

Itsensä johtaminen jaksamisen tukena – opas Yritys X:n Contact Centerin esihenkilöille

Anna Ketola



Tekijä Anna Ketola	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Itsensä johtaminen jaksamisen tukena – opas Yritys X:n Contact Centerin esihenkilöille	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 12
<p>Esihenkilöillä on suuri merkitys yritystoiminnalle ja työntekijöiden työssä jaksamiselle. Hyvinvoivat esihenkilöt luovat avoimen, keskusteleavan ja hyvinvoivan työyhteisön, jossa työntekijät suoriutuvat tehtävistään motivoituneina työstään. Esihenkilöillä on suuri vastuu työn sujumisessa ja heiltä odotetaan usein paljon. Kiire on valitettavan yleistä esihenkilöiden arjessa ja sen hallitsemattomuus lisää stressiä ja riittämättömyyden tunnetta, joka vaarantaa esihenkilöiden työssä jaksamisen.</p> <p>Itsensä johtamisen taito auttaa esihenkilöitä hallitsemaan omaa työtään ja selviämään työmäärästään tavoitteellisesti. Itsensä johtaminen on vastuun ottamista omasta työstään. Taitava itsensä johtaminen on myös itsensä tuntemista, omien kehityskohteiden ja vahvuuksien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä omassa työssä. Oman ajan ottamista pohdiskelulle ja työn tavoitteelliselle suunnittelulle. Itseään johtava esihenkilö jaksaa paremmin, osaa keskittyä työssään olennaiseen ja motivoituu omasta työstään.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:n contact centerin esihenkilöille. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka produktiksi rakentui opas itsensä johtamiseen esihenkilötyössä. Viitekehyksenä esitellään Yritys X:n esihenkilötyö, työssä jaksaminen ja oman työn hallinta sekä itsensä johtaminen. Oppaan tavoitteena on auttaa toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä parempaan työn hallintaan ja itsensä johtamiseen. Tarkoitus on auttaa esihenkilöitä hallitsemaan omaa työtään ja suunnittelemaan omaa tekemistään paremmin.</p> <p>Esimiestyön termin tilalle on vaihdettu opinnäytetyössä esihenkilötyö, joka on yhdenvertaisuusperiaatteen mukainen tapa viestiä aiheesta ja myös toimeksiantajayritys käyttää tätä termiä omassa viestinnässään.</p>	
Asiasanat Itsensä johtaminen, Esihenkilötyö, Työssä jaksaminen, Contact Center	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Keskeisimpiä käsitteitä.....	3
2	Esihenkilötyö contact centerissä	4
2.1	Yritysesittely ja toimialakuvaus.....	4
2.2	Osastopäällikön tehtäväkuvaus.....	5
2.2.1	Päivittäiset tehtävät.....	6
2.2.2	Viikoittaiset tehtävät	7
2.2.3	Kuukausittaiset tehtävät	8
3	Työssä jaksaminen	10
3.1	Ihmisten johtamisen haasteet.....	11
3.2	Työyhteisön ongelmatilanteiden kohtaaminen.....	13
4	Oman työn hallinta ja itsensä johtaminen	15
4.1	Itsensä tunteminen.....	15
4.2	Henkilökohtainen tehokkuus	16
4.3	Itsensä johtamisen merkitys	17
5	Itsensä johtaminen jaksamisen tukena – opas contact centerin esihenkilötyöhön	19
5.1	Suunnitelma ja aikataulu	19
5.2	Aineiston kokoaminen.....	20
5.3	Oppaan sisältö ja rakenne	21
6	Pohdinta.....	23
6.1	Opinnäytetyön lopputulos.....	23
6.2	Jatkokehitysehdotukset.....	24
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	24
	Lähteet	26
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Teamleader tasks	28
	Liite 2. Teemahaastattelu 24.2.2021 -pohja.....	29
	Liite 3. Opas.....	30

1 Johdanto

Työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista puhutaan paljon niin työpaikoilla kuin mediassakin. Yleensä keskitytään enimmäkseen työntekijöiden näkökulmaan ja vaaditaan työpaikan johtoryhmältä ja esihenkilöiltä pikaisia toimia tilanteen korjaamiseksi. Vähemmälle jäänyt ajatus työssä jaksamisesta, on esihenkilöiden näkökulma. Aiheesta puhutaan yllättävän vähän, vaikka se on perusedellytys työyhteisön hyvinvoinnille ja työntekijöiden jaksamisen tukemiselle. Vain hyvinvoivat esihenkilöt jaksavat kiinnostua työnsä kehittämisestä ja työntekijöiden johtamisesta. He motivoituvat omasta työstään ja luovat työyhteisöön myönteisen ilmapiirin, jonka avulla selvitään niin arjen haasteista kuin yllättävistä kriiseistäkin, yhdessä.

Esihenkilötyö on ihmisten johtamista, se on yrityksen arvojen, strategian ja vision viestimistä ja käytännöllistämistä työntekijöille. Esihenkilötyöhön kohdistetaan odotuksia niin yrityksen johdolta kuin työntekijöiltäkin. Esihenkilöillä on vastuullaan työntekijöiden kouluttaminen, kehittäminen, motivointi ja työyhteisön hyvinvoinnin varmistaminen. Koska esihenkilöiden työtehtävien lista on pitkä ja aikataulut usein tiukalla, vaatii työssä suoriutuminen heiltä paljon. Tärkeintä muiden johtamisen onnistumisessa on hyvä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito, sillä vain itseään johtava esihenkilö kykenee keskittymään työsäään olennaiseen ja nauttimaan työstään. Aihe on kiinnostava esihenkilötyön kehittämisen ja etenkin työssä jaksamisen parantamiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:n contact centerin esihenkilöille, joista puhutaan jatkossa osastopäälliköinä aina toimeksiantajayrityksen työtehtäväkuvauksen yhteydessä. Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut osastopäällikkönä ja esihenkilönä contact center -alalla yhdeksän vuoden ajan ja tuntee tätä kautta aihealueen myös omasta kokemuksestaan. Esihenkilötyössä itsensä johtaminen ja oman työn hallinta, ovat erityisen tärkeitä asioita jokaisen omassa työhyvinvoinnissa. Usein juuri työtehtävien suuri määrä ja työn tiukat aikataulut lisäävät stressiä ja koettelevat esihenkilöiden työssä jaksamista.

Contact centerissä osastopäälliköt ovat jatkuvan muutoksen myllerryksessä, kun teknologia kehittyy ja järjestelmiä uusitaan, organisaatiota uudelleen järjestetään ja uusia rekrytointeja tehdään joskus jopa neljä kertaa vuodessa. Tällainen jatkuva muutos vie aikaa ja voimia jokaisen omalta esihenkilötyöltä sekä haastaa työn hallintaa ja aikatauluttamista. Muutokseen voidaan kuitenkin asennoitua myönteisesti, harjoittelemalla muutokseen asennoitumista ja valmistautumalla muutostilanteisiin etukäteen. Oman työn hallintaa ja

itsensä aikatauluttamista myös kiireen keskellä tulee opetella valmiiksi, jotta muutostilanteet eivät kuormittaisi liiaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa opas esihenkilöille oman työn hallintaan ja parempaan itsensä johtamiseen. Tällä tuetaan vahvasti omaa työssä jaksamista ja niin esihenkilöiden kuin koko työyhteisönkin hyvinvointia. Kuten Aarnikoivu (2013, luku 4.1) kertoo kirjassaan Keskity olennaiseen esimies, on hyvää esihenkilötyötä tiedostaa, että ennen kuin voi olla hyvä muille täytyy olla hyvä itselleen. Itsensä johtaminen on esihenkilötyössä oikeus ja velvollisuus, jota ei tulisi koskaan laiminlyödä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka viitekehyyksi rakentuu esihenkilötyö contact centerissä, työssä jaksaminen ja itsensä johtaminen. Viitekehyyksen rakentaminen aloitetaan yritysesittelystä ja toimialakatsauksesta, jonka jälkeen avataan contact centerin esihenkilötyön keskeisimpiä työtehtäviä, jotka ovat luettavissa myös liitteessä 1. Lopuksi kuvaillaan esihenkilötyön haasteita. Työssä jaksamisen osuudessa käydään läpi esihenkilötyön moninaisia vastuita, konfliktitilanteita ja jatkuvan muutosjohtamisen tarvetta. Oman työn hallinnan osuudessa perehdytään ensin itsensä tuntemisen merkitykseen itsensä johtamisessa sekä henkilökohtaisen tehokkuuden määritelmään. Osion lopussa kootaan yhteen tämän kaiken merkitys esihenkilötyössä jaksamiselle.

Produktin esittelyssä avataan oppaan suunnitelman ja aikataulun rakentamista ja kuvaillaan aineiston kokoamisen prosessia. Oppaan sisältöä ja rakennetta tarkastellaan myös opinnäytetyön luvussa 5.3. ja opas on kokonaisuudessaan luettavissa liitteessä 2. Lisäksi pohditaan oppaan rakentamisen kokonaisuutta, sen merkitystä esihenkilötyölle ja toimeksiantajayritykseltä saatua palautetta. Myöhemmin arvioidaan myös oppaan käytännön toteutuksen suunnittelua, joka on tarkoitus aloittaa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Pohdinnassa käydään läpi opinnäytetyön lopputuloksia ja kehittämissuhteita, sekä oman oppimisen arviointia. Miten pitkälle esihenkilötyön kehittämisessä päästäisiin, mikäli yrityksessä käytäisiin oppaan tärkeitä aiheita läpi kaikkien osastojen kanssa. Entä miten paljon esihenkilöt hyötyisivät, mikäli heidän perehdytyksessään käytäisiin läpi itsensä johtamista ja oman työn aikatauluttamista. Yritysten tulisi ymmärtää, miten tärkeää esihenkilöiden perehdyttäminen ja esihenkilötyön jatkuva kehittäminen ovat työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työn tuloksen kannalta. Opinnäytetyön tekijän kannalta on myös tärkeää arvioida omaa esihenkilötyötään, sillä oppaan ja opinnäytetyön rakentaminen liittyi omakohtaisesti opinnäytetyön kirjoittajan työhön esihenkilönä.

1.3 Keskeisimpiä käsitteitä

Opinnäytetyössä käytetään seuraavia käsitteitä: contact center, floor management, monitorointi, esihenkilötyö, itsensä johtaminen, työhyvinvointi ja henkilökohtainen tehokkuus.

Taulukko 1. Opinnäytetyössä käytettävät käsitteet ja niiden selitykset

Contact center	Asiakaspalvelukeskus, jossa vastataan asiakkaiden yhteydenottoihin niin puhelimitse, chatin välityksellä kuin sähköpostitse.
Floor Management /FM	Floor management eli FM, on contact centerin työntekijöiden kysymyksiin vastaamiseen varattua aikaa. Tärkeintä on kysyjien ohjaaminen oikeiden vastusten itsenäiseen löytämiseen.
Monitorointi	Monitorointi on contact centerissä työn seuranta reaaliajassa. Puhelu-, chat- ja sähköpostijonojen seuranta, työtehtävien muokkaaminen päivän tarpeiden mukaisesti ja työtehtävien sujumisen seuranta.
Esihenkilötyö	Esihenkilötyö on työntekijöiden johtamista, vuorovai- kutusta ja työn tavoitteiden varmistamista. Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet, ylläpitää työhyvinvointia ja moti- voida työntekijöitä sitoutumaan työhönsä. (Hyypänen 2013, luku 1.)
Itsensä johtaminen	Itsensä johtaminen on itsensä tuntemista. Se on itsensä ohjaamista ja vaikuttamista omaan toimintaan. Itsensä johtaminen on myös vastuun ottamista itsestään. (Salmimies 2008, s. 21.)
Työhyvinvointi	Työhyvinvointi käsittää työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin työyhteisössä sisältäen turvallisen, terveyttä ja uraa edistävän sekä kannustavan työympäristön ja työyhteisön (Hyypänen 2013, luku 6).
Henkilökohtainen tehokkuus	Oman ajan priorisoiminen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeisiin tehtäviin. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen ajanhallinta on kriittinen osa henkilökohtaista tehokkuutta. (Aarnikoivu 2013, luku 4.7.)

