



Työhyvinvoinnin johtaminen muuttuvalla rahoitusosalalla

Juhana Hakkarainen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin johtaminen muuttuvalla rahoitusosalalla

Juhana Hakkarainen
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
11/2025

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten johtamiskäytännöt kehittävät henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation jatkuvuutta nopeasti muuttuvalla rahoitusallalla. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla esihenkilöt voivat tukea henkilöstön hyvinvointia, sitoutumista ja resilienssiä teknologisen murroksen ja jatkuvien muutosten keskellä. Työn hyödynsääjia ovat erityisesti rahoitusalan organisaatiot, jotka haluavat kehittää henkilöstöjohtamistaan inhimillisempään ja valmentavampaan suuntaan.

Teoreettinen viitekehys rakentui inhimillisen johtajuuden, työhyvinvoinnin, resilienssin ja sitoutumisen teemoista. Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna, ja aineisto kerättiin seitsemältä rahoitusalan esihenkilöltä ja asiantuntijalta. Analyysi tehtiin aineistolähtöisen teemoittelun avulla.

Tulokset osoittivat, että rahoitusalan tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu kolmen peruspilarin varaan: inhimillisestä ja tunneälykkästä johtamisesta, resilienssin ja jatkuvan oppimisen vahvistamisesta sekä työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta strategisena kilpailuetuna. Johtamisen laatu vaikutti suoraan henkilöstön hyvinvointiin, motivaation ja merkityksellisyden kokemukseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rahoitusalan organisaatioiden on kehitettävä johtamistaan kohti osallistavaa ja ihmislähtöistä suuntaa. Kehitysehdotuksina korostuivat valmentavan johtajuuden vahvistaminen, työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen, resilienssin ja jatkuvan oppimisen tukeminen sekä avoimen viestinnän ja psykologisen turvallisuuden edistäminen.

Juhana Hakkarainen

Leading employee well-being in the evolving financial sector

Year

2025

Pages

53

The purpose of this thesis was to examine how leadership practices develop employee well-being and organizational continuity in the rapidly changing financial sector. The aim was to identify leadership methods that strengthen employee engagement, resilience, and well-being amidst technological transformation and continuous change. The primary beneficiaries of the study are financial organizations seeking to develop a more human-centered and coaching-oriented leadership culture.

The theoretical framework was based on themes of human leadership, employee well-being, resilience, and organizational commitment. The research was conducted as a qualitative thematic interview, and data were collected from seven supervisors and experts working in the financial sector. The data were analyzed using a thematic analysis approach.

The results indicate that the future competitiveness of the financial sector is built on three interlinked pillars: emotional and human-centered leadership, the strengthening of resilience and continuous learning, and employee well-being and commitment as strategic advantages. The quality of leadership was found to have a direct impact on employees' motivation, well-being, and sense of meaningfulness at work.

In conclusion, financial organizations should develop their leadership towards a more inclusive and emotionally intelligent direction. The key recommendations include reinforcing coaching-based leadership, leading well-being systematically, supporting resilience and lifelong learning, and promoting transparent communication and psychological safety in the workplace.

Keywords: Employee well-being, leadership, resilience, commitment, financial sector

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Inhimillinen johtajuus ja työhyvinvointi rahoitusalanalla	8
2.1	Työelämän tulevaisuus ja rahoitusalan muutos	9
2.2	Henkilöstöjohtaminen muutoksen tukena	13
2.3	Henkilöstöjohtaminen monisukupolvisessa työyhteisössä	16
2.4	Resilienssi ja muutosjohtaminen	22
2.5	Työhyvinvointi ja sitoutuminen strategisena kilpailuetuna	27
3	Tutkimusmenetelmä	30
3.1	Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	31
3.2	Teemahaastattelu ja sen toteutus	32
4	Haastattelun tulokset	33
4.1	Rahoitusalan muutos ja työn arki	34
4.2	Muutoskyvykyys ja resilienssin vahvistaminen	35
4.3	Johtamisen merkitys hyvinvoinnin ja sitoutumisen tukena	35
4.4	Työhyvinvoinnin edellytykset ja kuormitustekijät	36
4.5	Työhyvinvointi ja organisaation menestys	37
5	Johtopäätökset	38
5.1	Työelämän murros	38
5.2	Inhimillisyys ja valmentava johtajuus	39
5.3	Resilienssi ja oppiminen	39
5.4	Työhyvinvointi kilpailuetuna	39
6	Kehittämissuhteet	40
6.1	Valmentavan ja tunneälykkään johtajuuden vahvistaminen	41
6.2	Työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen	41
6.3	Resilienssin ja jatkuvan oppimisen vahvistaminen	41
6.4	Viestinnän ja läpinäkyvyyden parantaminen	42
6.5	Teknologian ja inhimillisyyden tasapainottaminen	42
6.6	Monisukupolvisen työyhteisön johtaminen	42
7	Lopuksi	43
7.1	Aineistonhallinta sekä eettisen toteutuksen huomiointi	44
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus	44
	Lähteet	46
	Kuviot	50
	Taulukot	50
	Liitteet	51

1 Johdanto

Rahoitusala elää jatkuvassa muutoksessa, jota vauhdittavat digitalisaatio, globalisaatio, tiukentuva sääntely ja asiakaskäyttäytymisen muutokset (ManpowerGroup 2025; Hodges 2024). Näiden seurauksena työyhteisöt ovat dynamisempia: henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, tiimirakenteet muuttuvat ja organisaatiot uudistuvat entistä tiheämmin, mikä kuvastaa työelämän kiihtyvää rytmiä ja jatkuvan muutoksen pysyvyyttä. Tämä haastaa perinteiset johtamismallit ja edellyttää esihenkilöiltä kykyä tukea henkilöstön työhyvinvointia, sitoutumista ja jaksamista.

Työhyvinvointi on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi organisaatioille. Tutkimusten mukaan hyvinvoivat työntekijät sitoutuvat vahvemmin, sopeutuvat muutoksiin ja vaikuttavat positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja jatkuvuuteen (Manka & Manka 2023; Deloitte 2023; Hodges 2024). Samaan aikaan rahoitusala haastaa osaajapula, joka korostaa johtamisen merkitystä henkilöstön sitouttamisessa ja organisaation kestävä menestyksen turvaamisessa (Finanssiala 2023).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten johtamiskäytännöt kehittävät henkilöstön työhyvinvointia ja samalla tukea organisaation jatkuvuutta nopeasti muuttuvassa rahoitusala. Tutkimus toteutetaan laadullisena ja aineisto kerätään teemahaastatteluilla, joiden avulla syvennyttään kokemuksiin, johtajuuden käytäntöihin ja heidän rooliinsa muutosten keskellä. Valittu menetelmä soveltuu erinomaisesti tutkimuksen tavoitteisiin, sillä se mahdollistaa ennalta valittujen teemojen käsittelyn ja tarjoaa tilaa myös uusille näkökulmille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014; Tuomi & Sarajärvi 2024).

Tutkimuskysymys on: Miten johtamiskäytännöt kehittävät henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation jatkuvuutta?

Opinnäytetyön rakenne etenee seuraavasti: ensin esitellään tutkimuksen viitekehys, joka koostuu työhyvinvoinnin, inhimillisen johtajuuden, muutosjohtamisen ja sitoutumisen teemoista. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämissuositukset yleisesti rahoitusosalalla toimiville yrityksille.

Pyrkimyksenä on kartoittaa nopeasti muuttuvan yhteiskunnan moninaisia ja jatkuvasti kehittyviä haasteita, jotka vaikuttavat sekä organisaatioiden toimintaan että johtamiskäytäntöihin. Suotava valinta on käyttää etsinnällistä eli eksploraatiivista tutkimusta, joka soveltuu hyvin tällaisen dynaamisen ja monimuotoisen ilmiön tarkasteluun. Tässä on tarkoituksena kartoittaa tutkimuksen ongelmaa. Kartoituksessa on tärkeä huomioida kirjallisuus, teoreettinen

kehittely sekä empiirinen tutkimus. Tätä ennen on hyvä tiedostaa, mitä tutkimus kohteesta tiedetään ja mitä ei. Eksploratiiviselle tutkimukselle on luontaista, ettei se anna varsinaista ratkaisua tutkimusongelmaan. Eksploraatiiviseksi tutkimukseksi voidaan lukea tutkimukset, joiden tarkoitus on kuvata ilmiöitä teoreettisesti hyödyntäen empiirisiä havaintoja. (Uusitalo 2001)

2 Inhimillinen johtajuus ja työhyvinvointi rahoitusallalla

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisiä teemoja rahoitusalan kontekstissa. Luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jonka avulla jäsennetään henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on tuoda esiin, miten inhimillinen johtajuus, työhyvinvointi, resilienssi ja sitoutuminen kietoutuvat toisiinsa ja vaikuttavat organisaatioiden menestykseen rahoitusallalla.

Tämä luku rakentuu useista toisiaan täydentävistä näkökulmista. Aluksi tarkastellaan työelämän yleisiä muutostrendejä ja niiden vaikutuksia rahoitusallaan (luku 2.1), mikä jälkeen syvennyttään henkilöstöjohtamisen rooliin muutosten tukena (luku 2.2) ja monisukupolvisen työyhteisön johtamiseen (luku 2.3). Luvun jälkimmäinen osa keskittyy resilienssiin ja muutosjohtamiseen (luku 2.4) sekä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen tarkasteltuun strategisina kilpailutekijöinä (luku 2.5).

Työelämän muutoksen taustalla vaikuttavat megatrendit kuten digitalisaatio, teknologinen kehitys, väestörakenteen muutos ja globalisaatio. Nämä trendin muovaavat rahoitusallaa ja sen johtamiskäytäntöjä merkittävästi (Työterveyslaitos 2025; Deloitte 2025). Organisaatiot kohtaavat yhä monimutkaisempia haasteita, joissa korostuvat joustavuus, oppiminen ja kyky sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Valtakari, Nyman & Karinen 2023). Samalla henkilöstön hyvinvoinnista on tullut entistä tärkeämpi osa strategista johtamista, sillä hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on edellytys kestäväälle kilpailukyvyllä (Manka & Manka 2023; Viitala 2021).

Lukujen tarkoituksena on tarkastella, miten inhimillinen ja osallistava johtajuus tukee työhyvinvointia ja organisaation uudistumiskykyä. Tämän teoreettisen taustan on tarkoituksena tarjota pohjaa myöhemmille empiirisille havainnoille ja auttaa ymmärtämään, miksi rahoitusallan johtaminen vaatii sekä tunneälyä että strategista kyvykkyyttä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa.

2.1 Työelämän tulevaisuus ja rahoitusalan muutos

Työelämä on keskellä suuria muutoksia, joita vauhdittavat koronapandemian jälkeinen murros, Ukrainan sodan vaikutukset ja talouden epävarmuus. Organisaatiot hakevat kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioista, ja tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työn tekemisen paikasta riippumatta. Digitaalisten työvälineiden käyttö on kasvanut nopeasti, mikä on tuonut työn rinnalle raportointia ja muuta oheistyötä, mutta samalla vähentänyt aikaa oppimiselle. Painopiste on siirtynyt fyysisestä ergonomiasta kognitiivisen ja tunnekuormituksen hallintaan.

Työkulttuuria muokkaavat uudet sukupolvet. Y-sukupolvi (1980-1995 syntyneet) on nykyisin suurin työikäinen ryhmä, ja Z-sukupolvi (1996-2015 syntyneet) on kasvanut digimaailmassa. He arvostavat vapaa-aikaa, joustavia työaikoja ja riittävää palkkaa vapaa-ajan aktiviteetteihin. TATin vuoden 2022 nuorten tulevaisuusraportin mukaan tärkeimpiä työpaikan valintakriteerejä ovat kohtuulliset työajat, turvallinen ja viihtyisä työympäristö, hyvät työkaverit ja yhdenvertainen kohtelu. Huoli työelämän raskaudesta on kasvanut, ja kolmannes nuorista pelkää sen olevan liian kuormittavaa.

Nuoret toivovat tulevansa kuulluiksi ja kantavat huolta hyvinvointivaltion tulevaisuudesta, työurien pituudesta ja omasta jaksamisestaan. Heitä mietityttävät erityisesti toimeentulo, henkinen hyvinvointi ja maailman kriisit. Työelämän megatrendeihin valmistautuminen edellyttää tietoisuutta muutosten taustavoimista, niiden merkityksen arviointia ja ennakoivia toimia, jotta työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky voidaan turvata muuttuvissa olosuhteissa. (Manka & Manka 2023, luku 1).

TYÖ2030-ohjelma (2020-2023) toteutettiin valtakunnallisena työn ja työhyvinvoinnin kehittämishohjelmana, jonka tavoitteena oli uudistaa osaamista ja toimintatapoja, vahvistaa luottamukseen ja yhteistyöhön perustuvaa työkulttuuria sekä nostaa Suomi digiaikakauden työelämän innovaatioiden kärkimaaksi (Valtakari, Nyman & Karinen 2023, 15). Ohjelmassa painotettiin erityisesti digitalisaation ja uuden teknologian merkitystä työn tuottavuuden ja laadun parantamisessa. Muuttuva työelämä nähtiin edellyttävän jatkuvaa oppimista sekä uudenlaista osaamista, mikä korostuu erityisesti tietotyössä ja asiantuntijatehtävissä (Valtakari ym. 2023, 54-55).

Johtajuus tunnistettiin työelämän murroksen keskeiseksi ja ratkaisevaksi osa-alueeksi, jolla on suora vaikutus organisaatioiden kykyyn sopeutua ja menestyä muutoksessa. Johtajuuden merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja työn rakenteen uudistuvat. Osallistava, luottamukseen perustuva ja avoimuutta korostava johtajuus nähtiin välttämättömänä, jotta organisaatiot voivat vastata muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin. Tulevaisuuden johtajien odotetaan tukevan työntekijöiden osallisuutta,

vahvistavan resilienssiä sekä hyödyntävän vertaisverkostoja ja jatkuvaa vuorovaikutusta (Valtakari ym. 2023, 39).

Työhyvinvoinnin kehittäminen nousi ohjelmassa tuottavuuden rinnalle keskeiseksi painopisteeksi. (Valtakari ym. 2023, 11). Raportissa todetaan, että hyvinvointi on edellytys pidemmille työurille ja työkyvyn säilyttämiselle, ja sen vahvistamiseksi tarvitaan uusia käytäntöjä sekä teknologisia ratkaisuja. Hyvinvoiva henkilöstö nähtiin myös kilpailukykyä ja uudistumiskykyä tukevana voimavarana (Valtakari ym. 2023, 63).

Vaikka raportti ei tarkastele rahoitusala erikseen, sen keskeiset painotukset digitalisaation hyödyntäminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, luottamukseen perustuva johtajuus ja työhyvinvoinnin vahvistaminen ovat erittäin ajankohtaisia myös rahoitusallalla. Ala toimii vahvan sääntelyn, teknologisen murroksen ja osaajapulan keskellä, ja juuri nämä tekijät määrittävät sen kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutumista. Raportin keskeinen viesti on, että tulevaisuuden työelämän kehittäminen edellyttää digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä, osallistavaa johtajuutta ja pitkäjänteistä työhyvinvoinnin tukemista, jotta voidaan turvata sekä organisaatioiden jatkuvuus että työntekijöiden jaksaminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Valtakari ym. 2023, 59-65).

Työterveyslaitoksen raporttisarja Työelämän suunta - skenaarioita työn tulevaisuudesta (2025) tarkastelee, miten suuret muutosvoimat muokkaavat suomalaista työelämää vuoteen 2035 mennessä. Raportin mukaan teknologinen kehitys, kuten automaatio, tekoäly ja digitalisaatio, muuttaa merkittävästi työn sisältöä ja osaamisvaatimuksia. Samanaikaisesti väestön ikääntyminen ja työikäisen väestön supistuminen haastavat työvoiman saatavuutta ja korostavat työkyvyn ylläpitämisen merkitystä. Myös sosiokulttuuriset muutokset, kuten työn sirpaloituminen ja toimeentulon rakentuminen useista lähteistä, vaikuttavat työelämän rakenteisiin. Johtamisessa tämä näkyy yksilöllisten tarpeiden huomioimisena ja joustavien työjärjestelyjen lisääntymisenä. Lisäksi ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä luovat uusia osaamistarpeita, sillä kestävä kehityksen periaatteiden ja ilmatoratkaisujen huomioiminen tulee olemaan keskeistä kaikilla toimialoilla. Raportin keskeinen viesti on, että tulevaisuuden työelämän menestys riippuu organisaatioiden ja yhteiskunnan kyvystä tarttua muutoksiin ja kehittää ratkaisuja, jotka tukevat kestävää, osallistavaa ja innovatiivista työelämää (Työterveyslaitos 2025).

