

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Mari Toivonen

# KIIRETTÄ PITÄÄ

– Kiireen syyt ja hallinta mainostoimistossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Toivonen

## KIIRETTÄ PITÄÄ -KIIREEN SYYT JA HALLINTA MAINOSTOIMISTOSSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kiireen taustalla olevia syitä sekä kiireen hallinnan välineitä mainostoimistossa. Tutkimuksessa tarkastellaan kiireen syitä ja sen hallintaa yksilöiden kokemusten perusteella. Organisaatio tulee mukaan sen kautta miten työntekijät kokevat yrityksen voivan vaikuttaa kiireeseen. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastattelulla haastatteleamalla viittä mainostoimiston työntekijää.

Kiiretutkimukset ja alan kirjallisuus muodostavat opinnäytetyön teoriapohjan. Aikaisempien tutkimusten perusteella kiirekokemukset on jaoteltu neljään tasoon: organisaation taso, työyksikön taso, työtehtävän taso ja yksilön taso. Kiireen hallintaa tarkastellaan jakamalla hallinnan ulottuvuudet työpaineiden kestämiseen ja vähentämiseen sekä yksilön ja organisaation keinoihin.

Tutkimustulosten perusteella mainostoimiston työntekijät pitävät kiirettä alaan kuuluvana asiana, johon ei voi vaikuttaa. Suurimpia kiireen aiheuttajia olivat työt, joita ei voida ennakoida, yllättävät työntekijöiden poissaolot, ongelmat projektien organisoinnissa sekä asiakkaiden epärealistiset aikataulut ja epäselvät toimeksiannot. Kiireen hallinnan keinoina työntekijät käyttivät muun muassa töiden listaamista tärkeysjärjestykseen, työpäivän venyttämistä, aikataulujen muuttamista ja delegointia. Kotona yksilöiden tärkein keino on rentoutuminen, liikunta ja ajan vietto perheen kanssa.

### ASIASANAT:

Kiire, työyksikkö, organisaatio, työyhteisö, mainostoimisto

Mari Toivonen

## BUSY AT WORK -REASONS FOR RUSH AND HOW TO CONTROL RUSH IN ADVERTISING AGENCY

The purpose of this thesis was to research the reasons behind the rush and the instruments to control it. In this research the reasons of rush and the means to control it, were studied through individuals experience. Organization and organizational factors come along when investigating what the employees consider to be the ways of organization to influence on it. This research is qualitative research, which was executed by doing a theme interview by interviewing five employees of an advertising agency.

The theory base is constituted by the previous studies and the literature of the field. According to the previous studies the experiences of rush can be divided into four levels: organization level, work department level, work assignment level and individual level. Rush management is examined by dividing the dimensions of the rush management to endure the work pressure and to decrease it and the individual's and organization's means to control the rush.

Based on this thesis research the employees of the advertising agency think that the rush is originated in the business and therefore cannot be influenced by them. The main reasons for the rush were experienced to be the work assignments that cannot be forecast, sudden absences, problems in organizing projects, customer's unrealistic schedules and indefinite assignments. In terms of how to manage the rush, the interviewees mentioned the following means: prioritizing tasks, worked longer hours, efforts to change the schedules and delegating of their work to others. The most important means on the private life front were relaxing, sports and spending time with their families.

### KEYWORDS:

Rush, Work environment, Organization, Work community, Advertising agency

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KIIREEN SYYT JA SEN HALLINTA</b>	<b>8</b>
2.1 Kiire ilmiönä	8
2.2 Syitä kiireen taustalla	9
2.2.1 Organisaatio kiireen taustalla	10
2.2.2 Työyksikkö kiireen taustalla	11
2.2.3 Työtehtävät kiireen taustalla	13
2.2.4 Yksilön toiminta kiireen taustalla	14
2.3 Kiireen hallinta	15
2.3.1 Yksilön keinot kiireen hallinnassa	16
2.3.2 Organisaation keinot kiireen hallinnassa	19
2.4 Kiireen vaikutukset ja seuraukset	20
2.5 Mainostoimiston työtapana ja kiire	21
<b>3 TUTKIMUSONGELMA</b>	<b>24</b>
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	25
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston analyysi	26
4.3 Tutkimuksen näkökulma	27
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	28
<b>5 TULOKSET</b>	<b>29</b>
5.1 Kohdeyrityksen esittely ja toimintatapa	29
5.2 Kiireen aiheuttajat mainostoimistossa	30
5.2.1 Organisaation vaikutus kiireen syntyyn	30
5.2.2 Työyksikön vaikutus kiireen syntyyn	30
5.2.3 Työtehtävät kiireen aiheuttajina	30
5.2.4 Yksilön omat syyt kiireen taustalla	31
5.3 Kiireen hallinta mainostoimistossa	31
5.3.1 Yksilön keinot hallita kiirettä työpaineita vähentämällä	31
5.3.2 Yksilön keinot hallita kiirettä työpaineita kestävästi	31
5.3.3 Organisaation keinot kiireen hallinnassa	31

<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>32</b>
<b>7 POHDINTA</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Teoriamalli, kiireen syyt ja kiireen hallinta
- Liite 2. Mittausmalli kiireen syistä
- Liite 3. Mittausmalli kiireen hallinnasta
- Liite 4. Kysymykset

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kiireen hallinnan ulottuvuudet (Järnefelt & Lehto 2002, 61)	16
Kuvio 2. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144)	27
Kuvio 3. Projektijohdon, resurssien ja työnjaon välinen yhteys	66

# 1 JOHDANTO

Kiire on mielenkiintoinen ja ristiriitainen käsite. Jotkut pitävät sitä hyvänä asiana, jotkut huonona. Toisia se motivoi, toisille se aiheuttaa stressiä ja uupumusta.

Kiire on tänä päivänä trendikästä. Kiireestä on tullut hyve, jotain mitä tavoitella. Ainakin työelämässä. Töissä pitää olla kiire. Kiireinen ihminen on tärkeä tai ainakin näin usein oletetaan. Kiire-ilmiö näkyy myös vapaa-ajalla. On kiire harrastuksiin, kiire kauppaan, kiire kotiin, kiire nukkumaan ja kiire töihin.

Ihmiset ovat sairastuneet kiiretautiin. Sairastuneita on joka puolella ja jokaisella alalla. Taudin kuvaan kuuluu krooninen kiire. Tautiin sairastunut ihminen liikkuu ja puhuu nopeasti. Hänestä tuntuu, että jonotus kestää liian kauan, tai hissi kulkee liian hitaasti. Myös tietokone tai internet avautuu liian hitaasti. Ihmiset ovat kestostressaantuneita. Aivot eivät saa levätä edes nukkumaan mennessä. Kiiretautiin sairastuneet elävät kiireen noidankehässä. (Lampikoski 2009, 31-33.)

Olen työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa mainostoimistossa noin neljä vuotta ja kokemukseni perusteella mainosalan kiire on erilaista mitä muualla. Mainostoimistossa kiire on jokapäiväistä ja erilaista. Se on kaoottista, monen työn selvittämistä samaan aikaan.

”tulee sellainen kaoottinen olo. Ja välillä tulee semmoinen, että mihin niin kuin sitä tarttuis, kun kaikkeen pitäis tarttua. Välillä sumentuu mikä näistä on se kaikkein kiireisin, kun kaikki on yhtä kiireisiä.”

Työntekijät ovat tottuneet alituisen sekavaan menoon ja pitävät sitä alaan kuuluvana asiana. Tästä syystä halusin tutkia, mistä mainostoimiston kiire johtuu, mitä syitä sen taustalta löytyy ja mitä toimia ihmiset tekevät hallitakseen kiirettä. Poikkeavatko syyt muiden alojen kiireen aiheuttajista?

Tutkimuksen kohteena on keskisuuri mainostoimisto, jossa työntekijöitä on noin 20. Teemahaastattelulla toteutetun tutkimuksen näkökulmana on Järnefeltin ja Lehdon (2002) Kiirekokemuksia työpaikoilla -tutkimuksessa tehty jaottelu kiireen syille ja sen hallinnalle. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kiirettä pää-

osin yksilön kokemusten perusteella, koska tavoitteena on auttaa yksilöä kiireen hallinnassa. Organisaatio tulee mukaan tutkimukseen sen kautta miten yksilöt kokevat yrityksen voivan vaikuttaa kiireeseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, joita muuttamalla voitaisiin vähentää sekä hallita työntekijöiden kiirettä. Kiirettä tuskin voidaan poistaa, mutta sen parempi hallinta sekä siihen johtavien syiden tiedostaminen voisi helpottaa monen ihmisen työskentelyä ja elämää. Kiire vaikuttaa kaikkien työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen.

## 2 KIIREEN SYYT JA SEN HALLINTA

### 2.1 Kiire ilmiönä

Nopea työtahti on vuonna 2013 tehdyn työaikabarometrin mukaan hyvin yleistä. Jopa 65 prosenttia vastanneista joutui usein työskentelemään kiireisesti. 72 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä työskenteli tiukkojen aikataulujen mukaan hyvin usein tai melko usein. Myös alemmissa toimihenkilöissä ja työntekijöissä reilusti yli puolet työskenteli hyvin nopealla tahdilla usein. Tiukkojen aikataulujen noudattaminen oli yleisempää yksityisellä sektorilla. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 29.)

Ihmisten käsitys ajasta on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana. Kiire on koko ajan arjessa läsnä ja ihmisillä on suorittamisen pakko. Kiireestä on tullut kulttuurillinen ilmiö, johon ei kuulu ajatteleminen, keskittyminen ja hiljentyminen, koska silloin ei näytä tehokkaalta. (Yliskylä 2010, 116.) Toiset ovat sitä mieltä, että kiireellä pyritään näyttämään muille työntekijöille, että on tärkeä ihminen. Kiire on puhetta ja keskustelujen muotiaihe. Lisääntyvien kiirekokemusten taustalla ovat usein työelämässä tapahtuvat muutokset. (Järnefelt & Lehto 2002, 17.)

