

Opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2020

Jenna Laaksonen

TOIMIHENKILÖN ITSENSÄ JOHTAMINEN FINANSSIALALLA

– Case Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköt

Jenna Laaksonen

TOIMIHENKILÖN ITSENSÄ JOHTAMINEN FINANSSIALALLA

- Case Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköt

Opinnäytetyöni tavoitteena on avata kattavasti, mitä itsensä johtamisen käsite tarkoittaa ja selvittää, kuinka Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöt kokevat osaavansa itsensä johtamisen taidon. Tarkoituksena on löytää tutkimuksen pohjalta keinoja, jotka helpottavat itsensä johtamista ja kohentavat näin työntekijä- ja asiakaskokemusta, sekä toiminnan tehokkuutta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena.

Itsensä johtamiseen kuuluu useita eri osa-alueita. Ihminen harjoittaa itsensä johtamista niin kotona, kuin työaikana, mutta opinnäytetyöni keskittyy pääasiallisesti töissä tapahtuvaan itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on jatkuvaa tietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on hyvinvoinnin ja elämän hallinnan kohentaminen.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa syvennyn itsensä johtamisen määritelmään, johon kuuluu merkittävästi myös käsitteet itsetuntemus ja itseohjautuvuus. Käsittelen myös laajemmin kolmea osa-aluetta, jotka ovat peruspilareina usein muuttuvassa ja vaativassa työelämän hallinnassa. Työkyky, ajanhallinta sekä osaamisen kehittämien antavat valmiudet tehokkaaseen työstä suoriutumiseen. Lisäksi paneudun esimiestyöhön itseä johtavien toimihenkilöiden tukijana.

Opinnäytetyöni kyselytutkimuksessa kysyttiin Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöiltä itsensä johtamiseen liittyviä kokemuksia. Kyselylomakkeessa suurin osa kysymyksistä oli aseteltu Likertin asteikkoon, mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol- ohjelmalla sähköisesti. Kysely lähetettiin 54 henkilölle ja vastausprosentiksi osoittautui 63.

Tulokset olivat pääasiassa hyvin positiivisia ja niistä oli huomattavissa, että Lounaismaan Osuuspankissa arvostetaan itsensä johtamisen taitoa ja luotetaan toimihenkilöiden ammattitaitoon sekä päätöksentekokykyyn. Toimihenkilöt kokivat työnsä merkitykselliseksi, mikä lisää halua kehittyä ja toteuttaa työ mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Painotin työkykyyn liittyvistä seikoista kyselyssä työstressiä. Stressiä hallittiin pääosin hyvin, eikä se vaikuttanut suurimmalla osalla vapaa-aikaan tai yöuniin. Isoimmat puutteet olivat aivoergonomiassa, kuten keskittymiskyvyssä ja työtehtävien järjestelmällisessä tekemisessä alusta loppuun. Toimihenkilöt olivat pääsääntöisesti hyvin halukkaita kehittämään itseään ja oppimaan jatkuvasti uutta.

ASIASANAT:

itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, itsetuntemus, finanssiala

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration

2020 | 43 pages, 7 pages in appendices

Jenna Laaksonen

SELF-MANAGEMENT IN THE -FINANCIAL SECTOR

- Case: Lounaismaan Osuuspankki Sales units

The aim of this thesis was to comprehensively describe what the concept of self-management means and to find out how the employees of the sales units of Lounaismaan Osuuspankki feel they know the skills of self-management. The aim is to find of ways that facilitate self-management and thus improve employee and customer experience as well as operational efficiency. The study was conducted as a quantitative survey.

Self-management involves several different areas. This study mainly focuses on self-management at work. Self-management is an ongoing conscious activity designed to improve well-being and life management. In working life, managing each of the above contributes to employees's own and the organization's success.

The theory gives the definition of self-management, which also includes the concepts of self-knowledge and self-direction. Three areas that are important in the changing and demanding management include physical and mental work ability, time management and competence development. In addition, the role of the supervisor and the organization as a supporter of self-managing employees is analyzed.

In empirical part, the employees of the sales units of Lounaismaan Osuuspankki were asked about their management experiences. The survey was conducted electronically with the Webropol program. The questionnaire was sent to 54 people and the response rate was 63.

The results of Lounaismaan Osuuspankki sales units were generally very positive and the organization has clearly supported the employees' self-management skills. The employees found their work meaningful, the questions related to work ability received mostly very positive answers. The major shortages were in brain ergonomics, such as the ability to concentrate and the systematic performance of assignment from start to finish. As a rule, the employees were very willing to develop themselves and constantly learn new approaches.

KEYWORDS:

self-management, self-direction, self-knowledge, financial sector

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Toimeksiantajan esittely | 2 |
| 1.2 Opinnäytetyön rakenne | 3 |
| 2 ITSENSÄ JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ JA SEN MERKITTÄVIMMÄT OSA- ALUEET | 4 |
| 2.1 Itsensä johtamisen määritelmä | 5 |
| 2.2 Työkyky ja aivoergonomia | 6 |
| 2.3 Ajanhallinta | 9 |
| 2.4 Osaaminen | 10 |
| 3 ORGANISAATION KEINOT HELPOTTAAN TOIMIHENKILÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMISTA | 12 |
| 3.1 Itseään johtavien toimihenkilöiden esimiestyö | 13 |
| 3.2 Työnantajan keinot lisätä työterveyttä | 15 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 16 |
| 4.1 Haastattelut kyselylomakkeen pohjana | 16 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmä ja hypoteesi | 17 |
| 4.3 Kyselyn otoksen koko ja perustiedot | 17 |
| 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 20 |
| 5.1 Työhyvinvoinnin edistäminen vapaa-ajalla | 21 |
| 5.2 Työkyky | 23 |
| 5.2.1 Aivoergonomia | 25 |
| 5.3 Ajanhallinta | 29 |
| 5.4 Osaaminen | 32 |
| 5.5 Organisaation vaikutus toimihenkilöiden itsensä johtamiseen | 35 |
| 6 LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET | 39 |
| LÄHTEET | 43 |

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko
- Liite 2. Kyselylomake

KUVAT

- Kuva 1. Organisaation eri osa-alueiden vaikuttavuus työntekijöiden itsensä johtamiseen (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 12) 13

KUVIOT

- Kuvio 1. Toimihenkilöiden ikä prosentteina 18
- Kuvio 2. Toimihenkilöiden työskentelyvuodet ja roolien jakautuminen niihin 18
- Kuvio 3. Toimihenkilöiden kokemus työn merkityksellisyydestä 20
- Kuvio 4. Toimihenkilöiden kokemus hyvinvointiin vaikuttavista seikoista vapaa-ajalla 21
- Kuvio 5. Työkokemuksen vaikuttavuus siihen, kuinka helposti toimihenkilö pääsee työasioista irti vapaa-ajalla 23
- Kuvio 6. Roolin vaikutus siihen, menettääkö toimihenkilö yöunensa työstressin vuoksi 24
- Kuvio 7. Aivoergonomiaa lisäävien asioiden säännöllinen harjoittaminen 26
- Kuvio 8. Työkokemuksen vaikutus siihen, kuinka usein työtehtävä keskeytyy työpäivän aikana 27
- Kuvio 9. Roolin vaikutus siihen, kuinka useasti toimihenkilö saa suoritettua yhden asian kerralla alusta loppuun 28
- Kuvio 10. Työvuosien vaikutus kokemukseen, kuinka toimihenkilö hallitsee työtehtävien määrää 30
- Kuvio 11. Toimihenkilöiden työtehtävien suunnittelu kalenterin avulla 31
- Kuvio 12. Toimihenkilön iän vaikutus halukkuuteen kehittää itseään jatkuvasti 32
- Kuvio 13. Työkokemuksen vaikutus siihen, kuinka hyvin toimihenkilö kokee osaavansa työtehtävänsä 33
- Kuvio 14. Roolin vaikutus kokemukseen työn haastavuustasosta 34

1 JOHDANTO

Finanssialalla tapahtuu suuria muutoksia, kun tekninen kehitys etenee kovaa vauhtia. Asiakkaat asioivat yhä suuremmissa määrin digitaalisissa kanavissa. Perinteinen konttoriasiointi on vähentynyt huomasti pankin toimipisteissä. Asiakaskäyttäytymisen muutos vaatii myös asiantuntijaa muokkaamaan työn toteuttamista finanssialalla. Työ on nykypäivänä usein hyvin itsenäistä, eivätkä esimiehet sanele enää työpäivän kulkua. Työntekijän on käytettävä paljon omaa harkintaansa ja ammattitaitoaan selvitäkseen työtehtävistä. Kaikkiin työtehtäviin liittyy jollakin tavalla asiakaspalvelun lisäksi erilaiset digitaaliset palvelut, jotka saattavat lisätä itsensä johtamisen haasteita. Työntekijän on joka päivä otettava vastuu omasta työnteostaan tekemällä työnsä ja tulos näkyväksi käyttämällä apunaan organisaation antamia järjestelmiä. Apuna toimii esimerkiksi työaikaa seuraavat sovellukset ja työn hallintaa helpottavat järjestelmät. Lisäksi on lukuisia muita viestintää ja työntoteutusta helpottavia sovelluksia, joita veloitetaan käyttämään työpäivän aikana. (Pihlaja 2018, 10; Finanssiala 2020)

Finanssialalla käydään nyt kovaa kamppailua siitä, minkä pankin palvelut ovat asiakkaalle kaikista helpoiten ja nopeimmin saatavilla. Tämä vaatii myös toimihenkilöltä laajalaisempaa osaamista ja joustavampaa työntekoa. Asiakkaiden neuvonnan tarve on kasvanut ja samalla tarve asiakaspalvelulle on muuttunut voimakkaasti. Asiakkaat vaativat palvelua ajasta ja paikasta riippumatta melkein ympäri vuorokauden. Tiukat asiakaslupaukset tekevät virkailijan työstä kiireellistä ja tulleet hakemukset, viestit ja puhelut on hoidettava asianmukaisessa aikataulussa. Asiakaskokemuksesta pyritään tekemään ylivertainen, helppo ja joustava. Asiakastyytyväisyyden lisäksi liiketoiminnan tulisi olla kannattavaa ja henkilöstön hyvinvointi sekä työn merkityksellisyys tulisi säilyttää korkeista vaateista huolimatta. (Finanssiala 2020)

Murroksessa oleva finanssiala vaatii toimihenkilöiltä nykypäivänä paljon ja jokaisen onkin kiinnitettävä huomiota oman osaamisen kehittämiseen, henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen sekä toiminnan tehokkuuteen. Taidokas itsensä johtaminen tarjoaa tähän kaikkeen avaimen. Toimihenkilö on kuitenkin se, joka tuntee itsensä ja työnsä sisällön parhaiten. On siis hyvä, että työnteon suunnittelu on nykypäivänä paljon virkailijan omissa käsissä. Kun työ on pääsääntöisesti hyvin omaehtoista, lisääntyy tarve kehittää itsensä johtamisen taitoa. Nämä taidot tarkoittavat monenlaista osaamista työn merkityksen ja tavoitteiden hahmottamisesta, aina yksittäisten työtehtävien suunnitteluun ja

itsenäiseen toteutukseen. Tuottavan, motivoituneen ja innovatiivisen työntekijän taustalla on siis hyvä itsetuntemus ja halu suunnitella työtään ja kehittyä siinä. Haluttomuus tarttua tehtäviin ja jatkuva kiireen tuntu ovat yleisiä esimerkkejä, joihin hyvä itsensä johtaminen tarjoaa avun. Kiire ei aina nimittäin ole työympäristöstä johtuvaa, vaan kyse saattaa olla myös omasta tavasta tehdä työtä. Henkisellä hyvinvoinnilla on myös suuri vaikutus esimerkiksi työn tuottavuuteen ja näin ollen myös kiireen tuntuun. (Duunitori 2018; Pihlaja 2018, 11)

OP Ryhmä on aloittanut suuren ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutoksen. Tavoitteena on kohentaa työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Toiminnan kehittämishä OP Ryhmä pyrkii reagoimaan toimintaympäristön ja asiakaskäyttämisen muutokseen ja sääntelyn asettamiin uusiin vaatimuksiin. (Op.fi) Tämän vuoksi aihe itsensä johtaminen oli hyvin ajankohtainen myös OP Lounaismaalle. Tavoitteenani on avata, mitä käsite itsensä johtaminen tarkoittaa ja kartoittaa, kuinka myyntiyksiköiden toimihenkilöt kokevat itsensä johtamisen OP Lounaismaassa. Tarkoituksena on löytää keinoja helpottaa virkailijoiden itsensä johtamista sekä kohentaa näin työntekijä- ja asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta.

1.1 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä on osuustoiminnallinen Suomen suurin finanssiryhmä, joka on perustettu vuonna 1902. OP Ryhmän muodostaa itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisö tytäryhtiöineen. Osuuspankit ovat omistaja-asiakkaidensa omistamia pankkeja. OP Ryhmän perustehtävänä onkin edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisiin arvoihin, vahvaan vakavaraisuuteen ja osaavaan riskienhallintaan. (Op.fi)

Lounaismaan Osuuspankki on toimialueensa johtava pankki. OP Lounaismaa on asiakaslupauksensa mukaisesti asiakkaitansa varten ja tarjoaa asiakkaillensa pankkitoiminnan lisäksi OP Kodin tarjoamat kiinteistövälityspalvelut, yksilöllisen varallisuudenhoidon OP Privatessa, laajat vakuutus palvelut OP Pohjolassa, lakipalvelut sekä kattavat yrityksiä palvelut maksuliikenteestä vakuutuksiin. Lounaismaan Osuuspankki koostuu neljästä konttorista; Salon, Forssan, Someron ja Perniön konttoreista. Lounaismaalla on vakaa arvopohja, joihin kuuluu ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (Op.fi)

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni aiheena on toimihenkilön itsensä johtaminen finanssialalla. Itsensä johtamisesta puhutaan nykypäivänä hyvinkin paljon, mutta harva oikeasti ymmärtää, mitä itsensä johtamisen käsite pitää sisällään. Opinnäytetyöni kappale 2.1 koostuu itsensä johtamisen määritelmästä. Määritelmä on hyvin moninainen ja olenkin avannut sitä, siihen liittyvien käsitteiden ja esimerkkien avulla. Itsensä johtamisen määritelmään kuuluu merkittävästi käsitteet itseohjautuvuus ja itsetuntemus.

Kappaleet 2.2- 2.4 keskittyvät finanssialalla tapahtuvan itsensä johtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin. Perehdyinkin näissä kappaleissa tarkemmin henkiseen ja fyysiseen työkykyyn, ajanhallintaan ja osaamiseen. Nämä kolme osa-alueetta antavat pohjan erityisesti työelämässä tapahtuvaan itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsensä omaehtoista kehittämistä, hallintaa sekä päätöksien ja vaihtoehtojen pohdintaa. Kun toimihenkilöllä pystyy soveltamaan ammattitaitoaan ja luottaa omiin kykyihinsä erityisesti näiden kolmen osa-alueen osalta on esimiehen helppo luottaa ja osallistaa työntekijöitään. Näin myös johtamisen tavat muuttuvat merkittävästi. Työntekijöiden itsensä johtamista esimiestyön näkökulmasta avataan lisää luvussa kolme.

Neljännessä luvussa avaan tutkimukseni toteutusta. Toteutin kyselytutkimuksen Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköillä. Kyselylomakkeen koostin muutaman rahoitusneuvottelijan haastatteluiden pohjalta ja lopullinen kysely toteutettiin Webropol- ohjelman avulla. Viidennessä luvussa sovellan opinnäytetyöni teoriapohjaa saamiini tutkimustuloksiin ja esittelen keinoja itsensä johtamisen taidon kehittämiseen. Lopuksi vedän tutkimustuloksista tehdyt päätelmät yhteen ja teen kehitysehdotuksia uusille itsensä johtamisen tutkimuksille.

2 ITSENSÄ JOHTAMISEN MÄÄRITELMÄ JA SEN MERKITTÄVIMMÄT OSA-ALUEET

Itsensä johtamisen käsitteen määrittelyä tekee haastavaksi se, että kyseessä on erittäin laaja, tulkinnanvarainen sekä sovellettavissa oleva käsite. Itsensä johtamisen tekijöitä tarkastellaan itsetuntemuksen, itseohjautuvuuden sekä minäkuvan viitekehityksessä. Tietoisesti kehitettynä itsensä johtaminen helpottaa työn ajankäytön hallintaa, priorisointia, henkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä työn tehokkuutta. (OP Lounaismaan Intra; Salmimies, 2008, 21, 32; Savaspuro, 2019, 25) Nämä kaikki käsitteet liittyvät toisiinsa ja täydentävät itsensä johtamisen määritelmää. Usein itseohjautuvuudella ja itsensä johtamisella tarkoitetaan kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollin tarvetta. Itsensä johtaminen käsittää ajan omaehtoisen hallinnan, itsensä kehittämisen, palautteen prosessoinnin, tavoitteellisuuden sekä muutoksetteryden. Aihepiiriä on tutkittu jo pitkään psykologiassa ja sosiaalitieteessä, mutta taloustieteessä erityisesti organisaatiotason itseohjautuvuus on akateemiselle tutkimukselle uusi aihe. (OP Lounaismaan Intra; Savaspuro, 2019, 25)

Itsensä johtaminen ja oman työn hallinta ovat perinteisen Weberiläisen byrokratian vastakohtia. Byrokratiassa alaiset ohjautuvat komennusten ja kontrolloinnin perusteella. Itseohjautuvuuden perustana on taas esimiehen luottamus alaisen ammattitaitoon ja toimihenkilön haluun selviytyä työtehtävistä mahdollisimman hyvin. Lähtökohtana on siis työntekijän vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojakin liiketoimintaan liittyviä päätöksiä omalla harkinnalla. Itseohjautuvan organisaation ajatuksena onkin, että ne työntekijät, joilla on paras osaaminen ja tietotaito pääsevät mukaan päätöksen tekoon. Organisaation on siis jaettava avoimesti yrityksen päätavoitteet työntekijöille, jotta niiden mukaiseen lopputulokseen olisi mahdollista päästä. Tällöin päätökset eivät tule johtoportaalta, vaan tavoitteet on pilkottu pieniin osiin ja valtuutettu työryhmille, jotka on koottu toimihenkilöistä. Tämä tietysti vaatii koko organisaation loistavan ryhmähengen ja keskinäisen luottamuksen, sillä valtuutettujen päättäjiä on haluttava tehdä kaikkien etuja ajavia päätöksiä. Lisää esimiestyön vaikutuksesta alaisten itsensä johtamiseen kerrotaan luvussa kolme. (Savaspuro, 2019, 26)

Itsensä johtamiseen vaikuttavat lukemattomat asiat niin työelämässä, kuin vapaa-ajallakin. Peruspilareina kuitenkin usein muuttuvassa ja vaativassa työelämän hallinnassa toi-

mivat fyysinen ja henkinen työkyky, ajanhallinta sekä osaamisen kehittäminen. Henkinen- ja fyysinen työkyky ovat kaiken toiminnan pohja. Jos terveys ei ole jostakin syystä kunnossa, on oman elämän hallinta tai itsensä kehittäminen haastavaa. Tämän vuoksi työterveys kuuluu merkittävänä osana itsensä johtamisen taitoa. Työpaikalla tapahtuva itsensä johtaminen on vastuun ottamista itsestä ja omasta työstä. Hyvä itsensä johtaja kykenee aikatauluttamaan työpäivänsä niin, että se ei ole liian kuormittava, mutta kuitenkin kaikki sovitut työtehtävät tulevat tehtyä aikataulussa ja laadukkaasti. Lisäksi työaika kokonaisuudessaan on käytetty mahdollisimman tuottavasti ja tehokkaasti. Kaiken tämän vastuun ottaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, jos toimihenkilö ei ole ammattitaitoinen tai halukas kehittämään itseään. Sen vuoksi esimerkiksi oman työn reflektointi ja palautteen prosessointi sekä osaamisen kehittäminen lisäävät itsensä johtamisen taitoa.

