla kokemuksiaan ja ammattitaitoaan. Vaikka puhelinpalvelu on asiakasrajapinnassa päätoiminen työtehtävä, valmentamista tapahtuu myös kirjallisen viestinnän yhteydessä. Valmennuksessa sovitaan yhdessä esihenkilön ja neuvojan kesken aiheet sekä teemat, joihin seuraavaksi keskitytään. Tietoa nykytilanteesta kerätään kontaktien havainnoinneista sekä suoritusta kuvaavasta datasta. Onnistumisen jakaminen kollegan ja esihenkilön kanssa lujittaa heidän välistään vuorovaikutussuhdetta ja kasvattaa työn merkityksellisyyttä.

Esihenkilön tai kouluttajan ja työntekijän välinen valmennus mahdollistaa työntekijän kehityskohteiden havainnoinnin niissä kehittymisen tavoitteiden avulla. Valmentavassa päivittäisjohtamisessa valmennus tapahtuu oivalluttamalla ja työntekijän osaamista haastamalla kysymyksien avulla. Näin työntekijä ohjataan itsenäiseen päätöksentekoon ja ratkaisuun. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö toimii valmentajana, joka auttaa tiimiläistä tavoitteeseen pääsemiseen ja ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Hän toimii vuorovaikutuksen sekä oivalluttamisen avulla kannustaen ohjaamalla työntekijää itsenäiseen päätöksentekoon ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Oivalluttaminen tapahtuu keskustelemalla ja kyselemällä, jolloin työntekijä muodostaa johtopäätöksen itsenäisesti esihenkilön tukemana.

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö luottaa työntekijöiden ammattitaitoon, motivaatioon ja työn huolelliseen tekemiseen. Hän tukee työntekijää valmennuksien avulla ja auttaa työntekijää löytämään hänelle parhaan tavan toimia työssään. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse vastuussa omasta urastaan ja suoriutumisestaan, eikä esihenkilö tee työntekijän töitä hänen puolestaan. (Valmentava johtaminen N.d.)

Jokaisesta valmennuksesta on luotu kehitettävät ja nousseet asiat ylös työntekijän henkilökohtaiselle PowerPoint -pohjalle. Lokakuusta 2023 Yrityksellä on ollut käytössä Quality Desk -palvelun tarjoama valmennuspohja. Quality Desk on laadunvarmistus- ja valmennusohjelmisto asiakaskoh- taamisen jatkuvaan kehittämiseen. Arviointilomakkeen avulla mitataan toiminnan laadun tasoa.

Visuaalisen raportoinnin avulla tärkeät luvut tuodaan yhteen, jolloin palvelun laatua sekä kehitystä on helppo seurata. Raportoinnin kautta pystytään tunnistamaan mahdolliset kehityskohteet sekä puheluiden pullonkaulat. (QualityDesk N.d.)

Yhteisen arviointilomakkeen avulla pyritään tasaiseen ja laadukkaaseen sekä kattavaan puhelin-kontaktiin. Vaikka puhelua ei käydä suoraan asiakkaan kanssa, välittyy kattava selvitystyö myös asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen selvityksen jälkeisessä keskustelussa työntekijän ja asiakkaan välillä. Asiakastyytyväisyys välittyy myös asiakassuhteen ylläpitämiseen.

## 6.2 Yrityksen one-to-one-malli

One-to-one-keskusteluiden ja valmennuksien avulla syvennetään neuvojan ammatillista osaamista ja varmistetaan työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat. Tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilö käy jokaisen tiimiläisensä kanssa säännöllistä keskustelua hänen työnsä tavoitteista, hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja toimintatavoilta Yrityksen kulttuurin kulmakiviin peilaten. Esihenkilön ja työntekijän välinen one-to-one keskustelu on luottamuksellinen, jonka avulla rakennetaan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta.

One-to-one keskusteluissa työntekijä pystyy keskustelemaan esihenkilön kanssa ja ratkomaan mahdollisia asioita ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. Esihenkilö ja työntekijä ovat keskusteluiden avulla tietoisia työntekijän työhyvinvoinnin tilanteesta, jolloin sitä pystytään suhteuttamaan työtehtävän kanssa esimerkiksi työtehtäviä keventämällä. Esihenkilön vuorovaikutussuhde tiimiläisten kanssa syvenee ja hän on tietoinen tiimensä tilanteesta.

Tapaamisen aikana mahdollistetaan esihenkilön ja työntekijän välinen syvällisempi keskustelumahdollisuus ongelmakohdista tai rakentavasta palautteesta. Vuorovaikutus esihenkilön kanssa voi olla vähäisempää kuin kollegan kanssa, jolloin työntekijällä on suurempi kynnys antaa palautetta esihenkilölleen tai nostaa ongelmakohtia esille. Tähän liittyy tiimin vuorovaikutussuhteet sekä työyhteisön viestintäkulttuuri. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa, jos esihenkilö ja työntekijä tuntevat toisensa. (Tammikallio 2019.)

Jos keskustelussa ei tiedä mistä tulisi keskustella ja kuinka paljon, voi keskustelut tuntua ylimääräiseltä rasitteelta. Kun one-to-one keskustelut saadaan esihenkilön ja työntekijän välillä toimimaan, ne toimivat tärkeinä elementteinä työyhteisön ja ilmapiirin rakentamisessa. Se auttaa esi-

henkilöä ja työntekijää ratkaisemaan tilanteita ennen kuin niistä syntyy haaste tai ongelma. Kuulumisien kyseleminen voi tyrehtyttää keskustelun nopeasti, jolloin palaveri ei anna työntekijälle tai esihenkilölle mitään arvokasta lisätietoa. Kun työntekijä ja esihenkilö osallistuvat yhdessä keskustelun rakentamiseen, muodostuu palaverista pohja syvempään vuorovaikutussuhteeseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. One-to-one keskustelun tulisi olla reflektointia, huomioimista ja tunnustamista. (Lundström 2021.)

Yrityksessä on mahdollistettu hybridityöskenteleminen, jolloin työntekijä tai esihenkilö voi työskennellä osittain etätyöpisteeltä käsin. Hybridityöskentely on muodostunut osaksi työskentelyn normia. Tämän vuoksi esihenkilön kannattaa tarkastella omaa verbaalista viestintäänsä osaksi vuorovaikutusta. Hybridityöskentelyssä korostuu esihenkilöltä odotettava empatian osoittaminen sekä vuorovaikutussuhteiden vahvistamista. Tätä pystytään harjoittelemaan esimerkiksi palaverissa kameroiden päällä pitämisenä, mutta jos vuorovaikutuksellinen osaaminen on kunnossa, ei tämäkään ole välttämätöntä. Verbaalisessa viestinnässä esihenkilö pystyy osoittamaan halunsa kuunnella työntekijää reagoimalla hänen viestiinsä sekä keskittymällä oman viestin kirjoittamiseen ja mitä haluaa sillä viestiä. (Tenho 2022.)

### 6.3 Yrityksen tiimipalaverimalli

Tiimipalaveri on kerran kuukaudessa järjestettävä tunnin palaveri. Tästä poikkea Help-desk-tiimi, jolla tiimipalaveri järjestetään kaksi kertaa kuukaudessa. Tiimipalaveri mahdollistaa syvemmän keskustelun toimintatapojen sisällöstä ja rakenteista kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Vuorovaikutuksen keskiöön nousee moninäkökulmainen yhteisöllinen keskustelu ja ohjaaminen kohti arjen toimia. Tiimipalaveriin voidaan asettaa teema, josta käydään keskustelua tai palaverissa voi olla vierailija toisesta tiimistä tai prosessista.

Tiimipalaverit mahdollistavat tiimien keskeisen yhteisen keskustelun, joka voidaan rakentaa tiimikohtaisesti. Tarkoituksena on myös tarkastella yhdessä Yrityksen palvelutilanteen mittareita sekä käydään vapaata tai ennalta sovittua keskustelua. Palaverissa pystytään keskittymään vuorovaikutussuhteen rakentamiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen tai ammatillisen osaamisen vahvistamiseen. Palaverissa on tarkoitus käydä tiimin välistä keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus puheenvuorolle. Palaverin vetäjän tehtävänä on kuunnella työntekijöitä, yhdistää keskustelun punaisia lankoja ja esittää kysymyksiä, jolloin mahdollistetaan moninäkökulmainen keskustelu.

Tiimipalaverin vetäjä ottaa kaikki mukaan yhteiseen keskusteluun kysymyksillä, kuuntelemisella ja omia ajatuksiaan heittämällä. Vetäjä tarkkailee keskustelua ja nostaa tarvittaessa taustalla huomaamiaan punaisia lankoja keskusteluun käsiteltäväksi. Hän ohjaa keskustelun kohti arjen konkreettisia toimia ja ylöspäin organisaation näkökulmasta sekä syvempää aiheen taustanäkökuulmaa. Tarkoituksena on ymmärtää tilanne kokonaisvaltaisesti.

#### 6.4 Yrityksen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen vuosittainen keskustelu, johon työntekijä täyttää lomakkeen ammatillisesta kehityksestään, kehitystarpeistaan ja nykyisesti hyvinvoinnistaan. Kehityskeskustelu rakentaa esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta. Keskustelun tarkoituksena ei ole antaa patoutunutta palautetta toiselle, vaan kehityskohteista ja onnistumisesta tulee keskustella asiallisessa ja rakentavassa ilmapiirissä.

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden käydä läpi työntekijän mahdolliset uratoiveet ja tyytyväisyyden hänen nykyiseen työtehtäväänsä. Se käsittää kokonaisvaltaisen läpikäynnin työntekijän kehityksestä vuoden ajalta. Keskustelu on vuorovaikutteista esihenkilön ja työntekijän välillä, jossa pystytään nostamaan luottamuksellisesti esille myös haastavia asioita tai tilanteita.

Parhaimmillaan keskustelu luo työntekijälle todellisen kuvan hänen kehityksestään ja ammattitaidostaan.

## 7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tekeminen alkoi ideasta päivittäisjohtamisen mallin toimivuuden tarkastelemisesta. Yrityksellä on ollut päivittäisjohtaminen käytössään vuodesta 2022, mutta tätä ei ole tarkasteltu tutkimuksellisesti. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista- sekä kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Valitun tutkimusmenetelmän tulee ratkaista vastaukset tutkimusongelmaan. Kahden tutkimusmenetelmän avulla päivittäisjohtamista pystyttiin tutkimaan esihenkilöiden sekä palvelu- ja pankkineuvojen näkökulmasta.

### 7.1 Kyselyn laatiminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää päivittäisjohtamisen mallin toimivuus palveluneuvojen sekä pankkineuvojen ja lähiesihenkilöiden näkökulmasta luoden kokonaiskuva mallin nykytilanteesta asiakasrajapinnassa. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, onko asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden näkemys päivittäisjohtamisen mallista eroava lähiesihenkilöiden kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden ja heidän lähiesihenkilöidensä ajatus päivittäisjohtamisen mallin toimivuudesta. Tutkimuksesta julkaistiin Yrityksen sisäiseen viestintäkanavaan saatekirje (Liite 1) joka kertoi tutkimuksen tarkoituksesta sekä tähän vastaamisesta. Saatekirjeen perusteella vastaajat ymmärsivät, miksi tutkimus toteutetaan, mihin sitä käytetään ja missä vaiheessa kyselyyn vastataan. Kysely oli avoimena 11.12-22.12.2023 välisen ajan. Saatekirje sisälsi linkin palvelu- ja pankkineuvojen kyselyyn (Liite 2), jota tarkasteltiin kvantitatiivisin menetelmin perusjoukon koon myötä. Esihenkilöiden kyselyyn (Liite 3) saatekirje sisälsi linkin erikseen. Esihenkilöiden kyselyä tarkasteltiin kvalitatiivisin menetelmin pienen perusjoukon vuoksi.

Kyselypohjat luotiin Webropol -kyselyohjelmistossa, josta linkit sijoitettiin saatekirjeeseen. Kyselyyn asetettiin paljon kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikollisia. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonymiä. Tämä toimii tutkimuksen mittarina, jonka avulla saatu numeraalinen tulos muutetaan arkikieliseksi analysoimalla saatua otosta. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin kysely lähetettiin kaikille perusjoukkoon kuuluville ja heillä oli samanlainen mahdollisuus vastata kyselyyn.

Molemmat kyselyt jaettiin Yrityksen päivittäisjohtamisen eri aihealueisiin eli teemoihin, joiden alussa kerrottiin mitä aihetta seuraavissa kysymyksissä ja väittämissä on tarkoitus käsitellä. Tämän lisäksi jokainen aihealue sisälsi alateemoja käsittäen aiheen yleisesti ja tämän jälkeen syväluotaavammin. Tarkoituksena oli saada kysely etenemään luontevasti eteenpäin hyppimättä eri teemojen välillä.

Tutkimuksen analysoimisen aineistona toimii julkaistusta kyselystä saadut vastaukset tutkittavilta työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Verrattavissa olevaa aineistoa ei tutkimuksessa ei ole, jolloin tutkimuksen onnistumisen riskinä on alhainen vastausprosentti.

## 7.2 Aineiston käsitteleminen

Tutkimuksen onnistumisen puolesta aineiston analysointi ja syöttäminen laskenta- tai tilasto-ohjelmaan on tärkeä vaihe, jona toimii tämän tutkimuksen tapauksessa Excel. Webropol -järjestelmä kokosi kyselyn vastaukset, jotka vietiin järjestelmästä Exceliin. Järjestelmän avulla voitiin kerätyistä tiedoista muodostaa yksisuuntaisia frekvenssitaulukkoja ja kuvaajia, josta tulee kuvan avulla selkeästi esille se, mitä on kysytty ja mitä on vastattu. Lähtökohtaisesti analyysimenetelminä toimivat pylväsdiagrammit. Aineiston käsittely muodostui esitettyjen kysymyksien ja vastausvaihtoehtojen analysoimisesta sekä avoimien kysymyksien ja kommenttien tulkitsemisesta.

Palvelu- ja pankkineuvojen aineistot käsiteltiin kysymyskohtaisesti, josta huomataan saatu vastaus esitettyyn kysymykseen tai väittämään. Esihenkilöiden tulokset tarkasteltiin Excelistä ja esitettiin tuloksien läpikäynnissä sanallisesti perusjoukon ollessa pieni. Esihenkilöiden kyselyssä kysyttiin paljon samoja kysymyksiä ja väittämiä kuin palvelu- sekä pankkineuvojilta. Tuolloin sanallinen arviointi pystyttiin kohdistamaan samaan osioon palvelu- ja pankkineuvojen kyselystä muodostuneen kuvan kanssa.

Kysely on jaoteltu teemoittain Yrityksen päivittäisjohtamisen mallin osa-alueisiin, jolloin vastaaja ja tutkija ymmärtää mihin osa-alueeseen annettu vastaus kohdistuu. Esitetyt avoimet kehitysjärjestelmät kustakin osa-alueesta jaoteltiin Excel -järjestelmässä aihealueittain. Näin saatiin käsitys, kuinka paljon esitettiin kehitysehdotuksia, kritiikkiä ja tyytyväisyyttä. Jos jokin aihe nousi kommentteissa erityisesti, aseteltiin kaikki samaan asiaan kohdistuneet kommentit aihe alueittain. Näin huomattiin selkeästi, mitkä asiat ovat nousseet avoimien kommenttien kautta ja se pystyttiin huomioimaan opinnäytetyössä.



## 8 Tutkimuksen tulokset

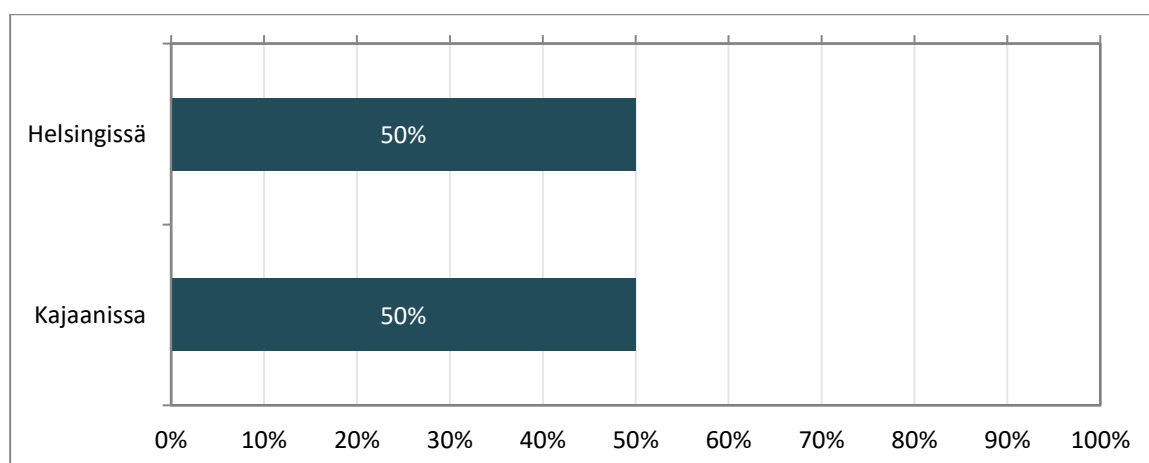
Tutkimuksen perusjoukko muodostui 142 työntekijästä sekä yhdeksästä lähiesihenkilöstä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kyselyt erosivat sanallisesti ja muodollisesti hieman toisistaan, jotta kyselyssä pystyttiin huomioimaan työtehtäviä koskevat eroavaisuudet. Perusjoukon ollessa yli 100 henkilöä, sopii määrällinen tutkimus opinnäytetyön toteutukseen.

Tutkimuksen kyselyyn vastasi 101 palvelu- ja pankkineuvojaa sekä neljä esihenkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui palvelu- sekä pankkineuvojien osalta 71 % ja esihenkilöistä 44 %.

### 8.1 Taustamuuttujat

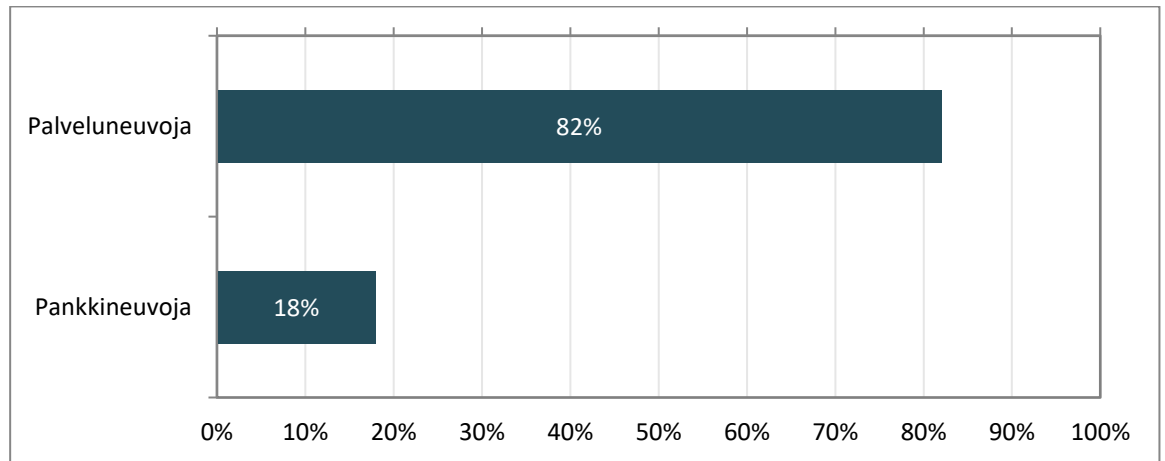
Palvelu- ja pankkineuvojan sekä esihenkilön työtehtäviä toteutetaan pääkonttorissa Helsingissä sekä sivukonttorissa Kajaanissa. Esihenkilöiden vastaukset ovat jakautuneet molempien paikkakuntien välille tasaisesti ja vastaajia oli neljä.

Palvelu- ja pankkineuvojien vastaukset ovat jakautuneet kuvassa viisi tasaisesti Kajaanin ja Helsingin konttorien välille, jolloin molemmat paikkakunnat ovat tasaisesti edustettuina tuloksissa. Vastaajista 50 % työskentelee Helsingin konttorilla ja loput 50 % työskentelee Kajaanin toimistolla.



Kuva 5. Palvelu- ja pankkineuvojat paikkakunnittain (n=101)

Palvelu- ja pankkineuvojat on kyselyssä jaettu työtoimenkuviansa mukaisesti. Kyselyyn vastanneista työtehtävältään 18 henkilöä on pankkineuvojia ja 83 henkilöä palveluneuvojia, joka havaitaan kuvassa kuusi.

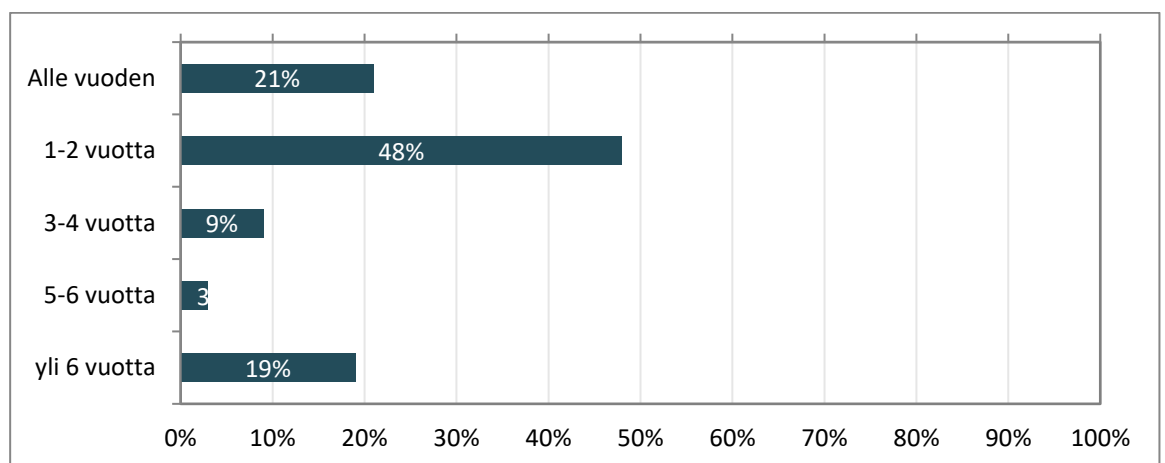


Kuva 6. Palvelu- ja pankkineuvojien työtoimenkuva (n=101)

Pankkineuvojan työtehtävissä toimii 20 pankkineuvojaa, jolloin tiimistä on saatu 90 % vastausprosentti. Palveluneuvojan työtehtävissä toimii Help-desk-tiimin 17 työntekijää mukaan luetuna 122 työntekijää, jolloin palveluneuvojien vastausprosentti oli 82 %.

Palvelu- ja pankkineuvojat toimivat asiakasrajapinnassa puhelinpalvelussa asiakkaiden kanssa. Palveluneuvojien työtoimenkuvaan kuuluu peruspankkipalveluita koskevien tilanteiden ja asioiden hoitaminen yhdessä asiakkaan kanssa. Pankkineuvojat käsittelevät säästämisen ja sijoittamisen tuotteita sekä vakuudellisia lainatuotteita.

Help-desk-tiimin työntekijät toimivat sisäisien sidosryhmien tukihenkilöinä. He avustavat palveluneuvoja ja pankkineuvoja peruspankkipalveluiden sekä asiakastilanteiden käsittelemisessä ohjeistuksien ja toimintamallien avulla. Pankkineuvojan ja Help-desk-työtehtävään siirrytään yleensä palveluneuvojan työtehtävästä, jolloin työntekijöillä on tiimeissä enemmän työkokemusta toimeksiantajan yrityksessä. Työuran kesto esitetään kuvassa seitsemän.