2 Esihenkilötyö contact centerissä

Esihenkilöistä toimeksiantajayrityksen contact centerissä puhutaan osastopäällikköinä. Osastopäällikön pääasiallisena vastuuna on varmistaa contact centerin työn sujuminen ja tuloksen saavuttaminen. Toimeksiantajan contact centerissä työskentelee viisi osastopäällikköä ja heillä jokaisella on vastuullaan noin 10-15 työntekijästä koostuva tiimi. Yhdessä osastopäälliköt vastaavat työyhteisön hyvinvoinnista, töiden sujumisesta ja työntekijöiden kehittämisestä. Seuraavassa käsitellään esihenkilötyön merkitystä ja tarkemmin osastopäällikköjen työnkuvaa toimeksiantajayrityksen contact centerissä.

Kuten Rötkin (2015, 17-30) kertoo kirjassaan Terveisiä pomolle, on esihenkilön työn merkitys toisinaan epäselvä niin organisaatiolle kuin esihenkilöillekin. Esihenkilöitä on vain olemassa. Esihenkilöiden työn tärkeimpinä tehtävinä nähdään usein organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja työntekijöiden johtaminen oikeaan suuntaan. Tämä kuitenkin vaatii paljon enemmän kuin systemaattista työn tekemisen valvontaa. Esihenkilön tulee osata hyvät vuorovaikutuksen taidot ja joustaa erilaisiin rooleihin pystyäkseen kohtaamaan työntekijät heidän omalla aaltopituudellaan. Tärkeintä on esihenkilön oma motivaatio ja halu kehittyä esihenkilönä ja tunnistaa realistisesti omat kehityskohteensa.

2.1 Yritysesittely ja toimialakuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen contact centerissä on sesonkien mukaan vaihtelevasti töissä 60-80 työntekijää, joista muodostuu viisi tiimiä. Tiimien esihenkilöinä toimivat osastopäälliköt omine vastualueineen ja -tehtävineen. Tiimit koostuvat työntekijöiden lisäksi osastopäällikön tuuraajasta eli assistant team leaderista. Contact centerin työntekijät vastaavat asiakaskontakteihin niin puhelimitse, sähköpostitse kuin chatinkin kautta. Pidempään töissä olleet työntekijät vastaavat myös tilausten toimituksiin liittyvistä taustatehtävistä, kuten esimerkiksi jälkitoimitusten käsittelystä sekä vastaavat kuljetusliikkeiden ja tavarantoimittajien kyselyihin. Lisäksi contact centerin tehtäviin kuuluu seurata nettikaupan maksuliikennettä.

Yrityksen uudet työntekijät ovat pääosin vuokratyövoimaa. Työsopimukset tehdään yleensä määräaikaisina kesä- ja joulusesongin lisääntyvän työmäärän takia. Työntekijäprofiili on lähtökohtaisesti nuoria aikuisia, joiden päätoiminen opiskelu estää usein työskentelemästä pidempään kuin kesäsesongin tai talviloman ajan. Osa-aikaista työtä on myös tarjolla pidemmällä työsopimuksilla, mikäli näin työntekijän kanssa sovitaan. Yrityksen tarkoituksena on yleensä jatkaa määräaikaisia työsopimuksia kulloisenkin tarpeen mukaan, jolloin työntekijälle tarjotaan joko uutta määräaikaista sopimusta tai toistaiseksi

voimassa olevaa työsopimusta. Koska useat työntekijät ovat vuokratyöntekijöitä, työsopimusta jatketaan työnantajayrityksen kanssa yrityksen käyttöön sovituksi ajaksi.

Työtä tehdään Yritys X:n contact centerin aukioloaikojen puitteissa kuutena päivänä viikossa. Työvuorot sijoittuvat arkisin klo 8-20 väliselle ajalle ja lauantaisin klo 9:45-16 välille. Työvuorolistat julkaistaan aina kaksi viikkoa ennen niiden alkamista kolmelle seuraavalle viikolle. Työpäivät suunnitellaan jokaisen työntekijän osalta valmiiksi, jolloin työntekijä noudattaa työvuoroihin merkittyjä työtehtäviä. Esimerkiksi aamusta sähköpostien käsittelyä kaksi tuntia, tämän jälkeen 15min tauko, jonka jälkeen kaksi tuntia puheluihin vastaamista. Lounaan jälkeen kaksi tuntia chatin asiakaskontakteihin vastaamista seuraavaan 15min taukoon asti ja loppupäivästä kaksi tuntia taasen puheluihin vastaamista. Työtehtäviä voidaan muuttaa päivän aikana muuttuvan jonotilanteen ja tarpeen mukaan. Työtehtävien ja työjonojen tarkastelua päivän mittaan hoitaa monitorointi.

Työ vaatii palveluneuvojilta sopeutumista tarkkoihin aikatauluihin ja täsmälliseen työn seurantaan. Työssä suoriutumista mitataan muun muassa käsittelyaikojen, asiakastytytyväisyyden, kontaktitahdin ja vastausprosenttien perusteella. Muutokset työtehtävissä ovat päivittäisiä, joten sopeutuminen ja joustaminen työssä ovat erityisen tärkeässä osassa työssä suoriutumiselle. Myös epävarmuus työn jatkumisesta määräaikaisten työsopimusten takia vaikuttaa työhyvinvointiin. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että esihenkilöt viestivät työtilanteesta avoimesti ja kertovat riittävän ajoissa työsopimuksen mahdollisesta jatkumisesta tai työtarpeen loppumisesta kyseisen työntekijän osalta.

2.2 Osastopäällikön tehtäväkuvaus

Oppaan rakentamista varten haastateltiin kahta toimeksiantajayrityksessä vain muutaman kuukauden esihenkilön tehtävissä toiminutta osastopäällikköä. Heitä pyydettiin kuvailemaan omaa työnkuvaansa osastopäällikköinä contact centerissä. Vastauksissa tuli esiin tuloksista vastaamista, työntekijöiden valmentamista, vuorovaikutusta ja työssä jaksamisen johtamista. Yksi vastaajista kommentoi toimivansa esihenkilötehtävässään toisinaan niin äitinä, poliisina kuin tuomarinakin. (Mäensivu & Nissilä 24.2.2021.) Näissä vastauksissa toistuvat Rötkinin (2015, 30) kuvailemat moninaiset roolit, joihin esihenkilön on työssään osattava heittäytyä, rakentaakseen luottamusta herättävän ilmapiirin työntekijöidensä kanssa.

Toimeksiantajayrityksessä on määritelty osastopäälliköille viidestä kymmeneen päivittäin, viikoittain ja kuukausittain toistuvaa työtehtävää, joista tulee suoriutua omien vastualueiden ja yhteisten esihenkilötehtävien lisäksi. Seuraavassa eritellään näitä tehtäviä toimek-

siantajayrityksen toimittaman listauksen mukaisesti. Lista löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. Tehtävälistaus kertoo yrityksen tavasta toimia ja sillä halutaan varmistaa osastopäälliköiden tasavertainen toiminta koko konsernissa. Tehtäväkuvaus on annettu samanaikaisesti kaikkein toimeksiantajayrityksen konsernin contact centereihin.

2.2.1 Päivittäiset tehtävät

Työtehtävissä korostuu päivittäisellä tasolla ihmisten kohtaaminen ja tiimin johtaminen. Yhdeksi päivittäisistä työtehtävistä on määritelty työntekijöiden tervehtiminen työpäivän alussa ja päivän mittaan. Tällä halutaan pitää huolta työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja varmistaa, että jokainen työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi työpaikalle. Poissaolojen seuranta on hyvä olla päivittäistä, jotta osastopäällikkö on tietoinen tiiminsä työhyvinvoinnista sairaslomien ja myöhästymisten osalta. Lukujen seuranta päivittäin on myös tärkeää, jotta pystytään nopeasti reagoimaan tilanteisiin tulosten parantamiseksi. Lisäksi työn sujumisen seuranta ja työpaikan käytäntöjen noudattamisen valvominen ovat päivittäisiä tehtäviä toimeksiantajan contact centerin osastopäälliköillä. Taulukko 2. on listattuna nämä tehtävät.

Osastopäällikön työpäiviin suunnitellaan Floor Manager -vuoroja, jolloin osastopäällikön tulee olla tavoitettavissa työntekijöiden kysymyksiin vastaamiseen. Tällöin osastopäällikkö kiertelee toimistolla ja samalla ylläpitää hyvää ilmapiiriä ja tarkkailee työntekoa. Vuorot suunnitellaan työvuoroihin yleensä noin kahden tunnin pätkissä, jolloin osastopäällikkö voi suunnitella muun työpäivänsä omiin tehtäviinsä. Myös assistant team leaderit ovat usein vastuussa näistä FM -vuoroista ja vapauttavat näin osastopäälliköille lisää aikaa omiin tehtäviinsä.

Taulukko 2. Osastopäällikön päivittäiset tehtävät (mukailen Liite 1)

Päivittäiset tehtävät	Kuvaus
Edellisen päivän lukujen seuranta	Lukujen tarkistaminen ja tavoitteiden asettaminen tulosten mukaan.
Tiimiläisten seuranta	Myöhästymisten ja poissaolojen seuranta. Toimenpiteet tarvittaessa
Työntekijöiden tervehtiminen	Kaikkien työntekijöiden tervehtiminen ja hyvän työilmapiirin ylläpito
Kevyt monitorointi	Työn tekemisen tarkkailu ja toimintatapojen noudattamisen seuranta
Floor Manager -vuorot	Työntekijöiden kysymyksiin vastaaminen ohjaamalla heidät oikean vastauksen äärelle

Työtehtävien kuvauksessa on selkeää samankaltaisuutta esihenkilötyöstä kertovan kirjallisuuden kanssa. Esihenkilötyössä korostetaan vuorovaikutustaitoja ja esihenkilön kuuluu

kannustaa myös työyhteisöä avoimeen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi yrityksen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi tulee esihenkilön jatkuvasti seurata toiminnan tehokkuutta tuloksia tarkastelemalla. (Hyppänen 2013, luku 6.)

2.2.2 Viikoittaiset tehtävät

Viikoittaisissa tehtävissä (taulukko 3) korostuu enemmän valmentavat työtehtävät, työsuoritusten raportointi sekä työn suunnittelu. Osastopäällikön kuuluu perjantaisin raportoida viikon tapahtumista omalle esihenkilölleen, joka kirjaa näistä huomioista koonnin konsernin contact center -toiminnasta vastaaville tahoille. Contact centerin ajankohtaisia tapahtumia käydään läpi myös viikoittain tai kahden viikon välein järjestettävissä osastopäälliköiden yhteisissä palaverissa. (Liite 1.)

Osastopäälliköille kuuluu viikoittain muutamia avaus- ja sulkuvuoroja. Avausvuoron vastuulla on työpäivän avaus aamupalaverin tai aamujulkaisun muodossa. Sulkuvuorossa vastuulla on varmistaa, että iltavuorossa on saavutettu päivän tavoitteet ja vastattu saapuneisiin asiakaskontakteihin. Lisäksi lukujen raportointi johtoryhmälle ja tilojen sulkeminen päivän päätteeksi kuuluvat sulkuvuorossa olevan osastopäällikön tehtäviin. Avaus- ja sulkuvuorossa olevan osastopäällikön päivään kuuluu suurelta osin työtehtävien monitorointi. Aamuvuorossa klo 11:30 jälkeen aina iltapäivään klo 16 asti ja sulkuvuorossa klo 16 alkaen siihen asti, että puhelinlinjat sulkeutuvat ja työpäivä päättyy klo 20. Tämä monitorointi vie aikaa osastopäällikön omilta valmennustöiltä ja muilta omien vastualueiden hoitamista vaativilta töiltä.

Valmentamista viikoittaisella tasolla tulee suunnitella kolmesta neljälle työntekijälle osastopäällikön toimesta ja kuudesta kahdeksaan työntekijälle assistant team leaderin toimesta. Valmennettavat työntekijät valitaan työssä suoriutumisen ja asiakkaiden antamien palautteiden perusteella. Työsuorituksia mittaavia lukuja julkaistaan tiimiläisille vähintään kerran viikossa, jolloin jokainen työntekijä näkee oman suoriutumisensa ja tietää mihin panostaa jatkossa. Näiden tulosten saavuttamiseksi tekevät osastopäällikkö ja assistant team leader viikoittain vierikuunteluita sekä työn laadun seurantaa niin sähköposteja kuin chat -viestintääkin seuraamalla. Lisäksi työntekijöitä valmennetaan palautteen kautta ja kertamalla käytössä olevien rutiineja ja käytäntöjä. (Liite 1.)

