



# Myynnin seurantajärjestelmä itsensä johtamisen tukena finanssialan yrityksessä

Aliisa Kyrönviita

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
HR- ja esihenkilötyö

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
HR- ja esihenkilötyö

KYRÖNVIITA, ALIISA:

Myynnin seurantajärjestelmä itsensä johtamisen tukena finanssialan yrityksessä

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Toukokuu 2025

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten myynnin seurantajärjestelmä tukee finanssialan yrityksen henkilöstöä itsensä johtamisessa. Työn tavoitteena on myös selvittää, miten yrityksen henkilöstö ymmärtää järjestelmän merkityksen oman työnsä ja itsensä johtamisen näkökulmista. Työssä selvitetään, voiko järjestelmä toimia apuvälineenä työntekijöiden itsensä johtamisessa. Lisäksi tutkitaan, mikä järjestelmässä on toimivaa ja mitä mahdollisia kehitystarpeita järjestelmässä on. Aihe on tärkeä, sillä siitä ei ole tehty aiempaa tutkimusta.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin itsensä johtamisen strategioita. Nämä ovat käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavat ajatusmallistrategiat. Teoria rakentuu myös myynnin seurantajärjestelmien ympärille. Järjestelmän päätehtävä on kerätä ja analysoida tietoa myyntituloksista, jotta myyntistrategian toteutumista voidaan arvioida ja ohjata.

Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä käytettävä tutkimustapa on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselyn analysoinnissa hyödynnetään myös kvalitatiivista eli laadullista otetta, sillä kysely sisältää avoimia kysymyksiä. Verkkokysely lähetettiin Microsoft Teams-alustan avulla 150 yrityksen työntekijälle. Heistä 63 vastasi kyselyyn. Kyselyssä oli sekä avoimia että suljettuja osioita. Kysely koostui Likert-asteikon väittämistä, avoimista kysymyksistä ja suljetuista kysymyksistä.

Kyselytutkimuksessa nousi esille, että suurin osa kokee myynnin seurantajärjestelmän tukevan heitä itsensä johtamisessa. Etenkin luonnolliset palkitsemisstrategiat korostuivat tuloksista eniten. Järjestelmä tarjoaa reaaliaikaista tietoa omista tuloksista ja tavoitteista. Järjestelmän hyödyllisyys korostuu etenkin esihenkilötyötä tai myynnillistä asiantuntijatyötä tekevien keskuudessa. Kuitenkin jopa neljäsosa järjestelmää aktiivisesti käyttävistä kokee, ettei järjestelmä auta heitä itsensä johtamisessa. Järjestelmässä koettiin puutteita muun muassa sen selkeydessä ja helppokäyttöisyydessä. Kaikilla työntekijöillä ei myöskään ollut riittävää osaamista järjestelmän hyödyntämiseksi.

---

Asiasanat: itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, myynnin seurantajärjestelmä, finanssiala

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
HR and Management

KYRÖNVIITA, ALIISA:

The Role of a Sales Monitoring System in Supporting Self-Leadership within a Financial Service Company

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages  
May 2025

---

The purpose of this thesis was to explore how a sales monitoring system supports self-leadership among employees in a financial services organisation. The study also examined employees' perceptions of the system in relation to their individual work and leadership practices. Additionally, the system's strengths and potential areas for improvement were assessed.

The theoretical framework was based on self-leadership strategies, including behaviour-focused, natural reward, and constructive thought pattern strategies. System theory was also applied, particularly in connection with performance measurement and goal setting. The theoretical framework was also built around sales monitoring systems. The primary function of a sales monitoring system is to collect and analyse data on sales performance in order to assess and guide the implementation of sales strategy.

The research was implemented as a quantitative survey, which included both closed and open-ended questions to allow for complementary qualitative insights. The online questionnaire was sent to 150 employees, of whom 63 responded.

The results indicate that the majority of respondents found the system beneficial for supporting self-leadership, particularly in terms of reinforcing natural reward strategies. Real-time visibility of personal performance and targets was seen as motivating. The system proved especially useful for those in managerial and sales-related expert roles. However, a notable share of users reported challenges such as unclear interface, lack of ease of use, and insufficient user competence.

These findings suggest that a well-designed monitoring system can support self-leadership when it is intuitive and aligned with users' needs and skills.

---

Key words: self-leadership, self-leadership strategies, sales monitoring system, financial sector

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn taustaa .....	5
1.2	Yleisesti finanssialasta ja pankkityöstä .....	5
1.3	Työn aihe ja toimeksiantaja .....	7
1.4	Tavoite ja tarkoitus .....	8
1.5	Työn rakenne .....	9
2	MYNNIN SEURANTAJÄRJESTELMÄT FINANSSIALALLA .....	10
2.1	Myyntin seurannan rooli ja mittaristot .....	10
2.2	Tavoiteasetanta ja SMART-malli .....	12
2.3	Myyntin seurantajärjestelmä pankkityön tukena .....	14
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	17
3.1	Itsensä johtamisen määritelmä .....	18
3.2	Teoreettinen viitekehys: strategiat .....	19
3.2.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat .....	19
3.2.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat.....	20
3.2.3	Rakentavat ajatusmallistrategiat .....	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1	Tutkimuksen kohde: myyntin seurantajärjestelmä .....	22
4.2	Kyselyn rakenne ja rajaukset .....	24
4.3	Tutkimusmenetelmä.....	26
4.4	Kyselyn toteutus ja aineiston keruu .....	28
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	30
5.1	Taustamuuttujien analysointi .....	30
5.2	Väittämät ja kysymykset .....	32
5.3	Avoimet kysymykset .....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	42
7	POHDINTA .....	48
7.1	Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja eettisyys.....	48
7.2	Jatkotutkimusaiheet .....	51
7.3	Oman oppimisen arviointi .....	54
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET.....	61
	Liite 1. Kysely.....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Nykypäivän työkuulttuuri on muuttunut jatkuvan suorittamisen ja kiireen oravanpyörässä. Aikaa ei tunnu riittävän hetkessä elämiseen, eikä työkään tunnu kovin hyvältä suorituskeskeisyyden, nopeasti muuttuvan työympäristön ja lisääntyvän työuupumuksen keskellä (Hakanen & Kaltiainen 2024). Myös itsensä johtamisesta on tullut haastavampaa niin ammatillisessa kuin henkilökohtaisessa merkityksessä. Olisi hyvä osata älykkäästi johtaa itseään, sillä se on tasapainoisen elämän edellytys (Sydänmaanlakka 2020, 15). Tämä vaatii kuitenkin hyvää itsensä hallintaa eri menetelmien ja järjestelmien avulla.

Futurice Oy:n muutosjohtaja ja itsensä johtamisen valmentaja Villiam Virkkunen näkee jatkuvan muutoksen nykytyöelämän haasteena. Ennen työssä on ollut selkeämmät ja pysyvämmät roolit ja työympäristöt. Nykyisin roolit ja työympäristöt ovat jatkuvan muutoksen keskellä. Tämä vaatii jokaiselta yksilöltä oman roolin uudelleen määrittelyä. Nyky maailman ollessa kompleksinen vastauksia ei välttämättä saa enää "ylhäältä" käsin, joten tämä vaatii jokaiselta itsensä johtajuutta. (Virkkunen 2025, 3:30-4:45.)

Itsensä johtaminen on keskeinen taito kaikille työntekijöille asemasta ja työtehtävästä riippumatta. Se tarkoittaa oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja tarvittaessa muuttamista, jotta työ sujuisi tehokkaasti ja edistäisi hyvinvointia. Lisäksi itsensä johtaminen kattaa omien ajatusten ja tunteiden säätelyn, mikä on tärkeää työssä jaksamisen ja motivaation kannalta. (Moilanen 2021.)

## 1.2 Yleisesti finanssialasta ja pankkityöstä

Pankkitoiminta on ollut keskeinen osa globaalia taloudellista infrastruktuuria jo vuosisatojen ajan. Suomessa pankkitoiminnan historia ulottuu 1800-luvulle, ja pankit ovat muodostuneet monipuolisesti osaksi kansantaloutta (Kontkanen 2016, 9). Pankkitoiminta on dynaaminen ja vaativa ala, jossa muutokset toimintaympäristössä vaativat jatkuvaa sopeutumista. Yleisesti pankkiala on suuressa murroksessa monien syiden vuoksi. Myös vanhanaikaisen mallin sijaan

valta on nykyisin kuluttajilla, joten vaatimukset ovat myös kasvaneet pankkien suhteen. (Pulkkinen 2019.)

Yleisesti puhuttaessa finanssialasta on tiedettävä, että se on hyvin säännelty ala. Ylhäältä käsin katsottuna pankkien toimintaa säätelee ensisijaisesti Euroopan Keskuspankki (EKP), joka pitää huolen Euroalueen maiden yhteisestä rahapolitiikasta ja säädöksistä (Euroopan Parlamentti. 2025). Tämän lisäksi ylhäältä valvoo Euroopan pankkiviranomainen (EBA), Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen (EIOPA) sekä Euroopan Arvopaperimarkkinaviranomainen (ESMA) (Finanssivalvonta 2025). Suomen rahaviranomaisena toimii Suomen Pankki, joka on mukana hallinnoimassa eurojärjestelmää (Suomen Pankki, n.d.). Suomessa toimivia yrityksiä ja myös rahoituslaitoksia sääntelee ensisijaisesti Finanssivalvonta, jolta tarvitaan lupa toiminnan harjoittamista varten (Kontkanen 2016, 39–40). Tätä kautta viranomaissääntelyjen muutokset vaikuttavat kaikista eniten pankkien toimintaan ja suoraan pankkien päätöksentekoon. Pankkisalaisuus, joka on ollut osa pankkitoimintaa jo 1970-luvulta alkaen, turvaa asiakkaiden yksityisyyden ja estää väärinkäytöksiä pankkien ja asiakkaiden välisissä suhteissa (Kontkanen 2016, 33).

Pankkiala on kokenut nopeita ja merkittäviä muutoksia globalisaation, teknologisen kehityksen, sääntelyn muutosten, lisääntyneen kilpailun, kasvavien asiakasodotusten ja maailmanlaajuisen taloudellisen epävarmuuden seurauksena. Esimerkiksi koronakriisi ja Ukrainan sota ovat viime vuosina vaikuttaneet talouteen maailmanlaajuisesti ja vaikuttavat edelleen. ESG-periaatteiden omaksuminen ja kestävä rahoitus ovat yhä keskeisempiä ympäristö- ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Digitaalisen pankkitoiminnan laajentuessa kyberturvallisuus on kriittinen prioriteetti, ja pankit panostavat vahvoihin suojausmekanismeihin kyberuhkia vastaan. Samalla innovaatioiden, hyperpersonoinnin ja ketterän strategisen suunnittelun merkitys korostuu taloudellisten epävarmuuksien hallinnassa. (Latinia Interactive Business 2024.)

Pankkityö edellyttää monipuolista osaamista, joka kattaa paitsi talouden ja rahoituksen perusteet myös asiakaspalvelun, myynnin ja riskienhallinnan taidot. Pankkivirkailijan rooli on kehittynyt entistä vaativammaksi, ja työntekijöiden on osat-

tava soveltaa asiantuntemustaan joustavasti erilaisissa myynti- ja palvelutilanteissa. (Kontkanen 2016, 70). Tietotekniikan kehittyminen ja digitalisaatio ovat muuttaneet pankkialaa, ja tulevaisuudessa asiakaspalvelu tulee olemaan entistä enemmän itsepalveluun keskittyvää. Tämä tuo haasteita, mutta myös mahdollisuuksia pankkityöntekijöille, jotka pystyvät hyödyntämään teknologisia työkaluja asiakaspalvelussa ja myynnissä. Tämä vaatii siis työntekijöiltä yhä enemmän laaja-alaista asiantuntijuutta, joustavuutta ja asiakaslähtöisyyttä, jotta pystyy sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Kontkanen 2016, 70–71). Keskeisenä on myös jatkuva osaamisen kehittäminen ja kouluttautuminen (Kontkanen 2016, 68)

Menestyvät pankit hallitsevat riskejä, kehittävät jatkuvasti uusia ratkaisuja ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin reaaliaikaisesti. Alan tulevaisuus on lupaava niille, jotka kykenevät muuntamaan haasteet mahdollisuuksiksi strategisen ennakkoinnin ja mukautumiskyvyn avulla. (Latinia Interactive Business 2024.) Asiantuntijatyötä, kuten pankkityötä, tulee mitata, sillä työtä on helpompi tehdä asetettujen rajojen ja tavoitteiden mukaan (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 51–53). Myynnin seuranta, tavoitteellisuus ja mittarit korostuvat organisaatioissa, ja siksi järjestelmien käyttö ja niiden hallinta on keskiössä. Mittaristot ja tutkimustiedon hyödyntäminen ovat organisaatioiden menestyksen kulmakiviä. On keskeistä ymmärtää, mitä mittarit kertovat sekä miten niitä käytetään strategisten päätösten tukena. (Nieminen & Tomperi 46–47; Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 93, 166.)

### **1.3 Työn aihe ja toimeksiantaja**

Opinnäytetyöni aiheena on myynnin seurantajärjestelmä itsensä johtamisen tukena finanssialan yrityksessä. Aihe on mielestäni tärkeä, sillä tästä aiheesta ei ole aiemmin tehty tutkimusta. Työssä tarkkailun kohteeksi muodostuu myynnin seurantajärjestelmä ja näkökulmaa syvennetään itsensä johtamisen teemaan. Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen opinnäytetyö.

Valitsin aiheen, koska aihetta ei ole tutkittu tästä näkökulmasta aikaisemmin. Mielestäni aihe on ajankohtainen ja uutta tietoa tuova, sillä yhdistän aiheessani

myynnin järjestelmän ja itsensä johtamisen. Aiheeseen liittyvää selvitystyötä tehdessäni en löytänyt opinnäytetyötä tai tutkimusta, mikä olisi yhdistänyt järjestelmän sekä itsensä johtamisen näkökulman. Myynnin seurantajärjestelmään syventymistä helpottaa se, että järjestelmä on minulle entuudestaan tuttu. Aihe on erityisen kiinnostava, koska finanssialalla tehokas myynnin johtaminen ja itsensä johtaminen ovat kriittisiä tekijöitä organisaation menestyksen kannalta. Työ tarjoaa käytännön kehitysehdotuksia siitä, miten myynnin seurannan työkalut voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista ja suoritusta itsensä johtamisen näkökulmasta.

Finanssialan yritys valikoitui toimeksiantajayrityksekseni, koska yritys on liiketalouden tutkinto-ohjelmaani soveltuva yritys sekä vastaa hyvin ammattiosaamistarpeitani. Olen opintojeni ohella työskennellyt kaksi vuotta finanssialalla, mikä osaltaan myös vaikutti toimeksiantajan valintaan. Aihe on merkityksellinen toimeksiantajalle, sillä tätä järjestelmää ei ole koskaan aiemmin tutkittu. Lisäksi järjestelmä on melko uusi, noin vuoden vanha nykyisessä versiossaan. Toimeksianto itsessään tuo jo jonkinlaista arvoa ja merkitystä työhön. Mielestäni itsensä johtamisen merkitystä ei voi liiaksi korostaa toimivassa organisaatiossa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja pysyy anonyyminä pankkisalaisuuden vuoksi. Tämän vuoksi opinnäytetyössäni en voi tuoda yksityiskohtaisia tietoja, kuten organisaation ja järjestelmän nimiä tai kuvia järjestelmästä. Opinnäytetyö on rajattu sisältämään vain tutkittavan kohteen myynnin seurantajärjestelmän sekä kohdeorganisaation henkilöstön kyselytutkimuksen.

#### **1.4 Tavoite ja tarkoitus**

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten myynnin seurantajärjestelmä tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa. Työn tavoitteena on myös selvittää, miten yrityksen henkilöstö ymmärtää järjestelmän merkityksen oman työnsä ja itsensä johtamisen näkökulmista. Työssä selvitetään, voiko järjestelmä toimia apuvälineenä työntekijöiden itsensä johtamisessa. Lisäksi tutkitaan, mikä järjestelmässä on toimivaa ja mitä mahdollisia kehitystarpeita järjestelmässä on. Tutkitaan myös mahdollisia eroja ja selittäviä tekijöitä muuttujien välillä.

Työn tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle kysely, jonka lopputuloksena saadaan tietoa myynnin seurantajärjestelmästä ja siitä, miten se tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa. Tämän pohjalta kirjataan keskeiset tulokset ja johtopäätökset näistä tuloksista. Tuloksista raportoidaan toimeksiantoyrityksen yhteishenkilölle siitä, mikä on nykyinen tilanne ja mitä tulee mahdollisesti kehittää.

## 1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn taustaa, tavoitteet ja tarkoitus. Luvussa kerrotaan yleisesti myös finanssialasta ja pankkityöstä, mikä antaa pohjustuksen neljännen luvun aiheeseen myynnin seurantajärjestelmästä. Toinen ja kolmas luku kattavat opinnäytetyön teoreettisen osan. Toisessa luvussa käsitellään myynnin seurannan roolia ja mittaristoja, tavoiteasetantaa ja SMART-mallia sekä myynnin seurantajärjestelmiä yleisesti pankkityön tukena. Kolmannessa luvussa syvennyttään itsensä johtamiseen teoriaan. Aihetta käsitellään itsensä johtamisen määritelmän ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Alaluvuissa syvennyttään itsensä johtamisen kolmeen strategiaan.

Neljäs, viides ja kuudes luku kattavat opinnäytetyön empiirisen osan eli tutkimuksen toteutuksen, tulokset ja johtopäätökset. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksen osa-alueet. Alaluvuissa kerrotaan tutkimuskysymyksistä, yleistä tietoa tutkimuksen kohteesta eli järjestelmästä, kyselyn rakenteesta ja rajouksista, tutkimusmenetelmästä ja kyselyn toteutuksesta ja aineiston keruusta. Viidennessä luvussa kerrotaan tiivistetysti tulokset ja analyysit niistä. Se on jaettu alalukuihin taustamuuttujien, väittämien ja avointen kysymysten analysoinnin mukaan. Kuudennessa luvussa analysoidaan syvällisemmin tuloksia yhdistäen tulkinnoissa teoriaa. Seitsemäs luku sisältää pohdintaa aiheesta ja työstä. Ensimmäisenä alalukuna on tutkimuksen laatu, luotettavuus ja eettisyys. Alaluvussa analysoidaan laaja-alaisesti tutkimuksen onnistumista sekä sen laatua, luotettavuutta ja eettisyyttä. Toisena alalukuna on jatkotutkimusehdotukset, jossa kerrotaan työn mahdollisista kehittämistarpeista ja annetaan teorian avulla ehdotuksia jatkotutkimuksista. Viimeisenä opinnäytetyön alalukuna on oman oppimisen arviointi, jossa pohditaan kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessia.

## **2 MYNNIN SEURANTAJÄRJESTELMÄT FINANSSIALALLA**

Myynnin seuranta ja siihen liittyvä mittaaminen ovat keskeisiä elementtejä modernissa myynnin johtamisessa. Hyvin rakennettu myynnin seurantajärjestelmä ei vain tue yrityksen strategisia tavoitteita, vaan myös motivoi työntekijöitä kehittämään itseään ja parantamaan suoritustaan (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 126–128). Parhaimmillaan mittaristot auttavat organisaatiota kulkemaan samaan suuntaan vähentäen keskinäisiä ristiriitoja ja tuloksellisuutta lamauttavia tekijöitä (Nieminen & Tomperi 2008, 56–57).