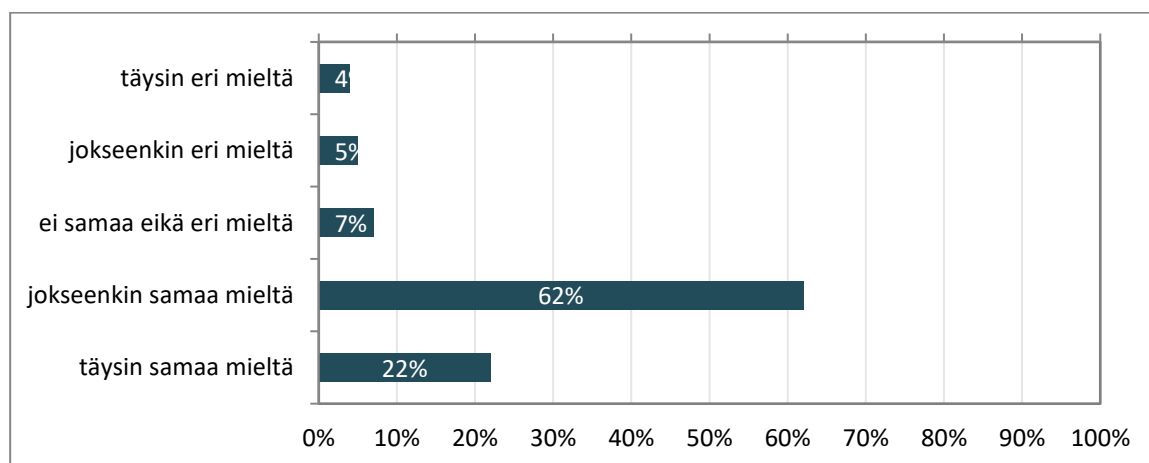


Kuva 7. Palvelu- ja pankkineuvojien työuran kesto toimeksiantajayrityksessä (n=101)

Esihenkilöistä kolme on työskennellyt yrityksessä yli viisi vuotta ja yksi alle viisi vuotta. Esihenkilötyössä tulee sisäistää tiimin perustoimintaperiaatteet, tavoitteet ja toimintatavat, jonka vuoksi esihenkilötyöhön siirrytään usein organisaation sisältä muusta työtehtävästä.

Kyselyn taustamuuttujana kysyttiin ovatko vastaajat tietoisia mistä Yrityksen päivittäisjohtaminen muodostuu. Näin päivittäisjohtamisesta saadaan alkukartoitus ennen kyselyn ensimmäiseen osa-alueeseen siirtymistä. Esihenkilöistä kaikki vastaajat ovat tietoisia päivittäisjohtamisesta. He toimivat työtehtävässään päivittäisjohtamisen mallin mukaisesti toteuttaen sitä vuorovaikutuksen ja toimintamallien avulla.

Vastauksien mukaan kuvasta kahdeksan voidaan havaita, että 84 % palvelu- ja pankkineuvojista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat tietoisia päivittäisjohtamisesta. Yhteensä 9 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä ja 7 % ei ole samaa eikä eri miltä aiheesta. Päivittäisjohtaminen muodostuu useasta osa-alueesta kuten valmentamisesta, one-to-one keskustelusta, Aamustarteista, tiimipalavereista ja kuukausipalaverista, jolloin työntekijät voivat yhdistää päivittäisjohtamiseen muutamia osa-alueita. Tämä ei kuitenkaan muodosta heille selkeää kuvaa päivittäisjohtamisesta, jolloin prosessin avaaminen selkeyttäisi päivittäisjohtamisen ymmärtämistä.



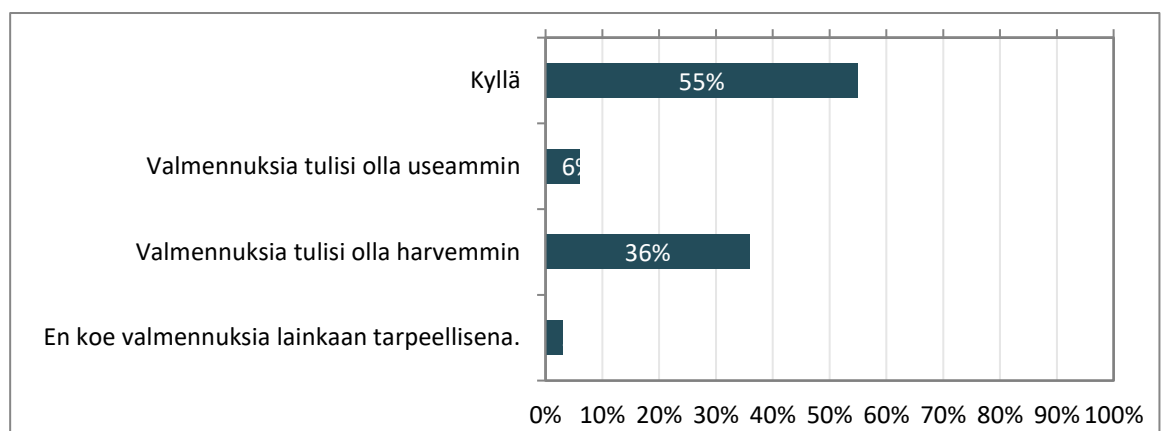
Kuva 8. Palvelu- ja pankkineuvojat: Tiedän mistä päivittäisjohtaminen muodostuu (n=101)

Ikäjakauma vastanneiden kesken painottuu selvästi alle 35-vuotiaisiin työntekijöihin, jossa moodina eli eniten toistuvana ikäjakaumana on 20–25-vuotiaat. Kuitenkin ikänsä kertoneiden vastaajien mediaani on 28 ikävuotta.

Monille toimeksiantajayritys voi olla ensimmäinen vakituinen työsuhde, jolloin johtamisen kulttuuri ja toimintamallien toiminnallisuuden tärkeys korostuu. Kysymykseen vastaaminen kyse-lyssä oli vapaaehtoista jolloin 44 % jätti vastaamatta. Todellinen ikäjakauma voi olla hyvin erilai-nen tasoittaen näin kuvan yhdeksän luomaa päätelmää. Frekvenssitaulukon (Liite 4) mukaan alle 20-vuotiaita oli ikänsä kertoneista alle 2 % ja 20–25-vuotiaita oli 33 %. 26–30, 31–35 ja 36–40-vuotiaita oli jokaista 18 %. Yli 41-vuotiaita oli 13 %. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt olivat iäl-tään 28–45-vuotiaita.

## 8.2 Valmennus

Kuvasta yhdeksän huomataan, että kyselyyn vastanneista palvelu- ja pankkineuvojista 55 % pitää kahta valmennusta kuukausittain riittävänä määränä ja 6 % oli sitä mieltä, että valmennuksia pi-täisi olla useammin. Valmennuksien harventamista toivoo 36 % ja loput 3 % ei koe valmennusta lainkaan tarpeellisen. Tuloksessa voidaan ottaa huomioon kuvassa seitsemän ilmoitettu työsen-telyaika. Sen mukaan vastaajista 70 henkilöä on ollut työsuhteessa alle kaksi vuotta.



Kuva 9. Palvelu- ja pankkineuvojat: Onko kaksi valmennusta kalenterikuukaudessa riittävä määrä? (n=101)

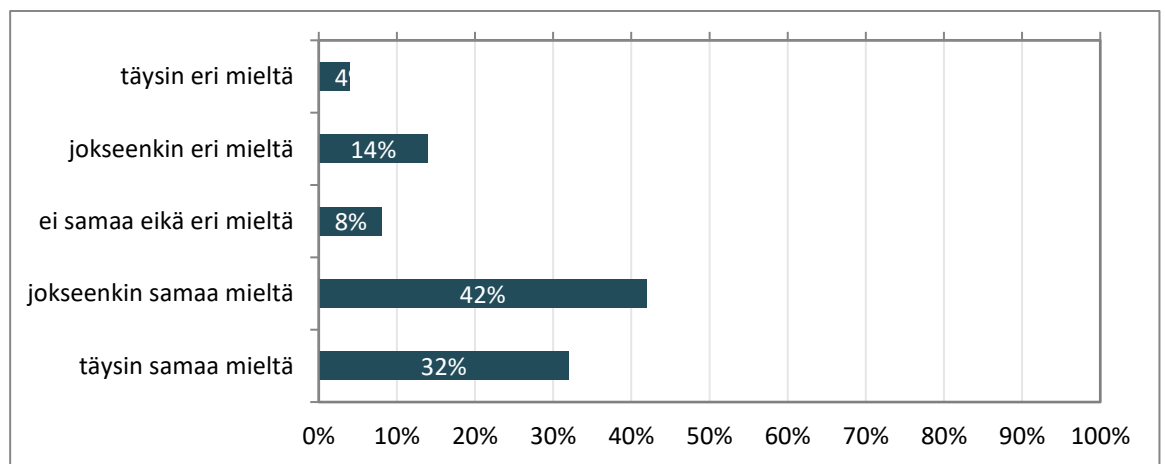
Esihenkilöiden vastaukset tukevat osittain palvelu- ja pankkineuvojien tulosta, sillä kaikkien vas-tanneiden esihenkilöiden mukaan valmennuksia tulisi pystyä suhteuttamaan työntekijäkohtai-sesti. Kysymyksessä oli asetettu valmiit vastausvaihtoehdot.

Esihenkilöiden tutkimustuloksista käy ilmi, että he kokevat saavansa kollegoiltaan ja esihenkilöl-tään riittävää tukea sekä kannustusta valmennuksien toteutuksessa. Vastaajista kolme on asiasta täysin samaa mieltä ja yksi on jokseenkin samaa mieltä.

Esihenkilötyön ollessa hyvin aikataulutettua tutkimuksessa selvitettiin, pystyykö esihenkilö pitämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti kaksi valmennusta kuukausittain jokaiselle tiimiinsä kuuluvalla työntekijällä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Kaksi vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Yksi ei ole samaa eikä eri mieltä ja yksi on jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat eivät siis koe pystyvänsä toteuttamaan molempia valmennuksia kuukausittain, mutta ne eivät jää myöskään ollenkaan toteuttamatta.

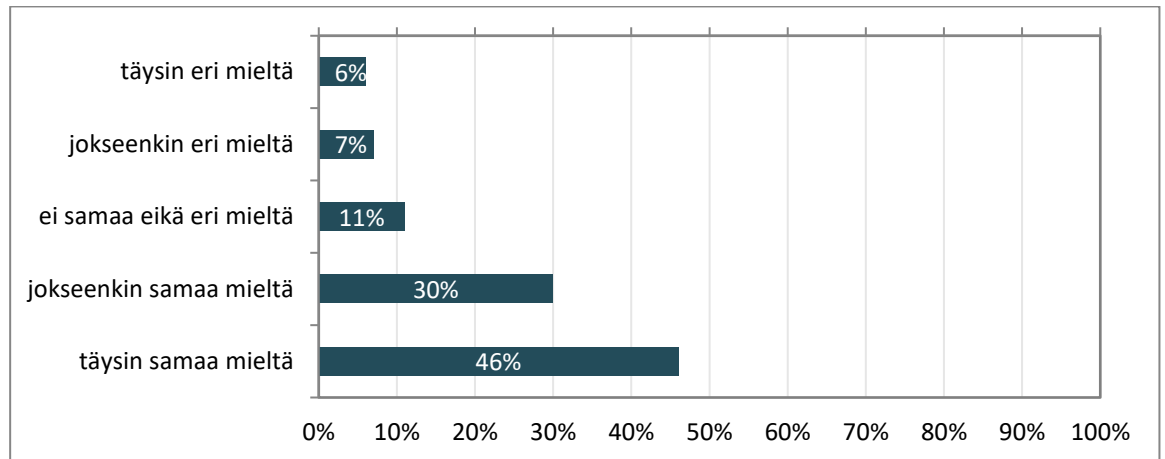
Vastauksien perusteella esihenkilöt pyrkivät toteuttamaan kaksi valmennusta kuukausittain jokaiselle tiimiinsä työntekijälle, mutta kuukaudesta ja työtehtävien määrästä riippuen osa valmennuksista jää toteuttamatta.

Palvelu- ja pankkineuvojista 74 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että valmennusten sisältö on riittävä (kuva 10). 8 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 18 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä valmennuksien riittävyydestä. Palvelu- ja pankkineuvojat ovat jakautuneet tiimeiksi kahdeksan esihenkilön kesken, jolloin esihenkilökohtainen valmentaminen voi näkyä tuloksissa.



Kuva 10. Palvelu- ja pankkineuvojat: Valmennuksien sisältö on mielestäni riittävä (n=101)

Työntekijä on myös itse vastuussa omasta oppimisestaan, jonka vuoksi tutkimuksessa nostettiin esille valmennuksien sisällön toivominen ja siihen vastaaminen esihenkilön toimesta. Esihenkilö ei ole ottanut huomioon vastaajien toiveita valmennuksien sisällöstä (kuva 11). Vastaajista 76 % on jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö on ottanut valmennuksen sisällössä esitetyt toiveet huomioon. Vastaajista 11 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 13 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä aiheesta.



Kuva 11. Palvelu- ja pankkineuvojat: Toiveeni valmennuksien sisällöstä otetaan esihenkilön kautta huomioon (n=101)

Esihenkilöillä on vastuu päivittäisjohtamisen mallin toteuttamisesta ja ylläpitämisestä tiimissä sekä työyhteisössä. Päivittäisjohtaminen koostuu yrityksessä useasta osa-alueesta, jotka esihenkilön tulee ottaa huomioon. Päivittäisjohtamisen toteuttamiseksi esihenkilöiltä kysyttiin järjestääkö työnantaja riittävästi koulutuksia ja valmennuksia päivittäisjohtamisesta. Yksi vastaaja toivoisi enemmän yhteisiä koulutuksia, loput kolme vastaajaa kokevat nykyiset koulutukset ja valmennukset riittävänä.

Valmennukset vahvistavat työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutussuhdetta ammatillisen kehityksen lisäksi. Jokainen kyselyyn vastannut esihenkilö kokee, että yrityksen tämänhetkellä valmennusmallilla on vaikutusta työntekijän ammatillisessa kehityksessä ja osaamisen ylläpitämisessä. Jokainen kyselyyn vastannut esihenkilö on myös sitä mieltä, että valmennuksien määrää tulisi suhteuttaa työntekijäkohtaisesti. Kaikki työntekijät eivät tarvitse kahta valmennusta kuukausittain ja osa työntekijöistä tarvitsee valmennusta useammin.

#### Avoimet kommentit valmennuksesta

Palvelu- ja pankkineuvojilta kysyttiin millä tavalla valmentamista voitaisiin kehittää. Esihenkilöiden kyselyssä kysyttiin kehitysajatuksia päivittäisjohtamisen mallin toteutuksen koulutuksiin ja valmennuksiin. Vastaminen oli vapaaehtoista avoimen kommenttikentän avulla. Kokonaisvastauksia kyselyyn kertyi 105 henkilöä, joista 40 kirjoitti kommentin (Liite 5) tai kehitysehdotuksen valmennuksesta. Kirjoitettuja vastauksia käsitellään yhdessä, jolloin valmennuksesta muodostetaan kokonaiskuva ilman vastaajien yksilöintiä.

Kommentit jaettiin teemoihin sisällön mukaisesti, jolloin samaa asiaa tarkoittavat kommentit merkattiin samalla värillä. Teemoittamisen ja värikoodaamisen jälkeen pystyttiin huomaamaan eniten kommentteja muodostanut aihe.

Ensimmäisenä teemana valmennuksen määrä. Kaksi valmennusta kalenterikuukaudessa koetaan liiallisena, kun tarkastellaan työntekijän kehitystarpeita ja tavoitteita. Työntekijöiden mukaan he eivät kerkeä syventymään osaamisensa kehittämiseen ennen seuraavan valmennuksen alkamista. Varsinkin jälkitalennekuuntelussa työntekijän työntekoa ei pystytä seuraamaan, jolloin valmennus painottuu työntekijän sanallisen ilmauksen korjaamiseen. Työ edellyttää useiden järjestelmien hallintaa asiakkaan kanssa käydyn puhelun aikana, jolloin valmentamista pystytään laajentamaan myös järjestelmien hallinnan ohjaamiseen.

Quality Desk -arviointipohja nousi yksittäisenä kommenttina. Uutta valmennuksen raportointipohjaa pidetään hyvänä työntekijän osaamista kehittävänä asiana. Työntekijät pystyvät seuraamaan omaa kehitystään ja näkevät konkreettisesti kehityskohteensa, joita hän pystyy tarkastelemaan esihenkilönsä kanssa.

Valmentamisessa työntekijällä ja esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa valmennuksen sisältöön ja vaihteluun. Tarkoituksena on löytää työntekijälle sopivin tapa toimia ja kehittyä työssään. Kyselyn kokonaisvastaajamäärästä 20 % toivoo valmennuksien sisältöön vaihtelua ja toiveiden huomioimista.

Valmennuskertojen mukauttaminen työntekijäkohtaisesti antaa työntekijälle mahdollisuuden syventyä oman osaamisensa kehittämiseen, jolloin hän pystyy nostamaan uusia kehitystarpeita seuraavaan valmennukseen. Avoimista kommenteista nousee esille oman kehityksen motivaation laskeminen liiallisen valmennuskertojen vuoksi. Valmennuksien suhtauttaminen työntekijän tarpeen mukaan nousi myös esihenkilöiden kyselyn vastauksissa. Jos valmennustarve katsotaan työntekijäkohtaisesti, vapautuu esihenkilölle ja työntekijälle mahdollisesti enemmän ajallista resurssia työnsä tekemiseen. Esihenkilö pystyy myös suuntaamaan aikaansa enemmän valmennusta kokevien työntekijöiden puoleen.

Valmennus muodostaa osallistujille tunteen tuulla kuulluksi, kun tarpeet huomioidaan yksilöllisesti. Määrällisesti ei pystytä korvaamaan laatua, jolloin yksilöllisempi valmennus voi näkyä positiivisesti työmotivaatiossa.

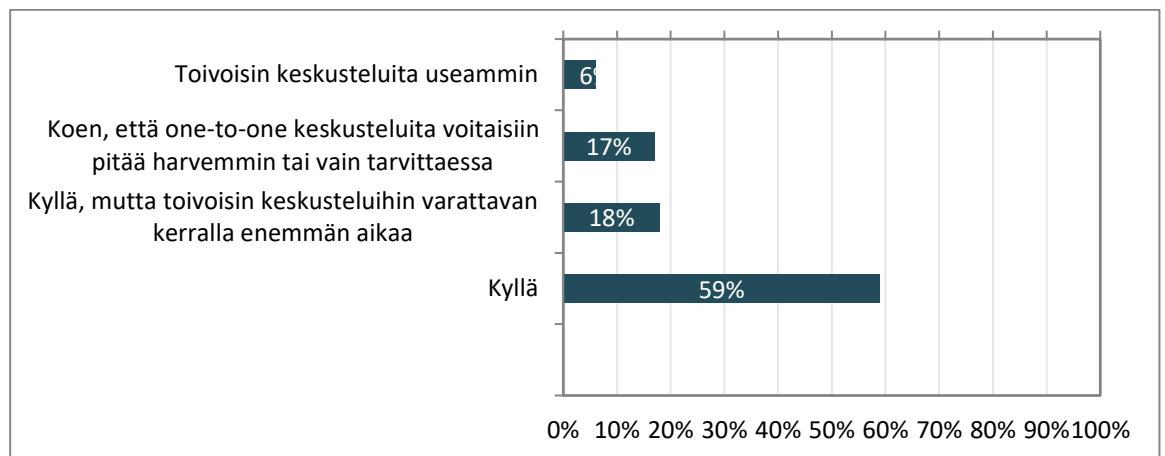
Esihenkilöiden vastauksissa nousi esille tarve yhteiselle keskusteluajalle esihenkilöiden kesken muutoksista ja uudistuksista. Samalla tiimin kanssa käytävälle harjoitukselle toivotaan varattavan

enemmän aikaa ennen järjestelmien ja palveluiden pilotoinnin alkamista. Näin esihenkilö ja työntekijät sisäistäisivät palvelun sekä sen käyttöönoton, eikä tähän kuluisi aikaa pilotointivaiheessa.

### 8.3 One-to-one

One-to-one on työntekijän ja esihenkilön välinen yhteinen keskustelu, jonka tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilö käy jokaisen tiimiläisensä kanssa säännöllistä keskustelua työntekijän työntavoitteista, hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja toimintatavoilta Yrityksen kulttuurin kulmakiviin peilaten. One-to-one keskustelulle varataan yksi puolen tunnin tapaaminen kuukausittain. Esihenkilöt ovat yksimielisiä puolen tunnin keskustelun riittävydestä.

Palvelu- ja pankkineuvojista 59 % pitää kuukausittaista puolen tunnin one-to-one keskustelua riittävänä (kuva 12). Kuusi prosenttia tarvitsisi keskusteluita useammin ja 18 % toivoo keskustelulle varattavan enemmän aikaa kerralla. Keskustelun rakenteesta riippuen esihenkilö ja työntekijä tarkastelee työntekijän työstä muodostuneita mittareita sekä näiden kehitystä osana vapaata keskustelua. Jos keskusteluun varataan useampi puheenaihe voi puoli tuntia olla liian vähäinen aika. Vastaajista 17 % kokee, että keskusteluita voitaisiin järjestää harvemmin tai tarvittaessa.



Kuva 12. Palvelu- ja pankkineuvojat: Järjestetäänkö one-to-one keskusteluita riittävästi? (n=101)

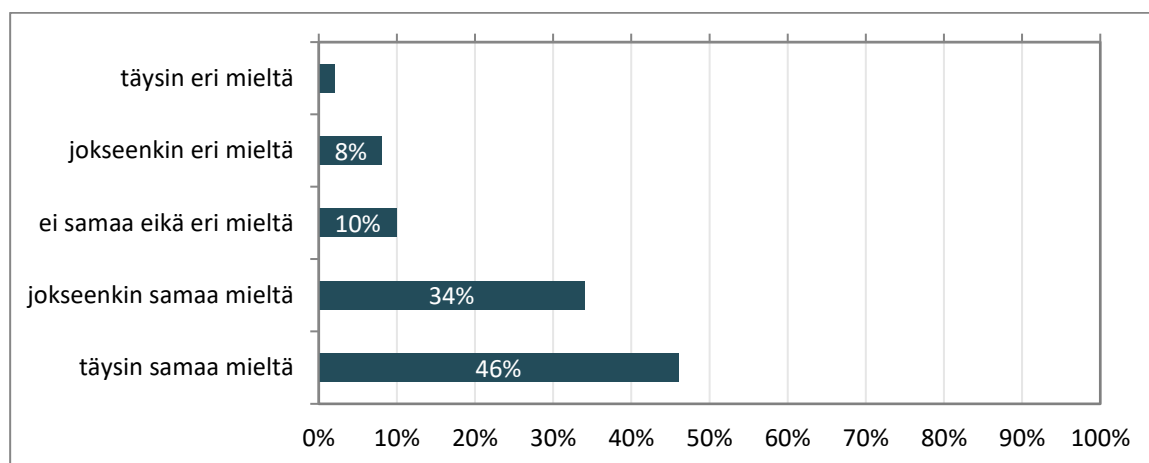
One-to-one keskusteluiden tarpeellisuus on esihenkilöiden vastaajissa yksimielinen, sillä keskusteluiden kautta esihenkilö on tietoinen työntekijän työhyvinvoinnin ja työmotivaation tilanteesta. Keskustelu on mahdollisuus tarkastella työntekijän työtehtävän mukauttamista hyvinvointia tu-



kevaksi. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt pitivät one-to-one keskusteluita heidän oman esihenkilönsä kanssa hyödyllisinä ja kokevat sen tukevan heidän ammatillista osaamista ja työhyvinvointia.