Työn suunnittelu kuuluu työtehtäviin viikoittaisella tasolla. Osastopäällikön tulee käydä tuloksia ja seuraavan viikon tavoitteita yhdessä läpi assistant team leaderin kanssa ja aikatauluttaa suunnitelmaa tulevista valmennuksista ja muista omista tehtävistä. Näistä on hyvä ilmoittaa mahdollisimman hyvissä ajoin vuorosuunnittelulle ja merkitä suunnitellut

valmennukset ylös kaikkien osastopäälliköiden nähtäville. Tällä varmistetaan töiden sujuminen ja aikataulujen joustaminen, etteivät tehtävät osu muiden suunnitelmien kanssa päällekkäin. (Liite 1.)

Taulukko 3. Osastopäällikön viikoittaiset työtehtävät (mukaan Liite 1)

Viikoittaiset tehtävät	Kuvaus
Raportoi viikoittaiset tapahtumat esihenkilölle	Viikon tapahtumien raportointi esihenkilölle, joka raportoi näistä konsernin johdolle
Palaveri assistant team leaderin kanssa	Viikotavoitteiden ja valmennussuunnitelman läpikäynti
Johtoryhmän palaveri	Yhteistyö muiden esihenkilöiden kanssa. Yksikön yhteisen toiminnan läpikäyntiä ja kehittämistä
Laskutettava työ	Esimerkkinä oleminen työntekijöille asiakaskontakteja hoitamalla. Asiakaspinnan tapahtumista perillä pysyminen.
Tiimin tulosten raportointi	Hyvien suoritusten ja parannusten esiin nostaminen ja vinkit tulosten parantamiseksi.
10-15h valmennusta työntekijöille	Vierikuuntelua, työnteon seuranta tai käytäntöjen kertaamista. Valmennusta työntekijöille heidän tarvitsemallaan osa-alueella.
Aamupalaverit	Muistutus ajankohtaisista aiheista ja työntekijöiden aktivointia päivän tapahtumiin
Työn laadun seuranta	Palautteen antamista työn suorituksista laadun ja tulosten parantamiseksi
Seuraavan viikon suunnittelu	Seuraavan viikon valmennusten toteutumisen varmistaminen. Ilmoitus vuorosuunnittelulle ja merkintä työvuoroihin.

2.2.3 Kuukausittaiset tehtävät

Kuukausitasolla osastopäällikkö käy jokaisen tiimiläisen kanssa kahdenkeskiset keskustelut, joissa käydään läpi edellisen kuukauden suoriutumista ja seuraavan kuukauden tavoitteita ja toimia tulosten saavuttamiselle. Lisäksi osastopäälliköille on varattu aikaa oman esihenkilön kanssa kuukausittaiseen keskusteluun omasta suoriutumisesta esihenkilönä ja tarvittavista toimista työyhteisön suoriutumisen parantamiseksi. Osastopäällikön on hyvä myös varmistaa kuukausittain, että on suoriutunut viikoittaisista ja päivittäisistä tehtävistään sekä tehdä suunnitelmaa niiden toteuttamiseksi jatkossakin. (Liite 1.)

Ajankäytön hallinta korostuu kuukausitasolla, kun esihenkilö pysähtyy tarkastelemaan aikaansaamiaan. Taulukossa 4 on lueteltuna nämä kuukausitason tehtävät. Mikäli kaikkien tehtävien suorittaminen ei tunnu onnistuvan, on esihenkilön tarvittaessa muokattava oman aikansa suunnittelua. Aikataulua ei saisi koskaan suunnitella liian täyteen. On tärkeää jättää aikaa myös suunnittelulle ja ajattelulle.

Taulukko 4. Osastopäällikön kuukausittaiset tehtävät (mukaiillen Liite 1)

Kuukausittaiset tehtävät	Kuvaus
Valmennuskeskustelut tiimiläisten kanssa	Jokaisen tiimiläisen valmennuskeskustelut kerran kuussa, noin puoli tuntia. Lukujen ja suoritusten läpikäyntiä sekä suunnitelmat jatkolle
Jokaisen tiimiläisen vierikuuntelu (1h)	Työntekijöiden suoritusten seuranta ja palautteen antamista.
Kuukausikeskustelu oman esihenkilön kanssa	Oman esihenkilötyön arviointia, työhyvinvoinnin parantamista ja tiimin suorituksen seuranta.
Aamupalaverien suunnittelu muiden esihenkilöiden kanssa	Aamupalaverien suunnitelmallinen toteutus ajankohtaisten asioiden ympärille rakennettuna

Kuten toimeksiantajan contact centerin esihenkilöiden työtehtävissäkin (liite 1) kerrotaan, tulee omat työviikon tärkeät tehtävät suunnitella ajoissa kalenteriin. Suunnitelmien osalta on hyvä jättää 40% ajasta avoimeksi päivittäin vastaan tuleville yllättäville tehtäville. Ajan käytön suunnitteleminen auttaa esihenkilöä hallitsemaan omaa työtään ja parantaa työssä jaksamista vähentämällä stressiä tekemättömistä töistä. (Hyppänen 2013, luku 10.)

3 Työssä jaksaminen

Omassa työssään jaksamisesta tulee huolehtia aktiivisesti. Etenkin esihenkilöillä on vastuullaan paljon ja heihin kohdistuu vaatimuksia niin työntekijöiden kuin organisaationkin puolesta. Esihenkilöiden työssä jaksaminen vaikuttaa suuresti myös työyhteisön jaksamiseen ja työpaikan ilmapiiriin, siksi siitä on pidettävä hyvää huolta. Hyvinvoiva esihenkilö jaksaa panostaa työhönsä ja onnistuu suorituksissaan. Hän innostaa muita ja jaksaa kiinnostua muidenkin kehittämisestä. Työssään väsynyt tai ylikuormittunut esihenkilö ei pysty keskittymään työhönsä, ärsyyntyy herkästi, eikä jaksa olla kiinnostunut oman tai työntekijöidensä työn suorituksista tai kehittämisestä. Tällainen käytös vaikuttaa kielteisesti työyhteisön toimintaan ja pidemmän päälle syö muidenkin työssä jaksamista. (Työterveyslaitos 2017.)

Miten työssä jaksamista sitten pidetään yllä. Siihen on monia eri tapoja, joista ensimmäinen on työssä jaksamiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen koostuu fyysisestä työympäristöstä, tietokuormituksen hallitsemisesta sekä työn psykososiaalisista tekijöistä, kuvio 1 (Työsuojelu 2021).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Työsuojelu)

Contact center -työtä tehdään usein avokonttorissa, jossa kaikki toiminnot ovat samassa yhtenäisessä tilassa. Tällaisessa työympäristössä meteli ja jatkuva hälinä häiritsevät työsuoritusta ja vaikuttavat työssä jaksamiseen etenkin keskittymistä vaativissa työtehtävissä (Työsuojelu 2021). Kirjoittaja on työssään osastopäällikkönä toimeksiantajayrityksessä huomannut, että fyysisenä työympäristönä avokonttori voi olla esihenkilölle hyväkin asia. Tällöin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa hoituu sujuvasti omalta työpisteeltä. Läsnäolo myös auttaa esihenkilöä tiedostamaan työntekijöidensä kuulumiset ja huomioimaan heitä

paremmin. Tämä myös laskee työntekijöille kynnystä lähestyä esihenkilöä omilla asioillaan. Kuitenkin työ keskeytyy herkemmin avokonttorissa, jolloin esihenkilön on tiedostettava tarve siirtyä esimerkiksi palaverihuoneeseen tekemään keskittymistä vaativia tehtäviä tai suunnitella nämä tehtävät mahdollisille etätyöpäiville.

Tietokuormitus vaatii työntekijöiltä monien asioiden yhtäaikaista hallintaa, hyvää muistia, ongelmanratkaisukykyä sekä nopeaa uuden oppimisen taitoa. Jatkuva muutos ja uusien asioiden opettelu on kuormittavaa ja koettelee työssä jaksamista niin työntekijöiden kuin esihenkilöidenkin osalta. Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös psykososiaaliset kuormitustekijät, joilla tarkoitetaan psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat työn johtaminen, työjärjestelyt, yhteistyö sekä viestintä ja yksilöiden käytös työyhteisössä. Työn jatkuva muutos ja ennalta arvaamattomat keskeytykset lisäävät työn kuormitusta ja haastavat työssä jaksamista sekä työn aikataulutusta. Tällöin työstä palautuminen vaarantuu ja työssä jaksaminen heikentyy. (Työsuojelu 2021.)

Kun lukee toimeksiantajayrityksen osastopäällikön työtehtäväkuvauksen luvussa 2, on helppo ymmärtää, miten haastavaa kaikkien tehtävien suorittaminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä on. Toimeksiantajayrityksen uusille osastopäälliköille tehdystä teemahaastattelussakin nousi esiin keskeytykset työpäivän aikana ja työpäivien ennakoimattomuus, jotka hankaloittavat työn suunnittelua ja aiheuttavat toisinaan stressiä työtehtävistä suoriutumiseksi (Mäensivu & Nikkilä, 24.2.2021). Tämä laskee työn hallinnan tunnetta ja aiheuttaa sen, että työasioita mietitään herkästi myös vapaa-ajalla, kun niiden suorittamiselle ei löydetä työpäivästä riittävästi aikaa.

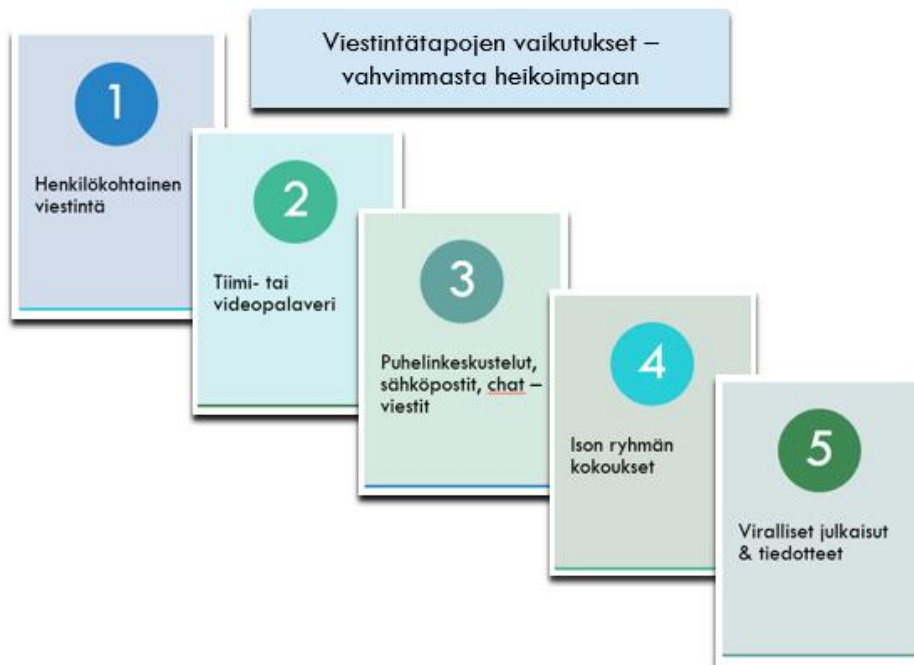
3.1 Ihmisten johtamisen haasteet

Ihmisten johtamisen tulee olla esihenkilöiden perustehtävien kulmakivi. Suorituksen johtaminen kohti yrityksen strategisia tavoitteita vaatii selkeää johtamista esihenkilöiden toimesta. Esihenkilö on viestimässä yrityksen toiminnan arvoja ja strategiaa kertomalla työntekijöille mitä heiltä odotetaan ja tukemalla heitä toiminnassaan. Arvioimalla työntekijöiden suorituksia, sekä asettamalla tavoitteita, varmistaa esihenkilö toiminnan ja tulosten jatkuvan kehityksen. (Hyppänen 2013, luku 2.) Onnistunut ihmisten johtaminen selkeyttää työntekijöille heidän merkitystään työyhteisössä ja parantaa työssä jaksamista niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta.

Ihmisten johtamisessa on aina omat haasteensa. Toimeksiantajayrityksen kahdelle uudelle osastopäälliköille tehdystä teemahaastattelusta kävi ilmi, että hankalinta osastopäällikön tehtävissä toimeksiantajayrityksessä on heidän kokemuksensa mukaan ihmisten johtaminen ja työhyvinvoinnin varmistaminen (Mäensivu & Nissilä 24.2.2021). Tämä sama

asia käy ilmi Järvisen (2005, 134) kirjassa Ammattina esimies, jossa suurimmaksi esihenkilötyön haasteeksi on kyselytutkimuksen perusteella koettu ihmisten johtaminen, negatiivisista asioista viestiminen, oma työssä jaksaminen sekä esihenkilöksi ryhtymisen haasteet. Kaikessa esihenkilötyön haasteellisuudessa korostuu näin ollen vuorovaikutus ihmisten kanssa ja ihmisten johtaminen.