### **2.1 Myynnin seurannan rooli ja mittaristot**

Mittaaminen ja myynnin seuranta ovat ensisijaisia työkaluja myynnin johtamisessa. Järjestelmät auttavat yrityksiä seuraamaan, kuinka hyvin myyntitavoitteet saavutetaan ja mitkä tekijät myynnin tehokkuuteen vaikuttavat. Seurannan avulla yritykset voivat tarkastella, kuinka yksittäiset myyjät tai tiimit suoriutuvat ja miten yrityksen myyntistrategiat vaikuttavat kokonaistulokseen (Kankkunen ym. 2005, 58). Myynnin määrä sekä myynnin laatu yhdessä ovat tärkeitä myynnin mittamisessa. Tarkasti valitut mittarit voivat myös parantaa henkilöstön motivaatiota ja myyntiin sitoutumista. Selkeä ja helposti ymmärrettävä mittaristo motivoi myyjiä kohti tavoitteiden saavuttamista (Nieminen & Tomperi 2008, 128).

Myynnin seurantajärjestelmien päätehtävä on kerätä ja analysoida tietoa myyntituloksista, jotta myyntistrategian toteutumista voidaan arvioida ja ohjata. Suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jonka tavoitteena on tunnistaa ja mitata liiketoiminnallisia tekijöitä ja käyttää mittareista saatavaa tietoa organisaation kehittämiseksi (Lönnqvist ym. 2006, 11). Myynnin seurannan tulisi olla johdonmukaista ja keskittyä keskeisiin menestystekijöihin, kuten myynnin kasvuun, myyntikatteeseen ja asiakastyytyväisyyteen. Hyvin suunniteltu seurantajärjestelmä auttaa varmistamaan, että myyntitiimit keskittyvät oikeisiin tavoitteisiin ja työskentelevät yhteisten päämäärien eteen (Nieminen & Tomperi 2008, 56–58). Mittaamisen tulee olla jatkuvaa, jotta reaaliaikainen tulosten seuraaminen on mahdollista ja työntekijä saa palautteen heti toiminnastaan ja pystyy kehittämään sitä tehokkaasti. (Kankkunen ym. 2005, 230–231.) Mittarit eivät ole pelkästään suorituskyvyn seuranta varten, vaan ne toimivat myös työvälineenä organisaation

kehittämisessä ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisessa. Hyvin suunnitellut mittarit ovat tiedolla johtamisen kulmakivi, ja ne auttavat yhdistämään organisaation strategiset tavoitteet arjen operatiivisiin toimintoihin (Kankkunen ym. 2005, 34). Tehokkaassa raportoinnissa tulokset tulisi esittää havainnollisesti. Lisäksi tulosten esittämisympäristö tulisi olla tuttu ja yksinkertainen sekä tiedon kerääminen ja esittäminen mahdollisimman kustannustehokasta. Tiedon keräämiseen ja esittämiseen on olemassa erilaisia ohjelmistoja ja sovelluksia, mikä tekee siitä entistä automaattisempaan. (Lönnqvist ym. 2006, 136.)

Myynnin seurantajärjestelmien rooli ei rajoitu vain tulosten mittaamiseen, vaan ne voivat myös ohjata myyjien toimintaa ja kehittää heidän osaamistaan. Hyvin rakennettu seurantajärjestelmä tukee myyjiä heidän päivittäisessä työssään ja auttaa heitä ymmärtämään, miten heidän työllään on yhteys yrityksen kokonaistavoitteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 169). Motivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat seuraavat tekijät: työn merkityksen kokeminen, työssä edistymisen, oman kyvykkyyden sekä pätevyyden tiedostaminen. Myös mahdollisuus valintojen tekemiseen työn suorittamisessa vaikuttaa motivaatioon ja työhön sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi 2008 158–159).

Mittaaminen tapahtuu erilaisten mittaristojen avulla. Hyvä mittausjärjestelmä pitää sisällään ABCDE-mallin mukaiset ominaisuudet, joita ovat seuraavat: A) Mittareiden yhdenmukaisuus B) Mittareiden tasapaino C) Mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon D) Mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaatiossa E) Mittausjärjestelmän kehittyminen (Kankkunen ym. 2005, 27.)

Tuloskortti (Balanced Scorecard) tarkoittaa suorituskykymittaristoa, joka on strategisen johtamisen työkalu. Sen avulla organisaatiot voivat seurata toimintaansa, viestiä strategiaa henkilöstölle ja asettaa tavoitteita johdonmukaisesti. Tuloskortti auttaa konkretisoimaan strategian käytännön toimiksi ja mittareiksi, mikä tukee tavoitteiden selkeyttämistä, viestintää ja toteutusta eri organisaatiotasolla. Sen ydinajatus on luoda selkeä yhteys strategisten tavoitteiden ja toiminnan mittamisen välille. Perinteisten taloudellisten mittareiden rinnalle BSC tuo kolme muuta näkökulmaa: asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kasvun. Näiden avulla saadaan tasapainoinen kokonaiskuva organisaation nykytilasta ja sen valmiudesta saavuttaa tulevaisuuden tavoitteet. (Kytölä n.d.; Obsidian 2025.)

KPI-mittarit (Key Performance Indicators) ovat olennaisia työkaluja suorituskyvyn seuraamiselle ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiselle. Ne auttavat yrityksiä mittaamaan tavoitteiden saavuttamista eri liiketoiminta-alueilla, kuten myynnissä, kannattavuudessa, asiakastyytyväisyydessä ja operatiivisessa tehokkuudessa. Erityisesti myynnin seurannassa KPI-mittarit ovat keskeisiä, sillä ne auttavat arvioimaan, kuinka tehokkaasti myyntitiimi saavuttaa asetetut tavoitteet ja tunnistamaan kehitysalueet. (Iiskola 2024.)

Tyypillisiä myynnin KPI-mittareita ovat esimerkiksi myyntivolyymi, asiakastyytyväisyys, liidien määrä ja konversioprosentti. Suosituimpia KPI-mittaristojen seuranta työkaluja ovat muun muassa Dashboard -käyttöliittymät, Business Intelligence -ohjelmistot, kuten BI-ohjelmistot sekä pilvipohjaiset työkalut, kuten Google Analytics ja Sales Force. (Iiskola 2024.) Tavoitteita voidaan tarkastella erilaisten mittareiden avulla, joita ovat esimerkiksi numeraaliset (myynti ja NPS), suhdeluvut (kasvu ja tulos/tavoite), painopisteet (tuote/tuoteryhmä) sekä aikajännteet (kuukausi ja kvartaali). (Nieminen & Tomperi 2008, 171).

KPI-mittaristojen valinnassa on tärkeää varmistaa, että mittarit ovat relevantteja yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta, luotettavia, käytännöllisiä ja vertailukelpoisia. Liian monimutkaiset mittarit voivat hankaloittaa toimintaa, joten mittariston tulisi olla selkeä ja helposti seurattava. Oikein valittu mittaristo mahdollistaa yrityksen suorituskyvyn tehokkaan seurannan ja tukee päätöksentekoa, joka parantaa myynnin ja liiketoiminnan kokonaissuorituskykyä. (Iiskola 2024.)

## **2.2 Tavoiteasetanta ja SMART-malli**

Kilpailu eri aloilla on kiristynyt ja tavoitehakuisuus on noussut yhdeksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi moderneissa myyntiorganisaatioissa. Mittareiden tärkein rooli on viestiä tavoitteista. (Lönnqvist ym. 2006, 126.) Selkeät, kunnianhimoiset ja mitattavat tavoitteet lisäävät myyjien työmotivaatiota ja auttavat heitä keskittymään olennaiseen. Hyvä tavoite on sellainen, johon myyjät voivat itse vaikuttaa ja jonka saavuttamiseen he uskovat kykenevänsä. Tavoitteen tulee olla myös yhteydessä yrityksen strategiaan. Tutkimusten mukaan vaikutusmahdollisuudet

omaan työhön lisäävät työhyvinvointia ja hallinnan tunnetta. Sitoutuneisuus ja halukkuus tavoitteiden saavuttamiseen lisääntyy, kun voi vaikuttaa niin omiin kuin tiiminsä tavoitteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 197 & 52.) Onnistunut tavoiteasetanta lisää itseluottamusta ja sitoutumista, joista seuraa työntekijöiden kasvavaa suorituskyykyä (Nieminen & Tomperi 2008, 61).

Myynnin tavoitteet voidaan jakaa seuraaviin kolmeen luokkaan: tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteet kattavat nimensä mukaisesti myynnin tulokset sekä liiketoiminnan tuottavuuden (Nieminen & Tomperi 2008, 63). Suoritustavoitteissa (Key Performance Indicator) keskitytään suorituksen tehostamiseen. Niiden avulla henkilöstö pystyy ottamaan enemmän vastuuta omasta tekemisestä ja näkemään tätä kautta oman työn merkityksen yrityksen menestymisen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 69–71, 169–170.) Kehitystavoitteet antavat tietoa työntekijöiden tai tiimien toiminnan laadusta ja kehittymisestä (Nieminen & Tomperi 2008, 71–72). Yleensä tavoitteet määritellään yhteisissä valmennus- tai kehityskeskusteluissa, jolloin sekä työntekijällä että esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 71–72).

Tavoitteilla on suuri merkitys myynnin seurantajärjestelmiin. SMART-malli määrittelee hyvän tavoitteen kriteerit ja tarjoaa selkeät ohjeet tavoitteiden asettamiseen. Hyvällä tavoitteella on seuraavat SMART-mallin mukaiset ominaisuudet:

**Specific:** täsmällinen. Tarkat ja tietyt tavoitteet. Tavoite on tarkasti määritelty ja selkeä. Se tulee määritellä tarkasti sen mukaan, mitä halutaan saavuttaa.

**Measurable:** mitattavissa oleva. Tavoite on mitattavissa, jolloin voidaan arvioida, onko tavoite saavutettu.

**Achievable:** saavutettavissa oleva. Tavoite on saavutettavissa ottaen huomioon omat kyvyt, organisaation resurssit ja kyvyt.

**Realistic:** mielekäs ja kytköksissä strategiaan. Tavoite on organisaation kannalta relevantti ja tukee sen strategisia päämääriä.

**Time-bound:** aikaan sidottu. Tavoite on asetettu tietyn aikarajan puitteissa, jolloin sen toteutumista voidaan seurata ja arvioida.

(Leonard & Watts 2024.)

SMART-tavoitteet auttavat työntekijää selkeyttämään päämäärää, tunnistamaan omat vahvuudet ja kehityskohteet sekä lisäämään motivaatiota. Tavoitteen selkeä määrittely ja aikarajojen asettaminen kannustavat keskittymään olennaiseen ja ylittämään mukavuusalueen, mikä edistää kehittymistä ja onnistumista. Toisaalta SMART-tavoitteiden riskinä voi olla liian kapea keskittyminen, mikä voi jättää huomiotta muita tärkeitä asioita. Lisäksi liian kunnianhimoiset tai epärealistiset tavoitteet voivat aiheuttaa tarpeetonta painetta, mikä voi johtaa loppuun palamiseen tai motivaation laskuun. Siksi on tärkeää asettaa saavutettavia tavoitteita ja tasapainottaa niitä kokonaiskuvan kanssa. (Leonard & Watts 2024.)

Työntekijöiden olisi hyvä päästä seuramaan reaaliajassa tavoitteitaan ja niiden etenemistä esimerkiksi järjestelmän kautta, sillä niiden julkistaminen lisää sitoutuneisuutta tavoitteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 197). Tavoitteet eivät yksistään välttämättä riitä työhön sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Työntekijät tarvitsevat tunnustusta tekemäänsä työtä kohtaan, ja tämän vuoksi organisaatioissa tarvitaan palkkiosysteemejä. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 156.) Onnistunut palkitseminen voi parhaimmillaan lisätä työntekijän motivaatiota, lisätä ammatillista itsetuntoa, kannustaa työntekoon, mahdollistaa suuremman palkan ja kehittymisen sekä nostaa työn merkityksellisyyttä (Nieminen & Tomperi 2008, 153).

### **2.3 Myynnin seurantajärjestelmä pankkityön tukena**

Tämän alaluvun sisältö pohjaa yhteenvetoon eri kaupallisten toimijoiden asiantuntijakirjoituksista. Varsinaista akateemista lähdekirjallisuutta myynnin seurantajärjestelmistä pankeissa käytetyillä hakumenetelmillä on mahdotonta löytää, joten koostan esimerkkejä erilaisista toimijoista. WorkTime ja factoHR ovat esimerkkejä järjestelmätoimittajista, jotka tarjoavat järjestelmiä erilaisille organisaatioille, kuten pankeille. Lisäksi kerron DBS pankin onnistuneesta myynnin seurannasta (performance management) omassa organisaatiossaan.

Nykyään on saatavilla useita suorituskyvyn hallintaohjelmistoja, jotka tukevat työntekijöiden tavoitteiden asettamista, jatkuvaa palautetta ja tavoitteiden linjaamista organisaation strategian kanssa. Laadukas suorituskyvyn hallintajärjes-

telmä (Performance Management System) helpottaa työntekijöiden suoriutumisen arviointia ja vähentää manuaalisen työn tarvetta. (WorkTime 2025; factoHR 2025.) Suorituskyvyn seurantajärjestelmän päätavoitteena on selkiyttää roolivasuudet, odotukset ja tavoitteet, mikä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja tukee esihenkilöiden valmentavaa johtamista. Järjestelmän avulla voidaan kehittää tulospohjaista palkitsemismallia, joka kannustaa yksilöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet ja parantaa samalla koko organisaation tuottavuutta. Hyvin toimiva digitaalinen suorituskyvyn hallintajärjestelmä mahdollistaa heikosti ja vahvasti suoriutuvien työntekijöiden tunnistamisen ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman panoksensa merkityksen organisaation menestykselle. Järjestelmä lisää työmotivaatiota ja parantaa henkilöstön pysyvyyttä, mahdollistaa ajantasaisen palautteen sekä luo pohjaa paremmalle urasuunnittelulle ja osaamisen kehittämiseksi. (factoHR 2025.)

FactoHR:n mukaan toimivan järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen, sisältää monipuoliset mittarit ja arviointityökalut sekä raportointipohjat. Lisäksi sen tulisi mahdollistaa tavoitteiden (OKR) asettamisen ja seurannan. (factoHR 2025.) WorkTime pyrkii varmistamaan pankkitoiminnan tehokkuuden järjestelmien avulla. Järjestelmien kautta voidaan seurata työntekijöiden aktiivisuutta, työaikojen noudattamista sekä havaita mahdollisia tuotannollisia pullonkauloja ilman yksityisyyden liiallista rajoittamista. Reaaliaikainen raportointi ja ajankäytön analyysi auttavat esihenkilöitä kehittämään työn organisointia, tukemaan alisuoriutujia sekä tehostamaan resurssien kohdentamista. (WorkTime 2025.)

WorkTime ja factoHR hyödyntävät keskeisimpiä tulosalueita (Key Result Areas, KRA), jotka ohjaavat työntekijän toimintaa kohti organisaation strategisia päämääriä ja jäsentävät työn keskeisen sisällön ja vastualueet. Toimijat hyödyntävät myös keskeisiä suorituskykymittareita (Key Performance Indicators, KPI), joiden avulla arvioidaan, saavutetaanko tulosalueissa määritellyt tavoitteet. Ne voivat liittyä esimerkiksi myyntilukuihin tai tuotteen suorituskykyyn. Mittarit muodostavat yhdessä selkeän kehikon yksilö- ja organisaatiotason tavoitteiden seuraamiseen. (WorkTime 2025; factoHR 2025.)

Yksi maailman menestyneimmistä digitaalipankkikonserneista DBS Bank on kehittänyt myynnin ja suorituskyvyn seuranta osana pankkityön digitaalista murrosta ja itseohjautuvuuden vahvistamista. DBS pankki hyödynsi suorituskyvyn johtamista ja KPI-mittareita ohjatakseen digitaalista muutostaan sekä tukeakseen työntekijöiden sitoutumista ja asiakaskokemuksen kehittämistä. DBS otti käyttöön tasapainoisen tulokortin (Balanced Scorecard), jossa digitaalinen myynti ja asiakasaktivointi olivat keskeisiä mittareita. (Kiron & Spindel 2019.)

DBS kehitti myös Alive-sovelluksen, jonka avulla työntekijät voivat seurata omaa suoritustaan ja verrata sitä muihin. Tämä lisäsi itseohjautuvuutta ja teki myynnin seurantajärjestelmästä työntekijöitä motivoivan työkalun, eikä pelkästään johdon valvontamekanismin. Työntekijät ottivat itse vastuuta tavoitteidensa asettamisesta ja suorituskyvyn parantamisesta. DBS:n esimerkki osoittaa, että myynnin seurantajärjestelmä voi toimia sekä strategisena johtamisen työkaluna että yksilötason itseohjautuvuuden tukena. Pankki ei ainoastaan mitannut myyntiä ja asiakasaktivointia vaan myös käytti dataa henkilöstön kehittämiseen, asiakaskokemuksen parantamiseen ja digitaalisen muutoksen vauhdittamiseen. (Kiron & Spindel 2019.)

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Vaikka myynnin johtamisen järjestelmä tukee yksilöä pääsemään tavoitteisiinsa ja suoriutumaan työstään paremmin, järjestelmä ei kuitenkaan yksistään riitä saamaan yksilöä toimimaan näiden tavoitteiden eteen. Se vaatii itsensä hallintaa, itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen on hyvin laaja-alainen käsite ja kattaa monta eri alakäsitettä. Itsensä johtamista on tutkittu paljon, joten kaikkiin teorioihin ei voi tässä teoriaosuudessa syventyä. Opinnäyte-työni käsittelee etenkin itsensä johtamisen ammatillista puolta, ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat pankkityöhön ja tutkittavaan järjestelmään.

Itsensä johtamista on tutkittu lähes 40 vuoden ajan. Tutkimuksen juuret juontavat 1980-luvulle, kun Charles C. Manz julkaisi ensimmäisen artikkelin aiheesta. Viimeisen vuosikymmenen keskeisimpiä itsensä johtamisen tutkimuksen alueita ovat olleet muun muassa koulutus, luovuus ja innovaatio, ulkoinen johtaminen, etiikka, stressi ja ahdistus, psykologinen voimaannuttaminen ja työtyytyväisyys sekä tunnesäätely. Lisäksi tulevaisuudessa odotetaan vielä enemmän tutkimuksia työelämän laadullisesti tärkeisiin teemoihin ja soveltamista koulutuskonteksteihin. (Goldsby, Goldsby, Neck, Neck & Mathews 2021.)