Rahoitus- ja vakuutusala tarjoavat yhteiskunnalle kriittisiä palveluja, joiden toiminta ei saa keskeytyä työtaistelujen aikaan. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi sähköinen tunnistautuminen, maksuliikenne ja eläkkeiden maksaminen, jotka ovat välttämättömiä kansalaisten ja yritysten arjen sujuvuuden kannalta. Ala painottaa varautumisen merkitystä, jotta palvelujen jatkuvuus voidaan turvata myös poikkeustilanteissa. Finanssiala ry (2024)

Finanssiala työllistää laajan ja monimuotoisen joukon asiantuntijoita, eikä alalle ole yhtä selkeää koulutusreittiä. Eri tehtävät edellyttävät erilaista osaamista, mikä heijastaa alan

monipuolisuutta ja jatkuvaa muutosta. Tyypillisesti finanssialan opinnot sisältyvät laajempiin liiketalouden opintoihin, ja erikoistuminen alalle tapahtuu esimerkiksi merkonomiin (2-3 vuotta), tradenomin (3,5 vuotta) tai kauppatieteiden maisterin (5 vuotta) tutkinnon osana. Digitalisaation myötä alalla tarvitaan yhä enemmän IT-osaamista, erityisesti liittyen data-analytiikkaan, kyberturvallisuuteen ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Finanssiala ry (2024)

Lisäksi finanssialalla arvostetaan vahvoja asiakaspalvelutaitoja, joita voidaan kerryttää esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alan taustasta. Matematiikan opinnot tarjoavat puolestaan erinomaisen pohjan vakuutus- ja rahoitustehtäviin. Oikeudellinen osaaminen on aina ollut keskeistä finanssialalla, mutta erityisesti pankkialan lisääntynyt sääntely on korostanut juridiikan merkitystä. Tämä monipuolinen osaamistarve tekee finanssialasta houkuttelevan, mutta samalla vaativan toimintaympäristön, jossa jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat välttämättömiä. Finanssiala ry (2024)

Finanssialalla työskentelee 2022 lukuihin perustuen noin 31 000 vakituista- sekä 2700 osa-aikaista työntekijää. (Finanssialan henkilöstö 2022)

Vuonna 2024 geopoliittinen epävarmuus voimistui ja euroalueen talouskasvu jäi globaalin talouden kehityksestä jälkeen. Inflaatiopaineiden helpottuminen mahdollisti rahapolitiikan keventämisen, mutta Suomessa asuntomarkkinoiden ongelmat jatkuivat ja heijastuivat rahoitusmarkkinoihin. Suomen Pankki painotti vakauden turvaamista kehittämällä tilastointia, riskienhallintaa ja raportointia, erityisesti kotitalouksien velkaantumiseen, pankkien riskinkantokykyyn ja ilmatoriskeitä liittyen. Maksujärjestelmien turvallisuus ja vastuullisen sijoittamisen periaatteet nähtiin olennaisina tekijöinä rahoitusjärjestelmän luotettavuuden vahvistamisessa (Suomen Pankki 2025).

Vuonna 2025 Finanssivalvonta raportoi, että Suomen finanssisektorin vakavaraisuus säilyi vahvana huolimatta talouden ja geopoliittisen ympäristön epävarmuudesta. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden pääomapuskureita pidettiin riittävinä kestämaan mahdollisia häiriöitä. Haasteita loivat kuitenkin talouskasvun hidastuminen, korkojen nousu ja sijoitusmarkkinoiden epävakaus. Finanssivalvonta korosti erityisesti kotitalouksien velkaantumisen ja pankkien riskinkantokykyyn seurantaan vakauden säilyttämiseksi (Finanssivalvonta 2025).

Työterveyslaitoksen (2025) mukaan finanssiala on generatiivisen tekoälyn hyödyntämisen edelläkävijä. Alan toimijat arvioivat, että tekoäly parantaa työn tuottavuutta ja laatua, mutta sen käyttöönotto edellyttää nopeaa sopeutumista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Suurin osa vastaajista suhtautui tekoölyyn myönteisesti, mutta samalla nousi esiin huolia tietoturvasta, tiedon luotettavuudesta, eettisyydestä ja työpaikkojen vähenemisestä. Tekoäly voi vapauttaa aikaa mielekkäämpiin tehtäviin ja muuttaa työn sisältöä positiivisesti, mutta

työntekijöiden näkökulmasta osaamisen ylläpito ja jatkuva oppiminen ovat keskeisiä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. (Työterveyslaitos 2025)

Boston Consulting Groupin (2025) raportti *The Future of Finance: Fit for Growth, Built for Purpose* tarkastelee finanssialan tulevaisuuden kehityssuuntia. Raportin mukaan ala on murroksessa, jossa kasvun ja tuottavuuden rinnalla korostuvat vastuullisuus, teknologinen uudistuminen ja asiakaslähtöisyys. Digitalisaatio, tekoäly ja automaatio muokkaavat liiketoimintamalleja, mutta samalla organisaatioilta edellytetään entistä vahvempaa tarkoituksenmukaisuutta ja kykyä osoittaa arvoa yhteiskunnalle. BCG painottaa, että kilpailukyky edellyttää samanaikaista panostusta kustannustehokkuuteen, teknologiaan ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

ManpowerGroupin mukaan rahoitusallalla on vuoden 2025 näkymissä kuusi keskeistä trendiä. Ensinnäkin taloustilanteen helpottuminen ja korkojen lasku saivat aikaisemmin odotuksia elpymisestä, mutta neuvottelutullit ovat viivästyttäneet kehitystä. Tekoälyn käyttöönotto kiihtyy, mikä tehostaa toimintaa ja vapauttaa työaikaa strategiseen tekemiseen. Asiakaskokemuksen personointi ja mobiilipalveluiden kasvu ovat yhä tärkeämpiä kilpailutekijöitä. Myös kiinteistöalan elpyminen, osaamisen hankinnan globalisoituminen ja osaavien ammattilaisten jatkuva kysynnän kasvu ovat merkittäviä muutostekijöitä. Näiden trendien ymmärtäminen on tärkeää johtamisen ja osajastrategian kehittämisessä tulevaisuuden haasteisiin vastauksiksi. (ManpowerGroup 2025)

Deloitteen (2025) artikkelissa *Future of Finance Jobs in a Digital World* tarkastellaan, miten digitalisaatio ja uudet teknologiat muuttavat rahoitusalan työnkuvia. Finanssialan tehtävät siirtyvät yhä enemmän analytiikan, datan hallinnan ja tekoälyn hyödyntämisen suuntaan. Rutiniomaiset prosessit automatisoituvat, jolloin työn painopiste siirtyy päätöksenteon tukemiseen, liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiseen kumppanuuteen. Työntekijöiltä odotetaan sekä teknologista osaamista että vahvoja vuorovaikutustaitoja, jotta he voivat toimia siltana teknologian ja liiketoiminnan välillä. Artikkelin korostaa, että tulevaisuuden menestys rahoitusallalla edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin työympäristöihin.

Pandemia vauhditti trendejä, jotka muovaavat organisaatioiden tulevaisuutta ja vaikuttavat työpaikkoihin, työn luonteeseen ja työntekijöiden rooliin. Globalisaatio ei ole katoamassa, vaan sen painopiste on siirtymässä muun muassa kehittyviin Afrikan maihin, joissa suuri työikäinen väestö, investoinnit ja koulutusjärjestelmien kehittäminen vahvistavat talouksia. Resurssien niukkuus ja ilmastonmuutos lisäävät painetta, kun energian ja veden kysynnän ennustetaan kasvavan huomattavasti vuoteen 2030 mennessä. Samalla väestön ikääntyminen kasvattaa eläkemenoja ja luo tarpeen uusien taitojen oppimiselle ja pidemmille työurille. Monissa kehittyneissä maissa työvoimapula on jo akuutti, mikä näkyy erityisesti teknologia-

alalla, jossa EU:n tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jopa 20 miljoonaa uutta asiantuntijaa.

Teknologian nopea kehitys, kuten automaatio, robotiikka ja generatiivinen tekoäly, muuttaa merkittävästi työn luonnetta ja tapaa, jolla työtä tehdään. Samalla se lisää myös kyberturvallisuuteen liittyviä haasteita. Kuten Al Gore on todennut, olemme vasta teknologialähtöisen kestäväen kehityksen vallankumouksen alkuvaiheessa, jonka mittakaava on verrattavissa teolliseen vallankumoukseen, mutta jonka vauhti on huomattavasti nopeampi.

Digitaalinen vallankumous muuttaa työtä ja organisaatioita monin tavoin. Teknologia voi parantaa elämänlaatua, nostaa tuottavuutta ja eliniän odotetta, mutta samalla se luo uhkia ja häiriöitä. Työn automatisointi etenee nopeasti, sillä yritykset investoivat teknologiaan vähentääkseen manuaalista työtä.

Metaversumi on puolestaan muuttamassa liiketoimintamalleja ja vuorovaikutusta. Sen myötä syntyy uusia mahdollisuuksia, kun erilaisista kiinnostuksen kohteista muodostuvat yhteisöt voivat toimia yhdessä sijainnista riippumatta. Tämä luo yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta edellyttää panostuksia henkilöstön osaamiseen ja uusien riskien, kuten tietoturvan, yksityisyyden ja saavutettavuuden hallintaan.

Teknologiset innovaatiot tuovat siis hyötyjä mutta myös uhkia, kuten osaajapulaa ja vastarintaa, joka liittyy työpaikkojen menettämisen pelkoon. Ratkaisuna nähdään ihmisten ja teknologian yhteistyö: teknologiaa ei tulisi nähdä ihmisen korvaajana, vaan täydentäjänä. Tätä tukevat niin sanotut supertiimit, joissa työntekijät ja teknologia toimivat rinnakkain.

Nykyisessä digitaalisessa maailmassa on välttämätöntä ymmärtää teknologian, erityisesti tekoälyn, rooli, sillä se vaikuttaa kaikkeen työhön toimialasta riippumatta. Samalla on tärkeää tiedostaa teknologian rajat sekä sen, miten se voi ohjata ja manipuloida käyttäytymistämme esimerkiksi viihteen ja sosiaalisen median kautta. Teknologinen kehitys muokkaa väistämättä työn tulevaisuutta, sen mahdollisuuksia ja siihen liittyviä muutoksen tapoja organisaatioissa. (Hodges 2024, luku 2).

2.2 Henkilöstöjohtaminen muutoksen tukena

Siirtymä johtamisessa perinteisestä mallista inhimilliseen on ollut merkittävä ja vaikka vanhoja toimintatapoja yhä esiintyy, uudet lähestymistavat ovat vakiinnuttaneet paikkansa. Perinteisessä johtamisessa työntekijöitä pidettiin vastuuttomina, jotka tekevät työtä vain palkan vuoksi. Johtajan tehtävä oli kontrolloida ja valvoa, ja työt pilkottiin yksinkertaisiin, toistuviin osiin. Inhimillisessä johtamisessa sen sijaan korostuu ajatus siitä, että ihmiset haluavat kokea itsensä hyödyllisiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Tällöin johtajan tehtävä on luoda ympäristö, jossa jokainen voi hyödyntää kykyjään täysimääräisesti. Avoimuus, kuuntelu ja

autonomia ovat tämän mallin kulmakiviä, ja ne ovat avainasemassa esimerkiksi onnistuneissa muutostilanteissa. (Manka ym. 2023, luku 5).

Inhimillinen johtajuus on jaettua ja positiivista. Johtajuus ei ole pelkästään yhden henkilön ominaisuus, vaan se on jaettu koko tiimin kesken. Tiimin tehokkuus syntyy vuorovaikutussuhteiden laadusta, ei niinkään yhden esihenkilön kyvyistä. Tätä jaettua johtajuutta edistävät yhteiset tavoitteet, sosiaalinen tuki ja työntekijöiden sananvalta. Positiivinen johtaminen on puolestaan laajempi lähestymistapa, joka pyrkii vahvistamaan myönteisiä tunteita ja hyvinvointia. Sen tavoitteena on luoda myönteinen ilmapiiri, ihmissuhteet ja viestintä, jotta työ koetaan merkitykselliseksi. (Manka ym. 2023, luku 5).

Tunneälyllä ja vuorovaikutuksella on ratkaiseva rooli inhimillisessä johtamisessa. Tunneälyyn sisältyy kyky havaita, käyttää, ymmärtää ja hallita tunteita. Tunneälykkäät esihenkilöt osaa- vat luoda dialogista tunneyhteyttä, mikä parantaa ymmärrystä ja neuvottelua. Positiivinen viestintä, kuten katsekontakti ja hymy, edistää tätä yhteyttä, kun taas liiallinen neutraalius tai negatiivisuus voi heikentää sitä. Tunneäly suojaa myös esihenkilöitä stressiltä ja edistää työntekijöiden työkykyä. (Manka ym. 2023, luku 5).

Johtaminen sisältää monia piirteitä, kuten oikeudenmukaisuuden ja reiluuden, esimerkillisyyden, luotettavuuden ja psykologisen tuen. Esihenkilön tulee myös huolehtia työntekijöidensä kuormituksesta ja valtuuttaa heitä tavoitteiden saavuttamiseen. Myös etäjohtamisen taidot, joissa luottamuksen merkitys korostuu, ovat nykyaikana tärkeitä. Johtajuus on kokonaisvaltaisen, jaettu prosessi, jossa myös työntekijöillä on aktiivinen rooli. Heidän kuuntelemisensa ja osallistamisensa on avainasemassa, sillä hyvä johtaminen syntyy molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta. Se on ilmaista, mutta vaatii aikaa ja sitoutumista. (Manka ym. 2023, luku 5).

Vuonna 2021 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin nuorten konsulttien kokemuksia työ- ja vapaa-ajan tasapainosta Hollannissa. Strategiset konsultit tekivät pidempiä työpäiviä ja kokivat enemmän kielteisiä vaikutuksia kuin hallinnolliset konsultit, vaikka tasapaino kuvattiin usein myönteisesti. Sitoutumista ja jaksamista tukivat esimiehen tuki, tiimihenki, joustavat käytännöt sekä koulutus ja coachaus. Strategiakonsulteille tarjotut erityiset tukipalvelut eivät kuitenkaan poistaneet ylikuormituksen ongelmaa. Tutkimus osoittaa, että työ- ja vapaa-ajan tasapaino rakentuu osittain sosiaalisesti, organisaation käytäntöjen ja ammatillisen kulttuurin kautta (Bouwmeester, Atkinson, Noury & Ruotsalainen 2021).

Deloitte (2025) Human Capital Trends -raportti korostaa, että työelämän tulevaisuutta muovaavat ennen kaikkea työntekijöiden hyvinvointi, teknologian hyödyntäminen ja johtamisen uudistuminen. Hyvinvointi ja työn merkityksellisyyden kokemus nähdään keskeisinä kilpailutekijöinä, jotka vaikuttavat suoraan sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Samanaikaisesti generatiivinen tekoäly ja digitalisaatio muuttavat työn sisältöä ja luovat uusia osaamisvaatimuksia, mikä edellyttää jatkuvaa oppimista. Raportti painottaa myös osallistavan ja luottamukseen

perustuvan johtamisen merkitystä, sillä sen avulla voidaan vahvistaa yksilöiden resilienssiä ja organisaatioiden uudistumiskykyä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää, kuinka organisaatiot pystyvät turvaamaan jatkuvuutensa ja kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Deloitte 2025).

Liiketoiminnan näkökulmasta korkea työhyvinvoinnin taso liittyy vähäisempiin poissaoloihin, pienempään vaihtuvuuteen ja parempaan työnantajamielikuvaan. Hyvinvointi edistää myös myönteistä työpaikkakulttuuria, vahvistaa yhteistyötä ja lisää sitoutumista - kaikki nämä tekijät tukevat organisaation jatkuvuutta ja pitkäaikaista kilpailukykyä. Sen sijaan työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa stressiin, uupumukseen ja heikentyneeseen suoritukseen, mikä lopulta heikentää asiakastytyväisyyttä ja kannattavuutta (Gallup 2024).

Henkilöstön hyvinvointi on keskeinen tekijä liiketoiminnan onnistuneessa muutoksessa. Deloitteen Global Human Capital Trends -kyselyn mukaan vuonna (2023) 80 prosenttia vastaajista piti hyvinvointia tärkeänä prioriteettina organisaation menestyksen kannalta. Hyvinvoivat työntekijät kokevat useammin työnsä mielekkääksi, suosittelevat organisaatiotaan muille ja osoittavat vahvempaa sitoutumista sekä sopeutumiskykyä. Tämä näkyy muun muassa parempana organisaation suorituskykyä, korkeampana tuottavuutena, asiakastytyväisyytenä sekä vähäisempänä henkilöstön vaihtuvuutena, sairauspoissaoloina ja työuupumuksena.

Tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät kokevat lähes kolme kertaa todennäköisemmin positiivisia tunteita, kuten innostusta, optimismia ja tyytyväisyyttä, verrattuna negatiivisiin tunteisiin, kuten ahdistukseen, huolestuneisuuteen tai jännittyneisyyteen. Hyvinvoivat työntekijät suhtautuvat myönteisemmin työhönsä ja työyhteisön ihmissuhteisiin sekä näkevät epäselvät tilanteet, kuten muutosprosessit, vähemmän uhkaavina. Tämä lisää valmiutta osallistua muutokseen, hyväksyä sen tuomat uudet käytännöt ja nähdä muutos mahdollisuutena, ei vain uhkana. (Hodges 2024, luku 8).

Hyvinvoinnin merkityksestä huolimatta työnantajien ja työntekijöiden näkemykset sen priorisoinnista poikkeavat toisistaan. Deloitteen tutkimuksessa vuonna (2021) työntekijät pitivät muutoksen tärkeimpinä tavoitteina laadun parantamista, innovaatiokyvyn lisäämistä ja työhyvinvoinnin edistämistä. Johtajat puolestaan korostivat asiakaskokemuksen kehittämistä, innovaatioiden kasvattamista ja kustannusten vähentämistä, kun taas henkilöstöhallinnon edustajat tunnistivat muita johtajia selkeämmin hyvinvoinnin tärkeyden, vaikkakin vain viidennes heistä nosti sen keskeiseksi tavoitteeksi. Nämä erot osoittavat, että organisaatioissa tarvitaan yhtenäisempää ja systemaattisempaa otetta hyvinvoinnin huomioimiseksi etenkin teknologisen murroksen ja muiden nopeiden muutosten keskellä. (Hodges 2024, luku 8).