Ihmisten johtaminen lähtee hyvistä vuorovaikutustaidoista. Vuorovaikutuksen tulee aina olla avointa ja kuuntelevaa. Viestinnässä työntekijöille on hyvä korostaa yksikön perustehäviä, käyttää monipuolisia viestintäkanavia, kysyä ja tutkia tapoja viestiä sekä sopia viestinnän tavoista ja arvioida niiden onnistuneisuutta. Ajankohdalla ja viestinnän tavalla ja paikalla on vaikutusta vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Esihenkilön tulee ymmärtää etenkin etätyöskentelyn tultua yleiseksi tavaksi toimia, miten viestii työntekijöilleen etänä. Viestinnän onnistuminen on paljon kiinni siitä, miten viestitään, jopa enemmän kuin siitä mitä viestitään. Henkilökohtainen viestintä ja videokeskustelut ovat vahvoja tapoja toimia, sillä ne ovat persoonallisia ja reaaliaikaisia. Sähköpostilla ja yleisillä tiedotteilla viestiminen eivät ole vahvoja vuorovaikutuksen kanavia työntekijöille, sillä niistä puuttuu ihmisten kohtaaminen. (Hyppänen 2013, luku 1.) Viestintätapojen vaikutusjärjestys alla kuviossa 2.



Kuvio 2. Viestintätapojen vaikutukset – vahvimmasta heikoimpaan (mukaillen Hyppänen 2013)

3.2 Työyhteisön ongelmatilanteiden kohtaaminen

Työyhteisössä vastaan tulevien ongelmatilanteiden käsittely on aina esihenkilöiden ja johtoryhmän vastuulla. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa usein siihen, miten avoimesti ongelmatilanteista on ollut tapana puhua ja viestiä. Ratkaisutilanteissa on johtoryhmällä ja esihenkilöillä tärkeä rooli toimia esimerkkinä työyhteisölle, sillä heidän asenteensa ja suhtautumisensa ongelmatilanteisiin välittyy vahvana työntekijöille, jotka ottavat herkästi mallia johtajistaan. (Järvinen 2014.)

Esihenkilön työyhteisössä kohtamia ongelmatilanteita ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat, henkilölähtöiset ongelmat ja yhteistyön ristiriidat. Muutosjohtamisessa tärkeintä on selkeä viestintä ja perustelut muutokselle. Työntekijöille on myös annettava mahdollisuus reagoida muutokseen kertomalla palautetta ja esittämällä kysymyksiä muutoksen toimeenpanosta. Ihanteellista on saada työntekijät kokemaan osallistuvansa muutoksen läpivientiin, jolloin heidän pelkonsa työn suorituksen kärsimisestä ja työn jatkumisesta jäävät vähemmälle. Kriisitilanteeksi voidaan luokitella sellaiset tilanteet, joihin yritys tai työyhteisö ei ole osannut varautua, sillä muutos on äkillinen, uusi ja odottamaton. Kriisi on yleensä tilanne, josta selviytymistä ei osata määritellä ja lopputulos on epäselvä. (Järvinen 2014, luku 5.)

Rakenteellisia ongelmia työyhteisön toiminnassa ovat puutteet ja epäselvyydet toimintataivoissa, työjärjestelyissä tai pelisäännöissä. Kaikki lähtee siitä, että esihenkilöt ymmärtävät missä rakenteelliset heikkoudet ovat ja miten niihin päästään käsiksi. Tilanteita tulee ennaltaehkäistä huolehtimalla työjärjestelyjen ja toimintatapojen kunnosta päivittämällä ja viestimällä niistä jatkuvasti. (Järvinen 2014, luku 5.) Tällaisia rakenteellisia prosesseja toimeksiantajayrityksellä on monia ja niiden kunnosta vastaavat osastopäälliköt yhdessä assistant team leadereiden kanssa. On erityisen tärkeää, että suuri ja vaihtuva työyhteisö on ymmärtänyt työjärjestyksen ja työpaikan pelisäännöt ja prosessit, joilla töitä kuuluu tehdä.

Henkilölähtöiset ongelmatilanteet voidaan toisinaan pitää jopa työyhteisön vaikeimpina tilanteina. Etenkin esihenkilöiden näkökulmasta, sillä heidän on roolinsa puolesta puututtava tilanteisiin yksilön työsuorituksen tai käyttäytymisen korjaamiseksi. Pahimmillaan huonosti työyhteisössä käyttäytyvät henkilöt vaarantavat muidenkin työsuorituksen ja työssä viihtymisen. Tällaiseen tilanteeseen puuttuminen voi olla esihenkilölle epämieluisaa. Usein kuitenkin huonon käytöksen taustalla on henkilön yksityiselämässä tai muussa arjessa tapahtuneet asiat. Tällöin esihenkilö joutuu pohtimaan, miten paljon nämä asiat kuuluvat työpaikalle ja mihin asti työnantajan roolissa tilanteeseen tulee puuttua. (Järvinen 2014, luku 5.)

Contact centerin asiakaspalvelutehtävissä työntekijän huono olo vaikuttaa usein suoraan asiakastytyväisyyteen. Mikäli työ tehdään laiskasti ja huolimattomasti, joutuvat muut työntekijät paikkailemaan huonosti voivan työntekijän jälkiä. Tällainen käytös vaikuttaa työntekijöiden välisiin suhteisiin ja huonontaa työilmapiiriä. Osastopäälliköiden on siis ehdottoman tärkeää olla tietoisia työntekijöiden voinnista ja pitää huolta työssä jaksamisesta välttääkseen henkilölähtöisten ongelmatilanteiden kehittymisen.

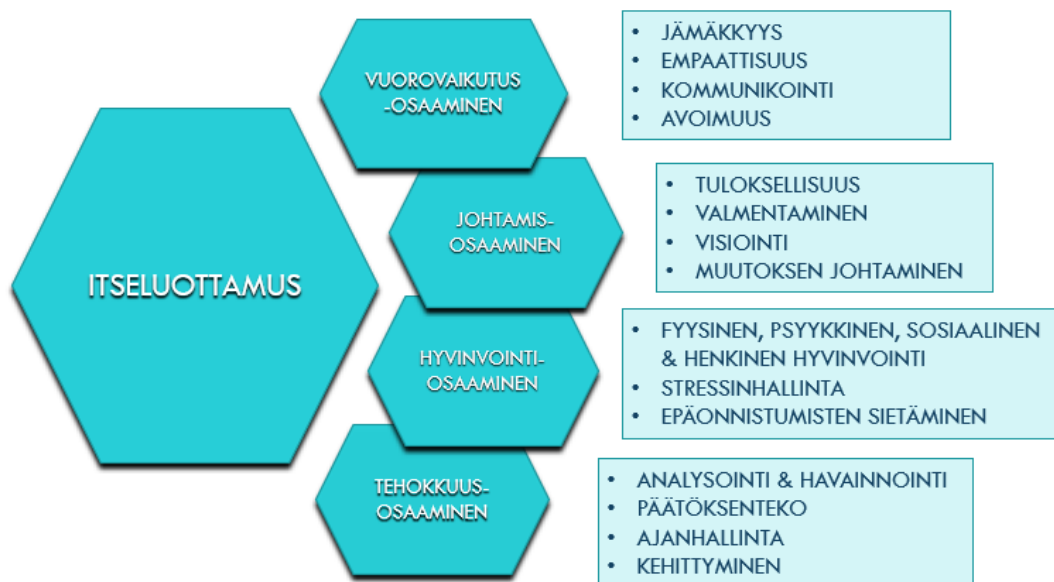
Mitä enemmän työn suorittamiseen vaaditaan yhteistyötä toisen osaston tai yksikön kanssa, sitä herkemmin kanssakäyminen voi hankaloitua. Pahimmillaan yhteistyön ongelmat ajautuvat vastakkainasetteluun, jossa kukaan ei kykene suoriutumaan kunnolla tehtävistään, eikä kellekään ole enää motivaatiota ratkaista ilmenneitä yhteistyön ongelmia. Tämä koettelee työpaikan ilmapiiriä ja yhteistyön sujuvuutta. (Järvinen 2014, luku 5.) Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja osastopäälliköiden on päivittäin tehtävä yhteistyötä niin muiden osastojen kuin yhteistyökumppanienkin kanssa. Yhteistyön kehittämistä on pidettävä yllä jatkuvasti, jotta sen sujuminen voidaan varmistaa.

4 Oman työn hallinta ja itsensä johtaminen

Oman työn hallinnassa on kyse itsensä johtamisen taidosta. Esihenkilön itsetunnolla ja itsensä tuntemisella on suuri merkitys omaan työssä jaksamiseen. Hyvän itsetunnon omaava esihenkilö haluaa johtaa ihmisiä, hän pitää työstään ja haluaa kehittyä jatkuvasti paremmaksi työssään. Epävarmuuden hyväksyminen takaa hyvän itsetunnon, joka auttaa selviämään epäonnistumisista. Päätäväisyys ja rohkeus valinnoissa, joita esihenkilönä on poikkeuksetta tehtävä, vahvistavat hänen uskottavuuttaan työyhteisössä. Myös hauskanpito ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen auttavat esihenkilöä jaksamaan paremmin ja kohtavat itsetuntoa. (Harvard Business Review 2008.)

4.1 Itsensä tunteminen

Esihenkilötyön ammattiosaaminen koostuu monista eri osa-alueista. Nämä voidaan jakaa vuorovaikutuksen, johtamisen, hyvinvoinnin ja tehokkuuden osaamisalueisiin. Tasapaino näiden välillä auttaa keskittymään niin työn tehokkuuden kuin hyvinvoinninkin vaatimukseen. Kaiken tämän perustana on itseluottamus, joka kertoo esihenkilön arvoista, persoonasta ja periaatteista. Esihenkilötyössä peilataan omaa toimintaa itseluottamuksen kautta rakentuneeseen minäkuvaan. Kuviossa 3 on havainnollistettu näitä itseluottamukseen vaikuttavia osa-alueita. (Hyppänen 2013, luku 1.)



Kuvio 3. Esihenkilötyön ammattiosaamisen osa-alueet (mukailen Hyppänen 2013)

Oman persoonallisuuden piirteiden tunnistaminen on itsensä tuntemisen ja itseluottamuksen perusta. Itsensä tunteva esihenkilö osaa tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, käyttäytymismallinsa ja hyödyntää voimavarojaan itselleen sopivalla tavalla. Itsensä tunteva johtaja toimii tavoitteellisesti ja kantaa vastuun omista valinnoistaan, jotka hän osaa perustaa omien arvojensa ja ihanteidensa mukaisesti. Tällöin itsensä ja muiden johtaminen ei tunnu suoritukseen pakottamiselta vaan luontaiselta tavalta toimia ja se tuottaa iloa tekijälleen. Rehellinen käsitys omasta itsestään myös selkeyttää viestintää muille, joka auttaa ymmärretyksi tulemisessa. (Salmimies 2008, 22 & 43.)

Esihenkilön ollessa motivoitunut oman työnsä tuloksista ja kiinnostunut itsensä kehittämisestä, hän pääsee tavoitteisiinsa ja sitoutuu työhönsä. Erityisesti työssä saavutettu flow-tila on työssä jaksamisen ja jokaisen henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta arvokasta. Flow-tila voidaan määritellä onnellisuuden tunteeksi, jolloin toiminta ja osaamistaso ovat sopusuhteessa omiin voimavaroihin ja tavoitteisiin nähden. Tällöin työn tekemiseen ei tarvitse etsiä motivaatiota, vaan työ on itsessään motivaattori eli aikaansaava voima työn suoritukselle. (Salmimies 2008, 87-88.)