Janne Niinivaaran (2019) mukaan itsensä johtaminen on tämän vuosituhannen työelämän kompetensseista merkittävin (Niinivaara 2019, 2.1). Kiinnostavan aiheesta tekee se, että itsensä johtamisen taustalla on monitieteinen lähestymistapa ja täten se ei tee siitä liian yksiselitteistä. (Sydänmaanlakka 2024, 68.) Tulevaisuudessa itsensä johtamista tutkitaan todennäköisesti myös kokemuksellisesta eli fenomenologisesta näkökulmasta (Niinivaara 2019, 2.3.1). On myös mielenkiintoista, että vasta 2010-luvulta lähtien on ymmärretty tunteiden säätely osaksi itsensä johtamisen teoriaa (Niinivaara 2019, 2.2.2). Johtamisen psykologia -kirjassa Niinivaara (2019) toteaa itsensä johtamisesta seuraavasti: "Vaikka tarkastelutapa on edelleen leimallisesti mittaaminen ja suoriutukseen keskittyvä, voidaan ilmiön todeta olevan (työ)elämässä kokonaisvaltaisesti läsnä." (Niinivaara 2019, 2.4.1). Itsensä johtamisen tarkastelutapa ei siis määräydy vain tietyn tarkastelutavan mukaan. Työelämässä itseohjautuvuuden merkitys on korostunut jatkuvasti muuttuvien toimintaympäristöjen ja organisaatioiden tarpeiden myötä.

### 3.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisesta (self-leadership) on monta määritelmää. Itsensä johtamisen käsite mainittiin ensimmäisen kerran organisaatiojohtamisen kirjallisuudessa professori Charles C. Manz (1983) toimesta. Hänen mukaansa se määritellään "itseensä kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio" (Manz 1983; Houghton & Neck 2002, 672). Manz on tuonut esiin etenkin kontrolliteorian normatiivisen puolen, ja myöhemmin muut tutkijat, kuten Neck ja Houghton, ovat Manzin rinnalla tutkineet aiheetta syvemmin eri näkökulmista. Itsensä johtamista sanotaan myös sisäiseksi johtamisen prosessiksi, jossa itseensä vaikuttamisella saavutetaan itseohjautuvuus ja –motivaatio. Nämä ovat hyödyllisiä esimerkiksi työntekijöiden omaan työhön liittyvissä kognitioissa, asenteissa ja käyttäytymismalleissa. (Harari, Williams, Castro & Brant 2021.)

Itsensä johtamisen teorian taustalla on monta eri taustateoriaa. Itsensä johtamisen teoreettinen viitekehys pohjautuu sisäisen motivaation teoriaan, sosiaaliseen kognitiiviseen teoriaan sekä positiiviseen kognitiiviseen psykologiaan (Houghton & Neck 2002, 672.) Erityishuomiona mainittakoon Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan sisäinen motivaatio rakentuu kolmen perustarpeen tyydyttämisestä: omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöön kuulumisesta (Savaspuro 2019, 27-28 & 51-52).

Sydänmaanlakka (2024) sanoittaa itsensä johtamisen seuraavasti: "Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa ihminen tulee syvästi tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan." (Sydänmaanlakka 2024, 41). Puhuttaessa itsensä johtamisesta tulisi ymmärtää, että johtaminen ja sen opettelu lähtee itsestä (Sydänmaanlakka 2024, 40). Kukaan ulkopuolinen ei pysty vaikuttamaan niin paljoa omiin ajatuksiimme ja tunteisiimme kuin me itse. Se on kykyä ohjata omaa käyttäytymistään, tunteitaan ja ajatuksiaan kohti henkilökohtaisia ja ammatillisia tavoitteita. Itsensä johtaminen edellyttää aktiivista itsearviointia ja jatkuvaa oppimista, jossa keho, mieli, tunteet ja arvot saavat välineitä ohjaukselle.

Uudistumiseen tarvitaan itsetuntemusta, itseluottamusta ja reflektointia. Reflektointi eli itsearviointi on keskeinen työkalu itsensä johtamisessa, sillä se auttaa yksilöä tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä parantamaan toimintatapojaan (Sydänmaanlakka 2024, 52-53). Itsensä johtaminen ei ole vain yksilön vastuulla vaan se on yhteydessä organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Savas-puron (2019) mukaan itseohjautuvuuden tukemisessa työpaikoilla on tärkeää, että organisaatiot luovat ympäristön, jossa yksilöt voivat kehittää itseään (Savas-puro 2019, 86-87). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuuksia itsereflektointiin ja palautteensaamiseen tai mahdollisuuksia osallistua itsensä johtamista käsitteleviin koulutuksiin.

### **3.2 Teoreettinen viitekehys: strategiat**

Itsensä johtaminen on muodostunut keskeiseksi käsitteeksi organisaatiotieteissä. (Harari ym. 2021 890-891). Itsensä johtamisen tutkijoiden mukaan yksilöt voivat kehittää omia työasenteitaan ja työsuorituksia itsensä johtamisen strategioiden avulla (Goldsby ym. 2021).

Itsensä johtamisesta on kehitetty kolme keskeisintä strategiaa. Nämä strategiat ovat seuraavat:

**Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (behavior-focused strategies)**

**Luonnolliset palkitsemisstrategiat (natural reward strategies)**

**Rakentavat ajatusmallistrategiat (constructive thought pattern strategies)**

(Houghton & Neck 2002, 673.)

#### **3.2.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat**

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat auttavat hallitsemaan omaa toimintaa ja edistävät itsereflektointia. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta omista toimintatavoista ja kannustaa positiiviseen käyttäytymiseen, mikä parantaa suorituksia ja ehkäisee epäonnistumisia. Käytännössä tämä strategia haluaa rohkaista positiiviseen ja toivottuun käyttäytymiseen, mikä johtaa hyviin tuloksiin. Toisin kuin negatiivinen ja ei-toivottu käyttäytyminen johtaa epäonnistumisiin. (Houghton & Neck 2002, 673)

Sosiaalikognitiivisen teorian (SCT) mukaan strategia perustuu itsesääteelyyn ja itsereflektioon (Harari ym. 2021). Teorian mukaan käyttäytymiseen keskittyvät strategiat voidaan jakaa vielä viiteen strategiaan, joita ovat itsetarkkailu (self-observation), omien tavoitteiden asettaminen (self-goal setting), itsepalkitseminen (self-reward), itsensä rankaiseminen (self-punishment) ja itsepuhe eli itsensä sanallinen tukeminen tai muistuttaminen (self-cueing). (Neck & Houghton 2006, 271.)

Käyttäytymiseen keskittyvät itsensä johtamisen strategiat perustuvat oman toiminnan havainnointiin ja kehittämiseen. Itsetietoisuuden lisääminen auttaa tunnistamaan sekä tehokkaita että haitallisia toimintatapoja, mikä on edellytys käyttäytymisen muutokselle. Selkeiden ja haastavien tavoitteiden asettaminen parantaa suorituskyykyä, ja itse asetetut palkkiot voivat vahvistaa motivaatiota. Rakentava itsekritiikki voi ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, mutta liiallinen itsensä rankaiseminen voi heikentää suorituskyykyä. Lisäksi ulkoiset muistuttajat, kuten muistiinpanot ja motivoivat viestit, voivat tukea tavoitteiden saavuttamista. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

### **3.2.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat**

Luonnolliset palkitsemisstrategiat keskittyvät työtehtävien mielekkäisiin puoliin, jolloin motivaatio syntyy itse tekemisestä. Palkkioilla tarkoitetaan ihmisen sisäistä motivaatiota. Työntekijät voivat kokea työn itsessään palkitsevana ja arvoa tuovana (Niinivaara 2019, 2.2.2). Sosiaalikognitiivisen teorian mukaan strategia perustuu ennakoitavuuteen, missä keskeistä on pätevyys ja itsensä hallinta. Työntekijän sisäisen motivaation saavuttaminen edellyttää myös työn tavoitteen sisäistämistä. (Harari ym. 2021.)

Kun työssä huomioidaan myönteiset puolet, se lisää tunnetta pätevyydestä, itseohjautuvuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta, mikä puolestaan tehostaa suoriutumista (Houghton & Neck 2002, 673-674). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että keskitytään työn miellyttäviin puoliin huonojen sijasta. Myönteinen asennoituminen lisääntyy, kun työntekijät korostavat sisäisiä palkkioita. Positiivisiin asioihin keskittyminen lisää tutkitusti tehokkuutta työssä. (Harari ym. 2021.)

### 3.2.3 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentavat ajatusmallistrategiat perustuvat positiivisen ajattelun voimaan. Keskiössä on omien ajatusten johtaminen muuttaen omaa ajattelutapaa. Tässä ihminen havaitsee tekemistä haittaavat ajatukset ja toimintamallit, mitkä korvataan myönteisillä ajatusmalleilla. Strategiaa kutsutaan myös omien ajatusten johtamisen strategiaksi (thought self-leadership).

Strategia perustuu sosiaalikognitiivisen teorian mukaa symbolointikykyyn ja sijaisoppimiseen. Symbolointikyky tarkoittaa asian visuaalista ajattelua, jonka jälkeen voi ohjata omaa käyttäytymistä. Sijaisoppiminen on taas muiden tarkkailua, josta mahdollista oppia käyttäytymis- ja ajatusmalleja. (Harari ym. 2021.) Tähän kuuluu kaksi strategiaa, joita ovat positiiviset mielikuvat ja rakentava sisäinen puhe (self-talk) (Niinivaara 2019, 2.2.2). Ne auttavat luomaan myönteisiä ja toiminnallisia ajattelutapoja, joita vahvistetaan esimerkiksi positiivisella itsepuheella, onnistumisten kuvittelulla ja uskomusten arvioinnilla (Houghton & Neck 2002, 673–674).

Itsensä johtamisen strategioita on tutkittu myös pankkialalla. Pankeissa on monimutkainen ja kilpailuhenkinen työympäristö, jossa jatkuva muutos on läsnä. Tämän vuoksi myös ympäristöt edellyttävät korkeaa sitoutumista, jotta voi selviytyä muutospainesta. Itsensä johtamisen strategioiden vaikutusta on tutkittu pankkialalla eteläafrikkalaisessa tutkimuksessa (2020). Tutkimuksessa hyödynnettiin kuvailevaa kvantitatiivista tutkimuskehystä, ja siinä tutkittiin 303 pankkisektorin työntekijää. Tuloksista ilmeni, että itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat työssä sitoutumiseen psykologisten voimavarojen avulla. Myös työtehtävän sopivuudella on vaikutusta sitoutuneisuuteen. Työntekijöiden psykologiset ja henkilökohtaiset resurssit kasvavat, kun työntekijät harjoittavat itsensä johtamista sekä kokevat vahvaa yhteyttä organisaatioon. (Harunavamwe, M. & Nel, P. & Zyl, E. 2020.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten myynnin seurantajärjestelmä tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kokevatko finanssialan yrityksen työntekijät järjestelmän merkitykselliseksi oman työn ja itsensä johtamisen kannalta. Lisäksi tutkitaan, mikä järjestelmässä on toimivaa ja mitä mahdollisia kehitystarpeita järjestelmässä on. Tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle kysely, josta saadaan tietoa myynnin seurantajärjestelmästä ja siitä, miten se tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa.

### 4.1 Tutkimuksen kohde: myynnin seurantajärjestelmä

Tutkimukseni tarkastelun kohteena on finanssialan yrityksen myynnin seurantajärjestelmä. Todettakoon, että yrityksen tarkoituksena on toteuttaa pankkiliiketoimintaa ja tehdä tulosta, joten yritystä voidaan kutsua myyntiorganisaatioksi. Liiketoiminta koostuu myynnistä, minkä vuoksi tarvitaan välineitä myynnin seurantaan.

Myynnin seurantajärjestelmä on osana finanssialan yrityksen järjestelmäkokonaisuutta. Järjestelmä on rakennettu helposti ymmärrettäväksi ja hahmotettavaksi. Järjestelmässä pääsee eri aihealueisiin valikon kautta, mistä aukeaa tarkempia valintoja, kuten viikkotason tai kuukausitason aktiivisuus/myynti. Jokaisen valinnan kohdalle on erikseen tehty info-osio selventämään käsitteitä ja tutkittavaa kohdetta. Ulkoasu järjestelmässä on selkeä, ja siinä on hyödynnetty tiettyä värimaailmaa. Jokaisesta raportista aukeaa oma sivunsa, missä määritellään käsitteet ja tutkittavat asiat. Tuloksia havainnollistetaan erilaisten kaavioiden, kuten ympyrädiagrammien ja viivakaavioiden avulla. Järjestelmän avulla seurataan tavoitteiden toteutumista niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Se on kehitetty helpottamaan työntekijöiden ja johtajien työtä sekä tavoitteiden seurantaan. Lisäksi se on kehitetty parantamaan yrityksen tuloksellisuutta ja tavoitteisiin pääsyä.

Jokaisella organisaation työntekijällä on järjestelmä käytössään. Järjestelmän kautta pääsee seuraamaan reaaliajassa omien tavoitteiden toteutumista. Taulukoon tehdyt päivitykset näkyvät raporteilla seuraavana aamuna. Se on kehitetty

vuonna 2023 sellaiseen muotoon, kuin se nyt on, eli se on vielä melko uusi järjestelmä organisaatiolle. Järjestelmästä näkee mitatun listauksen kaikista toimihenkilön eri osa-alueista, esimerkiksi neuvottelujen lukumäärästä puhelinsoittojen keskimääräisiin pituuksiin. Järjestelmässä jokainen työntekijä näkee henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden toteutumisen eri aikajaksoissa.

Järjestelmän näkymä on myös erilainen liiketoimintajohdon ja esihenkilö- ja toimihenkilötasolla työskentelevien välillä. Tämä mahdollistaa johdon, tiimien ja yksilöiden suoritusten vertailun sekä kehittämistarpeiden tunnistamisen. Järjestelmä toimii myös keskeisenä johtamisen työkaluna. Järjestelmä mahdollistaa tehokkaan tiedonkeruun, analysoinnin ja raportoinnin, minkä ansiosta pankin johto voi tehdä informoituja päätöksiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Esihenkilöt hyödyntävät säännöllisesti raportoinnista saatuja tietoja työntekijän kanssa käydyissä valmennus- ja kehityskeskusteluissa.

Järjestelmän sovellus sisältää kaiken toimihenkilöille tuotetun raportoinnin. Järjestelmä koostuu koontiraporteista, asiakkuusraporteista ja tuotealueraporteista. Koontiraportit pitävät sisällään toimihenkilön aktiivisuuden ja myynnin kuukausi- ja viikkotasolla, asiakaskannan, asiakasluotto- ja asiakaskannattavuuden, palvelun laadun (NPS) sekä henkilökohtaiset tavoitteet (toimihenkilö). Raportista on seurattavissa oman aktiivisuuden kehittyminen, kuten neuvottelujen, kontaktien ja ajanvarauksien osalta. Asiakkuusraportit pitävät sisällään tarkempia asiakkuuteen liittyviä tietoja osa-aluekohtaisesti. Raportteja ovat NPS, puhelut, tehtävät, tuntemistiedot, asiakasohjaukset ja verkkopalvelusopimukset. Tuotealueraportit sisältävät tarkempia tuotealueisiin liittyviä tietoja osa-aluekohtaisesti. Ne sisältävät luotot ja lainaturvat, sekä varallisuudenhoidon. Nämä edellä mainitut kolme eri raporttia sisältää paljon erilaisia muita seurattavia raportteja, joita ei voi tässä mainita pankkisalaisuuden vuoksi.

Järjestelmän myynnillisten mittareiden lisäksi keskeisessä asemassa on NPS (Net promoter score), joka on asiakasuskollisuuden mittari. Se mittaa asiakkaan suositteluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä yhden kysymyksen avulla. 0 = ei lainkaan todennäköinen suosittelu tai 10 = erittäin todennäköinen suosittelu. Järjestelmä jakaa NPS-pisteet eri luokkiin. Vastaajat, jotka antavat 9–10, ovat suosittelijoita, 7–8 ovat passiivisia tai neutraaleja sekä 0–6 luokitellaan arvostelijoiksi. Näin ollen

NPS lasketaan siten, että arvostelijoiden prosenttimäärä vähennetään suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoittuu välille -100 ja 100. Yrityksen NPS –kyselylomakkeella pyydetään asiakkaita myös arvioimaan tapaamisen hyödyllisyyttä ja toimihenkilön asiantuntevuutta asteikolla 0–10. (Kokemusmittari, n.d.)

## 4.2 Kyselyn rakenne ja rajaukset

Kyselyn (Liite 1) rakenne koostuu neljästä eri osasta. Ensimmäinen ja toinen osa sisältävät tietosuojailmoituksen ja vastaajan perustiedot, kolmas kattaa kyselyn tärkeimmän osuuden eli teorian ja neljäs yleisesti palautetta vastaajalta sekä mahdollisia kommentteja aiheeseen liittyen. Osioita voidaan jakaa avoimien eli vapaamuotoisesti vastattavien ja suljettujen osioiden eli valmiiksi annettujen vaihtoehtojen mukaan (Vehkalahti 2019, 24). Hyödynnän kyselyssäni enemmän suljettuja osioita kuin avoimia. Avoimia osioita kyselyssä on yhteensä neljä ja suljettuja on 11. Tämä siksi, että pystyn paremmin rajaamaan kyselyn tuloksia tutkimuskysymyksiin ja käyttämäni teoreettiseen viitekehykseen nähden. Hyödynsin suljettuja osioita enemmän myös siksi, että kyselyn täyttäminen on vastaajalle helpompaa ja nopeampaa kuin avoimiin osioihin vastaaminen.

Kyselyn ensimmäinen osio koostuu tietosuojailmoituksesta. Toisessa osiossa on kyselyn vastaajan perustiedot -osio. Muuttujiksi kyselyyn valikoituivat vastaajan ikä, työsuhteen pituus, titteli ja työtehtävä. Muuttujalla viitataan mihin tahansa mitattavaan ominaisuuteen, jonka arvot voivat vaihdella (Heikkilä 2014, 13). Rajauksia tehtiin esimerkiksi vastaajan sukupuolen osalta, sillä en usko sen tuovan lisäarvoa. Ikä oli toteutettu suljettuna kysymyksenä, sillä avoimena se voisi olla epäkohteliasta ja vastaukset epäluotettavia (Vehkalahti 2019, 24–25). Ikä on jaettu noin viiden vuoden väleille 18-vuotiaasta 59-vuotiaaseen asti, josta 60-vuotiaasta eteenpäin kirjattu yli 60. Työsuhteen pituus on myös suljettu kysymys samasta syystä. Se jaettiin seuraavasti: alle vuosi, 1–2 vuotta, 3–5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–15 vuotta ja yli 16 vuotta. Alkuvuosille laitettiin tiheämmin vaihtoehtoja, sillä esimerkiksi alle vuoden työssä olleiden työntekijöiden tuloksia pystyy vertaamaan yli vuoden työssä olleiden kanssa. Mikäli huomattavia eroavaisuuksia on havaittavissa, on mahdollista sulkea alle vuoden työssä olleet pois tutkimustuloksista yleistettävyyden varmistamiseksi.