Laajat muutokset työpaikalla voivat aiheuttaa työntekijöille merkittävää kuormitusta ja jopa shokin kaltaisia reaktioita. Tutkimukset osoittavat, että organisaatiomuutokset, kuten henkilöstövähennykset tai tehtävämuutokset, lisäävät työperäistä stressiä, heikentävät unta ja

vaikeuttavat palautumista. Muutoksiin liittyy usein myös roolien uudelleenmäärittelyä, työkuorman kasvua sekä uusien taitojen ja osaamisen tarvetta, mikä voi heikentää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia. (Hodges 2024, luku 8).

Muutokset eivät ole ainoastaan stressaavia, vaan ne voivat myös vähentää motivaatiota, lisätä epävarmuutta, pelkoa ja halua vetäytyä muutoksesta. Esimerkiksi Gartnerin vuonna (2025) tutkimuksen mukaan lähes puolet henkilöstöjohtajista arvioi työntekijöidensä kärsivän muutosten aiheuttamasta väsymyksestä. Samalla Gallupin tutkimus vuonna (2024) paljastaa, että alle neljännes yhdysvaltalaisista työntekijöistä kokee työnantajansa välittävän aidosti heidän hyvinvoinnistaan.

Etätyö on tuonut omat haasteensa työskentelyyn. Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, vähäisempi rakenne ja ennakoitavuus voivat heikentää resilienssiä sekä lisätä stressiä ja uupumusta. Lisäksi tunne hallinnasta voi vähentyä, kun työskentely tapahtuu ilman tiiviitä rakenteita tai selkeitä aikatauluja. Siksi on tärkeää, että organisaatiot tunnistavat muutosten vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja pyrkivät ennaltaehkäisemään niiden kielteisiä seurauksia (Hodges 2024, luku 8).

2.3 Henkilöstöjohtaminen monisukupolvisessa työyhteisössä

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista, ja sen onnistuminen vaikuttaa suoraan koko organisaation menestykseen. Yrityksen menestys riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin sen henkilöstöä johdetaan. Tehokas henkilöstöjohtaminen varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä, heillä on tarvittavat taidot ja heitä motivoidaan toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvä henkilöstöjohtaminen ei ole vain rekrytointia tai työtehtävien jakamista, vaan se sisältää monipuolisia käytäntöjä, joilla tuetaan työntekijöiden hyvinvointia, osaamisen kehittämistä ja sitoutumista. Kun henkilöstöä johdetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, se luo perustan yrityksen kilpailukyvyille ja kasvulle. (Viitala 2021, luku 1.1)

Taulukko 1: Henkilöstöjohtaminen mukaillen (Viitala 2021, luku 1.1)

Suunnittelu	Mitä tehdään? Mitä tavoitteita halutaan saavuttaa? Millä periaatteilla toimitaan? Mitä menetelmiä ja keinoja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi?
Organisointi	Kuka vastaa mistäkin tehtävästä? Missä toiminta tapahtuu? Milloin eri vaiheet toteutetaan? Mitä työkaluja ja välineitä käytetään? Kuinka paljon resursseja (aikaa, työpanosta ja rahaa) tarvitaan?
Toteuttaminen	Miten suunnitellut asiat viedään käytäntöön ja varmistetaan niiden toteutuminen?
Arviointi	Kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu? Miten toiminta kokonaisuudessaan sujui? Miten eri osapuolet onnistuivat? Mitkä ovat kehittämiskohteet? Missä asioissa tarvitaan uudistumista ja muutosta?

Muutosjohtaminen on keskeinen osa organisaatioiden menestystä erityisesti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Onnistunut muutosjohtaminen parantaa organisaation kykyä

saavuttaa liiketoimintatavoitteensa ja vähentää riskejä sekä kustannuksia. Se yhdistää teknisen ja toiminnallisen näkökulman, huomioiden sekä organisaation rakenteet ja ihmiset.

Muutosjohtamisessa keskeistä on muutuskäyvyyden kehittäminen, joka tarkoittaa organisaation ketteryyttä, selkeyttä priorisoinneissa ja resurssien tehokasta kohdentamista. Systemaattinen, vaiheittainen lähestymistapa tukee muutoksen toteutumista ja sisältää muun muassa tavoitteiden selkeyttämisen, henkilöstövaikutusten tunnistamisen, riskien ennakoinnin, oikeiden osajien ja roolien määrittämisen sekä jatkuvan muutoksen tukemisen. (CGI 2025).

Muutosjohtaminen on keskeinen osa organisaation kehittämistä ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä. Errida ja Lotfi (2021) tarkastelevat muutostohtamisen onnistumisen tekijöitä yhdistämällä laajan kirjallisuuskatsauksen ja tapaustutkimuksen. He tunnistivat 12 keskeistä tekijäkategoriaa, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen, kuten johtajuus, viestintä, työntekijöiden sitoutuminen ja muutostalvius.

Tutkimuksen tapausosuuden tulokset osoittivat, että onnistunut muutos edellyttää erityisesti johdon vahvaa tukea, selkeää visiota ja tavoitteita, avointa viestintää sekä henkilöstön osallistamista. Vastaavasti epäonnistumiseen johtivat muun muassa johtamistaitojen puute, epäselvä suunnittelu sekä riittämätön sidosryhmien sitoutuminen. Artikkelit korostaa, että muutostohtaminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan kokonaisvaltainen prosessi, jossa sekä rakenteelliset että inhimilliset tekijät ratkaisevat onnistumisen. (Errida & Lotfi 2021, 680-682).

Organisaatioissa työskentelee usein samanaikaisesti useita eri sukupolvia, joilla on erilaiset odotukset ja tarpeet työtä kohtaan. Eri-ikäisten johtaminen ei ole sukupolvien vastakkainasettelua, vaan vuorovaikutuksen ja sopeutumisen tasapainoa. Nuoremmat työntekijät painottavat urakehitysmahdollisuuksia ja merkityksellisiä työtehtäviä, keski-ikäiset arvostavat työ- ja yksityiselämän tasapainoa sekä joustavuutta, ja vanhemmilla korostuvat ammatillinen kehittyminen, työn jatkuvuus ja eläkekaikaan liittyvät kysymykset.

Rahoitusallalla tämä näkyy erityisen selvästi, sillä pankkien henkilöstörakenne on kaksijakoinen: kokeneita pitkäaikaisia työntekijöitä on paljon, mutta rinnalla työskentelee myös nuorempaa sukupolvea. Danske Bankin henkilöstöjohtaja Harri Hietarannan mukaan tätä lähestymistapaa kutsutaan elämäntaarijohtamiseksi, jossa huomioidaan työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja tuetaan kaikkien ikäryhmien hyvinvointia ja työkykyä. Hyvä johtaminen on keskeinen työhyvinvoinnin perusta, ja sen toteuttaminen kuuluu jokaisen esihenkilön vastuulle. HR-yksikön rooli on koordinoita elämäntaarijohtamista, johon sisältyy työhyvinvoinnin, joustojen ja osaamisen kehittämisen tukeminen. (Tienari & Piekkari 2011, Eri sukupolvien johtaminen samanaikaisesti)

Harvardin professori John P. Kotterin (1996) Leading change mukaan organisaatiomuutokset etenevät vaiheittain, ja niiden kiirehtiminen johtaa harvoin onnistumiseen. Hänen

tutkimuksensa yli sadasta yrityksestä osoitti, että yleisiä virheitä ovat esimerkiksi riittämättömän kiireen luominen, liian heikko johtajaryhmä, epäselvä visio, heikko viestintä, esteiden poistamatta jättäminen sekä lyhyen aikavälin onnistumisten puute. Lisäksi muutos usein epäonnistuu, jos se julistetaan valmiiksi liian aikaisin tai jos se ei juurru osaksi organisaatiokulttuuria.

Muutokseen liittyy myös voimakkaita tunteita, joita voidaan verrata suruprosessiin. Elisabeth Kübler-Rossin ja David Kesslerin mukaan ihmiset kokevat muutoksen eri vaiheissa sokkia, uteliaisuutta, sopeutumista, alavireisyyttä, levottomuutta ja lopulta toivoa. Johtajien tehtävänä on tunnistaa nämä vaiheet ja vastata niihin empaattisesti: tarjota aluksi turvaa ja rehellistä viestintää, myöhemmin suunnan näyttämistä, lyhyen aikavälin tavoitteita, henkilökohtaista tukea, jatkuvaa kannustusta ja lopulta uusien taitojen kehittämistä.

Keskeinen viesti on, että muutoksen johtaminen on ennen kaikkea empatiaa ja vuorovaikutusta. Kun johtajat huomioivat sekä muutoksen rakenteelliset että inhimilliset ulottuvuudet, he voivat auttaa organisaatiota onnistumaan ja vahvistamaan resilienssiä. (Smallman & Parry 2025).

Esihenkilöitten roolia on perinteisesti vähätelty organisaatiomuutoksissa, vaikka heidän merkityksensä on olennainen erityisesti ihmiskeskeisessä muutoksessa. Aiemmin esihenkilötyön painottui kontrolliin ja sääntöjen noudattamisen varmistamiseen, mutta digitalisaatio ja ketterät työskentelytavat ovat haastaneet tämän perinteisen mallin. Sisäiset digitaaliset alustat ovat vähentäneet esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä päivittäistä vuorovaikutusta, ja ketterät projektimallit ovat hajottaneet perinteisiä tiimejä, mikä on edelleen heikentänyt esihenkilöiden perinteistä asemaa muutosten hallinnassa. Nykyisin matalaan luottamukseen ja tiukkaan kontrolliin perustuva johtaminen ei enää sovellu tilanteeseen, jossa työntekijöiltä odotetaan vastuullisuutta, itseohjautuvuutta ja aktiivista osallistumista muutoksen toteuttamiseen.

Esihenkilöiden rooli onkin siirtynyt reaktiivisesta ennakoivaan, taktisen tason päätöksenteosta strategiseen yhteistyöhön ja prosessikeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. Heiltä odotetaan kykyä tunnistaa ja ennakoida tulevia muutoksia, sitoa ne organisaation strategiaan tavoitteisiin ja tukea henkilöstöä paitsi teknisesti myös emotionaalisesti ja kulttuurisesti. Lisäksi rooli edellyttää joustavuutta: lineaarisen ja vaiheittaisen muutosprosessin sijaan esimiehet toimivat usein epävarmoissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa, joissa päätöksiä on tehtävä ketterästi. Yhä keskeisempää on myös yhteistyö eri sidosryhmien kanssa ja laaja-alainen viestintä, jotta muutosprojektit pysyvät integroituneina ja koordinoituna.

Suomalaisten suuryritysten kokemukset osoittavat, että esihenkilöiden vastuulla on varmistaa muutoksen toteutuminen käytännössä. Tämä korostaa heidän merkitystään onnistuneessa liiketoiminnan muutoksessa. Esimiehiltä odotetaan nykyään neuvonantajan ja tukijan roolia:

heidän on oltava ketteriä, yhteistyökykyisiä ja valmiita auttamaan organisaatiota navigoimaan monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Hodges 2024, luku 7).

Muutosjohtaminen organisaatioissa tapahtuu tiimien välityksellä. Yleensä muutosprojektiin valitaan tiimi, joka koostuu työntekijöistä ja mahdollisesti ulkopuolisista asiantuntijoista. Tiimi vastaa muutosprojektin toteutuksesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Yrityksen työntekijöitä tuntevat organisaation sekä henkilöstön, joka auttaa muutoksen pysyvyyden varmistamisessa. Ulkopuoliset asiantuntijat tuovat uusia näkökulmia ja asiantuntemusta projektiin. Projektitiimin yleisinä haasteina ovat yleensä pula resursseista sekä ajasta. Siksi on tärkeää suunnitella realistiset tavoitteet ja aikataulut, jotta tiimi voi keskittyä ydintehtäviinsä ilman liiallista rasitusta. Tässä voidaan hyödyntää projektihallinnan työkaluja tukemaan aikataulua, resursointia ja viestintää. (Pirinen 2015, luku Muutosprojektin johtaminen)

Tiimin kokoonpanoa ajatellessa tulee jäsenten osaaminen, käytettävissä oleva aika ja motivaatio. Monipuolinen ja sitoutunut tiimi, jossa on kokemusta ja tuoreita näkemyksiä, parantaa onnistumisen edellytyksiä. Koko projektin johtamisesta vastaa omistaja tai projektipäällikkö. Johdon tuki ja tavoitteiden selkeä määrittely on olennaista projektin onnistumiselle. Tavoitteet tulee olla realistisia, sitouttavia ja organisaation tarpeita palvelevia. Tuloksia mittaamalla ja saavutuksista aktiivisesti tiedottamalla on positiivisia vaikutuksia. Tarkoituksena on lisätä projektin läpinäkyvyyttä ja sitouttaa henkilöstöä. Projektin seuranta tulee pitää tiukasti määriteltyjen tavoitteiden piirissä, jotta se ei hairahda sivuteille. (Pirinen 2015, luku Muutosprojektin johtaminen)

Kotterin (1996) Eight steps to transform your organization mukaan onnistunut muutosjohtaminen vaatii kahdeksaa eri käytäntöä. Kiireellisyyden tunteen luominen: Sitoutunut organisaatio ymmärtämään muutoksen tärkeys ja kiireellisyys. Vahvan ohjaavan koalition muodostaminen: Kokoa ryhmä vaikuttajia ja johtajia, jotka voivat ohjata muutosta. Vision luominen: Kehitä selkeä ja inspiroiva näkemys siitä, mihin muutoksella pyritään. Vision viestiminen: Jaa visio laajasti ja tehokkaasti, jotta se ymmärretään ja hyväksytään. Toisten valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti: Poista esteitä ja rohkaise työntekijöitä ottamaan vastuuta muutoksen toteuttamisesta. Lyhyen aikavälin voittojen suunnittelu ja toteuttaminen: Aseta saavutettavissa olevia välitavoitteita, jotka osoittavat muutoksen etenevän. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten aikaansaaminen: Hyödynnä saavutettuja voittoja uusien muutosten edistämiseksi. Uusien toimintatapojen juurruttaminen: Tee uusista toimintatavoista osa organisaation kulttuuria, jotta muutos on pysyvää. Malli tarjoaa järjestelmällisen ja käytännölläheisen lähestymistavan organisaatiomuutosten johtamiseen. (Hughes 2016)

Organisaatiolle kaikkein haitallisin uskomus on ajatus siitä, että vain harvat muutokset onnistuvat. Tällainen ajattelutapa synnyttää kyynisyyttä, heikentää motivaatiota ja lisää epäonnistumisen riskiä. Se voi myös estää organisaatiota haastamasta itseään tai pyrkimästä

kehittymään. Muutoksen maailmassa paikalleen jääminen merkitsee väistämättä taantumista ja lopulta kuihtumista. Kirsi myös kritisoi vahvasti Kotterin vuoden 1996 tutkimusta, jossa hän tarkasteli muutosta konsultin ja ulkopuolisen näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää kenen kulumasta muutoksen onnistumista tai epäonnistumista tulee oikeasti katsoa. (Piha 2016)

Boston Consulting Groupin (2025) artikkelissa CFOs Can Lead by Example in Finance Transformation korostetaan talousjohtajien roolia muutoksen suunnannäyttäjinä. CFO:t voivat edistää taloustoimintojen uudistumista osoittamalla omalla esimerkillään, miten tehokkuus, digitalisaatio ja vastuullisuus voidaan yhdistää strategiaan tavoitteisiin. Artikkelissa painotetaan erityisesti kolmea tekijää: talousprosessien digitalisointia ja automaatiota, henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä kulttuuria, jossa avoimuus ja muutosmyönteisyys vahvistavat koko organisaation resilienssiä. Näin CFO:lla on mahdollisuus toimia paitsi talouden vartijana myös muutosjohtajana, joka rakentaa kestävästä kilpailukykyä ja luottamusta.

Muutokset voivat olla ennakoituja, kuten fuusiot tai uudet liiketoimintamallit, tai odottamattomia, kuten kriisit ja kilpailutilanteen muutokset. Niitä on usein vaikea hallita, mutta onnistuminen alkaa juurisyyden tunnistamisesta ja ennakoinnista. Muutosta on kuvattu erilaisilla käsitteillä: esimerkiksi VUCA viittaa epävarmaan toimintaympäristöön, jossa korostuvat volatiliiteetti (nopeat muutokset), uncertainty (epävarmuus), complexity (monimutkaisuus) ja ambiguity (monitulkintaisuus). Uudempi malli, BANI, kuvaa maailmaa hauraana (brittle), ahdistuneena (anxious), epälinearisena (non-linear) ja usein käsittämättömänä (incomprehensible). (Smallman ym. 2025).

Pelkkien mallien käyttämisen sijaan tärkeää on rakentaa organisaation resilienssiä ja kehittää ajattelutapoja, joilla muutokseen voidaan vastata. Tutkimukset osoittavat, että kuulumisen tunne on ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumisessa: kun työntekijät kokevat olonsa turvallisiksi ja arvostetuksi sekä voivat irrottautua vanhoista toimintatavoista, he ovat valmiimpia hyväksymään muutoksen ja löytämään uusia ratkaisuja. Kuuluminen vahvistaa sosiaalista hyvinvointia ja auttaa organisaatioita selviytymään epävarmuudesta.