2.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtaminen liittyy vahvasti itsetuntemukseen ja kykyyn elää tasapainoista elämää. Jokainen voi vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä ja kuinka asennoituu erilaisiin tilanteisiin. Itsensä johtamisen taito määrittääkin pitkälti, kuinka onnelliseksi ihminen kokee elämänsä. Itsensä johtajuus on monenlaista yksilön itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista käyttäytymistä. Se on jatkuvaa itsensä kehittämistä, kuten uuden oppimista ja vanhojen tapojen jättämistä. Lisäksi on muokattava koko ajan ajatusmaailmaansa. On opittava jättämään takaraivoon iskostuneet asenteet sekä kyseenalaistaa totutut uskomukset. Ennen kaikkea itsensä johtaminen on vastuun ottamista omasta toiminnasta. On tärkeää pitää itsestään kokonaisvaltaisesti hyvää huolta myös työn ulkopuolella ja opeteltava tunnistamaan tilanteet, joissa voimavarat ovat lopussa. Päivät on suunniteltava niin, että energia on suunnattu niihin asioihin, jotka edistävät niin omia, kuin organisaationkin tavoitteita. (Salmimies, 2008, 21) Itsensä johtaminen on jatkuvaa tietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on hyvinvoinnin ja elämän hallinnan kohentaminen. Itsensä johtamisen osa-alueisiin kuuluu keskeisesti ajankäytönhallinta, tavoitteellisuus, stressinhallinta, motivaatio, osaaminen, muutoskyky, tunneäly sekä viestintä. Työelämässä näiden osa-alueiden hallinta edesauttaa työntekijän ja organisaation menestymistä. (OP Lounaismaan Intra; majjahaaranen.com)

Itsensä johtamisen määritelmään kuuluu merkittävänä osana käsitteet itsetuntemus ja itseohjautuvuus. Itsetuntemus on minätietoisuutta. Se on taito tunnistaa omia fyysisiä,

psykkisiä tai sosiaalisia muutoksia ja käyttäytymismalleja. Kyse on erityisesti tietoisuudesta omasta persoonallisuudesta ja toimintatavoista. On siis tärkeää tiedostaa ja hyväksyä omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta voi kehittää itseään parhaiten. (Kaski & Klander, 2007, 22-23) Hyvä itsetuntemus heijastuu positiivisena minäkuvana ja terveenä itsetuntona. Itsetuntemuksella tarkoitetaan omien voimavarojen, arvojen, motiivien ja tarpeiden tiedostamista. (Paasivaara, 2010, 16) Itsensä johtamisen ydin on itsetuntemuksen kehittämisessä. Triadisessa näkemyksessä ihminen mielletään ajattelevaksi, tuntevaksi ja tahtovaksi olennoksi. Itsensä johtaminen voidaan siis ajatella olevan ajatusten, tunteiden ja tahdon omaehtoista ohjaamista niin, että yksilö voi käyttää ominaisuuksiaan tavoitteidensa saavuttamiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Kun kolmen perusolottuvuuden välillä on löytynyt tasapaino, osoittaa tämä henkistä kypsyyttä. (Salmimies, 2008, 22)

Itseohjautuvuudesta voidaan puhua tiimi ja yksilö tasolla. Yksilöstä puhuttaessa viitataan usein Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuus teoriaan (self-determination theory). Sen mukaan ihmisillä on tiettyjä perustarpeita, joiden puuttuminen vähentää sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio kehittyy, kun ihminen saa positiivista vahvistusta kolmesta asiasta; omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta ja kuulumisesta yhteisöön. Kun nämä toteutuvat ihminen toimii työssään innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuuta ottaen. (Savaspuro, 2019, 27-28) Tätä kutsutaan toisella nimellä työn imuksi, joka tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua tunteva työntekijä menee usein innoissaan töihin, kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn imua kokeva yksilö on motivoitunut kehittämään ammattitaitoaan ja organisaatiota eteenpäin. (Työterveyslaitos) Tiimin itseohjautuvuus (self organization) puolestaan kulminoituu ryhmän jäsenten keskinäiseen vapaaseen päätäntävaltaan. Esimerkiksi, kun tiimi saa valita työtehtävänsä ja sen toteutustavan mahdollisimman itsenäisesti, vahvistuu tiimin sisäinen itseohjautuvuus. Näissä tapauksissa yksilön itseohjautuvuus vahvistuu usein tiimin sivutuotteena, jos siinä on tiimin kesken onnistuttu hyvin. Usein organisaatio kuitenkin asettaa budjetilla, tavoitteilla ja toimintatavoillaan selkeät reunaehdot, joiden puitteissa tiimin tulee toimia ja tehdä päätöksiä. (Savaspuro, 2019, 27-28)

2.2 Työkyky ja aivoergonomia

Stressi, paine ja väsymys vaikuttavat merkittävästi päätöksentekokykyyn ja harkitun toiminnan heikkenemiseen. Tämä näkyy esimerkiksi keskittymiskyvyn vähentymisenä ja

asioiden huonona priorisoimisena, toisin sanoen huonona itsensä johtamisena. Tämä johtaa siihen, että toiminnastamme ja ajattelustamme tulee impulsiivista ja pirstaloitunutta. Suurten kokonaisuuksien hahmottaminen on vaikeaa ja laajempien projektien aloittaminen on tahmeaa. Tämä kaikki vaikuttaa suoraan muistiin, asioiden monipuoliseen punnitsemiseen ja oppimiseen. Mitä kuormittuneempi yksilö on, sitä enemmän palautuminen vie aikaa. Ongelmista on vaikeampi päästä irti ja asiat, jotka voisi normaali tilanteessa ohittaa muutamassa minuutissa, nostattavat sykettä suuressakin määrin. Usein myös vapaapäivät saattavat mennä työasioita miettiessä. Tästä alkaa ylikuormituksen noidankehä, josta on vaikea päästä pois. Pitkittynyt työperäinen stressi vie suurimman osan energiasta ja johtaa nopeasti työuupumukseen. Pitkittyneestä haitallisesta stressistä on haittaa niin työhyvinvoinnille, terveydelle kuin turvallisuudellekin. (Koskinen 2017; OP Lounaismaan Intra; Paju & Riekk, 2019, 23)

Vapaa-ajalla irrottautuminen työasioista on tärkeää, jotta virtaa riittää myös seuraavaan työpäivään. Itsensä johtaminen vapaa-ajalla siis kantaa hedelmää myös työpaikalle. Aivot kuormittuvat paljon työpäivän aikana, minkä vuoksi tulisi työpäivän jälkeen tehdä miellyttäviä ja rentouttavia asioita. Liikunnan ja unen tärkeyttä ei tule unohtaa, sillä väsyneenä ihmiset tekevät virheitä, eivätkä ole innovatiivisia tai tuottavia. (Koskinen 2017; OP Lounaismaan Intra) Yöunet ja palauttavien taukojen pitäminen on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Sosiaaliset ruoka- ja kahvitauot ilman tietokonetta ja sähköpostia ovat palautumisen kannalta yhtä tärkeitä, kuin vähintään 7 tunnin yöunet. Pystymme tekemään vain 90-120 minuuttia kerrallaan vaativaa ja energiaa kuluttavaa työtä, ennen kuin keskittyminen ja työteho laskevat. Aidosti tärkeät ja organisaatiolle merkitykselliset työtehtävät, eivät usein ole helppoja ja rutiininomaisia. Kun innovatiivisuus ja päätöksentekokyky ovat heikentyneet ei projekti usein suju ongelmitta. Ongelmallista taukojen puuttumisesta tai unenvähyydestä on se, että sitä ei välttämättä itse tiedosta. Dataa omasta palautumisesta saa helposti erilaisilla aktiivisuusrannekkeilla, unisensoreilla tai työnantajan teettämällä terveystarkastuksilla. (Koskinen 2017; Paju & Riekk, 2019, 213-218)

Aivoergonomialla tarkoitetaan työoptimointia niin, että se tukee ajatustoimintaa ja tietojenkäsittelyä. Aivojen hyvinvointi antaa siis mahdollisuuden onnistua jokaisella itsensä johtamisen alueella. Jos aivoergonomiaan ei kiinnitä huomiota, on oman toiminnan kontrollointi lähes mahdotonta. Aivot ovat tietotyöläisen tärkein kehonosa, mutta kuinka niiden rasitusta voitaisiin vähentää ja työn tehokkuutta lisätä? Avokonttoreiden suurin ongelma on melu ja työyhteisön aiheuttamat keskeytykset. Työntekijät joutuvat tekemään niin sanottua multitaskingia eli aivojen moniajtoa, kun montaa työtehtävää pitäisi edistää

yhtä aikaa. Tämä on kuitenkin kaikista tehottomin ja kuormittavin työtapa aivoille. Kun tekee useita asioita samanaikaisesti, saattaa keskittyä toiseen enemmän ja unohtaa toisen kokonaan. (Koskinen 2017; Paju & Rieki, 2019, 21-22, 27-29; Työterveyslaitos) Digitalisaatio ja moderni työelämä onkin tarjonnut paljon joustavuutta työtapoihin ja paikkoihin. Paju ja Rieki kysyivät ihmisiltä, missä ja koska he tekevät töitä silloin, kun haluavat olla tehokkaimmillaan, ensisijaisena vastauksena on yleensä koti, kirjasto tai kahvila ja tehokkaimpana työaikana ihmiset suosivat aikaista aamua tai alkuiltaa. Syy tähän on se, että näihin aikoihin tai näissä paikoissa on vähiten häiriötekijöitä ja keskeytyksiä, kuten kollegoita ja muun hälinän voi blokata pois mielestä, sillä se ei ole merkityksellistä työn kannalta. (Paju & Rieki, 2019, 10; Laine ym.)

Aivot tarvitsevat palautukseen unta, liikuntaa, ravintoa ja mieltä nostattavia kokemuksia. Aivot kehittyvät, kun niitä harjoittaa esimerkiksi sosiaalisella kanssakäymisellä tai älyllisillä haasteilla. Positiivinen stressi saattaa jopa tehostaa työntekoa, mutta kehon ylikuormitus vähentää työmuistia, heikentää merkittävästi aivotoimintaa kuten keskittymistä, luovaa ajattelua ja suurien kokonaisuuksien hallintaa. Työn kuormitustekijöiden ennaltaehkäisyyn lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös työpaikan voimavaratekijöihin. Nämä voivat koskea niin työtehtävää, työjärjestelyjä, työyhteisöä, kuin koko organisaation toimintaakin. Työn merkityksellisyys, joustavuus, työyhteisön oikeudenmukaisuus ja palkitsemiskäytännöt ovat esimerkkejä työn voimavaratekijöistä. (Ilmarinen)

Työmuistia eli tietoista ajatteluamme on tutkittu monien vuosien ajan ja tulokset ovat yksiselitteiset. Ihminen pystyy pitämään mielessään noin 3-4 asiaa kerrallaan. Työmuisti siis ylikuormittuu helposti ja se onkin tiedonkäsittelyn kulmakivi. On kuitenkin erilaisia keinoja helpottaa työmuistia, kuten numerosarjojen jaottelu, muistettavien asioiden mielenkiitoisuus tai erilaisten assosiaatioiden eli miellelyhtymien muodostaminen. Muistitekniikoiden käyttö on kuitenkin hyvin tilannekohtaista. Paineen alla työmuisti heikkenee entisestään. Paniikissa stressi lisääntyy ja energiatasot vähenevät, jolloin suurta määrää uutta informaatiota on vaikeaa ymmärtää ja sisäistää. Kun kiire jatkuu yhtäjaksoisesti pitkään, välittömän paineen lisäksi myös pitkäaikainen stressi heikentää työmuistia, mielen painamista ja tiedon hakemista sekä sen jäsentelyä. Kun paineen aiheuttama uupumus jatkuu tarpeeksi pitkään, tiedonkäsittelyn ja työmuistin palautuminen voi viedä kuukausia tai jopa vuosia. Ajanhallinta ja työn suunnittelu onkin erittäin tärkeitä muistin toiminnan ja osaamisen kehittämisen kannalta. Jatkuva orientoituminen uuteen aiheeseen tehtävän kerralla alusta loppuun tekemisen sijasta, haastaa itsensä kehittämistä.

Monien teemojen yhtäaikainen käsitteleminen vain pinnallisesti, heikentää syvällistä oppimista merkittävästi. (Paju & Rieki, 2019, 25-30; Työterveyslaitos)

2.3 Ajanhallinta

Tehokkaan työajan määrä on usein vain pieni osa siitä, kuinka monta tuntia töissä fyysisesti ollaan. Sami Paju ja Tapani Rieki toteavat teoksessaan, että kun otetaan huomioon kokoukset, toissijaiset työtehtävät, keskeytykset ja huonot työtavat 40 tuntiseen työviikkoon saadaan keskimäärin 12.5 tuntia tehokasta työaika. Suurin tekijä tehokkaan työn keskeyttäjänä, on usein kiireelliset ja pienet toisistaan irralliset työtehtävät, jotka tekevät priorisoinnista ja työpäivän suunnittelusta lähes mahdotonta. Töitä on paljon, keskeytyksiä tulee jatkuvasti ja keskittymiskyky on useasti päivän aikana koetuksella. Sähköinen viestintä ja tiedontulva aiheuttavat vaikeuksia hahmottaa kaikkia asiakokonaisuuksia ja muistikapasiteetti tuntuu olevan koko ajan täynnä. (Koskinen 2017; Paju & Rieki, 2019, 9; Laine ym.)

Itsensä johtamisen yksi peruspilareista on aikatauluttaminen. Henkilökohtainen tehtävänhallinta ja kirkkaana mielessä olevat tavoitteet, luovat perustan tehokkaalle työsuunnittelulle. Selkeällä suunnittelulla varmistetaan, että jokainen projekti pysyy aikataulussa ja priorisoinnilla saavutetaan ymmärrys siitä, kuinka paljon kuhunkin tehtävään on järkevää käyttää aikaa. On hyvä muistaa tehdä aikataulusta niin väljä, että sinne mahtuu myös päivän aikana tulleet kiireelliset tehtävät, joita ei voi etukäteen ennustaa. Tulevaisuuteen katsominen varmistaa sen, että töitä ei ole liikaa ja kaikki sovitut työtehtävät pystytään toteuttamaan sovitusti. (OP Lounaismaan Intra; Paju & Rieki, 2019, 131-141)

Työsuunnittelu on kannattavaa tehdä päivä, viikko ja kuukausitasolla. Mitä pidemmälle suunnitellaan, sitä epävarmempaa ajanhallinta on, jonka vuoksi suunnitelmat on tarkistettava myös lyhyemmällä ajanjaksolla. Päiväkohtainen suunnitelma tulisi tehdä aina edellisenä iltana. On pohdittava, mikä on tärkein asia, joka on saatava tehdyksi seuraavana työpäivänä. Työtehtävät tulisi ketjuttaa niin, että samoihin aiheisiin liittyvät työtehtävät tehtäisiin peräkkäin. Päivän tärkeimmät tehtävät tulisi kirjoittaa ylös edellisenä iltana, jotta ne ovat kirkkaana mielessä heti töihin tullessa seuraavana päivänä. Viikoittaisen suunnitelman apuna on kalenteri ja tehtävänhallinta. Tarkoituksena on saada viikosta kokonaiskuva, jonka pohjalta aikataulu on mahdollista suunnitella tehokkaaksi, mutta ei kuitenkaan liian kuluttavaksi huomioiden myös mahdolliset häiriötekijät ja yllättävät työtehtävät, jotka saattavat kuluttaa paljonkin työaika. Kuukausisuunnitelmasta

näkee pitkällä aikavälillä deadlineit ja muut menot. Kun kalenteriin merkitään aikavarausten lisäksi palaverit ja tapahtumat, näkee yhdellä vilkaisulla helposti, kuinka paljon ylimääräistä aikaa jää seuraavan kuukauden aikana käytettäväksi uusille tehtäville. On tärkeää tehdä työnkuorma näkyväksi, jotta pystyy helpommin arvioimaan, kuinka paljon lisätöitä on mahdollisuus ottaa. (Paju & Rieki, 2019, 141-167)

2.4 Osaaminen

Osaava työntekijä kokee työnsä tärkeäksi, palkitsevaksi sekä saa aikaan tulosta. Tärkeää on, että työssä on tarpeeksi haasteita ja osaaminen vastaa työn vaatimustasoa. Ajantasainen ja riittävä osaaminen lisää työnhallinnan tunnetta, onnistumisen kokemuksia ja vähentää haitallista stressiä. Osaaminen luo turvallisuutta ja luottamusta jatkuvasti muuttuvaan työelämään. (OP Lounaismaan intra) Osaamisen keskiössä on työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Yksilölle osaamisen kehittäminen voikin olla kokonaan uuden oppimisen lisäksi ammattipätevyyden ylläpitämistä, laajentamista tai syventämistä. Osaamisen muutos tarkoittaa tämän kaiken lisäksi myös jo opitusta asiasta luopumista, jotta kehityksessä mukana pysyminen olisi mahdollista. Osaamisen kehittyminen tulee siis lähteä yksilön sisäisestä motivaatiosta ja hänen tulee tuntea kasvavansa ja menestyvänsä ammatissaan osaamisen karttuessa. Tavoitteena on siis mukavuusalueelta poistuminen, jonka seurauksena ammattitaito syvenee. Näin oppimisen laajentaminen ja soveltaminen on mahdollista myös muissa työtehtävissä, kun ymmärrys kasvaa. Hyvän itsensä johtajan on siis oltava halukas kehittämään itseään laaja-alaisesti ja jatkuvasti, jotta opitun tiedon avulla olisi mahdollista helpottaa omaa työskentelyä niin henkisesti, sosiaalisella, kuin fyysiselläkin tasolla. (OP Lounaismaan intra; Koulutus 2019)