Titteli oli jaettu kahteen eri vaihtoehtoon, jotka olivat asiantuntija ja esihenkilö. Tällöin myös esimerkiksi päällikkö-tehtävissä olevat ovat asiantuntijoita, mikäli heillä ei ole alaisia ja he eivät tee esihenkilön tehtäviä. Tämä antaa myös arvokasta ja tarpeellista tietoa siitä, eroaako esihenkilöiden ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien työntekijöiden näkemykset toisistaan. Kyselyn perustietojen työtehtävien kohdassa oli kymmenen eriliasta vaihtoehtoa. Kohdassa "Muu" rajautuu määrällisesti pienempi joukko, jotka tekevät esimerkiksi hallinnollisia asioita, HR-tehtäviä, esihenkilötehtäviä, markkinointia ja osaamisen kehittämistä.

Toteutin pilottitutkimuksen ennen varsinaisen tutkimuksen julkistamista. Esitutkimuksen eli pilottitutkimuksen avulla voidaan tutkimuksesta saada selkeämpi ja rajatumpi. Kohderyhmään kuuluvien kanssa keskustelemalla voi saada arvokasta tietoa siitä, miten esimerkiksi tutkimuskysymykset kannattaa muotoilla. (Heikkilä 2014, 20.) Pyysin kahta eri konttoreissa työskentelevää työntekijää testaamaan kyselyä esikatselu-tilassa. Työntekijät pitivät kyselyä selkeänä ja mieluisana. Työntekijöiltä tuli yksi muutosehdotus perustiedot -osioon liittyen. Heidän mielestään työtehtävät olisi parempi muuttuja tiimin sijaan. Täten työtehtävät valikoitui muuttujaksi niin, että vastaajalla on mahdollisuus valita monta eri vaihtoehtoa. Toki jakamalla kyselyyn vastaajat tiimien mukaan olisi voinut saada arvokasta tietoa tiimien mukaan, mistä olisi nähnyt esimerkiksi tiimien väliset mahdolliset eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Kuitenkin anonyymiyden säilyvyyden takia tätä ei voinut lisätä yhdeksi muuttujaksi, sillä joissakin tiimeissä on vähemmän henkilöstöä kuin toisissa. Lisäksi olisi hankalaa jakaa työntekijöitä eri tiimien mukaan, sillä moni työskentelee monissa eri tiimeissä ja työtehtävien kirjo on laaja.

Kyselyn (Liite 1) kohdat 9–11 koostuvat väittämistä. Väittämät on jaettu kolmeen eri väittämäosaan ja yhteensä väittämiä on 19. Väittämät on muodostettu Likert-asteikon avulla. Likert-asteikko on yleisin kyselytutkimuksen mittaustapa, joka täyttää järjestysasteikon tunnusmerkit. Asteikon tulee olla selvä ja muodostaa tietyt ääripäät, kuten "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä". Keskelle on tyypillistä lisätä vaihtoehto "ei samaa eikä eri mieltä", mutta on harkittava tämän kohdan tarpeellisuutta. Kuitenkin tämä niin sanottu neutraali vaihtoehto voi olla joillekin vastaajista parempi vaihtoehto. Kyselyni Likert-asteikko koostuu viidestä vaihtoehdosta, sillä se on yleisin lukumäärä. Vaihtoehdot ovat seuraavat: "Eri

mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja samaa mieltä” (Vehkalahti 2019, 35–37.)

Heikkilä (2014) kuvailee kirjassaan Tilastollinen tutkimus viitekehystä seuraavasti: “Viitekehys ohjaa tutkimuksen empiiristä työtä ja yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi” (Heikkilä 2014, 24). Kyselyn viitekehys on rakennettu pääasiassa itsensä johtamisen teorian ympärille. Itsensä johtamisesta on paljon teorioita ja taustateorioita. Tämän vuoksi keskityn tutkimuksessa yhteen itsensä johtamisen teoriaan eli itsensä johtamisen kolmeen strategiaan: käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja positiiviset ajatusmallistrategiat.

Kyselyn sisällössä ja muotoilussa on painotettu strategioiden teoriaa, joka tukee tutkimuskysymyksiä. Hyödynsin väittämien muodostamisessa mallina hieman itsensä johtamiseen kehitettyä RSLQ-mittaria (revised self-leadership questionnaire) tutkimuskysymyksiä laatiessa. Mittari sisältää 35 väittämää kolmeen strategiaan liittyen. Ne antoivat kokonaiskäsitystä mallin hyödyntämisestä. (Houghton & Neck 2002, 675, 682–683.) Itsensä johtamisen strategiat näkyvät etenkin kyselyn 9–11 kohdissa, joissa on väittämiä. Ensimmäisessä eli yhdeksännessä väittämiä -osiossa on väittämiä yleisesti myynnin seurantajärjestelmästä. Tästä saadaan yleisesti tietoa järjestelmän käytöstä pohjaten teoriatietoon. Kohdissa 10. Ja 11. syvennytään itsensä johtamisen strategioihin sekä tavoitteisiin. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat tulevat ilmi kyselyn (Liite 1) väittämissä 10, 12, 16, 17 ja 18. Luonnollisista palkitsemisstrategioista on kyselyn (Liite 1) kohdissa 7, 13, 15 ja 19. Rakentavista ajatusmallistrategioista on kohdissa 5, 11 ja 14 (Liite 1).

Kysely (Liite 1) sisältää myös avoimia kysymyksiä, joita on kohdissa 8, 13, 14, 15 ja 16. Näistä yksi on vastaajille pakollinen ja loput neljä ovat vapaaehtoisia. Kyselyn viimeisessä kysymyksessä annetaan vastaajalle mahdollisuus kertoa jotain, mitä kyselyssä ei ole kysytty.

### **4.3 Tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus yhteiskuntatieteissä perustuu tieteellisen tutkimuksen yleisiin periaatteisiin, joissa pyritään ilmiöiden systemaattiseen mittaamiseen, analysointiin ja tulkintaan. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää yhteiskunnallisia ilmiöitä mahdollisimman objektiivisesti ja todennettavasti. Tilastollisten analyysien avulla voidaan löytää säännönmukaisuuksia, vertailla ryhmiä, tutkia muuttujien välisiä suhteita ja tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Yleensä saadaan tutkittua nykytilanne, mutta asioiden syyt saattavat osin jäädä pimentoon. Tilastollisen tutkimuksen etuja on mahdollisuus suureen otoskokoan. (Heikkilä 2014, 15; Tilastokeskus n.d.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä painottuu ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja merkitysten tulkintaan. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa kvalitatiivinen lähestymistapa eroaa määrällisestä tutkimuksesta erityisesti siinä, miten aineistoa kerätään ja miten tutkittavia kohdataan. Sen sijaan, että tutkimus perustuisi tarkasti etukäteen määriteltyihin kysymyksiin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittaville annetaan mahdollisuus kertoa kokemuksistaan, ajatuksistaan ja näkemyksistään vapaamuotoisemmin, esimerkiksi syvähaastattelujen tai ryhmäkeskustelujen avulla. Kvalitatiivista menetelmää voidaan käyttää myös joko itsenäisesti tai täydentämään kvantitatiivista tutkimusta, jolloin se syventää numeerisen aineiston tuottamaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä menetelmä on arvokas silloin, kun halutaan tarkastella inhimillistä kokemusta, subjektiivisia tulkintoja tai monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä, joita ei voida yksiselitteisesti mitata tai tilastoida. (Heikkilä 2014, 15; Tilastokeskus n.d.)

Opinnäytetyössä käytettävä tutkimustapa on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimustavan valintaan vaikutti mahdollinen suuri otoskoko. Lisäksi valintaan vaikutti se, ettei tutkimusaihetta ole aiemmin tutkittu tästä näkökulmasta sekä kohderyhmästä. Laadullisen tutkimustavan käyttö ei valikoitunut opinnäytetyön tutkimuksen toteutustavaksi, sillä yleistettävyys ja toistettavuus voisi olla hankalaa tulevaisuuden jatkotutkimuksia ajatellen. Toisaalta kvalitatiivinen haastattelututkimus olisi voinut antaa laadukkaampaa dataa syventyä pienen otoskoon yksilöllisiin ominaisuuksiin. Toisaalta kyselyssä on tarkoituksena keskittyä itsensä johtamisen kolmeen strategiaan ja saada vastaus tutkimuskysymykseen, minkä vuoksi määrällinen tutkimustapa osoittautui paremmaksi.

Tutkimuksessa hyödynnetään hieman myös laadullista menetelmää. On yleistä, että samassa tutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa, sillä sanallisten vastauksien analysoiminen kyselytutkimuksessa voi olla arvokkaampaa hyödyntäen laadullista menetelmää (Vehkalahti 2019, 13). Kyselyn analysoinnissa hyödynnetään laadullista otetta, sillä kysely sisältää viisi avointa kysymystä. Heikkilän (2014) mukaan avoimet kysymykset voivat antaa uusia näkökulmia tutkimukseen (Heikkilä 2014, 48). Valitsin kyselyyn myös avoimia kysymyksiä, sillä ne tuovat mielestäni lisäarvoa ja tietoa työntekijöiden omista ajatuksista ja näkemyksistä. Lisäksi vastaukset antavat laadukasta tietoa toimek-siantajalle siitä, mikä tällä hetkellä toimii ja missä tulisi mahdollisesti kehittää jär-jestelmän osalta.

#### **4.4 Kyselyn toteutus ja aineiston keruu**

Tutkimuksen toteutustapaa valitessani pohdin strukturoidun haastattelututkimuk-sen ja kyselytutkimuksen välillä. Aiheeni on melko laaja ja sisältää paljon teoreet-tista tietoa. Halusin saada tutkimuksessani hyödynnettyä teoriaa, mutta samalla tavoitettua suuremman vastaajamäärän. Näiden vuoksi valitsin tutkimukseni to-teutustavaksi kyselytutkimuksen.

Päädyin toteuttamaan kyselyni aineistonkeruun verkkolomakkeena perinteisten paperilomakkeiden sijaan. Verkkokyselyiden suurimpana etuna on niiden helppo toteutettavuus. Kysely myös mahdollistaa suuremman joukon tavoittamisen. (Lei- nonen 2019.) Verkkokyselyssä vastaukset tallentuvat reaaliajassa sähköiseen muotoon, joten niitä ei tarvitse erikseen litteroida tai tallentaa niin kuin paperilo-makkeissa. Toisaalta niiden tavoitettavuus voi olla ongelmallisempaa kuin pape- rilomakkeisiin vastaaminen. Tulee huomioida esimerkiksi se, että jokaisella työn- tekijällä on käytettävissä verkkoyhteydelle toimiva laite. Osa saattaa kokea ver- kossa vastaamisen myös epäluotettavana, vaikka kysely olisikin anonyymi. (Veh- kalahti 2019, 48.) Kyselyaineiston analysointi on kuitenkin paljon helpompaa verkkolomakkeissa, kun vastaukset ovat jo tallentuneet suoraan koneelle. Lisäksi kyselyn toteuttaminen verkossa mahdollistaa visuaalisen ilmeen luomisen lomak- keeseen ja kyselyn jakamisen eri osa-alueisiin.

Kysely toteutettiin Microsoft Office 365 toiminnon Forms –kysely alustalla. Valitsin kyseisen alustan, sillä se oli minulle jo entuudestaan tuttu ja helppo käyttää. Se on myös ulkoasultaan selkeä ja helppokäyttöinen vastaajan näkökulmasta. Forms -alusta antaa valmiita vaihtoehtoja kysymyksille, kuten Likert, päivämäärä, valinta, teksti, järjestys ja niin edelleen. Aloitin kyselyn luonnin samanaikaisesti kirjoittaessani teoriaosuutta, sillä sain paljon ideoita kyselyn rakenteisiin ja sisältöön teorian kautta. Microsoft Forms -alustalla oli mahdollista luoda linkkien lisäksi myös QR-koodi, jonka voi jakaa tai tallentaa. QR-koodi mahdollistaa monipuolisemman vastaamisen, esimerkiksi puhelimen avulla. Puhelimella vastaaminen voi tuntua myös helpommalta ja nopeammalta vaihtoehdolta kuin tietokoneella vastaaminen.

Kysely julkaistiin Microsoft Teams -alustan kautta organisaation yleisellä kanavalla. Se on ainoa alusta, joka tavoittaa suuren osan työntekijöistä samassa paikassa. Kanava tavoittaa yhteensä noin 150 henkilöä, mutta analytiikan mukaan viimeisen 90 päivän sisällä aktiivisia käyttäjiä on ollut 144. Päädyin Teams-kanavaan sähköpostien sijaan, sillä olen kyselyn rekisterinpitäjänä ja kysely on vapaaehtoinen. Keskustelimme myös yrityksen yhteyshenkilön kanssa asiasta, jolloin päädyimme toteuttamaan sen Teams-kanavan kautta. Toki sähköposti olisi voinut olla hyvä kanava, jolla olisi tavoittanut kaikki henkilökohtaisemmin. Toisaalta ei olisi voinut laittaa muistutusviestejä.

Jaoin kyselyn maanantaina 17.3.2025 saatekirjeen, tietosuojailmoituksen ja QR-koodin kanssa Teams-kanavalla. Tämän lisäksi jaoin kyselyn henkilökohtaisesti tiimien esihenkilöille. Pyysin esihenkilöiltä erikseen sitä, että voisivat kannustaa tiimiensä työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, esimerkiksi viikoittaisissa tiimipalaverissa. Muistutin vastaajia kahteen kertaan kommentoimalla ensimmäisen viikon jälkeen ja kyselyn viimeisenä päivänä. Lisäksi muistutin vastaajia noin viiteen kertaan muokkaamalla julkaisua. Tein tätä siksi, että kommentoinnista ja muokkaamisesta tulee uusi ilmoitus kaikille Teamsissa. Vaihdoin myös kellonaikaa, milloin teen muistutuksia tai muokkauksia. Kysely päättyi maanantaina 31.3.2025. klo 17. Kysely kesti yhteensä kaksi viikkoa. Kyselyn tulosten koostamisessa ja analysoinnissa hyödynsin Microsoft Exceliä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, tukeeko myynnin seurantajärjestelmä pankin työntekijöitä itsensä johtamisessa. Tämän luvun tarkoituksena on raportoida tiivistetyt tulokset taustamuuttujien, ristiintaulukoinnin ja avointen kysymysten analysoinnin avulla. Jaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja havainnot, minkä vuoksi kaikkia kohtia ei oteta tarkempaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

Kyselyn otoskoko oli 150 ja, vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 63, joten vastausprosentti on 42 prosenttia. Vastaajista 84 prosenttia käyttää järjestelmää aktiivisesti päivittäin, viikoittain tai 1–3 kertaa kuukaudessa. Loput 16 prosenttia vastaajista käyttää järjestelmää kerran kuukaudessa tai ei lainkaan. Tutkimuksen lopputuloksen luotettavuuden vuoksi tulosten analysoinnista on rajattu pois vastaajat, jotka eivät käytä järjestelmää lainkaan tai käyttävät sitä enintään kerran kuukaudessa. Lopullinen tutkittava vastaajamäärä on 53 eli kymmenen vähemmän kuin kyselyyn vastanneiden yhteismäärä.

### 5.1 Taustamuuttujien analysointi

Verkkokyselyn alussa kysyttiin demografisia kysymyksiä. Näitä olivat ikä, työsuhteen pituus, titteli ja työtehtävät. Taustamuuttujana oli myös järjestelmän käytön tiheys työntekijöiden välillä.

Vastaajien ikä vaihtelee melko tasaisesti. Suurin osa 28,3 % (n=15) vastaajista on 41–50-vuotiaita. Toiseksi eniten 18,9 % (n=10) on 51–60-vuotiaita. Kolmanneksi 16,9 % (n=9) tuli ikäluokka 31–40. Vähiten vastaajista yhteensä 35,8 % on (n=8) 26–30, (n=6) yli 60-vuotiaat ja (n=5) 18–25-vuotiaita. Tästä voidaan päätellä, että lähes kolmasosa vastaajista on 31–60-vuotiaita.

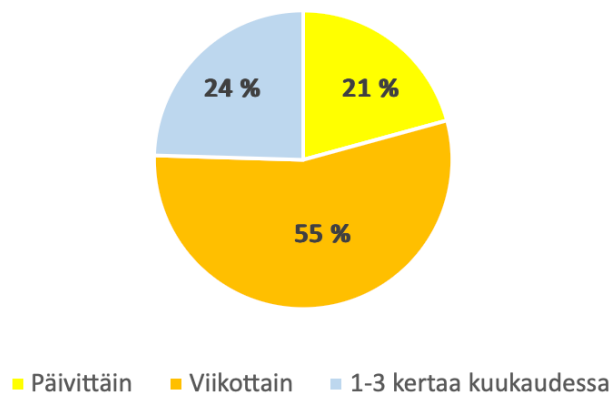
Työsuhteen pituus vaihtelee myös tasaisesti vastaajien välillä. Jokaisesta ikäluokasta saatiin vastauksia melko tasaisesti. Eniten ääniä sai samalla 23 prosentilla kolme luokkaa: alle vuoden, 6–10 vuotta ja yli 16 vuotta työsuhteessa olleet. Loput 32 prosenttia vastaajista ovat olleet 11–15, 3–5 ja 1–2 vuotta työsuhteessa

yrityksessä. Eniten vastaajia on työnimikkeeltään asiantuntija (n=41) eli yhteensä 77,4 % vastaajista. Esihenkilötehtävissä (n=12) on 22,6 % vastaajista.

Kyselyn (Liite 1) viidennessä kohdassa kysyttiin työtehtäviä. Vaihtoehtoja oli yhteensä kymmenen ja vastaajilla oli mahdollisuus vastata useaan eri vaihtoehtoon. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. Suurin osa eli 29 prosenttia vastaajista (n=28) työskentelee rahoituksen parissa. Toiseksi eniten vastaajista (n=20) eli 20 prosenttia työskentelee säästämisen ja sijoittamisen parissa, ja 19 prosenttia työskentelee (n=19) päivittäispalvelujen parissa. Uusiasiakashankinta, muu ja yrityspankkipalvelut sijoittuivat 7–11 vastausprosentin välille. Työtehtävistä AML ja/tai riskienhallinta ja varallisuudenhoito sai vähiten vastauksia, molemmat yhteensä 2 prosenttia. Vastauksia ei tullut ollenkaan kyselyn rajaamisen jälkeen lakitiimistä ja taustapalveluista, mikä oli odotettavaa.

Järjestelmä oli tuttu lähes kaikille vastaajille. Vastaajista kaksi vastasi, ettei järjestelmä ole entuudestaan tuttu. Heistä molemmat ovat olleet töissä alle vuoden, mikä voi osaltaan selittää asiaa.

Kuinka usein käytät järjestelmää?



Kuvio 1: Ympyrädiagrammi kuvaa vastausten jakautumista kysymykseen: ”Kuinka usein käytät järjestelmää?”

Ympyrädiagrammissa (Kuvio 2) kuvataan vastaajien järjestelmän käyttöä. Suurin osa vastaajista eli 55 prosenttia käyttää järjestelmää viikoittain. Vastaajista 24% käyttää järjestelmää 1-3 kertaa kuukaudessa ja 21% käyttää päivittäin. Tämän perusteella on rajattu kyselystä pois ne vastaajat, jotka käyttävät järjestelmää kerran kuukaudessa tai ei ollenkaan.

Järjestelmän käytön tiheydessä on eroavaisuuksia esihenkilöiden ja asiantuntijoiden välillä. Esihenkilöistä kaikki ovat vastanneet käyttävänsä järjestelmää joko päivittäin tai viikoittain. Asiantuntijoista taas 32 prosenttia on vastannut käyttävänsä järjestelmää 1–3 kertaa kuukaudessa ja loput päivittäin tai viikoittain.