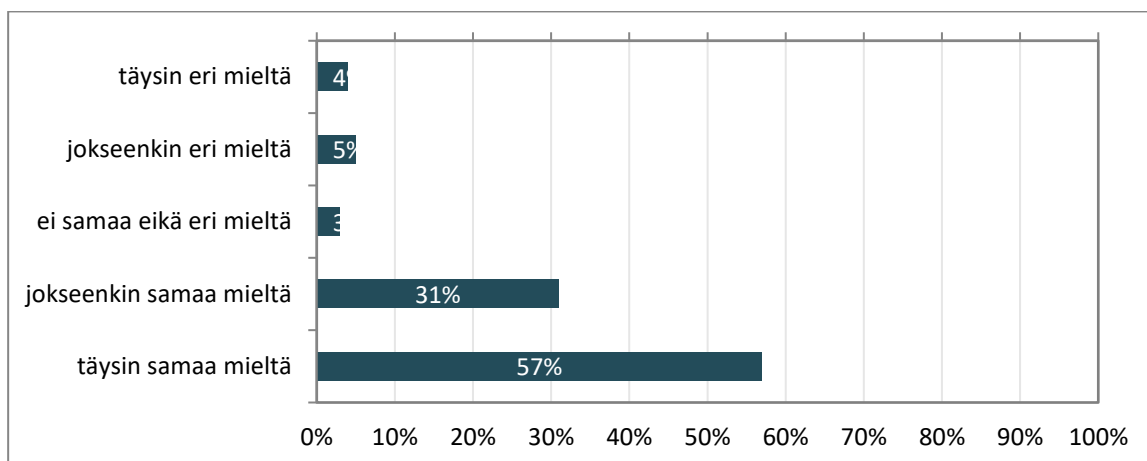
Kuvasta 13 havaitaan, että palvelu- ja pankkineuvojista 80 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että keskustelu on tarpeellinen, jossa esihenkilön kanssa pääsee keskustelemaan kahden kesken omasta tilanteesta. Keskustelu on mahdollisuus nostaa esille mielessä pyörineitä asiakas-tilanteita tai kiireettömiä asioita, joista esihenkilön tulee olla tietoinen. Vastaajista 10 % ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta.

Yhteensä 10 % on hieman tai täysin eri mieltä keskusteluiden tarpeellisuudesta ja niistä saatavasta hyödystä.



Kuva 13. Palvelu- ja pankkineuvojat: Koen one-to-one keskustelut hyödyllisinä ja tarpeellisinä (n=101)

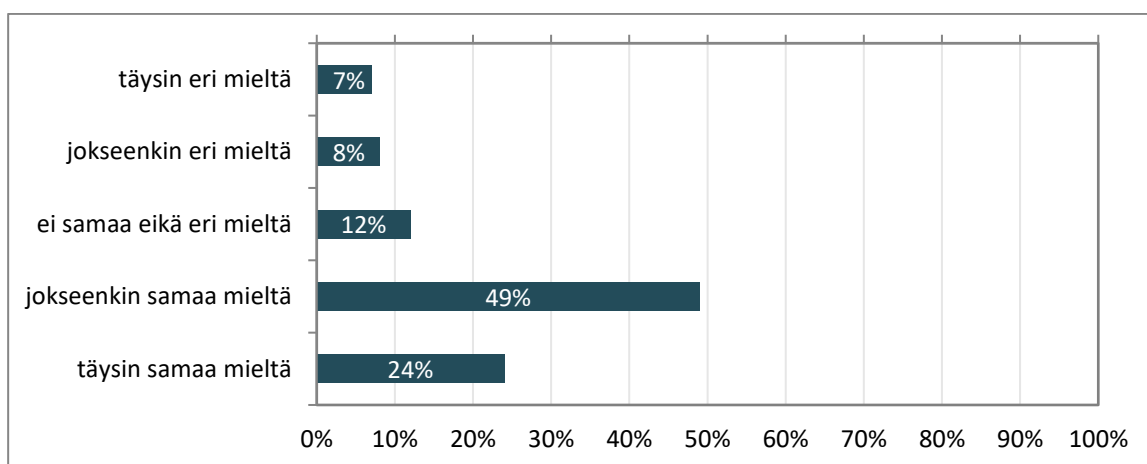
Yhdeksän prosenttia on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että esihenkilölle voi nostaa keskusteluissa ongelmakohtia, -tilanteita tai palautteita (kuva 14). Vuorovaikutussuhteen rakentaminen heijastuu rakentavan palautteen antamiseen, jolloin kynnys keskusteluun on matalampi. Kolme prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä ja 88 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



Kuva 14. Palvelu- ja pankkineuvojat: Pystyn keskusteluissa nostamaan esille myös ongelmakohtia, -tilanteita tai palautteita (n=101)

Esihenkilöiden vastauksissa kaikki kokevat kykenevänsä keskustelemaan tarvittaessa työntekijän kanssa myös ongelmatilanteista ja antamaan sekä vastaanottamaan rakentavaa palautetta. One-to-one keskusteluiden avulla yhteisen vuorovaikutussuhteen rakentamisen avulla palautteen antamista ja vastaanottamista pystytään harjoittelemaan esihenkilön ja työntekijän puolesta.

Esihenkilöt pystyvät auttamaan työntekijää hänen ammatillisessa kehityksessään one-to-one keskusteluiden avulla. Palvelu- ja pankkineuvojista 73 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 15 % on keskusteluiden vaikutuksesta ammatilliseen kehitykseen hieman tai täysin eri mieltä (kuva 15). Vastaajista 12 % ei ole samaa eikä eri mieltä.



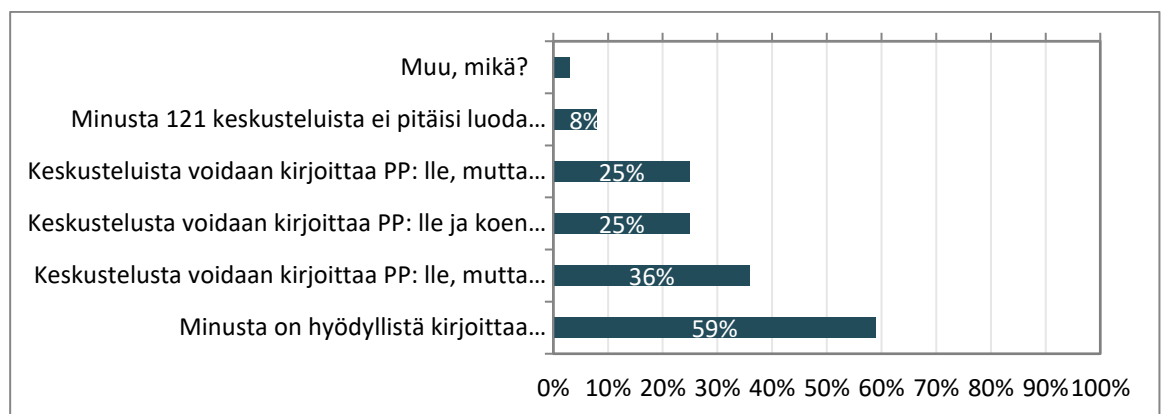
Kuva 15. Palvelu- ja pankkineuvojat: Keskustelut auttavat ammatillisessa kehityksessäni (n=101)

One-to-one keskustelusta kirjoitetaan esille nousseet asiat ja tilanteet työntekijän henkilökohtaiselle PowerPoint pohjalle, joka on tarkoitus siirtää kokonaisuudessaan Quality Desk -palveluun.

One-to-one keskustelu sekä siitä kirjoitetut asiat ovat luottamuksellisia työntekijän ja esihenkilön välillä. Tarkoituksena on muodostaa raportointien avulla kehityskaari, johon työntekijä pystyy palaamaan. Pohjan avulla keskustelussa käydyt asiat eivät jää palveluneuvojan ja esihenkilön muistin varaan.

Raportointiin liittyvässä osiossa vastaaja on voinut valita useamman vaihtoehdon, jolloin tuloksesta saadaan monipuolisempi. Esihenkilöt kokevat raportoinnin hyödylliseksi, mutta toimintatapa on esihenkilölähtöistä. Kolme vastaajaa pyytää työntekijää nostamaan raportille ylös keskustelunaiheita ennen tai jälkeen keskustelun. Ennen keskustelua nostettuihin tilanteisiin on nopea ja helppo tarttua. Yksi esihenkilö kirjoittaa keskustelun lomassa tai sen jälkeen puheenaiheet raportille ylös.

Palvelu- ja pankkineuvojien vastauksista kuvassa 16 huomataan, että 59 % kokee raportoinnin hyödylliseksi, josta pystyy tarkastelemaan omaa kehitystään ja keskustelunaiheisiin voidaan palata myöhemmin. Kahdeksan prosentin mukaan keskusteluista ei pitäisi luoda merkintöjä. Vastaajista 36 % ei vastusta raportille kirjoittamista, mutta keskustelunaiheita ei pitäisi kirjoittaa etukäteen. 25 % ei käy lukemassa keskusteluista kirjoitettuja asioita palaverin jälkeen. Loput 25 % haluaa kirjoittaa keskustelunaiheet etukäteen raportille. Tuolloin työntekijä on myös tietoinen kirjoitetuista asioista, vaikka hän ei palaisi näihin jälkikäteen.



Kuva 16. Palvelu- ja pankkineuvojat: One-to-one keskusteluiden puheenaiheiden ja kehityskohteiden raportointi Powerpointille (PP) (jatkossa QD: lle). One-to-one keskustelun sisältö ja raportointi on täysin luottamuksellista työntekijän ja esihenkilön kesken. Ulkopuolinen ei pääse tarkastamaan raportteja. Voit valita useamman vaihtoehdon (n=101)

Raportointiin oli mahdollista antaa myös kirjallinen vastaus:

*”Näistä on hyvä kirjata merkinnät ylös, jotta muistaa mitä käyty viimeksi läpi, onko tavoitteisiin päästy ja miten tilanne muuttunut. Myös esihenkilön vaihtuessa saa uusi esihenkilö tietoonsa aiemmin käytyt asiat, jos palveluneuvoja haluaa nämä henkilökohtaiset asiat jakaa.”*

*”Aina ei välttämättä ole tarvetta kirjata etukäteen, mutta jos jotain on mielessä, on hyvä että on dokumentaatio asiasta.”*

*”Yksityisyyden suojan vuoksi kirjaukset tulee tehdä erittäin ylimalkaisesti.”*

Kirjauksien tekeminen raportille ei jätä tietoa ainoastaan työntekijän varaan, vaan tilanteisiin on mahdollista palata myöhemmässä vaiheessa. Työntekijällä on myös mahdollisuus käydä teke-  
mässä kirjauksia viikkoja etukäteen, jolloin hän varmistuu asian huomioimisesta keskustelussa. Esihenkilön sijaisen tai uuden esihenkilön on helpompi tutustua työntekijään, kun hän on tietoi-  
nen työntekijän kehityksestä sekä mahdollisista työn tekoon liittyvistä asioista.

Kirjaaminen voi tuntua haasteelliselta, jos työntekijällä ei ole nostettavia asioita tai tilanteita. Tämä voi tulla vastaan myös siinä vaiheessa, kun asia on henkilökohtainen eikä työntekijä halua kirjata aiheesta raportille, vaikka raportille kirjaaminen on luottamuksellista esihenkilön ja työn-  
tekijän välillä. Työntekijä voi sopia esihenkilön kanssa raportille kirjattavat asiat, jotta työntekijä ei koe kirjauksen sisältävän liikaa tietoa.

Kehittämisajatukset one-to-one keskustelusta

Kyselyn 105 kokonaisvastaajista 31 kirjoitti avoimen kommentin tai kehitysehdotuksen one-to-one keskustelusta (Liite 6). Avoimet kommentit jaoteltiin aihealueisiin kommentin sisällön mu-  
kaan. Kommenteista 12 käsitteli keskusteluajan riittämättömyyttä, jonka vuoksi palaveri venyy yli ajalle tai tilanteet käydään nopeasti läpi.

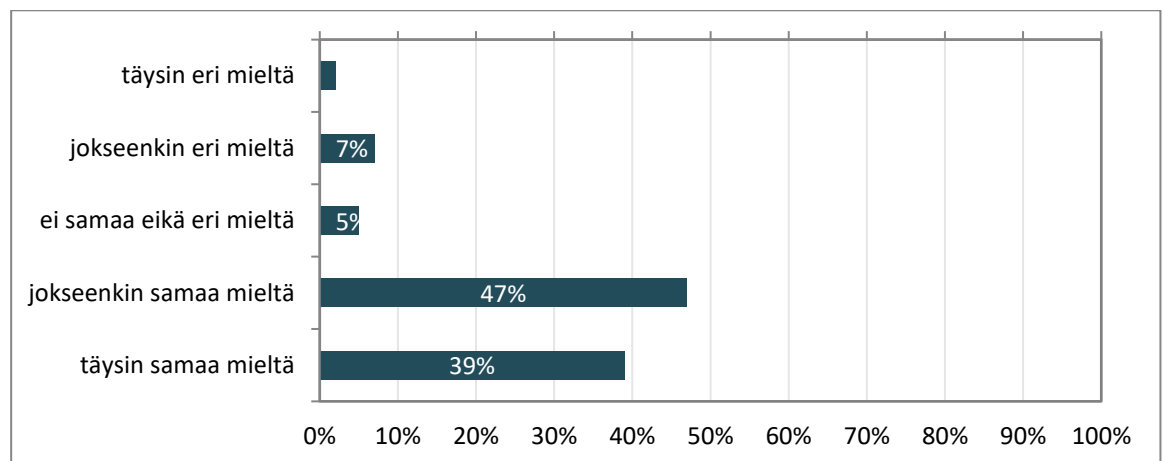
Yksittäisen kommentin mukaan keskusteluissa sovittuja asioita ei viedä sovitusti eteenpäin. Pa-  
lautteissa nousee tarve mallin muutokselle tai mallin yksilöllistämiseksi. Vastaajat keskustelevat mieluummin kerralla pidempään, jolloin keskusteluväliä voidaan harventaa. Kuitenkin työhyvin-  
voinnin ylläpitämiseksi one-to-one keskusteluita suositellaan useammin kuin kerran kuussa, jol-  
loin esihenkilö on tietoinen työntekijän tuen tarpeesta.

Kommenteissa nousi esille myös tyytyväisyyttä nykyiseen keskustelumalliin. Tutkimuksen tulok-  
sista huomataan lomakkeen täyttämisen haasteellisuus. Kehitysideana nousi asioiden esittämi-  
nen lomakkeella kysymyslauseina, jolloin työntekijän on helpompi muodostaa keskusteluun ko-  
konaiskuva hänen sen hetkisestä tilanteestaan.

One-to-one keskusteluiden pitämiseen toivotaan myös monipuolisuutta, jolloin keskustelu voitaisiin pitää kävelemällä ulkoilmassa. Näyttöpäätteeltä siirtyminen mahdollistaa monipuolisemman keskustelun.

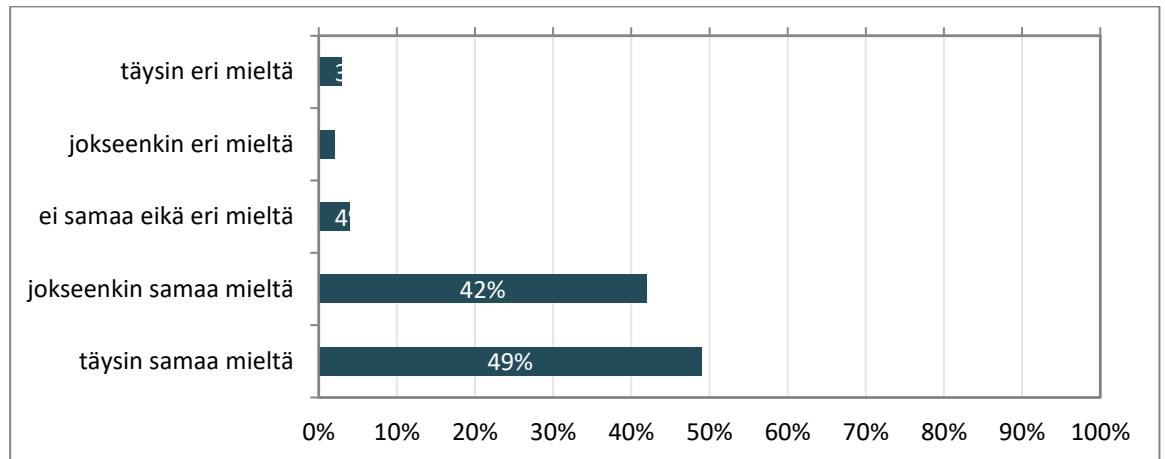
#### 8.4 Aamustartti

Työpäivät on järjestetty yrityksessä niin, että jokainen tiimin jäsen pystyy osallistumaan Aamustartti palaveriin. Näistä poikkeus on Help-desk-tiimi, jossa osan työntekijöiden työvuorot alkavat palaverin päättymisen jälkeen. Tämä korostaa palaverissa käytyjen keskusteluiden kirjaamisen tärkeyttä. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden vastauksista havaitaan, että Aamustarteissa jaetaan riittävästi tietoa ja avustusta työntekijöiden välillä. Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksissa 86 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä esihenkilöiden kanssa tiedon riittävästä jakamisesta Aamustarteissa (kuva 17). Yhdeksän prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä tiedon jakamisen riittävydestä. Viisi prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä.



Kuva 17. Palvelu- ja pankkineuvojat: Aamustarteissa jaetaan riittävästi tietoa ja neuvoja työntekijöiden välillä (n=101)

Esihenkilöiden tuloksien mukaan he saavansa Aamustarteista tärkeää tietoa, jota he pystyvät hyödyntämään työpäivässään. Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset myötäilevät esihenkilöiden tulosta, sillä 91 % ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta (kuva 18). Viisi prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, ettei Aamustartti palaverista saa työpäivässä hyödynnettävää tietoa. Neljä prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä.



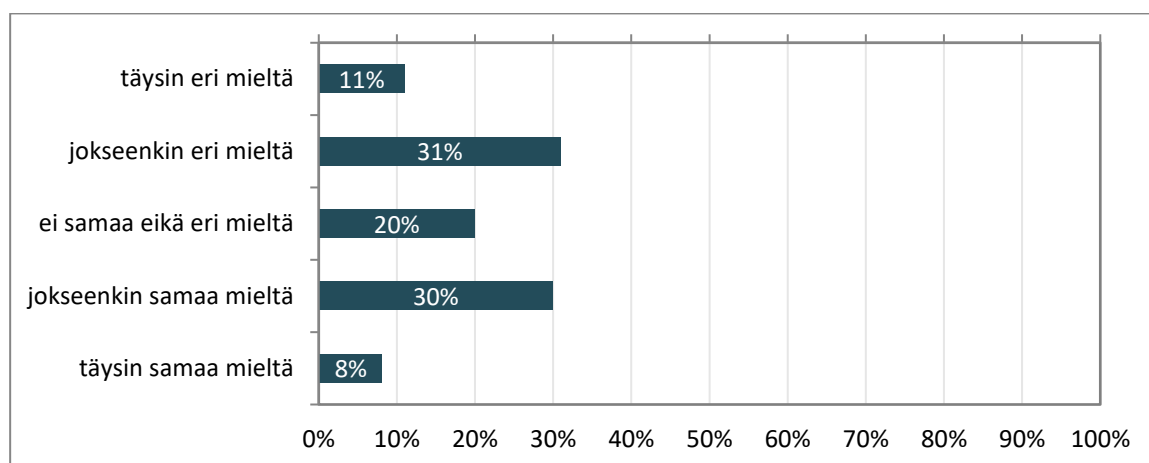
Kuva 18. Palvelu- ja pankkineuvojat: Saan Aamustarteista tärkeää tietoa, jota pystyn hyödyntämään työpäivässäni (n=101)

Aamustartti-työkalulle kirjoittamisen aktiivisuus on tiimin omalla vastuulla, sillä jokainen työntekijä sekä esihenkilö voi nostaa työkalulle onnistumisen, ohjepäivityksen, toistuvia kontakteja tai muita vinkkauksia kollegoille. Jos tiimi ei ole aktiivinen, palaverin vetäjälle muodostuu vastuu tiimin aktivoimiseksi kysymällä ja keskustelemalla.

Tiimin aktiivisuus voi näkyä työkalulle kirjoitettujen asioiden lisäksi palaverin aikana heränneissä keskusteluissa. Keskustelu voi johtua myös työkalulle esitetystä skenaariosta tai kysymyksestä. Tuolloin on tärkeä kirjoittaa palaverissa heränneet puheenaiheet Aamustartti-työkalulle. Esihenkilöiden tuloksien mukaan yksi vastaaja on jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiimi kirjoittaa aktiivisesti huomioita Aamustartti-työkalulle. Yksi on jokseenkin eri mieltä ja loput kaksi vastaajaa eivät ole täysin samaa eikä eri mieltä aiheesta.

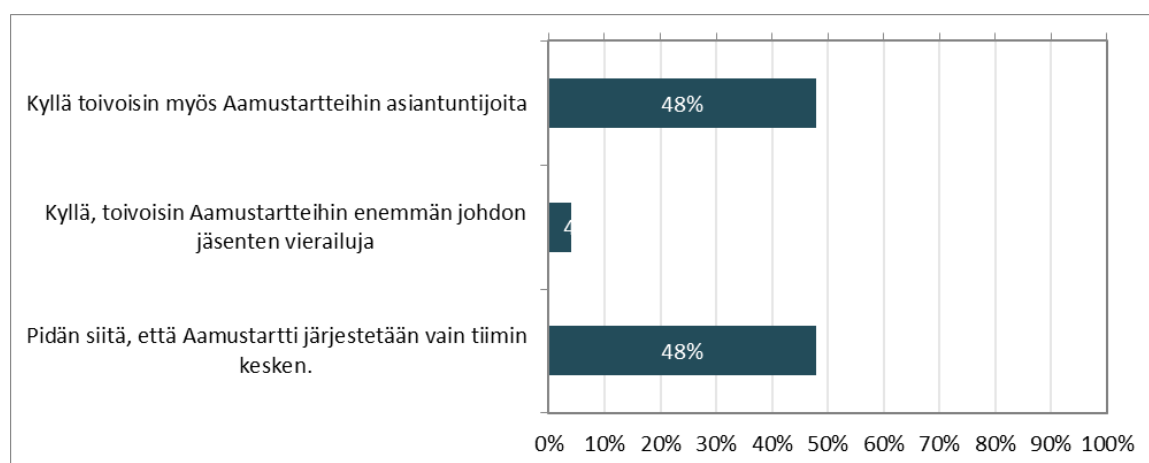
Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden ajatus siitä, saako Aamustartti-työkalusta kattavan tiedon käydystä keskustelusta, jos joku tiimin jäsenistä ei pääse osallistumaan itse palaveriin. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä.

Tämä tukee osittain palvelu- ja pankkineuvojien kuvaa 19, jossa 42 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä ja 38 % on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Loput 20 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Palaverin onnistumiseksi kirjaajan sopimista suositellaan ennen palaveria tai tämän jälkeen, ellei kyse ole vakituisesta kirjaajasta. Aikaisemmat kuvaajat nitoutuvat yhteen, kun Aamustartin kehitys muodostuu raportoinnin ympärille.



Kuva 19. Palvelu- ja pankkineuvojat: Saan Aamustartti-taulusta kattavan tiedon käydystä keskustelusta, jos en pääse osallistumaan itse palaveriin (n=101)

Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksissa huomataan tarve tiimikeskeiselle Aamustartille, mutta kiinnostusta on myös asiantuntijavierailuille (kuva 20). Tulokset ovat jakautuneet tasaisesti, jolloin moodeja on kaksi. Neljä prosenttia toivoo Yrityksen johdon jäsenien vierailua.



Kuva 20. Palvelu- ja pankkineuvojat: Toivoisitko Aamustartteihin enemmän vierailijoita? (n=101)

Esihenkilöiden tutkimuksessa selvitettiin Aamustartti -mallin toimivuutta kokonaisuudessaan tiedon kulkemisen ja nopeiden muutosmahdollisuuksien osalta. Malli käsittää opinnäytetyössä esitetyn päivittäisjohtamisen havainnointikuvan (kuva 3), jossa tiimikohtaisen Aamustartin jälkeen järjestetään Asiakaspalvelun tiimien Aamustartti. Kolme vastaajaa kokee nykyisen toimintamallin toimivaksi, jolloin tiedonkulku tukee nykyistä palvelumallia.

## Avoimet kommentit Aamustartista

Aamustartista kirjoitettiin yhteensä 28 kommenttia, joka vastaa 27 % kokonaisvastaajamäärästä (Liite 7). 11 kommenttia liittyi Aamustartin vuorovaikutukseen keskustelun tai puheenaiheiden kirjaamisen muodossa. Kommenteissa toivotaan tiimiltä oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta Aamustartti-työkalulle etukäteen kirjoittamisessa sekä palaverin aikana käytyjen keskusteluluiden kirjaamisessa.