Järnefelt ja Lehto tutkivat kiirettä ja työpaineita sekä tasa-arvon ja syrjinnän merkitystä työssä. Tutkimus oli osa Työpaineet, kiire ja sukupuoli –projektia. Haastattelemalla tutkittiin miten kiire ilmenee erilaisissa töissä, millaisia syitä sille löydetään sekä millaisia seurauksia kiireellä on ja miten sitä voi hallita. (2002, 3.) Kiireeseen liittyvien tutkimustulosten julkistamisen yhteydessä on väitetty, että kiireongelma ei ole todellista, vaan itsetehostustarpeen ilmentymä tai pelkkä muoti-ilmiö (Lehto ym. 2006, 249).

Kiireen ymmärtäminen ei ole helppoa. Kiire ja siitä selviytyminen koetaan usein yksilöllähtöisesti. Erityisesti monet amerikkalaiset työstressitutkimukset ovat keskittyneet yksilöllisten ratkaisujen löytämiseen. Näissä tutkimuksissa stressi nähdään yksilön ongelmana ja ratkaisuja haetaan työntekijätasolla. Skandinaa-



vit taas etsivät ratkaisua työstressin ja työn organisoinnin välillä. (Lehto ym. 2006, 253.)

## 2.2 Syitä kiireen taustalla

Kiire tulkitaan usein yksilön kokemaksi ongelmaksi. Yksiö pyrkii itse selviytymään ongelmasta, jolloin se jää vain yksilön omaksi strategiaksi. (Niemelä 2006, 27.) Järnefeltin ja Lehdon (2002) tutkimuksessa kiireen syyt löytyivät pääosin työstä ja työn tekemisen tavoista. Kiireen hallinnassa yksilön omat keinot olivat avain asemassa.

Järnefelt jakaa kiirekokemuksen syyt neljään tasoon: 1) organisaatiotaso, 2) työyksikön taso/esimies, 3) työtehtävän taso ja 4) yksilön taso. Alle on listattu asiat, jotka kullakin tasolla aiheuttavat kiirettä. Lista on kopioitu suoraan Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksesta. (Järnefelt & Lehto 2002, 23.)

### **Organisaatiotaso**

1. Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen
2. Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta
3. Organisaatiomuutokset ja kehittäminen

### **Työyksikön taso/esimies**

4. Esimies ei pidä alaisten puolia
5. Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa
6. Liian kireät aikataulut

### **Työtehtävän taso**

7. Työ on vaativampaa
8. Työtehtävät ovat monipuolistuneet
9. Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen
10. Asiakastyö
11. ATK lisää tai hankaloittaa työtä
12. Vaikea suunnitella työtään

## Yksilön taso

### 13. Itseaiheutettua

Kiirekokemuksen tasoja avataan lukijalle tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

#### 2.2.1 Organisaatio kiireen taustalla

Lehdon mukaan henkilöstön riittämättömyys on tullut työolotutkimuksissa usein esille. Tutkimuksen mukaan työpaikoilla Suomessa työn määrä ja vaatimukset ovat epätasapainossa henkilöstöön varatun resurssin kanssa. Se mainitaan kiirettä aiheuttavaksi tekijäksi eniten riippumatta ammattiryhmästä tai organisaatiosta. Henkilökunnan riittämättömyys yhdistyi myös kasviin osaamisvaatimukseen. (Järnefelt & Lehto 2002, 25; Lehto ym. 2006, 31 & 265.)

Henkilöstön riittämättömyyden lisäksi yrityksessä tapahtuvat muutokset ovat usein kiireen taustalla. Työolotutkimuksen mukaan muutokset lisäävät sekä työn intensiivisyyttä että työpäivän pidentymistä. (Järnefelt & Lehto 2002, 228-229.) Organisaatiossa tapahtuvat muutokset aiheuttavat häiriöitä työnteolle ja sekoittavat normaalit rutiinityöt. Muutokset vaativat yleensä myös uuden opettelua, joka vie aikaa. Työntekoon vaikuttavat häiriöt ovat yritykselle haitallisia, koska ne saattavat aiheuttaa ristiriitoja, jännitteitä ja epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa. Ristiriidat ja jännitteet ilmenevät usein kiireenä työpaikalla. (Niemelä 2006, 45.) Henkilöstövoimavarojen dosentti Nykäsen mukaan toimenkuvien ja organisaatiomuutosten vuoksi ympäristöstä voi helposti tulla kaoottinen. Jos työtä ei hallita, sitä koeta turvalliseksi. (Nykänen 2012.)

Organisaation ongelmaksi kiire tulee silloin, kun ihmiset eivät ehdi tai kykene tekemään vaadittuja töitä henkilöstövajeen vuoksi. Kiire sairastuttaa organisaation, pilaa työyhteisön yhteishengen ja ilmapiirin. Ihmiset jäävät huonon ilmapiirin takia helpommin sairauslomalle ja stressaantuvat tai palavat loppuun liian työtaakan alla. (Niemelä 2006, 45.)

Yksi kiireen aiheuttaja organisaatiotasolla on Järnefeltin mukaan yritysten tulostavoitteet, jotka eivät ole aina ongelmattomia. Tulosajattelu on usein ristiriitaista.

Toisaalta se lisää aktiivisuutta ja kehittää työoloja, toisaalta siihen liittyy useita ongelmia. Se voi supistaa työntekijöiden liikkumavaraa ajankäytössä ja töiden suunnittelussa. (Järnefelt & Lehto 2002, 51.) Tulostavoitteiden ohella monet työtilanteet altistavat stressiin ja jopa työuupumukseen. Tällaisia monilla työpai-koilla esiintyviä tilanteita ovat muun muassa työmäärän ja kiireen lisääntyminen, niukat henkilöstövoimavarat ja kehittymis- ja oppimisvaatimukset. (Introspekt Oy 2014.)

### 2.2.2 Työyksikkö kiireen taustalla

Työyksiköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen työntekijöitä. Työyksikön tasolla esimiehillä on keskeinen ja kaksinainen rooli kiireen hallinnassa. Toisaalta heitä pidetään kiirettä lisäävänä, toisaalta kiirettä vähentävänä. Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksessa haastateltavat kokivat, että johdolla ei ollut käsitystä siitä, kuinka paljon työn toteutus vie aikaa. Tästä syystä työt aikataulutettiin liian kireiksi. (Järnefelt & Lehto 2002 29-31.)

Esimiesten tulisi toimia portinvartijana asiakkaalta tai yrityksen sisältä tuleville työtehtäville ja pitää alaisten puolia. Heidän pitää pystyä tarpeen tullen myös sanomaan ei tuleville töille. Hyvä esimies kykenee puolustamaan alaisiaan kohtuuttomia vaatimuksia vastaan, jotka tulevat ylemmiltä esimiehiltä tai asiakkailta. Vuonna 2003 tehdyn työolotutkimuksen mukaan joka kolmas palkansaaja on sitä mieltä, että esimies lupaa liikaa asiakkaille tai johdolle. (Lehto ym. 2006, 268-269.)

Noora Kontiaisen (2006) artikkelissa todetaan, että liiallinen kiire voi olla riski organisaatiolle muutenkin kuin esimiesten ja työntekijöiden uupumisena. Tutkimuksen mukaan puolet esimiehistä kokee vaikeuksia suunnitella työtään, koska kiireelliset työt menevät aina muiden töiden edelle. Lähes puolet esimiehistä on sitä mieltä ettei ehdi tekemään töitään niin hyvin kuin haluaisi. Organisaatiossa nämä ongelmat saattavat esiintyä pitkäjänteisen suunnittelun puutteena sekä toiminnallisina ongelmina. (Lehto ym. 2006, 172.)

Esimiehen lisäksi työyksikön tasolla esiintyvä kiireen aiheuttaja on töiden organisointi ja siihen liittyvä epätasainen työnjako. Tilanne on tuttu lähes jokaisella työpaikalla, eikä se ole helposti poistettavissa. Työt voivat jakaantua epätasaisesti samaa työtä tekevien tai tietyissä tehtävissä tai asemissa olevien välillä. Tähän voi olla syynä esimerkiksi työntekijän oma työskentelytapa tai jokin erityisosaaminen jota muut eivät osaa. Yleensä työnjako tapahtuu työpaikoilla lähiesimiehen tai muun johdon toimesta ja siihen vaikuttaa esimiehen asiantuntemus ja miten hyvin esimies on paneutunut asiaan. Kasvavissa organisaatioissa työt kasaantuvat usein vanhoille työntekijöille, jotka osaavat jo asian, kun taas uudet työntekijät ovat alityöllistettyjä. (Järnefelt & Lehto 2002, 30.)

Järnefeltin tutkimuksen perusteella aikatauluihin liittyviä kiirekokemuksia ovat:

1. liian tiukat ja joustamattomat aikataulut,
2. työntekijä on vain ”yksi lenkki ketjussa” ja
3. määrääjat.

Liian tiukoissa ja joustamattomissa aikatauluissa kiirettä aiheuttaa muun muassa se, että työlle ei ole laskettu tarpeeksi aikaa tai töiden määräaikaa ei voida muuttaa. Kun työntekijä on vain yksi osa koko työprojektia, joutuu hän odottamaan, että muut saavat työn valmiiksi, ennen kuin hän voi aloittaa tai jatkaa omaa työtään. Kiirettä syntyy myös, jos joku ”lenkki” ei pysy aikataulussa jolloin koko projektin aikataulu menee uusiksi. Aikatauluihin vaikuttavat myös määrääjat, joita on nykyään kaikkialla ja kaikessa esimerkiksi kirjanpito pitää olla valmis tiettyinä päivinä tai todistuksen numerot annettuna koulussa. (Järnefelt & Lehto 2002, 32-33.)

Tiukat aikataulut liittyvät usein projektityyppiseen työn organisointiin, asiakas- suuntautuneeseen toimintatapaan tai lisääntyneeseen tehokkuuden tavoitte- luun. Jos aikataulut eivät ole joustavia eikä niitä pystytä helposti muuttamaan, ne tuovat työpaineita. Kireät aikataulut voivat olla ulkoapäin annettuja tai työn- tekijän itse aiheuttamia. Asiakas saattaa vaatia työtä valmiiksi juuri tiettyyn mää- räaikaan mennessä. Myös työntekijä itse voi olla arvioinut työn vaatiman työ- ajan väärin. Projektiluonteisessa työssä, kuten mainostoimistotyössä, liian kireä

aikataulu saattaa olla asiakkaan, työntekijän tai esimiehen laatima. (Järnefelt & Lehto 2002, 32-33.)