4.2 Henkilökohtainen tehokkuus

Kiireen tunne haastaa usein työssä suoriutumista ja lisää stressiä. Kiireen hallinta ei ole yksinomaan aikataulujen ja kalenterien täyttämistä suunnitelmilla vaan se on myös asennoitumista kiireeseen. Työyhteisössä esihenkilöllä on tärkeä rooli kiireen tunteen mitätöimisessä ja työnhallinnan tunteen parantamisessa. Tämä vähentää riittämättömyyden tunnetta ja parantaa työssä jaksamista. (Aarnikoivu 2013, luku 4.7.) Kiire on usein selityksenä sille, ettei työssä ole ehditty keskittyä tärkeimpiin tehtäviin ja se myös monesti hyväksytään selitykseksi sellaisenaan. Mikäli itsensä johtamiselle ja esihenkilötyön aikatauluttamiselle ei ole koskaan aikaa, on sen merkitys aliarvioitu ja itsensä johtamisen työ priorisoitu liian matalalle. (Aarnikoivu 2013, luku 4.1.)

Tehokasta esihenkilötyötä on ymmärtää työtehtävien priorisointi oikein, jotta sekä suoran että epäsuoran esihenkilötyön (kuvio 4) tekemiselle jää riittävästi aikaa. Usein keskitytään enemmän suoran esihenkilötyön tehtäviin, jotka ovat konkreettisesti työntekijöille näkyviä toimia. Kuitenkin epäsuoran esihenkilötyön priorisointi auttaa esihenkilöä tehtävässään johtaa työntekijöitä parempiin tuloksiin ja parantaa yhteistyötä muiden tiimien ja esihenkilöiden kanssa. Epäsuora esihenkilötyö auttaa parantamaan henkilökohtaista tehokkuutta omassa työssään ja keskittymään olennaiseen.

Suora esihenkilötyö	Epäsuora esihenkilötyö
<ul style="list-style-type: none"> • läsnäolo ja työntekijöiden huomioiminen • valmennustoimet ja työn seuranta • palautteen antaminen ja työntekijöiden motivointi • työn johtaminen ja organisointi 	<ul style="list-style-type: none"> • palaverit toiminnan parantamiseksi • oman ajan suunnittelu • oman työn kehittäminen • valmentamisen suunnittelu

Kuvio 4. Suora ja epäsuora esihenkilötyö (mukaillen Aarnikoivu 2013)

Organisaation on hyvä varmistaa, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa suoriutua heille määrättyistä tehtävistä. Esihenkilön tulee osata vaatia itselleen aikaa oman ajan suunnitteluun ja itsensä kehittämiseen, joilla hän varmistaa oman aikataulunsa hallintaa. Kiire ei saa olla hyväksytty selitys sille, ettei esihenkilöillä ole aikaa suoriutua perustehtävistään haluamallaan tavalla. Henkilökohtainen tehokkuus ei ole määrällistä suorittamista vaan olennaiseen keskittymistä, jolloin tehtävät tulee suoritetuksi oikeassa järjestyksessä ja omalla ajallaan suunnitelmallisesti. (Aarnikoivu 2013, luku 4.)

4.3 Itsensä johtamisen merkitys

Itsensä johtamisen taito ja itsensä tunteminen auttavat esihenkilöitä olemaan parempia johtajia. Esihenkilön on hyvä tunnistaa omat käyttäytymismallinsa ja osata hallita omia tunteitaan. Kun esihenkilö on tietoinen siitä, miten omat tunnetilat ja käytös vaikuttavat työyhteisössä, hallitsee hän tunnejohtamisen taidon. Tämä auttaa häntä johtamaan itseään kohti haluamia tavoitteita ja se auttaa häntä myös johtamaan muita. Kaikki tämä vahvistaa esihenkilön itseluottamusta ja uskottavuutta työyhteisössä. Itseluottamuksen vahvistaminen vähentää myös stressiä ja auttaa esihenkilöä uskomaan omaan tekemiseensä ja sitä kautta suoriutumaan paremmin tehtävistään. (Forbes 2014.)

Ymmärrys omasta roolista työyhteisössä on tärkeää työn suorittamisen mielekkyydelle ja tehokkuudelle sekä työssä viihtymiselle. Esihenkilötyössä yksi tärkeimmistä tehtävistä on tiedostaa oma johtajuutensa ja kehittää omaa esihenkilötyönsä toteutumista vahvalla itsensä johtamisella. Organisaation tulee tukea esihenkilöitä kehittymään jatkuvasti omassa työssään sekä selkeyttää kaikille omaa roolia työyhteisössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Rooliymmärrys auttaa myös työntekijöitä ottamaan suurempaa vastuuta omasta työstään ja itseohjautumaan työtehtävissään. Kaikki tämä parantaa työhyvinvointia ja työyhteisön yhteistyötä kokonaisuutena. (Aarnikoivu 2013, luku 3.)

Työhyvinvoinnin parantaminen lisää työntekijöiden suorituskykyä ja halua kehittyä työssään. Se myös vähentää työstressistä ja -uupumuksesta johtuvia sairaspöissaoloja. Sairaspöissaolot ovat suuri kulu organisaatiolle ja mikäli sairaspöissaolot johtuvat huonojen työolojen aiheuttamasta stressistä, on organisaatio epäonnistunut kantamaan vastuun työntekijöiden yksilöllisestä hyvinvoinnista. Lisääntyvä stressi työn suorittamisesta ja epämieluisat työolosuhteet lisäävät univaikeuksia, heikentävät keskittymiskykyä ja pahimmillaan johtavat masennukseen tai mielenterveysongelmiin. Pitkittyneet sairaspöissaolot kuormittavat siis niin työntekijöitä yksilöinä kuin työnantajaa yrityksenä. Työhyvinvointiin panostaminen on tästä syystä erityisen tärkeää ja se on sekä yksittäisen työntekijän että organisaationkin vastuulla. (Manka & Manka 2016, 27-34.)

5 Itsensä johtaminen jaksamisen tukena – opas contact centerin esihenkilötyöhön

Tämän luvun sisältö käsittelee opinnäytetyön sekä sen produktiosuuden suunnittelua, etenemistä ja valmistumista. Opinnäytetyön hahmottelu ajatuksen tasolla alkoi syksyllä 2020, kun opinnäytetyön kirjoittaja jäi opintovapaalle osastopäällikön työstään toimeksiantajayrityksellä. Ajatus esihenkilötyöhön liittyvästä opinnäytetyöstä oli selkeä valinta kirjoittajalle omakohtaisen työkokemuksen myötä. Opinnäytetyöstä haluttiin tehdä toimeksiantajayrityksen käyttöön jotain konkreettista, joten toiminnallisen opinnäytetyön toteutusmalli vaikutti sopivimmalta.

5.1 Suunnitelma ja aikataulu

Opinnäytetyön suunnitelman kirjoitus aloitettiin helmikuun alussa ja sen myötä keskusteltiin toimeksiantajayrityksen kanssa produktiosuuden rakentamisesta. Helmikuussa järjestettiin ensimmäinen palaveri toimeksiantajayrityksen kanssa aiheesta. Palaverissa käytiin läpi eri vaihtoehtoja, joilla voitaisiin konkretisoida opinnäytetyön haluttua aihealuetta produktin muotoon. Opinnäytetyön produktiksi päätettiin yhdessä opas, jonka aiheena on Itsensä johtaminen jaksamisen tukena. Opas on rakennettu Yritys X:n contact centerin osastopäälliköille. Oppaan tavoitteena on ensisijaisesti tukea osastopäälliköiden jaksamista hektisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Itsensä johtamisen merkityksen ymmärtämisellä ja vahvalla oman ajan hallinnalla on merkitystä esihenkilön jaksamiselle ja suoriutumiselle jokapäiväisessä työssä.

Opinnäytetyön kirjoittamisen alkuperäinen aikataulu tähtäsi siihen, että opinnäytetyö ja sen produktiosuus olisivat valmiita toukokuun 2021 loppuun mennessä. Kuitenkin opintovapaalla aikaa työn laatukselle oli ennakoitua enemmän, joten opinnäytetyön koko prosessi valmistui huhtikuun loppuun mennessä. Alla (taulukko 5) on luettavissa viikkotason aikataulu opinnäytetyön ja sen produktiosuuden rakentamisesta.

Taulukko 5. Opinnäytetyön toteutunut aikataulu

Vko	Aikataulu
6	Opinnäytetyösuunnitelman laatimista
7	Palaveri toimeksiantajayrityksen kanssa produktista. Opinnäytetyösuunnitelman työstämistä.
8	Teemahaastattelun laatiminen, haastattelu & sen litterointi
9	Opinnäytetyösuunnitelman laatimista ja lähteiden etsintää.

10	Opinnäytetyösuunnitelman palautus Kontoon. Palaveri toimeksiantajayrityksen kanssa produktin suunnitelman lukkoon lyömiseksi. Viitekehysten kirjoituksen aloitus.
11	Viitekehysten kirjoittamista
12	Viitekehys valmistuu. Opinnäytetyön 1/3 palautus Kontoon.
13	Ohjaajan palautteen huomioiden mukaiset korjaukset & produktin eli oppaan laatimisen aloitus
14	Opas valmistuu & palautetaan toimeksiantajayritykselle kommentoitavaksi
15	Toimeksiantajayrityksellä ei muutosehdotuksia, joten produktiosuus valmistuu. Oppaan ja opinnäytetyön 2/3 palautus Kontoon
16	Ohjaajan kommenttien mukaiset korjaukset & opinnäytetyön viimeistelyn aloitus
17	Opinnäytetyön viimeistelyä ja oikolukua
18	Opinnäytetyö valmis & palautettu arvioitavaksi

5.2 Aineiston kokoaminen

Ennen oppaan laatimista, keskityttiin opinnäytetyön viitekehysten kirjoittamiseen. Lähteitä lukemalla kerättiin myös aineistoa opasta varten. Osa oppaan lähdeaineistosta kerättiin opasta laatiessa. Yhtenä tärkeänä lähteenä toimi toimeksiantajayritykseltä saatu Team Leader Tasks -työtehtävälisteri, johon on koottu contact centerin osastopäällikön tärkeimmät työtehtävät päivä-, viikko- ja kuukausitasolla (Liite 1). Muuta lähdeaineistoa etsittiin Haaga-Helian kirjaston Finnan hakutoiminnon kautta sekä hyödyntämällä Theseuksesta valmiiden opinnäytetöiden lähteitä. Työsuojelun ja Työterveyslaitoksen lähteitä löytyi Googlen kautta. Kaikki käytetty lähdeaineisto on virtuaalista, e-kirjoina tai Internet -sivuilta luettavissa.

Aineistona käytettiin myös opinnäytetyön kirjoittajan omakohtaista kokemusta osastopäällikön tehtävistä toimeksiantajayrityksellä. Etenkin luvun 2 lähteenä on kirjoittajan oma työkokemus toimeksiantajayrityksellä. Lisäksi haastateltiin kahta uusinta osastopäällikön tehtävissä aloittanutta esihenkilöä tämänhetkisen tilanteen kartoittamiseksi ja saatua aineistoa käytettiin hyödyksi opasta rakennettaessa. Haastattelu toteutettiin telemahaastatteluna helmikuun lopulla ja se äänitettiin ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Keskustelut toimeksiantajayrityksen osastopäälliköiden kanssa opinnäytetyön aiheesta sai positiivisen vastaanoton ja etenkin uudet osastopäälliköt ja assistant team leaderit kertoivat kaivaneensa tällaista konkreettista opasta työnsä tueksi.

5.3 Oppaan sisältö ja rakenne

Opas on laadittu mahdollisimman kattavaksi ja selkeäksi. Siitä on palautettu opinnäytetyön liitteenä tyyllitelty PDF-muotoinen versio. Sisältö rakentuu teoriapohjalle, harjoituksille ja käytännön vinkeille. Alun Lukijalle - osuudessa kerrotaan oppaan tarkoitus ja avataan hieman tarkemmin oppaan sisältöä. Tämän jälkeen käydään läpi osastopäällikön työtehtävät ja vastuut. On tärkeää kerrata osastopäällikön tehtäväkuvaus, vaikka opasta lukeva osastopäällikkö olisikin tietoinen työtehtävistään. Kokonaisuutta hahmottamalla on helpompaa nähdä mihin kaikkeen aika tulisi riittää ja mihin kaikkeen sitä tulisi osata suunnitella.

Oppaassa kerrotaan esihenkilötyön tärkeistä osa-alueista ja itsensä johtamisen teoriaa. Lukija haastetaan pohtimaan itsensä tuntemista, jotta teoriaa voidaan ymmärtää paremmin myös käytännössä. Kiireen hallinnassa tärkeimmäksi nostetaan asennoituminen kiireeseen sekä annetaan vinkkejä yhteiseen kiireen hallitsemiseen. Oppaassa käydään läpi selkeitä ohjeita aikatauluttamisen parantamiseksi niin tavanomaisessa osastopäällikön arjessa kuin kiireiselle perehdytysjaksolle valmistautuessa.