Vuorovaikutusta on myös kollegoiden kuunteleminen. Toisen työntekijän voi olla haasteellista nostaa omia tilanteitaan ja asioita palaverin aikana ylös, jos hänelle ei mahdollisteta suunvuoroa. Palaverin vetäjällä on haasteellista huomata työntekijän tarvitsemaa puheenvuoroa Teams-palaverissa, jos hän ei pysty havainnoimaan tiimiläisiä kameroiden avustuksella. Palvelut mahdollistavat usein esimerkiksi ponnahdusmerkin asettamisen puheenvuoron pyytämiseksi. Palaverin vetäjän tulee osallistaa tiimin jäseniä antaakseen keskustelumahdollisuuden tasaisesti työntekijöille.

Kommenteista nousee myös palaveriin varatun ajan riittäminen. Palaveriin varattu 15 minuuttia on lyhyt aika monen asian läpikäymiseen. Jos yksittäinen puheenaihe herättää paljon keskustelua, on palaveriin tarkoitettu aika nopeasti ohi. Suurempien aiheiden läpikäyntiin on mahdollista pyytää keskusteluaikaa seuraavaan tiimipalaveriin. Jos aihe on laaja, voi Aamustartin jälkeen heränneitä ajatuksia lähettää sovitusti esimerkiksi esihenkilölle, jolloin hän on tietoinen mitä aiheesta halutaan käydä tiimipalaverissa läpi.

Aamustarttia pidetään tuloksien ja kommenttien mukaan tärkeänä osana työpäivää, jossa pystytään keskustelemaan tiimin kesken ja käymään läpi ohjeistuksia sekä muutoksia. Avoimista kommenteista nousi ehdotus, että työnantajan toimesta säilytetään Aamustartti työpäivissä, sillä välillä eri koulutukset tai palaveri aikataulutetaan Aamustartin tilalle. Palaveri sitoo tiimiä vuorovaikutuksellisesti yhteen ja antaa mahdollisuuden osallistua yhteiseen työpäivän aloitukseen.

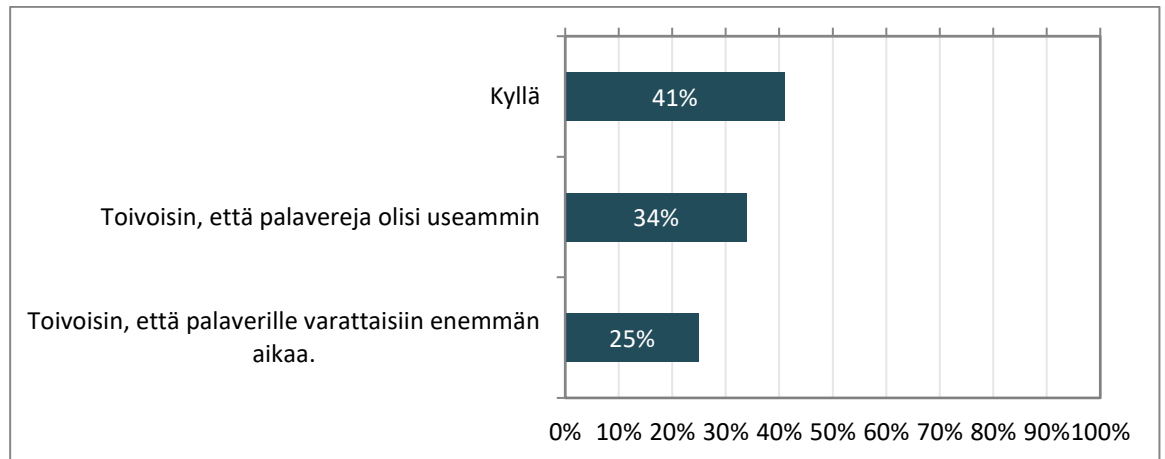
## 8.5 Tiimipalaveri

Tiimipalaverin osio tutkimuksessa aloitettiin kartoittamalla palvelu- ja pankkineuvojilta sekä esihenkilöiltä tiimipalaverille resursoidun ajan riittävyys. Esihenkilöiden tuloksien mukaan kolme vastaajaa kokee nykyisen varatun ajan riittäväksi. Yksi toivoo palaverille varattavan enemmän ai-



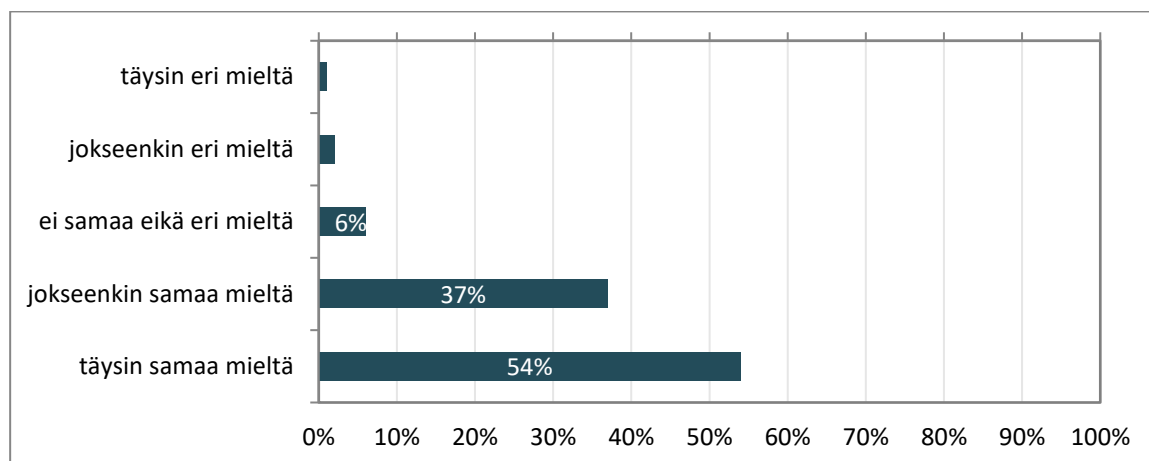
kaa kerralla. Esihenkilöt ovat usein palaverien vetäjiä. Työntekijöitä kiinnostavan ja antoisan keskustelun keskeyttäminen ei ole ihanteellisin palaverin lopetustilanne, jolloin palaveria olisi luonnollisesti tahto pidentää.

Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset ovat jakautuneet kaikkiin esitettyihin vastausvaihtoehtoihin (kuva 21). 41 % kokee varatun ajan riittäväksi, joka on vastausten moodi. Vastaajista 34 % toivoo palaveria useammin ja 25 % enemmän kerralla varattavaa aikaa.



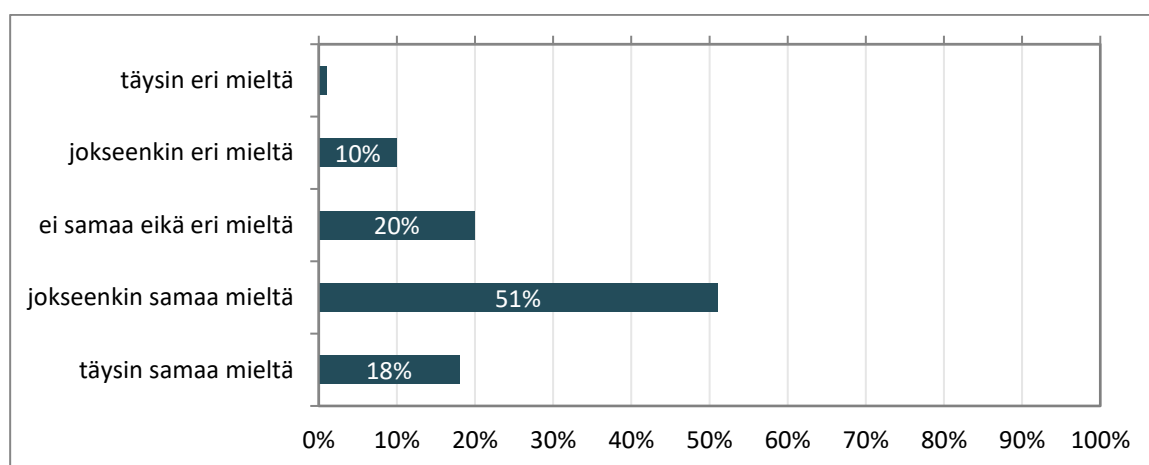
Kuva 21. Palvelu- ja pankkineuvojat: Tiimipalaveri pidetään tunnin ajan kerran kuukaudessa (pl. HD). Onko tiimipalaverille varattu aika riittävä? (n=101)

Tiimipalaveri on vuorovaikutuksellista, jossa työntekijöillä on mahdollista käydä keskenään keskustelua ja vahvistaa vuorovaikutussuhdetta. Esihenkilöiden tuloksien mukaan tiimipalaveri vaikuttaa tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisöllisen keskustelun kautta. Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset (kuva 22) myötäilevät esihenkilöiden tuloksia, sillä vain yhteensä kolme prosenttia vastaajista on täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä aiheesta. Vastaajista 37 % on jokseenkin samaa mieltä ja 54 % on täysin samaa mieltä (moodi) siitä, että palaverilla on vaikutus tiimin vuorovaikutukseen.



Kuva 22. Palvelu- ja pankkineuvojat: Tiimipalaverit vaikuttavat tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisöllisen keskustelun avulla (n=101)

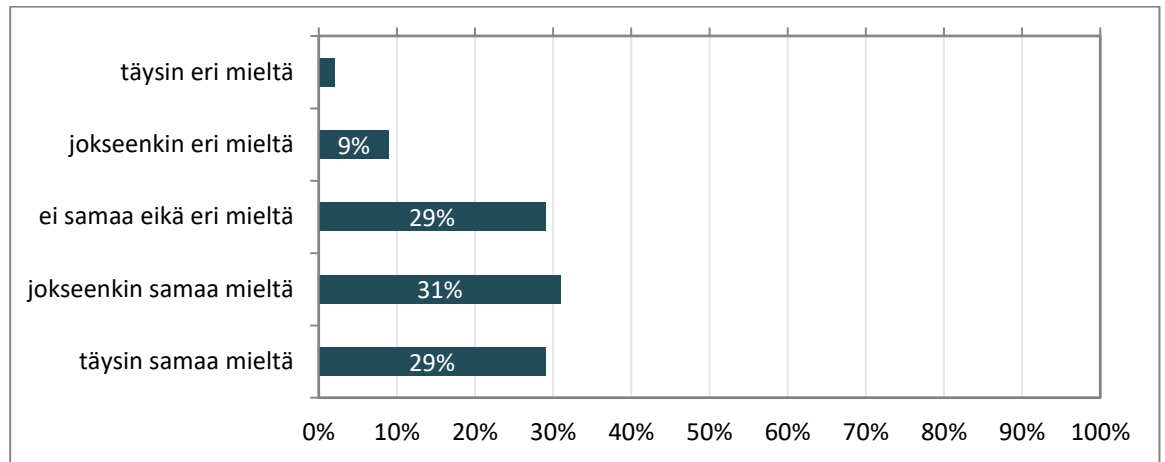
Esihenkilöiden tutkimuksesta selviää, että kaikkien vastaajien mukaan tiimipalaveri vaikuttaa työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen ja osaamiseen. Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset kuvassa 23 myötäilevät esihenkilöiden vastauksia, sillä 69 % on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että tiimipalaveri vaikuttaa ammatilliseen kehitykseen. Vastaajista 11 % on aiheesta jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä ja 20 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Jos tiimipalaverit painottuvat esimerkiksi kuulumisien vaihtamiseen, ei se välttämättä korreloi suoraan osaamisen kehitykseen. Tämä voi toistua myös silloin, jos tiimipalaveri ei osallista työntekijöitä, vaan palaveri on esihenkilön luento tiimin ja asiakaspalvelun mittareista.



Kuva 23. Palvelu- ja pankkineuvojat: Tiimipalaverilla on vaikutusta ammatilliseen kehitykseeni ja osaamiseeni (n=101)

Esihenkilöiden tuloksien mukaan työntekijöiden esittämät toiveet tiimipalaverin sisällöstä on pysytty ottamaan huomioon palaverin toteutuksessa. Puolet vastaajista olivat täysin samaa mieltä

ja puolet vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä. Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksissa 60 % on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta (kuva 24). Vastaajista 29 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 11 % on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



Kuva 24. Palvelu- ja pankkineuvojat: Toiveeni tiimipalaverin sisällöstä on otettu esihenkilön kautta huomioon (n=101)

#### Avoimet kommentit tiimipalaverista

Tiimipalaverista oli mahdollista kirjoittaa avoin kommentti tiimipalaveri -mallin kehittämisestä. Avoimia kommentteja muodostui 24 kappaletta (Liite 8). Tämä tarkoittaa 23 % kyselyn kokonaisvastaajamäärästä. Kommenteista nousi esille palaverin kesto, toistuvuus, ajankohta ja sisältö. Kommenteista käy ilmi, että tiimipalaverit ovat esihenkilöille sekä työntekijöille tärkeä ja pidetty palaveri, jossa on mahdollista käydä keskustelua kollegoiden kanssa. Contact center -työ on hektistä, jossa työntekijä on jatkuvasti keskustelussa asiakkaiden kanssa puhelun tai kirjallisen kontaktin kautta. Työtehtävä ei itsessään mahdollista työn lomassa rauhallista keskustelua kollegoiden kanssa, jolloin keskustelumahdollisuus painottuu palaveriin. Työntekijät arvostavat tiimipalaveria ja sen mahdollistamaa vuorovaikutusta.

Tiimipalaverin aikana esihenkilö käy työntekijöiden kanssa läpi asiakaspalvelun mittarit sekä tiimikohtaiset mittarit, joita verrataan tavoitteeseen. Näin mittareissa tapahtuvista muutoksista pystytään keskustelemaan tiimin kanssa. Kommenteista kävi ilmi, että palvelutilanteen lukuja ja mittareita voidaan vilkaista palaverin aikana, mutta syvällinen läpikäynti vie arvokasta keskustelu-aikaa palaverista. Työtyytyväisyyskyselyn tuloksien läpikäyntiin ehdotettiin erillistä palaveria, jolloin tähän ei käytettäisiin tiimipalaverien aikaa, jossa esihenkilö kertoo tuloksista havainnekuviin avulla.

Palaverin ajastuksesta oli muutama kommentti, jossa esiteltiin ehdotus palaverin siirtämisestä iltapäivälle. Tiimipalaverit ajastetaan ennen asiakaslinjaan siirtymistä, jolloin ajallisesti palaveri sijoittuu aamuun. Tämä mahdollistaa kaikkien tiimin jäsenien osallistumisen, sillä keskelle päivää sijoitettu tiimipalaveri on resurssillisesti haasteellinen ja osa työntekijöistä voi jäädä palaverin alusta pois pitkän asiakaskontaktin vuoksi. On myös ymmärrettävää, että palaveria pyydetään myös esimerkiksi iltapäivälle, jolloin osallistujan keskittymiskyky ja osallistuminen on aktiivisempaa.

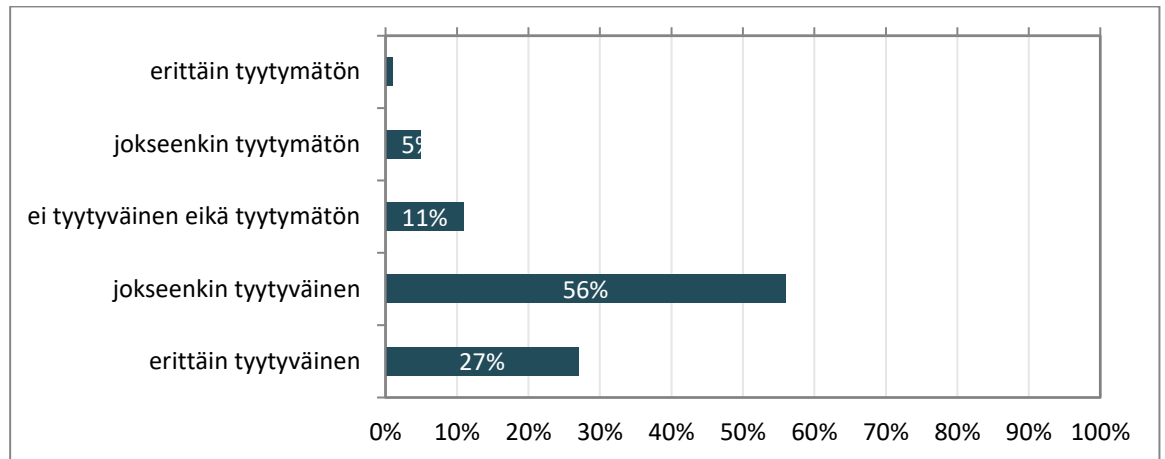
Tuloksien kautta tiimipalaverin sisältöön toivotaan ajoittaista muutosta esimerkiksi teemojen ja vierailijoiden merkeissä. Tämä edellyttää työntekijöiltä myös aktiivisuutta, mutta yhteinen helpposti löydettävä pohja voisi madaltaa kirjoittamisen kynnystä. Myös teeman sopiminen ja muutama heitetty kysymys voi ruokkia puheenaiheiden kirjoittamista.

Kuitenkin palaveria pidetään tärkeänä tiimiä vuorovaikutuksellisesti yhdistävänä keskusteluhetkenä, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus irtautua työtehtävästään ja hän voi tutustua kollegoihinsa. Kun palaveri toteutuu kerran kuukaudessa, voi tiimillä olla kynnys nostaa vierailuja tai teemoja vapaan keskustelumahdollisuuden tilalle.

## 8.6 Päivittäisjohtaminen

Tutkimuksen kyselyn viimeinen osa-alue keskittyi yleisesti yrityksen päivittäisjohtamisen malliin. Esihenkilöiltä sekä palvelu- ja pankkineuvojilta kysyttiin ovatko he tyytyväisiä nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin. Esihenkilöiden tuloksista huomataan, että he ovat tyytyväisiä yrityksen nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin.

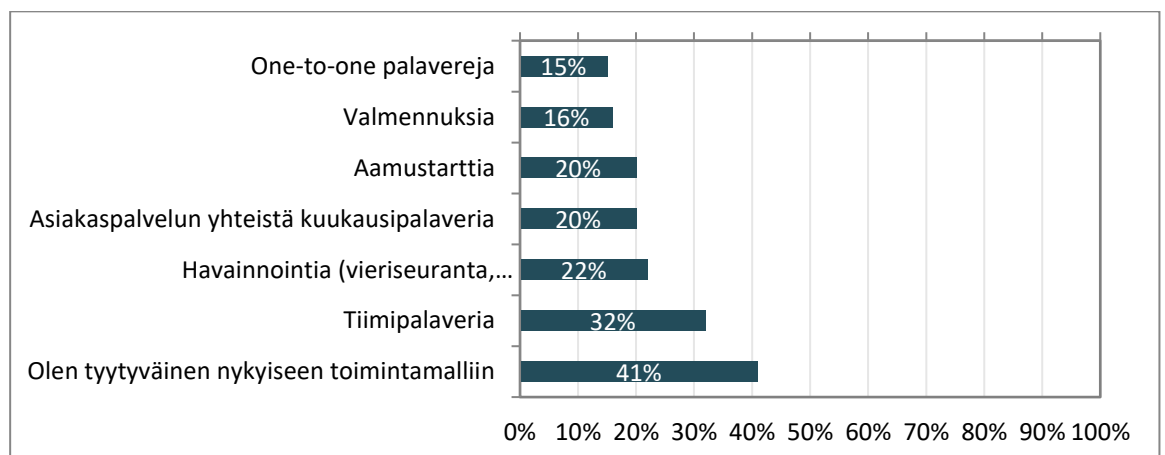
Palvelu- ja pankkineuvojista 83 % vastaajista ovat jokseenkin tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin (kuva 25). Vastaajista 11 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja yhteensä kuusi prosenttia on jokseenkin tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä aiheesta.



Kuva 25. Palvelu- ja pankkineuvojat: Oletko tyytyväinen nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin? (n=101)

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia kertomaan päivittäisjohtamisen kehitettävät osa-alueet. Vastaukseen pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Esihenkilöiden tuloksissa kolme vastasi valmennuksen sekä tyytyväisyyden nykyiseen toimintamalliin, jolloin tulokseen muodostui kaksi moodia. Kaksi vastaajaa toivoo kehitystä Aamustarttiin ja yksi tiimipalaveriin.

Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksissa 41 % ovat tyytyväisiä nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin (kuva 26), joka on tuloksen moodi. Kehitysehdotukset ovat jakautuneet jokaiselle vastausvaihtoehdolle. Eniten kehitystarvetta toivotaan 32 % vastaajan mukaan tiimipalaveri mallille. Havainnointiin eli valmennuksen sisältöön 22 % toivoo muutosta. Asiakaspalvelun yhteinen kuukausipalaveri ja Aamustartti ovat molemmat saaneet 20 % tuloksen. Valmennuksen valitsi 16 % vastaajista ja one-to-one keskustelun 15 % vastaajista.



Kuva 26. Palvelu- ja pankkineuvojat: Mitä päivittäisjohtamisen mallin osa-aluetta tulisi mielestäsi kehittää? Voit valita useamman vaihtoehdon (n=101)

## Avoimet kommentit päivittäisjohtamisesta

Päivittäisjohtamisesta pyydettiin erikseen kommentteja ja mahdollisia kehitysehdotuksia, jolloin vastaajilla on mahdollisuus kommentoida kyselyyn, jos ajatuksia nousee esille kyselyn lopussa. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 105 henkilöä, joista 21 eli 20 % kommentoi erikseen päivittäisjohtamista (Liite 9). Muutama kommentti käsitteli tiedonkulun viivettä ja haasteellisuutta.

Yksilöllisen valmentamisen malli nousee myös uudelleen esille, sillä pitkään työskennelleet työntekijät kokevat kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvat valmennukset työntekoa painostavana. Valmennuksen sisällöstä toivotaan työntekoa kehittävämpää, jossa tarkastellaan työntekijän kanssa kehityskohteiden etsimisen lisäksi toimintamallia tavoitteeseen pääsemiseen.

Aamustarteista nousi paljon kommentteja, joissa toivotaan tiimin aktivoitumista ja yhteisöllistä keskustelua. Vastaajat esittivät ehdotuksen toisten tiimien Aamustartissa vierailemisesta, jotta työntekijät saavat käsityksen muiden tiimien Aamustartin käytännöistä. Vastaajat kokevat myös, että hiljaisemmat työntekijät jäävät palaverissa sosiaalisempien työntekijöiden varjoon.

Tiimipalaverin rajallisen ajan vuoksi vastaajat kokevat, että palaverissa on kiire keretä käymään kaikki asiat läpi. Tämä nousi myös asiakaspalvelun yhteisestä kuukausipalaverista. Monen asian läpikäyminen rajatun ajan puitteissa luo kiireen tunnetta, jolloin mahdollinen keskustelu tapahtuu vasta asialistan jälkeen.

Yrityksen päivittäisjohtamisen malliin ollaan tutkimuksen tuloksien perusteella tyytyväisiä, mutta eri osa-alueet kaipaavat hiomista toimivamman mallin varmistamiseksi.

## 9 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, koetaanko Yrityksen päivittäisjohtamisen malli toimivaksi asiakasrajapinnassa työskentelevien palvelu- ja pankkineuvojien sekä esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin julkaisemalla kysely toimeksiantajayrityksen sisäisessä viestintäkanavassa, johon resursoitiin vastausajat. Kysely jaettiin aihealueisiin, johon vastaajat saivat kirjoittaa myös avoimen kommentin.

Tutkimuksen perusjoukko muodostui yhteensä 142 palvelu- ja pankkineuvojasta sekä yhdeksästä lähiesihenkilöstä. Näistä tutkimukseen osallistui 101 eli 71 % palvelu- ja pankkineuvojista ja neljä eli 44 % esihenkilöistä. Tutkimuksessa saatujen tuloksien perusteella vastaajat ovat tyytyväisiä yrityksen päivittäisjohtamisen malliin (kuva 25), mutta esille nousi kehityskohteita (kuva 26).

Yrityksen päivittäisjohtamisen malli sisältää valmennukset, one-to-one-keskustelut, Aamustartit, tiimipalaverit ja koko asiakaspalvelun yhteisen kuukausikeskustelun. Päivittäisjohtaminen kehittää organisaatiossa avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa johtamisen kulttuuria. Sen avulla eri prosesseille mahdollistetaan tärkeän tiedon välittäminen.