### 2.2.3 Työtehtävät kiireen taustalla

Tutkimuksen mukaan työtehtävien vaikeutuminen on yksi kiireen aiheuttajista. Osaamisvaatimukset lisääntyvät koko ajan, eikä ole aikaa tarpeeksi perehtyä uusiin asioihin. Kun työtehtävät ovat entistä vaikeampia ja monimutkaisempia, niiden tekemiseen kuluu aiempaa enemmän aikaa. Tämä on nähtävissä erityisesti sairaaloissa, päiväkodeissa ja kouluissa. (Järnefelt & Lehto 2002, 35-36.)

Henkilöstön vähentäminen koskee monia työpaikkoja nykyisessä taloustilanteessa. Jäljelle jääneet työntekijät joutuvat tekemään enemmän töitä. Tämä on johtanut siihen, että työtehtävät ovat entistä moninaisempia. Vaikka monipuoliset työtehtävät koetaan hyvänä asiana, päällekkäiset työt, keskeytykset ja moneen asiaan perehtyminen koetaan rasittavaksi. Työtehtävien moninaistuminen tiivistää työtahtia ja pidentää työpäiviä. (Järnefelt & Lehto 2002, 37-38.)

Työpäivien kiirettä lisäävät keskeytykset ovat yleisiä lähes jokaisella työpaikalla. Erityisen paljon keskeytyksiä tapahtuu asiakaspalvelutyössä ja esimiestyössä. Esimiehen rooli on olla aina tavoitettavissa ja asiantuntemusta tarvitsevien käytettävissä, jolloin keskeytyksiä tulee paljon. Tyypillisiä keskeytyksiä ovat puhelut, kyselyt asiakkailta, työkavereilta ja alaisilta sekä erilaiset yllätykset ja kokoukset. (Järnefelt & Lehto 2002, 38.) Keskeytykset johtavat siihen, että tekeillä olevaan työhön joudutaan orientoitumaan yhä uudestaan. Työhön ei voida keskittyä ja työn valmiiksi saattamiseen menee enemmän aikaa. Järnefeltin ja Lehton tutkimuksessa haastateltavat pelkäsivät myös unohtavansa enemmän asioita keskeytysten vuoksi. (2002, 33.)

Sähköistynyt yhteiskunta on nopeuttanut elämää ja aiheuttanut sen, että viesteihin on reagoitava heti. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa on oltava koko ajan saatavilla ja tavoitettavissa. Koska asiakkaan tarpeet menevät muiden töiden edelle, työntekijä saattaa joutua keskeyttämään toisen työn, jotta voi vastata asiakkaan kyselyyn. Aikataulut ovat hyvin usein asiakkaan määrittelemiä ja

asiakkaan toiminnasta riippuvaisia. (Järnefelt & Lehto 2002, 41.) Kilpailu asiakkaista kiristää työtahtia ja pidentää päiviä. Yrityksissä tehdäänkin melkein mitä vain, jotta saadaan asiakas tyytyväiseksi. Tämä aiheuttaa kiirettä, mikäli henkilökuntaa ei ole tarpeeksi. Kiireen lisäksi lisäpaineita aiheuttaa se, että kiirettä ei saa näyttää ulospäin. (Järnefelt & Lehto 2002, 41-42.)

Työtehtävien tasolla kiirekokemuksia luovat myös työvälineiden kehittyminen entistä teknisemmäksi. ATK-ohjelmistot antavat mahdollisuuden luoda mitä monimutkaisempia asioita, joiden tekeminen vie työntekijältä huomattavan paljon aikaa. Tietokoneiden ja muiden teknisten välineiden toimimattomuus tai hitaus hankaloittavat työntekoa ja aiheuttavat kiirettä. (Järnefelt & Lehto 2002, 43.)

Nykyisten johtamisoppien mukaan työntekijöiltä edellytetään autonomista ja reflektiivistä toimintaa. Hyvä työntekijä on oma-aloitteinen ja suunnittelee työnsä hyvin. Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksessa ilmeni, että juuri työn suunnittelu on yksi kiireen aiheuttajista. Työpäivää on vaikea suunnitella, koska kaikkia töitä ei pysty ennakoimaan. Suunnittelua ja ennakointia vaikeuttavat ulkoapäin tulevat tiukat aikataulut ja työtehtävien tulo hyvin lyhyellä varoitusajalla. Yllättävien ongelmien tai töiden ilmaantuminen sekoittaa silloin aikataulut, ja jo valmiiksi tiukkojen aikataulujen takia töitä on vaikea organisoida uudelleen. Työpäivän suunnittelun ja ennakkoinnin vaikeus on tyypillistä ihmissuhdetyössä, koska työ edellyttää reaktiivista kanssakäymistä asiakkaan kanssa. (2002, 44-46.)

#### 2.2.4 Yksilön toiminta kiireen taustalla

Järnefeltin ja Lehdon haastatteluissa kiire koettiin usein itseaiheutetuksi. Syitä tähän löydettiin kolme:

1. omia töitä ei ole organisoitu ja aikataulutettu kunnolla,
2. korkea työetiikka ja kunnianhimo ja
3. yksilölliset stressinsietokyvyt.

Eniten ihmiset kokivat itseaiheutetun kiireen syyksi omat virheet ja suunnittelun puutteen. Korkea työmoraali voi aiheuttaa kiirettä siten, että työntekijä lupaa

tehdä enemmän mitä pystyy tai pyrkii täydellisyyteen, mikä vie enemmän aikaa. Kiire lisää stressiä, mutta stressinsietokyky on yksilöllistä. Toiset kestävät paremmin paineet kuin toiset. Itseaiheutettua kiire on myös silloin kuin se on pelkkää puhetta, eikä todellista. (2002, 47-48.)

Itseaiheutettu kiire esiintyy useassa tutkimuksessa. Kodinhoitajien kiirettä koskevassa tutkimuksessa kodinhoitaja määritteli kiireen tunnetilaksi, jolloin koko ajan on sellainen olo, että jotain on tekemättä, eikä kaikkea ehdi tekemään millään. (2006, 122.) Kiiretutkimuksessa taas osastonjohtaja totesi päivien olevan täynnä ohjelmaa, mutta hänen mielestään kiire johtuu ihmisestä itsestään ja siitä, ettei ole sopinut aikatauluja kunnolla. Samassa tutkimuksessa kielenkääntäjä kertoo, ettei osannut pyytää apua, jos tuntui siltä, että oma aika ei riitä. Hän myös totesi itse haalivansa liikaa töitä, kun halusi näyttää, että hän osaa ja pystyy hoitamaan kyseisiä asioita (Järnefelt & Lehto 2002, 47-48.)

Näiden tutkimusten perusteella huomataan, että monet kokevat kiireen omaksi syyksi. Ongelmia se saattaa aiheuttaa silloin, kun kaikesta on selvittävä yksin, eikä uskalleta pyytää apua.

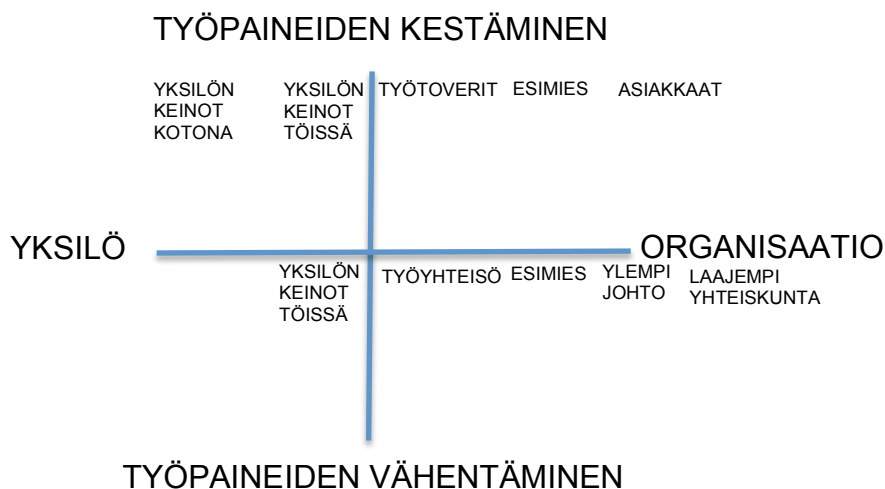
### 2.3 Kiireen hallinta

Pystyäkseen toimimaan paineen alla, työntekijän on opittava hallitsemaan kiire. Keinoina voi olla esimerkiksi työpäivän pidentäminen, joka on olemassa olevien toimintatapojen ylläpitoa, tai uudenlaisten toimintatapojen luominen. Uudenlaisia toimintatapoja voi olla esimerkiksi hoitotyössä asiakkaiden mukaan otto päivittäisiin toimenpiteisiin. Myös ajanhallinnalla voidaan pyrkiä selviytymään kiireestä. Ajanhallintaan liittyviä tekoja ovat ajankäytön tiedostaminen, priorisointi, listojen laatiminen, delegoiminen ja ei:n sanominen. (Leppänen 2011, 34-35.)

Yritys ja organisaatio voi auttaa kiireestä selviytymisessä takaamalla riittävät resurssit ja antamalla työntekijöille tarpeeksi vapautta toimia. Työntekijöiden kiireen hallintaa auttaa mahdollisuus kehittyä työssään sekä vapaus suunnitella itse omat työt. Työajan autonomia eli työntekijän mahdollisuus itse päättää mahdollisuuksien mukaan työajoistaan on todettu edistävän työhyvinvointia ja

viihtyvyyttä töissä. Kun kiire ja työpaineet eivät saa yliotetta, henkilöstö jaksaa paremmin ja saa siitä positiivista energiaa. (Lehto ym. 2006, 52, 270.)