Muutosprosessit ovat elintärkeitä organisaation kannattavuuden, kilpailuedun ja selviytymisen kannalta. Muutoksen onnistuminen edellyttää organisaation jäsenten tukea ja yhteistyötä, joita voidaan vahvistaa tehokkaalla muutosviestinnällä. Hyvin toteutettu viestintä edistää myönteisiä muutosreaktioita, lisää yhteistä ymmärrystä ja rakentaa luottamusta, mikä vie muutosta eteen-päin. Usein viestinnästä saatu palaute on muutostilanteissa kriittisintä. Esihenkilöillä on keskeinen rooli muutosviestinnässä, jota he toteuttavat esimerkiksi puheiden, kirjallisen viestinnän, keskusteluiden, käyttäytymisen, toiminnan ja oman esimerkin kautta. Huolellisesti suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu viestintä helpottaa muutoksen onnistumista. (Pirinen 2015; Helpap & Schinnenburg 2017; Endrejat, Klonek, Müller-Frommeyer & Kauffeld 2021.) Hyvää viestintätapaa käyttävä esihenkilö käy aktiivisesti keskusteluja

työntekijöidensä kanssa muutoksesta. Työntekijöillä on vahva tarve käydä keskusteluja ymmärtääkseen muutosta paremmin ja varmistaakseen, miten se vaikuttaa heidän työhönsä. He haluavat käsitellä muutokseen liittyviä yksityiskohtia esihenkilön kanssa. Esihenkilön tehtävänä on viestiä mahdollisimman monipuolisesti ja aktiivisesti, jotta tietämättömyyttä vähennetään ja väärän tiedon syntyminen estetään. (Pirinen 2015.)

Muutoksen ohessa epävarmuus voi tuntua lamaannuttavalta. Tutut asiat tuntuvat vierailta ja mieli reagoi siihen uhkana, joka aiheuttaa ahdistusta ja kiireen tunteen toimia. Tämä voi johtaa hätäisiin ratkaisuihin ja jopa paniikkiin. Johtamisen näkökulmasta tärkeintä on ensin tunnistaa ja käsitellä negatiiviset tunteet, jotta ne eivät hallitse toimintaa. Tämän jälkeen on helpompi siirtyä itse ongelman ratkaisemiseen.

Epävarmuuden hallinnassa korostuvat neljä keskeistä keinoa: ennakointi, viestintä, osaamisen hyödyntäminen ja johtajuus. Valmiiksi laadittu suunnitelma vähentää ahdistusta ja antaa suuntaviivoja yllättävissä tilanteissa. Suunnitelmat on kuitenkin jaettava ja harjoiteltava yhdessä, sillä avoin viestintä ja muiden osallistaminen lisäävät sitoutumista ja parantavat ratkaisujen laatua. Ongelmat on hyvä pilkkoa osiin ja delegoida niille, joilla on paras osaaminen. Johtajuuden kannalta keskeistä on säilyttää ketteryys, tukea pieniä onnistumisia ja rakentaa luottamusta.

Epävarmuuden keskellä johtajan ei tarvitse olla "kaikkietävä", vaan oppimishaluinen. Kasvun asenne ja avoimuus uusille näkökulmille auttavat luomaan olosuhteet, joissa sekä yksilöt että organisaatio voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja sopeutua muutokseen. (Smallman ym. 2025).

Avoin ja moniääninen keskustelu tarjoaa tilaisuuden jakaa näkemyksiä ja osaamista sekä rakentaa yhteistä motivaatiota ja suuntaa muutokselle (Blomberg ym. 2021). Endrejat ym. (2021) tutkimus osoitti, että esihenkilöiden tulisi käyttää viestinnässään lähestymistapaa, joka tukee työntekijöiden autonomiaa ja osaamista. Tämä vahvistaa työntekijöiden perustarpeita ja edistää positiivisia muutosreaktioita. Sen sijaan väittelyiden käyttö taivuttelukeinona tulisi välttää, ja sen sijaan keskittyä työntekijöiden reflektiiviseen kuuntelemiseen. Keskusteluissa esihenkilön on tärkeää pysähtyä, olla aidosti läsnä ja kuunnella aktiivisesti työntekijää. Kuunteleminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista muutostilanteissa. (Pirinen 2015.)

Viestinnän ammattilaisina tehtävämme on usein viestiä muutoksista kuten ulkoistuksista, yrittäjätoista, jakautumisista, sijaintimuutoksista ja irtisanomisista. Viestinnän aloittaminen herättää väistämättä yleisössä tunteita, joita on tärkeää käsitellä. Emme voi estää heitä kokemasta näitä tunteita, mutta voimme tehdä jotain auttaaksemme heitä selviämään niistä? Uskon, että voimme, ja näin tekemällä voimme tukea niin yksilöitä kuin organisaatiota sekä vahvistaa yrityksen viestintästrategiaa. (Wiggins 2009, 21.)

2.4 Resilienssi ja muutosjohtaminen

Resilienssiä voidaan kuvata psyykkiseksi selviytymiskyvyksi ja joustavuudeksi, jotka muodostavat olennaisen osan mielenterveyttä. Resilientti yksilö tai yhteisö kykenee toimimaan ja selviytymään arjen haasteista, stressistä ja muutoksista, ja resilienssi rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vaikka resilienssi on moniulotteinen käsite, sitä voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata kykynä sopeutua ja selviytyä muutoksista. Resilienssi ymmärretään muutuskäyvyytenä, jonka taso voi heikentyä, säilyä ennallaan tai vahvistua. Se voi vaihdella paitsi yksilön, myös yhteisön, tiimin tai organisaation tasolla. Resilienssiin vaikuttavat muun muassa yksilölliset ominaisuudet, elämäkokemukset sekä ajattelutavat. (MIELI Suomen Mielenterveys ry 2024.)

2020-luvulla yritykset kamppailevat samanaikaisesti globaalien häiriöiden ja työntekijöiden sitoutumattomuuden kanssa. Gallupin (2022) mukaan vain 23 % työntekijöistä on sitoutuneita, ja sitoutumattomuus aiheuttaa vuosittain lähes 9 % globaalin BKT:n verran tuottavuustappioita. Resilienssi ja menestys perustuvat terveeseen ja motivoituneeseen henkilöstöön, mutta yksinäisyys ja heikko hyvinvointi lisäävät sairauspoissaoloja, uupumusta ja henkilöstön vaihtuvuutta. Yksinäisyys on noussut hiljaiseksi epidemiaksi, jonka taloudelliset vaikutukset ovat miljardiluokkaa. Esimerkiksi Cignan tutkimuksen mukaan 62 % yhdysvaltalaisista työntekijöistä kokee yksinäisyyttä, mikä näkyy lisääntyneinä poissaoloina ja alentuneena tuottavuutena. Tämä korostaa hyvinvoinnin ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukemisen merkitystä organisaatioiden muutoskestävyyden vahvistamisessa. (Smallman ym. 2025).

Viime vuosina resilienssi on noussut keskeiseksi käsitteeksi organisaatioiden tutkimuksessa ja johtamiskäytännöissä. Sen merkitys liittyy erityisesti siihen, että toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä epävarmemmiksi ja monimutkaisemmiksi. Hillmann ja Guenther (2021) korostavat, että resilienssi tarjoaa organisaatioille keinon selviytyä odottamattomista häiriöistä, sopeutua muutoksiin ja säilyttää toimintakykynsä kriisitilanteissa. Tämä tekee siitä tärkeän kilpailu- ja selviytymistekijän.

Artikkelin mukaan resilienssistä on tullut houkutteleva tutkimuskohde juuri siksi, että perinteiset johtamisen ja riskienhallinnan mallit eivät riitä selittämään organisaatioiden kykyä selviytyä ja kehittyä haastavissa tilanteissa. Resilienssiä voidaan pitää moniulotteisena voimavarana, joka auttaa organisaatioita paitsi palautumaan vastoinkäymisistä myös hyödyntämään niitä kehityksen ja oppimisen välineinä (Hillmann & Guenther 2021).

Samalla tutkijat huomauttavat, että vaikka resilienssin tärkeys on laajasti tunnustettu, käsite on vielä osin jäsentymätön. Resilienssiä on käytetty monissa eri merkityksissä, mikä vaikeuttaa sen soveltamista johdon työvälineenä ja tutkimuksen kohteena. Tästä huolimatta sen rooli johtamisen ja organisaatiotutkimuksen kentällä on selvästi kasvamassa, ja sitä pidetään

yhtenä keskeisenä tekijänä organisaatioiden tulevaisuuden menestykselle (Hillmann & Guenther 2021).

Vaikka resilienssin merkitys organisaatioiden tutkimuksessa on kasvanut, käsite kärsii edelleen käsitteellisestä epäselvyydestä. Hillmann ja Guenther (2021) tuovat esiin, että resilienssiä on määritelty ja käytetty eri tutkimuksissa monin tavoin - toisinaan se nähdään kykyinä palautua kriiseistä, toisinaan taas jatkuvana sopeutumis- ja oppimisprosessina. Tämä terminologinen hajanaisuus on johtanut siihen, että resilienssin rajaaminen, mittaaminen ja vertaileminen on haastavaa. Myös Duchek (2020) korostaa, että käsitteen monitulkintaisuus on heikentänyt sen systemaattista hyödyntämistä tutkimuksessa, ja ehdottaa siksi kyvykkyyssopijaista mallia, jossa resilienssi jäsennetään kolmen toisiaan täydentävän vaiheen ennakoinnin, selviytymisen ja muuntumisen kautta. Näin ollen molempien tutkimusten valossa resilienssin keskeinen haaste on käsitteellisen yhtenäisyyden puute, mutta samalla ne osoittavat suuntia, joiden avulla käsitettä voidaan selkeyttää ja tehdä käyttökelpoisemmaksi sekä tutkimuksen että organisaatioiden johtamisen näkökulmasta (Hillmann & Guenther 2021; Duchek 2020).

Resilienssi organisaatioissa ei ole pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se rakentuu tiimitasolla. Alliger, Cerasoli, Tannenbaum ja Vessey (2015) määrittelevät tiimiresilienssin tiimin kyvyksi selviytyä paineesta, sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja palautua haasteista siten, että suorituskyky ja yhteistyö säilyvät.

Tutkimuksessa *Team resilience: How teams flourish under pressure vuonna (2023)* tunnistettiin 40 käyttäytymismallia, jotka jakautuvat kolmeen vaiheeseen: ennakointi (minimoi), jossa tiimit valmistautuvat tuleviin haasteisiin; toiminta (hallitse), jossa ne reagoivat tehokkaasti paineen alla; sekä palautuminen (korjaa), jossa kokemuksista opitaan ja toimintaa kehitetään. Lisäksi resilienssiä voidaan arvioida viiden indikaattorin avulla: haasteeseen vastaaminen, tiimin terveyden ylläpitäminen, resurssien säilyttäminen, palautuminen sekä pitkäaikainen kyvykkyys.

Tiimiresilienssiä voidaan vahvistaa johtamisen, koulutuksen ja organisaatiokulttuurin keinoin. Keskeistä on avoin viestintä, virheistä oppiminen sekä käytäntöjen ja rakenteiden luominen, jotka tukevat tiimin kykyä toimia paineen alla. (Alliger, Cerasoli, Tannenbaum & Vessey 2015, 178-180).

Muutos vaatii johtajaa. Muutos onnistuu vain taitavalla johtamisella. Hyvä muutosjohtaja on dynaaminen, tulevaisuuteen katsova ja realistinen. Hän osaa visioida pitkän aikavälin tavoitteet, selkeyttää kokonaiskuvan ja ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alussa. Esimiehen tulee asettaa tavoitteet yksilöllisesti työntekijöiden lähtökohdat huomioiden, olla oikeudenmukainen ja reilu sekä ansaita luottamus ja kunnioitus pienilläkin teoilla. (Pirinen 2015, luku Muutoksen johtaminen)

Muutostilanteessa esihenkilö joutuu tekemään päätöksiä vajavaisen tiedon pohjalta. Avoin viestintä ja rohkeus tehdä päätöksiä lisäävät luottamusta. Lisäksi muutos on aikataulutettava huolella: liian nopea toteutus voi herättää kritiikkiä, mutta pitkittäminen tekee siitä raskaampaa. On tärkeää vakuuttaa työntekijät muutoksen välttämättömyydestä ja heidän kyvystään onnistua. Esimiehen uskottavuus ja osaava tiimi ovat avainasemassa muutoksen toteutuksessa. (Pirinen 2015, luku Muutoksen johtaminen)

Jasińska ja Hab (2020) tarkastelevat artikkelissaan työntekijöiden osallistumisen merkitystä organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Heidän mukaansa työntekijät tulee nähdä muutoksen kumppaneina eikä vastustajina. Kun henkilöstö otetaan mukaan alusta asti esimerkiksi ongelmien tunnistamiseen, ratkaisujen suunnitteluun ja päätöksentekoon vähenee muutosvastarinta ja sitoutuminen kasvaa. Osallistuminen lisää myös avoimuutta ja luottamusta, mikä tukee muutoksen tehokasta toteutusta. Tutkimuksen johtopäätös on, että organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu vahvasti työntekijöiden aktiivisesta osallistamisesta ja heidän kokemastaan vaikutusmahdollisuudesta (Jasińska & Hab 2020).

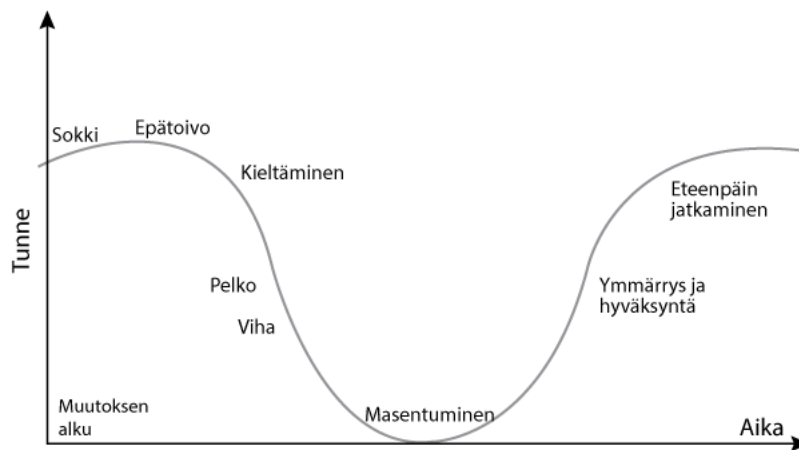
Organisaatiomuutoksien taustalla oikeana tavoitteena on työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden tai toimitapojen muutoksia. Jotta muutos voisi onnistua työntekijöitten tulee olla siinä aktiivisesti mukana. Työntekijöiden tulee olla sitoutuneita muutokseen, jotta tavoite on saavutettavissa. Siksi muutoksen tavoitteet tulevat olla realistisia ja mitattavissa. Mikäli työntekijät tuntevat muutoksen tavoitteen mahdottomaksi tulee tunteita pettymyksestä itseensä sekä esihenkilöön. Tärkeää on yksinkertaistaa muutosprosessi yksilötasolle ja selkeyttää sen tekemistä. Muutoksissa on yleistä monen eri muutoksen läpivieminen samanaikaisesti. Sen takia on erittäin tärkeää, että esihenkilö on yksilön tukena muutosprosessissa. Jotta muutosprosessi on helpommin käsiteltävissä, se voidaan jakaa pienempiin osiin. Liian suuret kokonaisuudet ovat yleensä vaikeita hahmottaa. Tavoite tulee olla tarpeeksi konkreettinen, jotta hän voi itse vaikuttaa muutosprosessin toteuttamiseen. (Pirinen 2015, luku Esimies muutoksen etulinjassa)

Hasan, Aparisi-Torrijo ja González-Ladrón-de-Guevara (2025) tarkastelevat, miten muutosjohtaminen vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tutkimuksessa analysoitiin 304 artikkelia, ja sen perusteella muutosjohtamiseen liittyvä tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina. Tulosten mukaan muutosjohtamisen onnistuminen voidaan jakaa neljään näkökulmaan: inhimillinen, organisatorinen, teknologinen ja johtajuus. Näiden tekijöiden tasapainoinen huomioiminen tukee organisaation suorituskykyä muutostilanteissa. Lisäksi artikkelissa korostetaan, että tulevaisuudessa muutosjohtamisen tutkimuksessa tulisi painottaa esimerkiksi tekoälyn ja tunneälyn hyödyntämistä sekä datan käyttöä muutosten hallinnassa (Hasan, Aparisi-Torrijo & González-Ladrón-de-Guevara 2025).

Muutos onnistuu ihmisten kautta, joten esimiehen tulisi aktiivisesti osallistaa työntekijöitä ja sidosryhmiä. Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen ennakkoon parantaa sitoutumista ja tuo arvokkaita näkemyksiä päätöksentekoon. Osallistuminen antaa työntekijälle tunteen vastuusta ja sitoutuu maksimoimaan panoksensa. Työntekijöille on tärkeää, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Jos vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, esimiehen tehtävä on tukea työntekijöitä tilanteen hyväksymisessä ja etsiä yhdessä vaikuttamisen paikkoja. Muutos kannattaa suunnitella yli organisaatorajojen, jotta saadaan uusia näkökulmia ja innovaatioita. Sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja kumppanien, mukaan ottaminen tuo arvokasta tietoa yrityksen vahvuuksista, heikkouksista ja mahdollisuuksista. Asiakkaiden osallistuminen voi vahvistaa muutoksen uskottavuutta ja sitouttaa heidät yrityksen tulevaisuuteen. Muutoksen hyödyt ja tulokset tulee viestiä nopeasti, jotta ne näkyvät kaikille ja lisäävät prosessin uskottavuutta. (Pirinen 2015, luku Esimies muutoksen etulinjassa)

Esihenkilöiden näkökulmasta työntekijöiden suhtautuminen muutokseen on keskeinen tekijä muutoksen onnistumisessa. Muutokseen suhtautuminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: positiivisesti suhtautuvat, turvallisuushakuiset ja muutokskokemukseen tottuneet (Pirinen 2015, luku Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä). Positiivisesti suhtautuvat näkevät muutoksen mahdollisuutena ja voivat innostuksellaan rohkaista muita. Turvallisuushakuiset työntekijät puolestaan kaipaavat selkeyttä, yksityiskohtaista tietoa ja ennakoitavuutta, mikä lisää johdon vastuun viestinnästä ja luottamuksen rakentamisesta. Muutokskokemukseen tottuneet työntekijät voivat toimia muutosagentteina, joiden osaamista johto voi hyödyntää esimerkiksi valmennuksissa tai sisäisessä viestinnässä.