### Johtopäätökset valmentamisesta

Valmennuksesta esitettyjen havainnointikuvien (kuva 9) avulla huomataan, että valmennuskertoja toivotaan ohjattavan yksilöllisempään suuntaan. Kuvasta 9 huomataan, että 36 % vastaajista toivoo valmennuskertojen harventamista, mutta kuusi prosenttia toivoo lisää valmentamista. Valmennuksen kartoittamisella työntekijäkohtaisesti pystytään valmennuskertoja kohdistamaan enemmän valmennusta tarvitseville työntekijöille. Se avaa esihenkilöille ja työntekijöille ajallisesti lisää resursseja työtehtävässä toimimiseen. Valmennuksen tasapainottaminen työntekijän tarpeen mukaan antaa työntekijälle tilaa kehittää ammatillista osaamistaan huomatuissa kehityskohteissa.

Esihenkilöiden tuloksien mukaan he eivät aina pysty aikataulullisesti toteuttamaan kahta valmennuskertaa kuukausittain jokaiselle työntekijälle. Esihenkilö tulee työssään keskeytetyksi useita kertoja päivässä, sillä hänen odotetaan olevan koko ajan saatavilla. Tämän jälkeen työtehtävän pariin perehtyminen vie useita minuutteja vaatien paneutumista. Jatkuva keskeytys poistaa työaikaa toisesta työtehtävästä. Jos esihenkilön kuukausi on kiireinen ja hänelle muodostuu useita

ennalta arvaamattomia työtehtäviä tai poissaoloja, voi se heijastua valmennuksiin käytettävissä olevaan työaikaan. Esihenkilöidenkin vastauksien puolesta osittain valmennuksien suhteuttaminen työntekijäkohtaisesti voisi avustaa aikataulutushaasteessa, jos se on helposti sovittavissa ja mukautuu päivittäisjohtamisen malliin.

Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksista (kuva 10) selviää, että 18 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä valmennuksien sisällön riittävydestä. Valmennuksen sisällön muodostaminen työntekijän toiveiden mukaisesti on esihenkilölle haasteellista, jos toiveet kohdistuvat toiseen tiimiin. Tuolloin valmennuksen mahdollistaminen edellyttää useamman henkilön kuten toisen tiimin työntekijän ja hänen esihenkilönsä suostumusta sekä aikatauluttamista. Kuitenkin sisällön vaihtelun avulla työntekijät pystyvät oivalluttamaan toisiaan esimerkiksi toisen työntekijän vieriseuraamalla. Vieriseuraamisen avulla ammattiosaamista, mahdollista hiljaista tietoa, ymmärrystä ja järjestelmien hallinnallista avustusta pystytään jakamaan työntekijöiden kesken. Jokaiselle esihenkilölle ja kouluttajalle muodostuu omintakeinen tapa toimia työntekijän valmentajana. Myös valmentajat pystyvät kehittymään omassa työtehtävässään, jos valmentaminen siirtyy oman tiimin ulkopuolelle. Vaihtelu virkistää niin työpäivissä kuin valmennuksessakin.

Valmennuksen tulisi vahvistaa työntekijän ammattilista osaamista ja kehittää häntä työtehtävässään. Työntekijä voi kokea itsensä sivuutetuksi, jos hänen toiveitaan valmennuksesta ei kuunnella. Tuloksien mukaan 13 % vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, onko valmennuksen sisällön toiveet otettu esihenkilön kautta huomioon (kuva 11). Esihenkilö on voinut myös ottaa asian huomioon, mutta ei ole pystynyt toteuttamaan työntekijän toivomaa valmennusta esimerkiksi toisen tiimin työntekijän työnteon vieriseuraamisesta, jolloin tarvitaan kyseisen työntekijän lisäksi hänen esihenkilönsä suostumus. Esihenkilön tulee kuitenkin tuoda työntekijälle tietoon, että hän selvittää toivotun valmennuksen toteutusta. Ilman aktiivista vuorovaikutusta syntyy väärinymmärryksiä ja tilanne voi unohtua.

Avoimien kommenttien kautta saapuneet kehitysehdotukset tukevat valmennuksen sisällön ja valmennuskertojen muokkaamista (Liite 5). Valmennuksen sisällön vaihtelevuus tuo esille uusia näkökulmia, vastaa vuorovaikutussuhteita ja antaa työntekijöille mahdollisuuden käydä toimintatavoista keskinäistä keskustelua. Valmennuksen sisällöksi toivotaan erilaisia ryhmä- ja parivalmennuksia, jossa työskennellään vuorotellen, vieriseuraamista eli kollegan työn seuraamista vierestä ja siitä keskustelemista, jälkitallenteiden kuuntelua, jossa työntekijä pystyy tarkkailemaan omaa vuorovaikutuksellista osaamistaan sekä valmentajien vaihtamista.



## Johtopäätökset one-to-one-keskustelusta

Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksista (kuva 12) käy ilmi, että 59 % vastaajista kokee yhden puolen tunnin one-to-one keskustelun kuukausittain riittävänä. 18 % toivoo keskustelulle varattavan enemmän kerralla aikaa ja kuusi prosenttia toivoo keskusteluista useammin. On mahdollista, että keskusteltavaa asiaa on paljon, jolloin varattu puoli tuntia ei koeta riittävänä.

Kuitenkin kun tarkastellaan contact center ympäristössä työskenteleviä työntekijöitä tulee ottaa huomioon, että työntekijälle voi saapua puhelu alle kymmenen minuuttia ennen keskustelulle varattavaa aikaa. Kun puheluun käytetty aika menee one-to-one keskustelun kanssa päällekkäin, voi todellisuudessa keskustelu kestää alle puoli tuntia, jos esihenkilö tai työntekijä ei pysty joustamaan hänen aikataulustaan palaverin pidentämiseksi. Ajan loppuessa kesken on tilanteeseen haasteellista palata seuraavassa one-to-one palaverissa, jos keskustelua ei pystytä käymään loppuun ennen sitä. One-to-one keskustelu sisältää myös työntekijän työhyvinvoinnin kartoittamisen, jolloin molemmille osapuolille on tärkeää, että työntekijä tulee keskustelussa kuulluksi ilman palaverin keskeytystä.

Tutkimuksesta havaitaan, että osa työntekijöistä ei koe one-to-one keskusteluista kuukausittain tarpeellisenä, sillä 17 % vastaajista toivoo keskustelukertojen harventamista tai pitämistä vain tarpeen tullen (kuva 12). Vastaajista 10 % on myös jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että one-to-one keskustelut olisivat hyödyllisiä ja tarpeellisia (kuva 13).

On työntekijälähtöistä, kuinka paljon hän haluaa keskustella henkilökohtaisesta elämäntilanteestaan. Tuolloin keskustelu voi siirtyä enemmän työntekijän saamiin kontakteihin ja mittareiden tarkastelemiseen, jolloin työntekijä ei itse koe keskustelua kuukausittain tarpeellisenä. OC Tannerin globaalin tutkimuksen mukaan joka toinen viikko käyttävät one-to-one keskustelut vähentävät työuupumuksen riskiä 84 %. Keskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin kasvaa, mitä enemmän niitä toteutetaan ja rakennetaan. Keskusteluun tarvitaan kuitenkin molempien osapuolien tahto vuorovaikutukseen. (One-to-one tutkimus 2020.) OC Tannerin tutkimukseen peilaten one-to-one on suotavaa järjestää vähintään kuukausittain.

One-to-one keskustelun vaikutus työntekijän ammatillisessa kehityksessä jakautui eri vastausvaihtoehtoihin työntekijöiden vastauksissa (kuva 15), kun esihenkilöt olivat yksimielisiä keskustelun vaikutuksesta ammatilliseen kehitykseen. Palvelu- ja pankkineuvojista 73 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä esihenkilöiden kanssa eli keskustelut auttavat ammatillisessa kehityksessä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 15 % vastaajista ja 12 % ei ollut samaa tai eri mieltä.

Erimielisyys voi heijastua ajattelutavasta one-to-one keskusteluun, jolloin työntekijä ei koe sillä olevan vaikutusta hänen kehitykseensä. Myös keskustelurakenteella on merkitystä. Jos keskustelut ovat kuulumisien vaihtamista ja yleistä keskustelua, ei sillä koeta olevan suoraa vaikutusta ammatillisessa kehityksessä. Joskus yleinen keskusteleminen tekee tarpeellisen katkon työpäivään ja auttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoiva työntekijä omaksumaan uusia tilanteita ja kehittyä työtehtävässään.

Ammatilliseen kehitykseen vaikuttaa myös esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa pystytään usein keskustelemaan myös haasteellisista tai ongelmallisista tilanteista. Esihenkilöt ovat vastauksissaan yksimielisiä ja kokevat pystyvänsä keskustelemaan työntekijän kanssa ongelmatilanteista ja antamaan sekä vastaanottamaan palautetta. Palvelu- ja pankkineuvojien tuloksien mukaan 88 % vastaajista on esihenkilöiden kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä (kuva 16). Yhdeksän prosenttia vastaajista on asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä, jolloin vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää huomiota.

One-to-one keskustelussa on tarkoitus ylläpitää työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutussuhdetta sekä työntekijän työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Kahdenkeskinen kahvittelu palaverihuoneessa tai ulkona kävellessä antaa mahdollisuuden rennolle ja verbaalisesti antoisalle keskustelulle.

One-to-one keskustelu edistää työntekijän työhyvinvointia, jolloin esihenkilö on tietoinen työntekijän tarvitseman tuen tarpeesta. Keskusteluun varattu puoli tuntia loppuu tuloksien mukaan kesken, jolloin keskustelu jatkuu yli asetetun ajan tai se joudutaan katkaisemaan kesken. Tämä toistuu myös avoimien kommenttien kautta saaduista kehittämis ehdotuksista (Liite 6). Muutaman kommentin mukaan keskustelua voitaisiin pitää erilaisessa ympäristössä. Työtehtävää toteutetaan näyttöpäätteen äärellä, jolloin esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu voitaisiin mahdollisuuksien mukaan toteuttaa kasvokkain palaverihuoneessa tai muussa rauhallisessa ympäristössä. Työpisteen ääreltä poistuminen mahdollistaa sisältörikkaamman keskustelun.

One-to-one keskustelumalli on yrityksessä selkeästi tarpeellinen, sillä työntekijöillä on tarve keskustella hänen esihenkilönsä kanssa. Samalla esihenkilö on tietoinen tiiminsä tuen tarpeesta ja kehityksestä. Tuloksista nousee tarve pidemmälle keskusteluajalle, jolloin työntekijällä on mahdollisuus kertoa omasta tilanteestaan uralla ja henkilökohtaisessa elämässä. Jos keskustelut ylittävät sille varatun ajan, voi se tuottaa ylimääräistä stressiä ja kiirettä esihenkilölle ja työntekijälle.

## Johtopäätökset Aamustartti-palaverista

Aamustartin tarkoitus on jakaa tietoa kollegoiden ja esihenkilön kesken vuorovaikutuksen ja kirjauksien avulla. Esihenkilöiden tuloksista havaittiin, että heidän mukaansa Aamustarteissa jaetaan riittävästi tietoa ja neuvoo työntekijöiden välillä. Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset vahvistavat asiaa, sillä 86 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä (kuva 17). Tuolloin pystytään jakamaan tärkeää tietoa, jota voidaan hyödyntää työpäivän aikana. Kuitenkin yhdeksän prosenttia palvelu- ja pankkineuvojista on aiheesta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Eroavaisuus voi johtua siitä, että palaverin jälkeen työntekijöiden kesken jaetaan paljon tietoa, joka jää esihenkilöltä huomaamatta. Tuolloin työntekijöiden ajatus jaetun tiedon määrästä eroaa esihenkilöiden tuloksista.

Työpäivien aikana työntekijät vaihtavat paljon tietoa ja ammattiosaamista, jota ei nosteta Aamustartti-työkalulle. Osa voi olla hiljaista tietoa, jota työntekijä ei koe tarpeelliseksi nostaa erikseen esille. Tämä voi muodostua oletuksesta, että tieto on yleisessä tiedossa. Mikäli Aamustartti-palaveri on vuorovaikutuksellisesti aktiivista, saa esihenkilö kuvan riittävästä tiedon jakamisesta. Jos esihenkilö tai tiimiin kuuluvat työntekijät eivät työskentele aktiivisesti yhdessä toimistolla, voi hiljaisen tiedon jakaminen jäädä huomaamatta.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka työntekijä muodostaa kokemuksen kautta. Se voi liittyä järjestelmiin tai aikaisempiin ohjeistuksiin ja toimintatapoihin. Organisaatioissa viestintäkulttuuria tulisi kehittää hiljaisen tiedon jakamista tukevaksi. (Asikainen & Hoffrén 2022.) Aamustartti-työkalu on mahdollisuus jakaa hiljaista tietoa työelämässä kollegoiden kesken.

Tutkimuksessa havaitaan myös, että työkalulle kirjoittamisessa tulisi tiimeittäin olla oma-aloitteisempia. Palaverissa keskustelluista asioista tulisi kirjoittaa selkeämmin, jolloin myöhemmin töihin saapuvat saavat käsityksen keskustelluista aiheista ja sovituista toimenpiteistä. Vastaajista 38 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että Aamustartti-työkalusta saa kattavan tiedon käydystä keskustelusta, jos ei pääse itse osallistumaan palaveriin. Jopa 42 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta ja 20 % ei ollut samaa tai eri mieltä.

Tiimiin voidaan muodostaa palaverin kirjaaja, joka kirjoittaa työkalulle keskustelussa heränneet asiat. Kirjausvuoro voi myös unohtua, jolloin työntekijää voi muistuttaa aloittamalla palaverin tervehdyksellä ja toteamalla kirjaajan. Palaverin puheenaiheiden ja sovittujen asioiden kirjaaminen korostuu henkilön ollessa poissa palaverista. Kirjaukset tulisi ilmaista niin, että siitä saa jälkikäteen kokonaiskäsityksen keskustelusta.

Aamustartit on pääsääntöisesti tiimin kesken järjestettävä palaveri. Kuitenkin Aamustartteihin on mahdollista pyytää asiantuntijoita muista tiimeistä kertomaan heidän työtehtävistään ja kuinka heidän työnsä näkyy palvelu- ja pankkineuvojen työssä. Vierailija voi olla myös johtoryhmän jäsen. Vierailija Aamustartissa edellyttää aikatauluttamista ja henkilön itsensä suostumusta vierailuun. Esihenkilöiden tutkimuksesta selviää, että he toivoisivat Aamustartteihin asiantuntijavierailuita. Palvelu- ja pankkineuvojista 48 % pitää siitä, että Aamustartti järjestetään vain tiimin kesken (kuva 20). Myös 48 % toivoisi Aamustartteihin asiantuntijoita ja neljä prosenttia haluaisi enemmän johdon jäsenien vierailuja.

Asiantuntijan vieraileminen auttaa työntekijöitä ja esihenkilöitä muodostamaan organisaation toiminnasta kokonaiskuvaa ja se tuo ymmärrystä eri prosesseihin sekä toimintatapoihin. Vierailu on arvokasta kummallekin osapuolelle, sillä asiantuntija pääsee kuulemaan asiakaskontakteista sekä tiimin ajatuksesta toimintatavan toiminnallisuudesta. Tämä auttaa asiantuntijoita ymmärtämään palvelu- ja pankkineuvojan työskentelyä asiakaskontaktissa.

Avoimien kommenttien mukaan vastaajat olisivat kiinnostuneita selvittämään, kuinka Aamustarttia toteutetaan asiakasrajapinnan eri tiimeissä ja kuinka aktiivisia tiimeissä ollaan vuorovaikutuksellisesti (Liite 7). Kiinnostuneisuuden ja oma-aloitteisuuden lisäksi nousee esiin tiimien vuorovaikutuksellisuus palaverin aikana. Vastaajat kokevat, että tiimikohtaisissa palavereissa yleisesti käyvät samat henkilöt eniten keskustelua jättäen muut työntekijät varjoon. Palaverin vetäjien tulisi kiinnittää huomiota palaveriin osallistuneiden henkilöiden tasaiseen aktivointiin.

#### Johtopäätökset tiimipalaverista

Tiimipalaverin toteutus tunti kerran kuukaudessa koetaan tuloksissa riittämättömänä, kun palaveri mahdollistaa kollegoiden kanssa keskustelemisen sekä teeman tai vierailijan toteutuksen. Palvelu- ja pankkineuvojista 25 % toivoisi palaverille enemmän aikaa kerralla, 34 % toivoo palaveria useammin ja 41 % kokee nykyisen toimintamallin riittävänä (kuva 21). Esihenkilöiden tuloksien mukaan kolme vastaajaa kokee nykyisen toimintamallin riittävänä ja yksi toivoo varattavan enemmän aikaa kerralla.

Kun 142 palvelu- ja pankkineuvojaa suhteutetaan kahdeksaan esihenkilöön, tulee tiimikoosta keskimäärin 17,75 työntekijää yhtä esihenkilöä kohden. Jos kaikille jaetaan 60 minuutin tiimipalaverissa esihenkilö mukaan lukien saman verran keskusteluaikaa, syntyy keskusteluaikaa reilu kolme minuuttia henkilöä kohden. Kun työntekijät kokevat tiimipalaverin mahdollisuudeksi vapaalle ja

asiasisältöiselle keskustelulle, vapaalle keskustelulle ei jää paljon tilaa esimerkiksi toivottujen ohjeistuksen läpikäynnin jälkeen. Aika ei ole monesti riittävä varsinkin, kun kaikkien tulisi saada keskustella nostetusta aiheesta.

Tiimipalaverin aikana voidaan tiimin kanssa sovitusti käydä läpi prosesseja ja ohjeistuksia tai toimintatapoja. Toimintatavoista keskusteleminen tuo esille työntekijöiden mielipiteitä ja mahdollisia kehitysehdotuksia tai epäkohtia. Sen avulla työntekijät voivat jakaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoa keskustelun avulla. Palaveriin voidaan pyytää myös toista henkilöä vierailemaan ja kertomaan hänen työtehtävästään. Palvelu- ja pankkineuvojista 69 % jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tiimipalaveri vaikuttaa heidän ammatilliseen kehitykseensä. 11 % vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä (kuva 23). Myös vuorovaikutusosaamisen vahvistamisella on vaikutusta puhelintyöskentelyssä. Esihenkilöiden tuloksien mukaan tiimipalaverilla on vaikutus tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen. Palvelu- ja pankkineuvojista 91 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä esihenkilöiden kanssa (kuva 22).

Esihenkilöiden tuloksien mukaan tiimipalaverin toteutuksessa on pystytty ottamaan työntekijöiden toiveita huomioon. Palvelu- ja pankkineuvojista 60 % on esihenkilöiden kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Jopa 29 % ei ollut samaa eikä eri mieltä aiheesta, jolloin he eivät ole välttämättä esittäneet toiveita palaverin sisällöstä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 11 % vastaajista (kuva 24). Tiimipalaverista suositellaan luotavaksi pohjaa, johon toiveet ja huomiot voidaan kirjata ylös. Näin aiheiden muistaminen ei ole esihenkilön varassa ja tulkittavissa hänen ja työntekijän välisestä keskustelusta. Samaan pohjaan voi esihenkilö myös merkata ajankohtaisen tiedon toiveen etenemisestä esimerkiksi siitä, että vierailua toisesta tiimistä on pyydetty. Näin työntekijä on tietoinen esihenkilön tai toisen työntekijän tekemistä toimenpiteistä toiveen onnistumiseksi. Epätietoisuus ruokkii tyytymättömyyttä.

Tiimipalaveri voidaan rakentaa tiimin toiveiden mukaisesti, jolloin palaverista saadaan motivoiva ja tiimin tarpeita palveleva. Toiveiden esittämisen kautta esihenkilöllä on helpompi rakentaa tiimipalaveriin keskustelunaiheita ja ideoita. Tiimipalaverin ei tarvitse olla rakennettuna asiasisältöön, vaan tämä voi myös tukea työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevan tiimipalaverin avulla pystytään työntekijät ja esihenkilö jättämään työhön liittyvät ajatukset hetkeksi esimerkiksi ulkoi-  
lun avulla.

Avoimien kommenttien mukaan palaveri koetaan vastaajien kesken tärkeänä tiimiä yhdistävänä keskustelumahdollisuutena, jossa voidaan purkaa myös epäkohtia, joita ei haluta käsitellä tiimin

yhteisessä keskustelukanavassa (Liite 8). Palaveriin varattua aikaa ei koeta riittävänä, jolloin avoimeen ja vapaaseen keskusteluun ei jää riittävästi aikaa.

Myös epäkohtien esiin tuomiseen pitäisi tuloksien mukaan kannustaa enemmän. Kyselyn muu-  
missa kommenteissa ilmenee leimautumisen pelko epäkohtien esiin tuomisessa omassa tiimissä,  
jos henkilö on tiimin tai toimintamallin kanssa eri mieltä. Epäkohdista keskusteleminen tulisi mah-  
dollistaa luoden luottamuksellista ilmapiiriä. Esihenkilön kanssa keskusteleminen on luottamuk-  
sellista, jolloin työntekijä voi pyytää ylimääräisen keskustelun esihenkilönsä kanssa.

#### Johtopäätökset asiakaspalvelun kuukausikeskustelusta ja päivittäisjohtamisesta

Esihenkilöt ovat tyytyväisiä nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin. Palvelu- ja pankkineuvojista  
83 % on jokseenkin tai täysin tyytyväisiä, 11 % ei ole tyytyväisiä eikä tyytymättömiä ja kuusi pro-  
senttia on jokseenkin tai täysin tyytymättömiä (kuva 25).

Kyselyssä oli mahdollista valita useamman kehitystä kaipaavan osa-alueen. Esihenkilöiden tulok-  
sissa nousi kolmella vastauksella valmentaminen, kahdella Aamustartti ja yhdellä tiimipalaveri.  
Palvelu- ja pankkineuvojien tulokset olivat jakautuneet useammalle vaihtoehdolle. Eniten kehi-  
tystä kaipaava tiimipalaveri, jonka valitsi 32 % vastaajista (kuva 26). Havainnointiin eli valmennuksen  
sisältöön 22 % toivoo muutosta. Yhteiseen kuukausittaiseen palaveriin ja Aamustarttiin muodos-  
tui 20 % tulos. Valmennuksen valitsi 16 % ja one-to-one keskustelun 15 % vastaajista. Kehityseh-  
dotuksia jokaiseen osa-alueeseen muodostui paljon avoimien kommenttien avulla, jotka tukevat  
saatua tutkimustulosta. Kehitettävien osioiden listaaminen kuvan 27 avulla luo Yritykselle tär-  
keysjärjestystä työntekijöiden näkökulmasta.

Päivittäisjohtamisen ja kuukausikeskustelun avoimiin kommentteihin (Liite 9) nostettiin paljon jo  
käsiteltyjen osa-alueiden kehitysehdotuksia. Kuukausipalaverista nousi kiireen tuntu, jolloin nos-  
tettavia keskustelunaiheita voitaisiin karsia. Näin jokaisesta aiheesta pystytään keskustelemaan  
ilman palaveriin varatun ajan päättymistä.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta selvisi valmennuksien määrän tarkasteleminen palaverien ajas-  
tamisen lisäksi. Epäkohtien esiin nostaminen on myös työntekijän luoteesta riippuvainen, mutta  
yrityksen yhteisessä palaverissa voidaan nostaa yhteydenottokanavia kuten HR ja luottamushen-  
kilö, jos työntekijä ei halua keskustella asiasta suoraan esihenkilönsä kanssa. Päivittäisjohtamisen  
malli muodostaa itsessään keskustelumahdollisuuden oman esihenkilön kanssa.

Avoimien kommenttien mukaan vastaajat kokevat tiedon kulkemisen hitaaksi. Prosesseissa tapahtuvista muutoksista ei välttämässä katsota olevan vaikutusta contact center työhön, mutta muutos muodostaakin paljon asiakaskontakteja, jolloin työntekijät ovat haasteellisessa tilanteessa tietämättömyyden vuoksi. Työntekijä tekee tämän vuoksi ilmoituksen eteenpäin, joka monistuu muiden työntekijöiden ilmoituksista ja palvelu ruuhkautuu. Ilmoituksien perusteella ymmärretään muutoksen vaikutus asiakasrajapintaan, jonka jälkeen työntekijöille annetaan toimitaohjeistukset.