Järnefeltin ja Lehdon (2002) kiiretutkimuksessa kiireen vähentämisen keinoista on tehty nelikenttä-analyysi (kuvio 1.), jossa vaaka-akselin muodostavat yksilö ja organisaatio ja pysty akselin työpaineiden kestäminen ja työpaineiden vähentäminen. Seuraavissa luvuissa käsitellään näitä tarkemmin.



Kuvio 1. Kiireen hallinnan ulottuvuudet. (Järnefelt & Lehto 2002, 61)

Kiireen ymmärtämisessä tuottaa ongelmia näkökulma, jonka mukaan kiire on vain yksilötasoinen kysymys. Tämä näkyy varsinkin amerikkalaisissa tutkimuksissa, joissa pyritään löytämään ensisijaisesti erilaisia ratkaisuja kiireen hallinnalle yksilötasolla. (Lehto ym. 2006, 253.)

### 2.3.1 Yksilön keinot kiireen hallinnassa

Ajankäytön hallinnan parantaminen, fyysisen kunnon ylläpitäminen ja itsetunnon kehittäminen ovat yksilön keinoja hallita aikapaineen ja kiireen aiheuttamaa stressiä. Järnefelt tutki kiireen hallintaa työn muutoksessa, tarkastelemalla kiireen hallintaa työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkimuksesta ilmeni, että työpaineita pyritään kestäämään esimerkiksi palautumalla työn rasituksesta kunnolla. Palautumien on yksilöllinen keino, jolla henkilö pyrkii edistämään työpaineiden kestämistä. Palautuminen tapahtuu yleensä vapaa-aikana. Haastateltavat



pyrkivät saamaan ajatukset irti työstä mm. käymällä teatterissa ja konserteissa. Myös mökkireissut ja matkailu auttoivat irrottautumaan työhön liittyvistä ajatuksista. (Järnefelt & Lehto 2002, 58, 60-63.)

Työpäivän venyttäminen on yksi yksilön keinoista kiireen hallitsemiseksi työssä. Tekemällä pidempää päivää saadaan lisää aikaa tehdä vaaditut työt. Toisilla keinona on töiden tekeminen illalla tai viikonloppuna kotona. Kaikilla aloilla ja työntekijöillä työpäivän venyttäminen ei ole mahdollista, silloin työt on tehtävä työajan puitteissa, ja kiirettä on pyrittävä hallitsemaan jollakin muulla keinolla, esimerkiksi työtahtia kiristämällä. (Järnefelt & Lehto 2002, 64-68.)

Useat työntekijät ajattelevat työasioita vapaa-ajallaan, mutta sen koetaan olevan tapa parantaa työtehtävien hallintaa eikä sinänsä huono asia. Työasioiden pohtiminen kotona ei välttämättä ole hyvä asia, koska ajatukset tulisi vapaa-ajalla saada irti työstä, jotta työpaineita töissä pystytään kestämään. Yliskylän (2010) tutkimuksessa mainonnan suunnittelija kertoi, hänen työnsä olevan sellaista, että ajatukset syntyvät usein työajan jälkeen tai viikonloppuisin. Työt pyörivät aina mielessä riippumatta työajasta. (2010, 107.)

Työtehtävien priorisointi helpottaa monia ihmisiä kiireestä selviytymisessä. Asiat pyritään tekemään kiireellisyysjärjestyksessä, sen mukaan minkä työn määräaika on lähimpänä, vähemmän kiireelliset työt tehdään myöhemmin. Töiden tärkeysjärjestykseen laitto mahdollistaa keskittymään yhteen työhön kerrallaan. (Järnefelt & Lehto 2002, 69-70.)

Tilanteen rauhoittaminen ja keskittyminen yhteen asiaan mainittiin Järnefeltin tekemissä haastatteluissa yksilön keinona pyrkiä vähentämään kiirettä. Myös kiireessä, pitäisi yrittää rauhoittua tekemään yksi työ loppuun, ennen seuraavan työn aloittamista. (Järnefelt & Lehto 2002, 70-71.) Monet järjestävätkin itselleen rauhallista työaikaan tulemalla aikaisin töihin tai jäämällä töihin normaalin työajan jälkeen.

Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksessa haastateltavat pitivät stressinsietokykyä ja suhteellisuudentajua asioina, jotka helpottavat hallitsemaan kiireen aiheuttamaa kaaosta. Ihmisillä on erilaiset ominaisuudet hallita stressiä, ja myös suhteelli-

suudentaju vaihtelee. Suhteellisuudentaju auttaa kiireeseen siten, että asioita ei oteta liian vakavasti. Henkilö, joka omaa hyvän suhteellisuudentajun ottaa asiat rennommin eikä stressaa liikaa. Mitä paremmin pystyy kestämään stressiä, sen paremmin hallitsee kiireen ja pystyy työskentelemään paineen alla. (2002, 72-73.)

Yksilöllisiin kiireen hallinnan keinoihin lukeutuu myös esimiehen ja työkavereiden apu sekä positiivinen palaute. Sosiaalinen tuki on tärkeää. Kiirettä kestää paremmin, jos saa asiakkailta ja kollegoilta kiitosta tehdystä työstä. Yhteishengen ylläpito ja parannus luovat työpaikasta viihtyisämmän ja kiirettä jaksaa paremmin. (Järnefelt & Lehto 2002, 73-74.) Esimies voi auttaa alaistaan jakamalla työt tasapuolisesti ja antamalla palautetta.

Työntekijä voi vähentää kiirettä vaikuttamalla töiden aikatauluihin. Neuvottelemalla sovituista määräajoista voi saada työlle lisääaikaa. Töiden delegoiminen, kun itse ei pysty tekemään kaikkia vaadittuja töitä, on toinen hyvä keino vähentää työmäärää ja kiirettä. Omia töitä voi antaa sellaisille, joilla on vähemmän töitä, tai pyrkiä tekemään työ yhdessä. Yrityksen henkilöstöresurssit saattavat kuitenkin olla niin pienet, että jokaisella on paljon töitä. Tällöin töitä ei voi delegoida muille. Ongelmana voi myös olla, että kukaan muu ei osaa vastaavia töitä tai kukaan ei halua ottaa itselleen lisää tekemistä. Hyvä työilmapiiri ja työpaikan kulttuuri ovat asioita, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten töitä pystyy jakamaan muille. Kun ilmapiiri on hyvä ja sosiaaliset kontaktit kunnossa, on pienempi kynnyks pyytää apua toisilta tai tarjota apua muille. (Järnefelt & Lehto 2002, 77-78.)

Töiden vähentäminen on tärkeä keino vähentää kiirettä. Töiden priorisointi ja uskallus sanoa "ei" uusille työtehtäville, jos on niin kiire, että ei pysty tekemään edellisiääkään töitä. Työntekijällä saattaa olla tilanne, että koko ajan on töitä niin paljon, ettei ehdi tekemään niitä. Omien resurssien ja rajojen tunnistaminen on tärkeää ja tarpeen tullen pitäisi olla uskallusta kieltäytyä töistä. (Järnefelt & Lehto 2002, 82-83.) Usein ihmiset oppivat kantapään kautta kieltäytymään liiasta työstä. Asia ymmärretään vasta sitten, kun ollaan kärsitty burn outista tai niin vakavasta stressistä, että siitä on aiheutunut sairauslomaa. Järnefelt toteaa tutkimuksessaan, että "ei:n" sanominen on usein oppimisprosessi. Työpainei-

den vastustaminen ei ole helppoa ja joskus parempi vaihtoehto voi olla työpaikan vaihto. (Järnefelt & Lehto 2002, 85.)

### 2.3.2 Organisaation keinot kiireen hallinnassa

Yrityksellä on monia keinoja yrittää hallita työntekijöiden kiirettä. Työpaikalla voidaan tehdä esimerkiksi työjärjestelyjä, jotka auttavat työntekijää keskittymään työhönsä. Työjärjestelyn avulla pyritään järjestämään työntekijöille sellainen hetki, että keskittymistä vaativat työt saadaan hoidettua. Tavoitteena on saada kiire paremmin hallintaan, ei niinkään kiireen vähentäminen. Toinen yrityksen kiireen hallinnan keino on keskustelu esimiehen ja työkavereiden kanssa. Työasioista keskustelu ja pohdinta voi tuoda apua töiden priorisoinnille. (Järnefelt & Lehto 2002, 86-88.)

Tutkimuksessa Kiirekokemuksista työpaikoilla, esimiehellä todettiin olevan yllättävän suuri rooli kiireen vähentämisessä ja kiireestä puhuttaessa yleensä. Hyvä esimies voi vähentää toiminnallaan työntekijöiden paineita ja kiirettä. Huono esimies taas saattaa vaikeuttaa alaisten keinoja hallita kiirettä ja jopa lisätä kiirettä. (Järnefelt & Lehto 2002, 88-92.)

Esimiehen tulisi pitää huolta siitä, että työn tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit vastaavat toisiaan. Hänen pitäisi pitää alaisten puolia asiakkailta ja ylemmältä johdolta tulevia vaatimuksia vastaan. Hyvä esimies on ongelmatilanteissa saatavilla ja jakaa työt oikeudenmukaisesti. Kun esimies tietää mitä alaiset tekevät, hänen on helpompi jakaa töitä sen mukaan miten kukin niitä ehtii tekemään. Ongelmia tulee siitä, jos esimiehellä itsellään on niin kiire, ettei hän ehdi perehtyä alaistensa työtilanteeseen. Työntekijät voivat myös kokea, että esimiehen on vaikea vastustaa paineita, jotka tulevat ylemmältä taholta. Ylemmän johdon rooli kiireestä selviytymisessä onkin suuri. (Järnefelt & Lehto 2002, 88-92.)

Helpoin, mutta usein mahdoton ratkaisu vähentää kiirettä olisi palkata lisää työntekijöitä. Julkisella puolella budjetit ovat tiukkoja ja yksityisellä puolella taas tulos- ja kannattavuustavoitteet määrittelevät sen, paljonko työntekijöitä yrityk-

sessä pidetään. Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksessa työntekijät toivoivat johdolta tarpeeksi henkilöstöresursseja sekä kohtuullisempia toiminta- ja tulostavoitteita. Kun henkilökuntaa on tarpeeksi, töitä on helpompi delegoida. (2002, 88-92.)