Kansainväliset tutkimukset vahvistavat, että johdon empatia, avoin viestintä ja osallistavat johtamiskäytännöt ovat ratkaisevassa roolissa työntekijöiden erilaisten reaktioiden hallinnassa. Rowland ja Pivcevic (2022) osoittivat, että johtajien kyky huomioida kuulumisen tunne ja sosiaalinen hyvinvointi vahvistaa muutosprosessin hyväksyntää. Samoin Oreg ja Berson (2019) havaitsivat, että johtajan tapa viestiä muutoksesta ja osoittaa tukea vaikuttaa ratkaisevasti siihen, nähdäänkö muutos mahdollisuutena vai uhkana. Hodgesin (2024, luku 8) mukaan jatkuvien muutosten keskellä johtajien tärkein tehtävä onkin tunnistaa erilaiset suhtautumistavat ja räätälöidä tuki sen mukaan, mikä vahvistaa sekä työntekijöiden työhyvinvointia että organisaation resilienssiä.



Kuvio 1: Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969)

Muutosprosessia voidaan tarkastella elinkaarimallin avulla. Sen taustalla on Elisabeth Kübler-Rossin (1969) kehittämä muutoskäyrä (Change Curve), joka kuvaa työntekijöiden tunne- ja käyttäytymisreaktioita muutoksen eri vaiheissa. Malli tarjoaa esihenkilölle työkalun hahmottaa, missä vaiheessa työntekijät kulloinkin ovat, sekä ennakoida muutosjohtamisen tarpeita ja sovittaa omaa toimintaansa tilanteen mukaan.

Muutoskäyrä jaetaan yleensä viiteen vaiheeseen:

1. Sokki, epäusko ja kieltäminen
2. Pelko ja viha
3. Masennus
4. Ymmärrys ja hyväksyntä
5. Eteenpäin suuntautuminen

Johtajan näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että kaikki työntekijät eivät kulje vaiheita samassa järjestyksessä tai samalla intensiteetillä. Osa voi siirtyä nopeasti eteenpäin, kun taas toisilla esimerkiksi epävarmuus tai pelko voi pitkittyä. Lisäksi työntekijät ja esihenkilö voivat olla eri vaiheissa yhtä aikaa, mikä vaatii johtajalta herkkyyttä tunnistaa tilanne ja mukauttaa johtamistaan sen mukaisesti.

Esihenkilö voi hyödyntää muutoskäyrää keskusteluissa, joissa käsitellään muutoksen etenemistä ja siihen liittyviä tunteita. Tämä lisää ymmärrystä siitä, että muutokseen liittyvät reaktiot ovat luonnollisia ja yksilöllisiä. Johtajan tehtävä ei ole vain perustella muutosta rationaalisesti, vaan myös kohdata työntekijöiden tunteet, tarjota tukea ja rakentaa luottamusta.

Muutoksen onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa on esihenkilöitä, joilla on kyky ennakoita tulevia vaiheita, sovittaa johtamiskeinot kunkin tilanteen tarpeisiin ja rohkaista henkilöitä etenemään kohti hyväksyntää ja uuden toimintatavan omaksumista. Näin muutoskäyrä

toimii johdon välineenä vahvistaa muutosprosessin sujuvuutta ja työntekijöiden resilienssiä. (Pirinen 2015, luku Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä).

Simpsonin (2022) artikkelissa tarkastellaan, miten Kübler-Rossin muutuskäyrää on käytetty yliopistoyhteisöjen muutosten selittämisessä. Malli on hyödyllinen kuvaamaan tunteita muutoksen aikana, mutta sitä kritisoidaan liiallisesta yksinkertaistamisesta ja lineaarisuudesta, koska ihmiset eivät etene vaiheissa saman kaavan mukaan. Lisäksi jatkuviin ja monimutkaisiin muutoksiin malli ei sovellu hyvin. Simpson ehdottaa vaihtoehtoisia metaforia, jotka huomioivat paremmin identiteettiin ja merkitykseen liittyvät muutokset sekä korostavat johdon vastuuta viestinnässä ja yksilöllisessä tuessa.

2.5 Työhyvinvointi ja sitoutuminen strategisena kilpailuetuna

Työhyvinvoinnin tutkimus on yli sadan vuoden aikana kulkenut monivaiheisen kehityspolun. 1920-luvulla painopiste oli lääketieteellisessä ja fysiologisessa stressitutkimuksessa, jossa stressi nähtiin yksilön reaktiona fyysisiin kuormitustekijöihin, kuten meluun, kylmään ja fyysiseen raskauteen. Sittemmin mukaan liitettiin psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat, ja tutkimuksen tavoitteeksi tuli työntekijän suojaaminen terveyttä uhkaavilta vaaroilta. Näin syntyivät työsuojelun varhaisvaiheet.

Reaktioperustaiset mallit laajenivat myöhemmin tarkastelemaan myös työn ja työolosuhteiden vaikutuksia. Tasapainomallisissa työ koettiin kuormittavaksi, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijän kyvyt. Tästä kehittyi Karasekin malli, jossa työn vaatimukset ja päätöksentekomahdollisuudet määrittävät työn aktiivisuuden tai passiivisuuden. Myöhemmin siihen lisättiin sosiaalinen tuki, jonka todettiin olevan keskeinen työhyvinvointia edistävä tekijä.

Kognitiivisessa stressimallissa huomio siirtyi yksilöllisiin eroihin. Lazaruksen ja Folkmanin mukaan hallinnan tunne eli kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten työn vaatimukset koetaan. Stressin hallintaa tukevat sekä yksilön voimavarat kuten terveys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot että ympäristön tarjoama tuki ja resurssit. Selviytymiskeinot voivat olla ongelmia ratkaisevia tai passiivisia, joilla voi olla myönteisiä tai kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin.

Tutkimuksissa on havaittu, että persoonallisuus vaikuttaa työstressin kokemiseen. Esimerkiksi korkea neuroottisuus lisää koettua kuormitusta, kun taas korkea sovinollisuus vähentää sitä. Kuormittava työ voi pitkällä aikavälillä lisätä kyynisyyttä ja altistaa terveysongelmille. (Manka ym. 2023, luku 3).

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Vain työntekijät, jotka voivat hyvin, jaksavat oppia, kehittyä ja tuottaa uusia ratkaisuja sekä innovaatioita. Pelkkä osaaminen ja motivaatio eivät riitä, jos työntekijä uupuu tai kokee pahoinvointia. Sosiaali- ja

terveysministeriön (STM) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Se rakentuu yksilöllisistä tekijöistä, kuten fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, sekä työympäristön tekijöistä, kuten johtamisesta, ilmapiiristä ja työolosuhteista. Kokonaisuhyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämän tapahtumat ja elämänhallinta. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on vahvistaa työhyvinvointia sekä ennaltaehkäistä työpahoinvointia tunnistamalla riskitekijöitä, poissaoloja ja uupumuksen oireita. (Viitala 2021, luku 2.5)

Pitkällä aikavälillä keskeistä on työn mielekkyyden ja työn imun tukeminen. Työn imu kuvaa tilaa, jossa työntekijä kokee innostusta, merkityksellisyyttä ja mahdollisuuden kehittyä työssään. Sitä tukevat monipuoliset ja haastavat tehtävät, vaikutusmahdollisuudet, saatu tuki ja hyvä johtaminen. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneempia, tuottavampia ja terveempiä kuin ne, joilla työn imu on matala. Työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin vaikutukset näkyvät organisaatiossa muun muassa sairauspoissaoloina, työterveyshuollon kuormituksena, henkilöstön vaihtuvuutena, työilmapiirin muutoksina ja asiakaskokemuksissa. (Viitala 2021, luku 2.5)

Sitoutuminen on organisaation merkittävä kilpailuetu, jota on vaikea kopioida tai jäljitellä. Vahvasti ja intohimoisesti sitoutunut henkilöstö muodostaa organisaatiolle ainutlaatuisen vahvuuden, joka erottaa sen kilpailijoista. Sitoutuminen ei ole vain yksittäisten työntekijöiden asenne tai motivaatio, vaan koko työyhteisön yhteinen voimavara, joka näkyy organisaation kyvyssä sopeutua muutoksiin ja kehittää toimintaansa. Yrityksen muuttuvilla markkinoilla perustuu siihen, että tuottavuutta ja työelämän laatua parannetaan pitkäjänteisesti rinnakkain. Sitoutunut henkilöstö kykenee innovoimaan, ratkaisemaan ongelmia tehokkaammin ja omaksumaan uusia toimintatapoja nopeammin kuin vähemmän sitoutuneet tiimit, mikä vahvistaa organisaation strategista asemaa ja luo pohjan myös tulevalle kasvulle ja innovaatioille. (Hakonen 2010).

Sitoutuminen ja motivaatio ovat organisaatioiden keskeisiä strategisia voimavaroja. Muuttuva työelämä asettaa uusia vaatimuksia, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden erottautua kilpailijoista luomalla sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön avulla kilpailuetua. Aineettinen palkitseminen ja työn kokemuksen merkityksellisyys nousevat yhä tärkeämmiksi, kun pelkkä rahallinen palkkio ei riitä motivoimaan tulevaisuuden osaajia. Sitoutuneella henkilöstöllä on tutkimusten mukaan myönteisyyttä työilmapiiriin: se parantaa laatua, innovointia, työn imun kokemusta, ja vähentää poissaoloja, vaihtuvuutta sekä työuupumusta. Sitoutumista voi johtaa kevyt teoria, kuten Meyerin ja Allenin kolmikomponenttinen malli, joka jakaa sitoutumisen normatiiviseen (velvollisuuksien tunne), jatkuvuusperäiseen (helppo jäädä) ja affektiiviseen (tunneperäinen, ylpeys.) muotoon. Affektiivinen sitoutuminen, jossa työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta ja merkitystä, koettiin selkeästi vahvimaksi komponentiksi haastatellun kohdeorganisaation henkilöstön joukossa. (Nikander & Valkealahti 2022).

Organisaatiositoutumisella on myönteisiä vaikutuksia sekä organisaatioon että yksittäisiin työntekijöihin. Organisaation kannalta sitoutuminen näkyy laadun parantumisena ja on yhteydessä vähäisempiin poissaoloihin, työpaikan vaihtoaikaisiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Työntekijöiden näkökulmasta sitoutuminen puolestaan vähentää stressiä ja työ-perheristiri-toja sekä tukee uralla etenemistä ja menestymistä.

Sitoutumista vahvistavat organisaatiotasolla esimerkiksi esihenkilöiltä saatu tuki, vahva johtamiskulttuuri ja yleisesti työntekijöitä tukevaksi koettu organisaatiokulttuuri. Yksilötasolla sitoutumiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, kuten korkea ikä ja matalampi koulutustaso. Lisäksi sitoutumisen taustalla ovat kulttuuriset arvot ja toimintatavat, jotka muokkaavat työntekijöiden kokemusta ja suhtautumista organisaatioon. (Saari & Melin 2020).

Työntekijöiden vaihtuvuutta selitetään usein sitoutumattomuudella, jota arjessa kuvataan lähtöherkkytenä. Sitoutuminen on kuitenkin tätä laajempi ilmiö - se on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon, jota voidaan tarkastella myös käsitteellä psykologinen sopimus. Kun tämä suhde on heikko, työntekijän kynnys vaihtaa työpaikkaa madaltuu. Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja työn merkityksellisyyden kokemukseen. Sitoutuminen voi kohdistua joko itse työhön tai organisaatioon ja se voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäinen sitoutuminen on tutkimusten mukaan organisaatiolle arvokkain, sillä se heijastuu työntekijän lojaalisuutena, motivaationa ja haluna käyttää omaa osaamistaan organisaation hyväksi. Tällainen työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, kehittyvänsä työnsä kautta ja tekevänsä merkityksellistä työtä. (Viitala 2021, luku 2.6)

Sitoutuminen hyödyttää myös työnantajaa: se näkyy parempina suorituksina, innovatiivisuutena, vähäisempinä poissaoloina ja pienempänä vaihtuvuutena. Sitoutuminen on kuitenkin vastavuoroinen prosessi - työnantajan on osoitettava luottamusta, tarjottava vaikutusmahdollisuuksia ja tuettava työntekijän kehittymistä. Luottamus työsuhteen jatkuvuuteen vahvistaa sitoutumista entisestään. Täydellistä vaihtuvuuden poistamista ei kuitenkaan tule tavoitella, sillä maltillinen henkilöstön uusiutuminen tuo organisaatioon uusia näkökulmia, osaamista ja ajattelutapoja. Sopiva vaihtuvuus vaihtelee toimialoittain ja organisaatioittain, mutta liiallinen vaihtuvuus on lähes aina merkki sitoutumisen ongelmista. (Viitala 2021, luku 2.6)

Sitoutumisen tavoitteena on lisätä tavoitteellista käyttäytymistä. Sen määrä ja laatu vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja kuinka tehokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstö on kiinnostunut ja toimii määrätietoisesti yrityksen tavoitteiden suuntaan. Hyvin sitoutuneet työntekijät saavuttavat parempia tuloksia. Palkitseminen ja sitouttaminen ovat laajoja käsitteitä, jotka sisältävät sekä rahallisia kannustimia että aineettomia keinoja. Myös tunne omasta kehittymisestä on tärkeä sisäisen sitoutumisen tekijä. Jotta esihenkilö voi tukea tiimin sitoutumista

mahdollisimman tehokkaasti, hänen on tärkeää tuntea tiimensä ja sen jäsenten tarpeet. (Hyppänen 2013, luku 5).

Esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen ja hyvän vuorovaikutuksen keinoin. On kuitenkin tärkeää muistaa, että ihminen on sisältäpäin ohjautuva eikä häntä voi kohdella objektina. Jokainen päättää itse omista ajatuksistaan ja tunnetiloistaan. Siksi ei ole tarkoituksenmukaista puhua pelkästään sitoutumisesta, vaan pikemminkin niistä tekijöistä, jotka edistävät työntekijän sitoutumista.

Sitoutumisen aikaansaaminen on erityisen tärkeää, sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja työskentelee niiden eteen itsenäisesti. Koska rahallisten palkitsemismuotojen käyttöön liittyy rajoitteita ja kustannusvaikutuksia, esihenkilön kannattaa kiinnittää enemmän huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin. Niihin liittyy rajoitusten sijaan runsaasti mahdollisuuksia. (Hyppänen 2013, luku 5).

Knightin, Pattersonin ja Dawsonin (2017) tutkimus tarkasteli, millaiset keinot auttavat työntekijöitä tuntemaan itsensä motivoituneiksi, energisiksi ja sitoutuneiksi työhönsä. Tutkijat kokosivat yhteen aiempia tutkimuksia ja vertailivat erilaisia työpaikoilla toteutettuja toimenpiteitä, kuten työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen vahvistamista, työssä tarjottujen resurssien lisäämistä, esihenkilöiden kouluttamista sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä. Tulokset osoittivat, että tällaiset toimet voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön, mutta vaikutus on usein melko pieni.

Erityisen tehokkaita osoittautuivat ryhmämuotoiset keinot, joissa työntekijät pääsivät yhdessä käsittelemään ja kehittämään työyhteisöään. Tällaisia olivat yhteiset työpajat, tiimivalmennukset, ryhmäkeskustelut hyvinvoinnista sekä kehittämisprojektit, joissa työntekijät saivat itse vaikuttaa oman työnsä ja työpaikkansa käytäntöihin. Yhteinen nimittäjä näille toimenpiteille oli osallistumisen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen: kun työntekijät saivat yhdessä vaikuttaa työpaikkansa toimintatapoihin ja tukea toisiaan, heidän sitoutumisensa ja työn imunsa kasvoi.

Tutkimus korostaa, että jatkossa olisi tärkeää suunnitella toimenpiteitä tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden ja organisaatioiden kanssa, jotta ne vastaisivat paremmin kunkin työpaikan tarpeisiin. Näin työntekijöiden sitoutuminen ja hyvinvointi voisivat vahvistua kestävämmällä tavalla. (Knight, Petterson & Dawson 2017).

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutustapa ja perustellaan tehdyt menetelmävalinnat. Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten henkilöstön työhyvinvointia

voidaan vahvistaa nopeasti muuttuvalla rahoitusallalla ja miten johtamiskäytännöt tukevat organisaation jatkuvuutta. Tutkimusasetelma kytkeytyi suoraan tutkimuskysymykseen, jonka kautta pyrittiin tuottamaan käytännönläheistä ja sovellettavaa tietoa johtamisen kehittämisen tueksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena, koska tarkoituksena oli tavoittaa monimutkaisia ilmiöitä ja tulkintoja, joita määrälliset menetelmät eivät tavoittaisi samalla syvyydellä. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti johtajien kokemusten, näkemysten ja käytännön toimintatapojen esiin tuomisen työhyvinvoinnin tukemisesta jatkuvien muutosten keskellä (Tuomi & Sarajärvi 2024, 84-88).