Vastaajat ovat tyytyväisiä yrityksen nykyiseen päivittäisjohtamisen mallin osa-alueisiin, mutta mallista toivotaan enemmän työntekijä lähtöisiä ja yksilötasoisesti muokattavia.

## 10 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko Yrityksen nykyinen päivittäisjohtamisen malli toimiva palvelu- ja pankkineuvojen sekä lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Sen tavoitteena oli luoda kokonaiskuva päivittäisjohtamisen mallista asiakasrajapinnassa. Tavoittelin myös tutkimusta aloittaessani mahdollisien kehityskohteiden huomaamista.

Päivittäisjohtaminen on kokonaisuus, jonka avulla esihenkilö osallistaa ja valmentaa työntekijöitä vuorovaikutuksen sekä erilaisien työkalujen kuten järjestelmien avulla. Esihenkilön työn merkitys ja vaikutus työyhteisössä kulkee läpi teoriaosuuden, sillä esihenkilötyöskentely on vahvana osana päivittäisjohtamista. Esihenkilö toimii työntekijän valmentajana ja valmennuksen avulla työntekijä vahvistaa omaa ammatillista osaamistaan hänen työtehtävässään.

Päivittäisjohtamisen tutkimuksen aloittaminen alkoi tutkimusmenetelmän valitsemisesta. Kysely nousi heti päämenetelmäksi, sillä haastatteluilla en olisi pystynyt mahdollistamaan haluttua otoskokoja. Ennakko-odotuksena pidin 60 vastausprosenttia 142 työntekijän perusjoukosta realistisena saaden 71 vastausprosentin. Kahdeksasta esihenkilöstä en muodostanut ennakko-odotuksia, sillä en ollut tietoinen tutkimuksen kyselyn julkaisuajankohdan aikana sovituista lomista tai yllättävistä sairaspotilaista.

Tutkimuksen validiteetti pohjautui paljon ajatukseeni tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Liian alhainen vastausprosentti olisi ollut analysoinnin puolesta haasteellista, jos pieni vastausprosentti edustaa koko perusjoukkoa. Olen tyytyväinen, että molemmista kyselyistä nousi samankaltaisuuksia, jolloin tulokset tukivat toisiaan työtehtävästä riippumatta. Tämän avulla luotin saamaani tutkimustulokseen ja siitä muodostamiini johtopäätöksiin.

Koen, että yritys pystyy työn avulla kehittämään yksittäisiä päivittäisjohtamisen osa-alueita muodostaen työntekijöitä ja esihenkilöitä palvelevamman toimintamallin. Tutkimuskysymyksiä luodessani yritin kiinnittää erityistä huomioita kyselyiden sanamuotoiluun. Riskinä kyselytutkimuksissa muodostuu kysymyksien monitulkittamisen mahdollisuus. Jos kysymyksen voi tulkita monella tavalla, vaikuttaa se suoraan tuloksiin ja näiden luotettavuuteen.

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen herkkyyttä muutoksille. Tutkimustulokset ovat herkkiä muutoksille, kun tutkittavan otoksen taustamuuttujana toimii hektinen työympäristö. Kyselyn vastaamisen ajoittaminen vaikuttaa saatavaan tulokseen, sillä henkilön mielialalla on vaikutus hänen vas-



tauksiinsa. Jos työntekijällä on ollut haasteellinen asiakaskontakti tai valmennus, on hänellä erilaiset lähtökohdat kyselyyn vastaamiseen, kun taas työntekijällä, joka on vasta saapunut töihin hyvällä mielellä.

Tutkimus on suositeltavaa toteuttaa samaan aikaan perusjoukolle, joka mahdollistaa saman lähtötilanteen kyselyyn vastaamiseen. Suurin osa ajatuksista kyselyyn vastaamiseksi ajoitettiin aamulle ennen asiakaslinjojen avautumista. Reliabiliteetti kuvaa myös kyselyssä esitettyjen kysymyksen ymmärrettävyyttä. Jokaisen vastaajan tulisi pystyä ymmärtämään kysymykset ja väittämät samalla tavalla. Tämän vuoksi kyselyissä on käytetty arkikielistä sanastoa sekä avattu aihealuetta ennen esitettäviä kysymyksiä, jolloin vastaaja saa käsityksen esitettävästä aiheesta.

Kysely julkaistiin perusjoukolle joulukuussa, jolloin palveluissa oli yleisesti ruuhkaisempaa. Toimeksiantajalla on ollut päivittäisjohtamisen teemana valmentaminen, joka tulee huomioida tuloksissa. Kun valmentamiseen on painotettu päivittäisjohtamisessa aikaisempaa johtamisen tapaa enemmän, tämä voi heijastua yksilöllisempien valmennuskertojen tarpeeseen.

Kuitenkin tutkimus antaa yleiskuvan Yrityksen päivittäisjohtamisesta, jonka avulla Yritys pystyy tarkastelemaan eri osa-alueiden muutosmahdollisuuksia ja toimivuutta. Se tuo vastaajien mielipiteet ja ajatukset esille, vaikka yksittäisien vastaajien vastauksiin vaikuttaisi taustamuuttuja esimerkiksi kiireentuntu. Koen, ettei tutkimustulosta ole mahdollista toistaa täysin samoilla tuloksilla uudelleen, mutta pääpiirteet nousevat edelleen esille.

Tutkimuksen tuloksista odotin nousevan esille varatun ajan riittämättömyyden palaverissa ja one-to-one keskusteluissa. Asiakaspalvelutehtävissä rahoitusosalalla muutoksia ohjeituksiin ja toimintatapoihin syntyy paljon, jolloin työntekijöillä on tarve saada keskustella kollegoiden kanssa. Tähän ajastettu palaveri on ainoa ratkaisu, sillä työnteon ohessa työntekijöiden tulee olla valmiita uuteen asiakaskontaktiin. Hybridimallissa työntekijät eivät kykene keskustelemaan työn ohessa ollessaan etätyössä eikä näin toimistolla välttämättä ole kollegaa viereisessä työpisteessä.

Tämä todettiin tutkimuksen tuloksissa sekä johtopäätöksissä, jossa Aamustarttien ja tiimipalaverien aika loppuu nopeasti. Tiimipalaveri toteutetaan kerran kuukaudessa, jonka vastaajat kokevat riittämättömäksi. Tiimipalaverin toistuvuus antaa avoimen keskustelun lisäksi mahdollisuuden toivottuihin vierailijoihin. Tiimipalaveri huomattiin tärkeäksi tiimin vuorovaikutussuhdetta nostattavaksi palaveriksi. Kun palaveri antaa tiimille mahdollisuuden vapaamuotoiseen keskusteluun, voi kynnys palaverin ajan käyttämisestä vierailijaan tai muuhun teemaan olla korkeampi. Usein mielletään vierailijan olevan läsnä koko ajastetun palaverin ajan. Vierailuun voidaan kuitenkin ajastaa myös osa palaverista, jolloin vapaaseen keskusteluun jää edelleen hetki aikaa.

Osittainen palaverissa vieraileminen on kuitenkin ajallisesti lyhyt, jolloin työntekijöiden kannattaa toimittaa esihenkilölle valmiiksi kysymyksiä ja keskustelunaiheita, jolloin vierailija pystyy valmistautumaan etukäteen keskusteluun. Valmisteleminen antaa myös vierailijalle varmuutta, sillä hän tietää mistä aiheista tiimi on kiinnostunut kuulemaan.

Kerran kuukaudessa järjestettävän palaverin aikaa voi kulua kuulumisien vaihtamiseen ja yleiseen keskusteluun. Jos yrityksessä on mahdollista varata tiimeille tiimipalaveri useammin esimerkiksi joka toinen kuukausi yksi ylimääräinen, voi sen kohdistaa suoraan tiimin toivoman ohjeistuksen läpikäyntiin tai vierailijan käyntiin. Mikäli koko tiimipalaverin aika menisi vierailijan esittäytymiseen ja seuraavan palaverin sisältö käsittää esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn läpikäyntiä, tiimi ei pääse keskustelemaan kahteen kuukauteen vapaasti keskenään.

Tuloksissa yllätti Aamustartti -taululle kirjoittamattomuuden tyytymättömyys ja mielenkiinto muiden tiimien toimintatapoihin palaverin pitämisessä. Vastaajat selkeästi haluavat asiaan muutosta, mutta myös tietää millä tavalla vuorovaikutus ja aktiivisuus esiintyy muissa tiimeissä. Sama muutoksentarve esiintyi valmennusmallin yksilöimisessä. Avoimien kommenttien kautta (Liite 5) nostettiin esille konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka selittivät väittämien ja kysymyksien tulokset. Oma-aloitteisuutta tulisi aktivoida koko tiimin osalta esimerkiksi teemojen avulla, jolloin työntekijöillä on yhteinen keskustelunaihe, johon he ovat kiinnittäneet työnteossaan huomiota.

Osa vastaajista olivat kiinnostuneita muiden tiimiläisien palaverikeskustelun rakenteesta ja tiedon jakamisesta eli he haluaisivat vierailla toisen tiimin palaverissa. Tiedon jakaminen on tiimi-kohtaista, millä tavalla palaveri on rakennettu tiimin työtä tukevaksi. Osalla tiimeistä Aamustartti voi olla hyvin informatiivinen ja ohjeistuksia läpikäyvä palaveri, kun toisessa tiimissä palaverista rakennetaan vapaamuotoinen keskustelualue ennen asiakaskohtaamista.

Alle kahden vuoden työsuhteessa muuttuvassa finanssialan yrityksessä säännöllinen toistuva valmentaminen on tarpeellinen ammatillisen osaamisen kehityksessä ja ylläpitämisessä, jolloin valmennusta voidaan tarvita useammin. Kuitenkin kauemmin työsuhteessa olevat työntekijät voivat kokea valmennuksien toistuvan liian usein, sillä heidän perusasiaosaamisensa on hyvin vahvalla perustalla. Valmennuksien määrän suhteuttaminen työntekijän toiveiden ja osaamisen kanssa antaa myös esihenkilölle lisää mahdollisuuksia keskittää hänen tukensa työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Suuressa yrityksessä yksittäiset tarpeet ja määrien tarkasteleminen voi kuitenkin muuttua haasteelliseksi kokonaisuudeksi.

Valmennuksen tulisi muodostaa työntekijälle ja esihenkilölle onnistumisen tunnetta ja luoda motivaatiota työn tekemiseen. Jos molempien osapuolien mukaan valmennuksia toteutetaan liian

usein, voi se heijastua valmennuksesta muodostuvaan tuntemukseen ja työnteon motivaatioon negatiivisesti. Tämä on kuitenkin hypoteesi, jossa ajatus valmennuksien määrästä näkyy molempien osapuolien käyttäytymisessä ja työskentelyssä. Yhdeksän esihenkilön joukkoa edustaa neljä henkilöä, jolloin kaikkien esihenkilöiden vastaukset huomioiden kuvaan voisi syntyä hajontaa.

Tutkimuksen avulla pystyttiin toteamaan, että vastaajat ovat tyytyväisiä nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin, mutta osa-alueita tulee muokata ja päivittää enemmän työntekijän työtä tukevammaksi. On tärkeä tunnistaa työntekijän tarpeet hänen ammatillisen osaamisensa kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksesta voidaan huomata myös, että työntekijät odottavat ja toivovat esihenkilönsä läsnäoloa sekä tapaamista työnteon lomassa. Esihenkilön tulee olla hänen tiimiään lähellä keskustelemalla ja tukea antamalla. Kun esihenkilö on läsnä työpaikalla hän vahvistaa suhdettaan työntekijöihin tervehtimällä, kyselemällä kuulumisia ja jakamalla vastuuta työntekijöille. Vastuun jakamisessa esihenkilö kertoo työntekijälle tiivistelmän tilanteesta ja ilmaisee olevansa valmis auttamaan tarvittaessa.

Kysely oli toinen luomani, mutta ensimmäinen pidempi sillä olin tehnyt Webropolin lyhyen harjoituskyselyn. Tämä näkyi kyselyn laadussa ja asettelussa, jonka odotin olevan siistimpi sekä laadukkaampi. Kyselylomakkeen luominen olisi täytynyt aloittaa aikataulutettua aikaisemmin. Aikataulutuksellisesti tutkimuksen kysely julkaistiin kaksi viikkoa myöhässä, sillä kysymyksien muokkaaminen ja hyväksynnän saaminen vei odotettua kauemmin aikaa. Kyselyn laatiminen olisi täytynyt aloittaa vähintään kuukausi ennen julkaisua.

Tutkimustuloksien läpikäymisen jälkeen esittelin tulokset yhteisessä palaverissa esihenkilöille, resurssitiimille, lean-tiimille ja halukkaille johdon jäsenille. Palaveri oli nopeatempoinen, jossa esittelin tutkimustulokset pääpiirteisesti PowerPoint esitysgrafiikkaohjelmaa hyödyntäen. Sain tutkimuksestani kiitosta ja tulokset otettiin hyvällä mielellä vastaan. Esityspohjani ohjattiin suoraan käsiteltäväksi eteenpäin päivittäisjohtamisen mallin kehittämiseksi. Tutkimus on pystytty toteamaan Yrityksenkin kautta tärkeäksi ja toimivaksi, joka siirtyy suoraan kehitykseen.

Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle henkilöstöä tukevamman toimintamallin luomisesta. Opinnäytetyön tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös toimeksiantajayrityksen muissa prosesseissa, kun tämän opinnäytetyn tutkimus kohdistui contact centeriin. Jatkotutkimusta olisi mahdollista myös toteuttaa syventymällä päivittäisjohtamisen yhteen osa-alueeseen ja sen kehittämiseen.

Päivittäisjohtaminen tutkimuksien aiheena alkaa muodostua ajankohtaiseksi, kun yritykset ovat mieltäneet heidän toimintaansa tukevan päivittäisjohtamisen mallin. Johtamisen kulttuuri on

muuttunut vuosikymmenien aikana läpinäkyvämpään suuntaan, jossa työntekijät ja johto ovat lähellä toisiaan. Organisaation rakenteiden ja toiminnan tiedostaminen auttaa henkilöstöä toimimaan työtehtävässään, kun he ymmärtävät työnsä merkityksen ja toimintansa tarkoituksen.

Päivittäisjohtaminen on osa lean-ajattelua, jossa pyritään luomaan saumaton tiedonkulku poistamalla pullonkauloja ja tarpeettomia prosesseja tai muokataan nämä vastaamaan nykyistä toimintamallia.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Airila, M. (2020). Miten hallita työkuormaa asiantuntijatyössä? Varma. Saatavilla 29.12.2023. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2020-q3/miten-hallita-tyokuormaa-asiantuntijatyossa/>
- Asikainen, P. & Hoffrén, M. (2022). Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Savonia. Saatavilla 1.1.2024. <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalava, U. (2001). Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Koskensalmi, S, Seppälä, P, Hakanen, & Pahkin, K. (2015). Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Kopio Niini Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-615-9>
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laurent, B. (2006). Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Lundström, A. (2021). One-to-one keskustelu - 4 parasta käytäntöä. Humbol. Saatavilla 30.12.2023. [https://www.humbol.app/one-to-one-keskustelu-4-parasta-kayntoa/?utm\\_term=one-to-one%20keskustelu&utm\\_campaign=One-to-one+blogpost+Ad&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=8727763488&hsa\\_cam=15841894203&hsa\\_grp=132079553237&hsa\\_ad=574289522609&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=kwd-1589398151271&hsa\\_kw=one-to-one%20keskustelu&hsa\\_mt=p&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAiAnL-sBhBnEiwAJRGignm32US-NvaUpDGSAgZwKlAQTYoj9Tz5hhATeu5iYsWx9yPoBBhq3URoCZxcQAvD\\_BwE](https://www.humbol.app/one-to-one-keskustelu-4-parasta-kayntoa/?utm_term=one-to-one%20keskustelu&utm_campaign=One-to-one+blogpost+Ad&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=8727763488&hsa_cam=15841894203&hsa_grp=132079553237&hsa_ad=574289522609&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1589398151271&hsa_kw=one-to-one%20keskustelu&hsa_mt=p&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAiAnL-sBhBnEiwAJRGignm32US-NvaUpDGSAgZwKlAQTYoj9Tz5hhATeu5iYsWx9yPoBBhq3URoCZxcQAvD_BwE)
- Manka, M-L. (2012) Hyvän esihenkilön merkitys. Saatavilla 10.9.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>
- Moisalo, V-P. (2010). Käytännön esimiestyötä. Arjen johtaminen. Vaasa: Hansaprint Oy.

Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

One-to-one tutkimus. (2020). Meaningful One-to-Ones. O.C.Tanner. Saatavilla 30.12.2023. <https://www.octanner.com/global-culture-report/2020-one-to-ones>

QualityDesk. (N.d). Saatavilla 30.12.2023. <https://qualitydesk.com/fi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, N. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 26.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sarkkinen, M. (2020). Oman johtamistyylin löytäminen keventää esihenkilön kuormaa. Työterveyslaitos. Saatavilla 29.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/oman-johtamistyylin-loytaminen-keventaa-esimiehen-kuormaa>

Soback, D. (2021). Valmentava johtaminen. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Raamatutrukikoja OÜ

Tammi, O. (2005) Esimies tukee muutoksissa. Saatavilla 10.9.2023. <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>

Tammisalo, T. (2019). Miten antaa pomolle kriittistä palautetta polttamatta näppejään? Jobly. Saatavilla 31.12.2023. <https://www.jobly.fi/artikkelit/tyonhakijoille/miten-antaa-pomolle-kriittista-palautetta-polttamatta-nappejaan>

Tenho, A. (2022). Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla 1.1.2024. <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/06/17/etajohtajan-vuorovaikutusosaaminen-empaattisuus-ja-arvostuksen-osoittaminen/>

TTL. (2017) Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Saatavilla 4.10.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>

Tutkimuksen luotettavuus. (N.d). Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto: Peda.net. Saatavilla 26.12.2023. <https://peda.net/jyu/okl/ko/kl/djm/demo-7/2tl>

Työkyky. (N.d). Työterveyslaitos. Saatavilla 1.10.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Valmentava johtaminen. (N.d). Johtajuus.info. Tietoa, vinkkejä ja valmennusta johtamiseen. Saatavilla 29.12.2023. <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

## Liite 1. Saateviesti

Päivittäisjohtamisen malli on ollut (Yrityksen nimi) käytössä kevästä 2022. Päivittäisjohtamisen malli muodostuu valmennuksista, one-to-one-keskusteluista, Aamustarteista, tiimipalavereista ja kuukausipalavereista. Olen tekemässä tutkimusta osana opinnäytetyötäni (Yrityksen nimi) päivittäisjohtamisen mallin toimivuudesta palveluneuvojien ja pankkineuvojien sekä esihenkilöiden näkökulmasta kyselyn avulla. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, kokevatko palvelu- ja pankkineuvojat sekä lähiesihenkilöt päivittäisjohtamisen mallin toimivana ja työtä tukevana vai onko mallia mahdollista kehittää tarpeisiimme palvelevampaan suuntaan.

Pyydän osallistumaan tutkimukseeni vastaamalla kyselyyn, jonka vastausajan resurssit ovat ajoittaneet (työvuorojärjestelmään). Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Osaamisen kehitys -koodilla. Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata aikaa noin kymmenen minuuttia. Osallistumisesi kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kyselyyn vastataan riippumatta työuran pituudesta. Kyselyyn vastaaminen katsotaan suostumukseksi tutkimukseeni osallistumiseen. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojasi ja vastauksiasi käsitellään luottamuksellisesti.

Tuloksien julkaisussa yksittäisiä henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa.

Mikäli sinulla herää aiheesta kysyttävää, lähestythän minua Teamsin kautta.

Henna Pesonen

Liiketalouden tradenomiopiskelija

Kajaanin ammattikorkeakoulu



Liite 2. Kysely palvelu- ja pankkineuvojille

Kysymys 1. Työskentelen: 1. Kajaanissa 2. Helsingissä

Kysymys 2. Työtehtäväni: 1. Palveluneuvoja 2. Pankkineuvoja

Kysymys 3. Olen työskennellyt (Yrityksen nimi): Alle vuoden / 1-2 vuotta / 3-4 vuotta / 5-6 vuotta / yli 6 vuotta

Kysymys 4. Ikä: avoin / en halua kertoa

Kysymys 5. Tiedän mistä päivittäisjohtaminen muodostuu

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Osio: Valmennus

”Valmentavassa päivittäisjohtamisessa esihenkilö toteuttaa valmentavaa työtettä keskustellen päivittäin työn yhteydessä työntekijöiden kanssa samalla innostaen ja motivoiden tavoitetta kohden. Hänen työtoimenkuvansa kuvaa tapaa kysellä, keskustella, innostaa, osallistaa ja motivoida työntekijöitä.

Esihenkilön ja työntekijän välisiin valmennuksiin on varattu kaksi tapaamista kuukausittain. Valmentaminen tapahtuu esimerkiksi vieriseuraamalla ja tallennekuuntelulla. Valmentaminen voidaan toteuttaa myös kollegan seurassa.”

Kysymys 6. Päivittäisjohtamisessa pidetään kaksi valmennusta kuukausittain. Valmentamisella on merkitystä työni tekemisessä.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 7. Valmennuksien sisältö on mielestäni riittävä.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 8. Toiveeni valmennuksien sisällöstä otetaan esihenkilön kautta huomioon.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 9. Onko kaksi valmennusta kalenterikuukaudessa riittävä määrä?

1. Kyllä
2. Valmennuksia tulisi olla useammin
3. Valmennuksia tulisi olla harvemmin
4. En koe valmennuksia lainkaan tarpeellisenä.

Kysymys 10. Millä tavalla valmentamista voitaisiin mielestäsi kehittää? \_\_\_\_\_

Osio: One-to-one

”One-to-one keskustelun tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilö käy jokaisen tiimiläisensä kanssa säännöllistä keskustelua hänen työnsä tavoitteista, hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja toimintatavoilta (Yrityksen nimi) kulttuurin kulmakiviin peilaten.”

Kysymys 11. Järjestetäänkö one-to-one keskusteluja riittävästi?

1. Kyllä
2. Toivoisin keskusteluja useammin.
3. Kyllä, mutta toivoisin, että keskusteluihin varattaisiin kerralla enemmän aikaa.
4. Koen, että one-to-one keskusteluja voitaisiin pitää harvemmin tai vain tarvittaessa

Kysymys 12. Koen one-to-one keskustelut hyödyllisinä ja tarpeellisinä.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 13. Keskustelut auttavat ammatillisessa kehityksessäni.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 14. Pystyn nostamaan esille myös ongelmakohtia, -tilanteita tai palautteita.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 15. One-to-one keskusteluiden puheenaiheiden ja kehityskohteiden raportointi Powerpointille (PP) (jatkossa QD: lle). One-to-one keskustelun sisältö ja raportointi on täysin luottamuksellista työntekijän ja esihenkilön kesken. Ulkopuolinen ei pääse tarkastamaan raportteja. Voit valita useamman vaihtoehdon. Minusta on hyödyllistä kirjoittaa kehityskohteet ja puheenaiheet ylös, jolloin näen oman kehitykseni.

- Minusta on hyödyllistä kirjoittaa kehityskohteet ja puheenaiheet ylös, jolloin näen oman kehitykseni.
- Minusta 121 keskusteluista ei pitäisi luoda merkintöjä.
- Keskusteluista voidaan kirjoittaa PP: lle, mutta en käy lukemassa niitä.
- Keskustelusta voidaan kirjoittaa PP: lle ja koen tarpeellisenä, että käyn kirjoittamassa aiheet pohjalle etukäteen.
- Keskustelusta voidaan kirjoittaa PP: lle, mutta en koe, että aiheita tulisi kirjoittaa jo ennen keskustelua
- Muu: \_\_\_\_\_

Kysymys 16. Millä tavalla one-to-one keskustelua voidaan kehittää tukemaan enemmän työskentelyä ja hyvinvointia? \_\_\_\_\_

Osio: Aamustartti palaveri

”Tiimikohtaisesti pidetään päivittäin aamustartti kello 8:40-8:55. Päivittäin toistuva Aamustartti on tiimissä yhdistävä rutiini, joka rytmittää työntekijöiden työpäivää. Aamustartin aikana käydään läpi muutoksia sekä ohjeistuksia ja tilanteita, jotka vaikuttavat työpäivään, jolloin näitä pystytään hyödyntämään työskentelyssä.”