Henkilökohtaista tehokkuutta avataan omassa osuudessaan. Tässä korostetaan työtehtävien priorisointia, suorittamalla tärkeimmät tehtävät ensin ja keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan. Liian paljon tehtävää kerralla hajottaa helposti aikataulun ja sotkee työn laatua. Haasteita pohditaan omassa luvussa, jossa pureudutaan aikataulujen epäonnistumisen syihin ja pyritään antamaan ratkaisuja niiden selättämiseksi.

Yhteenvedossa pohditaan tämän oppaan tärkeintä sanomaa, mitä hyötyä tästä kaikesta on osastopäälliköille heidän omassa arjessaan. Miten he jaksavat esihenkilöinä paremmin ja saavat työstään enemmän irti niin ajallisesti kuin fiiliksenkin puolesta. Oman ajan tärkeys ja ajanhallinnan tunne vahvistavat itsetuntoa ja parantavat työssä viihtymistä. Opas pyrkii antamaan näihin vastauksen ja haastaa osastopäälliköt testaamaan sen oppeja käytännössä.

Oppaan sisällysluettelo:

1. Lukijalle
2. Mitä minulta odotetaan osastopäällikkönä?
 - 2.1. Päivittäiset tehtävät
 - 2.2. Viikoittaiset tehtävät
 - 2.3. Kuukausittaiset tehtävät
3. Itsensä johtaminen – mitä se tarkoittaa?

4. Kiire – se ainainen kirosana
5. Henkilökohtainen tehokkuus käytännössä
 - 5.1. Aikataulutuksen suunnittelu arjessa
 - 5.2. Perehdytysjakso lähestyy – miten valmistaudun?
6. Ajanhallinnan haasteet
7. Yhteenvetona – mitä hyötyä tästä kaikesta on?

6 Pohdinta

Tässä osuudessa käydään läpi opinnäytetyön tulokset, johtopäätökset ja kehittämiskohdeet. Lisäksi esitellään omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana ja arvioidaan kirjoittajan ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eli produktin jälkikäsitteilyn suunnitelmaa avataan myös tässä luvussa.

6.1 Opinnäytetyön lopputulos

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa työkaluja esihenkilöiden työssä jaksamiselle itsensä johtamisen kautta. Prosessissa haluttiin luoda jotain käytännöllistä, helposti lähestyttävää ja ajankohtaista. Lopputuloksena opas Yritys X:n contact centerin osastopäälliköiden arkeen itsensä johtamisen kirkastamiseksi ja sitä kautta työssä jaksamisen tukemiseksi. Opinnäytetyöprosessissa haluttiin nostaa esiin oman ajanhallinnan merkitys hektisessä työympäristössä ja oman ajan suunnittelun tärkeys esihenkilöiden omassa työhyvinvoinnissa.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden valmistuttua, se lähetettiin toimeksiantajayritykselle kommentoitavaksi. Annetuissa palautteissa kehuttiin yhteistyön esiin nostamista oppaan yhtenä keskeisimmistä aiheista. Myös oppaan käytännölläisyyttä kiiteltiin. Yhteistyötä muiden osastopäälliköiden ja oman esihenkilön kanssa haluttiin oppaassa korostaa, sillä tällä hetkellä ajankäytöstä ei toimeksiantajayrityksellä suunnitelmallisesti keskustella. Jokainen osastopäällikkö tuntuu olevan yksin oman aikatauluttamisensa kanssa, joka lisää painetta työssä suoriutumiseksi ja haastaa työssä jaksamista. Olisi tärkeää muistaa, että contact centerin toimintaa johdetaan yhdessä ja useat työtehtävät ovat kaikkien johtoryhmän jäsenten vastuulla. Muiden tuki on tärkeää uuden opettelussa ja aikatauluttamisen käytännön harjoittelusta saa enemmän irti, kun se tehdään yhdessä.

Opas on tarkoitus esitellä kaikille toimeksiantajayrityksen osastopäällikölle toukokuun lopulla yhteisessä palaverissa, jolloin kirjoittaja pääsee esittelemään opinnäytetyön tuotoksen muille. Tämän jälkeen osastopäälliköt saavat viikon aikaa tutustua itsenäisesti oppaaseen ja pitämään kirjaa omasta ajankäytöstä. Seuraavassa palaverissa harjoitellaan yhdessä oppaassa esitettyjä harjoituksia ja sovitaan käytännön toimista jatkossa. Opas on tarkoitus julkistaa toimeksiantajan sisäisessä intranetissä ja se tulee olemaan saatavilla kaikille osastopäälliköille ja assistant team leadereille. Kirjoittaja tekee julkaisun ja esittelee tässä oppaan tarkoituksen sekä rohkaisee kaikkia perehtymään oppaaseen ja hyödyntämään sitä jokapäiväisessä työssään.

6.2 Jatkokehitysehdotukset

Esihenkilön on tärkeää kokea hallitsevansa työympäristönsä tapahtumia ja tätä kautta ymmärtää muutosta sekä sietää kiirettä. Näin vastoinkäymiset muuttuvat uhista haasteiksi ja työ säilyttää mielekkyytensä. Tämä vähentää työn kuormitusta ja sillä on selkeä yhteys työssä jaksamiseen. (Salmimies 2008, 60.) Hallinnan tunne saavutetaan hyvällä itsensä johtamisen taidolla, jolloin esihenkilö tiedostaa vastuun oman ajanhallinnan merkityksestä yhtenä työtehtävänä. On osattava raivata aikaa itselleen, jotta pystyy keskittämään aikaansa muille. (Aarnikoivu 2013, luku 4.1.)

Itsensä johtaminen työssä jaksamisen tukena olisi tärkeää sisäistää kaikissa esihenkilötehtävissä ja organisaatioissa. Organisaatioiden olisi hyvä varmistaa, että kaikkien esihenkilöiden kanssa käydään läpi itsensä johtamista ja sen merkitystä jokapäiväisessä työssä. Esihenkilöiden perehdytyksessä tulisi opetella oppaassakin läpikäytyjä ohjeita oman ajanhallintaan liittyen. Yritysten johtoryhmien tulisi varmistaa, että esihenkilöillä on aikaa oman ajanhallinnan toteuttamiseen ja seurata itsensä johtamisen toteutumista työyhteisössä. Esihenkilöiden olisi hyvä myös itse tiedostaa oma vastuunsa ajanhallinnan suhteen ja osata vaatia aikaa itsensä johtamisen toteuttamiselle.

Ajankäytön hallinta on tärkeää niin työssä kuin arjessakin. Stressiä koetaan usein ajan puutteen takia, vaikka oikea syy stressille kiireisessä elämässä on yleensä ajanhallinnan puute. Kiire koetaan ahdistavaksi, mikäli sitä ei pysty itse kontrolloimaan. (Työterveyslaitos 2014). Oppaan aihe on siis ajankohtainen myös muissa suurissa työmääriä ja kiireisiä aikatauluja sisältävissä asiantuntijatehtävissä. Vaikka opas on rakennettu toimeksiantajayrityksen contact centerin osastopäälliköille, voidaan sen oppeja hyödyntää jopa arkisessa elämässä. Mikäli valinnat ajankäytöstään pystyy tekemään itse, on kiire siedettävämpää ja jopa mieluisaa. Tästä syystä itsensä johtamisen ja oman ajankäytön hallinta ovat tärkeitä taitoja meille jokaiselle. Se auttaa luomaan lisäarvoa omalle ajalle ja keskittymään olennaiseen.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Koin opinnäytetyön kirjoittamisen mielenkiintoiseksi ja palkitsevaksi prosessiksi. Olen tyytyväinen lopputulokseen, jonka sain toteutettua nopeammin kuin olin ajatellut. Aihevalintana esihenkilötyössä jaksaminen on ollut itselle selkeä jo pitkään ja käytännönläheisenä ihmisenä toteutus oppaan muodossa oli mieluisaa. Motivaatio kirjoittamisen suhteen oli siis kohdillaan ja tästäkin syystä opinnäytetyö valmistui kuukautta ennen alkuperäistä suunnitelmaa.

Aiheena esihenkilötyön kehittäminen ja työssä jaksamisen tukeminen ovat tulleet tutuksi oman työkokemuksen kautta. Olen ihmisenä hyvin ratkaisukeskeinen ja aikaansaava, joten lähdän mielelläni työssä ja vapaa-ajalla johtamaan erilaisia projekteja. Opinnäytetyöprosessin läpivieminen oli motivoivaa, sillä koen tämän prosessin jatkuvan opintovapaani jälkeen palatessani takaisin työhöni toimeksiantajayrityksen osastopäällikkönä. Koen oppimisen kunnolla vasta alkavan, kun pääsen toteuttamaan rakentamani oppaan ohjeita käytännössä ja keskustelemaan niiden läpiviennistä muiden osastopäälliköiden kanssa.

Omaa ammatillista osaamistani tämä opinnäytetyöprosessi tuki vahvasti. Opintovapaalla ehdin tutustua aiheeseen ja rakentaa työtä rauhassa. Uskon tämän ajan kasvattaneeni mi-
nua esihenkilönä jo siinä määrin, että koen pystyväni auttamaan muita etenkin uusia esihenkilöitä suoriutumaan työstään paremmin. Opasta rakentaessani jouduin pohtimaan myös omaa tapani työskennellä ja huomasin asioita, joissa olen onnistunut ja joissa on selkeästi vielä parannettavaa. Kuitenkin tärkeintä on oma tahtotila ja usko omaan kykyyn kehittyä paremmaksi esihenkilöksi itsensä johtamisessa ja omassa aikatauluttamisessa. Myös yhteistyö ja avun sekä palautteen pyytäminen ovat tärkeitä itsensä kehittämisen onnistumisessa. Ei pidä pyrkiä olemaan liian täydellinen ja on osattava olla tyytyväinen omaan suoriutumiseen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskey olennaiseen, esimies. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>. Luettu 29.3.2021.

Forbes 2014. The Use of Emotional Intelligence For Effective Leadership. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2014/12/29/the-use-of-emotional-intelligence-for-effective-leadership/?sh=53bb79c16d1e>. Luettu 22.3.2021.

Harward Business Review 2008. 7 Steps to Boost Your Leadership Self-Confidence. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/05/7-steps-to-boost-your-leadersh#>. Luettu 24.3.2021.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu 22.3.2021.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAEBHXCTDG#kohta:5>. Luettu: 26.3.2021.

Manka M-L & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b1040](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAHBXCTEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b1040). Luettu 29.3.2021.

Mäensivu M. & Nissilä H. 24.2.2021. Osastopäälliköt. Yritys X. Teemahaastattelu. Helsinki.

Rötkin L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI\(\(c4\)\(\(20\)POMOLLE\(\(20\)/piste:b137](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:TERVEISI((c4)((20)POMOLLE((20)/piste:b137). Luettu 24.3.2021.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAJBHXCTDG#kohta:1/piste:b32>. Luettu 24.3.2021.

Työsuojelu 2021. Työturvallisuuden perusteet. Asiantuntija- ja toimistotyö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-_ja_toimistoty#a47a918f. Luettu 23.3.2021.

Työsuojelu 2021. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija- ja_toimistotyotietoty_kognitiivinen_kuormittuminen_ ja_tietoergonomia#a47a918f. Luettu 23.3.2021.

Työterveyslaitos 2017. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva/>. Luettu 23.3.2021.

Työterveyslaitos 2014. Eikö aika riitä? Aikapula on pitkälti korviesi välissä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/eiko-aika-riita-aikapula-on-pitkalti-korviesi-valissa/>. Luettu 20.4.2021.