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä se mahdollisti joustavan ja syvällisen keskustelun haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää haastateltavien omia tulkintoja ja kokemuksia, mutta samalla varmistaa, että keskustelu pysyy tutkimuskysymyksen kannalta keskeisissä teemoissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-107). Menetelmän vahvuus on sen vuorovaikutteisuus ja kyky nostaa esiin myös ilmiöitä, joita ei olisi voitu ennakoida pelkän suunnitelman tasolla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastateltaviksi valitsin seitsemän rahoitusallalla johtamisen tai johdon konsultoinnin tehtävissä toimivaa henkilöä. Valinta tehtiin harkinnanvaraisesti, jotta aineisto kattaisi monipuolisesti erilaisia näkökulmia alan nykyisistä ja tulevaisuuden johtamiskäytännöistä sekä niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Haastattelut rakentuivat tutkimuskysymyksen ympärille ja käsitelivät muun muassa työelämän muutosta, esihenkilöiden roolia sekä työntekijöiden resilienssin tukemista.

Tutkimusraportin tavoitteena on tuottaa tietoa, joka voi toimia sekä käytännön työkaluna esihenkilöille että strategisena lähtökohtana organisaatioille, jotka haluavat vahvistaa henkilöstönsä hyvinvointia ja turvata jatkuvuutensa nopeasti muuttuvassa rahoitusympäristössä.

3.1 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sen avulla oli mahdollista syventyä johtajien kokemuksiin, näkemyksiin ja arjen johtamiskäytäntöihin nopeasti muuttuvassa rahoitusalan työympäristössä. Haastattelumenetelmä mahdollisti ilmiön tarkastelun syvällisesti ja antoi tilaa vastaajien omille tulkinnoille ja merkityksenantoprosesseille (Tuomi & Sarajärvi 2024, 84-86; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Keskustelu eteni etukäteen määriteltyjen teemojen kuten työhyvinvoinnin, inhimillisen johtajuuden, muutosjohtamisen ja resilienssin ympärillä. Teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen,

mutta haastattelutilanteessa oli mahdollista syventää keskustelua ja esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastausten pohjalta. Näin aineistoon saatiin sekä viitekehystä vahvistavia että sitä haastavia uusia näkökulmia.

Teemahaastattelu valittiin, koska tutkimuksessa tarkasteltiin johtajuutta ja työhyvinvointia osana laajempaa organisaatiomuutosta. Menetelmä tuki ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja auttoi tavoittamaan kokemuksellisia ja kontekstisidonnaisia puolia, joita määrälliset menetelmät eivät olisi voineet tavoittaa yhtä syvällisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelujen käytännön toteutus suunniteltiin siten, että osallistujille toimitettiin haastattelun teemat etukäteen, mikä mahdollisti valmistautumisen ja tuki luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta aineisto voitiin litteroida ja analysoida tarkasti. Haastattelut toteutettiin anonyymisti, eikä henkilökohtaisesti tunnistettavaa dataa raportoitu. Menetelmän etuna oli sen kyky tuottaa monipuolista ja kokemuksellista tietoa johtamisen arjesta - juuri sitä tietoa, joka oli olennaista tutkimuskysymyksen kannalta.

Teemahaastattelu soveltui tähän tutkimukseen myös siksi, että johtaminen ja työhyvinvointi ovat luonteeltaan kokemuksellisia ilmiöitä. Haastattelujen kautta pystyttiin kartoittamaan johtajien henkilökohtaisia havaintoja ja reflektoituja kokemuksia työelämän muutoksista sekä siitä, miten ne heijastuvat henkilöstön hyvinvointiin. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä inhimillisen johtajuuden ymmärtämisen kannalta (Manka & Manka 2023; Viitala 2021).

3.2 Teemahaastattelu ja sen toteutus

Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen, koska sen avulla oli mahdollista tarkastella monimutkaisia ja kokemuksiin perustuvia kysymyksiä, kuten työhyvinvoinnin tukemista rahoitus-alalla jatkuvien muutosten keskellä. Menetelmässä haastateltavat saattoivat kertoa vapaasti omista näkemyksistään ja kokemuksistaan, mutta keskustelua ohjasivat ennalta määritellyt teemat, jotka perustuivat tutkimuskysymykseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Näin varmistettiin, että haastattelut pysyivät aiheessa, mutta samalla oli mahdollista nostaa esiin myös sellaisia asioita, joita ei ollut osattu ennakoita etukäteen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-107).

Haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä, jotka työskentelivät rahoitus-alalla johtamisen tai johdon konsultoinnin tehtävissä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti niin, että heillä oli kokemusta sekä henkilöstön johtamisesta että rahoitusalan muutoksista. Haastattelut kestivät noin 45-60 minuuttia ja ne toteutettiin loka-marraskuussa 2025 kasvokkain tai Teams-etäyhteyden välityksellä. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sanatarkasti, jolloin aineistoksi kertyi noin 60 sivua tekstiä.

Haastatteluteemat johdettiin tutkimuksen viitekehyksestä ja aiemmasta tutkimuksesta. Työhyvinvoinnin, johtajuuden, muutosjohtamisen ja resilienssin käsitteet toimivat rungon muodostavina osa-alueina (Manka & Manka 2023; Hillmann & Guenther 2021; Duchek 2020; Viitala 2021). Teemoja tarkennettiin alustavan haastattelurunko-luonnoksen ja pilottihaastattelun perusteella. Ensimmäisen haastattelun jälkeen runkoa muokattiin vähentämällä päällekkäisiä kysymyksiä ja selkeyttämällä sanamuotoja, jotta keskustelu eteni luonnollisemmin ja painotui tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin aiheisiin.

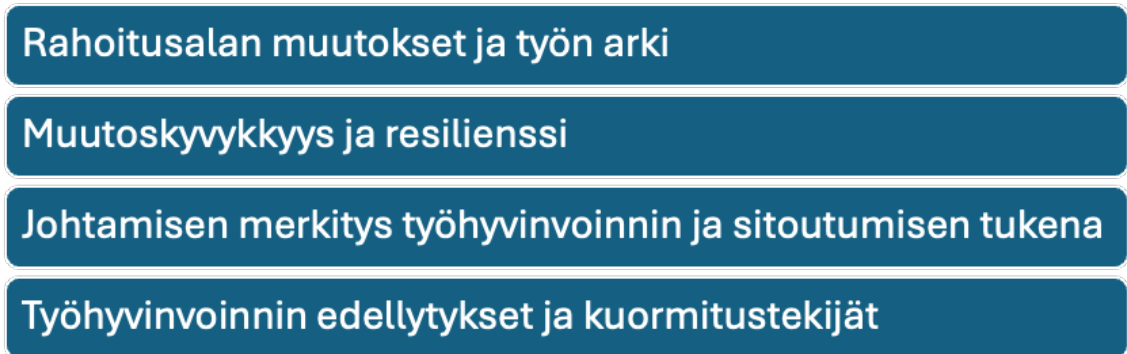
Aineiston analyysi toteutettiin teemoittelun avulla (Tuomi & Sarajärvi 2024, 122; Juhila 2025). Ensin luin litteroidun aineiston kokonaisuutena ja tein alustavat sisältömerkinnät niistä kohdista, jotka kuvasivat esimerkiksi työhyvinvoinnin edellytyksiä, johtamiskäytäntöjä, luottamusta, muutoksen kuormittavuutta ja resilienssiä. Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin samansisältöisiä havaintoja laajemmiksi teemoiksi.

Esimerkiksi ilmaukset kuten “epäselvät odotukset”, “riittämätön tuki” ja “oikeudenmukaisuus” muodostivat teeman Työhyvinvoinnin edellytykset ja kuormitustekijät, kun taas haastatteluaineistosta esiin nousseet sisällöt kuten “kuuntelu”, “psykologinen turvallisuus” ja “valmentava ote” ryhmittyivät teemaan Johtamisen merkitys hyvinvoinnin ja sitoutumisen tukemisessa.

Teemoittelun avulla aineistosta nousi esiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset ja toistuvat aiheet. Analyysin etenemistä ohjasi periaate, että teemat syntyivät aineistosta, eivät ennakoon asetetusta rakenteesta (Juhila 2025).

4 Haastattelun tulokset

Tässä luvussa esitetään teemahaastattelujen (7 kpl) perusteella muodostetut keskeiset tulokset. Haastateltavat edustivat rahoitusalan esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöitä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen teemoittelun avulla, ja sen perusteella tunnistettiin neljä pääteemaa. Kunkin teeman alkuun on lisätty suoria sitaatteja haastatteluista, joiden avulla havainnollistetaan, miten teemat nousevat esiin aineistosta ja miten ne liittyvät tutkittuun ilmiöön. Luvun lopussa esitetään kokonaisvaltainen yhteenveto ja kehittämisehdotukset.



Kuvio 2: Haastattelun teemoittelun pääteemat

4.1 Rahoitusalan muutos ja työn arki

Kaikkien haastateltujen mukaan rahoitusala elää voimakasta ja jatkuvaa muutosta, jota ohjaavat digitalisaatio, tekoälyn hyödyntäminen, sääntelyn lisääntyminen ja asiakkaiden muuttuvat odotukset. Teknologinen kehitys on muuttanut työn sisältöä merkittävästi: rutiinomaisia tehtäviä automatisoidaan, ja työn painopiste siirtyy asiantuntijatyöhön, jossa korostuvat vuorovaikutus ja kyky ratkaista monimutkaisia asiakastarpeita.

Haastatteluissa nousi esiin, että digitalisaatio ei poista inhimillistä vuorovaikutusta, vaan pikemminkin lisää sen arvoa. Useampi haastateltu korosti, että asiakkaat edelleen arvostavat henkilökohtaista palvelua, erityisesti monimutkaisissa asioissa. Fyysisten palvelupisteiden määrän arvioitiin vähenevän, mutta niiden merkityksen säilyvän tiettyjen asiakasryhmien kohdalla.

Muutoksen nähtiin kuitenkin lisäävän työn kognitiivista kuormitusta ja edellyttävän jatkuvaa uuden oppimista. Työntekijöiden on omaksuttava uusia työvälineitä ja toimintatapoja nopeassa tahdissa, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä, jos tukea ja koulutusta ei ole riittävästi tarjolla. Nämä havainnot tukevat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan digitalisaatio lisää työn tempoa ja vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oppimista (Deloitte 2025; Työterveyslaitos 2025).

”Muutos on nykyään niin jatkuvaa, ettei vanhaa työtapaan ehdi kiinnittyä ennen kuin tulee jo uusi järjestelmä tai prosessi.” (H1)

”Teknologia auttaa paljon, mutta samalla asiakastilanteet ovat monimutkaistuneet, silloin läsnäolon ja kuuntelemisen tarve korostuu.” (H2)

4.2 Muutoskyvykyys ja resilienssin vahvistaminen

Haastatteluissa korostui muutoskyvykyiden ja resilienssin merkitys tulevaisuuden keskeisinä työelämätaitoina. Resilienssi nähtiin kykyinä sopeutua muutoksiin, ylläpitää toimintakykyä ja omaksua uutta jatkuvien muutosten keskellä.

Monen haastatellun mukaan tulevaisuuden työntekijältä edellytetään ennen kaikkea uteliaisuutta, avoimuutta ja halua kehittyä “muutosvalmiutta, ei täydellistä osaamista”.

Haastatellut kuvasivat, että resilienssi ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat vahvasti myös organisaation rakenteet ja johtamiskäytännöt. Yhteisö, jossa on luottamusta, selkeitä pelisääntöjä ja toimivaa viestintää, tukee henkilöstön sopeutumista paremmin kuin ympäristö, jossa tieto ei kulje tai päätöksiä tehdään arvaamattomasti.

Erityisesti nostettiin esiin, että jatkuvat muutokset edellyttävät itsensä johtamisen taitoja: ajanhallintaa, kykyä priorisoida, palautumista ja oman kuormituksen tunnistamista. Tämä vastaa myös Työ2030-ohjelman ja Mankan (2023) näkemyksiä siitä, että tulevaisuuden työssä yksilön vastuu oman työn hallinnasta kasvaa.

“Kaikki eivät reagoi muutokseen samalla tavalla. Johtajana minun on tärkeää huomata, kuka tarvitsee rauhallisempaa etenemistä ja kuka kaipaa enemmän sparrausta.” (H3)

“Resilienssi kehittyy arjen pienissä tilanteissa siinä, että virheistä voidaan puhua avoimesti ja että tiimi oikeasti tukee toisiaan.” (H4)

4.3 Johtamisen merkitys hyvinvoinnin ja sitoutumisen tukena

Kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että esihenkilöillä ja johdolla on ratkaiseva rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja sitoutumisen vahvistamisessa. Hyvä johtaminen nähtiin ennen kaikkea ihmisten kohtaamisena ja kuuntelemisena ei hallinnollisina prosesseina. Haastateltavat kuvasivat hyvän johtamisen peruspilareita seuraavaan kuvion mukaisesti.



Kuvio 3: Hyvän johtamisen peruspilarit

Useampi haastateltu korosti, että kuunteleminen ja reagointi työntekijöiden huoliin lisäävät merkittävästi luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Vaikka kaikkia toiveita ei voida aina toteuttaa, työntekijän kokemus kuulluksi tulemisesta on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta.

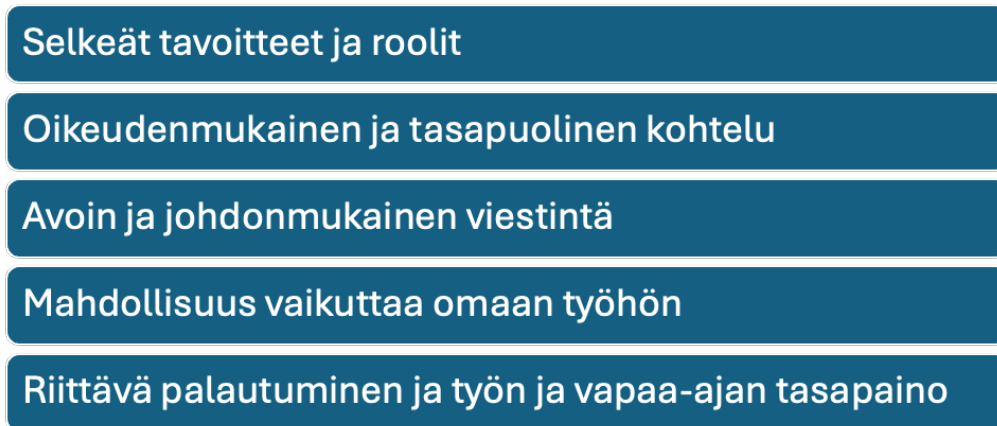
Valmentava ja osallistava johtaminen nousi keskeiseksi teemaksi. Johtajan rooli ei ole enää antaa vastauksia, vaan auttaa työntekijää löytämään ne itse. Tämä edellyttää psykologista turvallisuutta ja kykyä hyväksyä virheet osana oppimista. Tulokset tukevat Hodgesin (2024) ja Hyppäsen (2013) havaintoja tunneälykkään ja osallistavan johtamisen merkityksestä.

“Olemalla läsnä ja kuuntelemalla pystyn laskemaan yksilön kokemaa painetta.” (H5)

“Empaattinen ja läsnä oleva johtajuus näkyy heti työilmapiirissä. Ihmiset uskaltavat tuoda esiin huoliaan ja kokevat olevansa osa tiimiä.” (H6)

4.4 Työhyvinvoinnin edellytykset ja kuormitustekijät

Työhyvinvointi määriteltiin laajasti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tasapainoksi. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, hallitsee työnsä vaatimukset ja saa riittävästi tukea työyhteisöltä ja esihenkilöltä.



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin tukevia tekijöitä

Kuormittavina tekijöinä mainittiin jatkuva muutos, epäselvät odotukset, liiallinen työkuorma ja epätasapaino johtamisen käytännöissä. Erityisen heikentäväksi koettiin tilanne, jossa työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan tai keneltä hän saa tukea.

Haastateltujen mukaan oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen on työhyvinvoinnin kulmakivi. Epäoikeudenmukaisuus, suosiminen ja eriarvoinen kohtelu heikentävät työmotivaatiota nopeasti ja lisäävät vaihtuvuutta. Tämä havainto vastaa Gallupin (2024) tutkimustuloksia, joiden mukaan työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus korreloi vahvasti sitoutumisen ja tuottavuuden kanssa.

”Kuormitus ei ole ongelma, jos tietää mihin suuntaan ollaan menossa ja saa tukea arjen tilanteisiin.” (H7)

”Läsnä oleva johtaja pystyy auttamaan arjen solmukohdissa ja tukemaan tiimiään tarvittavalla tavalla.” (H6)

4.5 Työhyvinvointi ja organisaation menestys

Haastatteluissa oli laaja yksimielisyys siitä, että työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation menestys kulkevat rinnakkain. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja halukas kehittämään omaa työtään ja organisaatiota.

Työhyvinvoinnin koettiin vaikuttavan suoraan yrityksen tulokseen ja asiakaskokemukseen. Hyvinvoiva henkilöstö tarjoaa parempaa palvelua, tekee vähemmän virheitä ja osoittaa vahvempaa joustavuutta muutoksissa.

Samaan aikaan todettiin, että työhyvinvointi on jaettu vastuu. Työnantajan tehtävä on luoda edellytykset, mutta yksilön tehtävä on huolehtia omasta jaksamisestaan ja palautumisestaan.