Kysymys 17. Aamustarteissa jaetaan riittävästi tietoa ja avustusta työntekijöiden välillä.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 18. Saan Aamustarteista tärkeää tietoa, jota pystyn hyödyntämään työpäivässäni.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 19. Koen, että Aamustartti-työkalulle kirjoitetaan tiimiläisten toimesta aktiivisesti.

6. täysin eri mieltä
7. jokseenkin eri mieltä
8. ei samaa eikä eri mieltä
9. jokseenkin samaa mieltä
10. täysin samaa mieltä

Kysymys 20. Saan Aamustartti-työkalusta riittävän tiedon käydystä keskustelusta, jos en pääse osallistumaan itse palaveriin.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 21. Toivoisitko Aamustartteihin enemmän vierailijoita?

1. Kyllä toivoisin myös aamustartteihin asiantuntijoita.

2. Kyllä, toivoisin Aamustartteihin enemmän johdon jäsenten vierailuja.

3. Pidän siitä, että Aamustartti järjestetään vain tiimin kesken.

Kysymys 22. Millä tavalla aamustarttia voitaisiin kehittää tukemaan enemmän työskentelyäsi?

---

Osio: Tiimipalaveri

”Tiimipalaveri on kerran kuukaudessa järjestettävä tunnin palaveri (pl. HD). Tiimipalaveri mahdollistaa syvemmän keskustelun toimintatapojen sisällöstä ja rakenteista kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Vuorovaikutuksen keskiöön nousee moninäkökulmainen yhteisöllinen keskustelu ja ohjaaminen kohti arjen toimia.”

Kysymys 23. Tiimipalaveri pidetään tunnin ajan kerran kuukaudessa (pl. HD). Onko tiimipalaverille varattu aika riittävä?

1. Kyllä

2. Toivoisin, että palavereja olisi useammin

3. Toivoisin, että palaverille varattaisiin enemmän aikaa.

Kysymys 24. Tiimipalaverit vaikuttavat tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisöllisen keskustelun avulla.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 25. Tiimipalaverilla on vaikutusta ammatilliseen kehitykseeni ja osaamiseen.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 26. Tiimipalaverit vaikuttavat tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisöllisen keskustelun avulla.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 27. Toiveeni tiimipalaverin sisällöstä on otettu esihenkilön kautta huomioon.

6. täysin eri mieltä
7. jokseenkin eri mieltä
8. ei samaa eikä eri mieltä
9. jokseenkin samaa mieltä
10. täysin samaa mieltä

Kysymys 26. Kuinka tiimipalaveri mallia voitaisiin kehittää? \_\_\_\_\_

Osio: Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisen mallin avulla esihenkilö tukee työntekijän ammatillista kehitystä ohjaamalla ja valmentamalla. Aamustarttien avulla tiimissä pystytään käymään läpi ajankohtaiset muutokset ja tiedotteet, sekä jakamaan tietoa tiimiläisten kesken. Asiakaspalvelussa on käytössä Aamustartit kaikissa toiminnoissa päivittäin. (Tiimin oma Aamustartti -> Asiakaspalvelun tiimien yhteinen Asiakaspalvelun startti -> Asiakaspalvelun Johtoryhmän Aamustartti -> Esihenkilöiden Aamustartti).

Näiden päivittäisten Aamustarttien tavoitteena on varmistaa saumaton ja nopea tiedonkulku, jotta neuvoille saadaan kaikki asiakaspalvelutilanteiden hoitoon tarvittavat tiedot. Aamustarttien avulla pystytään myös tekemään tarvittaessa nopeita muutoksi päivän suunniteltuun kulkuun.

One-to-one-keskusteluiden ja valmennuksien avulla syvennetään neuvojan ammatillista osaamista ja varmistetaan työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat. Valmennuksessa sovitaan yhdessä esihenkilön ja neuvojan kesken aiheet sekä teemat, joihin seuraavaksi keskitytään. Tietoa nykytilanteesta kerätään kontaktien havainnoinneista sekä suoritusta kuvaavasta datasta.

Tiimipalaverissa pystytään keskittymään syvemmin haluttuun aiheeseen ja keskustelemaan vapaammin tiimin kesken sekä tarkastetaan mittareiden avulla oman tiimin ja (tytäryhtiön) tilannetta.

Asiakaspalvelun yhteisessä kuukausittaisessa palaverissa päästään käymään (Yrityksen nimi) kokonaistilannetta läpi (Asiakkuusjohtajan nimi) johdolla sekä katsomaan yhdessä palvelutilannetta ja suoritusta kuvaavia mittareita.

Kysymys 27. Oletko tyytyväinen nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin.

1. erittäin tyytymätön
2. jokseenkin tyytymätön
3. ei tyytyväinen eikä tyytymätön
4. jokseenkin tyytyväinen
5. erittäin tyytyväinen

Kysymys 28. Mitä päivittäisjohtamisen mallin osa-aluetta tulisi mielestäsi kehittää? Voit valita useamman vaihtoehdon.



- Valmennuksia
- Havainnointia (vieriseuranta, tallennekuuntelu tai verkkoviestien jälkiluku)
- One-to-one palavereja
- Aamustarttia
- Tiimipalaveria
- Asiakaspalvelun yhteistä kuukausipalaveria
- Olen tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin

Kysymys 29. Millä tavalla päivittäisjohtamista mielestäsi voitaisiin kehittää: \_\_\_\_\_

Liite 3. Kysely esihenkilöille

Kysymys 1. Työskentelen: 1. Kajaanissa 2. Helsingissä

Kysymys 2. Olen työskennellyt (Yrityksen nimi): Alle vuoden / 1-2 vuotta / 3-4 vuotta / 5-6 vuotta / yli 6 vuotta

Kysymys 3. Ikä: avoin / en halua kertoa

Kysymys 4. Tiedän mistä päivittäisjohtaminen muodostuu

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Osio: Valmennus

”Valmentavassa päivittäisjohtamisessa esihenkilö toteuttaa valmentavaa työtettä keskustellen päivittäin työn yhteydessä työntekijöiden kanssa samalla innostaen ja motivoiden tavoitetta kohden. Hänen työtoimenkuvansa kuvaa tapaa kysellä, keskustella, innostaa, osallistaa ja motivoida työntekijöitä.

Esihenkilön ja työntekijän välisiin valmennuksiin on varattu kaksi tapaamista kuukausittain. Valmentaminen tapahtuu esimerkiksi vieriseuraamalla ja tallennekuuntelulla. Valmentaminen voidaan toteuttaa myös kollegan seurassa.”

Kysymys 5. Saan esihenkilöltäni/kollegoiltani riittävästi tukea valmennuksien toteuttamiseksi.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 6. Aikataulullisesti pystyn pitämään työntekijöille kaksi valmennusta kuukausittain.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 7. Koen valmentamisella olevan merkitystä työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 8. Järjestääkö työnantaja riittävästi koulutuksia ja valmennuksia päivittäisjohtamisesta?

1. Kyllä

2. Kaipaisin enemmän yhteisiä koulutuksia.

3. Kaipaisin enemmän valmennuksia.

Kysymys 9. Onko kaksi valmennusta kuukaudessa riittävä määrä työntekijän ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä?

1. Kyllä

2. Ei, valmennuksia pitäisi pystyä järjestämään useammin

3. Valmennuksien määrä tulisi suhteuttaa työntekijäkohtaisesti.

Kysymys 10. Miten päivittäisjohtamisen mallin toteutuksen koulutuksia ja valmennuksia mielestäsi voitaisiin kehittää? \_\_\_\_\_

Osio: One-to-one keskustelu

”One-to-one keskustelun tarkoituksena on varmistaa, että esihenkilö käy jokaisen tiimiläisensä kanssa säännöllistä keskustelua hänen työnsä tavoitteista, hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä ja toimintatavoista (Yrityksen nimi) kulttuurin kulmakiviin peilaten.”

Kysymys 11. Koen one-to-one keskustelut hyödyllisinä ja tarpeellisina.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 12. Pystyn auttamaan työntekijää hänen ammatillisessa kehityksessään keskusteluiden avulla.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 13. Koen one-to-one keskustelut oman esihenkilöni kanssa hyödyllisinä tukemaan ammatillista osaamistani ja hyvinvointiani.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 14. Onko työntekijän kanssa pidettävälle one-to-one keskustelulle varattu aika puoli tuntia kuukausittain riittävä?

1. Kyllä.
2. Keskusteluista tulisi järjestää useammin.
3. Keskustelulle tulisi varata kerralla enemmän aikaa.
4. Keskusteluista tulisi pitää vain tarvittaessa.

Kysymys 15. Pystytkö tuomaan esille sekä vastaanottamaan ongelmakohtia, -tilanteita ja palautteita?

1. Kyllä, pystyn keskustelemaan tarvittaessa työntekijän kanssa myös ongelmatilanteista ja antamaan, sekä vastaanottamaan rakentavaa palautetta.
2. Huomaan välttäväni palautteen antamista.
3. Pystyn keskustelemaan työntekijän kanssa ongelmatilanteista ja antamaan rakentavaa palautetta, mutta minun on harjoiteltava palautteen vastaanottamista.

Kysymys 16. One-to-one keskusteluiden puheenaiheet ja kehityskohteiden raportointi Power-Pointille (Jatkossa QD :lle). Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Kehityskohteiden ja puheenaiheiden raportointi on hyödyllistä, sillä tästä voidaan myös seurata työntekijän kehitystä.
- One-to-one keskusteluista ei pitäisi luoda merkintöjä
- Raportointi on hyödyllistä ja kirjoitan sen itse keskustelun lomassa/jälkikäteen.
- Raportointi on hyödyllistä ja pyydän työntekijää kirjoittamaan pohjaan.

Kysymys 17. Millä tavalla one-to-one keskustelua voidaan kehittää tukemaan enemmän työskentelyä ja hyvinvointia? \_\_\_\_\_

Osio: Aamustartti palaveri

”Tiimikohtaisesti pidetään päivittäin aamustartti kello 8:40-8:55. Päivittäin toistuva aamustartti on tiimissä yhdistävä rutiini, joka rytmittää työntekijöiden työpäivää. Aamustartin aikana käydään läpi muutoksia, sekä ohjeistuksia ja tilanteita, jotka vaikuttavat työpäivään, jolloin näitä pystytään hyödyntämään työskentelyssä.”

Kysymys 18. Aamustarteissa jaetaan tietoa ja avustusta riittävästi työntekijöiden välillä.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 19. Saan Aamustarteista tärkeää tietoa, jota pystyn hyödyntämään työpäivässäni.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 20. Aamustartti-aulusta saadaan kattava tieto käydystä keskustelusta, jos joku ei pääse osallistumaan itse palaveriin.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 21. Tiimiläiset ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa Aamustartti-palaverin aikana.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 22. Tiimi kirjoittaa aktiivisesti Aamustartti-aululle huomioita ja nostoja.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

Kysymys 23. Toivoisitko Aamustartteihin enemmän vierailijoita?

1. Kyllä toivoisin myös Aamustartteihin asiantuntijoita.

2. Kyllä, toivoisin Aamustartteihin enemmän johdon jäsenten vierailua.

3. Pidän siitä, että Aamustartti järjestetään vain tiimin kesken.

Kysymys 24. Koen nykyisen Aamustartti-mallin kokonaisuudessaan toimivaksi tiedon kulkemisen ja nopeiden muutosmahdollisuuksien osalta (tiimin Aamustartti > Asiakaspalvelun tiimien Aamustartti > Johtoryhmän Aamustartti + ma, ke, pe esihenkilöiden Aamustartti).

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 25. Kuinka aamustartin mallia mielestäsi tulisi kehittää: \_\_\_\_\_

Osio: Tiimipalaveri

”Tiimipalaveri on kerran kuukaudessa järjestettävä tunnin palaveri (pl. HD). Tiimipalaveri mahdollistaa syvemmän keskustelun toimintatapojen sisällöstä ja rakenteista kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen.

Tiimipalaverin vetäjä ottaa kaikki mukaan yhteiseen keskusteluun kysymyksillä, kuuntelemisella ja omia ajatuksiaan heittämällä. Vetäjä tarkkailee keskustelua ja nostaa tarvittaessa taustalla huomaamiaan punaisia lankoja keskusteluun käsiteltäväksi. Hän ohjaa keskustelun kohti arjen konkreettisia toimia ja ylöspäin organisaation näkökulmasta sekä syvempää aiheen taustanäkökulmaa. Tarkoituksena on ymmärtää tilanne kokonaisvaltaisesti. Vuorovaikutuksen keskiöön nousee moninäkökulmainen yhteisöllinen keskustelu ja ohjaaminen kohti arjen toimia.”

Kysymys 26. Onko tiimipalaveriin varattu aika tunti kerran kuukaudessa riittävä?

1. Kyllä
2. Toivoisin, että palavereja olisi useammin
3. Toivoisin, että palaverille varattaisiin enemmän aikaa kuin tunti.

Kysymys 27. Tiimipalaverit vaikuttavat tiimin sisäiseen vuorovaikutukseen yhteisöllisen keskustelun avulla.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä



Kysymys 28. Olen ottanut tiimin esittämät toiveet tiimipalaverin sisällöstä huomioon.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Kysymys 29. Tiimipalaverilla on vaikutusta työntekijän ammatillisessa kehityksessä ja osaamisessa.

6. täysin eri mieltä
7. jokseenkin eri mieltä
8. ei samaa eikä eri mieltä
9. jokseenkin samaa mieltä
10. täysin samaa mieltä

Kysymys 30. Millä tavalla tiimipalaverin mallia voitaisiin kehittää? \_\_\_\_\_

Osio: Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisen mallin avulla esihenkilö tukee työntekijän ammatillista kehitystä ohjaamalla ja valmentamalla. Aamustarttien avulla tiimissä pystytään käymään läpi ajankohtaiset muutokset ja tiedotteet sekä jakamaan tietoa tiimiläisten kesken. Asiakaspalvelussa on käytössä Aamustartit kaikissa toiminnoissa päivittäin. (Tiimin oma Aamustartti -> Asiakaspalvelun tiimien yhteinen Asiakaspalvelun startti -> Asiakaspalvelun Johtoryhmän Aamustartti -> Esihenkilöiden Aamustartti).

Näiden päivittäisten Aamustarttien tavoitteena on varmistaa saumaton ja nopea tiedonkulku, jotta neuvoille saadaan kaikki asiakaspalvelutilanteiden hoitoon tarvittavat tiedot. Aamustarttien avulla pystytään myös tekemään tarvittaessa nopeita muutoksi päivän suunniteltuun kulkuun.

One-to-one-keskusteluiden ja valmennuksien avulla syvennetään neuvojan ammatillista osaamista ja varmistetaan työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät asiat. Valmennuksessa sovitetaan yhdessä esihenkilön ja neuvojan kesken aiheet sekä teemat, joihin seuraavaksi keskitytään. Tietoa nykytilanteesta kerätään kontaktien havainnoinneista sekä suoritusta kuvaavasta datasta.

Tiimipalavereissa pystytään keskittymään syvemmin haluttuun aiheeseen ja keskustelemaan vapaammin tiimin kesken sekä tarkastetaan mittareiden avulla oman tiimin ja (tytäryhtiön) tilannetta.

Asiakaspalvelun yhteisessä kuukausittaisessa palaverissa päästään käymään (Yrityksen nimi) kokonaistilannetta läpi (asiakkuusjohtajan nimi) johdolla sekä katsomaan yhdessä palvelutilannetta ja suoritusta kuvaavia mittareita.

Kysymys 31. Oletko tyytyväinen nykyiseen päivittäisjohtamisen malliin?

1. erittäin tyytymätön
2. jokseenkin tyytymätön
3. ei tyytyväinen eikä tyytymätön
4. jokseenkin tyytyväinen
5. erittäin tyytyväinen

Kysymys 32. Mitä päivittäisjohtamisen mallin osa-aluetta tulisi mielestäsi kehittää? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- ☐ Valmennuksia.
- ☐ Havainnointia (vieriseuranta, tallennekuuntelu tai verkkoviestien jälkiluku)
- ☐ One-to-one palavereja.
- ☐ Aamustarttia.
- ☐ Tiimipalaveria.
- ☐ Asiakaspalvelun yhteistä kuukausipalaveria.
- ☐ Olen tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin.

Kysymys 33. Millä tavalla päivittäisjohtamista mielestäsi tulisi kehittää: \_\_\_\_\_

## Liite 4. Frekvenssitaulukko palvelu- ja pankkineuvojien ikäjakaumasta

Yksinkertainen frekvenssitaulukko palvelu- ja pankkineuvojien (kysymys 9) ikäjakaumasta.

Vastaajien määrä -% kertoo havaintojen osuuden kaikista havainnoista.

Summa frekvenssi (sf) kertoo frekvenssien summan kyseiseen arvoon mennessä eli kuinka moni taulukon arvoista on pienempi tai yhtä suuri kuin se arvo, jonka summafrekvenssistä on kyse.

Suhteellinen summa frekvenssi kertoo yhden summa frekvenssin arvon suhteellista prosenttiosuutta kaikista havainnoista ( $\text{sf} - \% = F_x/n \cdot 100$ , missä;

$F_x$  = summafrekvenssi (sf)

$n$  = kaikki havainnot

Ikä	Vastaajien määrä lukuina	Vastaajien määrä -%	Summa frekvenssi (sf)	Suhteellinen summa frekvenssi (sf%)
20–25	19	33,33 %	19	33,3 %
26–30	10	17,54 %	29	50,9 %
31–35	10	17,54 %	39	68,4 %
36–40	10	17,54 %	49	86,0 %
Alle 20	1	1,75 %	50	87,7 %
Yli 41	7	12,28 %	57	100,0 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>57</b>	<b>100,00 %</b>		

## Liite 5. Valmennuksen kehittämisajatukset

### **Kehitysehdotukset vieri- ja ryhmävalmennuksesta**

"Toivoisin enemmän aikaa kolleegan kanssa työn kehittämiseen. Vieriseurannat ovat antaneet kaikista eniten lisää tietoa sekä apua työssä suoriutumiseen ihan konkreettisella tasolla. Esimerkiksi sanoituksia eri tilanteisiin sekä ohjelmistojen käyttöön."

"Enemmän valmennuksia kollegoiden kanssa."

"Valmennus voisi olla yksilöllisempää. Pari- ja ryhmävalmennusten lisääminen yli paikkakuntarajojen."

"Ryhmävalmennuksia aiheista joita kaikilla ryhmässä olleilla voisi olla enemmän"

"Valmennuksista voisi tehdä erilaisia variaatioita, mitä kyseisessä valmennuksessa käsitellään ja mm. ryhmä valmennuksia. Voisi olla hyvää vaihtelua myös olla eri valmentaja, jotta saa myös toisen henkilön perspektiiviä asiaan."

"Vierivalmennusta toivoisin lisää"

"Monipuolisemmin erilaisia valmennuksia, tällä meinaan vierivalmennuksia, jälkikuunteluita, vertaisvalmennuksia"

### **Muut konkreettiset kehittämis ehdotukset**

"Sillä, että niitä todella pidettäisiin myös esihenkilön kanssa. Nyt esihenkilön kanssa ei ole kahden keskistä aikaa aina edes kerran kuukaudessa ja livenä ei näe ikinä."

"Valmennuksia voisi olla myös eri kouluttajien kanssa, eikä aina saman."

"Konkreettisilla esimerkeillä käymällä vaikkapa läpi asiakaspalvelutilanteita."

"Valmennukset olisivat hyödyllisempiä, jos ne olisivat asiaosaamisen koulutuksia. Puheluiden kuunteluista ei mielestäni ole mitään hyötyä."

”Kuuntelemassa yhdessä joku vaikea puhelu ja sen jälkeen yhdessä analysoimalla ja pohtimalla asioita mitkä meni hyvin ja mitä voisi kehittää. Puhelu voi olla oma tai kollegan. Sama voisi toimia myös verkkoviestien käsittelyssä mahdollisesti.”

”valmennuksissa tulisi valmentaa ja parantaa asiaosaamista enemmän kuin käydä läpi puheluiden toimintatapaa.”

”esille tulleen aiheen syvempi tarkastelu eli ohjeen sivuaminen ja mikäli tarve toisen ohjelman käyttöön, myös tämän toisen ohjelman käyttämiseen liittyvä opastus”

”Yhteistä sparrausaikaa esihenkilöiden kesken ja tarpeeksi aikaa harjoitella tiimin kanssa aiempia uudistuksia/lomakkeita käytännössä ennen kuin toteutetaan uusia pilotteja. Qd-klinikoille tms hetkille paremmat ajankohdat jos näitä vielä tulevaisuudessa esihenkilöillä.”

### **Ei kehitysehdotuksia**

”Minusta nykyinen systeemi on hyvä ja nyt päästään myös itse kuuntelemaan omia puheluita aktiivisemmin. :)”

”Nyt ollaan menossa oikeaan suuntaan. Kouluttajien kerran kuussa pitämät, koko aspaan koskevat tietoiskut ovat hyvä juttu. Lisäksi määrätavoitteesta kohti yksilöllistä valmennusta, määrä ei korvaa laatua.”

”Ei tule nyt mitään mieleen.”

”Joskun kiire tuntuu olevan mukana ja olisi hyvä saada käydä asioita rauhassa läpi.”

”ottamalla työntekijän toiveet huomioon, esimerkiksi toiveena ollut kollegan vierikuuntelua, ei ole toteutunut.”

”Tuntuu kyttämiseltä ja painostamiselta. Tuntuu siltä että ei saa olla yksilö ja kaikkien pitää olla samassa muotissa kaikessa.”

”Mielestäni vierikuuntelu ei anna mitään esimiehen sitä tehdessä. Hänellä ei ole tietämystä työstä. Ainoa, mihin hän voi antaa näkemystä, on sanoittaminen. Paras vaihtoehto on kuitenkin kouluttajan vierikuuntelu. 121 keskustelut esimiehen kanssa ovat todella hyviä.”

## Valmennuskertojen huomioiminen

"Mikäli jatketaan 2 valmennusta per kuukausi, olisi hyvä keskittyä tiettyyn aihealueeseen. 2 valmennusta on kohtuullinen määrä, mielestäni 1 valmennus per kuukausi myös riittäisi mikäli neuvoja ei koe kahta tarpeelliseksi."

"Mielestäni voitaisi kartoittaa paremmin henkilöiden tarve valmennuksille. Joillekin kaksi valmennusta kuussa on liikaa, kun kehitettäviä asioita ei ole noussut. Toisinaan tuntuu, että valmennuksien ollessa niin lähekkäin, ei ehdi kehittää mahdollista kehityskohdetta jos sellaista on."

"Kohtaamisten määrää tulisi kohtuullistaa tiimin kokoon suhteutettuna. Valittu suunta ja tavoite olisi hyvä pitää voimassa pidempään, jotta tämän tuloksia voitaisiin oikeasti mitata. Tavoitteiden ja tekemisen viestintää tulisi myös parantaa."

"Valmennuksien ja kohtaamisien määrä yksilöllisesti kuitenkin muistaen jokaisen neuvojan kanssa minimimäärät."

"Ihminen ei henkisesti jaksakaan kovin hyvin jos kuukausittain tai joka toinen viikko näissä valmennuksissa puhutaan siitä mitä voidaan parantaa tekemisessä. Uskon että sairaspöissaolot johtuvat näistä lisääntyneistä valmennuksista ja työnantajan lyhyessä ajassa nousseista odotuksista suoriutumisen tehokkuuden ja laadun ylläpitämisessä jossa vastuu on työntekijällä joka työskentelee asiakasrajapinnassa."

"Vähemmän valmennuksia. Nyt on aivan liikaa kaikenlaisia valmennuksia ja puheluiden kuunteleita jne."

"Valmennuksia on liian tiheästi."

"Valmennuksia voisi olla harvemmin, jotta omaa kehitystä ehtisi tapahtua valmennuksien välillä."