Liitteet

Liite 1. Teamleader tasks

Daily tasks	Description
Follow up yesterday's figures	Use your tools to follow up on the figures from yesterday. Qualify and prioritize the day and find focus areas.
Keep track of your team	Is everyone at work? Any sick leave to be aware of? Anyone back from sick leave, you must talk to? Late arrivals that you have not heard from? Talk to Staffing if needed.
Greet all staff members	When they come to work – and greet them when you meet them throughout the day as well
Light monitoring	Observe agents on the floor – Is everyone doing their job? Is anyone sitting with their mobile phone? If people are on break, encourage them to go to the break room or outside.
Answer questions – Ask me / Floor Coaching	Answer any questions you get from the agents. Remember to encourage them to search for the answer themselves or trust their own solutions. We love when people trust themselves. In most cases they know the solution when asking – and then there is no need to ask.
Weekly tasks	Description
Highlight weekly happenings and send them to the Manager	Remember to do this within the deadline. It is usually Friday. Include all happenings that had an impact on our daily work. Use your observations from the daily tasks.
Follow-up talk with Assistant Team Leader	Go through the weekly target and results, training progress and focus areas. Remember to set specific and measurable learning targets.
Be part of management meeting	From your daily follow up and the training of the agents, you are already prepared. The best preparation for management meeting is through knowledge of your agents work – and you get that by the training and development of your agents.
Be prepared for operative work	Working in our everyday operation keeps you sharp on our routines and gives you the opportunity to lead by example. Use the tools you are coaching to your agents.
Send out team results	Use the score card. No need for Excel – it is a time consumer. Remember to praise progress and give the agents a few short pointers on both maintenance of improvements and how to get better results.
10-15 hours training with the agents	This can be CPT, Co-listening, email, case, chat, training in new activities, routines etc. Aim to have three to four agents with thorough follow up and focus. Same goes for the ATL. A total of six to eight agents with close follow up. Remember to maintain the rest of the team as well. For maintenance, have minimum of one hour co-listening on every agent on your team each month.
Morning pep	Prepare a morning pep talk or meeting if needed. Use the morning meeting cards to find activities to pep the agents.
Follow up on Launchpads/HoN-comments/Cashier errors/SND	Gather feedback to the agents through following up on the quality of the different channels. Listen to the phone calls to see how we can improve – both our agent's performance, but also our routines.
Plan next week's training	Book all dates for next week's training. Remember to inform staffing within the deadline. The earlier the better.
Monthly tasks	Description
One2One (RAQ) with every agent	If needed or if there is a challenge with an agent, have more than one general follow up. Schedule 20-30 mins depending on the agent and go through performance, thriving and plan for continuous development or maintenance of results.
One hour of co-listening on every agent on your team.	Make sure to maintain the progress or current results on the agents by scheduling at least one hour of co-listening on every agent.
One2One with manager	Your own One2One with the manager to go through your results and progress on the team. Also, your possibility to talk about how you thrive on the workplace.
Plan morning meetings with your colleagues	Schedule the content of the morning meetings according to unit focus, campaigns, new releases in the company etc.

Liite 2. Teemahaastattelu 24.2.2021 -pohja

Haastateltavien tausta

- Kerro itsestäsi ja roolistasi contact centerillä
- Miten kauan olet toiminut tehtävässäsi

Oma työnkuva – esimiestyön tehtävälisteraus

- Perinteinen työpäivä ja toistuvat tehtävät
- Esimiestyön perustehtävät contact centerissä?
- Esimiestyön odotukset
 - Tiimiläisten näkökulma
 - Organisaation/yksikön näkökulma

Itsensä johtaminen ja oman työn hallinta

- Työn suunnittelu
- Työmäärän hallinta
- Priorisointi ja kiireaika

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

- Oma jaksaminen
- Työhyvinvointi
- Tuki työpaikalla

Lopetus

- Vapaa sana & muut kommentit





1. Lukijalle

Tämän oppaan tarkoituksena on auttaa osastopäälliköitä hahmottamaan oman työnsä kokonaisuutta ja hallitsemaan sitä paremmin. Tärkeintä on tiedostaa omat voimavarat ja osata hyödyntää niitä jokapäiväisessä työssä. On osattava johtaa itseään tehokkaasti, jotta on valmis johtamaan muita.

Käymme oppaassa läpi itsensä johtamisen käsitettä ja merkitystä. Käytännön aikatauluttamisen suunnittelua arjessa sekä kiireen keskellä. Kiirettä ja sen hallintaa harjoitellaan omassa osuudessaan. Lopuksi koetetaan saada selville, mihin aika aina katoaa ja arvioidaan oppaan hyödyllisyyttä osastopäällikön arjessa.

Toivottavasti tämä opas antaa sinulle vinkkejä parempaan jaksamiseen osastopäällikkönä ja auttaa suoriutumaan paremmin tehtävistäsi niin yksin kuin yhdessä muiden kanssa.

3

2. Mitä minulta odotetaan osastopäällikkönä?

- Osastopäällikkö on vastuussa organisaatiolle:
 - tiimin tuloksista
 - tiimin kehittämisestä
 - tiimiläisten työssä jaksamisesta
 - työhyvinvoinnin ylläpitämisestä
 - yhteistyön sujumisesta
 - laadun valvonnasta
 - toiminnan jatkuvasta kehittämisestä
- Osastopäällikkö on vastuussa itselleen:
 - oman aikataulun suunnittelusta
 - palautteen pyytämisestä
 - itsensä jatkuvasta kehittämisestä
 - työssä jaksamisesta
 - työstä palautumisesta

4

2.1. Päivittäiset tehtävät

- Toiminnan ja tulosten jatkuva seuraaminen on työn tehokkuuden ja laadun parantamisen kannalta tärkeää. Korjausliikkeet tulosten ja toiminnan parantamiseksi tarvittaessa.
- Tiimiläisten myöhästymisten & poissaolojen seuranta ja niihin puuttuminen.
- Hyvän työilmapiirin ylläpitäminen lähtee tervehtimisestä työpaikalle saapussa. Osastopäälliköiden tulee kannustaa työyhteisöä avoimeen keskustelukulttuuriin päivittäin.
- Kevyt monitorointi tarkkailemalla työn tekemistä ja toimintatapojen noudattamista. Tarvittaessa huomautus tilanteen korjaamiseksi.
- Kysymyksiin vastaaminen ohjaamalla oikean vastauksen äärelle.
 - Tärkeintä kannustaa oivaltamaan itse, kuin antaa suoria vastauksia.

Daily tasks
Follow up yesterday's figures
Keep track of your team
Greet all staff members
Light monitoring
Answer questions – Ask me / Floor Coaching

(Kuva 1. Team Leader Tasks - Daily tasks)

5

2.2. Viikoittaiset tehtävät

- Viikon poikkeavien tapahtumien raportointi omalle esihenkilölle perjantaisin.
- Keskustelu assistant team leaderin kanssa viikon tuloksista & tavoitteista.
 - Sovittava selkeät toimenpiteet ja aikataulutus.
- Johtoryhmän palaveriin osallistuminen valmistautuneena.
- Operatiivinen työ: Asiakaskontaktien tai tarvittavien jälkitöiden hoitaminen. Esimerkkinä oleminen tiimiläisille ja oman osaamisen ylläpitäminen.
- Lukujen raportointi tiimiläisille: Kehu ja anna vinkkejä. Huomioi etenkin pienet onnistumiset ja kehityssuunta.
- Suunnittele ja toteuta joka viikolle 10-15h valmennusta, joko vierikuuntelun, laatusurannan tai rutiinien kertaamisen kautta.
- Aamupalaverin/-julkaisun suunnittelu ja toteutus.
- Tulosten seuranta, etenkin asiakaspalautteiden läpikäynti ja analysointi.
- Suunnittele seuraavan viikon valmennukset:
 - Varmista, että osan valmennuksista suorittaa assistant team leader.
 - Muista keskustella vuorosunnittelun kanssa ja merkittäviä asioita näkyville.

Weekly tasks
Highlight weekly happenings and send them to the Manager
Follow-up talk with Assistant Team Leader
Be part of management meeting
Be prepared for operative work
Send out team results
10-15 hours training with the agents
Morning pep
Follow up on Launchpads/HotN-comments/Cashier errors/SND
Plan next week's training

(Kuva 2. Team Leader Tasks - Weekly tasks)

6

2.3. Kuukausittaiset tehtävät

- Vähintään yksi valmennuskeskustelu jokaisen tiimiläisen kanssa. Tarpeen mukaan useampia lyhyitä keskusteluja. Muista suunnitella ajoissa.
- Vähintään tunti vierikuuntelua jokaisen tiimiläisen kanssa. Vierikuunteluita voi hoitaa myös assistant team leader, kunhan tulokset käydään läpi osastopäällikön kanssa jatkoon valmistuksen suunnittelemiseksi.
- Keskustelu oman esihenkilön kanssa kuukauden tuloksista, onnistumisista ja tulevista tavoitteista. Tarvittaessa muistakin aiheista, kuten yhteistyön ylläpitämisestä tai työilmapiirin parantamisesta.
- Tulevien viikkopalaverien suunnittelu yhdessä muiden osastopäälliköiden kanssa.

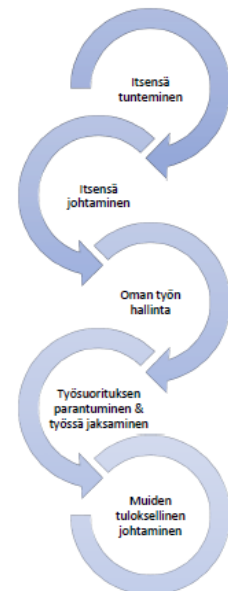
Monthly tasks
One2One (RAQ) with every agent
One hour of co-listening on every agent on your team.
One2One with manager
Plan morning meetings with your colleagues

(Kuva 3. Team Leader Tasks - Monthly tasks)

7

3. Itsensä johtaminen – mitä se tarkoittaa?

- Muiden johtamisen onnistuminen on paljon kiinni siitä, kuinka hyvin osaat johtaa itseäsi:
 - Itsensä johtaminen on paljon kiinni siitä, kuinka hyvin tunnet itsesi.
 - Itsensä johtaminen auttaa oman työn hallinnassa, joka parantaa omaa työssä suoriutumista ja työssä jaksamista.
- Itsensä tunteva osastopäällikkö:
 - Ymmärtää roolinsa merkityksen organisaatiossa.
 - Osaa tunnistaa omat vahvuutensa ja hyödyntää niitä työssään.
 - Tunnistaa omat kehityskohteensa ja oppii epäonnistumisistaan.
 - Ottaa vastuuta työstään ja valinnoistaan.
 - Tiedostaa miten oma käytös vaikuttaa muihin työyhteisössä.
 - Osaa viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi.



(Salmimies 2008, s. 44, 87-88)

8



(Kuva: Danielle MacInnes @unsplash)

Harjoituksia

Nämä kysymykset on tarkoitettu itsepohdiskeluun, niitä on hyvä käydä läpi myös oman esihenkilön tai muiden osastopäälliköiden kanssa.

Omien voimavarojen hyödyntäminen sekä omien kehityskohteiden tunnistaminen ja hyväksyminen ovat osa vahvaa itsetuntemusta.

- Millainen sinä olet ihmisenä? Mitkä ovat vahvuutesi?
- Miten hyödynnät näitä vahvuuksia työssäsi osastopäällikkönä?
- Kuinka näet heikkoutesi omassa arjessasi osastopäällikkönä? Voisiko näitä heikkouksia kääntää vahvuuksiksi?
- Missä olet onnistunut työssäsi?
- Oletko joskus epäonnistunut työssäsi, miksi? Miten selvisit tilanteesta?
- Mikä sinua motivoi?
- Miten haluaisit kehittää itseäsi osastopäällikkönä?

9

4. Kiire – se ainainen kirosana

Kiireen tunne haastaa usein työssä suoriutumista ja lisää stressiä. Kiireen hallinta ei ole yksinomaan aikataulujen ja kalenterien täyttämistä suunnitelmilla, se on myös asennoitumista kiireen hallintaan. Työyhteisössä osastopäälliköillä on tärkeä rooli kiireen tunteen mitätöimisessä ja työnhallinnan tunteen parantamisessa.

- Kiire on usein selitys sille, ettei aika riitä esihenkilötyön toteuttamiseen ja se hyväksytään sellaisenaan.
- Kiireen tunne lisää stressiä ja aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta – tämä uhkaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista.
- Kiirettä ei voida poistaa, mutta siihen suhtautumista voidaan kehittää.
- Osastopäälliköllä ja johtoryhmällä on tärkeää ottaa vastuu kiireen hallinnan keinojen välittämisestä myös työntekijöille, jotta koko työyhteisö pääsee eroon kiireen aiheuttamista negatiivisista tunteista.
- Hyviä keinoja kiireen hallinnan opetteluun:
 - Oman työn aikatauluttaminen.
 - Töiden priorisointi ja yhteistyö muun johtoryhmän kanssa töiden jakamiseksi.
 - Työn tauottaminen ja palautumisen varmistaminen.

(Aarnikoivu 2013, luku 4.7.)