Oppiminen on sitä tehokkaampaa ja laadukkaampaa, mitä useammin ja mitä monipuolisemmin pohdimme oppimisen kohteena olevaa asiaa ja liitämme sitä aiempiin tietoihin ja tilanteisiin. Finanssialalla korostuu entistä enemmän työtapojen uudistuminen. Nykypäivänä työ nähdään jatkuvana oppimisena ja itsensä kehittämisenä. Työ ei usein ole enää ajasta ja paikasta kiinni, vaan digitaaliset työvälineet mahdollistavat työtapojen ja organisaationkulttuurin muokkaantumisen. Perustana osaamisen kehittymiselle kuitenkin toimii työnsisältö ja roolin sisällön selkeys. Lisäksi oman työn kokeminen merkitykselliseksi, motivoiva haasteellisuus, mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä sekä selkeät tavoitteet, joita kohti tulisi päästä mahdollistavat ammattitaidon laajentumisen. (OP Lounaismaan intra)

Työn reflektointi on edellytys oppimiselle, itsensä kehittämiseksi ja työtapojen jalostumiselle. Työn reflektointi on konkreettisesti oman työn pohtimista esimerkiksi apukysymysten avulla. Mitä on viikon aikana saanut aikaan? Mitkä asiat ovat onnistuneet? Missä asioissa on ollut haasteita? Minkälainen fiilis viikosta jäi? Mitä voisi tehdä toisin ja missä tulisi kehittyä, jotta viikko olisi ollut tuottavampaa, sujuvampaa ja mielekkäämpää? Tarkoituksena on siis kerätä kaikki viikon tapahtumat yhteen perjantaina, jotta niitä ei tarvitse pohtia viikonloppuna. Onnistunut reflektio kehittää osaamista, vähentää stressiä sekä antaa mahdollisuuden arvioida omaa työskentelyä, työhyvinvointia ja tehokasta aikataulutusta. Kun onnistumiset ja epäonnistumiset kirjaa paperille viikon päätteeksi, on helpompi saada käsitys omasta työviikosta ja suunnitella tulevan viikon työtapoja ja aikataulutusta. (Paju & Rieki, 2019, 149-150)

3 ORGANISAATION KEINOT HELPOTTA TOIMIHENKILÖIDEN ITSENSÄ JOHTAMISTA

Finanssiala elää nyt murrosvaihetta ja pankkien välille on kehittynyt tiukkojakin kilpailutilanteita. Liiketoiminnan jatkuva uudistuminen ja palvelutarjonnan kehittyminen ovatkin jokaisen organisaation kannattavuuden kannalta välttämätöntä. Kaikki tämä ei kuitenkaan synny itsestään, vaan uusiutuminen vaatii yksittäisten ihmisten osaamista ja innovointia sekä yhteisön kykyä toimia tiiminä ja luoda yhdessä uutta. Kun organisaatio on valmis panostamaan henkilöstöön ja yhteisön toimivuuteen saadaan aikaan hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut työyhteisö. Tyytyväinen työntekijä on sitoutunut ja valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. (Aura ym. 2016)

Digitaaliset työvälineet mahdollistavat kontrollin ja byrokratian korvaamisen reaaliaikaisella läpinäkyvyydellä. Tämä vähentää ajankäytöllistä tehottomuutta sekä kustannuksia organisaatiolle. Joustavampi työ, tehokkaammat tiimityöskentelyn tavat sekä organisaation avoimuus, luottamus ja parhaaseen saatavilla olevaan tietoon perustuva päätöksenteko ovat mahdollisia digitalisaation avulla – ainakin ajatuksen tasolla. Käytännössä kuitenkin ihmisluonne usein jarruttaa tätä muutosta. Kovaan juurtuneet vanhat johtamisen muodot, joissa kaikki narut ovat esimiesten käsissä eivät tue digitalisaation antamaa helpotusta vaan on lisännyt työntekijöiden holhoamista erilaisilla sähköisillä lomakkeilla ja kirjauksilla. Esimerkiksi jonkin asian hankinta voi kestää viikkoja, että se käy pitkän päättämistä prosessin läpi. (Paju & Riekkö, 2019, 10-11)

3.1 Itseään johtavien toimihenkilöiden esimiestyö



Kuva 1. Organisaation eri osa-alueiden vaikuttavuus työntekijöiden itsensä johtamiseen (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 12)

Organisaatio pystyy vaikuttamaan monella eri osa-alueella työntekijöiden työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen. Työntekijöiden psykologinen pääoma ja fyysinen hyvinvointi ovat kaiken keskiössä ja pitkälti myös kiinni yksilön itsensä teoista ja päätöksistä. Psykologinen pääoma voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen; toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Psykologisen pääoman keskeisin osa kuitenkin on itseluottamus. Itsensä johtamisen kannalta on erittäin tärkeää luottaa omiin kykyihinsä. Myös esimiehen on omalta osaltaan tuettava työntekijöidensä itseluottamusta ja luoda uskoa, että juuri hän on oikea työntekijä pyrkimään kyseiseen tavoitteeseen. Esimiehen tuki lisää intoa tehtävän suorittamiseen, joka taas mahdollistaa työn imun kokemuksen. Organisaation kannalta yksilöiden psykologiseen hyvinvointiin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota sillä hyvinvoiva työntekijä lisää tuottavuutta ja kilpailuetua. (Halonen 2016)

Itsensä johtamisen kehittymisen ja psykologisen pääoman lisääntymisen lähteenä on itsensä ylittäminen ja onnistumisen kokemus. Itsensä ylittämällä tarkoitetaan sitä, että onnistutaan jossakin normaalia työtehtävää suuremmassa ja vaikeammassa projektissa. Kun esimies tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, on hänellä mahdollisuus järjestää heille sellaisia työtehtäviä, joissa vahvuuksia pystytään hyödyntämään. Kun

tehtävään annetaan tarpeeksi aikaa ja luotetaan siihen, että työntekijä ottaa vastuun tehtävän etenemisestä, nostaa se entisestään asiantuntijan itseluottamusta ja kehittää itsensä johtamisen taitoa. Mahdollisuus hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan auttaa työntekijää saavuttamaan flow-tilan, jossa hän omistautuu työtehtävään erittäin vahvasti ja on valmis tekemään paljon töitä tavoitteen saavuttamiseksi. (Rytkönen 2019)

Työntekijöiden psykologinen pääoma korreloi suoraan yksilön ja yhteisöjen onnistumiseen, suoriutumiseen, motivoituneisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tehokas keino onkin lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista on esimiehenä pyrkiä kasvattamaan toimihenkilön sisäistä motivaatiota. Työntekijää ei ohjaa ainoastaan ulkoiset palkkiot, epäonnistumisen pelko tai velvollisuudentunne, vaan työn merkityksellisyys ja siinä onnistuminen. Merkityksellisyyden kokemus saa yksilön hyvinvoinnin lisäksi aikaan myös toimivia tiimejä. Menestyviä tiimejä yhdistää se, että yksilöille on asetettu selkeät tavoitteet ja päämäärät, jokainen tiiminjäsen kokee oman roolinsa merkitykselliseksi ja heillä on tiiminä yhteinen missio, joka auttaa myös yksilötavoitteiden täyttymisessä. Osallistuva ja kannustava esimiestyö antaa avaimen osaltaan siihen, että työ koetaan tärkeäksi ja siinä onnistuminen palkitsevaksi. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa yhteisöllisyys, työn tarkoituksellisuus, dialogisuus eli yhdessä jakaminen ja onnistumisen kokeminen. (Rytkönen 2019; Duunitori 2020)

Yhteisön yhteenkuuluvuutta ja itsensä johtamisen taitoa esimies voi kehittää ottamalla työntekijät mukaan työn suunnitteluun, hyväksymällä jokainen työntekijä omana itsenään ja arvostamalla jokaisen työtä roolista riippumatta. Tunne työn tarkoituksellisuudesta syntyy, kun työntekijä kokee, että hänet huomataan. On tärkeää, että työntekijälle annetaan selkeät ja tarpeeksi haastavat tavoitteet sekä positiivista ja rakentavaakin palautetta. Myös asiakkaiden palautteen jakaminen asiakaspalvelijalle on kehittymisen ja huomatuksi tulemisen kannalta keskiössä. Luottamuksen syntymisessä ja yhteisöllisyyden lisääntymisessä tärkeintä on tutustuminen, toisen kuuntelu sekä avoin ilmapiiri. Esimiehen tulisi antaa tilaa ja mahdollisuuksia ryhmän tiivistymiselle ja me-hengen syntymiselle. Merkityksellisyys kasvaa, kun kummankin osapuolen tarina on tiedossa. Kun työntekijöille jaetaan organisaation historia ja yhteisö tuntee toistensa henkilökohtaiset tarinat, lisääntyy osapuolten arvostus toisiaan kohtaan. (Rytkönen 2019; Duunitori 2020)

3.2 Työnantajan keinot lisätä työterveyttä

Vaikka lähtökohtaisesti työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, myös työnantaja voi edesauttaa sitä suurilta osin. Työnantajalla on mahdollisuus tukea työntekijän jaksamista ja hyvinvointia esimerkiksi varhaisen välittämisen mallin keinoin. Tämä tarkoittaa, että esimiehen tulee tietää alaistensa työkuvan ja työkuormitustekijät hyvin. Lisäksi hänen tulisi tuntea työntekijänsä niin, että hän tiedostaa heidän henkilökohtaiset, työkykyyn vaikuttavat seikat. Mallilla työnantaja voi tunnistaa erilaisia työkykyyn ja työssä suoriutumiseen vaikuttavia uhkia ja löytää näihin ratkaisut jaksamisen helpottumiseksi. Tarkoituksena on keskustella ongelmista avoimesti työntekijän kanssa ja päättää jatko-suunnitelma, jolla työssä jaksamista saadaan helpotettua. Organisaation mahdollistama työn joustavuus ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaansa lisää työhyvinvointia. Esimerkiksi etätyö tai liukuva työaika lisäävät mahdollisuutta järjestää työpäivä ja vapaa-aika niin, että niiden yhdistelmä ei kuormita työntekijää liiaksi. (Koskinen 2017; Duunitori 2019)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni aiheena on itsensä johtaminen finanssialalla. Käytän tutkimuksessani ainoastaan primäärisiä ensi käden aineistoja, jotka olen kerännyt itse haastatteluin ja kyselylomakkeella. Primäärisen ensikäden aineiston tarkoituksena on vastata ainoastaan asettelemaani tutkimuskysymykseen. Mikä on toimihenkilöiden itsensä johtamisen taso ja mitkä seikat vaikuttavat siihen Lounaismaan Osuuspankissa. (Vikka, 2007, 33) Määrällisen tutkimukseni tavoitteena on siis selittää, kuvata ja kartoittaa Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden itsensä johtamisen taitoa ja löytää tuloksien pohjalta heidän toimintaansa kehittäviä seikkoja.

Aloitin kyselylomakkeen kokoamisen muutamalla haastattelulla, joista sain vinkkejä ja laajempaa käsitystä Lounaismaan Osuuspankin toimihenkilöiden toiminta- ja ajatuskulttuurista. Lisää haastatteluista kerron luvussa 4.1. Kyselytutkimuksen toteutin Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköillä maaliskuussa 2020. Valitsin myyntiyksiköt kyselytutkimuksen vastaajiksi, koska nämä tiimit koostuvat monen ikäisistä, tasoisista ja eri rooleissa toimivista toimihenkilöistä. Kysely jaettiin sähköpostilla jokaiselle myyntiyksiköiden toimihenkilölle. Linkistä painamalla toimihenkilö pääsi vastaamaan kyselyyn, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. (liite 2) Kyselyyn annettiin vastausaikaa viikko ja kyselyn tekeminen kesti noin 10 minuuttia.

4.1 Haastattelut kyselylomakkeen pohjana

Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kyselylomakkeesta mahdollisimman kattava ja toimiva juuri Lounaismaan Osuuspankin toimihenkilöille. Toteutin haastattelun kahdella Lounaismaan Osuuspankin rahoitusalan toimihenkilöllä. Haastatteluista sain tukea omille ajatuksille niistä seikoista, jotka ovat merkittäviä juuri finanssialan työntekijöiden itsensä johtamiselle. Jaoin haastattelurungon haastateltaville jo etukäteen, jotta he pystyivät pohtimaan asioita ennen haastattelutilannetta. Itsensä johtamisen käsite on monille vieras ja sitä on vaikea hahmottaa, joten avasin myös itsensä johtamisen ja aivoergonomian käsitteitä haastateltaville jo sähköpostikutsussani. (liite 1)

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein informoitua haastattelua, mikä tarkoittaa sitä, että tutkija kirjaa vastauksen ennalta strukturoituun lomakkeeseen (Vilkka, 2007, 27-29). Koska tavoitteenani ei ollut saada analysoitavia tuloksia haastattelun pohjalta,

vaan lisänäkökulmaa kyselylomakkeeseen, en käyttänyt haastattelussani erillistä haastattelulomaketta. Tallensin haastattelun äänitteelle ja pohdin sen pohjalta kyselylomakkeen sisältöä. Käytin haastattelussani erittäin laajoja kysymyksiä, jotta saisin mahdollisimman kattavat vastaukset ja useita näkökulmia, joita en välttämättä itse ollut osannut ajatellakaan. Tämän vuoksi haastattelu ei edennyt täysin ajatteleman rungon mukaan, vaan esitin useita lisäkysymyksiä, jotka tulivat mieleen haastattelun edetessä.

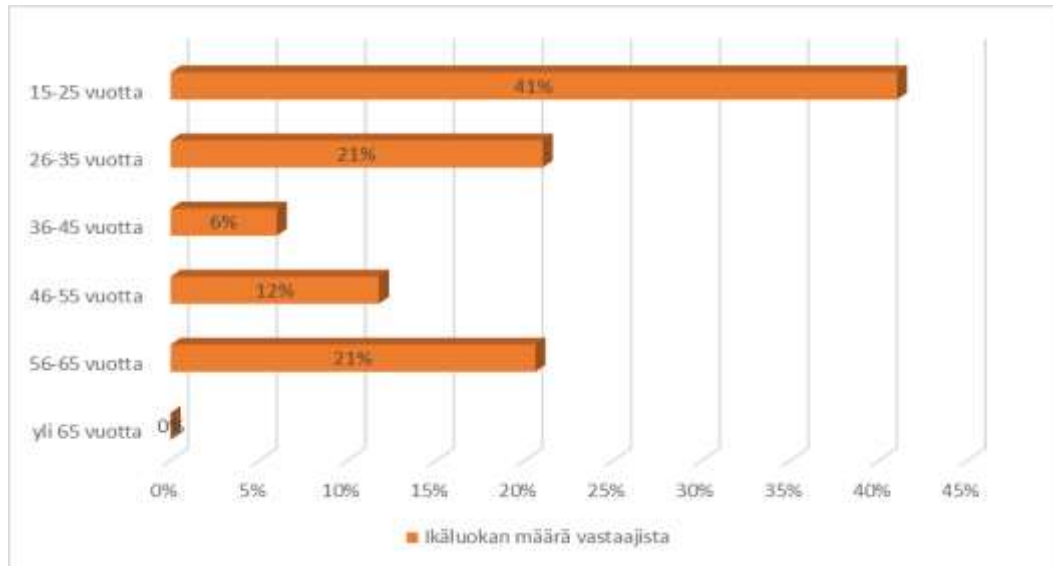
4.2 Tutkimusmenetelmä ja hypoteesi

Tutkimukseni on toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen näkymän muuttujien välisistä eroista ja suhteista. Muuttujat muotoillaan mitattavaan muotoon, eli niitä tarkastellaan numeerisesti. Toteutin kyselyn strukturoidulla kyselylomakkeella, eli vakioin itsensä johtamiseen liittyvät seikat kysymyksiksi ja ennalta määritellyiksi vaihtoehdoiksi niin, että kaikki ymmärsivät kysymyksen samalla tavalla. Useimmat vastausvaihtoehdot arvoitettiin numeerisiksi ja muutamaan kysymykseen vastaaja sai kirjoittaa lyhyesti mielipiteensä. (Vilkkä, 2007, 13-15)

Määrällisessä tutkimuksessa asetetaan tavallisesti tutkimusongelma, joka muotoillaan hypoteesiksi. Hypoteesinani oli, että itsensä johtamisen taitoon vaikuttaa ikä, työkokemus ja työntekijän rooli. Lisäksi uskon, että huono itsensä johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijäkokemukseen ja työn tuottavuuteen.