"2 esihenkilövalmennusta, 1-2-1 keskustelu sekä kouluttajavalmennus tuntuu liialliselta. Olisiko riittävä se 1 esihenkilövalmennus per kuukausi?"

"Valmennuksen sisällöt nyt ei vaan anna mitään. QD-poikkeus. Esihenkilö kertoo yleensä missä onnistun. Ei mitään rakentavaa tai osamistani lisäävää. Valmennustahti ihan liian tiheä."

"Kuuntelemalla enemmän palveluneuvojan toiveita. Varmasti meillä jokaisella on omat heikkoudet ja vahvuudet ja mielestäni näitä ei oteta lainkaan huomioon valmennuksissa. Ylipäättään kaksi valmennusta kuukaudessa on aivan liikaa. Kerta kuukaudessa-parissa riittäisi."

”Olisi hyvä kysyä myös valmennettavien mielipidettä valmennuksista. Vähemmän vieriseurantaa, enemmän luovaa valmentamista ja niin, että valmennuksessa oppii uusia juttuja, se voisi innostaa.”



## Liite 6. One-to-one keskustelun kehittämisajatukset

### Keskustelupohjaan liittyvät ajatukset

”Minun mielestä olisi hyvä jos olisi valmis pohja, missä palveluneuvoja joutuisi enemmän itse miettimään omia kehityskohteita ja onnistumisia. Kyseinen lomake/kysely täytettäisiin aina ennen one-to-one keskustelua ja esihenkilö täyttäisi vastaavan oman. Lomakkeen avulla voisi käydä asioita keskustelussa läpi ja myös vapaata keskustelua totta kai.”

”Lomakkeen selkeytys tiivistämällä kysymysasetteluja, neuvoilla helpompi tällöin miettiä etukäteen mistä haluaa jutella kussakin osa-alueessa.”

”Vastuuttamalla neuvojan kirjaamaan etukäteen aihealueiden mukaan.”

### Ei kehitysehdotuksia

”Ei tule nyt mitään mieleen.”

”Ei kehityskohtia.”

”Tähän en osaa antaa mittää uutta kehitettävää. Koen, että nykyinen malli on hyvä.”

”Keskustelussa käydään tällä hetkellä kattavasti aihealueet läpi.”

”Keskustelut ovat kuulumisten vaihtoa, tilaisuus tulla kuulluksi jos tarvetta.”

”Koen, että tällä hetkellä toimii hyvin. Se on paikka, jossa keskustella tilannetsekki tavoitteisiin nähden, mitä työssä muutoin meneillään, ja mitä vaan on mielen päällä. Puolin ja toisin.”

### Keskustelulle varattuun aikaan liittyvät kommentit

”Tällä hetkellä 1-2-1 keskustelu tukee hyvin kehitystäni ja työhyvinvointiani. Välillä tuntuu, että aika loppuu kesken.”

”Varata vähän enemmän aikaa”

”Ei tule mieleen, mitä voisi tehdä toisin. Ehkä kerran kuukauteen on liian usein 121 tapaamisia. Mikäli työntekijä itse kokee tarvitsevänsä enemmän keskusteluaikaa omaan hyvinvointiin tai työskentelyyn liittyen, voisi hän itse sitä pyytää esihenkilöltä.”

”Keskusteluita on aika usein eikä aina ehdi tulla uutta keskusteltavaa. En halua kaikkia ajatuksiani kirjoittaa pp:lle mutta voin niistä avoimesti keskustella. Keskusteluita voisi olla harvemmin ja ha-lukkaille useammin.”

”Aikaa olisi mielestäni aiheellista lisätä”

”Keskustelulle riittävästi aikaa”

”Pidempi aika kerralla.”

”Lisäämällä siihen enemmän aikaa, 15 min valmistautumisaika ja 30 min keskusteluaika on aika lyhyt. Tai että välillä olisi 1-2-1 pidempi keskusteluaika, esim parin kk välein 15min+45min”

”Pidemmät keskustelut, jotta kaikki asiat tulee käsiteltyä eikä aika loppu kesken.”

”enemmän aikaa keskustella, koska usein on aika kiire mennä kaikki asiat läpi”

”En osaa sanoa, mutta 45min olisi hyvä aika keskustelulle, koska usein 30min menee nopeasti ja saattaa mennä yliajalle.”

”kun keskitytään nimenomaan työntekijän asioihin. Keskusteluun tarvitaan kyllä enemmän aikaa kuin nykyisin. Omat keskusteluni venyvät aina 10 minuuttia yliajalle. Keskusteluista voisi olla myös enemmän hyötyä, jos esihenkilöllä olisi aikaa tehdä keskustelun jälkitoimetkin (esim tarkistaa so-vittuja asioita HR:stä tms.)”

#### **Tavoitteisiin liittyvät kommentit**

”Keskustelut ovat monesti olleet hyvin palaute pohjaisia ja varsinaiselle avulle kehitykseen ei ole jäänyt aikaa. One-to-one keskusteluista on monesti jäänyt sellainen maku suuhun, että siellä ruo-ditaan omaa tasoa ja kuinka paljon parannettavaa olisi. Harvemmin on tullut kiitosta tason nos-toista vaan keskitytään mikä on huonosti. Kokisin tärkeämmäksi sen, että aloitettaisiin esimerkiksi

aloitus katselmuksella ja lähdettäisiin sieltä katsomaan miten voitaisiin asiaa korjata jos korjattavaa on ja keskusteluista voisi jättää mukavemman tunnejäljen. Tämän saisi aikaiseksi muuttamalla keskustelun sisältöä juurikin positiivisempaan suuntaan jolloin myös kokisi kannustusta.”

”Keskustelu voisi olla rennompi. QD-mallin käyttöönoton jälkeen kun on yrittänyt hoitaa puheluita huomioiden QD-lomakkeen eri kohdat, niin puhelut ovat pidentyneet. Tähän kiinnitettiin keskustelussa huomiota. Kyllähän puhelut pitenee QD-mallia toteutettaessa, joten tavoitteet pitäisi päivittää.”

”Voidaan verrata kehitystä aikaisempaan työskentelyyn, se motivoi.”

”niin, että siellä olevia asioita todella toteutettaisiin, eikä vain unohdetaisi ja vuoden päästä muisteltaisi taas samoja asioita ilman että mikään muuttuu”

#### **Keskustelun sisältöön liittyvät kommentit**

”one-to-one keskusteluissa voitaisiin käydä läpi myös enemmän oman henkilökohtaisen elämän sujumista, sillä arki ja ura kulkee käsi kädessä edellyttäen, että palveluneuvoja siis haluaa jakaa oman arkensa tapahtumia.”

”Keskustelut voitaisiin joskus käydä kävellessä.”

”Kuunnellaan työntekijää, valmennettavaa enemmän. Pidetään valmennukset rentoina. Vaihdetaan esihenkilön kanssa myös kuulumisia, miten jaksaa tällä hetkellä töissä jne.”

”Esihenkilö omalta osaltaan vie sovitut asiat eteenpäin, esim. tiimivierailut ja auttaa neuvojaa toteuttamaan ne. Kasvokkain lisää keskusteluita.”

”1-2-1 voitaisiin keskittyä oikeasti työntekijän omiin asioihin (osaaminen ja työhyvinvointi) eikä pakottaa sinne yrityksen tavoitteita ja kulttuuritekijöitä.”

”Esihenkilö voisi kuunnella enemmän palveluneuvojaa, nyt tässäkin mennään esihenkilön mars-sijärjestyksen mukaisesti.”

## Liite 7. Aamustartin kehittämisajatukset

### **Vuorovaikutukseen liittyvät kommentit**

”Enemmän keskustelua mitä tullut vastaan puheluissa.”

”Kaikki voisivat osallistua pelkäämättä että saa ikävän työntekijän leimaa otsaan. Nyt tuntuu olevan ”hyvä veli” kerho aina äänessä ja muut katselevat sivusta heidän touhuaan”

”Aamustartissa olisi hyvä olla enemmän neuvojen välistä keskustelua esim päivästä tai konkreettisista muutoksista jotka koskevat päivittäistä työtä”

”Kun on joku tiedote tai muutos, toivoisin, että aamustartissa tiedon lisäksi saisi myös ohjeet kuinka toimia muuttuneessa/uudessa tilanteessa.”

”Tiimin oma aamustartti toimii hyvin. Seuraavien tasojen aamustarttien aiheet karkailevat ja näissä on hyvä pohtia, että mikä aihe sopii mihinkin aamustarttiin.”

### **Kirjaamiseen liittyvät kommentit**

”Aamustartissa voitaisiin keskittyä ajankohtaisiin aiheisiin, työhön liittyen. Nostetaan häiriöt ja tiedotteet isommin esille.”

”Kirjataan ylös puhutut ja seurattavat asiat entistä aktiivisemmin. Mielestäni jokaisen täytyy antaa oman panostuksen, esihenkilön toimesta lisää kysymyksiä suoraan osallistujille.”

”Jos itse on esim pois aamustartin, jää välillä käydyt keskustelut todella epäselviksi > keskusteltu muutoksista tms asiakkaiden yhteydenotoista, on haastavaa tulkita mitä on oikeasti tapahtunut.”

”Tiimin jäsenet eivät osallistu keskusteluihin tai kirjoita havaintojaan tai kontakteja ylös. Vain kaksi jäsentä osallistuu aktiivisesti 17 jäsenestä.”

”Jos olen poissa niin ei aina pääse kärryille mitä on puhuttu aiemmissa starteissa. Toivoisin lisää aktiivisuutta kaikilta, nostettaisiin herkemmin mietittyttäviä asioita.”

”Aamustartit pitäisi tallentaa, koska kaikki eivät pääse aina paikalle ja paljon jää hyviä keskusteluja kuulematta. Kaikkea ei kuitenkaan voi kirjata ylös.”

**Resursoituun aikaan liittyvät kommentit**

"Mielestäni aamustarteissa olisi kiva, jos tarvittaessa saadaan joku asiantuntija kertomaan meihin liittyvistä asioista. Toki aika on siihen todella lyhyt. Aamustartit on erittäin hyvä kanava käydä läpi tilanteita, mitkä juuri nyt puhututtavat asiakkaista, muistutuksena hyvä käydä läpi muutoksia, mitkä koskettavat pankkineuvoja (muistutuksena)."

"Aamu startit ovat aikas lyhyitä, jolloin monesti nostettu asia jää puoliksi käsittelemättä ja asiaa joudutaan jatkamaan työn ohessa esimerkiksi teams kanavalla. Pidän myös hyvänä ajatuksena sitä, että aamuissa kävisi vierailioita avaamassa omaa työtään useammin. Näistä on ollut monesti hyötyä kun on tarve ymmärtää jokin työ malli miksi niin toimitaan. Kuitenkin ehkä suurimpana haasteena pidän rajallista aikaa aamuissa. Myös monesti on jouduttu käyttämään tipa aamuja tai muihin tarkotettuja palvereita asioidan loppuun viemiseksi."

"Sekä riittävästi aikaa asiantuntijan aiheeseen."

"Liian usein joku muu koulutus / palaveri menee Aamustartin päälle ja startti jää pitämättä."

"Ei haittaisi, jos se olisi ajallisesti hieman pidempi"

"pidempi aika startille"

"Aamustarttiin varattu aika on liian lyhyt"

"Keskusteluun saisi olla enemmän aikaa. Jos startissa nousee joku ajankohtainen asia keskusteluun, ei kaikkia asioita ehditä käydä läpi. Myöskään ihan vain kuulumisiin ei usein ole aikaa."

**Aamustartti-tauluun liittyvät kommentit**

"Starttitaulu voisi olla selkeämpi ja jotenkin paremmin muotoiltu asiat sinne."

"Tiedon hakeminen jälkikäteen on haastavaa, usein tiedän, että aamustartissa on j o s k u s asiasta puhuttu, mutta aikaa menee selatessa viikkoja taaksepäin. Asioiden nostoa vinkki vitosiin tms tarvitaan."

"Tärkeitä tiedot häviävät starttitauluun. Vaikea etsiä ja tarkistaa jotakin tietoa myöhemmin."

### **Ei kehittämisehdotuksia**

”Koen aamustarttin olevan hyvällä mallilla.”

”En osaa sanoa”

### **Muut kehittämisehdotukset**

”Useasti aamustartti tauluihin ei olla käyty aktiivisesti kirjoittamassa asiaa, mutta nämä asiat kuitenkin useasti nostetaan muuten ylös ja esihenkilö kirjaa käydyt asiat ylös. Mielestäni on mielenkiintoista, kun starteissa käy vierailijoita, mutta niistä en välttämättä ole kokenut mitään merkittävää hyötyä. Se miten starteista saataisiin parempia olisi se, että starttien neuvojat olisivat sekoitettuna eri startteihin. Oman tiimin kanssa puheen aiheet ovat useasti aina jo valmiiksi ajantavalla, mutta tiimien väliset asiat ei välttämättä ole. Jos ajoittain esim. kerran viikossa olisi sekoitettua aamustartteja, pääsisimme kuulemaan toisten tiimien kuulumiset ja ajankohtaiset asiat.”

”Voisi olla vaikka jotain teemapäiviä.”

”Mielestäni toimii hyvin nykyisellään. Tiimit voivat ”tuunata” starttitaulua mieleisekseen. Siellä nousevat asiat ovat hyvät keskustelunaloittajat.”

”Tiimin startti riittäisi mielestäni myös 3 kertaa viikossa esimerkiksi kausina kun muutoksia ei ole niin paljon, esim. kesälomakausi ja talvilomakausi. Muina aikoina tiimin startti on toiminut hyvin joka aamu. Myös tiimin on miettinyt välillä voisiko olla harvemmin ja vähän pidempi aamustartti.”

## Liite 8. Tiimipalaverin kehittämisajatukset

### Tiimipalaverin sisältöön liittyvät kommentit

”Enemmän voisi olla myös sellaista vapaamuotoista toimintaa mikä auttaa tutustumaan tiimikaverihin, sillä tämä työ ei salli hirveästi työnlomassa keskustelua ja tutustumista.”

”Enemmän tiimin kanssa yhteistä tekemistä, ei työhön liittyen. Tiimiläisten kanssa tulee kuitenkin harvemmin juteltua yhteisesti.”

”Tiimipalavereissa ei yleensä ole mitään enakkoon mietittyä sisältöä, mikä voisi olla hyvä.”

”Vierailijoita entistä useammin, palaveri mahdollisesti livenä paikan päällä.”

”Joskus nämäkin voisivat olla kävellen tai muuten liikkuen.”

”Tiimipalaverissa ei olisi ehkä tarpeellista joka kerta käydä läpi niitä aspan/tiimin palvelutilanne-lukuja ainakaan kovin syvällisellä tasolla. Vilkaaisu on ok, mutta usein niihin menee paljon aikaa.”

### Resusoituun aikaan ja toistuvuuteen liittyvät kommentit

”Tähänkin voisi varata enemmän aikaa”

”1 tunti kerran kuukaudessa on liian lyhyt aika”

”Riittävästi yhteistä aikaa ja kevyttä yhdessäoloa, asiaakaan unohtamatta”

”Kenties useamminkin näitä voisi olla. Itse pidän, että näissä päästään porukalla juttelemaan ja ideoimaan ja ainakin omassa tiimissäni nämä ovat mukavia kohtaamisia.”

”Työmme on suurimmaksi osaksi itsenäistä. Tiimipalaverit auttavat luomaan yhteishenkeä, joten niitä voisi olla enemmän tai ne voisivat kestää ajallisesti pidempään.”

”Tiimipalavereissa voisi olla enemmän aikaa, jossa neuvojia kannustetaan keskustelemaan keskenään tiimihengen ja luottamuksen rakentamiseksi, enemmän kuin kuunnella esihenkilön monologia. Mielestäni tiimipalavereissa voitaisiin varata enemmän aikaa/enemmän palavereja myös yhteishenkeä parantaviin asioihin, kuten yhteiseen mukavaa tekemiseen ennen työpäivää tms.”

”Yhteisen tipadekin kehittäminen, välillä koontia myös tiimien välisistä tuloksista oman tiimin tulostien lisäksi. Nähdään missä mennään verrattuna muihin tiimeihin/aspan kokonaistekemiseen. Tarpeeksi aikaa tiimin omille jutuille.”

”Aika ei ole monesti riittävä varsinkin kun kaikkien tulisi saada keskustella nostetusta aiheesta. Monesti heränneille kysymyksille ei jää enää aikaa.”

”Palaverit usein täynnä "tavaraa" eikä esimerkiksi aiheista ennätetä käydä avointa keskustelua.”

”Tiimipalaveri päivä on mukava päivä nähdä toivon mukaan kaikkia tai suurinta osaa kollegoista kasvotusten toimistolla. Tiimipalavereissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, mutta pidetään myös meininki rentona ja mahdollisesti nautitaan hedelmistä ja muista terveellisistä herkuista. Tiimipalaverejä voisi olla useamminkin.”

”Voisi olla useammin. Jotain teemapäivää tähänkin mahdollisesti.”

”Saisi olla useammin keskustelevia tipoja. Esimerkiksi TYT-tulosten tai tavoitteiden seurannan lukujen katselu tipassa tekee tipoista luentoja. Tällöin vuorovaikutus tiimin kesken jää aika minimiin.”

### **Ei kehittämis ehdotuksia**

”Usein tiimin jäsenet ei tuo ajatuksiaan julkisesti esille. Esimerkiksi jos kokevat epäoikeudenmukaisuutta jossakin asiassa. Tiimipalaverit on tosi tärkeitä ja ne pitävät tiimejä edes hieman yhtenäisinä.”

”Nykyinen systeemi toimii mielestäni hyvin. Välillä kuukaudesta riippuen tuntuu tunti todella lyhyeltä ajalta, mutta pääsääntöisesti se riittää hyvin.”

”Kaiken kaikkiaan hankaa jos toimitaan kahdella paikkakunnalla.”

### **Muut kehittämis ehdotukset**

”Palaverit mahdollistetaan myös keskelle työpäivää”



”Aikaisin aamulla klo 8 järjestettävissä tiimipalavereissa suurin osa osallistujista ei välttämättä ole tarpeeksi hereillä. Ymmärrän ajankohdan resurssinäkökulman, mutta ajankohta ei ole optimaalinen syvällisempiin aiheisiin.”

## Liite 9. Päivittäisjohtamisen kehittämisajatukset

### **Valmennuksen sisältöön liittyvät kommentit**

”Valmennusten osalta yksioellisempään suuntaan, ei tavoitella kahta kappaletta, vaan tarvittaessa vain yksi kpl riittää.”

”Vähemmän valmennusta ja one-to-one palavereja. Havainnoinnissa enemmän itsenäistä itse omien puheluiden tallennekuunteluita. Toivoisin myös että saisi välillä kuunnella kollegan puheluita vierikuunteluina.”

”Vähemmän valmennuksia/keskusteluja. Työn tekemiseen tulee ylimääräistä painetta jatkuvalla seuraamisella. Jos pitää säännöllisesti olla seuranta niin max. 1krt/kuukaudessa olisi aivan riittävä. Jopa harvemminkin.”

”Vähennetään valmennuksia ainakin kokeneemmilta. Nämä ovat ajan hukkaa nykyisellä annilla ja sisällöllä. Esihenkilöiden osaaminen ei vaan riitä. Uusille ja alle 3 vuotta talossa olleille nämä ovat huippujuttuja.”

”Enemmän valmennuksia, Aamustartti säännöllisemmäksi (Pankkineuvojilla enemmän muita palatusja kuin arjen asioissa) ja Tiimipalaveri joko useammin tai sille enemmän aikaa.”

### **Aamustartti palaverin sisältöön liittyvät kommentit**

”Aamustartteihin tulisi keksiä tapa jolla osallistaa kaikki tiimin jäsenet puhumaan ja kirjoittamaan havaintoja.”

”Aamustartit aktiivisemmiksi - saisiko toimintamallia tiimien välillä yhtenäisemmiksi (vaikuttaa että joillakin tiimeilla aktiivisempaa keskustelua/starttitauluun kirjaamista.)”

”Aamustartteja pitäisi päivittää ja innovoida. Perjaatteessa ainakin puolet aamustarteista voisi pysyä ennallaan per viikko, jotta tiimin kanssa pysytään ajantasalla ajankohtaisista, mutta noin kerran viikossa olisi hyvä päästä aamustarttiin muiden palveluneuvojien kanssa, jotta pysyy myös heidän asioistaan ajantasalla.”

### **One-to-one keskusteluun liittyvät kommentit**

”One-to-one-keskusteluja ja valmennuksia voisi olla vähemmän tai niiden sisältöä voisi muuttaa. One-to-onet voisivat olla vapaamuotoisia eikä niistä ole välttämätöntä kirjata mitään ylös. Puhe-  
luiden kuuntelu -valmennukset ovat hyödyttämiä. Niiden tilalla olisi parempi olla koulutuksia. Aamustartit ja tiimipalaverit ovat paljon hyödyllisempiä. Aamustarttien pituutta voisi jatkaa ja palaveri voisi olla useammin.”

### **Asiakaspalvelun kuukausikeskusteluun liittyvät kommentit**

”Asiakaspalvelun yhteiset kuukausipalaverit ovat hyviä, mutta ajoittain huomaa että meno on aika ”juostu”, ja tulee todella kova kiireen tuntu. Mielummin pari kuukausipalaveria kuukaudessa ja käydään vain kaksi aihetta esim läpi, ei niin että 5 aihetta ja kaikki juostaan läpi.”

### **Resursoituun aikaan liittyvät kommentit**

”Monelle näistä vaadittaisiin lisää aikaa, jotta siellä nousseet aiheet saataisiin kokonaisuudessaan käsiteltyä eikä jäisi enää roikkumaan kysymyksiä ilmaan.”

”Aikaa olisi hyvä varata enemmän, koska nyt aika menee helposti havainnoistiin ja ongelmien etsimiseen. Ongelmien korjaamiseen ja paneutumiseen ei sitten jääkään niin paljon aikaa. Loppu tulee kirittyä ja niitä asioita jäädään miettimään yksin. Miettiminen jää kuitenkin pois, koska työt on aloitettava palaverin jälkeen.”

”Kun pidetään yhteisiä valmennuksia, voisi niissä olla enemmän aikaa varattuna, jotta kysymyksiä kerkeää esittämään.”

”Enemmän aikaa 1-2-1:hin ja aamustartteihin, jotta oikeasti ehtii keskustella. Typoja saisi olla useammin, ettei kaikkea asiaa tarvi tunkea yhteen tuntiin kiireellä. Rauhallisemmalla läpikäynnillä asioista ehdittäisiin puhua nykyisen luennoinnin sijaan.”

”Mielestäni yhteistä aikaa tiimin kanssa voisi olla enemmän. Toivoisin, myös lisää eri osastojen esittelyjä, jotta saisin kattavamman kuvan siitä mitä kaikkea pankissa tehdään.”

”Tiimipalavereita voisi olla useammin, tulisi enemmän nähtyä omia tiimiläisiä yhteisesti. Aamustartissa olisi kiva, jos kaikki aktiivisesti osallistuisivat. Useasti samat henkilöt ovat äänessä.”

#### **Ei kehittämis ehdotuksia**

”Ei tule nyt mitään mieleen mitä voi kehittää ja miten. Siksi vastasin, että olen tyytyväinen.”

#### **Muut kehittämisajatukset**

”Tiedon kulku häiriötilanteissa ei ole ollut hyvää. Kuulemme usein joistain isommista häiriöistä vasta asiakkailta, vaikka ongelma olisi jo tiedossa pankilla. Esim (kerrotaan Yrityksessä tehdystä järjestelmäpäivityksestä). Toinen hyvä esimerkki on se, kun (kerrotaan Yrityksen aikaisemmasta häiriötilanteesta)”

”Tiimiesihenkilöt huomioisivat jokaista tiimiläistä oma-aloitteisesti arjessa eikä aktiivisuutta jätettäisi yksin neuvojan harteille, jolloin äänekkäimmät ja röyhkeimmät jyräävät hiljaisemmat ja aremmat alleen.”

”Esihenkilöt voisivat vierailla myös ristikkäin tiimeissä ja kertoa ajankohtaisia kuulumisia omasta tiimistä.”