## 5.2 Väittämät ja kysymykset

Kyselyssä oli väittämiä, jotka oli jaettu kolmeen osaan. Väittämiä oli yhteensä 19. Ensimmäisessä ja toisessa osassa oli kuusi kohtaa ja kolmannessa oli seitsemän. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Yhteensä 11 väittämässä on vastattu jokaiseen vaihtoehtoon välillä ”eri mieltä - samaa mieltä”. Kaikissa väittämissä yli puolet oli vastannut myönteisesti.

Ensimmäisessä kyselyn (Liite 1, kohta 9) väittämöosiossa väittämät menivät seuraavasti: ”1. Koen järjestelmän hyödylliseksi työssäni. 2. Järjestelmä on selkeä ja helppokäyttöinen. 3. Koen, että järjestelmä auttaa minua sitoutumaan työhöni. 4. Järjestelmässä on sopivat mittarit. 5. Järjestelmä herättää minussa enemmän myönteisiä kuin kielteisiä ajatuksia. 6. Minulla on riittävät tiedot ja taidot järjestelmän käyttöön.” Väittämiin 1, 2, 3 ja 6 tulokset on kirjattu ja havainnollistettu kuvioissa (3, 5, 6 ja 7) alempana. 75 prosenttia vastaajista kokee, että järjestelmässä on sopivat mittarit, ja 77 prosentilla vastaajista järjestelmä herättää enemmän myönteisiä kuin kielteisiä ajatuksia.

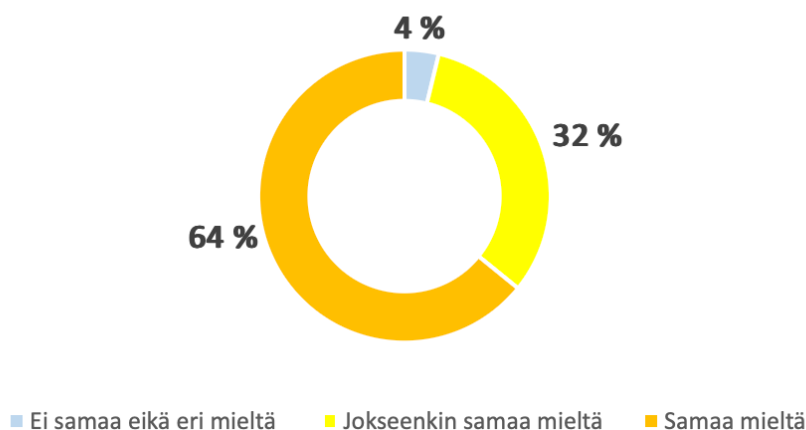
Toisessa kyselyn (Liite 1, kohta 10) väittämät olivat seuraavat: ”7. Koen, että järjestelmä lisää työmotivaatiotani. 8. Pystyn refleктоimaan omaa osaamistani ja kehittymistäni järjestelmän avulla. 9. Järjestelmä lisää itseohjautuvuuttani. 10. Arvioin säännöllisesti omaa tekemistäni ja, missä voisin parantaa. 11. Koen, että järjestelmä tukee positiivisia ajattelumalleja työstä. 12. Järjestelmä auttaa työni suunnittelussa.” Vastaajista 70 prosenttia kokee järjestelmän lisäävän työmotivaatiota. 64 prosenttia pystyy refleктоimaan omaa osaamistaan ja kehittymistään järjestelmän avulla. 68 prosenttia kokee, että järjestelmä lisää itseohjautuvuutta. Tulosten mukaan 72 prosenttia arvioi omaa tekemistään ja parannuskohteitaan. Vastaajista 55 prosenttia kokee, että järjestelmä tukee positiivisia ajattelumalleja työstä, ja lähes puolet ei osannut vastata tai oli jokseenkin eri mieltä. Vastaajista

lähes kolmasosa ei osannut vastata tai vastasi osittain kieltävästi työn suunniteluun koskevaan väittämään ja 66 prosenttia oli samaa mieltä.

Viimeisessä väittämöosiossa (Liite 1, kohta 11) väittämät olivat seuraavat: “13. Koen, että järjestelmä innostaa minua saavuttamaan tavoitteeni. 14. Positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. 15. Koen, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa. 16. Asetan itselleni välitavoitteita järjestelmän tavoitteiden lisäksi. 17. Käytän aikataulutusta ja tehtävälisteriä tavoitteen saavuttamiseksi. 18. Seuraan edistymistäni tavoitteiden saavuttamisessa säännöllisesti. 19. Järjestelmä auttaa minua näkemään kehitykseni, mikä lisää motivaatiotani jatkaa eteenpäin.” Väittämiin 14 ja 15 on tulokset kuvattu kuvioiden (2 ja 4) avulla alle. Vastaajista 74 prosenttia kokee, että järjestelmä innostaa heitä saavuttamaan tavoitteet. Tulosten mukaan yli puolet eli 57 % vastaajista tekee välitavoitteita. Toisaalta 17 % ei tee ja 26 % ei osannut vastata. Lähes kolme neljäsosaa myös hyödyntää aikataulutusta ja tekee tehtävälisteriä. Vastaajat olivat samaa mieltä tavoitteiden säännöllisestä seuraamisesta, jossa vastaajista 87 prosenttia oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä.

Seuraavaksi erittelen kuvaajien avulla eniten samaa mieltä tai eri mieltä -vastauksia saaneet väittämistä. Teen tämän tutkimustulosten havainnollistamisen selkeyttämiseksi. Yli 75 prosenttia vastaajista on vastannut “samaa mieltä” tai “jokseenkin samaa mieltä” kuuteen väittämään. Kolmeen väittämään tuli eniten vastauksia ”eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”. Havainnollistan näitä kuvioiden avulla.

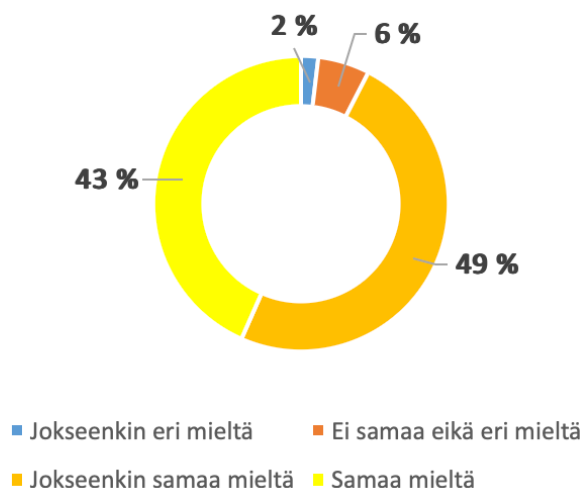
15. väittämä: Koen, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa



Kuvio 2: Ympyrädiagrammi kuvaa vastausten jakautumista väittämään: ”Koen, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa”.

Eniten myönteisiä vastauksia tuli kyselyn (Liite 1) 15. väittämään. Ympyrädiagrammista (Kuvio 3) on havaittavissa, että vastaajista 96 prosenttia on samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa. Vain 4 prosenttia ei osannut vastata myönteisesti tai kielteisesti kysymykseen.

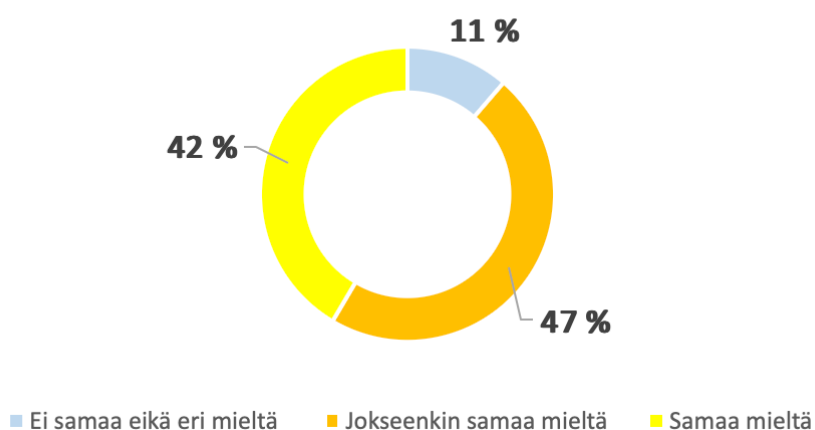
1. väittämä: Koen järjestelmän hyödylliseksi työssäni



Kuvio 3: Ympyrädiagrammi kuvaa vastausten jakautumista väittämään: ”Koen järjestelmän hyödylliseksi työssäni”.

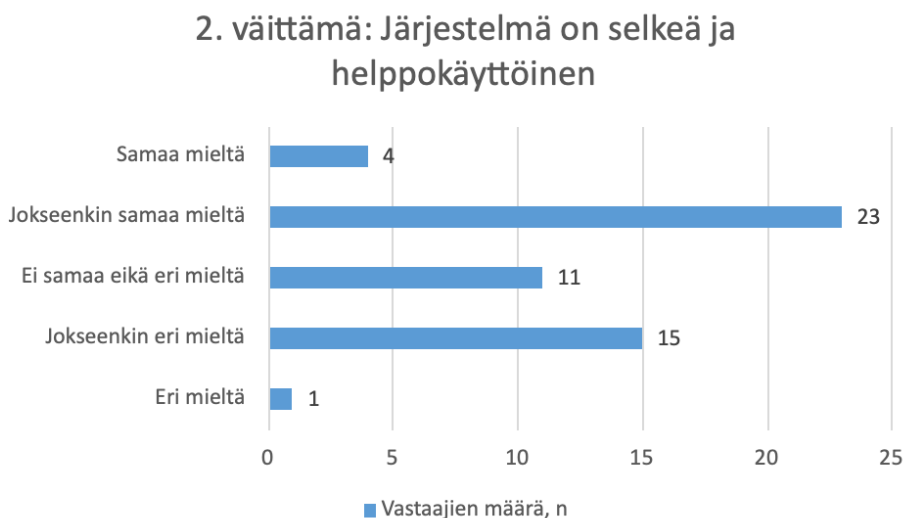
Toiseksi eniten myönteisiä vastauksia tuli kyselyn (Liite 1) ensimmäiseen väittämään, mikä näkyy ympyrädiagrammista (Kuvio 4). Vastaajista yhteensä 92 prosenttia kokee järjestelmän hyödylliseksi työssä. Kuusi prosenttia ei osannut vastata ja vain kaksi prosenttia oli jokseenkin eri mieltä.

14. väittämä: Positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa



Kuvio 4: Ympyrädiagrammi kuvaa vastausten jakautumista väittämään: ”Positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa”.

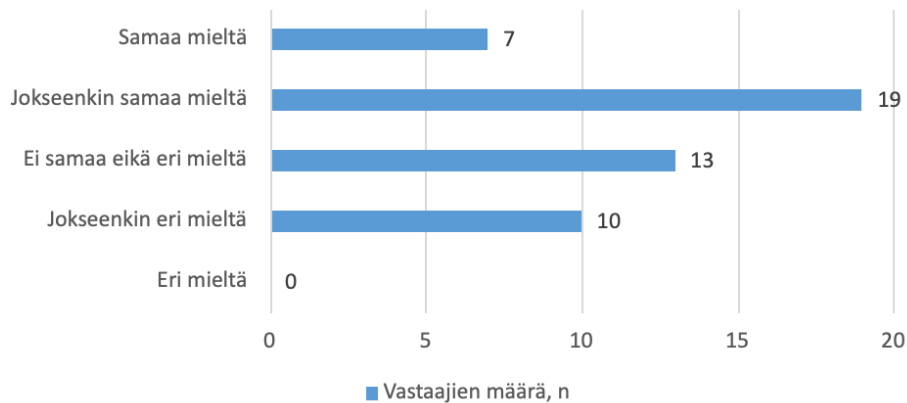
Kolmanneksi eniten myönteisiä vastauksia sai kyselyn (Liite 1) väittäjä 14. Ympyrädiagrammin (Kuvio 5) mukaan vastaajista 89 prosenttia oli sitä mieltä, että positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Loput 11 prosenttia vastasivat: ”Ei samaa eikä eri mieltä”.



Kuvio 5: Yhdistelmäpalkkikaavio havainnollistaa väittämän ”Järjestelmä on selkeä ja helppokäyttöinen” vastausten jakautumista.

Kyselyn väittämistä oli havaittavissa myös vastauksia, joissa vastattiin eniten kielteisemmin kuin muissa väittämissä. Kolmessa väittämissä oli eniten vastauksia kohtiin: ”eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä”. Vastaajat olivat eniten eri mieltä toisesta väittäjästä (Kuvio 2). Vastaajista 30 prosenttia on eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että järjestelmä on selkeä ja helppokäyttöinen.

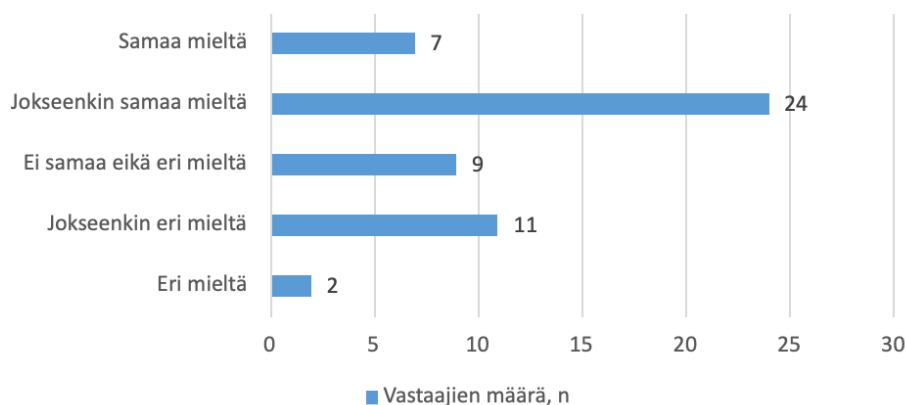
### 3. väittämä: Koen, että järjestelmä auttaa minua sitoutumaan työhöni



Kuvio 6: Yhdistelmäpalkkiokaavio havainnollistaa väittämän ”Koen, että järjestelmä auttaa minua sitoutumaan työhöni” vastausten jakautumista.

Kyselyn (Liite 1) kolmannessa väittämässä vastaukset jakoutuivat myös kielteiseen suuntaan. Yhdistelmäpalkkikaavion (Kuvio 7) mukaan vastaajista 19 prosenttia (n=10) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että järjestelmä auttaa heitä sitoutumaan työhön. Lisäksi 25 prosenttia vastaajista (n=13) ei osannut vastata myönteisesti tai kielteisesti väittämään, minkä vuoksi heidät voidaan tulkita epävarmoiksi väittämän suhteen. Toisaalta lähes puolet eli 49 prosenttia oli sitä mieltä, että järjestelmä auttaa työhön sitoutumisessa.

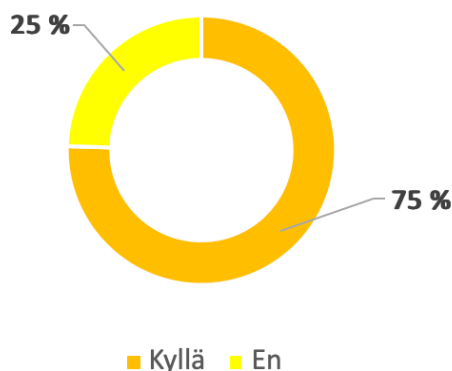
### 6. väittämä: Minulla on riittävät tiedot ja taidot järjestelmän käyttöön



Kuvio 7: Yhdistelmäpalkkiokaavio havainnollistaa väittämän ”Minulla on riittävät tiedot ja taidot järjestelmän käyttöön” vastausten jakautumista.

Kuudennessa väittämässä oli havaittavissa myös erimielisyyksiä (Kuvio 8). Vastauksien perusteella 25 prosenttia kokee, ettei heillä ole riittävästi tietoa ja taitoa järjestelmän käyttöön ja 17 prosenttia vastaajista ei osaa vastata. Kuitenkin suurin osa eli 58 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa.

#### 12. Kysymys: Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsesi johtamisessa?



Kuvio 8: Ympyrädiagrammi kuvaa vastausten jakautumista kysymykseen ”Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsesi johtamisessa?”

Ympyrädiagrammin (Kuvio 9) mukaan vastaajista kolme neljäsosaa kokee, että järjestelmä tukee heitä itsensä johtamisessa. Vastaajista 40 eli 75 % on vastannut myöntävästi kysymykseen ja, vastaajista 13 eli 25 % on vastannut kielteisesti.

Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen: ”Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsensä johtamisessa” kieltävästi (n=13), ovat kaikki vastanneet asteikon kielteisemmälle puolelle ”jokseenkin eri mieltä” tai keskelle väittämässä: ”Koen, että järjestelmä auttaa minua sitoutumaan työhöni.” kuin taas vastaajat (n=40), jotka kokevat järjestelmän tukevan itsensä johtamisessa. He ovat myös ainoat, jotka ovat vastanneet avoimeen kysymykseen (Kohta 14), jossa kysytään perusteluita tähän kielteiseen vastaukseen. Suurin osa vastaajista eli 38 % kertoo järjestelmän olevan vaikeakäyttöinen tai se ei ole ajan tasalla. Toiseksi eniten eli 30 prosenttia vastaajista kertoo perusteluiksi myös, että järjestelmä ei sovellu omaan työnkuvaan, ja siksi he eivät koe sen tukevan itsensä johtamisessa. Loput ovat vastanneet tyhjää tai etteivät tarvitse erillistä järjestelmää työhönsä. Vastaajat, jotka kokevat, ettei järjestelmä tue heitä itsensä johtamisessa, ovat vastanneet

muihin kyselyyn kohtiin melko samoin kuin muut vastaajat. Kohdat ovat jakautuneet hyvin tasaisesti eri väittämien välillä, joten muista kohdista ei löytynyt poikkeamia.

Työtehtävien ja 12. Kysymyksen välillä ei löytynyt selkeää korrelaatiota. Tämä johtuu osin siitä, että työntekijöiden työtehtävät ovat laajat ja koostuvat monesta eri osa-alueesta. Kuitenkin esimerkiksi pelkkää rahoitusta, yrityspankkipalveluita ja varallisuudenhoitoa tekevät kokevat järjestelmän tukevan heitä itsensä johtamisessa. Toisaalta tulee huomioida, että näihin kohtiin on vastannut yhteensä vain 7 ja suurin osa vastaajista on vastannut monta eri vaihtoehtoa.

Verratessa kysymystä 12 ikämuuttujaan ne korreloivat osittain. Tuloksista on havaittavissa, että kaikki 18–25-vuotiaat kokevat järjestelmän tukevan heitä itsensä johtamisessa. He myös käyttävät järjestelmää viikoittain, kun taas muissa ikäluokissa on vaihtelua käytön tiheydessä. 26–30-vuotiaista 88 prosenttia on vastannut kysymykseen myöntävästi ja 31–40-vuotiaista 78 prosenttia. Eniten hajontaa on 41–50-vuotiailla, sillä heistä vain 60 prosenttia ajattelee järjestelmän tukevan itsensä johtamisessa. 51–60-vuotiaista 70 prosenttia ja yli 60-vuotiaista 83 prosenttia ovat vastanneet myöntävästi.

Työsuhteen pituus korreloi myös jokseenkin kysymykseen “Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsesi johtamisessa?” Alle vuoden, 3–5 vuotta ja 6–10 vuotta työssä olleista 75 prosenttia on vastannut myönteisesti. Kysymys korreloi täysin 1–2 vuotta työssä olleiden kanssa, sillä heistä kaikki ovat vastanneet myönteisesti. 86 prosenttia 11–15 vuotta työssä olleista on vastannut myönteisesti kysymykseen. Eniten hajontaa esiintyy yli 16 vuotta työsuhteessa olleiden kesken. Heistä yli puolet eli 58 prosenttia ovat vastanneet myönteisesti siihen, että järjestelmä tukee heitä itsensä johtamisessa. Nämä havainnot eivät kuitenkaan korreloineet muiden muuttujien kanssa.

### **5.3 Avoimet kysymykset**

Kyselyssä oli yhteensä viisi avointa kysymystä. Tämän vuoksi tulosten analysoinnissa hyödynnetään myös laadullista analysointia. Ensimmäisessä kyselyn (Liite 1) avoimessa kysymyksessä kahdeksannessa kohdassa kysyttiin seuraavasti:

“Jos et käytä järjestelmää työssäsi aktiivisesti tai lainkaan, miksi et?” Kohta oli vapaaehtoinen, eli vastaajien ei ollut pakko vastata kysymykseen. Vastauksia tuli yhteensä 12. Kysymys viittaa aikaisempaan kyselyn seitsemänteen kohtaan, jossa kysytään sitä, kuinka usein vastaajat käyttävät järjestelmää. Siinä on yhteensä viisi vaihtoehtoa. Kuten aiemmin todettiin, vastaajista kolme eli viisi prosenttia eivät käytä järjestelmää, joten heidän vastauksensa on rajattu pois tuloksista.

Vastausten läpikäynti osoitti, että on useita syitä, miksi työntekijät eivät käytä järjestelmää aktiivisesti tai lainkaan. Tässä analyysissä on huomioitu kaikki vastaajat (n=63), sillä rajattujen vastaajien vastaukset ovat tärkeitä tämän kysymyksen kohdalla. Suurin osa vastaajista kertoi, että järjestelmä on sekava ja järjestelmässä esiintyy toimimattomuutta. Lisäksi sen tarjoama tieto ei tue riittävästi omaa työskentelyä, jotta sen käyttö olisi mielekästä. Toisena vaikuttavana seikkana oli vastaajien työnkuva. Monet vastaajista eivät työskentele myyntitehtävissä tai asiakaspalvelussa, minkä vuoksi järjestelmä ei ole olennainen heidän työssään. Kolmantena osa vastaajista kertoi, että ei ole saanut koulutusta järjestelmän käyttöön. Osalle myös riittää, että tietoa käydään läpi esihenkilön kanssa määräajoin tiimipalavereissa tai valmennuskeskusteluissa, eivätkä kaikki vastaajat koe itsenäiseen työskentelyyn tarvetta. Vain muutama vastasi, että ei ole ehtinyt tutustua järjestelmään lyhyen työsuhteen vuoksi ja osa seuraa myyntitavoitteitaan muilla tavoilla.

Kyselyn (Liite 1) avoin kysymys kohdassa 13 on seuraava: “Mikäli vastasit kyllä, miten järjestelmä tukee itsesi johtamista työssäsi?” Kysymys oli vapaaehtoinen, ja vastauksia tuli yhteensä 33. Tämä viittasi aikaisempaan kysymykseen kohdassa 12, jossa kysyttiin seuraavasti: “Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsesi johtamisessa?” Suurin osa vastaajista kertoi, että järjestelmä tarjoaa reaaliaikaisen näkymän omiin myyntituloksiin ja tavoitteisiin, mikä auttaa työntekijöitä hahmottamaan, missä he menevät ja mihin heidän tulisi keskittyä. Valtaosa vastasi myös, että järjestelmä tukee oman työn johtamista ja suunnittelua, kun työntekijät voivat itsenäisesti analysoida omaa suoriutumistaan. Yhtensä seikkana mainittiin myös, että järjestelmän avulla työntekijät voivat kohdentaa tekemisensä oikeisiin asioihin, kuten myynnin lisäämiseen, asiakaskontaktien kasvattamiseen tai ajankäytön hallintaan. Valtaosa vastasi myös sen, että järjestelmä tarjoaa selkeän

kokonaiskuvan edistymisestä sekä mahdollistaa tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutama vastasi myös, että järjestelmän avulla voi vertailla yksilön lisäksi eri tiimejä ja organisaatiota, mistä voi tunnistaa onnistumiset ja kehityskohteet.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kohdassa 14 kysytään toisin päin aikaisempaan 12 kysymykseen liittyen. Kysymys on seuraava: "Mikäli vastasit ei, osaatko kertoa, miksi järjestelmä ei tue itsesi johtamista työssäsi?" Vastauksia tuli yhteensä 20 henkilöltä. Analysointivaiheessa vastaajille annettiin koodinumerot (esim. V1, V2). Suurin osa vastasi, ettei työnkuva ja järjestelmän sisältö sovi yhteen, minkä vuoksi esimerkiksi asiantuntija- ja taustatyötä tekevillä ei ole tavoitteita, ja siksi se ei tarjoa heidän tarvitsemiaan tietoja. Toiseksi eniten vastaajat kokevat järjestelmän vaikeakäyttöiseksi, ja käyttöön ei ole annettu riittävästi perehdytystä. Osa on myös vastannut, että järjestelmä ei tarjoa kattavaa kokonaiskuvaa, ja esimerkiksi luottoriskien hallintaan tai varallisuuden raportointiin liittyviä tietoja ei ole saatavilla. Lisäksi osa käyttäjistä kokee, että järjestelmän tiedot eivät ole riittävän ajantasaisia tai että suodatusmahdollisuudet ovat liian rajalliset, mikä vaikeuttaa olennaisen tiedon löytämistä. Vain muutamat työntekijät ovat sitä mieltä, että he eivät tarvitse järjestelmää itsensä johtamiseen, koska heillä on jo vakiintuneet tavat seurata omaa suoriutumistaan ilman erillistä työkalua. Alla esimerkki vastauksia:

*"Järjestelmä on vaikea käyttöinen, jonka vuoksi tätä ei tule käytettyä niin paljon kuin pitäisi johtamisen työkaluna." V13*

Kyselyn (Liite 1) kohdan 15 avoimessa kysymyksessä kysyttiin seuraavasti: "Mitä järjestelmä merkitsee sinulle ja miksi se on tärkeä työsi kannalta?" Kysymys oli pakollinen, ja kaikki olivat vastanneet kysymykseen. Tässä esimerkkivastaus:

*"Järjestelmän kautta pystyn seuraamaan työni tulosta lukujen kautta. Luvut konkretisoivat minulle tehdyn työn. Järjestelmästä pystyy myös suunnittelemaan tulevaa työtä, mihin tavoitteisiin pitää keskittyä enemmän ja minkä osalta voi vapauttaa aikaa muulle." V53*

Vastausten perusteella järjestelmä koetaan merkittäväksi työkaluksi erityisesti tavoitteiden ja suorituksen seurannan kannalta. Järjestelmä auttaa seuraamaan omien ja tiimin tavoitteiden saavuttamista, hahmottamaan edistymistä sekä tunnistamaan kehityskohteita ja tarvittavia toimenpiteitä. Vastauksissa ilmeni, että järjestelmä on myynnin ja oman työn johtamisen kannalta tärkeä, sillä se tarjoaa ajantasaista dataa myynnistä ja asiakkuuksista, mikä auttaa kohdentamaan tekemistä oikeisiin asioihin. Se on myös tärkeä väline johtamisessa ja valmentamisessa, sillä järjestelmää hyödynnetään esihenkilötyössä ja valmentamisessa sekä yksilö- että tiimitasolla. Neljäntenä perusteena vastauksista ilmeni, että järjestelmä on tärkeä motivaation ja palkitsemisen kannalta. Järjestelmä motivoi saavuttamaan tavoitteita, sillä järjestelmä konkretisoi työn tulokset ja liittyy suoraan palkitsemiseen.

Kohdassa 16 kysyttiin, olisiko vastaajilla vielä jotakin, mistä haluaisivat kertoa, mitä kyselyssä ei ole kysytty. Tähän tuli yhteensä seitsemän vastausta, kun huomioidaan kaikki 63 vastaajaa. Pääosin koskivat asioita, mitä järjestelmässä voisi kehittää. Osa kertoi, että se on toiminnoiltaan hidas ja puutteellinen. Kehitysehdotuksia tuli muun muassa seuraavasti:

*“X-järjestelmässä voisi olla myös henkilökunnan “pulssi” eli jatkuva seuranta siitä, miten henkilökunnalla menee. Tämä näkökulma puuttuu kokonaan.” V14*

Yleisesti vastaajat vastasivat kattavasti kaikkiin avoimiin kysymyksiin. Vastausten pituudet vaihtelivat seitsemästä lauseesta yhteen. Kukaan vastaaja ei käyttänyt vastauksena vain yhtä sanaa, vaan vastaukset koostuivat useasta sanasta. Myös vapaaehtoihin kysymyksiin oli vastattu hyvin. Tämä osaltaan vahvistaa sitä, että työntekijöillä on sanottavaa järjestelmästä ja he kokevat sen tärkeänä osana työtään.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten myynnin seurantajärjestelmä tukee itsensä johtamista finanssialan organisaatiossa. Kuten todettu, järjestelmä ei yksinään riitä yksilöä toteuttamaan itsensä johtamista, se vaatii yksilöltä itseltään lähteviä asioita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa strategiseen itsensä johtamisen malliin, joka koostuu kolmesta strategiasta: käyttäytymiseen keskittyvät strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat ja rakentavat ajatusmallistrategiat. Näiden pohjalta tarkasteltiin, kuinka myynnin seurantajärjestelmä tukee työntekijöiden itsensä johtamista tällä hetkellä. Lisäksi tarkasteltiin sitä, mitä hyvää sekä kehitettävää järjestelmässä on.

Tutkimustulokset osoittavat, että myynnin seurantajärjestelmä tukee finanssialan yrityksen henkilöstöä itsensä johtamisessa. Vastaajat kokivat järjestelmän hyödylliseksi työnsä kannalta. Tulosten mukaan järjestelmä tukee itsensä johtamisessa siten, että se tarjoaa reaaliaikaista tietoa omista tuloksista ja tavoitteista. Vastaajien mukaan tämä helpottaa oman työn johtamista ja tekemisen kohdentamista oikeisiin asioihin, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Järjestelmä on myös merkittävä väline johtamisessa ja valmentamisessa sekä motivaation ja palkitsemisen kannalta. Tulosten perusteella järjestelmä voi siis toimia työntekijöiden itsensä johtamisen apuvälineenä sekä se koetaan ammatillisesta näkökulmasta merkittäväksi työn kannalta.

Luonnolliset palkitsemisstrategiat korostuivat tuloksista kaikkein eniten. Suurin osa vastaajista koki, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa. Tulos kertoo siitä, että työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tee töitä palkkioiden tai päämäärien saavuttamiseksi vaan työn itsensä vuoksi (Nieminen & Tomperi 2008, 37). Sisäisen motivaation saavuttamiseen vaikuttavat asiat, kuten yksilön tarpeet, kannusteet ja palkkiot sekä yksilölliset odotukset ja päätelmät, ovat siis hyvät työntekijöiden keskuudessa (Nieminen & Tomperi 2008, 34–36). Voimme myös todeta, että yrityksen työntekijät ovat työssään tehokkaita, sillä he ovat sisäistäneet omat tavoitteet ja keskittyvät työn positiivisiin puoliin (Harari ym. 2021). Suurin osa koki myös, että järjestelmä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon, oman kehityksen seuraamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Toiseksi eniten myönteisiä vastauksia tuli rakentaviin ajatusmallistrategioihin liittyen. Näiden strategioiden väittämässä mitattiin yleisesti vastaajan asennoitumista, ajatusmalleja ja positiivista itsepuhetta järjestelmään sekä tavoitteisiin liittyen. Eniten vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Positiivinen asennoituminen ja itsepuhe liittyvät vahvasti rakentaviin ajatusmallistrategioihin (Neck & Houghton 2006, 271). Tulosten perusteella työntekijät luovat tavoitteistaan myönteisiä ajattelutapoja, joita he vahvistavat positiivisella itsepuheella tai onnistumisen kuvittelulla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on kykyä symbolointikykyyn ja sijaistoppimiseen (Harari ym. 2021).

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden väittämässä mitattiin strategialle ominaista itsetarkkailua ja oman tekemisen reflektointia (Neck & Houghton 2006, 271; Sydänmaanlakka 2024, 52–53). Tulosten mukaan suurin osa (lähes kolme neljäsosaa) arvioi omaa tekemistään ja parannuskohteitaan järjestelmän avulla. Työntekijät harjoittavat strategialle ominaista itsetarkkailua, mikä lisää omaa itsetietoisuutta tehokkaista toimintatavoista (Neck & Houghton 2006, 271–272).

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden väittämässä oli myös tarkoituksena mitata sitä, että asettaako työntekijä oma-aloitteisesti itselleen tavoitteita työnantajan antamien tavoitteiden lisäksi, tekeekö työntekijä aikataulutusta ja tehtävälis-toja tavoitteen saavuttamiseksi sekä seuraako omaa edistymistään tavoitteiden saavuttamisessa säännöllisesti. Näiden taustalla on tutkimus, jonka mukaan tavoitteiden asettaminen parantaa suorituskyykyä ja itse asetetut palkkiot vahvistavat motivaatiota (Neck & Houghton 2006, 271-272). Tuloksista voimme päätellä, että työntekijät ovat itsetietoisia omista toimintatavoistaan ja tavoitteiden etenemisestä, sillä he seuraavat säännöllisesti tavoitteitaan. Toisaalta vain puolet asettavat välitavoitteita, joten yrityksen kaikki työntekijät eivät aseta omia tavoitteita järjestelmässä olevien lisäksi. Omien tavoitteiden ja palkkioiden asettaminen lisää tutkitusti motivaatiota, joten tämä voi olla osasy heikompaan motivaatioon osalla vastaajista (Neck & Houghton 2006, 271–272). Osaltaan tavoitteiden onnistunut asettaminen ja saavuttaminen voisi myös vahvistaa itseluottamusta, sitoutumista sekä luottamusta ja arvostusta esihenkilöä kohtaan (Nieminen & Tomperi 2008, 61).

Lähes kaikki työntekijät kokivat järjestelmän hyödylliseksi työnsä kannalta. Suurin osa työntekijöistä koki myös, että järjestelmässä on sopivat mittarit. Lisäksi työntekijät pystyvät reflektoimaan omaa osaamistaan ja kehittymistään järjestelmän avulla sekä sen käyttö lisää heidän itseohjautuvuuttansa. Toki tässä näkökulmana tuotiin järjestelmä, mikä ei yksinään tuo tukea tähän, mutta se, miten sitä hyödynnetään muun muassa johtamisen, valmennuskeskusteluiden ja muiden tukena, on erityisessä asemassa. Tulosten mukaan järjestelmässä olevat tavoitteet ovat SMART-tavoitteiden mukaisia, sillä ne ovat selkeitä, mitattavia, saavutettavia ja tukevat yrityksen strategiaa. Lisäksi ne ovat tietyn aikarajan puitteissa. (Leonard & Watts 2024.) Toisaalta suoria johtopäätöksiä vastauksista ei voi tehdä, sillä työssä tutkittiin pääasiassa järjestelmän vaikutusta itsensä johtamiseen eikä niinkään työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita. Toisaalta tutkittava myynnin seurantajärjestelmä koostuu tavoitteista ja mittareista, joten asia liittyy osakseen tutkittavaan aiheeseen.

Yllättävää oli se, että avoimiin kysymyksiin ja myös vapaaehtoiisiin kysymyksiin oli vastattu hyvin kattavasti. Vastausten pituudet vaihtelivat seitsemästä lauseesta yhteen. Tämä osaltaan vahvistaa sitä, että työntekijöillä on sanottavaa järjestelmästä ja he kokevat sen tärkeänä osana työtään.

Taustamuuttujien tarkastelu paljasti, että esihenkilöt käyttävät järjestelmää asiantuntijoita useammin ja kokevat sen myös tukevan itseään itsensä johtamisessa voimakkaammin. Avoimista kysymyksistä selvisi, että esihenkilöt hyödyntävät järjestelmää johtamisessaan ja tiimien seuraamisessa. Tämä viittaa siihen, että järjestelmä toimii paitsi henkilökohtaisen johtamisen välineenä myös osana laajempaa valmentavaa johtamista ja tiimien seuranta. Tämä tukee näkökulmaa, jonka mukaan järjestelmän vaikuttavuus riippuu siitä, miten se integroidaan organisaation johtamiskäytänteisiin (Lönqvist ym. 2006, 126; Nieminen & Tomperi 2008, 56–58).

Tuloksista on myös havaittavissa, että he, jotka työskentelevät rahoituksen, säästämisen ja sijoittamisen sekä päivittäispalvelujen parissa, myös käyttävät järjestelmää eniten, sillä todennäköisesti heille asetetaan myyntitavoitteita, joita pystyy

seuraamaan järjestelmän kautta. Suurin osa vastaajista työskenteli näissä työtehtävissä.

Yksi neljäsosaa kokee, ettei järjestelmä tue heitä itsensä johtamisessa, vaikka he käyttävätkin järjestelmää aktiivisesti. Kuitenkin moni myös kokee järjestelmän hyödylliseksi, vaikka se ei tue heitä itsensä johtamisessa. Suurin osa kokee, että positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa, mikä selittää sitä, että vastaajilla on luonnollisille palkitsemisstrategioille ominaisia piirteitä, kuten sisäistä motivaatiota. Lisäksi he arvioivat säännöllisesti omaa tekemistään ja kehittämiskohteitaan. Tämä vastaajaryhmä ei pitänyt järjestelmää selkeänä ja helppokäyttöisenä. Heidän mielestään järjestelmä ei myöskään auta heitä sitoutumaan työhön. Voisivatko nämä vastaukset selittää osin sitä, miksi osa järjestelmää aktiivisesti käyttävistä työntekijöistä ei koe järjestelmän tukevan heitä itsensä johtamisessa?

Kaiken kaikkiaan vastauksista korostui, että finanssialan yrityksen työntekijät omaavat hyvin itsensä johtamiseen vaadittavia strategisen itsensä johtamisen mallin mukaisia ominaisuuksia. Heistä suurin osa on sisäisesti motivoituneita ja sitoutuneita järjestelmän tavoitteisiin nähden sekä pystyy johtamaan omaa tekemistään ja ajatuksiaan. Tavoitteiden saavuttaminen koetaan myös tärkeäksi niiden itsensä vuoksi. Yrityksen seurantajärjestelmä viestii ilmeisen hyvin tavoitteista.

Järjestelmä tukee suurinta osaa työntekijöistä itsensä johtamisessa, mutta osa ei kuitenkaan koe järjestelmän tukevan heitä. Oli huomattavissa, että suurin syy on järjestelmässä. Suurin osa vastaajista kokee, ettei järjestelmä ole selkeä ja helppokäyttöinen. Kielteistä suhtautumista tuli esiin myös siinä, miten työntekijät kokevat järjestelmän auttavan heitä sitoutumaan työhön. Kaikilla työntekijöillä ei ole myöskään riittävästi tietoa ja taitoa järjestelmän käyttöön. Nämä olivat myös suurimmat syyt, miksi 25 prosenttia vastaajista eivät koe järjestelmän tukevan heitä itsensä johtamisessa. Työntekijät saattaisivat kokea järjestelmän tukevan heitä enemmän itsensä johtamisessa sekä työhön sitoutumisessa, jos järjestelmää kehitettäisiin. Tätä ajatusta vahvistavat myös avointen kysymysten vastaukset.

Työhön sitoutuminen liittyy vahvasti myös strategiseen itsensä johtamisen malliin. Sisäisellä motivaatiolla ja innostumisella on myös huomattavia terveysvaikutuksia. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet kokevat 125 prosenttia harvemmin burnoutin. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös aktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Innostuneet ja sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat myös tuottavimpia, mikä vaikuttaa yrityksen tulokseen positiivisesti. (Martela & Jarenko 2015, 21.)

Tutkimuksesta nousee esille joitakin kehitysehdotuksia. Ensimmäisen kehitysehdotuksena on järjestelmän selkeyteen ja helppokäyttöisyyteen panostaminen. Yrityksessä olisi hyvä miettiä, pystytäänkö tähän vaikuttamaan, esimerkiksi järjestelmän alustan vaihtamisella tai visuaalisen ilmeen muokkaamisella. Tuloksesta ilmenee myös reaaliaikaisuuden ja tärkeiden raporttien puute. Järjestelmästä voisi tehdä monipuolisemman niin, että se kattaisi laajemmin kaikkien työnkuvaan sopivia asioita. Lisäksi toimintoja voisi nopeuttaa, jotta käyttö olisi mieluisempaa.

Työntekijöiden järjestelmän käyttöön liittyvien tietojen ja taitojen kasvattaminen on toinen kehitysehdotus. Näiden asioiden kehittämiseksi finanssialan yrityksessä voisi järjestää kaikille työntekijöille järjestelmän käyttöön liittyviä koulutuksia. Koulutukset voisivat olla erilaiset asiantuntijoille sekä esihenkilöille, sillä näkymät ovat järjestelmässä erilaiset. Johtajille voisi vielä enemmän korostaa järjestelmän hyödyntämistä osana johtamista. Lisäksi työntekijöiden, niin asiantuntijoiden kuin esihenkilöiden, taitojen ja osaamisen kehittämisen tukeminen olisi hyvä olla säännöllistä ja jatkuvaa.

Hyvin suunniteltu ja selkeä myynnin seurantajärjestelmä voi toimia merkittävänä itsensä johtamisen apuvälineenä. Järjestelmä ei pelkästään tue yksilöitä suorittamaan paremmin, vaan se voi myös edistää sisäistä motivaatiota, parantaa tavoitteiden saavuttamista ja lisätä työn mielekkyyttä. Tämä edellyttää kuitenkin, että järjestelmää hyödynnetään johdonmukaisesti ja että se on suunniteltu tukemaan niin yksilön kuin organisaationkin tavoitteita. (Kankkunen ym. 2005, 58; Nieminen & Tomperi 2008, 128.)

Järjestelmä ei kuitenkaan yksinään riitä tukemaan itsensä johtamista, vaan sen tueksi tarvitaan organisaation kulttuuria, esihenkilöiden tukea ja työntekijöiden omaa aktiivista otetta. Järjestelmän tehokas käyttö vaatii kuitenkin selkeää koulutusta ja käytettävyyden parantamista, jotta kaikki työntekijät voivat hyödyntää sen tarjoamat mahdollisuudet parhaalla mahdollisella tavalla.

## 7 POHDINTA

Nykytyö vaatii ihmiseltä itsensä johtamisen taitoja enemmän kuin aikaisemmin. Vaatimusten kasvu nousee teknologisen kehityksen ja rutiinistyön automatisoinnin takia. Lisäksi yhteiskunta ja demokratia vaativat ihmisiltä itsensä johtamisen taitoja, kuten kykyä asettua toisen asemaan. Aiheen tutkiminen oli tärkeää myös siksi, että näiden taitojen osaaminen kohottaa elämänlaatua. Näiden vuoksi esimerkiksi erilaisten järjestelmien tulisi tarjota ihmisille työkaluja, joilla hallita omaa elämää. (Martela & Jarenko 2015, 184.)

Kiinnostavan aiheesta teki se tosiasia, että sen taustalla on monitieteinen lähestymistapa. Tämä teki aiheesta myös vaikeamman tutkia, sillä se kattaa monta näkökulmaa, joita opinnäytetyöstä oli karsittu. Lisäksi tutkimuksen kohde oli järjestelmä, mikä ei yksinään riitä itsensä johtamisen toteutumiseen. Merkittävässä asemassa on myös se, miten järjestelmää hyödynnetään johtamisen ja valmennuskeskusteluiden tukena.

Olisin halunnut hyödyntää tutkimukseni analysoinnissa ristiintaulukointia. Tuloksista kuitenkin selvisi, että taustamuuttajat eivät korreloineet kyselyn kohtiin kovin selkeästi ja tulokset jakautuivat hyvin tasaisesti eri vastaajien välillä. Tämän vuoksi en ole tehnyt ristiinanalysoinnista taulukoita. Tein kuitenkin muutamia havaintoja taustamuuttajien välillä. (Tietoarkisto, n.d.)

### 7.1 Tutkimuksen laatu, luotettavuus ja eettisyys

Työn tavoitteena oli selvittää, tukeeko myynnin seurantajärjestelmä finanssialan yrityksen työntekijöitä itsensä johtamisessa. Työn tarkoituksena oli tuottaa henkilöstölle kysely, jonka lopputuloksena saatiin tietoa myynnin seurantajärjestelmästä ja siitä, miten se tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa. Tämän pohjalta kirjattiin keskeiset tulokset ja johtopäätökset näistä tuloksista. Tuloksista raportoitiin toimeksiantoyrityksen yhteyshenkilölle siitä, mikä on nykyinen tilanne ja mitä tulee mahdollisesti kehittää.

Kyselyn (Liite 1) päätteeksi vastaajille esitettiin kysymys seuraavasti: "Saiko kysely pohtimaan itsensä johtamisen teemoja työssäsi?". Tähän vastaajilla oli mahdollisuus vastata tähtiluokituksella välillä 1–5. Vastaajat antoivat kyselystä keskiarvoksi arvosanan 4, joten kysely koettiin kaiken kaikkiaan hyväksi vastaajien kesken. Voidaan todeta, että kysely sai vastaajat pohtimaan itsensä johtamista oman työn ja järjestelmän kannalta.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen otoskoko on hyvä suhteessa otoksen yhteismäärään. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkittava järjestelmä oli tuttu lähes kaikille vastaajista. Kuitenkin tutkimuksen onnistumista tulee aina tarkastella kriittisesti, minkä vuoksi siitä löytyy yleensä myös kehittämisen varaa. Tutkimuksen otokseen sisältyivät lähes kaikki yrityksen työntekijät, sillä kaikilla on pääsy ja käyttöoikeus seurantajärjestelmään. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikilla työntekijöillä ole järjestelmää käytössä työnkuvan vuoksi, mikä osaltaan rajasi potentiaalisten vastaajien määrää. Lisäksi järjestelmästä ei ollut saatavilla tietoa siitä, kuinka moni otokseen kuuluneista oli nähnyt kyselyn julkaisuviestin, mikä vaikutti vastausprosentin arviointiin.

Kyselyn toteuttamisen ajankohtana osa henkilöstöstä oli vuosilomilla tai muista syistä poissa työtehtävistään, mikä saattoi vähentää vastausaktiivisuutta. Vaikka kysely ei ajoittunut valtakunnallisten hiihtolomaviikkojen kanssa täysin samaan aikaan, lomakausi saattoi silti vaikuttaa osallistumiseen.

Kysely jaettiin yhden kanavan kautta, mutta monikanavaisuus olisi voinut lisätä osallistumista. Esimerkiksi jakelu sähköpostitse sekä muistutusten lähettäminen Teams-kanavassa olisi voinut lisätä vastausmääriä. Toisaalta kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista, joten vastaajia ei olisi voinut pakottaa vastaamaan. Tämän vuoksi yhden kanavan käyttö oli hyvä ratkaisu tässä kohtaa, sillä usean muistutuksen lähettäminen oli mahdollista.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Näiden molempien yhdistäminen toi tutkimukseen syvyyttä ja monipuolisuutta, sillä tutkittava aihe oli myös monitieteinen. Alun perin olisin halunnut tehdä sekä kyselytutkimuksen että haastattelututkimuksen, mutta se olisi tehnyt raportista liian

pitkän. Osa saattoi myös jättää vastaamatta kyselyyn, sillä siitä puuttuu henkilökohtainen kontakti (Leinonen 2019). Toisaalta kyselyssä totuudenmukaisen vastaamisen kynnyks on alempi anonyymiyden vuoksi.

Toteutin pilottitutkimuksen kahdelle työntekijälle ennen varsinaisen tutkimuksen julkistamista. Tämän tarkoituksena oli varmistua kysymysten ymmärrettävyydestä ja rakenteen toimivuudesta, sillä testaus voi paljastaa esimerkiksi monitulkintaisia kysymyksiä tai puutteita kysymysten muotoilussa. (Vehkalahti 2019, 48). Testauksesta huolimatta lomakkeeseen jäi muutama lauseita, jotka olisivat vaatineet erilaista muotoilua. Kyselyn (Liite 1) kuudes kysymys "X-järjestelmä on minulle entuudestaan tuttu?" sisälsi sanan "entuudestaan", jonka vastaajat saattoivat tulkita eri tavoin. Huomasin jo kyselyn toteuttamisaikana, että kysymyksen muotoilun olisi voinut tehdä toisin, koska sanan "entuudestaan" voi käsittää monella eri tavalla. Kuitenkin kahdesta vastaajasta molemmat olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden, joten tämän on voinut käsittää myös niin, etteivät he vielä osaa käyttää järjestelmää tai tiedä, miten sitä käytetään.

Lisäksi kyselyn (Liite 1) viimeinen väittämä "Järjestelmä auttaa minua näkemään kehitykseni, mikä lisää motivaatiotani jatkaa eteenpäin" osoittautui rakenteellisesti haasteelliseksi. Siinä yhdistyy kaksi erillistä ajatusta: kehityksen seuraaminen ja motivaation lisääntyminen. Jatkossa tällaiset väittämät olisi hyvä jakaa kahdeksi erilliseksi väittämäksi vastausten selkeyttämiseksi. Kuitenkin tässä yhdistetään järjestelmä, tavoitteet ja motivaatio, jotka vahvasti liittyvät aiheeseen. Toisaalta tämän väitteen taustalla on järjestelmään liittyvää teoriaa, mikä viittaa siihen, että tavoitteiden seuraaminen ja näkeminen konkreettisesti lisää motivaatiota (Nieminen & Tomperi 2008, 197).

Kyselyn alussa olisi voitu myös käyttää avointa kysymystä, jossa vastaajat määrittelevät itsensä johtamisen omin sanoin. Tämä olisi mahdollistanut vastaajien omat näkemykset itsensä johtamisesta. Toisaalta se olisi tehnyt kyselystä monimutkaisemman ja vaikeuttanut vastaamista. Koska tutkimus keskittyi järjestelmän rooliin itsensä johtamisen tukena, kysymysten rajausta järjestelmälähtöiseksi oli tässä kontekstissa perusteltua. En myöskään lähtenyt itse määrittelemään itsensä johtamista kyselyn alkuun, sillä se olisi voinut ohjata vastaajien vastauksia tiettyihin suuntiin.

Opinnäytetyö on toteutettu TAMKin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, noudattaen rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen tulokset on raportoitu avoimesti ja lähteet on merkitty asianmukaisesti. Eettisesti kestäviä tutkimus- ja arviointimenetelmiä on sovellettu koko tutkimusprosessin ajan. (TAMK 2025) Lisäksi muiden tutkijoiden ja kirjoittajien työtä on kunnioitettu asianmukaisilla lähdeviittauksilla.

Kyselyn alussa esitettiin tietosuojailmoitus, johon jokaisen osallistujan tuli vastata ennen siirtymistä kyselyn kysymyksiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet ilmoittivat lukeneensa tietosuojailmoituksen, mikä osoittaa, että kaikki osallistujat ovat antaneet suostumuksen. Tämä vahvistaa tutkimuksen eettistä kestävyyttä.

Mittauksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan tarkastella validiteettia eli mittarin pätevyyttä ja reliabiliteettia eli mittarin toistettavuutta. Vehkalahti (2019) mukaan luotettavuus on kuitenkin laajempi käsite kuin pelkkä reliabiliteetti, ja mittauksen laatuun voidaan vaikuttaa parhaiten etukäteen asiantuntevalla suunnittelulla. (Vehkalahti 2019, 40.) Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa kyselytutkimuksen laajuus. Väittämät kattoivat laajasti tutkimuksen aiheen ja palvelivat tavoitteita. Väittämiä ja avoimia kysymyksiä oli myös lukumäärällisesti paljon. Molempien tutkimusmenetelmien eli kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmien yhdistäminen tuki myös tutkimuksen validiteettia.

## **7.2 Jatkotutkimusaiheet**

Itsensä johtamisen aihe on monitahoinen ja tutkimuksellisesti rikas kenttä, josta löytyy runsaasti tarkentamisen, laajentamisen ja syventämisen mahdollisuuksia. Teknologian kehittyessä ja maailman muuttuessa organisaatioiden tulee huomioida järjestelmien ajantasaisuus, minkä vuoksi järjestelmistä löytyy aina tutkimuksen aihetta ja uutta kehitettävää. Tässä luvussa esitetään eniten lähdemateriaaleissa esiin nousseita ja mielestäni tärkeimpiä jatkotutkimusaiheita. Aiheeni tarjoaa paljon jatkotutkimusaiheita, jotka lisäävät aiheen ymmärrystä entisestään ja täydentävät tämän opinnäytetyön näkökulmia.

Suurin osa nykyisestä itsensä johtamisen tutkimuksesta on kvantitatiivista eli keskittyy mitattaviin tuloksiin, kuten tehokkuuteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Laadulliset lähestymistavat, kuten syväluotaavat haastattelututkimukset, voisivat tuottaa syvällisempää ymmärrystä yksilön kokemuksista, tuntemuksista ja merkityksellisyyden tunteesta työssään. Kuten Niinivaara (2019) tuo esiin, itsensä johtamista tullaan todennäköisesti tutkimaan tulevaisuudessa myös kokemuksellisesta eli fenomenologisesta näkökulmasta, jolloin yksilön subjektiivinen kokemus nousee keskiöön. (Niinivaara 2019, 2.3.) Tulevaisuudessa odotetaan vielä enemmän tutkimuksia työelämän laadullisesti tärkeisiin teemoihin ja soveltamista koulutus konteksteihin (Goldsby ym. 2021).

Itsensä johtaminen on käsitteellisesti laaja ja monitieteellinen. Strategisen itsensä johtamisen mallin taustateorioita, kuten SCT-kyvykkyyksiä, voisi hyödyntää jatkotutkimuksissa. On tärkeää ymmärtää myös tekijät, jotka vaikuttavat luontaisiin itsensä johtamisen taipumuksiin. Tarkastelun kohteena voisivat olla henkilökohtaiset ja ympäristölliset tekijät. (Goldsby ym. 2021.) Lisäksi opinnäytetyöni tutkimuksessa hyödynnettiin vain yhtä viitekehystä. Jatkossa olisi hedelmällistä tutkia myös muita itsensä johtamisen malleja ja tarkastella erityisesti johtamisen psykologisia ulottuvuuksia, kuten yksilön sisäisiä motivaatiotekijöitä ja voimavaroja. Itsensä johtamista ei ole tutkittu tarpeeksi myöskään universaaliuden, tilannesidonaisuuden ja satunnaisuuden näkökulmista (Niinivaara 2019, 2.1). Jatkossa voisi tutkia muun muassa työn imua, flow-tilaa, psykologista voimaantumista sekä psykologista pääomaa itsensä johtamisen näkökulmasta. Goldsbyn ym. (2021) mukaan tulevaisuudessa odotetaan yhä enemmän tutkimuksia, jotka liittyvät laadullisesti merkityksellisiin työelämän teemoihin ja niiden soveltamiseen koulutus konteksteihin. Näin ollen olisi hyödyllistä tarkastella, miten itsensä johtamisen taitoja voidaan opettaa ja kehittää jo ennen työelämään siirtymistä esimerkiksi korkeakouluissa, työharjoittelussa tai perehdytysohjelmissa.

Aiheesta rajautuu monia teemoja, joita olisin tässä opinnäytetyössäni halunnut myös tutkia. Itsensä johtamisen hyötyjä voidaan arvioida paitsi yksilötasolla myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Niinivaaran mukaan (2019) mukaan tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyvä kiinnittää huomiota enemmän itsensä johtamisen hyötyi-

hin tiimitasolla sekä johtamisen ja itsensä johtamisen väliseen suhteeseen (Niinivaara 2019, 2.1). Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella, miten itsensä johtaminen toteutuu eri tiimeissä ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen.

Esihenkilötyön näkökulma olisi voinut olla yksi tutkimukseni kohde. Tutkimuskysymyksenä olisi voinut olla esimerkiksi seuraava: "Miten myynnin järjestelmä tukee esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta?" Tällainen näkökulma auttaisi ymmärtämään, miten järjestelmä toimii vuorovaikutuksen tukena, ei pelkästään yksilön suoriutumisen seurannassa. Ennen opinnäytetyösuunnitelman tekoa punnitsin tämän ja valitsemani aiheen välillä. Koin kuitenkin, että valitsemani aihe tuo enemmän arvoa ja uutta tietoa kuin tämä toinen. Lisäksi opinnäytetyöstäni olisi tullut liian laaja, jos molemmat näkökulmat olisi huomioitu.

Yleisesti johtamista ja sen osa-alueita voisi tutkia paljon. Sivuan aiheessani jonkin verran myynnin johtamisen näkökulmaa, sillä tutkin myynnin seurantajärjestelmää itsensä johtamisen näkökulmasta. Käytännössä seurantajärjestelmää voisi kutsua myös myynnin johtamisjärjestelmäksi, sillä sitä käytetään johtamaan henkilöstöä saavuttamaan tavoitteita. Jatkossa olisi hyvin mielenkiintoista tutkia syvemmin myynnin johtamista, esimerkiksi peilaten esihenkilöihin, erikokoisiin tiimeihin tai organisaatioihin. Tutkimukset osoittavat, että jaettu johtajuus voi parantaa organisaation menestystä. Kuitenkin jaetun johtajuuden mahdollistavat mekanismit ja edellytykset eivät ole kuitenkaan täysin selvillä. Tulevaisuudessa voisi tutkia, miten itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus tukevat toisiaan. (Stewart ym. 2019.)

Järjestelmän tutkiminen tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia ja jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksissa voisi tutkia muita psykologisia teemoja, kuten järjestelmän vaikutusta motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön aiheen valintavaiheessa mielessäni kävi myös mittaamisen näkökulma, jolloin mahdolliset tutkimuskysymykset olisivat olleet seuraavat: "Miten mittareita hyödynnetään kohdeorganisaatiossa?" ja "Miten niitä voisi kehittää?" Sivuutan nykyisessä aiheessani kuitenkin vähän tätä mittaamisen näkökulmaa, sillä tutkin järjestelmää, joka koostuu erilaisista mittareista.

Tässä opinnäytetyössä rajattiin pois muun muassa järjestelmän vaikutus johtamiskäytäntöihin. Jatkotutkimuksissa voisi syventyä siihen, miten seurantajärjestelmää käytetään henkilöstöjohtamisen työkaluna ja miten johtamista tai järjestelmää voitaisiin kehittää. Olisi myös hyödyllistä tutkia, voisiko organisaatio tehdä jotakin toisin tukeakseen yksilöä entistä paremmin itsensä johtamisessa. Samalla olisi mahdollista tarkastella, mitä tutkimuksen anonymiteetti mahdollisesti on rajoittanut ulkopuolelle.

Yksi kiinnostava jatkotutkimuksen kohde on tavoitteiden asettamisen merkitys. SMART-tavoitteita on tutkittu (2021) työympäristössä etenkin Flow:n ja sen positiivisten vaikutusten näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tavoiteasetantaan osallistunut ryhmä koki enemmän flow:ta työssä. Ryhmä koki myös vähemmän stressiä, korkeampaa työhön uppoutumista ja lisääntyntä yksilöllistä suorituskkyä. (Weintraub, Cassell & DePatie 2021.) Tavoitteiden tutkiminen osana itsensä johtamisen ja myynnin seurantajärjestelmien yhteisvaikutusta tarjoaisi arvokasta tietoa sekä teoreettisesti että käytännön sovellusten kannalta. Samoin OKR-malli (Objectives and Key Results) voisi toimia jatkotutkimuksen perustana. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatioita luomaan yhteisen strategian mukaisia tavoitteita (Linden & Sirkiä 2024). OKR-mallin hyödyntäminen myynnin seurannassa ja itsensä johtamisen tukena voisi avata uudenlaisia näkökulmia esimerkiksi strategiseen johtamiseen.

### **7.3 Oman oppimisen arviointi**

Käynnistäessäni opinnäytetyön aiheen valintaprosessin pohdin asioita hyvin monesta eri näkökulmasta. Mietin, että aiheen tulisi olla ajankohtainen ja jollain tapaa merkityksellinen (Hakala 2004, 48). Lisäksi olisi hyvä antaa tilaa ajatuksille ja mielikuvitukselle aihetta suunnitellessa (Hakala 2004, 52–53). HR- ja esihenkilötyössä minua kiinnostaa erityisesti työntekijöiden hyvinvointi ja sen vaikutus organisaation menestykseen. Tämän pohjalta myynnin seuraamisen työkalut ja niiden vaikutus itsensä johtamiseen ovat mielestäni ajankohtaisia ja työelämälähtöisiä aiheita. Halusin tutkia, miten näitä työkaluja hyödynnetään itsensä johtamisessa ja miten ne voivat tukea työntekijän itsenäistä työskentelyä ja henkilökohtaista kehitystä.

Etenkin opinnäytetyötyypin valinta oli selkeä. Tiesin, että haluan tehdä tutkimuksellisen opinnäytteen. Tarkastelen usein asioita hyvin monesta eri näkökulmasta ja kriittisesti, joten tutkimuksen toteutus on luontevaa. Lisäksi tähän aiheeseen sopii mielestäni parhaiten tämä tyyppi. Toisaalta toiminnallinen opinnäytetyö olisi voinut olla myös minulle ja toimeksiantajalle mieluinen. Kuitenkin tutkimuksellinen tyyppi hieman sivuaa toiminnallista, sillä tuon konkreettisia kehittämistarpeita toimeksiantajalleni.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon myös tiedonhankinnasta ja nopeasta lukutekniikasta. Aluksi tein hyvin tarkkoja ja laajoja muistiinpanoja lähteistä. Työn edetessä opin, miten karsia ja tiivistää lähteitä. Lähdekirjallisuutta tutkiessa huomasin, että luin paljon aihetta sivuavia artikkeleita ja kirjoja. Toisaalta tämä auttoi minua hahmottamaan tutkittavan aiheeni laajuutta ja näkemään suuremman kokonaisuuden. Kirjoittamisprosessissa hyödynsin aluksi montaa eri tiedostoa, joihin kirjoitin muistiinpanoja. Myöhemmin huomasin, että kokonaisuuden hahmottamiseksi ja ajallisesti tehokkaampaa on kirjoittaa suoraan raporttiin. Opin paljon myös tutkimuksen toteutuksesta ja tulosten analysoinnista. Rajasin tutkimusta useaan kertaan, minkä vuoksi tein paljon niin sanottua turhaa työtä. Toisaalta opin tekemään tulosten rajausta ja sain uusia näkökulmia.

Opinnäytetyön pituus on rajallinen, joten jouduin jättämään siitä pois paljon asioita, joita olisin halunnut tuoda esiin tutkimuksen tuloksista, kuten avointen kysymysten tarkempi analysointi sekä kaikkien väittämäkohtien avaus entistä yksityiskohtaisemmin. Lisäksi jouduin rajaamaan teoriasta pois tutkimuksia ja teoriamalleja. Rajasin tekstiä yhteensä noin 40 sivua, mikä kertoo osin omasta paneutumisestani aiheeseen.

Prosessin aikana välillä tuntui, että olen ottanut liian suuren palan valitessani aiheita. Aiempia itsensä johtamiseen liittyviä opinnäytetöitä ja graduja lukiessani huomasin, ettei muissa ole otettu teemaan lisämuuttujia mukaan. Tutkin siis käytännössä kahta asiaa, joita ei ole aiemmin tutkittu yhdessä. Tämän vuoksi opinnäytetyön työstäminen tuntui välillä haasteelliselta. Lopulta kaikki työ tuntuu tekemisen arvoiselta. Huomasin, että syventyessäni aiheeseen motivaationi kasvoi

ja opin paljon muitakin aihetta sivuavia asioita, joista varmasti on hyötyä tulevaisuudessa. Tärkeimpänä asiana tässä prosessissa olen saanut lisää intoa jatkaa opintojani eteenpäin ja kiinnostusta tutkimuksellista työtä kohtaan.

## LÄHTEET

Euroopan Parlamentti. 2025. Euroopan Keskuspankki (EKP). Verkkosivut. Viitattu: 2.2.2025. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fi/sheet/13/euroopan-keskuspankki-ekp->

FactoHR. 2025. Performance Management Software to Build Performance-Led Culture. Verkkosivut. Viitattu: 8.3.2025. <https://factohr.com/performance-management-software/>

Finanssivalvonta. 2025. Euroopan valvontaviranomaisten ohjeet. Verkkosivut. Viitattu: 4.2.2025. <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/euroopan-valvontaviranomaisten-ohjeet/>.

Goldsby, M. & Goldsby, E. & Neck, C. B. & Neck, C. P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Viitattu: 18.3.2025. <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/1/25>

Hakala, J. T. (2004). Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus.

Hakanen, J & Kaltiainen, J. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Työterveyslaitos. Verkkosivut. Viitattu 15.02.2025. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>.

Harari, M. & Williams, E. & Castro, S. & Brant, K. 2021. Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. The British psychological society. Viitattu 2.3.2025. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12365?casa\\_token=22mgLjIEn-gAAAAA%3AoTWuBsJrLU8TjyvWmfzfsKUvemwjh3xcyOY8MZi2YK-Zbxf\\_AD\\_aYw\\_3-gLillLdDDic5f7QGo6\\_VR3Y](https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12365?casa_token=22mgLjIEn-gAAAAA%3AoTWuBsJrLU8TjyvWmfzfsKUvemwjh3xcyOY8MZi2YK-Zbxf_AD_aYw_3-gLillLdDDic5f7QGo6_VR3Y)

Harunavamwe, M. & Nel, P. & Zyl, E. 2020. The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. South African Journal of Psychology. Sage Journals. Viitattu: 20.3.2025. Vaatii käyttöoikeuden: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0081246320922465>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: Thorium.

Houghton, J. & Neck, C. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testin hierarchical factor structure for self-leadership. Journal of managerial psychology. Viitattu: 2.3.2025. [https://www.researchgate.net/publication/240257951\\_The\\_Revised\\_Self-Leadership\\_Questionnaire\\_Testing\\_a\\_hierarchical\\_factor\\_structure\\_for\\_self-leadership](https://www.researchgate.net/publication/240257951_The_Revised_Self-Leadership_Questionnaire_Testing_a_hierarchical_factor_structure_for_self-leadership)

Houghton, J & Neck, C. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends and future possibilities. Viitattu: 4.3.2025. Vaatii käyttöoikeuden: <https://www.emerald.com/insight/con->

[tent/doi/10.1108/02683940610663097/full/pdf?title=two-decades-of-self-leadership-theory-and-research-past-developments-present-trends-and-future-possibilities](https://doi.org/10.1108/02683940610663097/full/pdf?title=two-decades-of-self-leadership-theory-and-research-past-developments-present-trends-and-future-possibilities)

liskola, A. 2024. KPI-mittari - Mikä se on ja miksi se on yritykselle tärkeä? Alecom –verkkosivut. Viitattu: 17.3.2025. <https://www.alecom.fi/blogi/kpi-mittari>

Kankkunen, K. & Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kokemusmittari. n.d. Net Promoter Score eli NPS pähkinänkuoressa. Bautomo. Verkkosivut. Viitattu 5.4.2025. <https://kokemusmittari.fi/net-promoter-score-eli-nps-pahkinankuoressa/>

Kontkanen, E. 2016. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistetun painoksen lisäpainos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kiron, D. & Spindel, B. 2019. Redefining Performance Management at DBS Bank. MITSloan. Management Review -verkkosivut. Viitattu: 17.3.2025. <https://sloanreview.mit.edu/case-study/redefining-performance-management-at-dbs-bank/>

Kytölä, P. n.d. Mikä on Balanced Scorecard? tasapainoitettujen mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Lato Leadership Automation Tools Oy. Verkkosivut. Viitattu: 10.3.2025. <https://www.latotools.com/Balanced+Score-card+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Latinia Interactive Business. 2024. Global economic trends for 2024: Implications for the banking sector. Verkkosivut. Viitattu: 7.2.2025. <https://latinia.com/en/resources/economic-trends-and-their-impact-on-the-banking-sector>

Leinonen, R. 2019. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Spoken. Blogi-kirjoitus. Viitattu: 11.4.2025. <https://spoken.fi/maarallisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>

Leonard, K. & Watts, R. 2024. The ultimate guide to S.M.A.R.T. goals. Forbes. Verkkosivut. Viitattu: 10.3.2025. <https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/>

Linden, A. & Sirkiä, J. 2024. Ketterästi kohti strategisia tavoitteita. LAB University of Applied Sciences. Blogikirjoitus. Viitattu: 11.4.2025. <https://blogit.lab.fi/labfocus/ketterasti-kohti-strategisia-tavoitteita/>

Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntija organisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manz, C. 1983. Improving Performance through Self-Leadership. Viitattu: 2.3.2025. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/236427761?accountid=14242&sourcetype=Trade%20Journals>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu: 10.4.2025. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATCBEEC#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b4)

Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Blogikirjoitus. Viitattu: 3.2.2025. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Niinivaara, J. 2019 Johtamisen psykologia: Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Toim. Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519793>

Nordman, J. 2025. Matkasi menestykseen –podcast. Hyria. Jakso: Itsensä johtaminen, vieraana Villiam Virkkunen. Spotify. Julkaistu: 14.01.2025. Viitattu 1.4.2025.

Obsidian. 2025. Tasapainoitettu tuloskortti: Tehokas työkalu organisaation suorituskyvyn mittaamiseen. Digitaalisen markkinoinnin sanakirja. Verkkosivut. Viitattu: 26.2.2025. <https://digitaalisenmarkkinoinninsanakirja.fi/balanced-score-card/>

Pulkkinen, V. 2019. Miten pankit toimivat? (rautalangasta vääntäen) Inderes. Artikkelit. Viitattu: 15.2.2025. <https://www.inderes.fi/articles/miten-pankit-toimivat-rautalangasta-vaantaen>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu: 28.2.2025. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBGXDTEB#kohta:ESI-PUHE/piste:tS9>

Stewart, G. L. & Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2019. Self-Leadership: A Paradoxical Core Of Organizational Behavior. Annual Reviews. Viitattu: 1.3.2025. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130#right-ref-B80>

Suomen Pankki. n.d. Suomen Pankki. Verkkosivut. Viitattu: 4.2.2025. <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/>

Sydänmaanlakka, P. 2020. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 5. painos. Turenki: Hansaprint Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: näkökulmia älykkääseen johtamiseen. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu: 1.3.2025. Saatavissa: [https://bisenkirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:2\(\(20\)IT-SENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)KOKONAISKUNTOI-SUUS\(:Oy\(\(20\)Min\(\(e4\)\(\(20\)Ab\(\(\(:\(20\)olet\(\(20\)oman\(\(20\)yrityksesi\(\(20\)toimintusjohtaja\(\(20\):\(Mieli\(\(20\)ja\(\(20\)psyhykkinen\(\(20\)kunto\(\(20\)/piste:t6p](https://bisenkirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/CAEBBXTBBAEF#kohta:2((20)IT-SENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)KOKONAISKUNTOI-SUUS(:Oy((20)Min((e4)((20)Ab(((:(20)olet((20)oman((20)yrityksesi((20)toimintusjohtaja((20):(Mieli((20)ja((20)psyhykkinen((20)kunto((20)/piste:t6p)

TAMK. 2025. TAMKin opiskelijan käsikirja: Opinnäytetyö (ohje opiskelijalle). Verkkosivut. Viitattu: 9.4.2025. <https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opintojen-suorittaminen/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk#tyyppeja>

Tietoarkisto. n.d. Ristiintaulukointi. Verkkosivut. Viitattu: 15.4.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>

Tilastokeskus. n.d. Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkosivut. Viitattu: 1.4.2025. [https://stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](https://stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html)

Tilastokeskus. n.d. Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkosivut. Viitattu: 1.4.2025. [https://stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html)

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Weintraub, J. & Cassell, D & DePatie, T. 2021. Nudging flow through 'SMART' goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. The British Psychological society. Tampere University Foundation sr. Viitattu: 2.3.2025. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12347?casa\\_token=GKml-kAWm9m8AAAAA%3AIFI4LdsMRMnQDPQtxRpU3BGUD9Vmw9wZT5fWxNgk-Zonj8chjIut8RAFX0Xd9jd3w2-6lrxFqLezGi8Y](https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joop.12347?casa_token=GKml-kAWm9m8AAAAA%3AIFI4LdsMRMnQDPQtxRpU3BGUD9Vmw9wZT5fWxNgk-Zonj8chjIut8RAFX0Xd9jd3w2-6lrxFqLezGi8Y)

# LIITTEET

## Liite 1. Kysely

1(4)

### Kysely: [REDACTED]-järjestelmä itsensä johtamisen tukena

Hei! Olen Aliisa Kyrönviita ja teen opinnäytetyön tutkimusta osana liiketalouden tutkintoani Tampereen Ammattikorkeakoulussa. Hienoa, että olet avannut kyselyni!

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia [REDACTED]-järjestelmää ja sitä, miten se tukee henkilöstöä itsensä johtamisessa. Kerätty aineisto analysoidaan ja tulokset raportoidaan opinnäytetyön julkaisuvaiheessa toukokuussa 2025. Huomaathan lukea tietosuojailmoituksen. Tutkimus on anonymi ja toimeksiantaja pysyy anonymiina.

Kiitos jo etukäteen osallistumisesta!

Osa 1

...

#### 1. Olen lukenut tietosuojailmoituksen. \*

Kyllä

En

Osa 2

...

#### Perustiedot

#### 2. Ikä \*

18-25

26-30

31-40

41-50

51-60

yli 60

#### 3. Työsuhteen pituus \*

Alle vuosi

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16+ vuotta

## 4. Tittelini \*

- Asiantuntija
- Esihenkilö

## 5. Työtehtäväni (useampi vaihtoehto mahdollinen) \*

- Päivittäispalvelut
- Yrityspankkipalvelut
- Rahoitus
- Säästäminen ja sijoittaminen
- Varallisuudenhoito
- Uusasiakashankinta
- AML ja/tai riskienhallinta
- Taustapalvelut
- Lakitiimi
- Muu

Osa 3

...

## [redacted]-järjestelmä

## 6. [redacted]-järjestelmä on minulle entuudestaan tuttu? \*

- Kyllä
- Ei

## 7. Kuinka usein käytät järjestelmää? \*

- Päivittäin
- Viikottain
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Enintään kerran kuukaudessa
- En käytä lainkaan

## 8. Jos et käytä järjestelmää työssäsi aktiivisesti tai lainkaan, miksi et?

Kirjoita vastaus

## 9. Valitse kustakin väittämästä sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto: \*

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Koen järjestelmän hyödylliseksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä on selkeä ja helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että järjestelmä auttaa minua sitoutumaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmässä on sopivat mittarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä herättää minussa enemmän myönteisiä kuin kielteisiä ajatuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät tiedot ja taidot järjestelmän käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Valitse kustakin väittämästä sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto: \*

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Koen, että järjestelmä lisää työmotivaatiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn reflektoimaan omaa osaamistani ja kehittymistäni järjestelmän avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä lisää itseohjautuvuuttani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin säännöllisesti omaa tekemistäni ja, missä voisin parantaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että järjestelmä tukee positiivisia ajattelumalleja työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä auttaa työni suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Valitse kustakin väittämästä sinua parhaiten kuvaava vaihtoehto: \*

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Koen, että järjestelmä innostaa minua saavuttamaan tavoitteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisten mielikuvien luominen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan itselleni välitavoitteita järjestelmän tavoitteiden lisäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän aikataulutusta ja tehtävälistoja tavoitteen saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraan edistymistäni tavoitteiden saavuttamisessa säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä auttaa minua näkemään kehitykseni, mikä lisää motivaatiani jatkaa eteenpäin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Koetko, että järjestelmä tukee sinua itsesi johtamisessa? \*

Kyllä

En

13. Mikäli vastasit kyllä, miten järjestelmä tukee itsesi johtamista työssäsi?

Kirjoita vastaus

14. Mikäli vastasit ei, osaatko kertoa, miksi järjestelmä ei tue itsesi johtamista työssäsi?

Kirjoita vastaus

15. Mitä järjestelmä merkitsee sinulle ja miksi se on tärkeä työsi kannalta? \*

Kirjoita vastaus

16. Onko vielä jotakin, mistä haluaisit kertoa, mitä tässä kyselyssä ei ole kysytty?

Kirjoita vastaus

17. Saiko kysely pohtimaan itsensä johtamisen teemoja työssäsi? \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

18. Kiitos kyselyyn vastaamisesta! Työn iloa! (:

Kirjoita vastaus

[+ Lisää uusi kysymys](#)