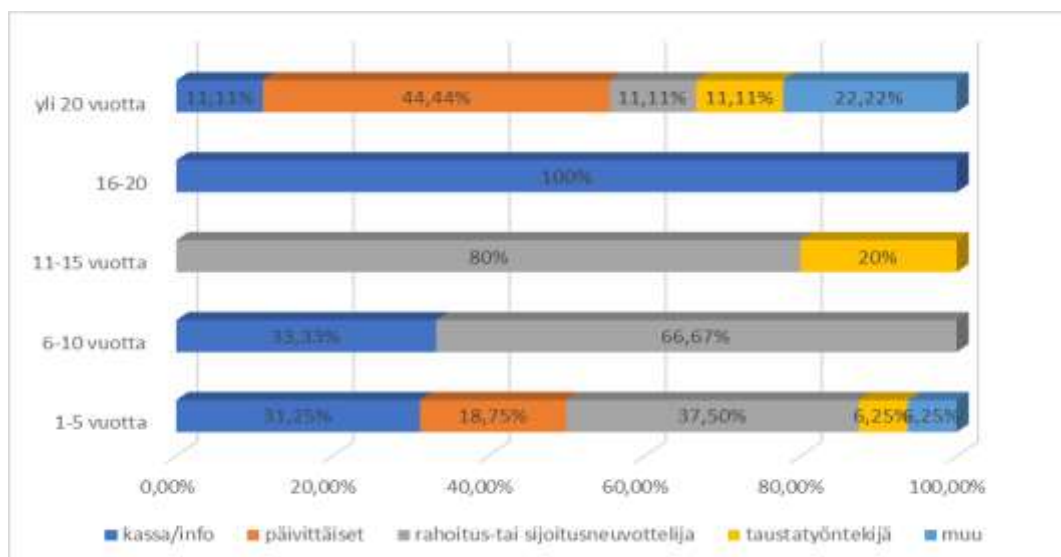
4.3 Kyselyn otoksen koko ja perustiedot

Käytin kyselyn perusjoukkona Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksikköä. Otanta menetelmänä minulla oli käytössä kokonaisotanta, mikä tarkoittaa, että koko perusjoukko otettiin mukaan kyselyyn. Perusjoukkoni oli niin pieni, että ei ollut tarvetta tehdä muita otantamenetelmiä. Myyntiyksiköissä on yhteensä 54 jäsentä ja lähetin Webropol -kyselyn heille jokaiselle. Vastausaikaa oli vain 5 työpäivää, mutta ajanjakso osui kahdelle eri viikolle, joten myös lomalaisilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Tosin pidempiin poissaoloihin, kuten äitiyslomiin tai pidempiin sairauslomiin en voinut vaikuttaa. Vastauksia kyselyyn sain 34 kappaletta ja vastausprosentiksi osoittautui noin 63. (Vilkkä, 2007, 52)



Kuvio 1. Toimihenkilöiden ikä prosentteina

Vastaajista suurin osa eli 41% henkilöistä olivat 15-25 -vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia oli ikäluokissa 26-35 ja 56-65, kun molemmissa oli 21% toimihenkilöistä. (Kuvio 1) Vastaajista vain yksi oli mies. Joukon nuoresta iästä huolimatta suurin osa oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Vastaajista 38% oli käynyt ammattikorkeakoulun, 3% oli suorittanut yliopistotutkinnon ja 12 prosenttia oli vastannut kohtaan ”muu”, jossa avoimeen kohtaan oli kirjoitettu myös esimerkiksi ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Loput vastaajista olivat käyneet toisen asteen koulutuksen.

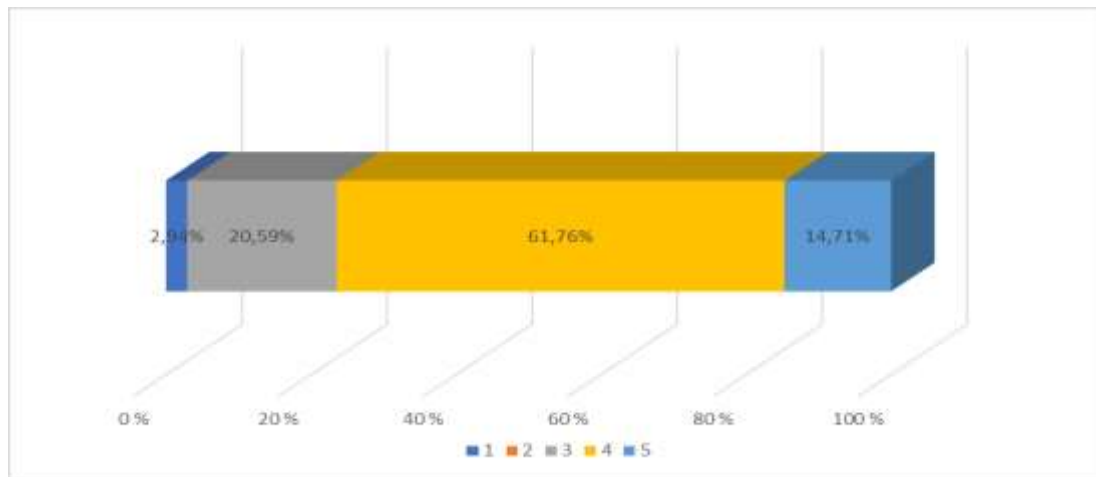


Kuvio 2. Toimihenkilöiden työskentelyvuodet ja roolien jakautuminen niihin

Vastaajien nuori ikä korreloituu työkokemuksen kanssa. 47% eli melkein puolet oli työskennellyt vain 1-5 vuotta finanssialalla. Joukossa oli kuitenkin paljon myös konkareita, sillä yli 20 vuotta työskennelleitä oli 26%. Vastaajien nuori ikä ja vähäinen työkokemus näkyi roolien jakautumisessa. (Kuvio 2) 50% 1-5 vuotta finanssialalla työskennelleistä vastasivat vähiten työkokemusta vaativiin tehtäviin kohtaan ”kassa/info” tai ”päivittäiset”. Sama kokemusluokka sai kuitenkin kappalemäärällisesti eniten vastauksia myös kohtaan ”rahoitus- tai sijoitusneuvottelija”. Tämä selittyy varmasti joukon korkealla koulutustasolla sekä sillä, että nuoria vastaajia oli eniten. Vastausvaihtoehto ”taustatyöntekijä” kattaa monia eri rooleja, joten myös tähän vastausvaihtoehtoon sisältyy niin päivittäispuolen, kuin rahoituspuolen asiantuntijoita. Kohta ”muu” kattoi kokonaisuudessaan 9% vastauksista. Tämä selittyy esimerkiksi myyntiyksikön vakuutusasiantuntijoilla.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Työn kokeminen merkittäväksi vaikuttaa pitkälti jokaiseen itsensä johtamisen osa-alueeseen. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, siinä halutaan kehittyä ja se halutaan toteuttaa mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti. Itselle merkityksellinen työ herättää sisäisen motivaation, joka taas lisää tarvetta itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa ammattitaitoinen, sekä päästä jakamaan ja hyödyntämään osaamistaan niin kollegoiden, organisaation, kuin asiakkaidenkin hyväksi. (Sahimaa 2018)



Kuvio 3 Toimihenkilöiden kokemus työn merkityksellisyydestä

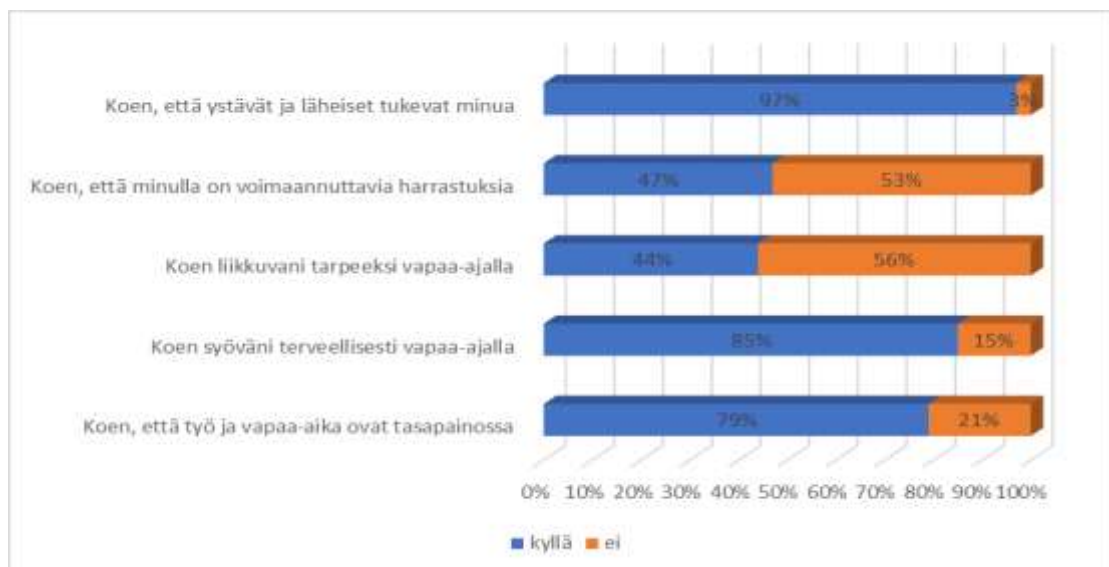
Tutkimuksessa kysymyksellä kuusi mitattiin toimihenkilöiden mielipidettä työn merkittävyydestä. Kysymykseen vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa luku yksi tarkoitti mielipidettä ”en yhtään merkittäväksi” ja luku viisi ”erittäin merkittäväksi”. 62% vastaajista vastasi luvun neljä. (Kuvio 3) Vastausvaihtoehto yksi sai vastauksia noin 3%, mikä tarkoittaa vain yhtä vastaajaa koko joukosta. Erittäin merkittäväksi työnsä mielsi 15% vastaajista ja noin 21% antoi neutraalin vastauksen.

Tutkimustulokset kertovat, että Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöt ovat mielestään pääosin hyvin merkityksellisessä työssä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimihenkilöt pääsevät hyödyntämään osaamistaan riittävän monipuolisesti ja huomaavat työnsä positiivisen vaikutuksen niin asiakkaissa, kuin organisaatiosollakin. Kun työ koetaan merkittäväksi se viittaa myös siihen, että työntekijät kokevat

omien arvojen olevan samanhenkisiä organisaation kulttuurin kanssa sekä persoonan ja osaamisen sopivan omiin työtehtäviin. Lisäksi tulokset työn merkittävyyden kokemisesta sosiaalisella tasolla tarkoittavat, että pääosin Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden jäsenillä on selkeät yhteiset tavoitteet ja suurin osa kokee roolinsa niiden toteutumisessa merkittäväksi. Kun organisaatiolla on yhteinen missio ja sen ympärille on koottu yksilön ja tiimin tavoitteet, niihin on yksilön helppo sitoutua. (Sahimaa 2018)

Työn merkityksellisyydestä puhutaan nykypäivänä paljon, sillä nuorten sukupolvien käsitykset ja odotukset työelämästä ovat hyvin erilaisia, kuin vanhemmilla työntekijöillä. Korkea palkka ei ole enää työn motivoivin asia, vaan nuorille on tärkeää tietää myös työn päämäärä ja vaikutukset ympäristöön. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on paljon tuottavampi ja tehokkaampi, joten kokemus työn merkityksellisyydestä vaikuttaa siis myös organisaation toimintaan merkittävästi. Organisaatio voi kohentaa työn merkityksellisyyttä, kun yrityksen perusasiat ja johtaminen on kunnossa, sekä kommunikaatio on toimivaa. Organisaationkulttuuri on myös hyvä kääntää siihen ajatukseen, että työntekijä ei ole pelkkä resurssi vaan oma-aloitteinen yksilö, jolle tulee antaa mahdollisuus menestyä työssään mahdollisimman hyvin. (Rönqvist 2019)

5.1 Työhyvinvoinnin edistäminen vapaa-ajalla



Kuvio 4. Toimihenkilöiden kokemus työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista vapaa-ajalla

Tutkimukseni keskittyi pääasiallisesti työssä tapahtuvaan itsensä johtamiseen, mutta kysyin myös yhden kysymyksen liittyen työhyvinvoinnin edistämiseen vapaa-aikana, koska suuri osa työhyvinvointia kohentavista toiminnoista ja valinnoista tapahtuu kuitenkin työajan jälkeen. Esimerkiksi toimihenkilön harrastukset, sosiaaliset suhteet, ravinnon laatu sekä kokemus työn ja vapaa-ajan tasapainosta ovat suuressa roolissa yksilön kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. (Kuvio 4)

Lounaismaan Osuuspankin myyntiyrityksien tulokset olivat pääasiallisesti hyvinkin positiivisia. 97% toimihenkilöistä koki, että ystävät ja läheiset tukevat heitä valinnoissaan. Sosiaaliset suhteet ovat keskeinen osa hyvinvointia ja mielenterveyttä. Toisille tämä tarkoittaa laajaa kaveriverkostoa ja toisille muutamaa lähempää ihmistä. Tärkeintä on kuitenkin tunne siitä, että toimihenkilö voi luottaa ystäviinsä ja hän kokee heidät voimavarana vaikeinakin aikoina. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö) 79% toimihenkilöistä koki, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Työ- ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeä, jotta energiaa on riittävästi niin työpäivään, kuin vapaa-ajankin toimintoihinkin.

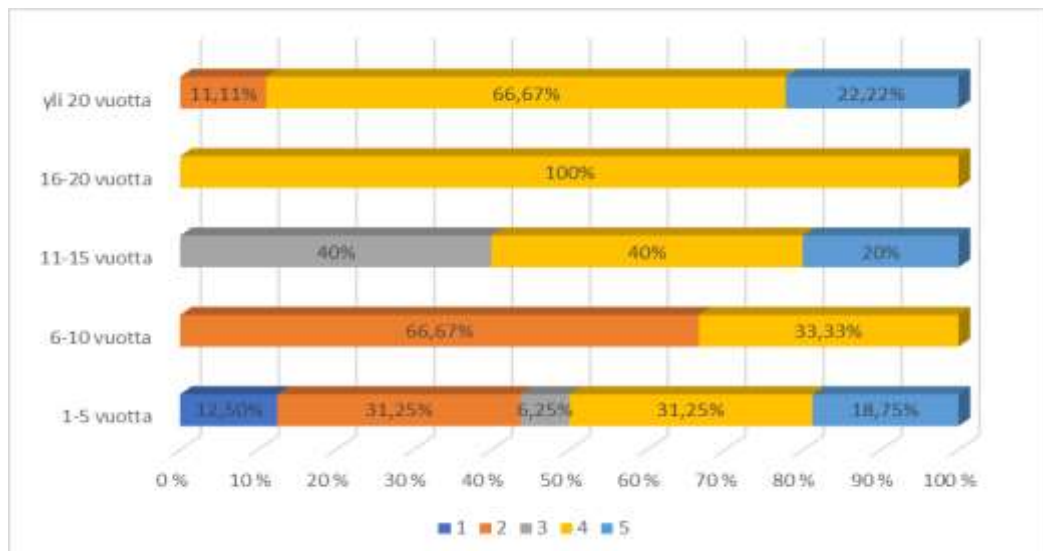
Liikunnalla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä. Liikunta vahvistaa niin psyykkistä, kuin fyysistäkin hyvinvointia ja vähentää näin sairaspotensiaalia, sekä lisää toiminnan tehokkuutta. Tämän vuoksi on myös organisaation edun mukaista tukea työntekijöitään esimerkiksi liikuntaseteleillä tai muilla liikunnan määrää kohentavilla Tyky-päivillä tai kilpailuilla. Liikunnalla on suora yhteys työstressiin, uneen, itsetuntoon ja elämänhallintaan sekä työn tehokkuuteen ja sen laadukkuuteen. Tämän vuoksi liikunta vaikuttaa merkittävästi myös itsensä johtamisen taitoon. Lounaismaan Osuuspankin myyntiyrityksien toimihenkilöistä vain alle puolet kokee liikuvansa vapaa-ajalla tarpeeksi. Avain arkiliikunnan lisäämiseen on esimerkiksi auton vaihtamisessa polkupyörään ja portaita pitkin kulkemiseen hissien sijasta. Jo pienillä jokapäiväisillä valinnoilla voi lisätä helposti ja vaivattomasti liikunnan määrää. Liikunnan lisäämistä helpottaa myös se, jos löytää jonkin miellyttävän liikunnallisen harrastuksen, josta kokee saavansa muita lajeja enemmän mielihyvää. (Työterveyslaitos)

Ravinnon merkitys fyysiselle jaksamiselle on suuri. 85% toimihenkilöistä koki syövänsä terveellisesti. Hyvistä raaka-aineista terveellisesti valmistettu ruoka lisää huomattavasti energiaa ja työkykyä. Lisäksi terveellisiin ruokailutottumuksiin kuuluu säännöllinen ruokailurytmi. Aterian väliin jättäminen johtaa helposti siihen, että valitaan runsasenergiisiä välipaloja terveellisen aterian korvikkeeksi. (Työterveyslaitos) Terveellisessä ruokavaliossa keskeisessä osassa on siis myös työpaikka ruokailu. Kysymyksessä 10 kysyttiinkin pitävätkö toimihenkilöt työpäivän aikana lounas- ja kahvitauon. 94% vastasi pitävänsä

tauot työpäivän aikana. Tämä varmasti kantaa hedelmää myös kotona tapahtuvaan terveelliseen ruokailuun ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

5.2 Työkyky

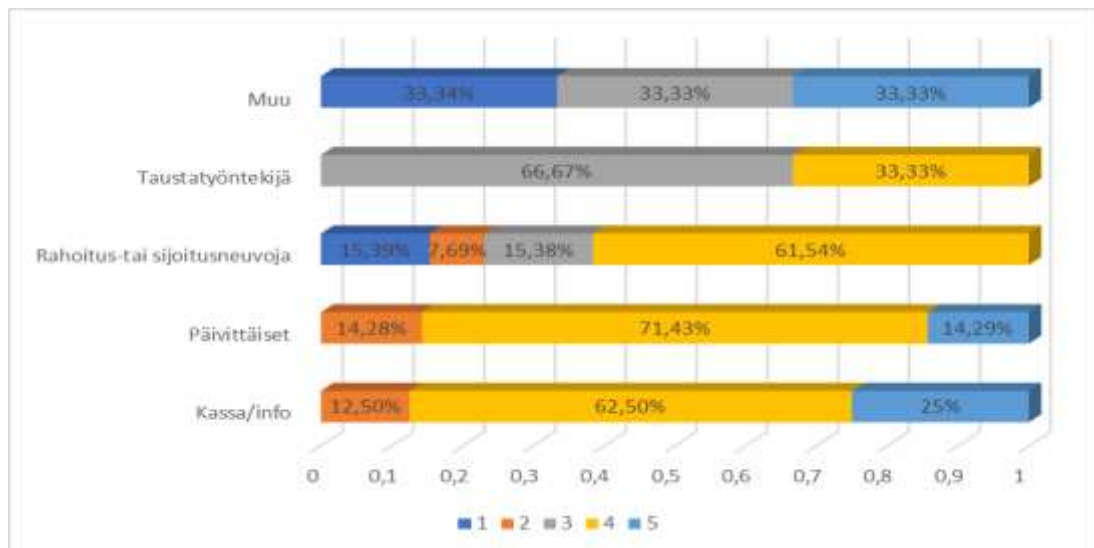
Palautuminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista työkyvyn ylläpitämiseksi. Työn aiheuttamasta rasituksesta palautuminen vaatii niin fyysisiä, kuin psyykkisiäkin toimenpiteitä. Rasituksesta palautunut toimihenkilö on tehokkaampi, oppii mielellään uutta ja tarttuu vaikeimpiinkin haasteisiin mielellään. Työpäivän aikana pidetyt lounas- ja kahvitaumat edistävät elpymistä merkittävästi. Lisäksi riittävä uni, monipuolinen ruokavalio sekä mielekkäät harrastukset ja ystävät lisäävät palautumista. On myös tärkeää muistaa lähteä töistä heti työajan loputtua ja pyrkiä unohtamaan työasiat vapaa-ajalla. (Työterveyslaitos) Kysymys yhdeksän mittasi, kuinka hyvin toimihenkilöt kokivat palautuvansa työpäivästä. Kysymystä mitattiin asteikolla, jossa ykkönen oli negatiivisin ja vitonen positiivisin vaihtoehto. Koko joukon keksiarvo oli yli kolme, mikä tarkoittaa, että toimihenkilöt kokivat palautuvansa työpäivistä pääosin hyvin. Negatiivisen vaihtoehdon valitsi noin 23% vastaajista ja positiivisen noin 47%. Loput valitsivat neutraalin kohdan kolme.