Haastatteluissa korostettiin myös työn merkityksellisyyttä: ihmiset haluavat onnistua ja kokea, että heidän tekemisellään on merkitys. Merkityksellisyyden kokemus vahvistaa sitoutumista ja parantaa resilienssiä. Tämä on linjassa Manka & Manka (2023) sekä Deloitte (2025) havaintojen kanssa, joiden mukaan merkitykselliseksi koettu työ on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin ennustajista.

“Sitoutuminen syntyy siitä, että tuntee olevansa arvostettu. Se ei ole palkasta kiinni, vaan kohtaamisesta.” (H6)

”Kun voimme hyvin, virheitä sattuu vähemmän ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä samaansa palveluun.” (H7)

5 Johtopäätökset

Johtopäätökset nousevat neljästä tutkimuksessa tunnistetusta pääteemasta: työelämän murroksesta, resilienssin merkityksestä, johtajuuden roolista työhyvinvoinnin tukemisessa sekä sitoutumisen ja hyvinvoinnin yhteydestä organisaation menestykseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtamiskäytännöt kehittävät henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation jatkuvuutta nopeasti muuttuvalla rahoitusallalla. Tulokset osoittavat, että työhyvinvointi, sitoutuminen ja muutoskyvykyys ovat keskeisiä menestystekijöitä, joita voidaan johtaa systemaattisesti. Johtamisen laatu vaikuttaa suoraan työn merkityksellisyyden kokemukseen, resilienssiin ja organisaation kykyyn sopeutua jatkuviin muutoksiin.

5.1 Työelämän murros

Rahoitusala toimii ympäristössä, jossa digitalisaatio, tekoäly, globalisaatio ja sääntelyn lisääntyminen muuttavat työn sisältöjä ja osaamisvaatimuksia (Deloitte, 2025; Työterveyslaitos, 2025; Hodges, 2024). Haastattelujen perusteella nämä muutokset ovat tehneet työstä entistä vaativampaa, ja työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa oppimista ja joustavuutta. Samalla työn henkinen kuormitus on kasvanut, mikä korostaa johtamisen roolia työhyvinvoinnin turvaamisessa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että osallistava ja luottamukseen perustuva johtaminen auttaa organisaatioita vastaamaan muutoksen haasteisiin (Valtakari, Nyman & Karinen, 2023). Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja saada riittävää tukea esihenkilöiltä vahvistaa hyvinvointia ja resilienssiä. Tulokset tukevat käsitystä, että organisaation kilpailukyky ei enää perustu yksinomaan teknologiaan tai rakenteisiin, vaan ennen kaikkea ihmisten osaamiseen ja johtamisen inhimillisyyteen.

5.2 Inhimillisyys ja valmentava johtajuus

Haastattelut vahvistivat kirjallisuuden esittämää näkemystä siitä, että tunneälykäs ja valmentava johtajuus on keskeinen hyvinvointia ja sitoutumista tukeva tekijä (Manka & Manka, 2023; Hyppänen, 2013). Johtamisen ydin ei ole enää kontrollissa, vaan kuuntelemisessa, vuorovaikutuksessa ja työn merkityksen tukemisessa.

Tunneälyllinen johtaminen lisää luottamusta ja psykologista turvallisuutta, mikä mahdollistaa avoimen keskustelun ja oppimisen (Manka & Manka, 2023). Haastatellut kuvasivat, että johtajat, jotka osoittavat empatiaa ja läsnäoloa, vahvistavat työyhteisön yhteishenkeä ja sitoutumista. Tämä havainto tukee Deloitteen (2025) näkemystä siitä, että inhimillinen johtajuus on ennen kaikkea ihmisten potentiaalin mahdollistamista.

5.3 Resilienssi ja oppiminen

Resilienssi nousi sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa keskeiseksi tulevaisuuden työelämätaidoksi. Sitä voidaan kuvata yksilön ja yhteisön kykyä sopeutua, palautua ja oppia muutoksista (Hillmann & Guenther, 2021; Duchek, 2020). Rahoitusalan johtajat kuvasivat, että työntekijöiden resilienssi vahvistuu, kun organisaation kulttuuri tukee avointa viestintää, yhteistyötä ja jatkuvaa oppimista.

Haastattelut osoittivat, että esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa työntekijöiden erilaiset reaktiot muutokseen ja tukea heitä yksilöllisesti. Tämä vastaa Oregin ja Bersonin (2019) sekä Pirsén (2015) näkemyksiä, joiden mukaan muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää empatiaa ja johdonmukaista viestintää. Resilienssiä voidaan vahvistaa koulutuksen, vertaisoppimisen ja osallistavan kulttuurin avulla, mikä lisää organisaation kokonaiskyvykkyyttä toimia epävarmuuden keskellä.

5.4 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat organisaation strategisia kilpailutekijöitä. Hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi, innovatiivisempi ja vähemmän altis vaihtuvuudelle (Hakonen, 2010; Gallup, 2024; Viitala, 2021). Sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, saa riittävästi tukea ja voi vaikuttaa omaan työhönsä.

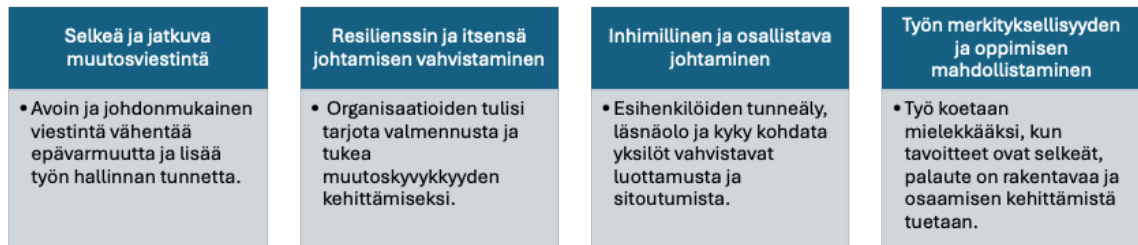
Haastattelujen perusteella sitoutumisen taustalla on erityisesti tunneperäinen kiintymys organisaatioon ja sen arvoihin. Tämä tukee Nikanderin ja Valkealahden (2022) käsitystä affektiivisestä sitoutumisesta, joka perustuu ylpeyteen ja yhteenkuuluvuuteen. Työhyvinvointia vahvistavat selkeät tavoitteet, oikeudenmukainen johtaminen ja mahdollisuus palautumiseen.

Tulokset tukevat myös Gallupin (2024) havaintoa, että työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta ja johdon rehellisyydestä ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Työhyvinvointi ei siis ole yksittäisten toimenpiteiden tulosta, vaan pitkäjänteisen ja kokonaisvaltaisen johtamisen seurausta.

Yhdistämällä teoreettinen viitekehys ja haastattelujen havainnot voidaan todeta, että rahoitusalan tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu kolmen toisiinsa linkittyvän peruspilarin varaan. Ensinnäkin inhimillinen johtajuus ja tunneäly lisäävät luottamusta, osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, mikä luo perustan työntekijöiden sitoutumiselle ja hyvinvoinnille. Toiseksi resilienssi ja jatkuva oppiminen vahvistavat organisaation muutoskykyä ja kestävyyttä sekä auttavat henkilöstöä sopeutumaan nopeasti muuttuviin työolosuhteisiin. Kolmanneksi työhyvinvointi ja sitoutuminen muodostavat organisaatiolle kestävästi kilpailuedun, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi, innovatiivisempi ja halukkaampi kehittämään työtään. Organisaatiot, jotka onnistuvat tasapainottamaan nämä kolme osa-aluetta, pystyvät samanaikaisesti ylläpitämään henkilöstön hyvinvointia ja uudistumaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Teknologinen kehitys ja liiketoiminnan tehokkuus ovat tärkeitä menestystekijöitä, mutta niiden rinnalla ratkaisevaa on se, kuinka hyvin ihmiset voivat ja kuinka heitä johdetaan.

6 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksiin perustuvat kehitysehdotukset, joiden tavoitteena on tukea rahoitusalan organisaatioita työhyvinvoinnin ja johtajuuden vahvistamisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Aineiston perusteella tunnistettiin neljä keskeistä kehittämisen osa-aluetta, joilla voidaan vahvistaa työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista nopeasti muuttuvalla rahoitusallalla.



Kuvio 5: Kehittämisen osa-alueet

Nämä johtopäätökset tukevat teoreettista viitekehystä ja vahvistavat käsitystä, että henkilös-
töjohtaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä kilpailutekijöitä rahoitusallalla, jossa muutos on
jatkuva ja nopea.

Yhteenvedon voidaan todeta, että rahoitusalan tulevaisuuden menestys perustuu ihmisten ja
teknologian tasapainoon. Vaikka automaatio ja tekoäly muokkaavat työnkuvia, organisaatioi-
den todellinen kilpailuetu rakentuu ihmisten hyvinvoinnista, luottamuksesta ja kyvystä uudis-
tua yhdessä.

6.1 Valmentavan ja tunneälykkään johtajuuden vahvistaminen

Johtamiskäytäntöjä tulisi uudistaa kohti valmentavaa ja tunneälykästä johtajuutta, jossa esi-
henkilö toimii tukijana ja sparraajana. Kehittämistoimissa on tärkeää painottaa tunneälyyn,
vuorovaikutukseen ja psykologiseen turvallisuuteen perustuvaa esihenkilökoulutusta (Manka &
Manka, 2023; Hyppänen, 2013), jotta johtajat oppivat tunnistamaan omia ja muiden tunteita
sekä rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä. Samalla organisaatioiden tulisi kehittää palau-
tekuluttuuria siten, että palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta muodostuu luonteva
osa jokapäiväistä vuorovaikutusta. Osallistava johtaminen, jossa työntekijöillä on mahdolli-
suus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää koke-
musta työn merkityksellisyydestä. Valmentava johtajuus tukee työntekijöiden sisäistä moti-
vaatiota, kasvattaa sitoutumista ja edistää positiivista työilmapiiriä, mikä näkyy parempana
hyvinvointina ja organisaation tuloksellisuutena.

6.2 Työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen

Työhyvinvointia on johdettava suunnitelmallisesti ja mitattavasti osana organisaation koko-
naisstrategiaa. Organisaatioiden tulisi laatia selkeä työhyvinvointistrategia, joka on sidottu
liiketoiminnan tavoitteisiin ja tukee henkilöstön jaksamista sekä tuottavuutta. Hyvinvoinnin
kehittämisen tueksi on suositeltavaa ottaa käyttöön mittareita, joilla seurataan esimerkiksi
työntekijöiden palautumista, kuormitusta ja sitoutumista. Näiden mittareiden avulla voidaan
tunnistaa varhaisia merkkejä kuormittumisesta ja kohdentaa toimenpiteitä ennakoivasti. Li-
säksi organisaatioiden tulisi kehittää ennaltaehkäiseviä ohjelmia, kuten mentorointia ja työ-
hyvinvointivalmennuksia, jotka tukevat henkilöstön voimavaroja ja yhteisöllisyyttä. Työhyvin-
voinnin johtamisen tulee olla jatkuvaa ja kiinteä osa organisaation vuosittaista suunnittelu- ja
seurantaprosessia, ei irrallinen hanke tai yksittäinen toimenpide.

6.3 Resilienssin ja jatkuvan oppimisen vahvistaminen

Organisaatioiden tulisi nähdä resilienssi strategisena kykynä, jota voidaan kehittää samalla ta-
voin kuin ammatillista osaamista. Resilienssin vahvistamista voidaan edistää perustamalla si-
säisiä valmennuksia, joissa keskitytään palautumisen, priorisoinnin ja muutoshallinnan

taitojen harjoitteluun. Lisäksi yhteisöllistä oppimista tulisi lisätä esimerkiksi tiimikohtaisten kehittämispäivien ja yhteisten oppimisprosessien avulla, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden jakaa kokemuksia ja vahvistaa yhteistä ongelmanratkaisukykyä. Mentoroinnin ja eri-ikäisten työntekijöiden välisen osaamisen vaihdon tukeminen on myös tärkeää, sillä se edistää tiedon siirtymistä ja sukupolvien välistä ymmärrystä työyhteisössä (Tienari & Piekkari, 2011). Jatkuva oppiminen ja yhteisöllisyys vahvistavat paitsi yksilöiden myös koko organisaation muutoskykyä, mikä parantaa valmiutta sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

6.4 Viestinnän ja läpinäkyvyyden parantaminen

Avoin ja jatkuva viestintä on muutosten onnistumisen keskeinen edellytys (Pirinen, 2015; Helpap & Schinnenburg, 2017). Organisaatioiden tulisi panostaa muutosviestinnän kehittämiseen siten, että esihenkilöille tarjotaan koulutusta viestinnän ja vuorovaikutuksen taidoissa. Samalla on tärkeää lisätä vuorovaikutteisia foorumeita ja keskustelukanavia, joissa henkilöstö voi esittää kysymyksiä, antaa palautetta ja osallistua muutosten käsittelyyn avoimesti. Viestinnän rakenteiden tulee tukea tiedonkulkua eri organisaatiotasojen välillä, jotta tieto välittyy nopeasti ja oikea-aikaisesti kaikille työntekijöille. Selkeä, johdonmukainen ja rehellinen viestintä vähentää epävarmuutta, lisää ymmärrystä muutosten taustoista ja vahvistaa luottamusta organisaation sisällä erityisesti muutosten aikana.

6.5 Teknologian ja inhimillisyyden tasapainottaminen

Digitalisaatio ja tekoäly muuttavat työn luonnetta merkittävästi, mutta teknologiaa tulisi hyödyntää ensisijaisesti työn helpottamiseen eikä sen kontrolloimiseen (Työterveyslaitos, 2025; Hodges, 2024). Organisaatioiden on varmistettava, että työntekijöillä on riittävä osaaminen uusien digitaalisten työvälineiden hallintaan ja että he saavat tarvittavan tuen teknologisten muutosten omaksumiseen. Lisäksi on tärkeää arvioida tekoälyn käytön eettisiä ja hyvinvointiin liittyviä vaikutuksia, jotta sen hyödyntäminen tapahtuu vastuullisesti ja ihmistä tukevalla tavalla. Teknologian avulla voidaan vapauttaa työntekijöiden aikaa asiakastyöhön, vuorovaikutukseen ja luovaan ongelmanratkaisuun, mikä lisää työn merkityksellisyyttä ja parantaa sen laatua. Ihmislähtöinen ja tarkoituksenmukainen teknologian käyttö vahvistaa työn mielekkyyttä, tukee työhyvinvointia ja vähentää työn kuormittavuutta.

6.6 Monisukupolvisen työyhteisön johtaminen

Monimuotoinen henkilöstö on rahoitusalan merkittävä voimavara, mutta sen täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää erilaisten tarpeiden ja odotusten tunnistamista sekä huomioimista johtamisessa (Tienari & Piekkari, 2011). Kehittämisen painopisteenä tulisi olla joustavien työaikajärjestelyjen ja hybridityön mahdollisuuksien lisääminen, jotta eri elämäntilanteissa olevat työntekijät voivat sovittaa työn ja muun elämän tasapainoisesti yhteen. Lisäksi sukupolvien välistä mentorointia ja osaamisen siirtämistä tulisi aktiivisesti tukea, sillä se vahvistaa

tiedon ja kokemusten jakamista sekä edistää keskinäistä arvostusta työyhteisössä. Yhdenvertaisuuden ja osallisuuden varmistaminen kaikissa ikäryhmissä on keskeinen osa kestävästä henkilöstöjohtamisesta, joka luo pohjan oikeudenmukaiselle ja yhteisölliselle organisaatiokulttuurille. Elämänkaarijohtaminen tukee työntekijöiden työkykyä, vähentää sukupolvien välisiä jännitteitä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan lisää organisaation resilienssiä ja pitkäjänteistä menestystä.

7 Lopuksi

Tutkimuksen perusteella rahoitusalan organisaatioiden menestys rakentuu ihmislähtöisen johtajuuden, työhyvinvoinnin ja resilienssin varaan. Nämä kolme osa-aluetta muodostavat kokonaisuuden, joka määrittää organisaation kyvyn menestyä jatkuvassa muutoksessa ja turvata toimintansa jatkuvuuden. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio tarjoavat rahoitusosalle merkittäviä mahdollisuuksia tehostaa prosesseja, parantaa asiakaskokemusta ja luoda uusia liiketoimintamalleja. Todellinen kilpailuetu ei kuitenkaan synny teknologiasta itsestään, vaan siitä, miten organisaatiot onnistuvat yhdistämään teknologiset ratkaisut inhimilliseen ja hyvinvointia tukevaan johtamiseen. Organisaatiot, joissa ihmiset voivat hyvin, kokevat työnsä merkitykselliseksi ja ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, kestävät muutoksia ja kykenevät uudistumaan jatkuvasti.

Ihmislähtöinen johtajuus merkitsee siirtymistä perinteisistä hierarkkisista ja kontrollikeskeisistä malleista kohti vuorovaikutteista, valmentavaa ja psykologista turvallisuutta tukevaa toimintatapaa. Esihenkilöiden tehtävä on yhä enemmän mahdollistaa työn sujuminen, tukea osaamisen kehittymistä ja vahvistaa luottamusta arjen tilanteissa. Tällainen johtajuus luo kulttuurin, jossa virheistä voidaan oppia ja uusia ideoita kehittää yhdessä. Kun työntekijät kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi ja arvostetuiksi, työyhteisöstä tulee joustavampi, innovatiivisempi ja tuottavampi. Tämä havainto vahvistaa käsitystä siitä, että hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta edistävä voimavara.