10

Kiire hallintaan – yhdessä

Oman ajankäytön hallinnan lisäksi on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa kiireeseen suhtautumisesta. Kun koko työyhteisö saadaan suhtautumaan kiireeseen positiivisesti auttaa se kaikkia jaksamaan ja suoriutumaan työtehtävistä paremmin.

Voit poimia aiheita seuraavasta listasta keskustelujen tueksi tai keksiä niitä itse. Tärkeintä on saada työntekijät ymmärtämään, ettei kiireen kuulu hallita meitä vaan päinvastoin.

- 1) **Analyysi nykyhetkestä**
 - Missä työntekijä on onnistunut?
 - Missä on vielä parannettavaa?
- 2) **Tavoitteista sopiminen**
 - Mihin osa-alueisiin työssä on hyvä nyt keskittyä?
 - Millaiset tavoitteet olisivat riittävän motivoivia nyt?

(Savaspuro 2019, s.161-168)



© iStock - Lindsay Henwood @unsplash

11

- 3) **Itsenäisiin päätöksiin kannustaminen**
 - Missä tilanteissa työntekijä on onnistunut?
 - Voisiko näistä ammentaa lisää itsevarmuutta omaan työhön?
- 4) **Epäonnistumista ei tarvitse pelätä**
 - Virheet kuuluvat osaksi oppimisprosessia & niiden ansiosta kehitytään jatkuvasti paremmaksi.
- 5) **Aktiivinen kuuntelu keskusteluissa**
 - Työntekijän tulisi aina kokea, että hänen mielipiteensä tulee kuulluksi.
 - Kannattaa huomioida myös aiheet rivien väleistä – kysyä rohkeasti & kannustaa avoimuuteen.
- 6) **Kertaaminen ja kärsivällisyys**
 - Kaikkien ei ole aina helppoa sisäistää asioita yhdeltä istumalta - tällöin on tärkeää antaa aikaa työntekijälle kertoa oma näkemysensä.
- 7) **Vastuun jakaminen**
 - Jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan & hyvä työyhteisö luodaan yhdessä.
 - Kannattaa pyytää työntekijää huomioimaan oman käytöksen vaikutusta muihin & etenkin korostaa positiivisuuden vaikutuksia työyhteisössä.

(Savaspuro 2019, s.161-168)

12

5. Henkilökohtainen tehokkuus käytännössä

- Tehokkuudessa on kyse enemmän töiden suorittamisesta oikeassa järjestyksessä, kuin määrällisestä suorittamisesta - Tärkeää on osata priorisoida työtehtäviä ja tiedostaa niihin kuluvan ajan tarve.
- Osastopäällikön tulee osata vaatia aikaa oman ajan suunnitteluun, jolla voidaan varmistaa oma jaksaminen ja tehokkaampi työtehtävistä suoriutuminen.
- Työn suunnittelu etukäteen auttaa keskittymään olennaiseen, jolloin työtehtävät tulee suoritettua oikeassa järjestyksessä ja omalla ajallaan.
- Itsensä johtaminen lähtee itsensä tuntemisesta, joten työn suunnittelu kannattaa aloittaa oman ajankäytön nykytilannetta tarkastelemalla.
- Tilanteen kartoituksen voi aloittaa esimerkiksi pitämällä viikon ajan päiväkirjaa siitä, mihin oma työaika kuluu.
 - Päiväkirjaa voi kirjata omaan kalenteriin, paperille tai vaikka puhelimeen, ihan mikä itselle tuntuu luontevimmalta.
- Seuraavilla dioilla käydään läpi aikatauluttamisen eri vaiheita, joita on hyvä lähteä harjoittelemaan omassa arjessa.

(Aarnikoivu 2013, luku 4)

13

5.1. Aikatauluttamisen suunnittelu arjessa

- 1) Tee lista tehtävistäsi & käytä kalenteria:
 - Aseta aikarajoja ja kirjaa ne ylös.
 - Ole realistinen, älä ruuhkauta aikatauluasi.
 - Vähemmän on enemmän.
- 2) Suunnittele etukäteen:
 - Tee seuraavalle viikolle päiväkohtainen suunnitelma, mitä haluat saavuttaa tulevilla viikolla.
 - Käytä joka työpäivän lopussa 15min aikaa seuraavan päivän aikataulun tarkistamiseen.
 - Ole valmis tekemään tarvittavia muutoksia suunnitelmiisi tilanteen niin vaatiessa.
- 3) Työpäivän aloitus:
 - Ota työn alle ensin epämieluisimmat ja hankalimmat tehtävät.
 - Yhdistä samankaltaisia tehtäviä aikataulussasi.

(Forbes 2018)



by Emma Matthews @unsplash

14

- 4) Keskity yhteen asiaan kerrallaan:
 - Älä tarkista puhelinta/chat –viestejä tai sähköposteja kesken valitsemasi työtehtävän.
 - Pidä mieli yhdessä asiassa kerrallaan, jotta vältät oma-aloitteiset keskeytykset.
- 5) Pidä riittävästi taukoja:
 - Mieli jaksaa keskittyä yhteen tehtävään keskimäärin 90min, joten muista suunnitella itsellesi myös taukoja.
- 6) Opettele sanomaan "ei" ja delegoimaan:
 - Kaikkea ei tarvitse hoitaa heti – keskity olennaiseen.
 - Katso mitä tehtäviä voit jakaa assistant team leaderin tai muiden osastopäälliköiden kanssa.
- 7) Älä ole perfektionisti:
 - Hyväksy aikaansaamisesi ja ole tyytyväinen itseesi.
 - Älä jää hiomaan asioita liiaksi tai moittimaan itseäsi mikäli et pysynyt aikataulussasi.
 - Aikatauluttamista harjoittelemalla tulet koko ajan paremmaksi siinä.



(Forbes 2018)

15

5.2. Perehdytysjakso lähestyy – miten valmistaudun?

Oman aikataulun hallinta on usein uhattuna perehdytysjakson lähestyessä. Uusien työntekijöiden koulutus vie aikaa kaikilta osastopäälliköiltä, eikä arjessa saa välttämättä apua muilta samalla tavalla kuin normaalisti.

Seuraavassa muutamia vinkkejä omaan valmistautumiseen. Muista myös keskustella muiden osastopäälliköiden kanssa työnjaosta.

- Työtehtävien priorisointi ja ennakointi korostuvat:
 - Käy läpi omia työtehtäviäsi – mitä voit tehdä ennen perehdytysjaksoa ja mitä voit jättää sen jälkeiselle ajalle.
 - Mitä voit delegoida assistant team leaderille tai voisitko pyytää apua toisilta osastopäälliköiltä.
- Omien koulutuspäivien huolellinen suunnittelu on tärkeää ajan tehostamiseksi:
 - Käy koulutusmateriaali läpi & päivitä tehtävät yhdessä assistant team leaderin kanssa.
 - Älä suunnittele liian tiukkaa aikataulua & muista tauotus ja huolehdi myös omista tauoistasi.
- Jätä aikaa myös omien tehtävien hoitamiselle:
 - Suunnittele & aikatauluta ajoissa.
 - Varmista että uusilla on riittävästi tehtäviä itsenäiseen opiskeluun.

16

6. Ajanhallinnan haasteet

Tässä osiossa käydään läpi muutamia ajankäytön hallinnan ongelmatilanteita osastopäällikön työssä.

- Keskittymisvaikeudet – työympäristön rauhoittaminen itselle tehokkaan työskentelyn kannalta sopivaksi.
- Työn toistuvat keskeytykset – mitä nämä ovat ja miten niihin voi ennalta varautua?
- Itsestään katoava aika – oman ajan suunnittelematta jättäminen & aikataulussa pysymisen vaikeus.

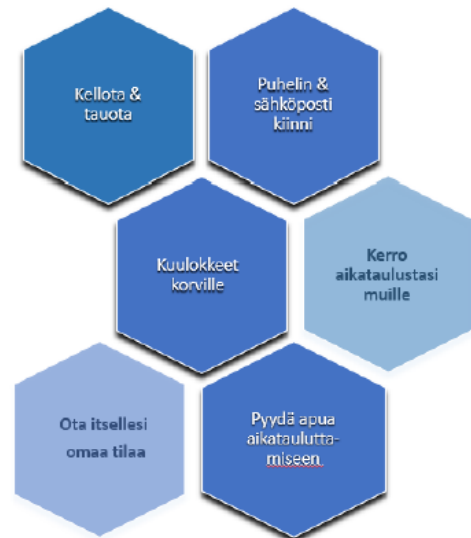
Näitä ei tarvitse nähdä syynä ajanhallinnan epäonnistumiselle vaan enemmän haasteena, joka voidaan selittää tekemällä yhdessä suunnitelmia ajan hallinnan parantamiseksi.



(Kuva: Edu Lauton @unsplash)

17

- **Keskittymisvaikeudet** - työympäristön rauhoittaminen & toistuvat keskeytykset:
 - Jätä aikataulun suhteen jokaiselle päivälle "tyhjää tilaa" yllättäville keskeytyksille.
 - Puhelin äänettömälle & sähköposti kiinni.
 - Kerro muille ympärillä, ettei sinua saa häiritä.
 - Kuulokkeet korville taustamelun kadottamiseksi & musiikin kuuntelemiseksi.
 - Siirtyminen omaan tilaan mahdollisuuksien mukaan.
 - Suunnittele keskittymistä vaativat tehtävät etäpäiville.
- **Itsestään katoava aika** – aikataulussa pysymisen vaikeus:
 - Älä suunnittele liian tiukkaa aikataulua.
 - Kellota aikaasi & pidä lyhyitä taukoja säännöllisesti.
 - Suunnittele aikaasi yhdessä muiden kanssa – keskustele oman esihenkilösi, muiden osastopäälliköiden tai assistant team leaderin kanssa.
 - Kaikkia koskevat yllättävät työtehtävät jaettava yhdessä tasapuolisesti.



18



(Kuva: Cookie the Pom @humpdash)

7. Yhteenveto – mitä hyötyä tästä kaikesta on?

- Oma ajanhallinta alkaa omien toimintatapojen arvioinnilla ja muokkaamisella – tavoitteena vahva itsensä johtaminen arjessa.
- Pyydä apua muilta ja keskustele oman esihenkilösi kanssa tavoista parantaa omaa ajanhallintaasi, jotta onnistut suunnittelemaan ja toteuttamaan omaa aikaasi paremmin.
- Itsensä johtamisen ja oman ajanhallinnan hyödyt:
 - Auttaa jaksamaan paremmin hektisessä työympäristössä.
 - Auttaa suoriutumaan työtehtävistä tehokkaammin – tarkoitus ei välttämättä ole saada enemmän aikaiseksi vaan keskittyä olennaiseen.
 - Lisää onnistumisen tunteita ja mielihyvää omasta työstä.
 - Tukee koko työyhteisön hyvinvointia – hyvinvoivat esihenkilöt auttavat myös työyhteisöä jaksamaan ja voimaan hyvin.

(Työterveyslaitos 2021)

19

*"Ennen kuin arvostat itseäsi,
et arvosta aikaasi.
Ennen kuin arvostat aikaasi,
et tee sillä mitään"*

(M. Scott Peck)

20

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>. Luettu 31.3.2021
- Forbes 2018. Manipulate Time With These Powerful 20 Time Management Tips. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/johnrampton/2018/05/01/manipulate-time-with-these-powerful-20-time-management-tips/?sh=680eec8e57ab>. Luettu 1.4.2021.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAJBHXCTDG#/kohta:1/piste:b32>. Luettu 31.3.2021.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FABBGXDTEB#PageNumber-155/piste:t1>. Luettu 1.4.2021.
- Työterveyslaitos 2021. Ajanhallinta. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/ajanhallinta/>. Luettu 6.4.2021.

21

Kuvalähteet

- Unsplash 2021. Luettavissa:
 - <https://unsplash.com/photos/iPlr5KXZpNY>. Luettu 19.4.2021.
 - <https://unsplash.com/photos/F32jPy9SMaw>. Luettu 31.3.2021.
 - <https://unsplash.com/photos/DFTvgICPWjY>. Luettu 31.3.2021.
 - <https://unsplash.com/photos/IuLgi9PWETU>. Luettu 31.3.2021.
 - https://unsplash.com/photos/7_kRuX1hSXM. Luettu 1.4.2021.
 - https://unsplash.com/photos/p6g6S_kXkFc. Luettu 1.4.2021
 - <https://unsplash.com/photos/TyQ-0lPp6e4>. Luettu 6.4.2021.
 - <https://unsplash.com/photos/gySMaocSdqs>. Luettu 6.4.2021.

22