Kuvio 5. Työkokemuksen vaikuttavuus siihen, kuinka helposti toimihenkilö pääsee työasioista irti vapaa-ajalla

Kysymys numero seitsemän mittasi sitä, kuinka helposti toimihenkilö pääsi työasioista irti vapaa-ajalla. Kysymyksen mittarina käytin viisiportaista Likertin asteikkoa. Asteikossa

ykkönen merkitsi ”pohdin työasioita kotona” ja vitonen ”en pohdi työasioita kotona” Vastaukset olivat pääasiassa hyvin positiivia. Koko joukon vastauksista lähes 62% vastasi neljännen tai viidennen vaihtoehdon. Noin 6% valitsi ensimmäisen vaihtoehdon ja noin 24% vaihtoehdon kaksi. Ristiintaulukoimalla kysymyksen työkokemuksen kanssa, sain selville, että mitä vähemmän työkokemusta toimihenkilöllä oli, sitä enemmän hän pohti työasioita vielä työajan jälkeenkin. (Kuvio 5) Kokemukseen vaikuttaa se, että vähemmän työkokemusta omaavilla toimihenkilöllä ei ole vielä niin korkeaa itseluottamusta omaan ammattitaitoon ja tehtävien suorittamiseen on kokemattomuuden vuoksi hitaampaa, jolloin työtehtävät saattavat kasaantua. 1-5 vuotta finanssialalla työskennelleistä yli 40% vastasi asteikosta ensimmäisen tai toisen vaihtoehdon ja 6-10 vuotta finanssialalla työskennelleistä yli 65% vastasi vaihtoehdon kaksi. 11-20 vuotta työskennelleet eivät vastanneet näitä vaihtoehtoja ollenkaan ja yli 20 vuotta työskennelleistä vain vajaa 12% vastasi toisen vaihtoehdon.



Kuvio 6. Roolin vaikutus siihen, menettääkö toimihenkilö yöunensa työstressin takia

Kuten kysymys seitsemän, myös kysymys kahdeksan mittasi työstressin vaikutusta vapaa-aikaan ja hyvinvointiin. Myös kysymystä kahdeksan mitattiin viisiportaisella asteikolla, jossa ykkönen oli negatiivisin vaihtoehto ja vitonen positiivisin. (Kuvio 6) Ristiintaulukoin tämän kysymyksen vastaajien roolin kanssa, jotta voin todeta, että myös roolilla on vaikutusta työstressiin. Nämäkin tulokset olivat hyvinkin positiivisia. Roolit ”kassa/info”, ”päivittäiset” sekä ”rahoitus- ja sijoitusneuvottelijat” saivat kaikki yli 60% vastauksista kohtiin neljä ja viisi. Kuitenkin rahoitus- ja sijoitusneuvottelijoista yli 15% ja

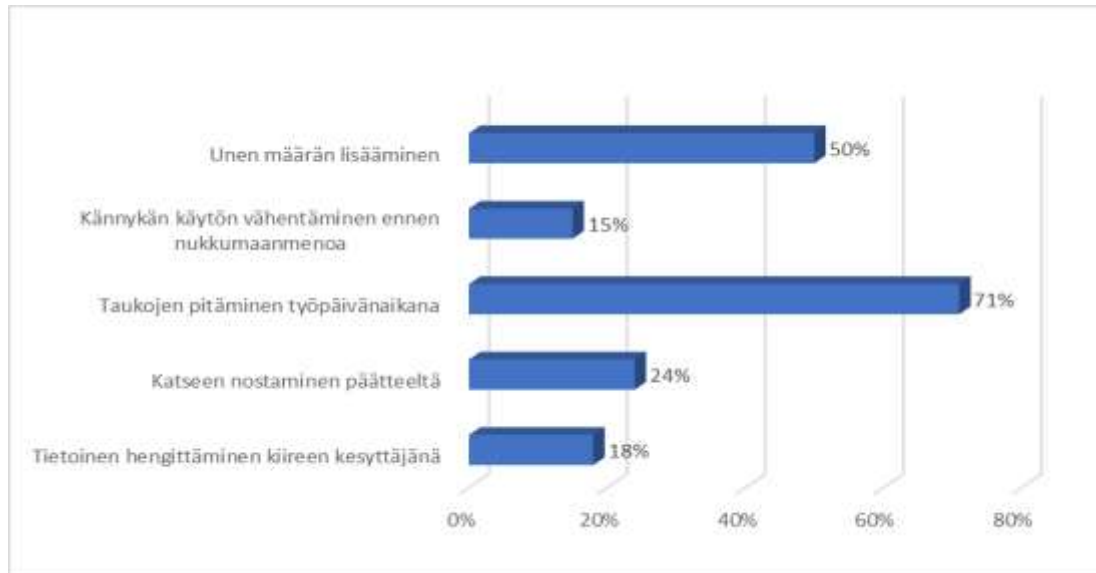
”muu” roolin valinneista yli 33% vastasi kohtaan yksi, joka tarkoittaa, että he menettävät usein yöunensa työstressin vuoksi. Unensa usein menettävät toimihenkilöt olivat rooleissa, joissa asiakassuhteet ovat pidempiä ja tehtävät vaativampia. Työstressin kohtamiseen saattaa olla syynä suuret työmäärät ja halu palvella mahdollisimman laajalaisesti, jotta asiakkaiden unelmat toteutuisivat ja elämänlaatu kohenisi kohtaamisen myötä.

Hyvä itsensä johtaja osaa kuunnella oman kehonsa merkkejä siitä, koska työstressi ja uupumus ottavat liikaa valtaa vapaa-ajasta. Kun työasiat mietityttävät niin paljon kotona, että myös yöunet vaarantuvat on keksittävä keino pysäyttää tämä kierre. Jotta kierrettä ei syntyisi on hyvä kiinnittää huomiota työstressin ja uupumuksen ennaltaehkäisyyn. Ajanhallinta on yksi avainkeino tähän. On osattava huolehtia ja aikatauluttaa päivään hetkiä, jolloin on mahdollista rentoutua ja palautua. Lisäksi on oltava aikaa tehdä vapaa-ajalla asioita, jotka antavat muuta ajateltavaa työn vastapainoksi. Myös energian jakaminen sopivasti kaikille elämän alueille on tärkeää. Työpäivät eivät siis saa olla niin kulluttavia ja pitkiä, että energiaa ei enää jää kotiin. Lisäksi keskusteleminen aiheesta matalla kynnyksellä tulee olla mahdollista niin kollegoiden, kuin esimiehenkin kanssa. Kun tiimihenki on hyvä ja esimieheen voidaan luottaa, tulevat henkilökohtaiset ongelmat avoimemmin näkyviin. Näin epäkohtiin on helpompi puuttua työpaikalla ja on mahdollista keksiä vaihtoehtoisia työtapoja, jotka vähentävät uupumusta ja helpottavat työn aiheuttamaa henkistä kuormaa. (Työterveyslaitos)

5.2.1 Aivoergonomia

Lounaismaan Osuuspankki antoi työntekijöilleen tammi-helmikuussa 2020 mahdollisuuden osallistua aivoergonomiakoulutukseen. Terveystalon työterveyspsykologi Ava Numminen-Päiväläinen luennoi, kuinka nykypäivänä puhelimen ja tietokoneen merkkiäänät ja herätekuvat, lähellä olevien ihmisten keskustelu, erilaiset sivun laidalla pyörivät mainokset tai ihmisten liike näkökentässä herättävät nykypäivän ihmisessä hälytyksen, jossa syke, verenpaine, hengitys ja stressihormonit nousevat ja esimerkiksi ruuansulatus vähenee. Tämä sama reaktio tuli esivanhemmillemme, kun he havaitsivat vaaran olevan lähellä. Digitaalinen muutos onkin aiheuttanut sen, että aivomme käyvät ylikierröksillä

koko päivän. Tämän vuoksi erityisesti nykypäivän tietotyöläisen on kiinnitettävä huomiota aivoergonomiaan, jotta voimme työskennellä mahdollisimman tehokkaasti kuluttamatta itseämme kuitenkaan loppuun.



Kuvio 7. Aivoergonomiaa lisäävien asioiden säännöllinen harjoittaminen

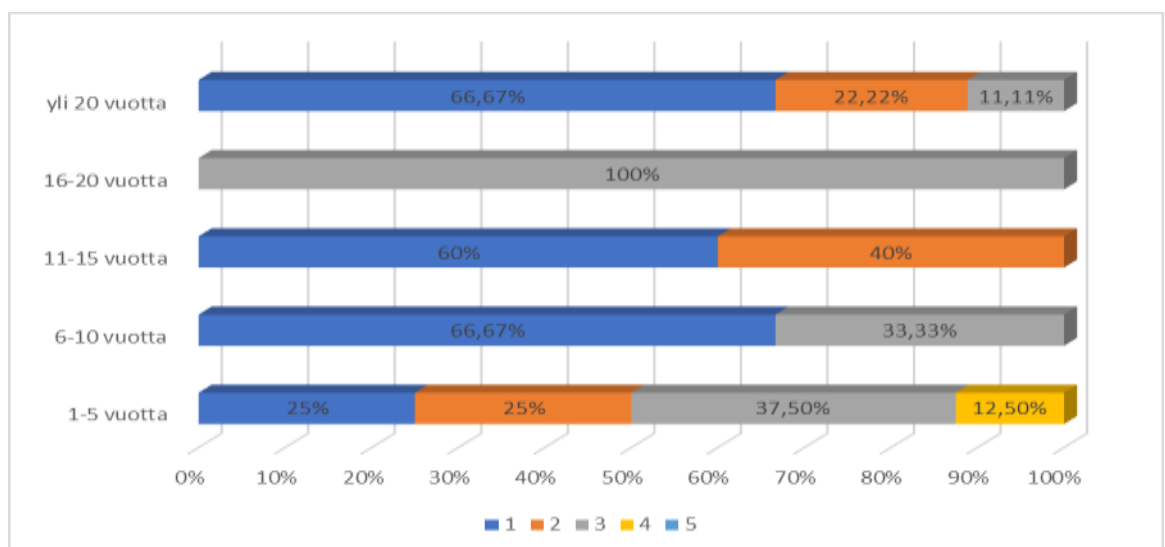
Kysyinkin kyselyssäni koulutukseen liittyvän kysymyksen ja selvitin sitä, kuinka moni on oikeasti ottanut käytäntöön koulutuksen antamia vinkkejä aivoergonomian helpottamiseen. (Kuvio 7) Kysymyksessä oli mahdollisuus valita useita asioita, jotka toimihenkilö on ottanut säännölliseen käyttöön. Kyselystä nousi esille selkeästi kaksi asiaa, joihin toimihenkilöt ovat kiinnittäneet enemmän huomiota. 50% Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöistä vastasi, että he ovat lisänneet unen määrää ja jopa 71% vastaajista on lisännyt taukoja esimerkiksi nousemalla välillä seisomaan ja venyttelemään työpäivän lomassa. Koska työ tapahtuu pääasiassa tietokoneen ääressä istuen, ennaltaehkäisee taukojumppa epäergonomisten ja yksipuoleisten työasentojen aiheuttamaa lihasjännitystä sekä tästä aiheutuvaa lihasväsymystä. Kun taukojumppa on pumppaavaa se lisää verenkiertoa, jolloin lihas saa enemmän happea ja kuona-aineet poistuvat kehosta tehokkaammin. Paremman verenkierron ansiosta toimihenkilön aivotyöskentely tehostuu, kun havainnointikyky, tarkkuus ja vireystila kohentuvat. (Trainer4You 2015)

Jo nyt hyvällä tasolla oleva unen lisääminen nousisi vielä enemmän, kun ruutu-aikaa vähennettäisiin esimerkiksi kahden viimeisen tunnin aikana illalla useammin. Toimihenki-

löistä vain 15% teki tätä säännöllisesti. Kun illalla antaa itselleen mahdollisuuden rauhoittua ilman virikkeitä, auttaa se unen saamista sekä syventää unen laatua. Työpäivän aikana aivoergonomiaa voi lisätä esimerkiksi nostamalla katseen aika ajoin päätteeltä ja hengittämällä tietoisesti syvemmin. Päätetyö hidastaa silmien räpyttelyä ja kyynelneeste ei pääse tämän vuoksi kosteuttamaan silmän pintaa. Silmien kuivuus huonontaa näkökykyä, jolloin aivot kuormittuvat taas entistä enemmän.

Luvussa 2.2 käsittelin aivojen multitaskingia. Useimmissa Lounaismaan Osuuspankin toimipisteissä, kuten monessa muussakin nykypäivän työpaikoissa on avokonttori, jossa useimmat työntekijät istuvat samassa tilassa. Kuten aikaisemmin totesinkin, avokontto-reilla on paljon positiivisia, mutta myös negatiivisia puolia. Kollegoiden konsultointi ja yhteisöllisyys helpottuvat ja kasvavat avokonttoreiden myötä. Aivoergonomialle kokoaikainen melu ja hälinä ovat kuitenkin myrkyä. Työpäivän aikana tulee useita keskeytyksiä, kun työkaverille on niin helppo huikata kysymys tai muuten vain aloittaa keskustelu.

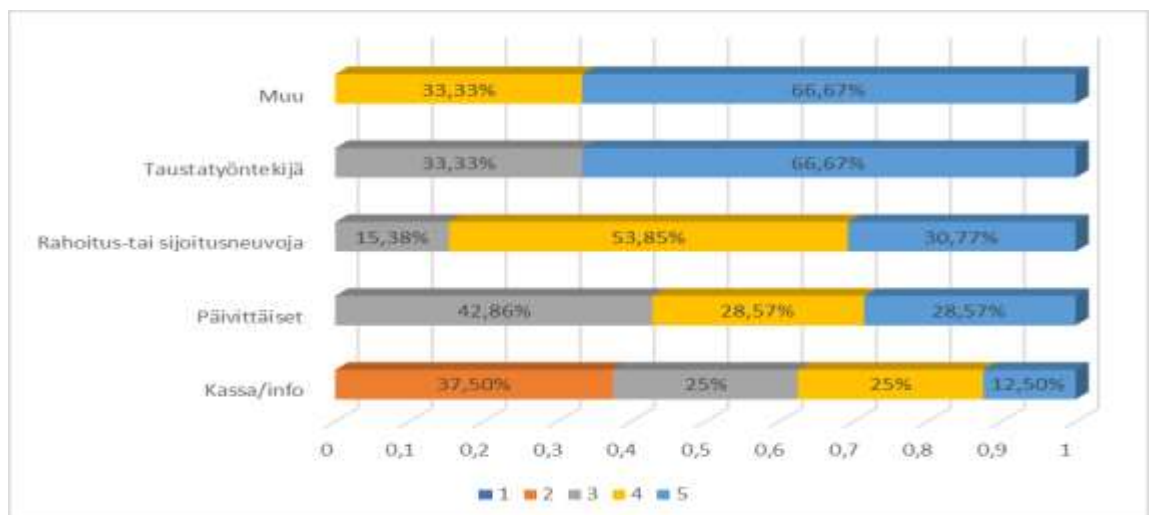
Kysymys 11 mittasi sitä, kuinka usein toimihenkilö kokee työn keskeytyvän työpäivän aikana. Kysymyksessä käytin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa ykkönen merkitsi ”keskeytyy usein” ja vitonen ”ei keskeydy usein”. Koko joukon kesken tulokset jakautuivat niin, että lähes 70% valitsi ensimmäisen tai toisen vaihtoehdon. Neutraaleja vastauksia tuli noin 26% ja noin 6% valitsi neljännen vaihtoehdon. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että työpäivä ei keskeytyisi usein.



Kuvio 8. Työkokemuksen vaikutus siihen, kuinka usein työtehtävä keskeytyy työpäivän aikana

Ristiintaulukoin kokemuksen työpäivän keskeytymisestä työkokemuksen kanssa, koska hypoteesinani oli, että enemmän kokemusta omaavilta henkilöiltä kysytään apua useammin. Tulokset olivatkin hypoteesin mukaisia. (Kuvio 8) Kaikki niin sanotut positiiviset vastaukset sijoittuivat 1-5 vuotta finanssialalla työskennelleille. Loput työkokemusluokat antoivat ensimmäiseen tai toiseen vastaukseen vähintään yli 60% vastauksista. Työnkeskeytyminen siis vaikuttaa heidän työnsä tehokkuuteen merkittävästi, eivätkä huonoimmassa tapauksessa työtehtävät etene ollenkaan siihen tahtiin, kuin asiakkaat toivoisivat. Hyvänä keinona olisi antaa mentorille työrauha ja mahdollisuus vastata kysymyksiin myöhemminkin. Hyvä yhteishenki takaa sen, että jokainen haluaa mielellään auttaa kollegoitaan, mutta sen tulisi tapahtua myös mentorille sopivaan ajankohtaan. Myös osaavalla osapuolella tulee olla mahdollisuus hyödyntää flow-tila keskeytyksettä silloin, kun se on onnistuttu saavuttamaan.

Kysymys 12 mittasi sitä, kuinka usein toimihenkilö pystyy keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Myös tämä kysymys viittasi siihen, kuinka usein toimihenkilö harjoittaa aivoergonomialle haitallista multitaskingia. Kysymyksessä asteikon ensimmäinen vaihtoehto tarkoitti, ”saan tehtyä asian kerralla alusta loppuun” ja viimeinen ”huomaan tekeväni monia asioita yhtä aikaa”. Niin kuin edellisessäkin, myös tähän kysymykseen tuli negatiivisia vastauksia merkittävän paljon. Koko joukon vastauksista 68% vastasi joko neljännen tai viidennen vaihtoehdon. Ensimmäistä vaihtoehtoa ei valinnut kukaan ja noin yhdeksän prosenttia valitsivat vaihtoehdon kaksi. Loput vastaajista valitsivat neutraalin vaihtoehdon kolme.