Työhyvinvointi tulee nähdä rahoitusosalalla strategisena kokonaisuutena, jonka johtaminen liittyy työn kuormituksen hallintaan, palautumiseen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Hyvinvoinnin johtaminen on osa riskienhallintaa, tuottavuuden vahvistamista ja työnantaja-mielikuvan rakentamista. Kun työhyvinvoinnin rakenteet sidotaan strategiseen päätöksentekoon ja niiden vaikutuksia seurataan systemaattisesti, ne muodostuvat aidoksi kilpailueduksi pitkällä aikavälillä.

Resilienssi eli kyky selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutoksista, nousi tutkimuksessa olennaiseksi tekijäksi, joka kytkee yksilön ja organisaation hyvinvoinnin toisiinsa. Rahoitusosalalla toimintaympäristö muuttuu tiheästi ja siksi organisaatioiden on rakennettava käytäntöjä,

jotka tukevat oppimista, yhteisöllisyyttä ja joustavuutta. Resilienssi ei ole pysyvä ominaisuus, vaan sitä voidaan vahvistaa tietoisien johtamisen, avoimen palautekulttuurin ja osallistavien työskentelytapojen avulla. Tutkimuksen perusteella organisaatiot, joissa resilienssi on osa johtamiskulttuuria, pystyvät vastaamaan ennakoivasti myös odottamattomiin muutoksiin.

Johtamisen painopisteen tulisi siirtyä hallinnosta vuorovaikutukseen. Tämä tarkoittaa, että johtamisen tehtävä ei ole pelkästään ohjata toimintaa ja seurata tavoitteiden toteutumista, vaan erityisesti luoda olosuhteet, joissa henkilöstö voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Luottamukseen ja jatkuvaan oppimiseen perustuva johtajuus tukee kulttuuria, joka kestää muutoksia ja kannustaa kehittämiseen. Avoin viestintä ja osallistava päätöksenteko vahvistavat sitoutumista ja vähentävät epävarmuutta, mikä on tärkeää tilanteissa, joissa rahoitusala kohtaa nopeita teknologisia ja taloudellisia muutoksia.

Tulevaisuuden menestyvät rahoitusalan organisaatiot ovat niitä, jotka ymmärtävät ihmiset strategiseksi voimavaraksi ja huolehtivat henkilöstön hyvinvoinnista yhtä systemaattisesti kuin taloudellisesta suorituskyvystä. Teknologia voi tehostaa prosesseja, mutta vain motivoitunut, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö voi tuottaa arvoa asiakkaille ja varmistaa organisaation kestävä kasvun. Kun johtaminen perustuu arvostukseen, luottamukseen ja yhteiseen oppimiseen, rahoitusala pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä kestävästi että inhimillisesti.

7.1 Aineistonhallinta sekä eettisen toteutuksen huomiointi

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto kerättiin anonymisti ja se sisälsi vain epäsuoria henkilötietoja, kuten ääntä ja näkemyksiä. Aineisto tallennettiin salattuun ympäristöön ja haastateltavilta pyydettiin digitaalisesti kirjallinen suostumus. Heille kerrottiin aineiston käytöstä ja siitä, ettei aineistoa luovuteta eteenpäin. Tutkija toimi rekisterinpitäjänä ja vastasi aineiston turvallisesta käsittelystä, versionhallinnasta ja hävittämisestä opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelut on merkitty opinnäytetyössä anonymisti tunnisteilla H1-H7, jotta yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Nämä ratkaisut tukivat tutkimuksen eettisyyttä ja tietosuojan toteutumista ja loivat luottamuksellisen perustan, jossa johtajien näkemykset voitiin tuoda esiin avoimesti ja turvallisesti. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT:tä tekstin kieliasun muokkaamiseen ja tekstin sujuvoittamiseen.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen keskeisten kriteerien avulla. Uskottavuutta vahvistaa se, että haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teema-haastatteluina, jotka mahdollistivat sekä ennalta määriteltyjen teemojen käsittelyn että uusien näkökulmien esiin nousemisen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti sekä tulosluvussa käytetyt suorat sitaatit osoittavat, mihin tulkinnat perustuvat.

Siirrettävyyttä lisää se, että tutkimuksen kohteena olivat rahoitusalan esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt, jotka työskentelevät nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulokset eivät ole yleistettävissä koko toimialalle, mutta niitä voidaan hyödyntää vastaavissa organisaatioissa, jotka kohtaavat samankaltaisia muutoksia.

Varmuutta tukee se, että tutkimusprosessin vaiheet aineistonkeruusta analyysiin on kuvattu läpinäkyvästi ja toistettavasti. Aineiston käsittely, teemoittelun eteneminen ja johtopäätösten muodostaminen perustuvat selkeästi esitettyihin menetelmävalintoihin.

Vahvistettavuutta lisää tutkijan reflektiivisyys sekä se, että analyysi rakentui aineiston sisältöjen pohjalta. Tulokset johdettiin siitä, mitä haastateltavat toivat esiin omista kokemuksistaan ilman ennako-oletuksia.

Kokonaisuutena tutkimuksen eettinen toteutus, systemaattinen aineistonhallinta ja selkeä raportointi tukevat sen luotettavuutta ja tarjoavat käyttökelpoista tietoa rahoitusalan työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseen.

Lähteet

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I. & Vessey, W. B. 2015. Team Resilience: How Teams Flourish Under Pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184. Viitattu 31.8.2025. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. 2021. Sidosryhmävaikutus kestävä liiketoiminnan mahdollistajana. Viitattu 06.08.2025. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/137223/sidosryhmavuorovaikutus.pdf?sequence=1>

Boston Consulting Group. 2025. CFOs Can Lead by Example in Finance Transformation. Viitattu 16.9.2025. <https://www.bcg.com/publications/2025/cfos-can-lead-by-example-in-finance-transformation>

Boston Consulting Group. 2025. The Future of Finance: Fit for Growth, Built for Purpose. Viitattu 16.9.2025. <https://www.bcg.com/publications/2025/the-future-of-finance-fit-for-growth-built-for-purpose>

Bouwmeester, O., Atkinson, R., Noury, L. & Ruotsalainen, R. 2021. Work-life balance policies in high performance organisations: A comparative interview study with millennials in Dutch consultancies. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 6-32. Viitattu 31.8.2025. <https://doi.org/10.1177/2397002220952738>

CGI. 2025. Muutosjohtaminen. Varmista menestys muuttuvassa maailmassa. Viitattu 31.08.2025. <https://www.cgi.com/fi/fi/liiketoimintakonsultointi/muutosjohtamine>

Deloitte. 2025. Deloitte vuoden 2025 Human Capital Trends. Viitattu 7.9.2025. <https://www.deloitte.com/fi/fi/services/consulting/blogs/deloitteen-vuoden-2025-human-capital-trends.html>

Deloitte. 2025. Future of Finance Jobs in a Digital World. Viitattu 16.9.2025. <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/perspectives/future-of-finance-jobs-in-digital-world.html>

Duchek, S. 2020. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. Viitattu 31.08.2025. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C. & Kauffeld, S. 2021. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604. Viitattu 06.08.2025. <https://www.sciencedirect.com/elli.laurea.fi/science/article/pii/S0263237320301766>

Errida, A. & Lotfi, B. 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 19(4), 668-692. Viitattu 31.8.2025. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

Finanssiala. 2023. Tilasto: Finanssialan henkilöstö 2022. Henkilöstö ja koulutus. Julkaistu 28.06.2023. Viitattu 06.08.2025. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/tilasto-finanssialan-henkilosto-2022/>

Finanssiala ry. 2024. Koulutus ja osaaminen finanssialalla. Viitattu 16.9.2025. <https://www.finanssiala.fi>

Finanssivalvonta. 2025. Capital position of Finnish financial sector remained strong - uncertainty casts shadow over economic outlook. Viitattu 16.9.2025. <https://www.finanssivalvonta.fi/en/publications-and-press-releases/Press-release/2025/capital-position-of-finnish-financial-sector-remained-strong--uncertainty-casts-shadow-over-economic-outlook>

- Gallup. 2024. Despite Employer Prioritization, Employee Wellbeing Falters. Gallup Workplace. Viitattu 7.9.2025. <https://www.gallup.com/workplace/652769/despite-employer-prioritization-employee-wellbeing-falters.aspx>
- Hakonen, N. 2010. Työelämän parantumisen paradoksi: Raportti työelämästä. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 3.9.2025. https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoeelaemaen_parantumisen_paradoksi_-_julkaisu_2010-03-24.pdf
- Hasan, M., Aparisi-Torrijo, S. & González-Ladrón-de-Guevara, F. 2025. Change management and organizational performance: current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1). Viitattu 2.9.2025. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Helpap, S. & Schinnenburg, H. 2017. What Really Matters to Change Recipients: Dimensions of Supervisors' Change Communication. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 13(3-4), 81-88. Viitattu 06.08.2025. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epub/10.1177/2319510X18776400>
- Hillmann, J. & Guenther, E. 2021. Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. Viitattu 31.08.2025. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hodges, J. 2024. People-centric organizational change: Engaging employees with business transformation. E-kirja. London: Kogan Page.
- Hughes, M. 2016. Leading changes: Why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4), 449-469. Viitattu 06.08.2025. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/1742715015571393>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Jasińska, J. & Hab, M. 2020. Organizational Change Management and Employee Participation. *Journal of Clinical Case Studies Reviews & Reports*, 2(2), 1-7. Viitattu 2.9.2025. https://www.researchgate.net/publication/367994922_Organizational_Change_Management_and_Employee_Participation
- Juhila, K. 2025. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 06.09.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Kasvio, A. & Räikkönen, T. 2010. Kohti kestäväää työelämää. Työterveyslaitos. Viitattu 06.08.2025. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. 2017. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792-812. Viitattu 2.9.2025. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kübler-Ross, E. 1993. Kuolema ja kuoleminen. Suomentanut J. T. Reinikainen. Helsinki: Love Kirjat.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- ManpowerGroup. 2025. Nämä trendit muovaavat rahoitusala ja osaajatarpeita vuonna 2025. ManpowerGroup Tietopankki, 30.4.2025. Viitattu 2.9.2025. <https://blogi.manpower-group.fi/rahoitusalan-trendit-ja-osaajatarpeet-2025>

- Mieli Suomen Mielenterveys ry. 2024. Resilienssi auttaa selviytymään. Viitattu 2.12.2024. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaaselviytmaan/>
- Nikander, A. & Valkealahti, K. 2022. Sitoutumisesta kilpailuetua ja kannattavuutta. HAMK Beat (blogi), 21.12.2022. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.9.2025. <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/sitoutumisesta-kilpailuetua-ja-kannattavuutta/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oreg, S. & Berson, Y. 2019. Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. Viitattu 4.9.2025. https://bschool-en.huji.ac.il/sites/default/files/businesshe/files/oreg_berson_2019.pdf
- Pääkkönen, J. 2025. Organisaation resilienssi ja muutosjohtaminen henkilöstön näkökulmasta. Kandidaatintyö. Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 2.9.2025. <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/54817/nbnfioulu-202504012322.pdf>
- Piha, K. 2016. Muutoksella on maineongelma, koska 94 % muutoksista onnistuu! Viitattu 06.08.2025. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/muutoksella-on-maineongelma-koska-94-muutoksista-onnistuu/>
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Rowland, D. & Pivcevic, E. 2022. Leading Change Post-Pandemic: Belonging. *LSE Business Review*, 8.4.2022. London School of Economics and Political Science. Viitattu 14.9.2025. https://eprints.lse.ac.uk/116742/1/businessreview_2022_04_08_leading_change.pdf
- Saari, T. & Melin, H. 2020. Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus*, 18(1), 44-62. Viitattu 3.9.2025. <https://doi.org/10.37455/tt.90572>
- Santavuori, J. 2025. Metallimöhkäleestä lusikaksi - Tutkimusongelma omaa ajattelua selventämässä. Blogikirjoitus. University of Helsinki. <https://blogs.helsinki.fi/santavuorivaitoskirjablogi/2025/03/14/metallimohkaleesta-lusikaksi-tutkimusongelma-omaa-ajattelua-selventamassa/>
- Simpson, J. M. 2022. Understanding change in the university workplace: are metaphors of bereavement helpful? *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 432-448. Viitattu 15.9.2025. <https://doi.org/10.1080/13603108.2022.2056253>
- Smallman, N. & Dan, P. 2025. Engaging Teams: How to use social wellbeing to boost performance, retention and culture. E-kirja. London: Kogan Page.
- Suomen Pankki. 2025. Suomen Pankin vuosikertomus 2024. Viitattu 16.9.2025. <https://annualreport.bankoffinland.fi/2024>
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2024. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2025. Tekoäly nyt: Finanssialan ammattilaisilta odotetaan nopeaa sopeutumista generatiivisen tekoälyn kehitykseen. Viitattu 16.9.2025. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/uutinen/tekoaly-nyt-finanssialan-ammattilaisilta-odotetaan-nopeaa-sopeutumista-generatiivisen-tekoalyn>

Työterveyslaitos. 2025. Työelämän suunta - skenaarioita työn tulevaisuudesta. Viitattu 7.9.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/tyoelaman-suunta-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta>

Uusitalo, H. 2001. Tutkimusongelmat. Viitattu 17.08.2025. <https://canvas.laurea.fi/courses/10137/files/2429318?wrap=1>

Valtakari, M., Nyman, J. & Karinen, R. 2023. TYÖ2030-ohjelman ulkoinen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2023:26. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.9.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8461-5>

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

Wiggins, L. 2009. Managing the ups and downs of change communications. Strategic Communication Management, 13(1), 20-23. Viitattu 06.08.2025. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/intermediateredirectforezproxy>

Tämän tekstin kieliäsun muokkaamisessa on hyödynnetty ChatGPT:tä

Julkaisemattomat lähteet

Hakkarainen, J. 2025. Teemahaastattelut rahoitusalan johtajille ja asiantuntijoille loka-marraskuussa 2025. Julkaisematon aineisto.

Kuviot

Kuvio 1: Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969)	26
Kuvio 2: Haastattelun teemoittelun pääteemat	34
Kuvio 3: Hyvän johtamisen peruspilarit	36
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin tukevia tekijöitä	37
Kuvio 5: Kehittämisen osa-alueet	40

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstöjohtaminen mukaillen (Viitala 2021, luku 1.1)	16
---	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko 1.....	52
Liite 2: Teemahaastattelurunko 2.....	53

Liite 1: Teemahaastattelurunko 1

Teemahaastattelurunko 1

1. Rahoitusalan muutokset ja tulevaisuus

- a) Millaisia muutoksia ajattelet tapahtuvan rahoitusosalalla seuraavien kolmen vuoden aikana?
- b) Miten nämä muutokset voivat vaikuttaa työntekijöihin tämän kolmen vuoden aikana?
- c) Miten näette henkilöstöjohtamisen kehittyvän rahoitusosalalla seuraavien kolmen vuoden aikana?
- d) Mitkä tekijät voivat muodostua suurimmiksi haasteiksi henkilöstöjohtamisessa tulevina vuosina?

2. Työhyvinvointi ja jaksaminen

- a) Miten määrittelet työntekijöiden hyvinvoinnin rahoitusosalalla?
- b) Miten henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan tukea työntekijöiden jaksamista ja palautumista?
- c) Miten arvioitte, että työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation menestys liittyvät toisiinsa tulevaisuudessa?

3. Henkilöstöjohtaminen ja työyhteisössä

- a) Mitkä työyhteisön toimintatavat tukevat henkilöstön hyvinvointia jatkuvien muutosten keskellä?
- b) Miten työyhteisön toimintatapoja voidaan kehittää?
- c) Mitkä uudet henkilöstöjohtamisen käytännöt tukevat parhaiten työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia tulevaisuudessa?

Liite 2: Teemahaastattelurunko 2

Teemahaastattelurunko 2

1. Rahoitusalan muutokset ja tulevaisuus

1. Millaisia muutoksia arvioitte tapahtuvan rahoitusosalalla lähivuosina (esim. digitalisaatio, tekoäly, asiakaskäyttäytymisen muutos)?
2. Miten nämä muutokset vaikuttavat työntekijöiden arkeen ja työhyvinvointiin?
3. Mitä taitoja ja ominaisuuksia henkilöstöltä tulevaisuudessa tarvitaan, jotta muutoksiin voidaan sopeutua?
4. Miten näette henkilöstöjohtamisen roolin muuttuvan rahoitusosalalla tulevaisuudessa?

2. Työhyvinvointi ja jaksaminen

1. Miten määrittelette työhyvinvoinnin rahoitusalan näkökulmasta?
2. Millaiset tekijät tukevat tai heikentävät työntekijöiden jaksamista ja palautumista?
3. Miten organisaatio tai johto voi tukea työntekijöiden hyvinvointia konkreettisesti?
4. Millä tavoin työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation menestys kytkeytyvät toisiinsa?

3. Johtaminen ja työyhteisö

1. Millaisia johtamiskäytäntöjä pidätte tärkeinä työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistamisessa?
2. Miten työyhteisön toimintatapoja tulisi kehittää, jotta ne tukisivat jaksamista ja positiivista ilmapiiriä muutosten keskellä?
3. Miten esihenkilö voi vahvistaa luottamusta, avointa keskustelua ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä?

4. Tulevaisuuden kehittämistarpeet ja innovaatiot

1. Mitä uusia tai innovatiivisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä näette tärkeinä tulevaisuudessa?
2. Miten rahoitusalan organisaatiot voisivat hyödyntää digitalisaatiota tai uusia teknologioita henkilöstön hyvinvoinnin tukena?
3. Millaisia taitoja tulevaisuuden johtajilta vaaditaan, jotta he voivat vastata muutosten ja henkilöstön hyvinvoinnin haasteisiin?