Organisaatio voi auttaa yksilön kiireen hallintaa antamalla työntekijöille vastuuta suunnitella omat työtehtävät, jolloin he pystyvät jakamaan työt omien kykyjen ja tarpeiden mukaan. Huolellinen ja realistinen suunnittelu on keino hallita kiirettä. (Järnefelt & Lehto 2002, 81.)

Niemelä kirjoittaa väitöskirjassaan kodinhoitajien tavoista hallita ja kestää kiirettä. Viikonloppuisin kodinhoitajilla on erittäin kiire, koska työntekijöitä on normaalia vähemmän. Ratkaisuksi tähän on alettu pitämään viikkovapaita ennen ja jälkeen viikonlopun, jolloin työntekijälle jää aikaa palautua raskaasta viikonlopusta paremmin. Kodinhoitajien työssä rutiineista kiinnipitäminen ja tarkka aikataulutus helpottaa asioiden hoitoa. Töiden priorisointia on myös pakko tehdä, jotta kaikki asiat saadaan tehtyä. Työtä on pyritty helpottamaan myös sillä, että asiakkaat on otettu mukaan tekemään arkisia päivittäisiä askareita. Tutkimuksessa ilmeni, että yleisin tapa selviytyä kiireestä on aikakurin ylläpitäminen ja työtahdin kiristys. (2006, 169-173.)

## 2.4 Kiireen vaikutukset ja seuraukset

Vuonna 2003 tehdyn työssäolotutkimuksen mukaan kiire on yleisin työvihiytyvyyttä alentava tekijä. Kireät aikataulut, oleellisen tiedon puute ja työn pakkotahisuus ovat syynä kiireelle. Kiireettömyys ei kuitenkaan ole tae hyvälle työvihiytyvyydelle. (Lehto ym. 2006, 283 & 288.)

Työhön liittyvät psyykkiset oireet ovat myös osittain kiireen aiheuttamia. Työolotutkimuksen mukaan työprosessin luonne aiheuttaa psyykkisiä oireita ja työhaluttomuutta. Jos työ on henkisesti raskasta ja työssä koetaan painetta, se aiheuttaa oireilua ja lisää sairauspoissaoloja. Ylitöiden teko, työajoissa tapahtuva jatkuva joustaminen töiden tai esimiehen takia sekä riittämättömät tauot ja lepo hetket ovat suoraan yhteydessä kiireeseen. Oman työajan hallinta tai pikem-

minkin hallinnan puute todettiin tutkimuksessa olevan syynä työntekijän psyykkiseen oireiluun. Se voi johtaa työhaluttomuuteen ja sitä kautta poissaoloihin. Työntekijämäärän vähennys, jos tilalle ei palkattu sijaisia, lisää tutkimuksen mukaan psyykkisiä oireita työntekijöillä. (Lehto ym. 2006, 324-326.)

Leppäsen tutkimuksessa asiantuntijat kuvasivat kiireen ominaisuuksiksi huomiokyvyn ja kokonaisuuksien hahmottamisen heikentymisen sekä tiedottamiselle vaadittavan ajan puuttumisen. Kiire aiheuttaa ihmiselle ahdistusta, kärsimättömyyttä, hätäntymistä ja jopa lamaanumista. Se kuluttaa energiaa ja luo tarpeen pysähtyä. Kiire ei kuitenkaan ole vain negatiivinen asia, sillä on myös positiivisia piirteitä. Kiireessä työn tekeminen tehostuu, työ saadaan nopeammin loppuun ja luo onnistumisen tunteita. (2011, 130-131.) Toiset saavat kiireestä energiaa ja kiireiset aikataulut tuntuvat mielekkäältä. Olennaista kuitenkin on, että kiire ei ole jatkuvaa ja ihmisellä riittää aikaa mielekkäisiin töihin. (Lampikoski 2009, 30-31.)

## 2.5 Mainostoimiston työtapa ja kiire

Mainosalalla työskentelee paljon nuoria ja työntekijöiden keski-ikä on alhainen. MTL:n tekemän Mainosalan toimialaraportin (2013) mukaan alalla työskentelevistä suurin osa on 30-34 -vuotiaita. Tutkimuksessa mukana olivat vuoden 2010 lopulla mainosalalla työskennelleet ihmiset.

Mainostoimistoissa työskentelee monia eri alan osaajia eri koulutustaustoilla, koska yhtenäistä alan koulutusta ei ole. Koulutustausta ei olekaan pääasia, vaan työnantajat hakevat lahjakkaita, idearikkaita, ahkeria ja hyvää kokemusta omaavia työntekijöitä. Toimiston asiakashankinnasta, asiakkuuksista ja strategisesta suunnittelusta vastaavat projektijohtaja ja -päällikkö, myyntijohtaja ja -päällikkö ja toimistoista riippuen myös toimitusjohtaja. Projektiassistentit hoitavat yhteydenpidon asiakkaisiin ja eri sidosryhmiin johtajien ja päällikköjen ohella. Mainonnan suunnittelua ja toteutusta tekevät Art Directorit (AD), AD-assistentit, DTP-suunnittelijat, ja digitaalisen viestinnän osaajat. Suunnittelijoi-

den tehtävänimikkeet vaihtelevat toimistoista riippuen. Tekstin tuotannosta vastaa tekstin suunnittelijat eli copyt. (Yliskylä 2010, 71-72.)

Työskentely mainostoimistossa on pääasiassa tiimityötä. (Yliskylä 2010, 100.) Tiimityöskentely yleistyi Suomessa 1990-luvun alussa. Sen tavoitteena oli moninaistaa työyhteisöjen tehtäviä. Tiimit muodostetaan toisiaan täydentävistä osajista. (Pantakoski ym. 1999, 9.) Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmä tiimistä kiteyttää hyvin, miksi tiimityö on niin tehokasta.

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Mainonnan suunnittelussa tiimi pohtii ja suunnittelee asiakkaan toimeksiantoon liittyviä asioita. Suunnittelutyön tuotos on tiimityöskentelyn tulosta, jonka tiettyihin osa-alueisiin erikoistuneet suunnittelijat tekevät yhdessä. Tiimit voivat vaihdella asiakkaittain (sekatiimi) tai tiimi voi olla aina sama (kiinteä tiimi). Joissakin toimistoissa on käytössä molemmat tavat. Kiinteä tiimi tekee aina yhdessä työt yhteisille asiakkaille. Sekatiimi tarkoittaa sitä, että ihmiset kootaan yhteen projekti- tai asiakaskohtaisesti asiakkaan tarpeista riippuen. Sekatiimit ovat työntekijöille mielekkäämpiä, koska työkaverit vaihtuvat projektista toiseen. Tämä saattaa tuottaa ongelmia aikataulutuksessa, koska jokaisella tiimin jäsenellä on velvoitteita useaan eri tiimiin ja projektiin. (Yliskylä 2010, 30, 100-101.)

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton (MTL) teettämän kyselyn mukaan markkinointiviestintäalan työn haittapuolena pidetään jatkuvaa kiirettä. Työ on stressaavaa ja herkkä suhdannevaihteluille. Huonona puolena pidetään myös sitä, että monta asiaa pitää koko ajan tehdä yhtä aikaa. Positiivisena asiana tutkimukseen osallistuvat pitivät jatkuvan uuden oppimisen mahdollisuuden, vastuulliset tehtävät, haasteet ja onnistumisen kokemukset. Myös positiivinen palaute asiakkailta lisäsi vastanneiden ammattitilpeyttä. (MTL 2014.)

Yliskylän tutkimukseen osallistuneet mainonnan suunnittelijat kertoivat työskentelevän alituisen hälinän keskellä ja kaiken on tapahduttava heti. Kiirettä aiheut-

taa se, että mainonnan taloudellisten tulosten olisi oltava näkyvissä nopeasti. Mainosalan lyhytjänteisyydestä kertoo myös se, että jos mainonnan vaikutus ei näy heti, asiakas saattaa paniikissa muuttaa koko jo luodun mainonnan linjan. Asiakas ei ymmärrä, että tuloksia ei tule heti mainonnan linjan luomisen jälkeen. Esimerkiksi brändin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja malttia. (2010, 116, 118)

### 3 TUTKIMUSONGELMA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kiireen syitä sekä kiireen hallinnan mahdollisuuksia mainostoimistossa. Ovatko mainostoimiston kiireen syyt samoja kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on jo todettu, vai löytyykö taustalta muita tekijöitä, jotka aiheuttavat kiirettä? Tutkimuksessa haettiin syiden lisäksi keinoja hallita kiirettä ja sen syntyä.

Tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Mitkä tekijät aiheuttavat kiireen mainostoimistossa?
- 2) Mitkä ovat mainostoimiston henkilöstön keinot hallita kiirettä?

Tutkimus oli kartoittava tutkimus, jossa etsittiin selityksiä kiireelle. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin yksilön näkökulmasta ja pyrittiin selvittämään työntekijöiden mielipiteitä kiireen syntymiselle sekä heidän näkemyksiä kiireen hallinnan mahdollisuuksista.



## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena. Case- eli tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkimuskohteena on yksi tai enintään muutama tarkoituksella valittu tapaus. (Koskinen I. ym. 2005, 154.) Kohteena oli varsinaissuomalainen mainostoimisto. Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluin. Kiirettä on vaikea määrittellä konkreettisesti ja siksi laadullinen tutkimus menetelmänä soveltuu sen tutkimiseen hyvin. Puusan ja Juutin (2011, 52) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisten ajatukset, tuntemukset, käsitykset ja tulkinnat erilaisista asioista ovat avain asemassa.

### 4.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Kiire syntyy kokemuksista ja tuntemuksista. Ihmisten kokemukset ja tuntemukset liittyvät tiettyyn hetkeen, ja siksi teemahaastattelu on sopiva menetelmä tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelussa osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty ja runko koostuu teema-alueista. Teema-alueiden suunnittelu onkin yksi tärkeimmistä tehtävistä. Suunnitteluvaiheessa on mietittävä tarkkaan miten tutkittavilta saadaan tarvittavat tiedot. Teemat ovat alueita, joihin kysymykset kohdistuvat ja ne toimivat muistilistana sekä keskustelun ohjaajina. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41, 46-47; Hirsjärvi & Hurme 2009, 66.)

Teemahaastatteluun tyyliin kuuluu haastatteluiden tallentaminen. Haastattelu on luontevampaa ja sujuvampaa, kun muistiinpanoja ei kirjoiteta paperille. Nauhoitus tallentaa myös haastattelun eri vivahteita, joita ei muuten saada tallennettua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 92-93.)

Haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen, missä keskustelu on häiriötöntä. Paikassa olisi hyvä olla mahdollisuus istua vastakkain, jotta haastateltava ja haastattelija näkevät toistensa ilmeet. Tästä syystä myös valoisuuden pitäisi olla hyvä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 74, 91.)

Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluina. Näitä voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä. Valinta riippuu kohteesta ja tutkimuksen aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 210.)

Tämä tutkimus tehtiin yksilöhaastatteluna, koska tavoitteena oli kerätä yksittäisten henkilöiden mielipiteitä sekä kartoittaa heidän henkilökohtaisia kokemuksia kiireestä.

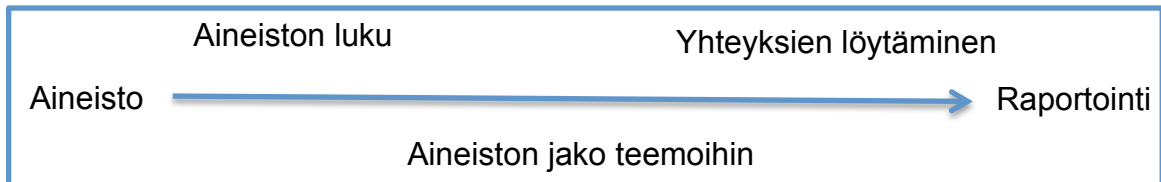
#### 4.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston analyysi

Mainostoimiston kiirettä selvittävä tutkimus toteutettiin eräässä keskisuudessa mainostoimistossa. Valittu toimisto edustaa tyypillistä mainostoimistoa, jossa työskentelee ihmisiä monella eri toimenkuvalla. Toimiston työntekijät jaetaan toimenkuvan mukaan kahdeksaan ryhmään: 1) projektiassistentit, 2) projektijohto, 3) AD-assistentit eli taittajat, 4) Art Directorit (AD) eli mainonnan suunnittelijat, 5) copyt eli tekstisuunnittelijat, 6) www-asiantuntijat, 7) talouspäällikkö ja 8) toimitusjohtaja.

Haastateltavat valittiin arpomalla viisi henkilöä yrityksen työntekijöistä. Toimitusjohtajaa ei otettu mukaan arvontaan, koska tutkimukseen haluttiin mukaan ainoastaan varsinaiset työntekijät. Haastateltavaksi saatiin kolme miestä ja kaksi naista ja heidän ikä asettuu 24-47 vuoden välille. Yrityksessä he ovat työskennelleet 1,5-17 vuotta. Jokaisella valitulla on eri toimenkuva; yksi projektipäällikkö, yksi projektiassistentti, yksi copy, yksi AD ja yksi taittaja.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana. Haastattelupäivä ja aika määräytyivät haastateltavien työtilanteen mukaan. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut tehtiin yrityksen neuvotteluhuoneessa, johon haastateltavan oli helppo ja nopea tulla. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan työhuoneessa. Haastattelut äänitettiin tutkijan iPadilla ja puhelimella. Haastattelut kestivät noin 45-75 minuuttia.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti luettavaksi tekstiksi analysointia varten. Litteroinnin jälkeen tekstit luettiin läpi useaan kertaan ja jäsenneltiin teemojen mukaan etsien vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.



Kuvio 2. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144)

Analyysin pohjana käytettiin Järnefeltin ja Lehdon tekemään jaottelua, joka ohjasi myös aineiston koodausta.

#### 4.3 Tutkimuksen näkökulma

Tutkimuksen näkökulmaksi on valittu Järnefeltin ja Lehdon (2002, 23) tutkimuksessa kiirekokemusten perusteella tehty jaottelu, jota on käsitelty aiemmin luvussa 3.1. Kiirekokemukset ovat jaettu neljään tasoon, joita ovat:

1. Organisaation taso,
2. Työyksikön taso/esimies,
3. Työtehtävän taso ja
4. Yksilön taso.

Näiden teemojen kautta haetaan vastauksia kiireen syntyyn. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yksilön näkökulma asiasta. Organisaatiotaso tulee kuitenkin mukaan tutkimukseen yksilön kautta.

Kiireen hallinnan näkökulmaksi on valittu Kiirekokemuksia työpaikoilla - tutkimuksessa käytettyä jakoa, jota on käsitelty luvussa 3.2. Järnefelt ja Lehto jakavat hallinnan ulottuvuudet työpaineiden kestämiseen, työpaineiden vähentämiseen sekä yksilöön ja organisaatioon (2002, 60.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan ovatko kiireen hallinnan keinot samoja mainostoimistossa kuin mitä aiemmin on todettu Järnefeltin ja Lehdon tutkimuksessa.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliudella ja validiteetilla. Tapaus-tutkimuksessa ei perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden arvioinnit toimi, siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetille ja validiteetille ei tulisi antaa liikaa merkitystä. (Koskinen I. ym. 2005, 253-254; Hirsjärvi S. ym. 2009, 231.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelun reliabiliutta ei voida todeta tarkastelemalla saataisiinko sama tulos, jos tutkimuksen toteuttaisi joku toinen haastattelija, tai jos sama haastattelu tehdään uudestaan samoissa oloissa. Teemahaastattelutilanteet ovat ainutkertaisia ja luotettavuutta on tarkasteltava koko tutkimusprosessin ajan. (2009,128-129.)

Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tulkinta on sisäisesti looginen ja ristiriidaton. (Koskinen I. ym. 2005, 254). Tämän tutkimuksen teoriamalli perustuu Järnefeltin ja Lehdon (2002) tutkimuksessa tehtyyn luokitukseen kiireen syistä sekä kiireen hallinnan ulottuvuuksista. Haastattelun teema-alueet ja tutkimustuloksen muuttujat on laadittu saman luokituksen pohjalta. Teema-alueita voidaan siten pitää luotettavina ja tähän tutkimukseen hyvin soveltuvina.

Laadukkuuden toteaminen tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan haastattelurungon tarkalla suunnittelulla ja kysymysten testauksella. Teemoihin liittyviä kysymyksiä ja lisäkysymyksiä laadittiin riittävän paljon, jotta saatiin vastauksia juuri niistä aiheista, joista haettiin. Sisältövalidiuden voidaan siis olettaa olevan hyvä.

Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää, että haastateltavat on valittu oikein. Haastateltavien valinnassa on mietittävä, ovatko haastateltavat sellaisia, että he vastaavat tutkimuksen ongelmanasettelua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 128-130.) Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat kokeneet kiireen ja yrittäneet hallita sitä. Näin ollen haastateltavat vastaavat tutkimuksen ongelman asettelua ja siten siis oikein valittu.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kohdeyrityksen esittely ja toimintatapa

Tutkimuskohteena oli vuonna 1984 perustettu markkinointiviestintätalo. Toimistossa työskentelee 19 mainonnan ammattilaista: toimitusjohtaja, kaksi projektipäällikköä, yksi projektijohtaja, yksi talouspäällikkö, kolme tekstinsuunnittelijaa (Copy), kaksi Art Directoria (AD), joista toinen toimii luovana johtajana, neljä taittajaa (AD-assistentti), kolme www-suunnittelijaa (Web developer, Web designer ja Front end developer) sekä kaksi projektiassistenttia. Näistä 9 on naisia ja 10 miehiä. Ikäjakaumaltaan 72 % on yli 35 -vuotiaita ja 28 % alle 35 -vuotiaita.

Toimistolla on kattavasti asiakkaita useilta eri aloilta ja se toteuttaa sekä kuluttaja- että yritysmainontaa. Vuonna 2012 liikevaihto oli 2,74 M€.

Kohteena olevassa mainostoimistossa projektipäälliköt ja toimitusjohtaja tekevät uusasiakashankintaa sekä huolehtivat vanhoista asiakkaista. Potentiaalsiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä puhelimitse ja sovitaan tapaaminen. Ensimmäinen tapaaminen on usein vain projektipäällikön ja asiakkaan välinen tapaaminen. Jos asiakkaalta saada toimeksianto tapaavat asiakkaan myös tiimin muut jäsenet projektiassistenttia lukuun ottamatta.

Tiimi koostaa ehdotuksen asiakkaalle, jonka jälkeen asiakas antaa palautteen. Tiimiin kuuluu AD, joka suunnittelee toimeksiannot, tekstisuunnittelija, joka kirjoittaa tekstit, AD-assistentti, joka taittaa työt ja projektiassistentti, joka toimii linkkinä asiakkaiden ja tiimin välillä sekä hoitaa muita projekteihin liittyviä asioita. Www-suunnittelija huolehtii sähköisen mainonnan tuotannosta sekä asiakkaiden nettisivuista.

Lähes kaikki kontaktit asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuvat projektipäällikön tai projektiassistentin kautta. Pyrkimyksenä on, että asiakas ei ole suoraan yhteydessä suunnittelijoihin. Näin taataan suunnittelijoille työrauha ja projektit pysyvät hallinnassa. Valmis työ toimitetaan asiakkaalle, painoon tai suoraan valit-

tuun mediaan. Tämän jälkeen työ arkistoidaan ja laskutetaan. Laskutuksesta vastaa talouspäällikkö.

Työskentely tapahtuu pääosin tiimeissä. Tiimit ovat sekatiimejä, joissa jokaisesta asiakkaasta vastaa yksi tietty tiimi. Tiimi koostuu copysta, AD:stä, AD-assistentista, projektiassistentista, www-suunnittelijasta ja projektijohtajasta.

## 5.2 Kiireen aiheuttajat mainostoimistossa

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset teema-alueiden (ks. luku 3) mukaan aloittaen syistä jotka organisaation tasolla aiheuttavat kiirettä. Tämän jälkeen siirrytään työyksikön aiheuttamien syiden kautta työtehtävien kiireen syihin ja viimeiseksi kerrotaan oliko kiireen taustalta löydettävissä yksilön omia tekoja.

### 5.2.1 Organisaation vaikutus kiireen syntyyn

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

### 5.2.2 Työyksikön vaikutus kiireen syntyyn

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

### 5.2.3 Työtehtävät kiireen aiheuttajina

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

#### 5.2.4 Yksilön omat syyt kiireen taustalla

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

#### 5.3 Kiireen hallinta mainostoimistossa

Tutkimuksen toinen tavoite oli löytää keinoja, joilla työntekijät ja organisaatio pyrkivät hallitsemaan kiirettä. Keinot on jaettu työpaineiden kestämiseen ja työpaineiden vähentämiseen. Seuraavaksi esitellään näihin liittyvät tutkimustulokset.

##### 5.3.1 Yksilön keinot hallita kiirettä työpaineita vähentämällä

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

##### 5.3.2 Yksilön keinot hallita kiirettä työpaineita kestäväällä

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

##### 5.3.3 Organisaation keinot kiireen hallinnassa

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään taustaineistoon.



## 7 POHDINTA

Tämä osa opinnäytetyöstä kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.

## LÄHTEET

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu, 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Introspekt. Miten työstressi syntyy. Viitattu 11.4.2014

<http://www.introspekt.fi/artikkelit/miten-tyostressi-synty/>.

Jyväskylän yliopisto. Koppa. Etnografinen tutkimus. Viitattu 17.12.2013  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>.

Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekkö-  
kemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.

Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä:  
edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Työ  
ja ihminen Tutkimusraportti 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Katsenbach, J. & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Suomentanut Maa-  
rit Tillman painos 2. 1994 Alkuperäinen teos The Wisdom of Teams: Creating  
the High-Performance Organization 1993. Espoo: Weilin + Göös.

Koskinen I.; Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppa-  
tieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lampikoski, T. 2009. Hidasta! Ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Juva: PS-  
kustannus.

Lehto, A-M.; Sutela, H. & Miettinen, A. 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, A-M. & Sutela, Hanna. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Leppänen, M. 2011. Kolmas Pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Vaasa: Oy Silvadata Ab.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri. Syksy 2013. Ennakkotietoja. TEM raportteja 5/2014. Työelämä- ja markkinaosasto/Työelämän sääntely -ryhmä. Viitattu 1.6.2014 [http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap\\_5\\_2014\\_07022014.pdf](http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf)

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. Luovuus, intohimo ja kiire leimaavat markkinointiviestintää. Viitattu 9.4.2014

<http://mtl.fi/fi/medialle/uutiset/mtln-uutisia/luovuus-intohimo-ja-kiire-leimaavat-markkinointiviestintaalaa>.

Metsä-Tokila, T. 2013. Näkemyksestä menestystä. Mainostoiminta. Toimialaraportit ennakoivat liiketoimintaympäristön muutoksia. Toimialaraportti 6/2013. Helsinki: TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu.

Niemelä, A-L. 2006. Kiire ja työn muutos. Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä. Helsinki: Yliopistopaino.

Nykänen, T. 2012. Voi hyvin töissä. Kiire tappaa luovuuden. Viitattu 29.9.2014 <https://www.varma.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/arkisto/pages/kiire-tappaa-luovuuden.aspx>.

Pantakoski M, Ventä M, Aaltonen P & Teikari V. 1999. Tosi tarinoita tiimityöstä Espoo: TKK.

Peda.net. Mielenterveyden määrittelyä. Viitattu 28.4.2014 <http://peda.net/veraja/leppavirta/lukio/ps/ps5/5/1>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

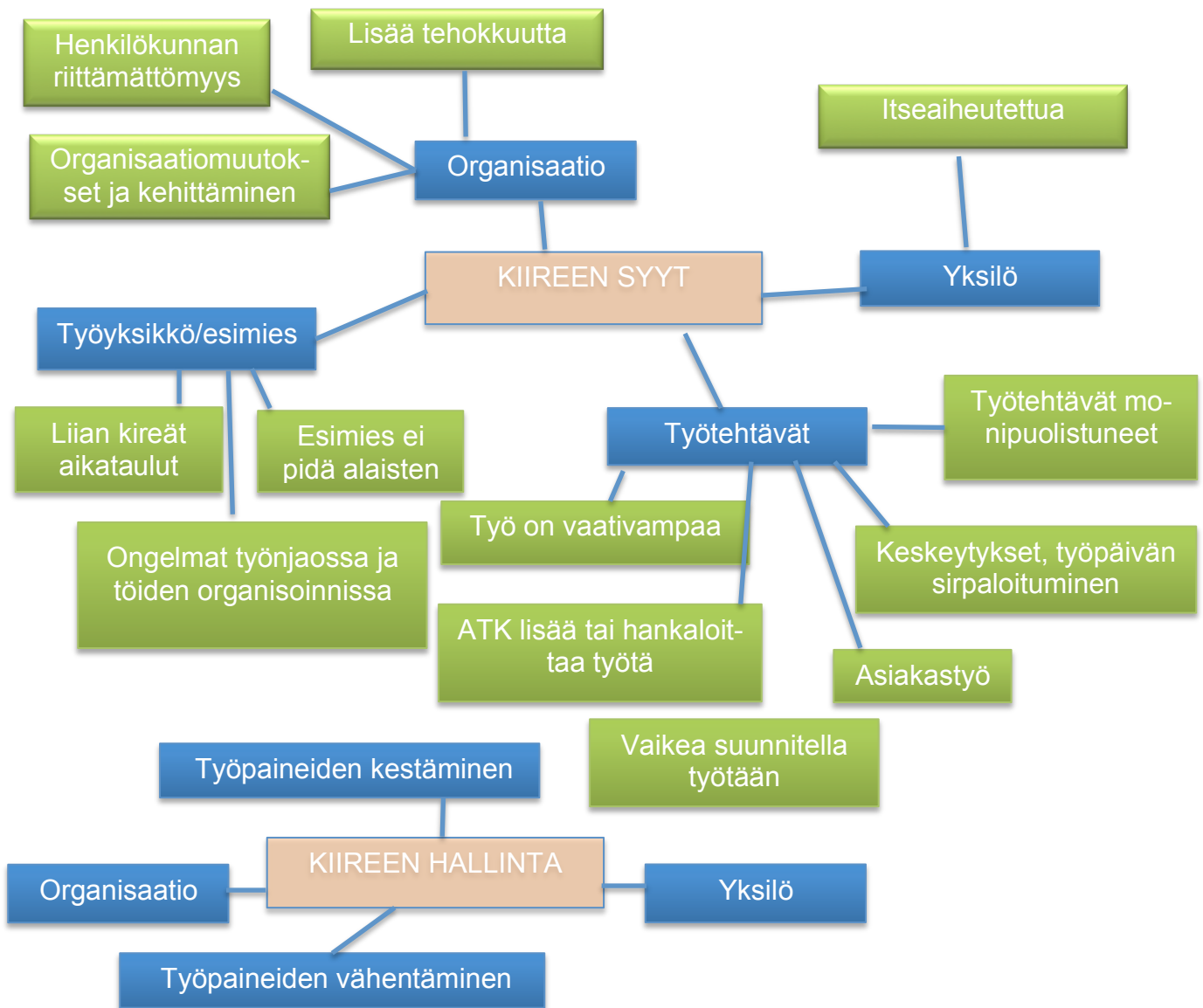
Yliskylä, S. 2010. Kuka suunnittelee mainokset? Tutkimus mainosalan kulisseista, yhteistyökäytännöistä ja ristiriidoista. Mainonnan suunnittelijan näkökulma. Turku: Turun Yliopisto.

## **KUVIOT**

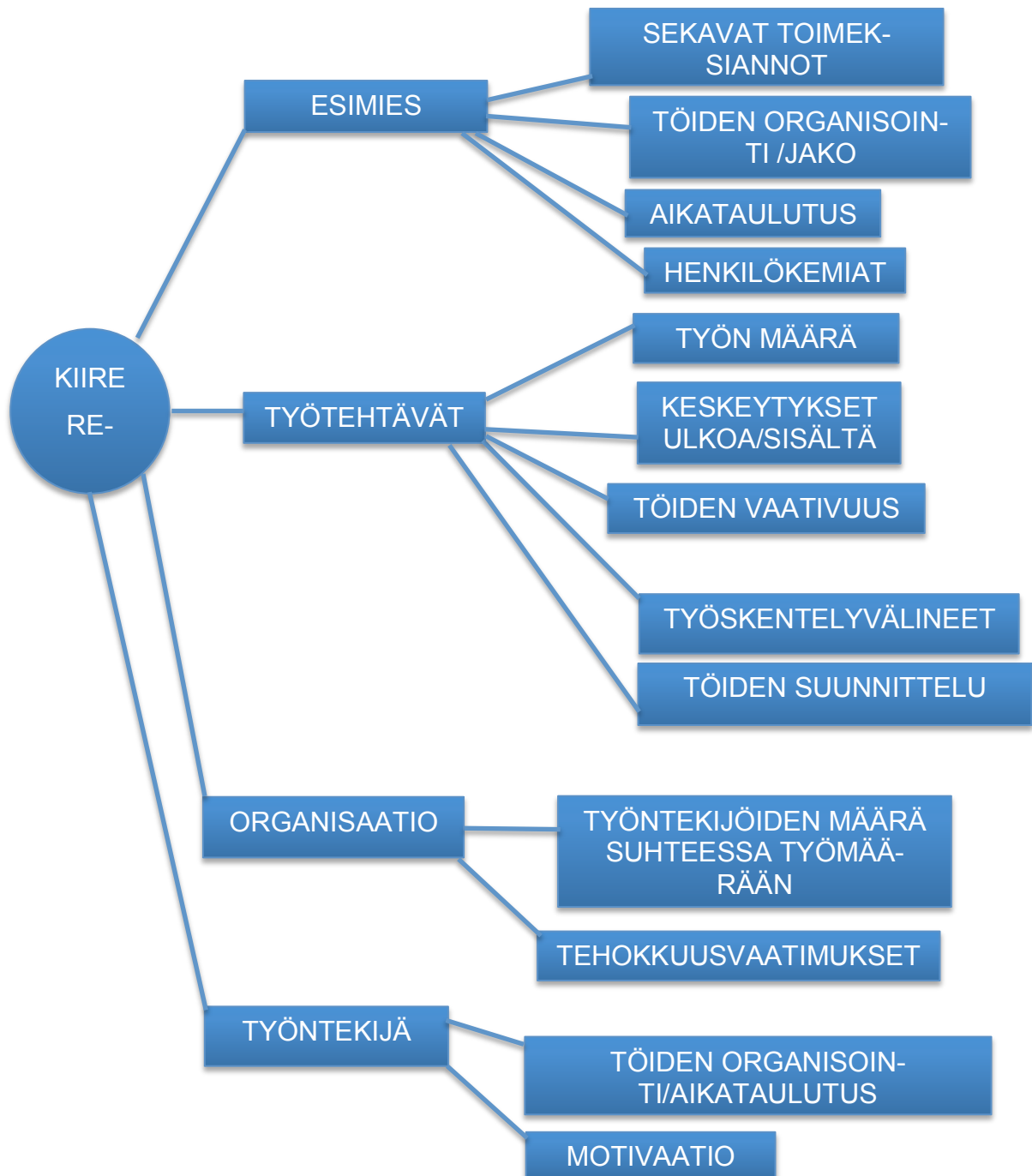
Kuvio 1. Kiireen hallinnan ulottuvuudet. (Järnefelt & Lehto 2002, 61)

Kuvio 2. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144)

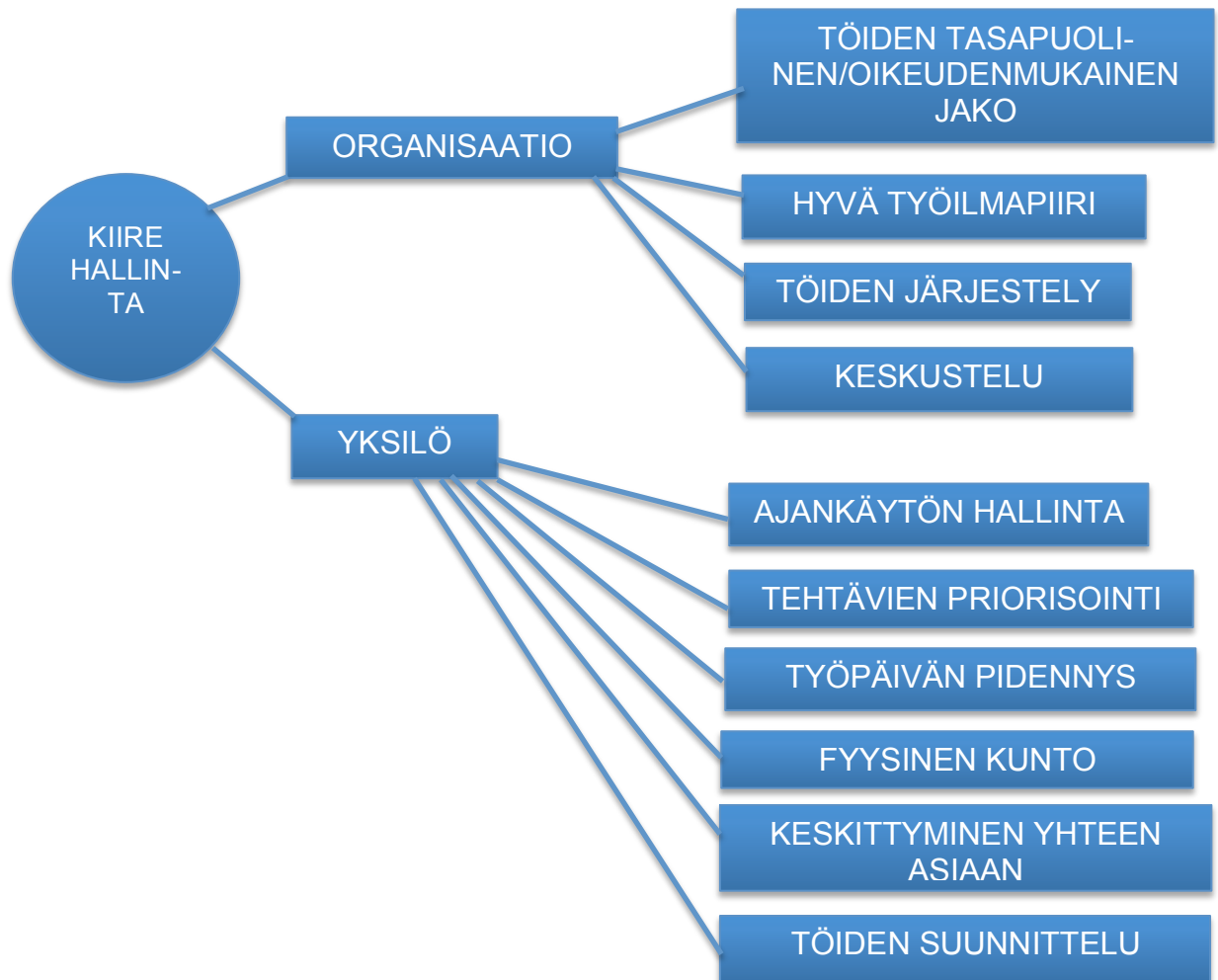
## Teoriamalli, kiireen syyt ja kiireen hallinta



## Mittausmalli kiireen syistä



## Mittausmalli kiireen hallinnasta



# Kysymykset

## KIIREEN SYYT

### 1. organisaatio kiireen taustalla

#### a. Työntekijöiden määrä suhteessa työmäärään

- Mitä ajattelet työn määrästä suhteessa työntekijöiden määrään?
- Miten työhön varatut resurssit vaikuttavat kiireen syntyyn?
- Miksi työtahti on kiristynyt?

#### b. Tehokkuusvaatimukset

- Miten työn vaatimukset ovat muuttuneet viime aikoina?
- Miten toimenkuvasi on kehittynyt? Miten kehitysvaatimukset vaikuttavat työntekoon?

### 2. työyksikkö/esimies (esimies = projektijohtaja) kiireiden taustalla

#### a. Töiden organisointi ja työnjako

- Miten koet töiden organisoinnin vaikuttavan työntekoon?
  - (epätasainen työnjako)
  - sekavat toimeksiannot
- Miten esimiehen toiminta vaikuttaa työpäivään ja työnjakoon?



Nämä vain muistuttamassa/tukemassa haastattelijaa

#### b. Töiden aikataulutus (liian kireät aikataulut)

- Millaisia ongelmia liian tiukat aikataulut projekteissa mielestäsi tuovat?
- Miten projektien suunnittelu vaikuttaa kiireeseen?
- Miten tiimityö vaikuttaa aikatauluihin?

### 3. Työtehtävät, jotka vaikuttavat kiireen syntymiseen.

#### a. Töiden vaativuus

- Onko työn luonne mielestäsi muuttunut vaativammaksi tai monipuolisemmaksi mitä se oli ennen? Miten se vaikuttaa työhösi?
- Miten kehittynyt teknologia vaikuttaa työn tekoon?

#### b. Työtehtävien moninaisuus

- Miten paljon työtehtävien monipuolistuminen on vaikuttanut työhösi?
- Miten työkavereiden lomat ja poissaolot vaikuttavat työpäivääsi?
- Millainen muutos työn kiireisyydessä on viime vuosina tapahtunut?



### c. Keskeytykset ja työpäivän pirstaloituminen

- Kuinka usein joudut keskeyttämään työsi päivän aikana? Miten keskeytykset vaikuttavat työhösi?
- Mistä keskeytykset johtuvat?
  - o työn luonteesta, huonosta organisoinnista, työtovereiden/esimiehen avunpyynnöistä, asiakkaiden vaatimuksista, laitteista/työvälineistä, huonosta suunnittelusta? Sisäiset/ulkoiset keskeytykset?

### d. ATK


- Tietotekniikka on kehittynyt ja kehittyy koko ajan lisää. Miten tämä vaikuttaa työhösi?

### e. Työn määrä ja työn suunnittelu

- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on vaikuttaa päivittäiseen työmäärään?
- Miten töiden suunnittelu vaikuttaa työhösi?
- Miten suunnittelet työpäivän?

## 4. Yksilö

- Mitkä tekijät ovat mielestäsi syitä siihen, että sinulla on kiirettä? Millaisia asioita omassa työssä yhdistyvät kiireen kokemiseen?
  - o Aikataulut
  - o Suunnittelu
  - o Työetiikka
  - o Kunnianhimo



Nämä vain muistuttamassa/tukemassa haastattelijaa
- Mitkä asiat omassa työssä yhdistyvät kiireen kokemukseen?
- Millä tavalla kiire ilmenee?
- Miten työmotivaatio ja ilmapiiri vaikuttaa työskentelyysi?

## KIIREEN HALLINTA

### 1. Organisaatio

- Mitä esimies voisi tehdä helpottaakseen kiireen hallintaa ?
- Voidaanko organisaatiossa vaikuttaa jotenkin kiireeseen? Miten?
- Millaisia keinoja työyhteisöllä voisi olla kiireen hallintaan?
- Millaisia toimia yrityksessä on tehty auttaakseen kiireen hallinnassa?

### 2. Yksilö

- Mitkä tekijät auttavat selviämään kiireisestä työpäivästä?
- Minkälaisia keinoja sinulla on selvittää kiireestä ja kiireisistä ajoista?
- Miten kestät työpaineita?
- Koetko, että kiire vaikuttaa myös vapaa-aikaasi?
- Onko projektien aikatauluihin mahdollisuus vaikuttaa? Miten?