Kuvio 9. Roolin vaikutus siihen, kuinka useasti toimihenkilö saa suoritettua yhden asian kerrallaan alusta loppuun

Kysymyksen 12 ristiintaulukoin vastaajien roolin kanssa, sillä eri roolit sisältävät hyvinkin erilaisia tehtäviä ja hypoteesini oli, että mitä vaativampi rooli on kyseessä, sitä useammin työtehtävät keskeytyvät, sillä ne vaativat enemmän aikaa ja keskittymistä. Tulokset tukivat hypoteesiani. (Kuvio 9) Kassa/info roolin omaavat toimihenkilöt saivat useimmin tehtyä asian alusta loppuun. Rooli mahdollistaa tämän helposti, sillä asiakas palvelee hänen tullessaan konttoriin kokonaisuudessaan niiltä osin mihin toimihenkilön ammattitaito riittää, muutoin varataan aika ja asia siirtyy toiselle toimihenkilölle. Haastavamman roolin omaavat toimihenkilöt saavat tehtäväkseen laajoja asiakokonaisuuksia, jotka vaativat enemmän aikaa toteutuakseen. Lisäksi usein tehtävän loppuun saattamiseksi vaaditaan myös asiakkaan antamia tietoja ja dokumentteja, joiden saaminen saattaa viedä aikaa. Kun tietoja odotellaan, aloitetaan seuraavaa hanketta ja yhtäkkiä toimihenkilö onkin tilanteessa, jossa useat hankkeet etenevät yhtä aikaa ja hän pyrkii paineen vuoksi edistämään jokaista vähän. Näissäkin tilanteissa kuitenkin olisi kaikista tehokkainta tehdä yksi hanke loppuun asti ja aloittaa sitten seuraava, jolloin muistia ei tarvitse jakaa moneen eri osoitteeseen samanaikaisti. Lisää työmuistin toimivuudesta luvussa 2.2

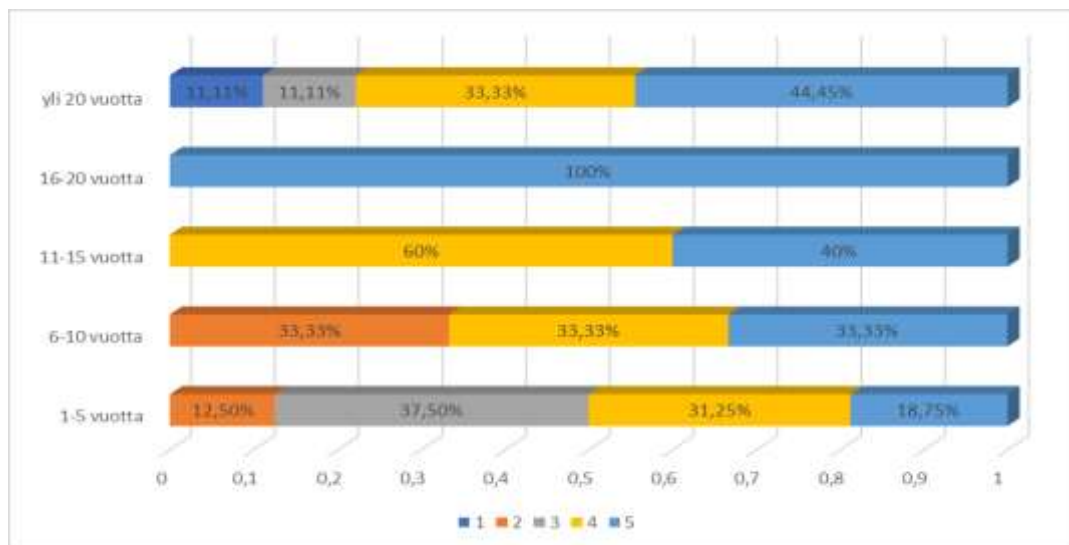
Kysymyksessä 13 kartoitinkin, minkälaisia keinoja toimihenkilöillä on keskittymisen helpottamiseksi ja tehokkuuden tehostamiseksi. Kysymys oli avoin ja jokaisella oli mahdollisuus kertoa kokemuksistaan omin sanoin. Vastauksia tuli laajasti, mutta suurimpina keinoina nousi esille hiljaiseen työtilaan hakeutuminen, taukojumpan ja taukojen merkitys, pyrkimys tehdä yksi asia kerrallaan alusta loppuun, tehtävälistan ja kalenterin ylläpito sekä terveelliset elämäntavat kuten monipuolinen ruokavalio, liikunta ja riittävä uni. Nämä kaikki keinot liittyvät merkittävästi itsensä johtamiseen ja oman työn hallintaan sekä henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

5.3 Ajanhallinta

Ajanhallinta ja itsensä johtaminen kulkevat käsi kädessä. Kun johtaa itseään hyvin on myös tehtävienhallinta hyvin suunniteltu ja järjestelmällisesti toteutettu. Toimihenkilö on priorisoinut kalenterinsa myös kirkkaana mielessä olevien tavoitteiden pohjalta, jotka antavat suuntaviivat sille, mikä on erityisen tärkeää ja minkä voi hoitaa viimeiseksi. Hyvä ajanhallinta vaikuttaa merkittävästi myös työterveyteen ja osaamisen kehittämiseen.

Kysymyksellä 21 mittasin, kuinka hyvin Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden työntekijät hallitsivat työtehtäviensä määrää. Kokemusta mittasin viisiportaisen Likertin asteikon avulla, jossa ykkönen tarkoittaa ”hallitsen huonosti” ja viisi ”hallitsen hyvin”.

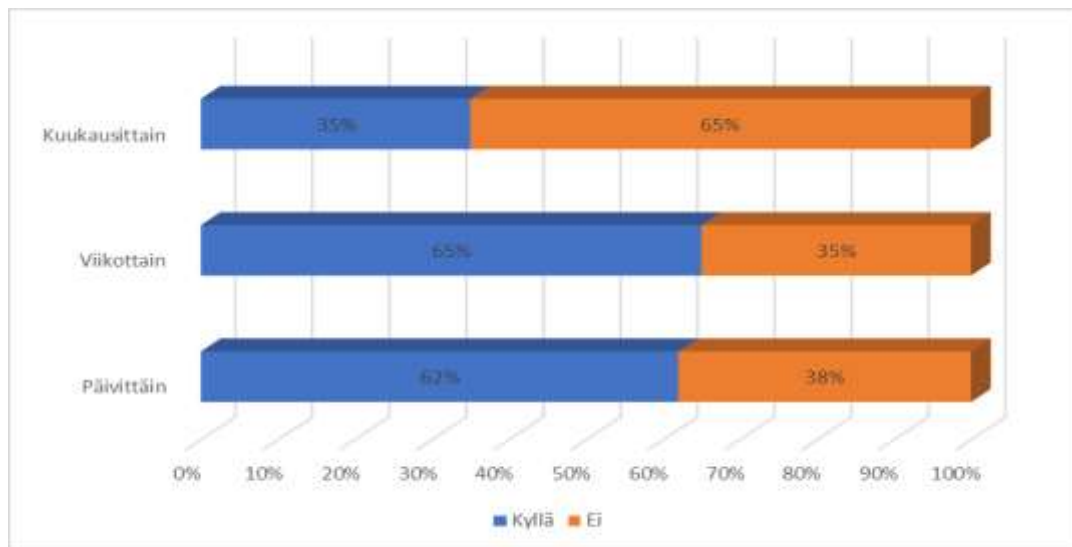
Koko joukon vastauksissa keskiarvo oli lähes neljä, mikä tarkoittaa, että toimihenkilöt kokevat hallitsevansa työtehtävänsä melko hyvin. Ristiintaulukoin kysymyksen työkokemuksen kanssa, jotta sain esille auttaako suurempi työkokemus hallitsemaan työmäärää paremmin. (Kuvio 10) Hypoteesini piti suurimmaksi osaksi paikkansa. Toisen vaihtoehdon valitsivat vain 1-5 ja 6-10 vuotta työskennelleet toimihenkilöt. 11-15 ja 16-20 vuotta työskennelleet valitsivat vain positiivisia vaihtoehtoja. Yli 20 vuotta työskennelleet kuitenkin valitsivat ainoana ryhmänä myös ensimmäisen vaihtoehdon, mikä tarkoittaa, että he kokevat hallitsevansa työtehtäviään huonosti. Työ määrän hallintaan vaikuttaa toimihenkilön rooli, osaamisen taso ja ikä. Myös mahdollisuus omaksua uusia tehokkaampia toimintatapoja ja johtaa itseään ovat merkittävässä roolissa omien työtehtävien hallinnassa. Jos työtehtäviä on paljon, tulisi toimihenkilöllä olla hyvä paineensietokyky ja kyky tehdä vain yksi asia kerrallaan. Myös se, että toimihenkilö pystyy keskittymään työhönsä täysillä vaikuttaa merkittävästi tehokkuuteen. Niin kuin kysymyksestä 11 kävikin ilmi, usein enemmän työkokemusta omaavilta pyydetään apua ja heitä konsultoidaan useammin.



Kuvio 10. Työvuosien vaikutus kokemukseen, kuinka toimihenkilö hallitsee työtehtävien määrää

Kysymyksellä 22 selvitin, kuinka moni toimihenkilöstä hallitsi työtehtäviään kalenterin avulla. Lisää kalenterin hyödyntämisestä päivä-, viikko- ja kuukausitasolla kerrotaan luvussa 2.3. Toimihenkilöt käyttivät kalenteria pääsääntöisesti hyvin ahkerasti. (kuva 11) 62% toimihenkilöistä merkitsivät tehtävänsä päivittäin kalenteriin. Päivätasolla kalenterin käyttäminen tehostaa työpäivää ja tekee näkyväksi päivän työnkuorman. Vaikka päivätason suunnittelu vie hieman enemmän aikaa, on se kuitenkin erityisen

kannattavaa työn tehokkuuden ja tehtävienhallinnan kannalta. Viikottasolla kalenteria käytettiin eniten. 65% toimihenkilöistä katsoivat työtehtäviään kalenterista viikottasolla. Kun kalenteriin merkitään työtehtävät viikottasolla, saa toimihenkilö hyvän kokonaiskuvan tulevasta viikosta. Kuukausitasolla kalenterin hyödyntäminen on haastavinta ja vain 35% toimihenkilöistä toteuttivat sitä. Pitkällä aikavälillä tapahtumien merkitseminen on aina epävarmaa, mutta antaa kuitenkin jonkunlaisen kuvan siitä, kuinka paljon työtehtäviä on jo valmiina ja kuinka paljon on mahdollista ottaa tulevana kuukautena niitä lisää.

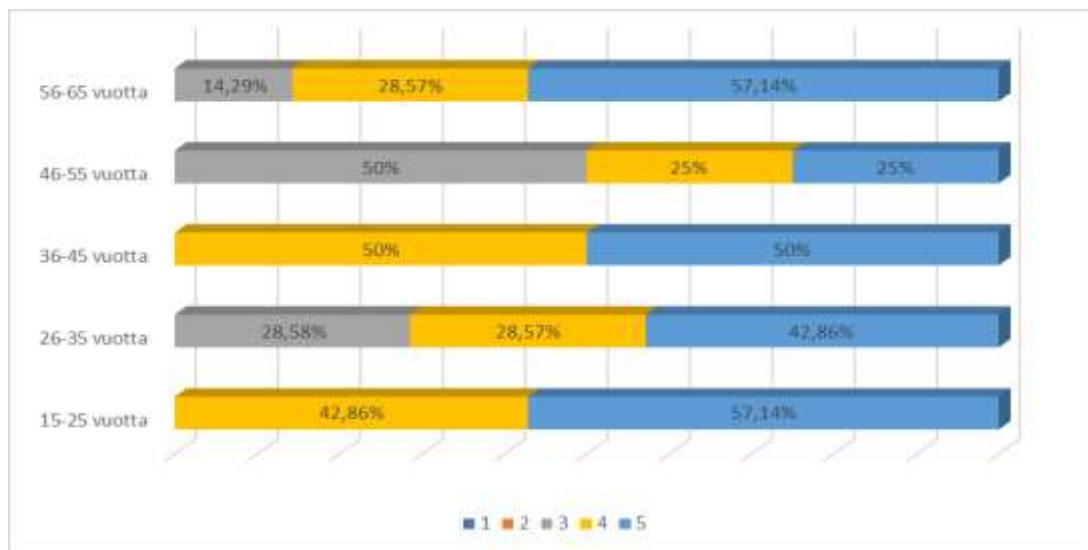


Kuvio 11. Toimihenkilöiden työtehtävien suunnittelu kalenterin avulla

Asiakaspalvelutyö on hektistä ja kalenterimerkinnot muuttuvat usein kuluvan päivänkin aikana. Esimerkiksi asiakkaiden kiireelliset ongelmat ja tiukat aikataulut kiristävät jo aikaisemmin suunniteltua päiväaikataulua. Tämän vuoksi on tärkeää jättää aikataulu jo lähtökohtaisesti sen verran väljäksi, että yllättävätkin työtehtävät saadaan hoidettua. Kysymyksessä 23 kysyin, jättävätkö toimihenkilöt aikaa yllättäville, kiireellisille työtehtäville vai täyttyykö heidän kalenterinsa jo ennalta sovituista tehtävistä. 53% toimihenkilöistä jätti kalenteriin aikaa, jolloin he pystyvät hoitamaan myös yllättäviä työtehtäviä. Tämä lisää koko tiimin joustavuutta, helpottaa yksilön työnkuormaa ja vähentää työstressiä. Lisäksi organisaatio välttyy suurilta ylityökorvauksilta ja asiakastyytyväisyys paranee, kun palvelu on nopeaa ja laadukasta.

5.4 Osaaminen

Finanssiala muuttuu nopeasti ja toimihenkilöiden on opeteltava jatkuvasti uusia asioita, jotta pystyvät pysymään kehityksessä mukana. Alalle tulee koko ajan uusia digitaalisia sovelluksia ja palveluita sekä laki velvoittaa toimihenkilöitä toimimaan tietyllä tavalla. Ainut ratkaisu pysyä mukana kiihtyvässä muutoksessa ja kilpailussa on kiinnostus itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseen.



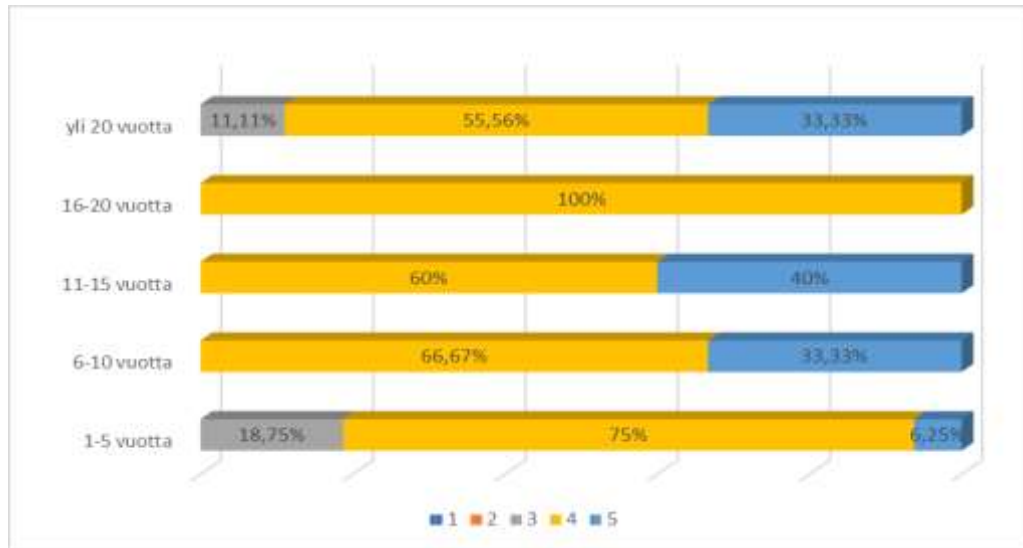
Kuvio 12. Toimihenkilön iän vaikutus halukkuuteen kehittää itseä jatkuvasti

Kysymys 20 mittasi sitä, kuinka kiinnostuneita toimihenkilöt ovat kehittämään itseään ja oppimaan jatkuvasti uutta. Halukkuutta mitattiin asteikolla, jossa ykkönen merkitsi ”en yhtään halukas” ja vitonen ”erittäin halukas”. 50% vastaajista oli erittäin halukkaita kehittämään itsensä. Noin 35% vastasi kohdan neljä ja loput antoivat neutraalin vastauksen. Ristiintaulukoin vastaukset iän kanssa, sillä hypotesini oli, että nuoremmat ihmiset olisivat olleet halukkaampia oppimaan uutta ja kehittämään itseään, kuin vanhemmat ihmiset. (Kuvio 12) Erot olivat hyvin pieniä, sillä viidennen kohdan vastanneita oli yhtä paljon nuorimmassa ja vanhimmassa ikäluokassa. 46-55 vuotiaat olivat kaikista haluttomimpia kehittämään itseään. Puolet heistä vastasi kohtaan neljä ja viisi ja loput antoivat neutraalin vastauksen. Yleisesti kuitenkin tulokset olivat hyvin positiivisia ja toimihenkilöt olivat hyvin halukkaita kehittämään itseään.

Kysymys 19 mittasi toimihenkilöiden mielipidettä siitä, tarjoaako organisaatio sopivan määrän informaatiota ja koulutusta. Mielipidettä mitattiin asteikolla, jossa ykkönen merkitsi ”liian vähän” ja vitonen ”liian paljon”. Itsensä johtamisen yksi haaste on varmasti

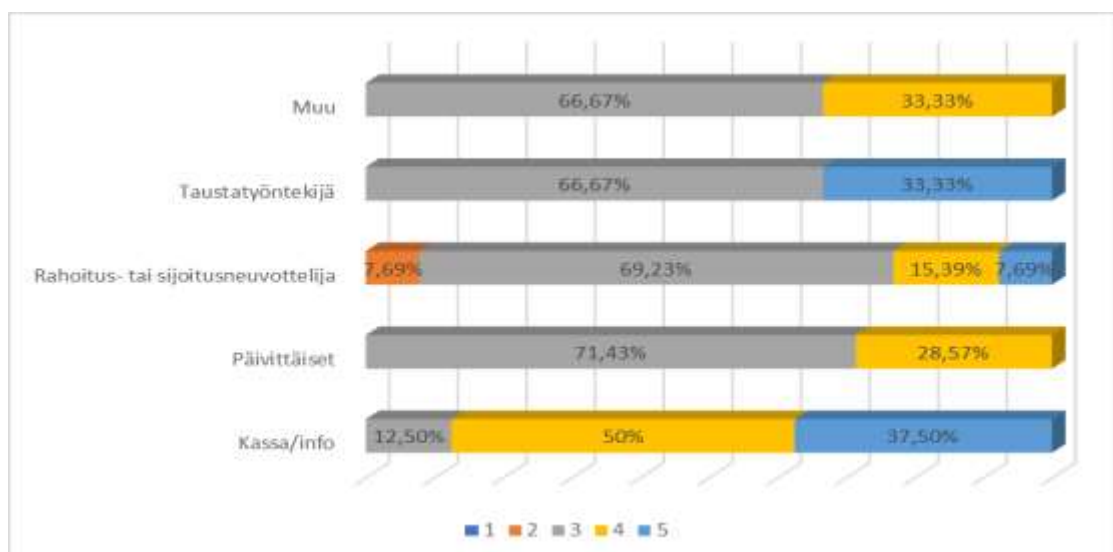
tiedon tulva ja suurten kokonaisuuksien sisäistäminen. Lain velvoittavien muutoksien opetteluun lisäksi organisaatio vaatii, että toimihenkilöt opiskelevat hyvin paljon erilaisia verkkokursseja ja katsomaan säännöllisesti videoita, joilla kerrotaan finanssialan ja OP Ryhmän uudet tuulet. Vastaukset jakautuivat laajasti. Vastausten keskiarvo oli lähes 3. Ensimmäisen ja toisen vastauksen valitsi yli 32% vastaajista. Neutraalin vastauksen antoi noin 47% ja loput lähes 21% vastasivat neljännen tai viidennen vaihtoehdon. Pääosin vastaajat ovat siis hyvin tyytyväisiä nykyiseen informaation määrään, vaikka sitä onkin tarjolla paljon. Niin, kuin kysymyksen 20 vastauksesta jo näimme toimihenkilöt ovat hyvin tiedon janoisia ja halukkaita oppimaan uutta.

Kysymys 17 mittasi, kuinka hyvin toimihenkilöt kokivat osaavansa työtehtävänsä. Koke-
musta mitattiin asteikolla, jossa ykkönen merkitsi ”huonosti” ja vitonen ”hyvin”. Koko
joukosta noin 20% oli sitä mieltä, että he osaavat työtehtävänsä hyvin. Noin 67% vasta-
sivat kohdan neljä ja loput antoivat neutraalin vastauksen. Kukaan ei siis vastannut koh-
tiin yksi tai kaksi, mikä kertoo myyntiyrityksien korkeasta ammattitaidosta ja organisaa-
tion antamasta tuesta osaamisen kehittämiseen. Ristiintaulukoin kokemuksen osaami-
sesta työkokemuksen kanssa, nähdäkseni korreloiko useat työvuodet positiivisen koke-
muksen kanssa. (Kuvio 13) Vähiten työkokemusta omaavat henkilöt antoivat eniten
neutraaleja vastauksia. Vähäinen työkokemus siis selkeästi lisäsi epävarmuutta osaami-
sesta. Parhaat tulokset tulivat kuitenkin 11-15 vuotta työskenneiltä, eikä eniten työkoe-
musta omaavilta henkilöiltä. 11-15 vuotta työkokemusta omaavista 40% vastasi osaa-
vansa työtehtävänsä hyvin ja 60% kohtaan neljä. Tämän selittää se, että tällä ikäluokalla
on jo hyvin paljon työkokemusta ja hiljaista tietoa, mutta työtavat eivät kuitenkaan ole
muuttunut työvuosien aikana niin merkittävästi, ettei kehityksessä ei ole ollut niin vaikea
pysyä mukana. Yli 20 vuotta työskennelleet ovat työaikansa aikana joutuneet muokkaa-
maan työtapojaan niin paljon, että kehityksen mukana on varmasti ollut vaikeampi pysyä.
Heistä noin 11% antoikin neutraalin vastauksen.



Kuvio 13. Työkokemuksen vaikutus siihen, kuinka hyvin toimihenkilö kokee osaavansa työtehtävänsä

Kysymys 18 mittasi sitä, kuinka toimihenkilöt kokevat oman työnsä haastavuustason. Kokemusta mitattiin asteikolla, jossa ykkönen merkitsi ”liian haastavaa” ja vitonen ”kaipaavansa lisää haasteita”. Koko joukon vastauksissa keskiarvo oli 3,53 ja mediaani 3. Noin 55% vastasi neutraalin vastauksen, mikä tarkoittaa, että toimihenkilöt ovat tyytyväisiä nykyiseen haastavuustasoonsa. Kukaan ei vastannut, että työ olisi liian haastavaa, mutta noin 3% vastasi kohdan kaksi. Noin 15% koki kaipaavansa lisää haasteita ja loput vastaajista vastasi kohdan neljä. Pääosin toimihenkilöt olivat kuitenkin hyvin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen tai halusivat hieman lisähaasteita työhönsä.



Kuvio 14. Roolin vaikutus kokemukseen työn haastavuustasosta

Ristiintaulukoin kokemuksen työn haastavuudesta roolin kanssa nähdäkseni, että onko työtehtävillä vaikutusta kokemukseen. (Kuvio 14.) Rooli kassa/info kaipasi kaikista eniten lisähaasteita. Tämä rooli on kaikista helpoiten ja nopeimmin omaksuttavissa. Roolissa saa paljon toistoja jo yhden päivän aikana ja perusasiat opitaan nopeasti. Tämän vuoksi varmasti monta vuotta samassa roolissa olleet kaipaavat työhönsä lisähaasteita. Rahoitus- tai sijoitusneuvottelijoiden roolissa oli kaikista eniten hajontaa. Heistä noin 8% vastasivat, että työ on haastavaa. Noin 70% antoi neutraalin vastauksen ja loput kokivat tarvitsevansa lisähaasteita jossain määrin. Sijoitus- ja rahoitusneuvottelijan rooli vaatii paljon perehtymistä, opiskelua ja työvuosia, jotta työ tulee rutiiniksi ja osaaminen kattavaksi. Näihin rooleihin laki on asettanut korkeat vaateet organisaation lisäksi. Laaja vastausjakauma siis varmasti pitkälti johtuu työkokemuksen määrästä kyseisessä roolissa. Pääasiallisesti kuitenkin kaikissa muissa rooleissa, paitsi kassa/info oltiin tyytyväisiä nykyiseen vaatavuustasoon.

5.5 Organisaation vaikutus toimihenkilöiden itsensä johtamiseen

Kysymyksessä 24 kartoitin, mitkä asiat ovat Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöiden mielestä hyvin ja mitkä asiat tukevat työn itsenäistä tekemistä ja kehittämistä. Kysymys oli avoin ja vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa ajatuksena lomakkeelle. Vastauksista nousi parhaiten esille kolme asiaa; hyvä tiimihenki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja esimiehen hyvä luottamus alaisiinsa.

Toimihenkilöt olivat erittäin tyytyväisiä tiimihenkeen. 56% vastaajista nosti esille työkaavereiden tuen sekä hyvän yhteishengen. Toimihenkilöt kokivat, että kollegoilta on helppo pyytää apua ja heidän kanssaan on helppo keskustella niin töihin, kuin vapaa-aikaankin liittyvistä asioista. Vaikka itsensä johtaminen, itsenäisesti työskentely ja itseohjautuvuus ovat nykypäivänä erittäin tärkeitä taitoja, on hyvin harvoin tilanteita, joissa aidosti täytyy toimia tai työskennellä täysin itsenäisesti. Kukaan ei toimi täysin tyhjiössä yksin, vaan työkaverit ja esimiehet ovat kuitenkin aina jollakin tavalla mukana ja läsnä työpäivissä. Usein avun pyytäminen ja tavoitteiden kertominen on silti haastavaa ja sitä ujostellaan. On kuitenkin erittäin tärkeää, että tukea on helppo tarvittaessa pyytää. Keskusteleminen sekä ajatusten jakaminen ongelmatilanteissa usein ratkaisee ongelman helpommin. Tutkija Napoleon Hill (1937) tutki menestyneitä yhdysvaltalaisia ja huomasi, että parhaiten työelämässä pärjänneet ihmiset eivät olleetkaan huippuälykkäitä, vaan he olivat kerän-

neet lähipiiriinsä sellaisia ihmisiä, joilla oli heiltä puuttuvaa osaamista. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää kuunnella kaikkia roolista tai työkokemuksesta riippumatta sekä koota monimuotoisia projektiryhmiä, jossa kaikkien osaaminen otetaan huomioon. Näin saadaan aikaan mahdollisimman tehokas ja ammattitaidoltaan laaja-alainen työryhmä, joka pystyy nostamaan esille epäkohtia ja keksimään niihin rakentavia kehitysehdotuksia. (Pihlaja, 2018, 162-163)

Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja fyysiseen työpaikkaan nousivat esille 35% vastauksista. Esimerkiksi mahdollisuus etätööhön ja oman kalenterin hallintaan nostettiin monessa vastauksessa esille. Tähän liittyi myös vahvasti kokemus siitä, että esimies luottaa alaisiinsa ja antaa heille reilusti vastuuta omasta työstään. Esimiehen antama luottamus tuli esille 41% vastauksista. Luottamuksen osoittaminen kertoo arvostuksesta työntekijää kohtaan ja siitä, että esimies uskoo työntekijän suoriutuvan tehtävistään itsenäisesti. Esimerkiksi etätöylupa antaa työntekijälle enemmän mahdollisuuksia sovittaa työ ja muu elämä yhteen. Se myös korostaa vastuuta siitä, että työaika käytetään tehokkaasti ja tehtävät tulevat laadukkaasti tehtyä. Kun esimies antaa vapauden alaiselle hallinnoida kalenteriaan vapaasti ja tehdä isoja päätöksiä itsenäisesti osoittaa se luottamusta. Luottamus kannustaa ja motivoi parempaan työnsuoritukseen, sekä sitouttaa työntekijät työhön ja organisaatioon paremmin. Usein etätöpäivinä työskennelläänkin jopa tehokkaammin, kuin konttorilla. Tosin tähän myös vaikuttaa hiljaisuus ja vähäiset keskeytykset, kun työkaverit eivät ole vieressä. Molempipuolisesta arvostuksesta kielii myös käytöstavat työpaikalla. Asiallinen käyttäytyminen ja kanssakäymisen perusasiat tervehtimisestä lähtien, ovat tasa-arvon ja positiivisen työkuultuurin perusta. (Työterveyslaitos 2018)

Kysymyksessä 25 kysyin, missä asioissa toimihenkilöiden mielestä työpaikalla olisi kehitettävää, jotta organisaatio tukisi mahdollisimman hyvin itsensä johtamista ja itsenäistä työntekoa. Kysymys oli avoin ja jokainen sai vapaasti kertoa omat ongelmakohtansa. Vastaukset jakautuivat hyvinkin laajalle, eikä vastauksista tullut esille yhtä epäkohtaa yli muiden. Suurimpina ongelmina nousi esille puutteellinen työergonomia, mahdollisuus liukuvaan työaikaan ja työnkiertoon, parempi työrauha, tiedon huono kulku, perehdytyksen puutteellisuus sekä vähäinen palautteen saaminen.

Ergonomian määritelmä on laaja, sillä se käsittää niin fyysisen, kognitiivisen ja organisatorisen ergonomian. Kognitiivista aivoergonomiaa avataan luvussa 2.2. Organisatorinen ergonomia tarkoittaa teknisten ja sosiaalisten järjestelmien yhteensovittamista. Etenkin henkilöstön, työprosessin, työkokonaisuuksien ja työajan suunnittelussa on tärkeää, että

sovellukset ja ohjelmat ovat helppokäyttöisiä ja sopivat juuri kyseessä olevalle organisaatiolle. Fyysisellä ergonomialla taas tarkoitetaan työn toiminnan sopeuttamista ihmisen anatomisten ja fysiologisten ominaisuuksien mukaisiksi. Tavoitteena on, että työ ei kuormita huonojen asentojen, välineiden, ympäristön tai työmenetelmien vuoksi elimistöä liikaa. Lisäksi myös työskentelyjaksojen ja tauotusten määrittäminen helpottaa työn kuormaa ja suorituskykyä. Organisaatio voikin kehittää työtä ja työolosuhteita ergonomian suunnittelulla. On tärkeää, että työtilat, välineet, työtavat ja hankinnat suunnitellaan jo etukäteen niin, että niitä voi mahdollisimman moni hyödyntää. Esimerkiksi sähköpöydät, säädettävät näytöt, monipuolinen valikoima tuoleja sekä hyvät kuulokkeet, hiiret ja näppäimistöt helpottavat näyttöpäätetyön ergonomiaa merkittävästi. (Työterveyslaitos)

Ergonomia auttaa osaltaan myös työrauhan saavuttamisessa. Kun avokonttori suunnitellaan niin, että jokaisen työpisteen ympärillä on tarpeeksi korkeat äänieristävät sermit ja esimerkiksi kuulokkeissa on vastamelun vaimennin, helpottaa ergonomia omalta osaltaan keskittymään ja unohtamaan ympärillä olevat työkaverit. Lisäksi tulisi olla työtiloja, joihin toimihenkilö voisi mennä oven taakse rauhoittumaan, jos melu kasvaa avutiloissa liian suureksi. Esimiehen olisi myös hyvä keskustella jokaisen työntekijän kanssa työrauhan tärkeydestä ja työkaverin huomioimisesta, jotta kaikilla on mahdollisuus keskittyä ja työhönsä tasa-arvoisesti.

Liukuva työaika ja työnkierto nousivat myös esille vastauksissa. Nämä helpottavat etätöiden tapaan vapaa-ajan ja työajan yhteensovittamista. Liukuvalla työajalla tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi sovituisissa rajoissa päättää itse töihin tulon ja kotiin lähdön ajankohdasta. Lain mukaan liukuvassa työajassa työntekijä saa halutessaan venyttää työpäiväänsä enintään kolme tuntia pidemmäksi, kuin normaali työpäivän pituus. Jonain päivänä työntekijä voi siis päättää tekevänsä lyhyemmän päivän ja toisinaan taas pidemmän. Työnkierolla taas tarkoitetaan konttorien välistä yhteistyötä, joka taas tuo vaihtelua työntekijälle ja lisää koko organisaation tasoista ryhmähenkeä ja läpinäkyvyyttä.

Hyvä ja avoin informaation kulku sitouttaa, motivoi ja tuo työntekijöiden ja koko organisaation parhaat kyvyt esille. Sisäisen viestinnällä on siis tiedottamisen lisäksi myös muita funktioita. Hyvin toteutettu viestintä lisää yhteishenkeä, vuorovaikutusta ja me-henkeä. Koska sisäisen viestinnän merkitys organisaation menestymiselle on merkittävä, sen kehittäminen on aina ajankohtaista. Käytännössä sisäinen viestintä on vuorovaikutusta esimerkiksi sähköpostin, Teamsin, Skypen, Intran, tiedotustilaisuuksien ja kokousten välityksellä. Sisäinen viestintä onkin onnistunut, kun toimihenkilö kokee olevansa asioista

perillä ja hän voi keksittyä ydintehtävänsä, kun voi luottaa, että tärkeistä asioista tiedotetaan kaikille asianomaisille. Viestintää voikin kehittää pohtimalla onko informointi tarpeeksi kattavaa ja läpinäkyvää. Myös viestinnän sävyyn on syytä kiinnittää huomiota. On tärkeää pohtia, onko sävy motivoiva vai latistava ja tuleeko viestistä pääpointti oikealla tavalla esille. Sisäiseen viestintään on esimiesten lisäksi hyvä osallistaa koko organisaatio. Kun kaikilla on mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään ja kokemuksiaan on viestintä avointa ja toisten kokemusten pohjalta kaikilla on mahdollisuus oppia ja kehittyä.

Jotta oman osaamisen kehittäminen olisi mahdollista tulisi jokaisen saada kattava perehdytys aina työtehtävän vaihtuessa. Perehdytystäkin tärkeämpää itsensä johtamisen kannalta on jatkuvan rakentavan palautteen saaminen, kehuja unohtamatta. Parhaimmillaan palaute antaa energiaa, synnyttää työn imua ja lisää halua kehittyä. Palauteen saaminen on merkki siitä, että toimihenkilön työ on huomattu. Vaikka itsenäistä työtä arvostetaan, on toimihenkilön itseluottamukselle ja ammattitaidon kehittymiselle tärkeää, että esimies kuitenkin seuraa työn tuloksia ja antaa niistä palautetta. Jos toimihenkilö ei saa palautetta kokee hän usein, että työ on merkityksetöntä, joka taas vähentää työmotivaalia ja hyvinvointia sekä halua kehittyä. Jatkuva palautteen saaminen tukee toimihenkilön työidentiteettiä eli omaa ajatusta siitä, minkälainen työntekijä hän on. Myös työkaaveilta saatu kannustava palaute luo työpaikalle henkisesti turvallisen ilmapiirin. (Sarkinen, 2017)

6 LOPPUPÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET

Finanssialan murros vaatii toimihenkilöä muokkaamaan työtapoja ja erityisesti kehittämään itsensä johtamisen taitoa. Asiakkaat asioivat pääsääntöisesti digitaalisissa kanavissa ja palvelut ovatkin siirtyneet pääsääntöisesti verkko- ja puhelin neuvotteluihin. Asiakaskäyttäytymisen muutos antaa mahdollisuuden etäpäiviin, liukuvaan työaikaan ja työnkiertoon. Kun työ ei ole enää aika- ja paikkasidonnaista, se avaa uuden mahdollisuuden itsenäiseen työhön ja omaan kalenterin hallintaan. Nykypäivän esimies ei enää sanele työpäivän kulkua, vaan jokaisen on aikataulutettava tehtävät itsenäisesti. Esimiehet arvostavat, kun toimihenkilöt pystyvät selviytymään työtehtävistään omistamallaan ammattitaidolla, sekä käyttämällä itsenäistä harkintaa ja päätöksentekokykyä. Itseohjautuvan organisaation ajatuksena onkin, että se toimihenkilö, jolla on kattavin ammattitaito, pääsee mukaan päätöksentekoon, eikä päätökset enää tule vain ylhäältä alas. Nykypäivänä itsensä johtamisen taitoa arvostetaan ja toimihenkilöille annetaan vapaammat kädet oman työn hallintaan.

Opinnäytetyöni tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöt kokevat itsensä johtamisen pääasiallisesti työkyvyn, aivoergonomian, ajanhallinnan ja osaamisen näkökulmasta. Tutkimukseni pohjalta tavoitteena oli löytää keinoja ja toimintatapoja, joilla toimihenkilöt voisivat helpottaa itsensä johtamista. Aloitin kyselylomakkeen kokoamisen haastatteleamalla muutamaa toimihenkilöä. Haastattelut antoivat kattavan kuvan siitä, millä tasolla itsensä johtaminen on ja kuinka se yleisesti koetaan Lounaismaan Osuuspankissa. Haastatteluiden pohjalta sovelsin itsensä johtamista juuri finanssialalle ja erityisesti Lounaismaan Osuuspankin käytänteisiin. Kyselylomakkeesta tuli onnistunut ja se mittasi juuri niitä asioita, kuin oli tarkoitus. Jos kysely toistettaisiin, se tulisi kuitenkin jakaa isommalle otokselle. Esimerkiksi koko pankin kattava kysely antaisi luotettavamman kuvan siitä, kuinka se koetaan eri konttoreissa ja vaativuus luokissa. Lisäksi työkokemus- ja ikäluokkiin saataisiin laajemmin mielipiteitä, kun nyt suurin osa vastaajista oli hyvin nuoria ja vähän työkokemusta omaavia.

Tulokset olivat pääsääntöisesti hyvin positiivisia ja itsensä johtamiseen on tietoisesti kiinnitetty huomiota niin organisaation, kuin toimihenkilöidenkin osalta. Lounaismaan Osuuspankin myyntiyksiköiden toimihenkilöt kokivat työnsä hyvin merkitykselliseksi, mikä lisää halua kehittyä ja toteuttaa työ mahdollisimman laadukkaasti ja tehokkaasti.

Toimihenkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hän saa hyödyntää omaa ammattitaitoaan, työ on henkilökohtaisten arvojen mukaista, sekä se vaikuttaa positiivisesti ympäristöön. Työn merkityksellisyys vaikuttaa yksilötason lisäksi myös koko organisaatioon. Tiimin tasolla tärkeitä on yhteiset tavoitteet ja vastuun jakaminen, kun taas organisaatio-
tasolla puhutaan missiosta ja siitä, miksi yritys on tärkeä laajemmassa kuvassa. Työn merkityksellisyys luo siis pohjan itsensä johtamisen taidolle ja koko organisaation menestykselle. Esimiesten tulisikin tehdä töitä sen eteen, että kokemus työn merkityksellisyydestä olisi korkealla tasolla roolista riippumatta.

Kyselyssäni painotin työkykyyn liittyvistä seikoista erityisesti työstressiä. Tuloksista kävi ilmi, että mitä vähemmän työkokemusta toimihenkilö omasi, sitä enemmän hän stressasi työasioita vielä vapaa-ajallakin. Työstressi vaikutti kuitenkin yöuniin vain haastavimpien roolien toimihenkilöillä. Kuitenkin kummankin kysymyksen vastauksien keskiarvo oli yli kolme, kun paras mahdollinen olisi ollut viisi. Pääosin tuloksista sai siis kuvan, että työstressi ei ollut myyntiyrityksien laaja-alainen ongelma, vaan se koroistui ainoastaan osalla toimihenkilöistä.

Aivoergonomiaan liittyvät kysymykset saivat selkeästi eniten negatiivisia vastauksia ja se olikin suurin tuloksista löytnyt kehityskohde. Suurin osa eli 70% toimihenkilöistä koki, että työpäivä keskeytyy usein. Mitä enemmän toimihenkilöllä oli työkokemusta, sitä useammin hänen työpäivänsä keskeytyi. Tähän vaikuttaa yhtenä seikkana se, että vähemmän työkokemusta omaavat henkilöt, kysyvät heiltä useammin neuvoa, joka keskeyttää mentorin työn. Toinen kysymys, joka mittasi aivoergonomiaa oli, että saako toimihenkilöt tehtyä yhden asian kerralla alusta loppuun vai huomaavatko he harjoittavansa niin sanottua multitaskingia. Vastaukset myös tähän kysymykseen olivat hyvin negatiivisia. 68% toimihenkilöistä koki, että he harjoittivat multitaskingia usein. Tämä vähentää toiminnan tehokkuutta ja kuormittaa aivoja sekä erityisesti muistia. Kysymys korreloitui roolin kanssa niin, että mitä vaativampi työnkuva oli, sitä useammin edistettiin useaa työtehtävää samanaikaisesti.

Ajanhallintaan liittyvät kysymykset koskivat työtehtävien suunnittelua ja kokemusta työtehtävien määrän hallinnasta. Työtehtävien määrää koettiin hallitsevan hyvin. Keskiarvo oli lähes neljä, kun asteikon paras vaihtoehto oli viisi. Kalenteria käytettiin työpäivien suunnittelussa monipuolisesti. Lisäksi useimmat toimihenkilöstä jättivät kalenteriinsa aikaa yllättäville ja kiireisille työtehtäville. Työtehtävien priorisoinnin osaaminen ja tehokkaan, mutta ei liian kuormittavan työpäivän suunnittelu on itsensä johtamisen tärkeä osa-alue, jonka onnistumisesta hyötyy yksilön lisäksi myös tiimi ja koko organisaatio.

Toimihenkilöt olivat hyvin halukkaita oppimaan uutta ja kehittämään itseään lisää. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat myös osaavansa työtehtävänsä hyvin. Huolimatta suuresta halusta oppia uutta toimihenkilöt kokivat työnsä haastavuus tason pääsääntöisesti sopivaksi. Muuttuvalla finanssialalla halukkuus itsensä kehittämiseen on erittäin tärkeää. Osaava työntekijä on sitoutunut, kokee työnsä palkitsevaksi sekä saa aikaan tulosta. Jotta motivaatio ja halu kehittyä pysyvät yllä tulee työssä olla tarpeeksi haasteita. Lounaismaan Osuuspankin tavoitteet selvästi tukevat toimihenkilöiden kehittymistä, mutta eivät kuormita kuitenkaan liikaa. Osaamisen laajentaminen lisää työn määrän hallittavuutta ja vähentää stressiä. Työ on tehokkaampaa ja itsevarmempaa, kun toimihenkilö on mukavuusalueella. Osaamisen laajentaminen kuitenkin vaatii aina aluksi mukavuusalueelta poistumisen.

Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä kartoitin toimihenkilöiden mielipidettä siitä, mikä organisaatiossa on hyvin ja missä on vielä kehitettävää itsensä johtamisen saralla. Toimihenkilöiden mielestä hyvä tiimihenki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä kokemus, että esimies luottaa alaisiinsa tukivat itsensä johtamisen taitoa. Kehitettäviksi seikoiksi toimihenkilöt nostivat työergonomian, huonon työrauhan, mahdollisuuden vaikuttaa työaikaan, informaation puutteellinen kulun sekä perehdytyksen ja palautteenannon. Organisaatio voi vaikuttaa kyseisiin asioihin monella eri tavalla eivätkä kehityskohteet vaadi suuria investointeja vaan pikemminkin ainoastaan avoimen keskustelun herättämistä. Työergonomiaa ja työrauhaa kehittämällä voisi vaikuttaa suoraan myös parempaan aivoergonomiaan, joka oli tutkimukseni merkittävin kehityskohde.

Itsensä johtamisen neljä peruspilaria on oman toiminnan tunteminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpito. Kun toimihenkilö tiedostaa rutiinomaiset toimintatansa ja ymmärtää niiden pohjalta, kuinka omassa työssä voi lisätä toiminnan tehokkuutta ja järjestelmällisyyttä lisääntyy itsensä johtamisen taito ja erityisesti oman työn hallittavuus. Itsensä johtamisessa ja oman osaamisen kehittämisessä painotetaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä ja lopputuloksena onkin ymmärrettävästi mukavuusalueen laajentaminen. Toimihenkilön olisi kuitenkin hyvä pohtia myös kolme vahvuutta, joilla voi lisätä itsevarmuutta ja onnistumisen kokemuksia. Omien positiivisten puolien arvostaminen lisää tunnetta pärjäämisestä, pätevyydestä sekä pitää yllä motivaation ylläpitäviä voimavaroja. Selkeiden ja realististen tavoitteiden asettaminen ohjaa

töiden priorisointia sekä osaamisen kehittämistä. Suuremmat tavoitteet tulisi pilkkoa pienemmiksi, jotta motivaatio pysyy yllä. Hyvä tavoite vie eteenpäin niin toimihenkilön itseohjautuvuutta, osaamista kuin sisäisen motivaation kasvua.

LÄHTEET

- Aura, O. Ahonen, Q. Hussi, T. Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Viitattu 29.3.2020 https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Duunitori. 2018. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. Viitattu 29.1.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>
- Duunitori. 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä- Nämä 4 asiaa lisäävät merkityksellisyyttä työssä. Viitattu 10.4.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>
- Duunitori. 2019. Tiedätkö mitä tehdä, jos tarvitset apua tai uuvut töissä? Näin varhaisen tuen malli toimii. Viitattu 25.4.2020 <https://duunitori.fi/tyoelama/varhaisen-tuen-malli>
- Finanssiala. 2020. Finanssiala vahvistaa tuottavuutta ja hyvinvointia. Viitattu 29.1.2020 <https://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>
- Koskinen, S. 2017. Aivoergonomia pitää tietotyöläisen terveenä. Viitattu 27.2.2020 <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/aivoergonomia/>
- Ilmarinen. Johda Itseäsi- Jaksu työssä. Viitattu 25.4.2020 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>
- Kaski, S. Kiander, T. 2007 Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen Helsinki: Edita
- Koulutus. 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen? Viitattu 12.3.2020 <https://www.koulutus.fi/op-paat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>
- Manka, M-L. Heikkilä-Tammi, K. Vauhkonen, A. 2012 Työhyvinvoinnin tuloksellisuus Tampere: Tammerprint Oy
- Rytkönen, M. 2019. Itseään johtavien työntekijöiden johtaminen. Viitattu 29.3.2020 <https://www.lmi.fi/itseaan-johtavien-tyontekijoiden-johtaminen/>
- Op.fi. Ketterä toimintatapa. Viitattu 29.1.2020 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- Op.fi. Ryhmän rakenne. Viitattu 29.1.2020 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>
- Op.fi. Tervetuloa asioimaan. Viitattu 29.1.2020 <https://www.op.fi/web/op-lounaismaa/pankin-esitely>
- OP Lounaismaan sisäinen intra
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja- itsetuntemus työyhteisön voimavarana Hämeenlinna: Tammi
- Paju, S. Rieki, T. 2019. Järki Töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas Keuruu: Tuuma
- Pihlaja, S. 2018. Aikaan saamisen taika: Näin johdat itseäsi EU: Atena Kustannus OY
- Laine, J. Lähti, M. Palmu, P. Pääkkönen, Rauno. Suokas, J-P, Toivonen, T. Tuure, V-M. Vesilahti, K. Keskeytykset ja häiriöt toimihenkilötyössä- Toimihenkilötyön häiriöiden esikartoitus. Viitattu 27.2.2020 https://tiedostot.proliitto.fi/tmt/PUBDOC/Tuure_toimihenkilotyön_hairiotekijat.pdf

- Sahimaa, J. 2018. Merkityksellisen työn jäljillä- Miten lisätä merkitystä omaan työhön? Viitattu 11.4.2020 <https://psykologiaa.com/2018/03/28/merkityksellisen-tyon-jaljilla-lisaa-merkitysta-omaan-tyohon/>
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa Helsinki: WOSOYpro
- Sarkkinen, M. 2017 Palaute on työelämän pienin suuri asia. Verkkolehti työpiste. Viitattu 17.5.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan Helsinki: Alma Talent
- Halonen, K. 2016. Psykologinen pääoma tuo tuottavuutta. Viitattu 2.4.2020 <https://www.tek.fi/fi/blogi/kati-halonen/psykologinen-paaoma-tuo-tuottavuutta>
- TEK.FI Rönqvist, K. 2019. Merkityksellisempää työtä. Viitattu 3.5.2020 <https://lehti.tek.fi/tyoelama/merkityksellisempaa-tyota>
- Trainer4You. 2015. Taukoliikunta tavaksi. Kauneus & Terveys- Lehti. Viitattu 13.4.2020 <https://www.terve.fi/artikkelit/taukoliikunta-tavaksi>
- Työterveyslaitos. Työn imu. Viitattu 26.2.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Työterveyslaitos. Kognitiivinen ergonomia. Viitattu 27.2.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. Elintavat ja hyvinvointi. Viitattu 12.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus. Viitattu 16.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Työterveyslaitos. 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. Verkkolehti työpiste. Viitattu 24.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>
- Työterveyslaitos. Uni ja palautuminen. Viitattu 17.5.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>
- Työterveyslaitos. Ergonomia. Viitattu 24.4.2020 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>
- Vilka, H. 2007 Tutki ja Mittaa Helsinki: Tammi
- Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. Sosiaaliset suhteet. Viitattu 12.4.2020 <https://www.yths.fi/terveys tieto/mielenterveys/sosiaaliset-suhteet/>

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitkä itsensä johtamisen osa-alueet koet työssäsi tärkeäksi?
2. Miten koet työterveyden vaikuttavan itsensä johtamiseen?
3. Miten koet aivoergonomian vaikuttavan itsensä johtamiseen?
4. Miten koet ajanhallinnan vaikuttavan itsensä johtamiseen?
5. Miten koet laaja-alaisen osaamisen ja jatkuvan kehittämisen merkityksen itsensä johtamisen taidossa?
6. Mitkä asiat työpaikallasi on hyvin ja tukevat itsesi johtamista?
7. Missä asioissa työpaikallasi olisi mielestäsi kehitettävää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin itsesi johtamista?
8. Miten työpaikkasi voisi mielestäsi tukea sinua taidokkaaseen itsensä johtamiseen?

Liite 2. Kyselylomake

Itsensä johtaminen

1. Minkä ikäinen olet? *

- 15-25 vuotta
- 26-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta
- Yli 65 vuotta

2. Mikä on roolisi? *

- Kassa/Info
- Päivittäiset
- Rahoitus- tai sijoitusneuvottelija
- Taustatyöntekijä (olen pääsääntöisesti asiakkaisiin yhteydessä puhelimitse)
- muu

3. Mikä on sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies
- Muu

4. Mikä on korkein koulutus jonka olet käynyt? *

- Peruskoulu
- Ylioppilastutkinto
- Ammattillinen perustutkinto
- Ammattikorkeakoulututkinto
- Yliopistotutkinto

5. Kuinka kauan olet työskennellyt finanssialalla? *

- 1-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16-20 vuotta
 yli 20 vuotta

Itsensä johtaminen omassa roolissa

Työterveys itsensä johtamisen tukena

6. Kuinka merkittäväksi koet työsi tällä hetkellä? *

1 2 3 4 5

En yhtään merkittäväksi * Erittäin merkittäväksi

7. Kuinka helposti pääset irti työasioista vapaa-ajalla? *

1 2 3 4 5

Pohdin työasioita kotona * En pohdi työasioita kotona

8. Menettkö usein yöunesi työstressin takia? *

1 2 3 4 5

Menetän usein * En menetä koskaan

9. Kuinka koet palautuvasi työpäivästä? *

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

Erittäin huonosti * Erittäin hyvin

10. Pidätkö työpäiväsi aikana lounas- ja kahvitauon? *

 Kyllä Ei*Aivoergonomia itsensä johtamisen tukena*

11. Keskeytykö työsi usein työpäiväsi aikana? *

1 2 3 4 5

Keskeytyy usein * Ei keskeydy usein

12. Pystytkö keskittymään yhteen asiaan kerrallaan vai huomaatko usein tekeväsi monia asioita yhdenaikaisesti? *

1 2 3 4 5

Saan tehtyä asian kerralla alusta loppuun * Huomaan tekeväni useita asioita yhtäaikaa

13. Minkälaisia keinoja sinulla on keskittymisen helpottamiseksi ja tehokkuuden tehostamiseksi? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

14. Oletko ottanut joitakin seuraavista (voit valita useita) aivoergonomian työpajoissa kerrotuista aivojen hyvinvointia lisäävistä tavoista säännölliseen käyttöösi? (Terveystalon työterveyspsykologi Ava Numminen-Päiväläisen pitämät työpajat tammi-helmikuussa 2020) *

 Tietoinen hengittäminen kiireen kesyttäjänä

- Katseen nostaminen päätteeltä (katso kauas, anna silmäluomien "lurpsahtaa")
- Taukojen pitäminen työpäivän aikana (nouse ylös ja venyttele)
- Kännykän käytön vähentäminen (esim. 2h ennen nukkumaanmenoa)
- Unen määrän lisääminen

15. Kuinka koet seuraavat itsensä johtamista edistävät asiata vapaa-ajalla? *

| | Kyllä | Ei |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Koen, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen syöväni terveellisesti vapaa-ajalla * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen liikkuvani tarpeeksi vapaa-ajalla * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen, että minulla on voimaannuttavia harrastuksia * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Koen, että ystävät ja läheiset tukevat minua * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Osaaminen itsensä johtamisen tukena

16. Mitä väyliä koet / tunnistat olevan olemassa osaamisesi kehittämiseksi? (voit valita useita) *

- Viikkokeskustelut esimiehen kanssa
- Osaamis- ja kehityskeskustelut
- Oma aktiivisuus osaamistarpeiden esilletuomiseksi
- Yhteydenotto henkilöstöhallintoon
- OP Ryhmän koulutustarjontaan tutustuminen esim. Jopossa
- Muu, mikä?

17. Kuinka hyvin tunnet osaavasi työtehtäväsi? *

1 2 3 4 5

Huonosti * Hyvin

18. Onko työsi haastavuustaso sinulle oikea? *

1 2 3 4 5

Liian haastavaa * Kaipaen lisää haasteita

19. Tarjotaanko sinulle mielestäsi sopiva määrä koulutusta ja informaatiota? *

1 2 3 4 5

Liian vähän * Liian paljon

20. Kuinka halukas olet kehittämään itseäsi ja oppimaan jatkuvasti uutta? *

1 2 3 4 5

En yhtään halukas * Erittäin halukas

Ajanhallinta itsensä johtamisen tukena

21. Tunnetko hallitsevasi työtehtäviesi määrää hyvin? *

1 2 3 4 5

Hallitsen huonosti * Hallitsen hyvin

22. Suunnitteletko työtehtäviäsi kalenterin avulla? *

| | Kyllä | Ei |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
| Päivittäin * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Viikottain * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kuukausittain * | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Jätätkö kalenteriin aikaa yllättäville kiireellisille työtehtäville, vai täyttyykö kalenterisi joka päivä pelkillä aikaisemmin sovituille pakollisilla tehtävillä? *

Jätän aikaa yllättäville tehtäville

- Kalenterini täyttyy aiemmin sovitulla tehtävillä

Itsensä johtaminen ja organisaatio

24. Mitkä asiat ovat työpaikallasi hyvin ja tukevat työsi itsenäistä tekemistä ja kehittämistä? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

25. Missä asioissa työpaikallasi olisi mielestäsi kehitettävää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin itsesi johtamista ja itsenäistä työntekoa? *

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |