

Pankin esimiehen ajankäytönhallinta itsensä johtamisen keinoin

Jenni Naukkarinen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020
Liiketalouden-ala
Tradenomi (AMK)

Tekijä(t) Naukkarinen, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2020
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Pankin esimiesten ajankäytönhallinta itsensä johtamisen keinoin		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marianne Ekonen		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä <p>Finanssiala on viime vuosina uusiutunut hurjaa vauhtia. Toimintaympäristöä muokkaavat erilaiset megatrendit kuten teknologian kehitys, kiristynyt sääntely, työn tekemisen muuttuminen, kilpailun lisääntyminen ja asiakaskäyttäytymisen muutokset. Tutkimusten mukaan tulevaisuudessa korostuvat hyvät esimiestäidot, itsensä johtamisen taito sekä ajankäytön hallinta. Itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta eivät ole pelkästään tärkeitä työelämätaitoja, vaan ne on myös onnistunutta elämänhallintaa työpaikan ulkopuolella.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista on onnistunut ja hyvä ajankäytönhallinta pankin esimiehen työssä. Tutkimuksessa paneuduttiin kokonaisvaltaisesti esimiesten ajankäyttöön itsensä johtamisen teemojen kautta ja pyrittiin sitä kautta selvittämään, mitkä seikat tukevat sekä haastavat ajankäyttöä. Tutkimuksen johtopäätöksissä esimiehille koottiin kehitysehdotuksia, joiden avulla he voisivat tehostaa ajankäyttöään.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen haastatteluista saatua aineistoa. Koronan aiheuttamien poikkeusolojen vuoksi tutkimuksessa yhdistyivät kaksi tutkimusmenetelmää, jotka olivat puhelimitse tehty puolistrukturoitu teemahaastattelu ja strukturoitu sähköpostikysely. Teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin yleiskielellisesti, mikä mahdollisti informaation säilymisen ja näin helpotti vertailua.</p> <p>Tutkimus osoitti, että käsiteltävä aihe oli tärkeä ja ajankohtainen. Tutkimuksen perusteella esimiesten ajankäyttö oli yleisesti hyvällä tasolla, mutta joitakin ajankäytön hallinnan haasteita havaittiin. Aikavarkaat, delegoinnin puute, keskeytykset, kiire ja stressi luovat omat haasteensa työpäiviin, joita vastaan hyödynnettiin työtehtävien priorisointia, kalenterin hyvää hallintaa, itsetuntemusta sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin ylläpitämistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, itsensä johtaminen, ajankäyttö, ajanhallinta		
Muut tiedot		

Author(s) Naukkarinen, Jenni	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 63	Permission for web publication: x
Title of publication Bank supervisors' time management through self-leadership		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ekonen, Marianne		
Assigned by -		
Abstract <p>In recent years, the financial sector has changed rapidly. The operational environment is being shaped by different megatrends. Such as technological developments, increased regulation and competition. There have also been changes in customer behavior and working habits. According to research good managerial skills, self-leadership and time management are traits that are further emphasized in the future. Self-leadership and time management are not just important working life skills, but they also assist in coping outside of work.</p> <p>The goal of the research was to determine what kind of time management is successful among managers working in the financial sector. The research focused holistically on supervisors' time management through self-leadership themes. The Themes were then used to determine which factors support and challenge time management. In the conclusion suggestions were given to supervisors on how they can improve their time management.</p> <p>The study was conducted as qualitative research. Data gathered from interviews was analyzed. Due to the state of emergency caused by COVID-19, two different research methods were implemented; a semi-structured theme interview done over the phone, and a structured email questionnaire. Theme interviews were recorded and transcribed, which made comparison between the interviews easier.</p> <p>The research pointed out that the topic is important and current. According to research, supervisors' time management overall was on a good level. However, some challenges were acknowledged. Time theft, lack of delegation, interruptions, hurry and stress create challenges to daily work. Prioritization of work, good management of calendar, self-knowledge and personal sense of well-being were perceived as important factors in tackling the challenges of time management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, self-leadership, time management		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Pankin ala.....	5
2.1	Pankkitoiminnan alku	5
2.2	Pankin ala nyt	5
2.3	Vaikutukset työhön	7
2.4	Tulevaisuudessa tarvittavat taidot.....	8
3	Esimiestyö	10
3.1	Esimiehen tehtävät.....	10
3.2	Esimiehen rooli ja arvot.....	11
4	Itsensä johtaminen	12
4.1	Itsetuntemus	13
4.2	Tunneäly	14
4.3	Stressin hallinta	15
4.4	Henkilökohtainen hyvinvointi	17
5	Ajankäyttö.....	20
5.1	Kiire.....	20
5.2	Aikavarkaat.....	22
5.3	Ajankäytön tehostaminen	24
5.4	Delegointi	25
6	Tutkimusasetelma	27
6.1	Tutkimuksen tavoitteet	27
6.2	Tutkimusongelma	27
6.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	28
6.4	Aineistonkeruumenetelmät	29
6.5	Aineiston analyysimenetelmät.....	32
6.6	Luotettavuustarkastelu	34

7	Tutkimustulokset	35
7.1	Haastateltavien taustatiedot.....	36
7.2	Itsensä johtaminen.....	37
7.3	Henkilökohtainen hyvinvointi	38
7.4	Esimiesten ajankäyttö	40
8	Johtopäätökset	47
8.1	Kehittämisehdotuksia.....	53
9	Pohdinta	58
	Lähteet	61
	Liitteet	65
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	65
	Liite 2. Strukturoidun sähköpostikyselyn runko	66
	Liite 3. Ajankäytön seurantalomake (tulostettava versio).....	67
	Liite 4. Haastateltavien saatekirje.....	68
	Kuviot	
	Kuvio 1. Finanssialaan vaikuttavia trendejä.....	6
	Kuvio 2. Yleisoaamisalueet finanssialalla.....	9
	Kuvio 3. Stressioireet.....	16
	Kuvio 4. Työtehtävien jaottelu	25
	Kuvio 5. Haastattelun pääteemat	31
	Kuvio 6. Opinnäytetyön teoriaviitekehys	36
	Kuvio 7. Työtehtävien priorisointi työkalu	54
	Kuvio 8. Palaverien tehostaminen	57
	Taulukot	
	Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot	36

1 Johdanto

Elämme tällä hetkellä aikaa, jossa työelämää havisuttavat erilaiset muutokset (Saksi 2013, 11). Finanssiala on viime vuodet uudistunut hurjaa vauhtia etenkin teknologiakehityksen myötä. Pankkien toimintaa ohjailevat lisääntynyt sääntely ja megatrendit, kuten toimialojen integroituminen, kilpailun kiristyminen, globalisaatio sekä asiakaskäyttäytymisen muutos. (Finanssialan kyvykkyydet 2012, 14.) Samaan aikaan alalle nousee uusia palveluntarjoajia, jotka ohjaavat toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja samalla asettavat uusia vaatimuksia tuotekehityksen osalta. (Retail Banking 2020 2014.)

Tulevaisuuden näkymät vaativat myös esimiestyöltä uudistumista sekä haastavat työn tekemisen rakenteita. Työelämän ikärakenteiden muuttuminen, nuoremman sukupolven uudenlaiset asenteet työelämään, kansainvälisyyden korostuminen sekä etätöiden lisääntyminen luovat uudenlaisia osaamistarpeita ja toimintamalleja alalle. (Rajander-Juusti 2012, 20.) Uudistumisen edellä voidaan tarvita hyvinkin ripeätä reagointia, joka edellyttää esimieheltä hyvää itsensä johtamisen taitoa.

Toimintaympäristön muuttuminen edellyttää myös organisaation, esimiehen ja työnteon yhteisöjen ajanhallinnan keinojen risteyttämistä. Ajan ollessa rajallinen resurssi jostakin tulee yleensä luopua, jotta kaikkein tärkeimmät asiat tulevat tehdyksi. (Janhonen, Toivanen, Viljanen & Yli-Kaitala 2016.) Aikaa ei voi kirjaimellisesti hallita, mutta tarkoitamme ajankäytön hallintaa, kun puhumme siitä, miten ihmiset aikansa käyttävät. Vaikka aikaa ei voi hallita, voimme kuitenkin löytää aina parempia ja tehokkaampia tapoja suorittaa päivän tärkeimpiä tehtäviä. (Pausch 2008.)

Ajanhallinta on taito, jota voidaan kehittää. Siinä on kyse oman toiminnan suunnittelusta ja itsensä johtamisesta. Työtehtäviä tehostetaan, työpaikalla tulee jatkuvia keskeytyksiä, erilaisia palavereja on pitkin päivää ja sähköposti täyttyy viesteistä. Monesti voidaan kokea, että kiire ja puutteellinen ajanhallinta johtuvat ulkoisista tekijöistä, mutta kaikki lähteekin esimiehen kyvystä johtaa itseään.

Organisointikyky, stressinhallinta, henkilökohtainen hyvinvointi, aikavarkaiden selätys, delegointi, kalenterin hallinta ja tehtävien priorisointi näyttelevät tärkeää roolia esimiehen jokapäiväisessä työssä.

Tässä opinnäytetyössä on lähdetty pohtimaan muuttuvan työelämän kautta, minkälaisia ovat esimiesten tulevaisuudessa tarvittavat taidot. Useissa eri tutkimuksissa käy ilmi, että tulevaisuudessa yhä enemmän korostuvat juurikin esimiestaidot, itsensä johtamisen taidot sekä ajankäytön hallinta (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 11–12; Karhunen 2018).

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaista on hyvä ajankäytön hallinta pankin esimiehen työssä. Tästä tutkimusongelmasta on johdettu tutkimuskysymykset jotka, auttavat ratkaisemaan, mitkä ovat työpäivän oleelliset toimet ajankäytön kannalta sekä mitkä ovat ajankäytön hallintaa tukevat toimet ja sen suurimmat haasteet.

Työn teoreettinen viitekehys keskittyy pankinalaan, esimiestyöhön, itsensä johtamiseen sekä ajankäyttöön. Ajankäyttöön perehdytään tarkemmin aikavarkaiden, ajankäytön tehostamisen, delegoimisen sekä kiireen hallinnan kautta. Ajankäytön teoriassa myös työtehtävien priorisointi nousee useasti esiin.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen osallistui kuusi pankin esimiestä, jotka työskentelivät keskijohdon sekä ylemmän johdon tehtävissä ja joilla nähtiin olevan tarpeeksi kokemusta esimiestyöstä. Haastateltavat olivat kahdesta eri organisaatiosta ja toimipaikat sijoittuivat ympäri Suomea. Koronapandemian tuomien haasteiden vuoksi haastatteluista puolet suoritettiin sähköpostikyselyinä ja puolet haastateltiin puhelimitse.

2 Pankin ala

2.1 Pankkitoiminnan alku

Pankit ovat näkyneet Suomen katukuvassa jo 1820-luvulta lähtien, jolloin ensimmäiset säästöpankit perustettiin. Ensimmäiset kiinnitysluottolaitokset ja liikepankit perustettiin 1960-luvulla, mutta rahoitusmarkkinoiden vähitellen vapautuessa 1980-luvulla markkinoille tuli uusia toimijoita, kuten ulkomaisia sekä kotimaisia uusia pankkeja ja pankkiiriliikkeitä. Kunnes 1990-luvun alkupuolella pankkirakenne muuttui huomattavasti, jolloin konttoreiden ja henkilöstön määrä väheni valtavasti. Tähän pankkikriisiin johtivat 1980-luvun lopulla talouden ylikuumeneminen ja valuuttaluotonannon riskien toteutuminen sekä 1990-luvun alun lama. (Kontkanen 2015, 13.)

Toinen merkittävä tapahtuma 1990-luvulla oli, kun kaksi suurinta Suomessa toimivaa liikepankkia fuusioitui 1995, eli Suomen yhdyspankki ja Kansallis-Osake-Pankki. Tämä osaltaan johti fuusiokehitykseen, jolloin pohjoismaissa rajoja ylittäviä pankkikonserneja syntyi. Myös suurena rakenteellisena muutoksena on pidetty pankki- ja vakuutustoiminnan yhdistymistä, kun molempia on alettu harjoittamaan samassa konsernissa. (Kontkanen 2015, 13.)

2.2 Pankin ala nyt

Finanssisektorin perustoimintaperiaatteet eivät ole muuttuneet sitten 1800-luvun, mutta toimialan rakenteet ovat muuttaneet muotoaan. Markkinatilannetta muokanneet fuusiot sekä irtautumiset ovat herättäneet keskustelua mm. finanssiyrityksien koon merkityksestä, eikä finanssialaa jo pitkään havisuttaneelle murrokselle näy loppua. (Saksi 2013, 11.) Finanssialalla etenkin asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat voimakkaassa muutoksessa digitalisaation myötä, minkä vuoksi koetaan yhä enemmän, että ala ei ole enää asiakaslähtöinen. Kuitenkin asiakkaiden vaatimukset palvelun laadun, ajallisen saatavuuden ja joustavuuden suhteen kasvavat yhä enemmän, koska suuri osa palveluista on siirretty asiakkaiden

itse hoidettavaksi verkkoon. (Rajander-Juusti 2015, 4.) Kuviossa on nimetty finanssialaan vaikuttavia megatrendejä.



Kuvio 1. Finanssialaan vaikuttavia trendejä (Finanssialan kyvykkyydet 2012, 14, muokattu)

Perinteistä vähittäispankkitoimintaa uhkaavat myös erilaiset pienemmät toimijat. Nämä uudet palveluntarjoajat ohjaavat osaltaan toimintaa yhä asiakaslähtöisemmäksi, koska asiakkaiden vaatimukset palveluista ja asiakaspalvelusta kasvavat, ja samaan aikaan asiakkaiden luottamus on alenemassa. Retail Banking 2020- raportissa on nimetty kuusi menestystekijää vuodelle 2020: liiketoimintamallin kehittäminen asiakaskeskeisemmäksi, jakeluverkoston optimointi, liiketoimintamallin yksinkertaistaminen, datan ja informaation parempi hyödyntäminen, innovaation edistäminen sekä riskien ja säännösten ennakoiva hallinta. (Retail Banking 2020 2014.)

2.3 Vaikutukset työhön

Tulevaisuuden näkymät asettavat runsaasti vaatimuksia uudistumiselle etenkin esimiestyössä, mutta samalla se haastavat myös työn tekemisen rakenteita. Työelämän ikärakenteiden muuttuminen, nuoremman sukupolven uudenlaiset asenteet työelämään, kansainvälisyyden korostuminen sekä etätöiden lisääntyminen luovat uudenlaisia osaamistarpeita ja toimintamalleja alalle. Rajander-Juusti (2012, 20) kuvailee tulevaisuuden työn muistuttavan kurinalaisen orkesterisoiton sijaan yhä enemmän jazz-improvisaatiota, jolloin abstraktiotason kasvaessa työtä on yhä vaikeampaa nuotittaa ennalta. Työtä tehdään yhä kasvavissa määrin isommissa tiimeissä yksilösuoritusten sijaan, minkä vuoksi työn sisällöt ja säännöt tulee määritellä uudelleen. Samanaikaisesti työpaikoilla on astumassa uusia näkemyksiä omaavia työntekijöitä, kun yhä useampi työhön palkattu on Y-sukupolven edustaja ja samalla myös Z-sukupolven edustajat raivaavat tietään työelämään. Tämän myötä työnantajan on pystyttävä pitämään kiinni ikääntyvistä työntekijöistä sekä samalla huolehtia, että uuden ikäluokkien edustajat pysyvät motivoituneena. (Rajander-Juusti 2012, 20.)

Y-sukupolven työura tulee olemaan hyvin erinäköinen kuin tällä hetkellä työpaikalla enemmistöä edustavien X-sukupolven, eli 1960- ja 1970-luvulla syntyneiden. Y-sukupolven edustajalle työelämä tarjoaa valinnanvapautta, eli mahdollisuutta kilpailuttaa työpaikkoja, hylkiä epäpäteviä esimiehiä tai jopa siirtyä hetkellisesti työelämästä pois, jos elämä tarjoilee jotain mielenkiintoisempaa. Nämä 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälissä syntyneet arvostavat itseohjautuvuutta sekä kokevat tuovansa lisäarvoa yritykselle, minkä vuoksi heille on luotava edellytykset sisäiselle motivoitumiselle. Nuoret haluavat luoda itsensä kehittämiselle nousujohtaisen kehityskaaren, jolloin myös palautteenannon merkitys esimiestyössä kasvaa. Palaute viestii työntekijälle, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. (Rajander-Juusti 2012, 20-22.)

Työelämä 2020 -hankkeen myötä on myös tutkittu millaiselta työ finanssialalla näyttää tulevaisuudessa. Hyvinvoiva finanssiala –hanke selvitti 2015 tehdyllä

Muuttuva työ finanssialalla -kyselytutkimuksella, miten finanssialan henkilöstö kokee työelämää ja omaa työtään koskevat muutokset. Hankkeen tavoitteena on parantaa finanssialan tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisätä alalla työskentelevien työhyvinvointia. Tutkimukseen osallistui 3 019 finanssialalla työskentelevää henkilöä, niin pankki-, rahoitus-, kuin vakuutussektorilta. Vastajat koostuivat asiantuntijoista, toimihenkilöistä, esimiehistä sekä ylimmän johdon tehtävistä. Haastatteluun osallistuneista 70% oli naisia ja 30% miehiä. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 2, 22.)

Tutkimuksesta käy ilmi, että finanssialan tulevaisuutta ja työskentelyä kuvastaa henkilöstön näkökulmasta vahvasti moniosaamisen tarve, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, uusien palvelukanavien tuleminen ja digitaalisten taitojen välttämättömyys. Vastanneista 90 % oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiesten roolissa valmentavan johtamisen taidot korostuvat tulevaisuudessa, kun tiimit yhä enemmän koostuvat erialojen ammattilaisista. Tulevaisuuden tiimit voivat koostua esim. mobiilipalvelujenkehittäjistä, myyntivalmentajista, verotusasiantuntijoista. Lisäksi 82 % vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pankki- ja vakuutusalan yritysten yhteistyö muodostaa uudenlaisia rakennejärjestelyitä, minkä kautta haetaan lisää tehokkuutta. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 5–6.)

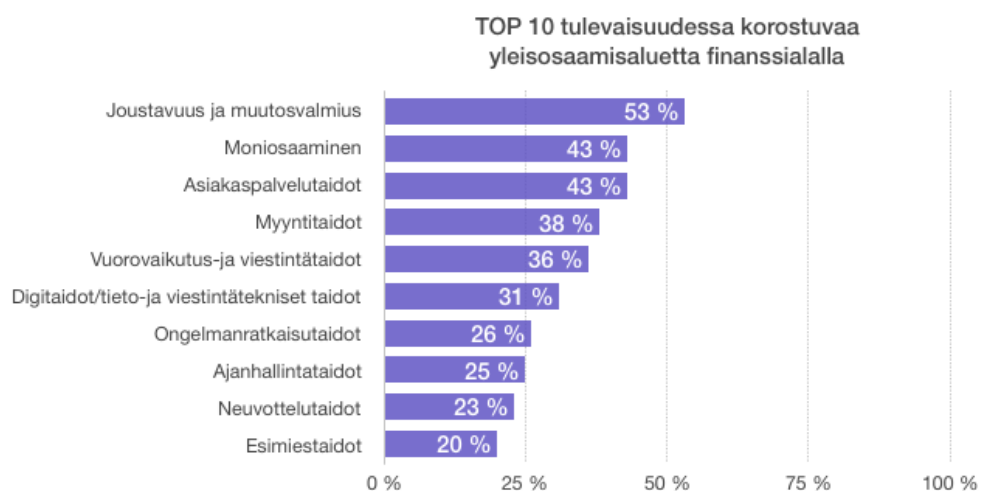
Työhyvinvoinnin näkökulmasta oleellimmat tekijät pankki- ja vakuutusalan tulevaisuudessa olivat mm. työn vaatimusten ja palkan tasapaino, hyvä esimiestyö, työn ja arjen yhteensovittaminen, avoin työskentelyilmapiiri sekä motivoivat tavoitteet. Vastaajista 40 % piti tärkeänä myös vaikutusmahdollisuuksia oman työn ja työympäristön kehittämiseen, mikä jäi listauksessa kuudennelle sijalle. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 11.)

2.4 Tulevaisuudessa tarvittavat taidot

Karhusen (2018) mukaan Finanssiakatemian vuonna 2018 teettämässä kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat finanssityön kannalta tärkeimmät taidot tulevaisuudessa. Kyselyyn vastasi 650 alan ammattilaista, opiskelijaa sekä opetushenkilökuntaa. Kyselyssä vastaajien tuli valita viisi tärkeintä ominaisuutta

reilun kolmenkymmenen ominaisuuden joukosta. Kun eniten ääniä saaneita ryhmiä luokiteltiin samaa sukua oleviksi kokonaisuuksiksi, nousi itsensä johtamisen taidot suurimmaksi kokonaisuudeksi. (Karhunen 2018.)

Työelämä 2020 -hankkeeseen kuuluvassa tutkimuksessa myös haluttiin selvittää tarkemmin mitkä yleisosaamisalueet korostuvat tulevaisuudessa finanssialalla. Kuvioista voimme nähdä yleisosaamisalueiden sijoittumisen kyselyn vastauksien perusteella.



Kuvio 2. Yleisosaamisalueet finanssialalla (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 12, muokattu)

Kyselyyn vastanneiden mukaan seuraavien kymmenen vuoden aikana eniten korostuvat joustavuus, moniosaaminen sekä asiakaspalvelutaidot. Tuloksista käy myös ilmi että, 25 % vastanneista nostavat esiin ajanhallinnantaidot, sekä 20 % kokee esimiestaitojen korostuvan myös tulevaisuudessa. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 11–12.)

3 Esimiestyö

Siellä missä on ihmisiä tai yhteisö, on myös johtaja. Ensimmäisiä kirjoituksia johtajuudesta on löydetty jo ennen ajanlaskun alkua Kreikasta ja Roomasta. Nykypäivänäkin johtamisesta on julkaistu paljon erilaisia teoksia ja määritelmiä, mutta yksinkertaistettuna johtajuudella tarkoitetaan ihmisten johtamista kohti yhteisiä päämääriä. (Saksi 2013, 13–15.)

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Voidaan katsoa, että ihmisten johtamisella tarkoitetaan vaikuttamista ja asioiden johtamisella toimeenpanevana. (Saksi 2013, 14.) Voidaan myös yleisesti katsoa, että johtamisessa on olemassa kolme eri tasoa: strateginen, taktinen sekä operatiivinen. Tavallisesti ylin johto vastaa strategisesta tasosta, keskijohto taktisesta sekä työnjohto operatiivisesta tasosta. Jokaiseen tasoon kuuluu myös arjen esimiestyö, mikä sisältää vuorovaikuttamista ja yhteistyötä alaisten kanssa. (Aarnikoivu 2013, 14.)

Jos johtamista ajatellaan mahdollisimman yksinkertaisesti, sen voidaan katsoa olevan kykyä saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla ja sen kautta saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Johtajuudessa on kyse ihmisistä, jolloin johtajan tehtävä on luoda työskentelylle parhaat mahdollisuudet. Hyvä johtaja osaa nostaa ihmisestä esiin hänen parhaat puolet ja tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia. (Saksi 2013, 16–17.)

3.1 Esimiehen tehtävät

Mitä esimies tekee työntäjän näkökulmasta? Esimiehen tehtävä on moninainen, mutta pääasiassa se on palkattu tehtäväänsä tulevia haasteita silmällä pitäen, kuten uudistamaan ja kehittämään, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään tulosta. Lisäksi esimies toimii työnantajan edustajana suhteessa työntekijöihin. Esimies toimii myös suunnan näyttäjänä organisaatiossa ja kohdistaa henkilöstön energian strategisesti oikeisiin kohteisiin. (Salminen 2014, 49.)

Viimeisen 20 vuoden aikana työskentelytavat ja työ itsessään on kokenut paljon muutoksia, jolloin myös esimiestyö on muuttanut muotoaan. Tiimityöskentely ja asiantuntijuus on lisääntynyt merkittävästi organisaatioissa, samalla toimintaa kehitetään yhä enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Tämän ansiosta myös työntekijöiden itsenäisyys on lisääntynyt ja hierarkkisuus on väistymässä. (Serrat 2017, 337.) Finanssialalla tämä ei ole laisinkaan uutta tietoa, kuten ”Muuttuva työ finanssialalla”-tutkimuskin sen osoittaa. Tutkimuksen mukaan tiimit tulevat tulevaisuudessa muodostumaan yhä moninaisemmasta ammattiosaamisesta sekä monikanavaisuudesta, jolloin myös esimiehen rooli voidaan katsoa yhä tärkeämmäksi. Samaisessa tutkimuksessa työntekijöistä 56 % nosti esiin hyvän esimiestyön merkityksen työhyvinvoinnin kannalta, sen ollessa toiseksi oleellisin tekijä työn vaatimusten ja palkan tasapainon jälkeen. (Muuttuva työ finanssialalla 2015, 3–11.)

3.2 Esimiehen rooli ja arvot

Maailman muuttuessa esimiesten roolin on huomattu olevan kriittinen organisaatioiden toiminnan kannalta. Useiden tutkimusten mukaan sen katsotaan olevan erittäin ratkaisevassa roolissa työntekijöiden työpaineiden selättämisen ja työmotivaation kannalta. Katsotaan että esimies vaikuttaa työyhteisöönsä kaikella mitä hän tekee tai jättää tekemättä, minkä vuoksi myös esimiehen oma motivaatio, sitoutuneisuus tehtävään sekä valmiudet nousevat tärkeään arvoon. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Esimies joutuu työssään kohtaamaan jatkuvia yllätyksiä ja häiriötekijöitä. Työ on jatkuvaa reagoitua, johon voi kohdistua myös paljon ristiriitaisia paineita ja odotuksia. (Aarnikoivu 2010, 33.) Tämä saattaa saada esimiehen pohtimaan omia arvojaan ja sitä, miten ne näkyvät omassa työssä. Eteen voi tulla paljon käskyjä ja toimeksiantoja ylempää, jotka eivät välttämättä vastaa omaa ajatusmaailmaa, tai mihin ei voida itse vaikuttaa. Omat arvot toimivat energian ja motivaation perustana, minkä vuoksi ne on tärkeä nostaa korkeaan arvoon. Lyhyellä tähtämellä arvojen vastainen työskentely voi toimia, mutta jos työ on tasapainoissa oman arvomaailman

kanssa, on mahdollista valjastaa koko toimintaenergia toiminnan taakse, ja tällä on myös suuri merkitys siinä, millainen esimies henkilöstä kehittyy. (Salminen 2014, 354–355.)

Jotta esimies voi keskittyä siihen kaikkein oleellisimpaan, hänen tulee osata johtaa itseään ja tiedostaa että se on yhtä tärkeä tehtävä kuin muutkin esimiestehtävät. Itsensä johtamista voidaan pitää esimiehen oikeutena ja velvollisuutena. Itsensä johtaminen on myös samalla vastuullisuutta itseään ja muita kohtaan. Itsensä johtamista voidaan pitää niin fyysisenä hyvinvointina kuin myös henkisenäkin. Siihen liittyy paljon oman nykytilanteen ja tavoitetilan pohtimista, ajan ottamista itselleen, pysähtymistä sekä reflektointia. Tämän lisäksi sen avulla voidaan mennä motivaation alkulähteille ja pohtia työn mielekkyyttä, omia vahvuuksia ja kehityskohteita sekä miten esimies voi onnistua parhaiten tehtävässään. (Aarnikoivu 2013, 123–124.)

4 Itsensä johtaminen

”Jotta voit johtaa muita, sinun tulee osata johtaa ensin itseäsi” kuuluu tunnettu sanonta, mikä yhdistetään itsensä johtamisen käsitteeseen. Itsensä johtaminen on itsetuntemuksen ja hyvän elämän perusta, minkä mukaan ainoastaan opettelemalla tuntemaan itsensä ja ohjaamalla itseään, on mahdollista löytää omat vahvuutensa ja itsensä toteuttamisen keinot. Se ei kuitenkaan ole pelkästään itseään huomioivaa toimintaa, vaan myös huomioonottavaa vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Kun opitaan tuntemaan ja hallitsemaan itseään, opitaan saman aikaisesti paljon myös toisista ihmisistä. (Salmimies 2008, 21–23.)

Itsensä johtaminen on suhteellisen uusi länsimaisen tieteen alue, minkä englanninkieliset termit self-management ja self-leadership otettiin käyttöön 1980-luvulla (Sydänmaanlakka 2010, 27). Itsensä johtaminen on vasta lähimenneisyydessä noussut perinteisten johtamistutkimuksien rinnalle, jotka ovat aiemmin kohdistuneet lähinnä yksilöiden ja tiimien johtamiseen. Organisaatioiden madaltumisen ja itsensä ohjautuvuuden kasvun kautta on lisätty ymmärrystä siitä, että itsensä johtaminen on

tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää ja että siihen tulee panostaa enemmän. Tutkimusten mukaan hyvä itsensäjohtamistaito korreloi positiivisesti sekä ammatilliseen sekä henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Hyvällä itsensä johtamisella pyritään parempaan itsetuntemukseen, hyödyntämään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja minimoimaan heikkoudet. (Sydänmaanlakka 2010, 43–44.)

4.1 Itsetuntemus

Itsetuntemusta pidetään itsensä johtamisen kulmakivenä. Itsetuntemuksen voidaan ajatella tarkoittavan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista, siten että voidaan toteuttaa ihmisen koko potentiaali. Salmimies (2008, 22) tuo esiin ihmisen olemuksesta näkökulman, jossa ihminen mielletään ajattelevaksi, tuntevaksi ja tahtovaksi olennoiksi. Kun on löydetty tasapaino näiden kolmen perusulottuvuuden välille, se edistää mielekkään ja menestyksekkään elämän rakentamista. Ainoastaan opettelemalla tuntemaan ja ohjaamaan itseään, on mahdollista löytää omat vahvuutensa ja itsensä toteuttamisen keinot. (Salmimies 2008, 22–23.)

Itsetuntemuksen avulla ihminen voi tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä sekä lisätä tietoisuutta omista tunnetiloista ja voimavaroista (Salmimies 2008, 43). Itsehallinta puolestaan auttaa säätelemään sekä kehittämään tunteita, ajattelua ja käyttäytymistä (Lehikko 2016). Itsetuntemuksen lisäksi myös itsensä hallintaa voi parantaa halutessaan, mutta ne ovat myös asioita, jotka rakentuvat ja kehittyvät hiljalleen. Selkeä käsitys itsestään auttaa ilmaisemaan itseään niin, että viesti menee oikealla tavalla perille, jolloin tullaan paremmin ymmärretyksi. (Salmimies 2008, 43.)

Tunteet ja energia

Tunteet ovat mielen merkkejä siitä, teemmekö oikeita vai vääriä valintoja niin psyykkisen kuin fyysisen terveytemme näkökulmasta. Innostuneisuus, itsevarmuus ja euforian tunne ovat tunnetiloja, joita me ihmiset rakastamme, mutta näiden tunteiden tavoitteluun kuuluu suuri määrä energiavaroja. Puolestaan energiaa palauttavia toimia ovat syvähengitys, lyhyetkin tauot sekä rauhoittavat kävelyt ilman ponnistelua vaativaa ajatustyötä. Positiivista ajattelua sekä optimistista

elämänasennetta voi harjoittaa kuten fyysistä kuntoaakin. Harjoitteiden avulla voidaan hellävaraisesti siirtyä negatiivisista tunteista kohti positiivista hyvää energiaa. Tällaisia harjoitteita ja rituaaleja ovat esimerkiksi kävely, mindfulness, venyttely tai vastaava mikrotason palautuminen työpäivän aikana. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 64–65.)

4.2 Tunneäly

Tunneälyn vaikutuksista esimiehen työhön on tehty paljon erilaisia tutkimuksia. Jabe (2017) kertoo teoksessaan, että erään ruotsalaisen Kandidatan tekemän tutkimuksen mukaan ympäri maailmaa korkean älykkyydosamäärän omaavien huippujohtajien erottava tekijä oli tunneäly, mikä osoittautui tutkimuksissa tärkeämmäksi kuin pelkkä älykkyyys. Ruotsalaisen psykologi Margareta Sjölundin mielestä esimies ei voi enää turvautua titteleidensä taakse, vaan hänen tulee olla ihmisenä oma itsesi. (Jabe 2017, 236.)

Tunneäly voi auttaa vähentämään stressiä, parantamaan suorituskkyä ja lisäämään tuottavuutta. Sen avulla on mahdollista myös organisaation sisällä motivoida alaisia, mikä osaltaan helpottaa tavoitteiden saavuttamista. (Batool 2013, 92.) Voidaan katsoa, että sellainen yritys, jonka henkilöstön tunneäly on korkealla tasolla, on kannattavampi, minkä vuoksi kannattaa rekrytoida oikeanlaisia ihmisiä sekä tukea ja kehittää henkilöstön tunneälyä. (Jabe 2017, 236.)

Tunneälyllä on viisi osatekijää. Ensimmäinen osatekijä on intrapersoonalliset kyvyt, jolla tarkoitetaan älyä tuntea itsensä sekä ymmärtämään omia tunteita. Toisena on interpersoonalliset kyvyt, minkä ansiosta osataan toimia toisten kanssa ja ottaa vastuu ihmissuhteista. Kolmas osatekijä on sopeutuminen, minkä avulla pärjätään erilaisissa tilanteissa sekä voidaan olla joustava ja realistinen. Neljäs osatekijä on stressinsietokyky, mikä auttaa selviämään tilanteista, joissa koetaan painetta sekä hallitsemaan tunteita. Viimeisenä on yleinen hyvinvointi, jonka avulla ihminen voi nauttia elämästä ja olla optimistinen. (Jabe 2017, 237–238.)

Persoonallisuus voi pysyä jossain määrin vakiona koko elämän ajan, mutta tunneälyä on mahdollista kehittää (Jabe 2017, 236). Tunneälyn kehittäminen vaatii sitoutumista, kärsivällisyyttä, motivaatiota, itsekuria sekä myös sitoutunutta tukiverkostoa ympärilleen. Tärkeä vaihe tunneälyn kehittämisessä on ottaa vastaan palautetta muilta omasta tekemisestään ja käytöksestä. Palautteen vastaanottaminen voi tuntua ajoittain vaikealle, mutta sen avulla oman tunneälyn kehittämisen voi aloittaa. Myös haastavat ja yllättävät tilanteet toimivat hyvin itsensä kehittämisen pisteinä. Alhaisen tunneälyn omaava ihminen alkaa usein päättömästi toimimaan, mutta tässä kohtaa tärkeintä on pysähtyä ajattelemaan ja kuuntelemaan itseään sekä muita. Korkean tunneälyn omaava henkilö osaa vaikeissakin tilanteissa punnita useita eri vaihtoehtoja ja tapoja toimia. (Lehtinen 2018.)

4.3 Stressin hallinta

Stressi voidaan nähdä lyhytkestoisina annoksina jopa kasvua edistävänä tilana, mutta jos kohtaamme stressaavia asioita jatkuvasti, ilman palauttavaa vaihetta, se voi muuttua krooniseksi tilaksi ja sitä kautta negatiiviseksi stressiksi. Lyhytaikainen stressi puolestaan laittaa ponnistelemaan yli normaalin suoritustason, joka mahdollistaa kehityksen. Ilman pientä ponnistelua ihminen ei kehity vaan jää helposti paikoilleen. Kasvua syntyy palautumisvaiheessa, kun ihminen rentoutuu ja rauhoittuu. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 71.) Puolestaan jatkuvalla kuormittumisella ja pitkäaikaisella stressillä on terveyttä heikentäviä vaikutuksia. Ainainen kiire ja kiireellisten asioiden hoitaminen aiheuttaa stressiä ja uupumusta, jonka seurauksena syke nousee, hengitys kiihtyy, verenpaine kohoaa ja stressihormonien erittyminen lisääntyy. Kuvioista voidaan nähdä millaisia oireita stressi voi aiheuttaa. Aina stressi ei kuitenkaan johdu ulkopuolisista tekijöistä, vaan ihmisillä on olemassa myös synnynnäisiä persoonallisuudenpiirteitä, jotka voivat uuvuttaa ja aiheuttaa stressiä, kuten perfektionismi ja uhrautuvuus. (Salmimies 2008, 108–109.)



Kuvio 3. Stressioireet (Salmimies 2008, 109, muokattu)

Työllä on hyvin suuri merkitys meidän elämässä, ja parhaassa tapauksessa se voi edistää henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Jos ihminen haluaa haastaa itseään hyvällä tavalla, työn on oltava osittain haastavaa tai vaativaa, olematta kuitenkaan raskasta. Oikeassa suhteessa työskentelypaine lisää työmotivaatiota, mutta työssä on kuitenkin oltava tasaisesti myös matalakuormitteisia jaksoja, eikä paineet voi kasvaa kohtuuttomasti. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 72.) Työntekijältä odotetaan nykyään hyvin tehokasta työskentelyä ja hyvää suorituskykyä, mutta stressi voi olla tämän esteenä. Stressi voidaan nähdä motivaatiota heikentävänä seikkana, jolloin ihminen ei voi työskennellä tehokkaasti ja samalla myös päätöksentekokyky huononee, ja tämä puolestaan voi vaikuttaa myös organisaation asettamiin tavoitteisiin negatiivisesti. (Pinki 2020, 163.)

Jos intensiteetti on kova liian pitkään, se voi johtaa pysyvään toimintakyvyn laskuun, ja ihminen voi palaa loppuun. Burnout ei johdu kuitenkaan yksin työstä, vaan siihen vaikuttaa kokonaisvaltainen liian suuri kuormitustila. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 72.) Stressiä aiheuttavat niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Ulkoisia rasitteita voivat olla asiat, joihin emme voi aina itse vaikuttaa ja ne voidaan luokitella kroonisiin sekä akuutteihin. Akuuttia ulkoista stressiä voi aiheuttaa esimerkiksi auton rikkoutuminen tai veroilmoituksen täyttäminen, kun taas kroonista stressiä voi ilmetä pitkäaikaissairaasta läheisestä huolehtiminen. Sisäistä stressiä puolestaan

aiheuttavat meidän sisäiset tekijät, kuten negatiiviset ajatukset ja ahdistavat tunteet. (Salminen & Heiskanen 2009, 26.)

Tapoja hallita stressiä

Stressiä voi hallita monella tapaa. Yksi niistä on huolehtiminen omasta vapaa-ajasta, johon liittyy liikunta, hyvä ajanhallinta, rentoutuminen, lepo ja kulttuuri. Vaikutuksia voi myös lieventää opettelemalla hallitsemaan omaa tietoisuutta. Tietoisuutta lisääviä toimia ovat esimerkiksi asioiden listaaminen, jotka aiheuttavat stressiä ja näin opetella itselle sopivia suojautumiskeinoja stressiä vastaan. Voidaan myös miettiä vaihtoehtoisia tapoja toimia ja etsiä uusia näkökulmia asioihin, vahvistaa sosiaalisia taitoja, parantaa itsetuntemusta, tunnistaa omia rajoja ja asettaa realistisia tavoitteita. (Salmimies 2008, 111.)

Myös pienemmillä teoilla on merkitystä stressin hallintaan. Työelämän rytmi voi olla sellainen, että tulee parin viikon tiukempi työjakso, jonka jälkeen koittaa kevyempi jakso. Kun taas joskus yhden työpäivän aikana voi olla hyvinkin stressaava tunnin pätkä, minkä jälkeen on mahdollisuus taas rentoutua. Työtehtävien aikatauluttamisella ja taukojen pitämällä voi itse vaikuttaa stressiin. Energiatasot on helppo kuluttaa loppuun, jos kulkee palaverista toiseen ilman lepotaukoja. Jopa muutaman minuutin mittainen hengähdystauko palaverien välissä voi vaikuttaa merkittävästi loppupäivän suorituskykyyn. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 73.)

4.4 Henkilökohtainen hyvinvointi

Henkilökohtainen hyvinvointi ei ole yksiselitteinen asia, vaan se voi koostua monesta eri osa-alueesta. Ihmiset ovat usein kiinnostuneita itsensä huolehtimisesta ja haluavat vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa. Salmimies (2008, 61) esittelee kolme edellytystä hyvään työkykyyn, jotka ovat psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi, joita voidaan pitää kokonaiskunnon eri osa-alueina.

Psyykinen hyvinvointi näkyy tyytyväisyytenä elämään, elämänilona ja energisyytenä. Se rakentuu hyvästä itsetunnosta ja itsetuntemuksesta sekä positiivisesta elämän asenteesta. Onnistumisen elämykset ja tunteisiin liittyvät mielihyvän kokemukset

varmistavat psyykkisen toimivuuden. Vuorostaan sitä vähentävät turhaumat, pettymykset ja menetykset, joita voi syntyä niin työelämästä kuin ihmissuhteistakin. (Salmimies 2008, 61–66.)

Fyysiseen hyvinvointiin puolestaan kuuluu liikunta, ravinto, lepo ja palautusjaksot. Hyvällä fyysisellä kunnolla on suotuisia vaikutuksia työkykyyn, toimintakykyyn, mielialaan sekä unen laatuun. Liikunta toimii hyvin myös sairauksien ennaltaehkäisyssä ja niiden hoidossa. Fyysinen aktiivisuus on välttämätöntä ihmisen terveiden rakenteiden ja toimintoja kunnossa pysymisen kannalta. (Salmimies 2008, 66–67.)

Viimeisenä osa-alueena on sosiaalinen hyvinvointi, joka näkyy toimivissa ihmissuhteissa ja perheen hyvinvoinnissa sekä pitää sisällään myös hyvät vuorovaikutustaidot sekä sosiaalisen älykkyyden. Ihminen on sosiaalisesti hyvinvoiva, kun hän kykenee solmimaan myönteisiä ihmissuhteita sekä huolehtimaan niistä eli kokemaan myönteisiä tunne-elämyksiä ja mielihyvää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Salmimies 2008, 68–69.)

Keho ja energia

Fyysisen energisyyden rakennuspalikat ovat terveellinen ruokavalio, riittävä liikunta sekä hyvät yöunet. Nämä ovat monelle täysin tuttuja asioita, kuitenkin usein työpriorisoidaan herkästi terveyden edelle. Ikämme vaikuttaa myös luontaiseen energiantuottoon, sillä se lähtee laskuun jo kolmekymppisenä. Samalla kuitenkin työn ja ruuhkavuosien aiheuttama energian ja jaksamisen tarve kasvaa. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 77.)

Fyysisellä kunnolla on merkittävät vaikutukset emotionaaliseen, sosiaaliseen ja mentaaliseen suorituskykyyn. Teknologian kehitys ja muuttunut maailma mahdollistavat meille sen, että voimme tehdä asioita rasittamatta itseämme fyysisesti, jolloin yhä enenevässä määrin joudumme huolehtimaan fyysisestä kunnostamme liikunnan avulla. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 78–79.)

Omien voimavarojen ja jaksamisen arviointi on hyvin tärkeää, kun elämme jatkuvassa ärsyketulvassa. Mitä enemmän ikää tulee, sitä vaikeammalta voi tuntua palautuminen aikaerosta, yön yli valvomisesta tai pelkästään normaalista työviikosta, ja pahimmillaan edes loma ei korvaa sen hetkistä energiavajetta. Tällöin voimme kuvitella kehomme energiapankkina, joka pelkkien ottojen sijaan kaipaa myös säännöllisiä talletuksia. Otoksi voidaan katsoa erilaiset syyllisyyden tunteet tekemättömistä töistä, liikkumattomuudesta, epäterveellisistä aterioista ja riittämättömästä ajasta perheen kesken. Talletuksiksi katsotaan kaikki ne asiat, joista voimme ammentaa voimavaroja työssä menestymiseen, eli säännöllinen liikunta, energiapitoinen ravinto, rentoutuminen, tauot työssä, ystävät ja perhe, armollisuus itselle sekä riittävä hyvälaatuinen uni. (Rytikangas 2008, 136–137.)

Uni

Unella on suuri vaikutus niin meidän kehoon kuin mieleenkin. Sillä on myös merkittävä rooli rasituksesta ja väsymyksestä palautumiseen. Uni vaikuttaa positiivisesti ihmiskehoon monella tapaa, se vahvistaa vastustuskykyä sekä vaikuttaa elimistön säätelyjärjestelmiin kuten hormoneihin. Samalla se on myös lepoaikaa aivoille, sillä yhden vuorokauden valvominen vastaa yhden promillen humalatilaa, jolloin kyky ajatella ja toimia huononee merkittävästi. (Hagqvist & Kilpinen 2019, 80.) Univaje ei ole pelkästään epäterveellistä, vaan sillä on negatiivinen vaikutus loogiseen ajatteluun, mielentilaan ja tarkkaavaisuuteen, sekä pahimmillaan se voi johtaa jopa ahdistuneisuuteen ja masennukseen. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 80.)

Kuinka paljon meidän sitten tulisi nukkua? 16–60-vuotiaat tarvitsevat laadukasta unta 7–9 tuntia yössä. Jotta vähintään 7 tunnin yöunet voidaan säännöllisesti saavuttaa, se vaatii tietynlaista sitoutumista. Tunti ennen nukkumaan menoa tulisi välttää kuvaruutuja, koska sininen valo viestii aivoille, että aurinko ei olisi vielä laskenut. Lisäksi syömistä kannattaa välttää myös, koska syöminen aktivoi veren ja sokerin kulkua kehossa, jolloin mieli pysyy valppaana. Yksi suuri vihollinen unen saamisen kannalta on liiallinen ajattelu, jolloin kannattaa välttää käsitteellisiä toimintoja ennen nukkumaan menoa. Tällaisiksi toiminnoiksi voidaan luokitella sähköposteihin vastaaminen, vilkas keskustelu ja työnteko. Näiden sijaan kannattaa

ruokkia uneliaisuutta aistipohjaisilla toiminnoilla kuten musiikin kuuntelulla, pienellä kävelyllä tai astioiden pesemisellä. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 81.)

5 Ajankäyttö

Usein kuultu selitys sille, miksi organisaatiossa jää tärkeitä asioita tekemättä, on kiire sekä ajan puute (Aarnikoivu 2013, 123.) Menestyksellisenä itsensä johtamisena pidetään sitä, että osaat laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, mikä tarkoittaa tärkeiden asioiden priorisointia elämässä. Sitoumusten antaminen ja niistä kiinnipitäminen lisää itsekunnioitusta ja on yksi henkisen kasvun kasvupilari. Jotta voidaan hallita ajankäyttöä, sitä tulee ensin tutkia huolellisesti. Vasta huolellisen tutkimisen jälkeen, voidaan suunnitella ajankäyttöä sekä hallita sitä. (Salmimies 2008, 100.)

Ajankäytössä voidaan usein pienen tarkastelun jälkeen nimetä tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Energiaa syöviä häiriötekijöitä ovat erilaiset epäoleelliset puuhastelut, täydellisyyteen pyrkiminen ja muut oleellisiin asioihin keskittymistä häiritsevät tekijät, kuten vapaa-ajalla sosiaalinen media sekä töissä puhelut ja sähköpostit. Tärkeät asiat ei välttämättä tarkoita sitä, että ne olisivat helppoja ja kivoja, vaan usein saatetaan joutua ponnistelemaan niiden eteen. (Salmimies 2008, 100–101.)

5.1 Kiire

Kiire – itse luotua, todellista vai elämme kiireen kulttuurin ympäröiminä? Ei ole lainkaan epätavallista nähdä kollegaa työpaikan käytävillä, jonka tervehdys kuuluu näin ”hei, kiirettä pitää!”. Onko kiireestä tullut hyväksyttävää ja arvostettavaa, koska tuntuu että täysi kalenteri voi nykyään olla hyvän työntekijän mittari. (Rasila & Pitkonen 2008, 8.) Kiire ei kuitenkaan itsessään ole huono asia, vaan usein pieni kiire voi olla eteenpäin vievä voima. Kiireettömyys voi aiheuttaa tehottomuutta, jolloin sitä vain herkästi ”häärää” kaikkea epäoleellista, eikä mitään valmista synny.

Kuitenkin jos deadlinet painaa päälle, niin asioita tehdään ripeästi ja usein saadaan myös asioita eteenpäin. (Rytikangas 2008, 20.)

Voimme kokea olomme tärkeäksi työpaikalla, koska meillä on jatkuva kiire. Silloin tällöin kiire on todellista, mutta joskus lisäämme kiireen tunnetta puhumalla ja ajattelemalla sitä. (Rytikangas 2008, 121.) Tekemättömät työt aiheuttavat kiireen tunnetta, ja voi tuntua sille, ettei työt hellitä kotonakaan. Osittain kuitenkin voimme jäädä koukkuun tähän tunteeseen, etenkin jos se on työpaikalla tietynlainen normi. Kun nähdään että muutkin juoksevat kiireessä, huomaat yhtäkkiä kiristäväsi tahtia. On myös hyvä tarkastella omaa kalenteriamme, onko se liian täyteen ahdattu ja kuinka tarkasti päivämme on aikataulutettu. Kalenterin täyttymiseen vaikuttavat ympäristö sekä sitoumuksien määrä. (Lampikoski 2009, 27–28.)

On väitetty, että voimme tehdä nykyaikana enemmän sitoumuksia vuodessa, kuin isovanhempamme tekivät koko elämänsä aikana. Työ, perhe, jatko-opinnot, sosiaalisen elämän ylläpitäminen sekä erilaiset harrastukset vaativat lukuisia sitoumuksia, jolloin kalenterissamme ei ole enää tyhjiä rivejä täytettäväksi. Meillä saattaa olla myös sisäisiä aikavarkaita jotka voivat aiheuttaa tehotonta ajankäyttöä, kuten viivytely, jämäkkyuden puute tai liian kiltti luonne. Toinen mahdollinen syy on yhteiskunnalliset paineet, joita tuovat esimerkiksi tietotekniikan kehitys, jolloin meidän tulee omaksua uusia käytänteitä ja sovelluksia huimaa tahtia. Samalla kilpailu työpaikoista kiihtyy ja yltyöyksilöllisyyden ihannoiti kasvaa, jolloin tulee tarve myös kehittää omaa ammattitaitoaan. Myös organisaatio voi osaltaan luoda paineita, kuten asettamalla liian korkeat tulostavoitteet tai henkilöstön määrän ollessa työmäärään nähden liian pieni. (Lampikoski 2009, 28–30.)

Kiireen vaikutukset

Asioiden kiireellisyys on myös tekijä, mikä vaikuttaa ajanhallintaan. Vaikka kuinka yritetään hallita ajankäyttöä, koemme usein syyllisyyttä ja riittämättömyyttä siitä, ettei ehdi tehdä kaikkea. (Salmimies 2008, 202.) Jatkuvalle kiireelle on paljon erilaisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat suoriutumiseen työssä, kuten tuloksen-, laadun- ja kommunikoimisen heikentyminen, delegoimisen unohtuminen, myöhästely, stressi,

itsensä tai perheensä laiminlyöminen, uupumus ja oppimisen heikentyminen (Rytikangas 2008, 21).

Kiire ei kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen asia, vaikka joillakin aloilla se on hyvin iso osa joka päiväistä työtä, kuten pelastustehtävissä tai toimittajan työssä. Kiireen voi kokea monella tavalla, siitä on mahdollista saada huimasti energiaa, mutta taas joidenkin mielestä se puolestaan syö voimavaroja. (Lampikoski 2009, 30.) On siis hyvä pohtia, tähtääkö tehokkuuteen ja tulosten saavuttamiseen oman elämänlaadun kustannuksella. Tasapainoinen elämä on monipuolinen, se että panostetaan ainoastaan yhteen tiettyyn elämänalueeseen unohtaen muut, tekee elämästä haavoittuvan. Laadukkaaseen ajankäyttöön sisältyvät oman itsesi ja elämäntasapainon etsimisen lisäksi toimivien ihmissuhteiden ylläpitäminen sekä vapaa-ajan harrastuksista ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen. (Salmimies 2008, 202–203.)

5.2 Aikavarkaat

Jotta voisimme olla mahdollisimman tehokkaita, tarvitsemme suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa sekä ajan hallintaa. Aikaa voi hallita monilla eri metodeilla mutta avainsanoja ovat asioiden ennakointi, suunnittelu sekä priorisointi. Jotta voimme suunnitella ajankäyttöä käytännössä ja näin lisätä henkilökohtaista tehokkuuttamme, meidän on myös tunnistettava aikavarkaiden olemassaolo. (Aarnikoivu 2013, 187–189.) Aikavarkailta tarkoitetaan toimintamalleja tai tapoja, jotka kuluttavat energiaa, hermoja sekä ennen kaikkea aikaa (Lampikoski 2009, 70).

Aikavarkaat voidaan luokitella sisäisiksi ja ulkoisiksi. Sisäiset aikavarkaat katsotaan johtuvan henkilöstä itsestään, joiden kuriin laittamiseen voi vaan itse vaikuttaa. Se on itsekuria sekä oman toiminnan tarkempaa tutkailua. Ulkoiset aikavarkaat puolestaan vaativat toimenpiteitä niin muilta ihmisiltä, kuin henkilöltä itseltään. Tällöin joudutaan usein tarkastelemaan uudelleen myös työpaikan kirjoitettuja-ja kirjoittamattomia toimintasääntöjä. (Rasila & Pitkonen 2008, 6.)

Sisäiset aikavarkaat usein johtuvat itsekurin puutteesta tai toimintatavoista jotka keskeyttävät ajatustyömme. Yleisempiä sisäisiä aikavarkaita ovat asioiden lykkääminen, viivyttely, perfektionismi sekä informaatioähky. Myös omien työskentelytapojen taustalla saattaa piileksiä aikaa vievä varas. Aarnikoivun mukaan nykytilanteesta kertoo se, että keskeytymättömän työajan pituus on 11 minuuttia. (Aarnikoivu 2013, 189; Lampikoski 2009, 70.) Työn valmistelutoimenpiteet vievät kohtuuttoman ison osan ajasta, jos työskentely tapahtuu lyhyissä jaksoissa. Tämä osaltaan vaikuttaa myös työn laatuun, koska asiaan syventyminen ja keskittyminen vaativat pilkkoutumatonta aikaa. (Rasila & Pitkonen 2008, 22.)

Keskeytyksiltä emme voi välttyä työssämme. Puhelin soi, sähköpostiviestejä kilahtelee saapuneet-kansioon vähän väliä tai kollega piipahtaa kysyäkseen neuvoa. Joskus voi kuitenkin olla että, keskeytyksien suurin vaikuttaja saattaa olla henkilö itse. On hyvin inhimillistä lykätä vaikealta tuntuvia työtehtäviä, jonka vuoksi ns. pallottelet mielekkäiden- ja hankalalta tuntuvien työtehtävien välillä. Tällöin on hyvä tiedostaa, onko lykkäämisestä tullut systemaattinen toimintamalli, jolloin sen eroon pääsemiseksi voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. (Lampikoski 2009, 70–71; Rasila & Pitkonen 2008, 22.) Kun siirryt tekemään ikävimmät tai hankalalta tuntuvat työtehtävät heti työpäivän alussa, ne eivät enää paina mieltäsi koko työpäivää. Samalla vapautat ajatuksesi muiden asioiden pariin, jolloin pystyt toimimaan tehokkaammin. (Aarnikoivu 2013, 188.)

Ulkoisiksi keskeytyksiksi luokitellaan vaillinainen tieto, turhat tai liian pitkään kestävät palaverit. Tehottomuus palavereissa voi johtua puutteellisista palaverikäytännöistä. Esityslistojen puuttuessa, osallistujat eivät pääse tarpeeksi hyvin valmistautumaan palaveria varten. (Aarnikoivu 2013, 190.) Usein myös palaverin aikataulut venyvät osallistujien myöhästymisen takia, tai pahimmassa tapauksessa palaveriin ei ole tehty aikataulutusta. Tehottomuutta lisää myös selkeän funktion puute, jolloin aikaa kuluu turhaan jutusteluun, eikä päätöksiä synny. Vielä suuremmaksi ajanhukkaajaksi palaveri osoittautuu, jos se on oman työn kannalta täysin turha. Tämän vuoksi ennen palaveria on myös hyvä selvittää, mikä roolisi on palaverissa. (Rasila & Pitkonen 2008, 14–15.)

Elämme tällä hetkellä avokonttoreiden aikakautta, mikä asettaa tietyt haasteet ja rajoitukset ajankäytön hallintaan. Siinä missä työntekijä itse voi aiheuttaa aikavarkaita, myös toimistokulttuuri tuo niitä tullessaan. Avonaisessa tilassa voi olla paljon melua, kun puhelimet soi, kollegat päivittelevät kuulumisia isoon ääneen ja epävirallisia palavereja on jatkuvana virtana. Tällöin hyviä ratkaisuja työskentelyn parantamiseksi ovat etätyö, vetäytyminen rauhalliseen tilaan ja häiriöttömän työajan järjestäminen. (Lampikoski 2009, 73-75.) Konttorissa voi olla rauhallisempaa, jos tulee tavallista aiemmin töihin, tai jatkaa päivää normaalin työajan jälkeen. Tällöin tulee kuitenkin varmistaa, ettei joustaminen johda kohtuuttomiin ylityötunteihin ja näin uuvuta liikaa. (Rasila & Pitkonen 2008, 23.)

5.3 Ajankäytön tehostaminen

Kun kerrotaan ettei ole ehtinyt tekemään jotain asiaa, koska siihen ei ollut aikaa, tarkoittaa se sitä, että jokin muu asia on ollut tärkeämpi. Aika on yksi harvoista asioista, jota meillä kaikilla on saman verran käytössämme. Ero on siinä, miten me päätämme sen hyödyntää ja miten voimme tehdä tehokkaammin asioita. (Caunt 2006, 21.)

Henkilökohtaisen tehokkuuden lisääminen ei tarkoita sitä, että teemme asioita määrällisesti enemmän, vaan tarkoituksena on tehdä asioita järkevästi. Jotta voimme tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan, meidän tulee tunnistaa työtehtävistä välttämättömät työtehtävät, kriittiset työtehtävät sekä kyseenalaistettavat työtehtävät, kuten ne ovat kuviossa alla esitetty. (Aarnikoivu 2013, 186–187.)



Kuvio 4. Työtehtävien jaottelu (Aarnikoivu 2013, 187, muokattu)

Välttämättömät työtehtävät ovat esimiehen näkökulmasta usein hallinnollisia tehtäviä. Kun näihin osataan löytää sopivat menetelmät ja toimintatavat, jotka mahdollistavat vähäisen panostuksen, vapautuu enemmän aikaa kriittisille työtehtäville. Kyseenalaiset tehtävät puolestaan ovat usein sellaisia joita on aina tehty. Kun työtehtävät lisääntyvät, mutta resurssit pysyvät samana, on tärkeää osata kyseenalaistaa tehtävien tärkeyttä ja hyötyjä. On tärkeää osata organisaatiossa säännöllisesti arvioida ja kyseenalaistaa työskentelytapoja ja miettiä ovatko käytössä olevat menetelmät parhaita, vai tulisiko niitä jotenkin kehittää tai muuttaa. Henkilökohtaisen tehokkuuden näkökulmasta ajanhallinta sekä suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta ovat elintärkeitä. (Aarnikoivu 2013, 187.)

5.4 Delegointi

Delegoiminen on taito, josta hyötyvät niin esimies, kuin työntekijäkin. Esimiehen kannalta delegoiminen vapauttaa aikaa tuloksen ja tavoitteiden saavuttamiselle sekä auttaa keskittymään tulevaisuudessa menestymisen kannalta tärkeisiin asioihin. (Rytikangas 2008, 100.) Työntekijälle tästä taas aukeaa mahdollisuus oppia jotain

uutta sekä samalla se toimii luottamuksen osoituksena, mikä mahdollistaa kasvun ja kehityksen (Niskanen 2020).

Monesti pyrimme syytä tai toisesta kuitenkin tekemään kaikki asiat itse, emmekä osaa erottaa delegoinnin hyviä puolia. Tyypillisimpiä esteitä delegoinnille ovat luottamuksen puute, kiire, tiedon ja tehtävien pihtaaminen sekä uuden esimiehen tietämättömyys. Joskus delegoiminen voi myös ”opettaa aikuisia lapsiksi”, kun annamme turhan tarkkoja ohjeistuksia vaihe vaiheelta, jolloin työntekijä sitoutuminen tehtävää kohtaan voi laskea. Erilaisten toimintamenetelmien sijaan, on syytä keskittyä lopputulokseen. Delegoidessasi on syytä muistaa siirtää vastuun mukana myös valta tehdä päätöksiä, sekä luottaa siihen, että työ tulee tehdyksi, vaikka menetelmät eroasi omistasi. Joskus joku toinen voi olla jopa parempi kyseiseen tehtävään. (Rytikangas 2008, 100–101.)

Usein katsotaan, että delegointi on todiste hyvästä johtamisesta. Siitä tulee huonoa johtajuutta silloin, kun esimies välttelee ikäviä työtehtäviä ja siirtää nämä työntekijöiden hoidettavaksi. On hyvä kuitenkin muistaa, että myöskään esimiehen perustehtäviin kuuluvia asioita ei kuulu delegoida, kuten erilaiset ristiriitatilanteet työyhteisössä ovat esimiehen velvollisuus. Delegoi silloin kun huomaat että joku toinen työntekijä on parempi tehtävään kuin sinä itse. Delegoi myös silloin kun haluat antaa muille mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä. Ja delegoi etenkin silloin, kun et itse ehdi tehdä kaikkea, mitä sinun tulisi ehtiä esimiehenä tekemään. (Niskanen 2020.)

Delegointi vaatii esimieheltä itseluottamusta. Itseluottamusta siitä, että työtehtävästä luopuminen ei tee sinusta huonoa, eikä sinun tule aina pitää kaikkia lankoja omissa käsissä. Delegointi tulisi nähdä mahdollisuutena tehdä asioita tehokkaammin ja tuottavammin, sekä luottamuksen osoituksena työntekijöille, mikä osaltaan lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön. Se on taitoa jota voi opetella, ja sen opettelu vaatii organisointikykyä ja oikeanlaista priorisointia. Jotta voit oivaltaa mikä työssäsi on tärkeintä, on hyvä välillä pysähtyä miettimään. Myös työtehtävien listaaminen on hyvä keino löytää tärkeimpien tehtävien ydin. (Niskanen 2020.)

6 Tutkimusasetelma

6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteellisen ja suunnitelmallisen tutkielman tekeminen on monivaiheinen prosessi, johon kuuluvat aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus sekä tutkimuksen raportointi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66). Ensimmäisenä ja hyvin tärkeänä vaiheena on aiheen valinta, joka voi kokeneenkin kirjoittajan mielestä olla haasteellinen tehtävä. Aihetta valittaessa tulee muistaa asettaa tietyt aikaraamit sen kehittelyn osalta, mutta kuitenkin varata ajatustyölle tarpeeksi aikaa. Hyvää tutkimusaihetta pidetään hyvän tutkimuksen alkuna. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66.)

Kun aihepiiri tutkimukseesi on valikoitunut, alkaa aiheen rajaaminen, koska tutkimusaihe on lähes aina liian laaja kokonaisuus. Rajauksella helpotetaan tutkittavan ilmiön hallintaa sekä ratkaisun löytymistä. Ensin tutkittavasta aiheesta etsitään kirjallisuutta ja muuta aineistoa, minkä avulla aiheeseen perehdytään mahdollisimman hyvin. Perehtymisen jälkeen valitaan ikään kuin polku mitä pitkin lähdetään tutkimuksessa kulkemaan. (Kananen 2017b, 67–58.)

Tutkimusprosessia ohjaa aina tutkimusongelma, koska tieteellisessä työssä tulee aina olla jokin ongelma, jotta se voidaan tehdä. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua ja aineistonkeruuta. Tutkimusongelman määrittelemineen sekä rajaaminen ovat tärkeää, sillä väärin asetettu ongelma johtaa väärin tutkimuskysymyksiin, jolloin aineisto ei muuta tulosta. Kun työn empiirisessä osassa vastataan tutkimuskysymyksiin, saadaan samalla vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2017a, 56–61.)

6.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla kartoittaa esimiesten nykyistä ajankäyttöä itsensä

johtamisen teemojen kautta sekä löytää mahdollisia kehitysehdotuksia ajanhallinnan tueksi. Tutkimusongelmana on selvittää, millaista on hyvä ajankäyttö esimiestyössä. Ongelmaa lähdetään selvittämään teemahaastattelujen kautta, jotka olivat kohdistettu pankkien esimiehille.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat

- Mitkä asiat tukevat esimiesten ajankäytön hallintaa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet ajankäytön hallinnan kannalta?
- Mitkä ovat oleelliset toimet ajankäytön kannalta esimiehen päivässä?

Tutkittavien valinta

Tutkittavien valintaan tulee laadullisessa tutkimuksessa kiinnittää huomiota, koska väärin tehdyt valinnat voivat johtaa väärin tutkimustuloksiin. Informaatin eli tutkittavaksi valitun henkilön tulee tuntea tutkittava ilmiö sekä tietää siitä mahdollisimman paljon. (Kananen 2015, 97.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat finanssialan ammattilaiset. Koska tutkimuksen tarkoitus on tarkastella esimiesten ajankäytön hallintaa, on tärkeää, että tutkimuskohde edustaa tutkittavaa joukkoa. Rajauksen jälkeen tutkimuskohteeksi valikoitui pankki, koska toimiala on kokenut lähiaikoina suuria muutoksia, jotka haastavat myös esimiesten työtä. Tutkimuksessa oli tutkittavien henkilöiden osalta tiettyjä kriteerejä. Tutkimukseen valikoitui esimiehet, joille on kertynyt tarpeeksi kokemusta ja näkemystä esimiestyöstä.

6.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita (Kananen 2017a, 44). Tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin

todentamaan jo ennalta olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kun aikomuksena on saada mahdollisimman laaja ymmärrys ilmiöstä, se edellyttää oikeiden kysymysten määrittelyä, jotta tiedonkeruu onnistuisi. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen suurin kysymys onkin ”missä ilmiössä on kyse?”. (Kananen 2017a, 32–33.) Jotta voidaan puhua kvalitatiivisesta tutkimuksesta, ei voida määritellä yksityiskohtaisia kysymyksiä aineistonkeruuvaiheessa, vaan tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164).

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman syvällistä tietoa esimiesten ajankäytöstä.

6.4 Aineistonkeruumenetelmät

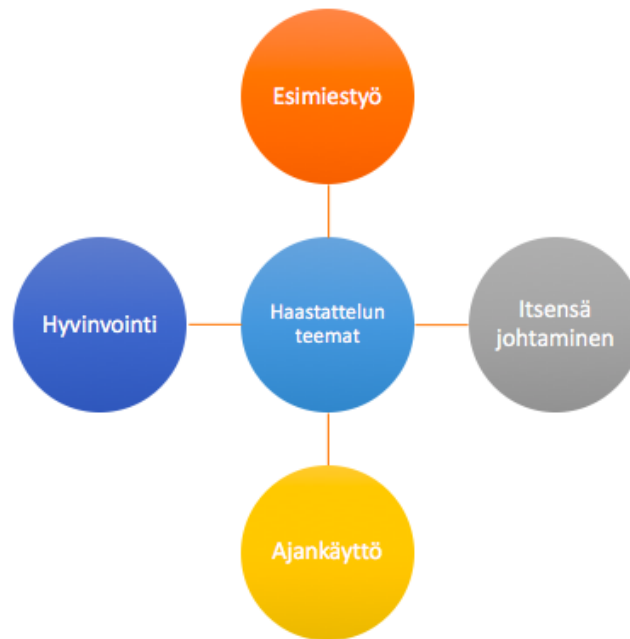
Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on se, mikä määrittelee, millaista aineistoa tulee kerätä sekä millaisia menetelmiä analyysissa käytetään. Oikeiden metodien valinta on ensisijaisen tärkeää. Metodien valintaa hankaloittaa laadullisen tutkimuksen luonne, koska on hyvin tavallista tarkastella ilmiötä monelta eri kantilta. Tämän vuoksi kannattaa kerätä aineistoa, mikä mahdollistaa monipuolisen tarkastelun. (Alasuutari 2011, 64.)

Kerätyn aineiston tarkoitus on tuoda vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 41). Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Tutkittavasta ongelmasta riippuen, edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltynä tai rinnakkain. Haastatteluita ja kyselyitä hyödynnetään silloin, kun halutaan tietää, miten ihminen ajattelee ja miksi se toimii tietyllä tavalla. Haastattelussa haastattelija esittää suullisia kysymyksiä, kun puolestaan kysely voi olla esimerkiksi sähköpostihaastattelu, jossa ei synny suusanallista yhteyttä. Sähköpostin välityksellä

on kuitenkin mahdollisuus vuoropuheluun ilman henkilökohtaista kontaktia, silloin kun haastateltava vastaa kysymykseen ja haastattelija jatkaa tarkentavalla kysymyksellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 61–63.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa on käytettävä metodeja, joissa tutkittavien henkilöiden näkemykset pääsevät hyvin esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä menetelmistä, ja etenkin teemahaastattelut ovat tutkijoiden suosiossa. Teemahaastattelussa tutkija on määritellyt ennalta haastattelussa käsiteltävät aiheet eli teemat, joiden ympärille muodostuu tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla tutkija ammentaa tietoa haastateltavasta. (Kananen 2017a, 88–90.)

Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät kaksi tutkimusmenetelmää, jotka ovat puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä strukturoitu sähköpostikysely. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavan aiheen jo tiedettyyn teoriaan, jotka ovat näkyvillä kuviossa alla. Teemahaastattelu valikoitui yhdeksi menetelmäksi koska siinä korostuvat hyvin ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. Lisäksi teemahaastattelussa on mahdollisuus saada mahdollisimman merkityksellisiä vastauksia, koska haastateltavan vastauksia voidaan tarkentaa esittämällä syventäviä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)



Kuvio 5. Haastattelun pääteemat

Kvalitatiivinen tutkimus ei edellytä välttämättä läheistä kontaktia haastateltaviin, vaikka näin usein kerrotaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194). Kvalitatiivista aineistoa voidaan myös kerätä sähköpostilla, jolloin kyseessä on eräänlainen sovellus teemahaastattelusta. Tällöin tutkija lähettää tutkittavalle kysymyksiä, joihin vastataan vapaamuotoisella tekstillä. (Kananen 2017b, 53.) Koronan aiheuttamien poikkeusolojen vuoksi haastattelut muutettiin tapaamisista puhelinhaastatteluiksi. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin sähköpostitse, haastavista kotityöskentelyn olosuhteista johtuen, jolloin tutkimusmenetelmänä oli käytössä strukturoitu sähköpostikysely.

Strukturoitu haastattelu sisältää täysin ennalta määrätyn kysymysten etenemisjärjestyksen, toisin kuin puhelimitse tehdyssä teemahaastattelussa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Sähköpostikyselyn kysymykset olivat avoimia, koska avoimen kysymyksen avulla voidaan saada esiin näkökulmia, joita ei etukäteen ole osattu ajatella (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199). Sähköpostikyselyn etuna on sen vaivattomuus, mutta haittapuolia ovat kato eli

vastaamattomuus ja väärinymmärrykset tai vastaajan vähäinen perehtyminen käsiteltävää aihetta kohtaan (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195–196). Suurin osa sähköisesti vastanneista haastateltavista, antoivat kuitenkin mahdollisuuden tarkentaa vastausta tarvittaessa myös jälkikäteen.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta, jolloin aineiston suuruuden päättäminen voi olla ongelmallista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida ennalta määritellä tarvittavien haastattelujen määrää, koska se riippuu tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen luonteesta (Baker & Edwards n.d., 42). Määräkysymys riippuu siis tutkimusongelman rajauksesta, tällöin kriteerinä voidaan käyttää kylläntymistä (Kananen 2015, 95). Tämänkään opinnäytetyön osalta aineiston suuruutta ei voitu tarkkaan etukäteen määritellä, vaan aineiston keruussa käytettiin kylläntymistä, mikä on kylläisyyteen viittaava saturaation käsite. Tällöin haastatteluita tehdään sen verran, että samat asiat alkavat toistua vastauksissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182.)

6.5 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimusprosessissa tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat, jolloin aineistoa analysoidaan, ja analyysin jälkeen kerätään taas uutta aineistoa, jolle taas suoritetaan analyysi. Aineisto voi olla monessa eri muodossa, jolloin ne tulee yhteismitallistaa, eli litteroida. Yhteismitallistamisella muutetaan aineistomuodot yhdeksi, mikä on yleensä tekstimuoto. Esimerkiksi litteroidessa haastatteluiden äänitteet, pyritään kirjoittamaan ne tekstimuotoon mahdollisimman sanatarkasti. (Kananen 2015, 99–102.)

Sanatarkan litteroinnin eri tekniikoita ovat yleiskielinen- ja propositiotason litterointi. Yleiskielisessä tekniikassa teksti on muunnettu siten, että siitä on poistettu murre- ja puhekielen ilmaisut, kun taas puolestaan propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö. Aineisto tiivistäminen tapahtuu vasta analyysivaiheessa. (Kananen 102.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin yleiskielellisesti, jolla varmistettiin informaation säilyminen, jolloin vertailu oli helpompaa.

Lisäksi ennen aineiston analysointia, empiirisessä tutkimuksessa on tehtävä ensin esitöitä. Ensin aineisto tulee tarkastaa mahdollisten virheiden tai puutteellisten tietojen osalta. Toisessa vaiheessa täydennetään tietoja, jolloin mahdollisesti voi olla syytä ottaa yhteyttä haastateltavaan annettujen tietojen täsmentämiseksi. Kolmannessa vaiheessa aineisto tulee vielä järjestää analyysia varten, jolloin voidaan puhua koodaamisesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221–222.)

Koodauksesta puhuttaessa, tarkoitetaan analyysiin välivaihetta ja tekniikkaa, minkä avulla pyritään saamaan aineisto käsiteltävään muotoon. Koodauksen tarkoitus ei ole vähentää aineiston laadullista sisältöä, vaan tietoja yhdistetään siten että asiat joilla on yhteinen nimittäjä, yhdistetään samalla koodilla. Tämän ansiosta aineistoa on mahdollista tiivistää ja yksinkertaistaa. Koodaamiseen voidaan käyttää jo olemassa olevaa atk-ohjelmistoa tai merkitsemällä koodit käsin tekstimarginaaliin tekstinkäsittelyohjelmassa. (Kananen 2017a, 137.)

Koodaamisesta seuraa vielä aineiston järjestäminen, mikä tarkoittaa luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana järjestämisen muotona. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Siinä katsotaan mitkä koodit muodostavat oman ryhmänsä. Luokittelussa filterinä toimii tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Kananen 2017a, 132.) Teemoittelussa edetään teemojen mukaisesti ja siinä painottuvat asiat, mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadullinen aineisto pilkotaan kunkin aihepiiri mukaisesti, joka mahdollistaa tiettyjen teemojen vertailun. Tyypittelyssä puolestaan aineisto jaetaan ryhmiin tietyiksi tyypeiksi, jolloin tiettyjen teemojen kautta pyritään löytämään yhteisiä ominaisuuksia ja näistä yhteisistä ominaisuuksista muodostetaan tietynlainen yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Aineiston järjestämiseen tarvitaan myös lähtökohta, mikä voi olla teoreettinen tai aineistolähtöinen (Kananen 2017a, 141). Aineistolähtöisessä tavassa aineisto jaotellaan aineiston löydöksiin mukaisesti, jolloin analysoitavat yksiköt eivät ole ennalta sovittuja ja harkittuja. Teoreettisessa puolestaan edetään käyttäen teoriasta esiin nousseita käsitteitä, tällöin ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.) Tässä opinnäytetyössä aineisto jäseneltiin

teoreettisesti, jossa aineisto seulottiin teorian käsitteiden mukaisesti. Teorialähtöiseen tapaan päädyttiin, koska se mahdollistaa teorian testaamisen. Aineiston teemoittelussa käytetään taulukkomenetelmää, joissa taulukko muodostuu käsitteistä ja tekstistä poimittiin vastaavat ilmaisut. Taulukoinnin avulla voidaan jäsentää kaikki oleellimmat vastaukset tutkimuksen kannalta. (Kananen 2017a, 143.)

6.6 Luotettavuustarkastelu

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tämän vuoksi yksittäisissäkin tutkimuksessa tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Luotettavuustarkastelu on osa laadullista tutkimusta jo suunnitteluvaiheesta asti. Luotettavuutta arvioidaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka toimivat eräänlaisina mittareina, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen laatua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus on lähinnä tutkijat näytön ja arvioinnin varassa, koska sitä ei voida arvioida samalla tarkkuudella kuin kvantitatiivista tutkimusta. Luotettavuuden mittareina käytetään reliabiliteettia, mikä tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, sekä validiteettia, mikä puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Pysyvyys tässä tilanteessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mahdollisessa uusintamittauksessa tutkimustulokset olisivat samat. Validiteetti puolestaan astuu kuvaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin valitaan tutkittavia asioita. (Kananen 2017a, 81, 175-176.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelu eroaa kriteereiltään, vaikka molempien tarkoituksena on kuitenkin saada luotettavaa tutkimustietoa. Laadullisen tutkimuksen tyypilliset luotettavuuskriteerit ovat informantin vahvistus, vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio sekä aikaisemmat tutkimukset aiheesta. (Kananen 2017a, 176.)

Yksi tapa lisätä tutkimuksen luotettavuutta on ”kolmiomittaus, eli triangulaatio, jossa ilmiötä lähestytään useasta eri suunnasta monimenetelmäisesti. Tutkimuksessa tällöin yhdistyvät useampi menetelmä, jolla pyritään saamaan vahvistusta tulkinnalle. Triangulaatio voi olla hyödyllinen silloin kun yksi menetelmä jättää aukkoja

tiedonkeruuseen tai halutaan välttyä mahdollisilta yhden menetelmän systemaattisilta virheiltä. (Kananen 2017a, 155.)

7 Tutkimustulokset

Tässä työssä jouduttiin koronapandemian vuoksi joustavasti yhdistelemään tutkimusmenetelmiä, jolloin puolet haastatteluista suoritettiin puhelimen välityksellä ja puolet vastauksista saatiin sähköpostikyselyllä. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi pankin esimestä. Vastaajia oli useammasta organisaatiosta ympäri Suomea. Organisaation tai haastateltavien nimiä ei mainita työssä, vaan vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti. Tutkimusaineisto hävitettiin tutkimuksen tekijän puolesta asianmukaisesti heti puhelinhaastatteluiden litteroinnin sekä aineiston analysoimisen jälkeen.

Tutkimuksen tulokset käydään työssä läpi seuraavalla tavalla: haastateltavien esimiestyöhön liittyvät perustiedot, itsensä johtaminen, henkilökohtainen hyvinvointi ja ajankäyttö. Johtopäätökset sekä analysointi on laadittu haastatteluiden pohjalta, hyödyntäen myös omia näkemyksiäni ja päättelykykyäni peilaten niitä teoriaviitekehukseen, joka on nähtävissä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 6. Opinnäytetyön teoriaviitekehys

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kuusi pankissa työskentelevää esimiestä, jotka toimivat niin keskijohdon kuin ylimmän johdon tehtävissä. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä käytetään nimitystä E1, E2, E3, E4, E5 ja E6, jotta vastaajien henkilöllisyys ei paljastu. Oheisesta taulukosta voidaan nähdä haastateltavien taustatiedot.

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot

	Ikä	Ammattinimike	Esimieskokemus	Alaiset
E1	37	Asiakaspalvelujohtaja	10 vuotta	10
E2	64	Toimitusjohtaja	40 vuotta	20
E3	53	Asuntorahoitusjohtaja	23 vuotta	15
E4	51	Premium Banking johtaja	15 vuotta	9
E5	40	Luottopäällikkö	3 vuotta	4
E6	54	Asiakaspalvelujohtaja	20 vuotta	14

Haastattelun perusteella haastateltavien tiimien koossa, esimieskokemuksessa sekä työtehtävissä oli vaihtelua. Parhaimmillaan esimieskokemusta oli kertynyt jo 40 vuotta, ja tuorein esimies oli toiminut tehtävissään 3 vuotta. Ammattinimikkeitä olivat asiakaspalvelujohtaja, toimitusjohtaja, asuntorahoitusjohtaja, premium banking johtaja sekä luottopäällikkö. Alaisia vastaajilla oli vaihtelevasti 4–20 johdettavan välillä.

7.2 Itsensä johtaminen

Haastattelun alkuun haluttiin tietää, minkälainen merkitys itsensä johtamisella on vastaajien elämässä. Itsensä johtaminen koettiin jokaisen vastaajan osalta hyvin tärkeänä asiana ja edellytyksenä sille, että voidaan johtaa muita. Tämän lisäksi itsensä johtamisen taitoa pidettiin myös tärkeänä työn ulkopuolisessa elämässä.

Todella iso. Koen, että en voisi johtaa muita, ellen osaisi johtaa itseäni ja tekemistäni. Oma tapani tehdä ja organisoida asioita on lähes samanlainen töissä ja yksityiselämässä. (E1)

Itsensä johtaminen on tärkeimpiä kykyjä esimiestyössä. Ratkaisujen etsintä, uteliaisuus, ahkeruus ja kyky nauttia onnistumisista ja kyky kestää kolhuja ovat tärkeä osa itsensä johtamista. Vaatii koulutuksen lisäksi oikeata asennetta ja oltava valmis myöskin muutoksiin. (E2)

Tämän jälkeen itsensä johtamista pilkottiin hieman pienempiin osiin ja haastateltavilta kysyttiin, mitä sana tunneäly tuo heille mieleen. Tunneäly toi vastaajissa mieleen mm. empatian, ymmärryksen, inhimillisyyden ja sosiaalisen älyn. Tunneäly koettiin ihmisen tärkeänä ominaisuutena, jota toisilla on enemmän kuin toisilla. Tunneälyä vastaajien mukaan voi tulkita myös fyysisesti mutta enemmän sitä esiintyy psykologisella puolella. Tunneälyllä nähtiin olevan myös vaikutusta siihen, minkälainen yhteishenki tiimissä on ja miten hyvin tavoitteissa onnistutaan.

Äärettömän tärkeää esimieshommissa, koska sillä on hirveen iso merkitys siihen fiilikseen mikä tiimissä on ja miten tiimi onnistuu, kun

esimies osaa sitä tunneälytaitoansa hyödyntää. Jotta osaa tunnistaa omiin tunteisiin liittyvät seikat ja osaa tunnistaa niitä muissakin, niin sillä on iso merkitys siinä, miten se johtaja onnistuu. Olennainen taito johtajatyössä, mun mielestä. (E4)

Tunneälystä pääsimme haastattelussa sulavasti käsittelemään itsensä kehittämistä. Haastattelussa kysyttiin, miten haastateltavat pyrkivät kehittämään itseään sekä osaamistaan. Useampi vastaaja käytti itsensä kehittämiseen yleissivistyksen vuoksi paljon erilaista ammattikirjallisuutta, lehtiä, artikkeleita sekä erilaisia koulutuksia ja opiskelua. Vastaajien mielestä finanssialalla on tärkeää pysyä ”kartalla” siitä, mitä maailmassa tapahtuu, mutta samalla haluttiin myös paljon oppia alan menneistä tapahtumista ja historiasta, mikä koettiin hyödyllisenä tietona. Lisäksi uudet ja haasteellisemmat työtehtävät koettiin oleelliseksi osaksi itsensä kehittymisen kannalta.

Normaalin uuden opiskelun lisäksi otan vastaan haasteellisia ja yhä vaikeampia työtehtäviä, tavoitteenani ratkaista ne ja tarvittaessa uudella tavalla. (E2)

Saamani palautteen kautta, miettimällä eri toimintatapoja eri tilanteissa, jos ensimmäinen ei tuota tulosta, kouluttautumalla ja lukemalla alan kirjoja ja julkaisuja. (E6)

Itsensä kehittämisen lisäksi haluttiin tietää, mitkä asiat haastateltavia motivoi eniten heidän työssään. Vastauksista kävi ilmi, että onnistuminen ja ihmiset motivoivat useimpia. Onnistumisen tunnetta pidettiin tärkeänä ja tällä viitattiin niin onnistumista tuloksellisesti sekä tavoitteellisesti, mutta lisäksi alaisten kehittyminen ja heidän onnistumiset toimivat suurena motivaation lähteenä.

Ihmiset ja ihmisten onnistuminen. Ja se että näkee sen oman työn tuloksen, siinä että on auttanut jotain ihmistä eteenpäin ja siivittänyt heitä sitten onnistumaan niissä omissa tehtävissään. (E4)

7.3 Henkilökohtainen hyvinvointi

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin kohdalla kysyttiin ensimmäisenä, mitkä ovat tärkeimpiä asioita työssä jaksamisen kannalta. Haastatteluissa nousivat paljon esiin

oma hyvinvointi ja terveys sekä itsensä johtamisen taito. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työyhteisön merkitys ja työn mielekkyys olivat tärkeitä asioita. Esimies E3 mainitsi myös, että omien arvojen tulee olla lähellä organisaation arvoja, jotta työ koetaan merkitykselliseksi. Lisäksi hän ammensi hyvinvointia myös asiakastytyväisyydestä.

Työssä jaksamisen kannalta on tärkein työyhteisö, ja että se yhteisö tukee ja kantaa sua päivästä päivään. Vaikka sä saisit viiskyttonnia kuukaudessa palkkaa, mut sä et ois tyytyväinen siihen sun työhön, se työ tuntuis vastenmieliseltä, ni aika nopeasti sä toteaisit, että tää on taputeltu ja nähty. Työssäjaksamisen kannalta sellanen oma moraalinen kello on aika tärkeä, eli tunnet tekeväsii sellaista työtä, jonka arvot on mahdollisimman lähellä sun omia arvojasi, ja koet että se mitä teet, on merkityksellistä. Se että asiakas on tyytyväinen, sillä on myös iso merkitys mulle työssä jaksamisessa. (E3)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin henkilökohtaisen hyvinvoinnin merkityksestä. Se koettiin yksimielisesti tärkeäksi asiaksi elämässä. Vastauksista käy ilmi, että osalla se oli hyvin pitkälle sitä fyysistä hyvää oloa, mutta myös toisille työaikojen joustavuus ja sovittelu olivat merkityksellistä hyvinvoinnin kannalta.

Se merkitsee oikeastaan sellaista, että mun ei tarvii joka hetki miettiä niitä hyvinvointi asioita, että mulla on semmonen rauha itseni kanssa ja semmonen hyvä olo. (E4)

Haastattelussa kysyttiin myös, että mistä henkilökohtainen hyvinvointi heillä koostuu, ja vastauksissa nousi esiin niin fyysisiä kuin henkisiäkin seikkoja. Hyvinvointia kuntoilun ja harrastuksien lisäksi oli myös riittävä rentoutuminen sekä se, että työasioita ei mietitä liikaa vapaa-ajalla.

Se tulee monista asioista, että pitää fyysisestä kunnosta huolta ja varmistaa että sitä energiaa on jokaisesta lähteestä, että on sieltä fyysiseltä puolelta, on tunne puolelta ja mielen puolelta. (E4)

Hyvinvointi, riittävästi unta, hauskaa tekemistä ja rentoutumista. Ylläpidän kuntoilemalla ja harrastamalla minulle rakkaita asioita. Ja unohtamalla vapaa-ajalla työasiat. (E6)

Jokaisen on rakennettava oma ainutkertainen elämänsä siten, että tavoite on viihtyä joka päivä ja joka hetki, niin työssä kuin yksityiselämässäänkin. (E2)

Viimeinen kysymys hyvinvointiin liittyen käsitteli stressiä. Haluttiin tietää, kohtaavatko esimiehet stressiä työssään ja mitkä sitä aiheuttavat. Lisäksi haluttiin tietää, onko heillä käytössään jotain stressinhallintakeinoja. Vastauksista käy ilmi, että kaikki kohtasivat työssään stressiä, mutta se koettiin hyvin eri tavoin ja osa vastaajista kokee osaavansa jo hallita sitä hyvin. Joillakin se tuotti fyysisiä oireita, kuten huonontunutta unenlaatua, jolloin stressi ilmeni erilaisten unien kautta. Stressi ei kuitenkaan ollut välttämättä negatiivinen seikka, vaan joskus sen koettiin myös antavan asioihin lisävauhtia. Eniten stressiä aiheuttivat vastauksien perusteella tekemättömät työt sekä erilaiset muutostilanteet.

Tottakai kohtaan. Olen vuosien saatossa oppinut kestämään stressiä paremmin, enkä enää usein menetä yöuniäni töiden vuoksi. Huomaan, että itseäni stressaa tekemättömät työt tai asiat, joihin en voi vaikuttaa ja silti ne tapahtuvat. Toisinaan stressaa nopeasti muuttuvat asiat ja niiden viestinnän vaikeus. Stressaan säännöllisesti myös siitä, että olenko tarpeeksi läsnä tiimilleni. Minulla ei ole mitään erityisiä keinoja hallita stressiä, mutta pyrin pitämään työn ja vapaa-ajan erillään niin hyvin kuin mahdollista. (E1)

Harvemmin on stressiä. Muutostilanteet on tietenkin olleet myös esimiehille stressaavia, kun myös oma työ on ollut vaakalaudalla ja henkilökuntaa on pitänyt kannustaa ja tsemptata jaksamaan samaan aikaan. (E6)

7.4 Esimiesten ajankäyttö

Kun itsensä johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvät asiat oli käsitelty, päästiin haastatteluissa keskittymään esimiesten ajankäyttöön. Oli tärkeää alkuun kartoittaa, millainen esimiesten tavanomainen työpäivä on ja mitä se sisältää. Osalle piti varsin palautella mieleen tavanomaisen työpäivän kulku, koska elämme koronan vuoksi erilaisia aikoja, jolloin osa esimiehistä olivat etätöissä kotona. Työpäivät poikkesivat monella toisistaan niin ajallisesti kuin myös työtehtävien osalta, riippuen esimiehen vastuualueista. Puolet vastaajista olivat hyvin tarkkoja työpäivän pituudesta, ja se

olikin lähes sama kuin tiimiläisillä, jolloin työpäivän pituus oli tasan 8 tuntia ja se painottui yleensä klo 09–17 välille. Esimiehen E3 työpäivä ajoittui johonkin aikaan klo 7–22 väliin, koska hän ei kokenut olevansa omien sanojensa mukaan ”sellanen 9–17 tyyppi”. Työpäivät koostuivat vaihtelevasti skypepalavereista, sähköpostista, tiimiläisten ohjaamisesta, hallinnollisista tehtävistä ja asiakastapaamisista.

Aamulla kellossa ajastettu herätys 6.30. Yöunet nukun kuin tukki, herään usein muutamaa minuuttia ennen kellonsoittoa. Hyvä yöuni on erittäin tärkeä jaksamiselementti. Rauhallinen aamupala ja diabetes lääkkeet! Työmatkalla (28 km) ihailen rantamaisemia ja vuodenaikojen mukaan muuttuvaa luontoa ja pohdiskelen päivän kalenteria ja työkulkuja ja pyrin ajattelemaan myöskin ahaa elämyksiä. Työmaalla sisääntulo on hyvin tärkeä asia. Esimiehenä viestit aamulla olemuksellasi alaisillesi millainen työpäivä on tulossa. Vaikka olisi vaikeaa ole positiivinen ja reipas. Usein aamuun kuuluu suunnittelu palaverit alaisten tai teamien kanssa. Päivä urautuu sen jälkeen kalenteriin. Töitä teen aina niin pitkään, että saan suunnitellut työtehtäväni suoritettua. Työt eivät saisi ruuhkautua. Joskus teen töitä 20-21 saakka jos on tarpeen. Pääosin työpäiväni on 11-12 tuntia. Tämän jälkeen en romahda sohvalle, vaan 2-3 tuntia joko koneharrastuksessa konehallilla, konetöissä, rakennus ja korjaustöissä tai metsänhoidossa. Illalla ennen kymppiuutisia sisälle, sopivasti harrasteista uupuneena, hyvät yöunet ja aamulla sama rytmi. (E2)

Tulen töihin yleensä muita aikaisemmin, että saan tehtyä asioita, jotta voin päivän aikana olla tiimiläisten käytössä tarvittaessa. Päivän aikana saattaa olla useita skype kokouksia jotka vievät aikaa. Töistä pääsen yleensä lähtemään samaan aikaan tiimiläisten kanssa. (E6)

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin organisaatiokyvyn merkityksestä ja siitä, miten se näkyy haastateltavien työssä. Organisointikyky nähtiin kaikkien vastaajien osalta merkityksellisenä ja tärkeänä esimiestyön kannalta. Esimies E3 toi esiin sen, että jos organisointikyky ei ole itsellä hallinnassa, sitä ei voi myöskään vaatia alaisilta. Suurin osa vastaajista koki olevansa hyvä organisoimisessa, mutta myös yksi esimies koki olevansa liian ”pehmeä” organisoijana.

Olen vähän huono ajanhallitsija, koska paikkaan sitä aina jatkuvalla ylityöllä, mutta minulla on toimitusjohtajasopimus, joka on osa organisaatiota ja siihen kuuluu automaattisesti pidempi työaika, koska palkkakin on sitä luokkaa. Ammattiyhdistysliikkeen ohjaama työntekijöiden ajanhallinta on toimialallamme 7tuntia 36minuuttia, johonka pitää sovittaa esimiestyön tehokkuusvaatimukset tai teettä

työtä hurjan kalliilla ylityöllä. Organisoijana olen vähän liian pehmeä. Olen aloittanut nuorena työni sellaisessa työympäristössä, jossa kaikki työntekijät olivat paljon sitoutuneempia työhönsä kuin nykyään. (E2)

Äärettömän tärkeitä! Johtajan pitää organisointikyky hallita, jotta pystyt sitä vaatimaan myös muilta. Et esimerkiksi varainhoitajan työ, mikä on se meidän tiimiläistenkin työ, niin se kalenterin hallinta ja sen kunnioittaminen on tosi tärkeitä. (E4)

Organisointikyvyllä oli haastateltaville suuri merkitys, joten haluttiin myös tietää, mitä konkreettisia välineitä ja menetelmiä heillä on työtehtävien aikatauluttamiseen. Selkeästi vastauksista nousivat eniten esiin kalenteri sekä vuosikello. Kalenterin hallinnassa oli haastateltavilla käytössä erilaisia metodeja. Toiset suunnittelivat aikataulujaan kolme kuukautta eteenpäin, osa jopa kuusi kuukautta eteenpäin, ja yksi esimies pyrki tekemään asiat heti tehtävän saatuaan. Sähköisen kalenterin lisäksi nähtiin myös tärkeäksi käyttää perinteistä paperikalenteria. Esimies E2 toi esiin myös toimitusjohtajan näkökulmaa kalenterikäytännöistä heidän organisaatiossaan.

Toimitusjohtajan työssä vuosikello rytmittää vuositasolla työt jotka jakaantuvat hyvin pitkälle sääntelyn pakollisiin työtehtäviin ja liiketoiminnan kasvu- ja myynnin tehtävätavoitteet muotoutuvat jäljelle jäävään aikaan. Sääntely vie työajasta aivan liian suuren osan. Alaisiani ohjaan loma- ja vapaa-aikajärjestelyin. Jokaiselle antamallani työtehtävälle pyrin antamaan aikataulun, johonka mennessä se on oltava laadukkaasti valmisteltuna ja tehtynä. Jos työvoimaa ei ole riittävästi, rekrytointi kesätöihin, määräaikaisiin tai ruuhka työntekijöihin olisi onnistuttava hyvin. Päivittäinen työaikani on osin jo etukäteen kalenterisovitettu. Alaisillani on käytössä sähköinen kalenteri, mutta johtajana määrään omasta ajankäytöstäni ja en ole avannut omaa kalenteriani muiden varattavaksi ja haluan suodattaa minulle tulevat asiat. Alaisiltani edellytän sähköisen kalenterin käyttöä koska se on liiketoiminnan sähköisen ajanvarauksen kannalta välttämätöntä. (E2)

Käytän paljon lyjykyyniä, paperi ja aikaa siihen, että suunnittelen mun kalenteria. Olen aika visuaalinen ihminen ja nään asiat kuvina. Pyrin suunnittelemaan mun kalenterin aina 6kk eteenpäin. Pyrin näkemään tulevaisuuteen siten, että nään missä me ollaan työn suhteen ens syksynä, eli Q3:lla ja mulla on sellanen puolenvuoden etunoja mun kalentereissa. Kalenteri on tärkein! (E3)

Yleensä teen asiat heti kun saan tehtävän, näin ei tarvitse muistella mitä on tekemättä. Jos tämä ei ole mahdollista varaan ajan kalenterista ja noudatan sitä aikataulua. (E6)

Seuraavaksi haastattelussa otettiin esiin työympäristön vaikutus keskittymiseen ja millaisena haastateltavat kokivat oman työympäristönsä. Suurin osa vastaajista työskenteli avokonttorissa ja vain kaksi mainitsi oman työhuoneen. Kaikki vastaajat kokivat pystyvänsä keskittymään työpaikalla. Osa mainitsi sen tulevan kokemuksen kautta, ja joissakin avokonttoreissa oli lisätty myös erilaisia keskittymistä helpottavia asioita, kuten ääntä vaimentavia sermejä, vastamelukuulokkeita sekä erillisiä hiljaisia tiloja työntekijöiden käyttöön. Avokonttoreita pidettiin kuitenkin hyvinä ja toimivina ratkaisuin, vaikka tulisikin keskeytyksiä työhön.

Mehän eletään avokonttorien aikaa ja mulle se ei oo mikään ongelma. Äänenvaimentimia on lisätty työympäristöön, kuten melunestokuulokkeet, sermit, kokolattiamatto. Meillä on ison tilan lisäksi tällainen hiljainen huone, jossa on neljä työpistettä, mutta siellä ei saa puhua asiakkaan kanssa. Siellä pitää tehdä hiljaista suunnittelutyötä. Omien ajatuksien hahmottamisen tila. (E3)

Kun keskustelimme avokonttoreista, oli luonnollinen siirtymä kysyä, tuleeko esimiesten työpäivän aikana paljon keskeytyksiä ja ovatko he havainneet työssään jotain aikavarkaita. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että keskeytyksiä on paljon. Keskeytyksien määrää perusteltiin myös toimialan luonteella, johon myös esimies E2 mainitsi, että liiketoiminnan ketteryys vaatii hyvän kestokyvyn keskeytyksiin. Keskeytyksiä aiheuttivat niin alaiset kuin asiakkaatkin sekä puhelin, sähköposti ja Skype.

Haastattelun tuloksista ilmeni myös useita eri aikavarkaita. Esimies E6 mainitsi Skypen olevan pahin aikavaras, koska kaikki eivät osaa tulkita profiilin värityksiä, milloin ollaan varattuja ja milloin tavoitettavissa. Lisäksi aikavarkaita aiheuttivat liiketoiminnan ja toimipaikanjohtajat, jos esimerkiksi raportointia vaadittiin kiireellisenä. Aikavarkaiden hallintaan auttoi esimies E4 mielestä se, että osaa sanoa kohteliaasti myös ”ei” asioille. Lähtökohtaisesti keskeytykset eivät kuitenkaan haitanneet esimiehiä, ja esimies E3 painotti sitä, että keskeytyksien vuoksi onkin hyvä tehdä työtehtäviä etupainoisesti.

Sanotaanko näin, että pystyn yleensä mun työpäivästä suorittamaan 75% sen suunnitellun aikataulun mukaan. Aikavarkaat tulee ehkä lähinnä tuolta liiketoimintajohdosta ja toimipaikanjohtajalta. Jos esim.

he ovat vaatineet kiireellisesti jonkun raportin, näkemyksen tai jonkin muun sellaisen. Ne saattaa aiheuttaa tällaisia keskeytyksiä, mutta ei niitä tule edes viikottain, mutta silloin tällöin. Se on silloin tärkeätä, että tekee niitä rutiiniasioita etupainotteisesti, koska tulee tällaisia keskeytyksiä. (E3)

Kyllä niitä tulee, et tommosessa avokonttoritilassa niitä tulee aika paljonkin. Ehkä siinä oppinutkin sulkemaan ne korvat, et semmonen taito on onneks olemassa. Pitää yrittää sanoa nätisti ei, jos tulee aikavarkaita. (E4)

Aikavarkaiden jälkeen haastattelussa kysyttiin kiireen vaikutuksesta työssä suoriutumiseen ja millaisia kiireen hallintakeinoja haastateltavilla on. Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa ajoittain kiirettä. Useimmille kiireellä oli tehokkuutta lisäävä vaikutus, mutta jos kiire on jatkuvaa, se koettiin stressaavana. Kiireen hallintaan käytettäviä keinoja olivat organisointi, työtehtävien aikatauluttaminen, ennakointi sekä hengähdystauot kiireen keskellä. Esimies E2 oli sitä mieltä, että kiire näkyy työn laadussa sekä hoitamattomien työtehtävien kautta. Hänen mielestään kiireen vuoksi työtehtäviä turhan usein siirrettään tuonnemmaksi, joka aiheuttaa työruuhkaa. Hän nosti myös esiin esimiehen oman esimerkin merkityksen työn tehostamiseksi ja alisuoriutumisen välttämiseksi. Mielenkiintoista keskustelua nousi esiin myös hyvin työstään suoriutuvien työntekijöiden palkitsemisesta, johon hän pohti talokohtaista palkitsemisjärjestelmää, koska ammattiyhdistyksen johtama työehtosopimus ei tällaista mahdollisuutta tarjoa.

Koen olevani tehokkaampi silloin kun on pieni kiire koko ajan. Toki liiallinen kiire on stressaavaa, mutta harvemmin sellainen tilanne on päällä pitkän aikaa. Organisointi ja aikatauluttaminen auttavat tässäkin. (E1)

Usein kiire kostautuu hoitamattomina tai huonosti hoidettuina työtehtävinä. Tässä asiassa olen liiankin ankara niin itselleni kuin alaisilleni. On paljon asioita, joita siirtää tuonnempana tehtäväksi, mutta niistä ei saa muodostua hallitsematon työruuhka. Haasta itsesi. Jos nyt teet laadukkaan työn tunnissa, pystytkö tekemään tuon työn ehkä 50 minuutissa, tai jopa kolmessa vartissa. Ole hyvänä esimerkkinä muille. Hyvä esimerkki ei toki tartu niin hyvin kuin huono esimerkki. Mutta ole aina hyvänä esimerkkinä. Jos alaisesi jatkuvasti alisuoriutuu työtehtävistä esimiehen on siihen puututtava, koska muut työntekijät joutuvat tekemään nuo työt. Hyvä suoriutuja, kouluttautuja ja työssään kehittyvä tulee palkita. Nykyisen ammattiyhdistysliikkeen johtama

työehtosopimusmalli palkitsee ja antaa turvan huonoille työntekijöille ja ei palkitse hyvin kehittyviä ja hyvin suoriutujia. Talokohtainen sopiminen olisi ensiaskel hyvään suuntaan. (E2)

Mulla on sen verran pitkä kokemus, että mä tiedän, että aina voi tulla kiire. Pyrin työpaineita helpottamaan sillä tavalla, että teen työtehtäviä hyvin paljon etuajassa. Tee asioita etupainoisesti. Tee välttämättömät asiat silloin kun sinulla on aikaa. Entisen esimiehen lainaus " tee kaikki ikävimmät työt heti aamulla, niin loppupäivä menee paljon mukavammin". (E3)

Kiireen hallinnassa auttaa myös tehtävien priorisointi, joten haastattelussa kysyttiin seuraavaksi, miten esimiehet priorisoivat työtehtäviään. Vastauksista käy ilmi, että puolet kokivat tärkeimmäksi olla läsnä omille alaisilleen, minkä jälkeen liiketoiminnan kannattavuus nousi suurimpaan arvoon. Omille alaisille haluttiin luoda parhaat mahdollisuudet onnistua omassa työssään, minkä vuoksi läsnäolo kuvailtiin hyvin tärkeäksi seikaksi työtehtävien priorisoimisessa. Esimies E3 mainitsi myös, että koronapandemian aikaan on hyvin tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä alaisiin, jotta läsnäolo välittyy myös näissä poikkeuksellisissa olosuhteissa.

Priorisoin läsnäolon kaikista korkeimmalle. Että olisin tiimini saatavilla mahdollisimman paljon. Toki on kokouksia, minne on pakko osallistua, mutta muun ajan pyrin olemaan työpisteelläni. (E1)

Kyllä siinä mennään vahvasti liiketoiminnan kannattavuus edellä. Mitä suurempi taloudellinen kysymys tai riski, niin siihen pureudutaan ja se vie ajankäytön joskus nopeastikin täysin uusille urille. On hoidettava usein hyvin montaa työtehtävää samanaikaisesti. (E2)

Haluan nähdä kaikki mun ihmiset silmästä silmään vähintään kerran viikossa, ja tällä hetkellä mun ihmiset työskentelee viidessä eri lokaatiossa. Käytän aika paljon aikaa siihen, et mää käyn näissä yksiköissä. Koronan aikanakin meillä on nyt kerran päivässä mini tiimipalaveri klo 13, jossa me kuullaan toistemme äänet aina kerran päivässä. Läsnäolo on semmonen aika tärkeä, koska sillä läsnäololla, se että sulla on sellanen pieni hetki jutella ihmisten kanssa, se monta kertaa poistaa sitä kiireen tunnetta, vaikka sulla on takaraivossa niitä asioita mitä sun pitäis keretä tehdä tässä. (E3)

Priorisoin tärkeimmät asiat ensin, riippuu aina tilanteesta et mikä on se tärkein asia. Liiketoiminnalle tärkeimmät asiat on niitä ykkösjuuttuja ja sit se mun henkilökunta. Ne ihmiset on mulle myös tärkeitä, et ne

onnistuu ja et niillä on kaikki työvälineet ja työkalut kunnossa, ja mahdollista saavuttaa se paras tulos. Riippuu aina ajasta. (E4)

Haastateltavilta kysyttiin myös työtehtävien delegoimisesta ja millaisia työtehtäviä esimiehet mahdollisesti delegoivat. Tämä kysymys jakoi haastateltavissa hieman mielipiteitä ja käytäntöjä. Esimiehet E2 ja E3 delegoivat paljon tehtäviä, koska se nähtiin alaisia kehittävänä toimena. Puolestaan E6 koki olevansa huono delegoimaan, jolloin hän yleensä tekee asiat itse. Lisäksi E4 kertoi delegoivansa lähinnä vain helpompia käytännön juttuja, kuten asiakastilaisuuksien tarjoilujen hankkimista ja esillepanoa.

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on delegointi. Pysin delegoimaan ja sitä myöten kasvattamaan alaisistani moniosajia ja tiimityöskentelijöitä. Pääosin delegoin kaikkia liiketoiminnan alueita, hallintoa ja sääntelyä, talousjohtoa, myynnin johtamista, luotonantoa, maksuliikettä, notariaatti ja lakitoimintoa sekä yritys ja maaseutukehitystä. (E2)

Delegoin mielelläni, koska en todellakaan halua olla se hautausmaan tärkein tyyppi, en todellakaan. Jos sää pystyt delegoimaan tehtäviä, niin delegoi niitä niin paljon kuin mahdollista. Jokainen haluaa olla hyvä työssään, jokainen pääsääntöisesti haluaa oppia uutta ja sun pitää myös pystyä luottamaan ihmisiin. Pitää pystyä luottamaan siihen, että ihmiset haluaa tehdä asiat oikein ja itseluottamusta pystyy kasvattamaan ihmisille pikku hiljaa. Joskus ihmiset epäilee että osaanko mä tehdä tän oikein, niin hei "mä autan sua, mä näytä miten tää tehdään ja mä autan sua onnistumaan ja sitä sää seuraavalla kerralla osaat". On paljon semmosia työtehtäviä mitkä mua ei kiinnosta pätkäkään, kuten joku atk-tarvikkeiden tilaaminen, se on täysin epäoleellista työtä minulle, joten kaikki voivat tilata omat tarvikkeensa itsekin. (E3)

Haastattelun loppuun esimiehiltä kysyttiin vielä asioista jotka tukevat ja auttavat ajanhallinnassa, sekä mitkä ovat suurimpia haasteita esimiehen ajankäytön kannalta. Ajanhallintaa tukevia asioita olivat työkalenteri, jatkuva vuoropuhelu työtehtävien kokonaisvaltaisesta hallinnasta, järjestelmällisyys ja organisointi. Esimies E4 toi esiin myös tässä kohdassa sen, että on myös osattava kohteliaasti kieltäytyä asioista, jotka eivät ole relevantteja. Esimies E3 toi esiin myös käytännönläheisen esimerkin hyvien asiakastapaamisten muistiinpanojen merkityksestä koko pankin toiminnan kannalta.

Me tehdään asioita hirveen järjestelmällisesti, ja nosta tälle organisaatiolle paljon hattua siitä. Nostan kaikille kollegoille hattua

siitä, että asiakastapaamisiin liittyvien muistiinpanojen taso on noussut hirtittävästi. Muistiinpanojen taso on noussut, ja se auttaa tosi paljon tässä ajanhallinnassa. Kun juttelet jonkun asiakkaan kanssa niin kirjoita lyhyet muistiinpanot siitä mitä on puhuttu, mitä on luvattu ja miten asia etenee, koska sitten kun seuraava ihminen ensi viikolla juttelee tän asiakkaan kanssa, se katoo et mistä on kirjoitettu ja mistä on kysymys. Tää auttaa meitä ajanhallinnassa koko pankissa. (E3)

Suurimpia haasteita puolestaan aiheuttivat ulkopuoliset seikat, kuten häiriöt ja vaatimukset. Tämän lisäksi koettiin haastavaksi myös se, että pystyykö antamaan kaikille ihmisille ja asioille tarpeeksi huomiota aina. Toimitusjohtajan asemassa oleva E2 nosti esiin myös alaisten sitoutumisella ja osaamisella on tärkeä tehtävä ajanhallinnan kannalta, kun katsotaan kokonaiskuvaa pankissa.

Varmaan suurimmat haasteet on se, et niitä vaatimuksia tulee niin joka suunnalta, et ajan hallinnassa, et pystyy niihin kaikkiin toiveisiin vastaamaan. Sitä täytyy niin kuin opetella, et osaa sitten laittaa ne isot kivet ja pienet kivet oikeeseen järjestykseen. (E4)

Suurin haaste on se, että kaikki pysyvät sovitussa aikataulussa. Jos yksi rypee, vähän ajan päästä rypee muut toimintoon sidoksissa olevat työtehtävät. Joskus tapahtuu sitä, että sama asia kiertää pöydältä toiselle jota ei saisi tapahtua. Joskus on käynyt niin, että antamani työtehtävä palaa 4-5 työntekijän kautta uudelleen työpöydälleni, tässä vaiheessa on neuvonpidon paikka! Kyllä alaisten osaaminen ja sitoutuminen annettuun työtehtävään on avainasemassa. (E2)

Ihan viimeisenä kysyttiin vielä, olisiko esimiehillä jotain lisättävää, mutta esiin ei noussut ajankäytön hallinnan puolesta mitään oleellista, vaan keskusteltiin lähinnä koulutuksesta tai toimialasta yleisesti sekä koronapandemian vaikutuksista.

8 Johtopäätökset

Tämä kappale käsittelee johtopäätöksiä, mitkä nousivat esiin tutkimustuloksista sekä verrataan tuloksia jo kirjoitettuun teoriaan. Tuloksia lähdetään purkamaan laadittujen tutkimuskysymysten kautta, jotta voidaan selvittää, tuottiko tutkimus vastauksia näihin kysymyksiin. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää,

millaista on hyvä ajankäyttö esimiestyössä, mitkä asiat tukevat sitä, mitkä ovat suurimmat haasteet- sekä oleellimmat toimet ajankäytön kannalta.

Tutkimustulokset toivat esiin itsensä johtamisen taidon ja hyvän ajankäytön hallinnan merkityksellisyyden esimiestyössä. Tuloksista voidaan todeta, että itsensä johtaminen on kokonaisuudessaan hyvin tärkeää ja se vaikuttaa myös siihen, millainen henkilö on ja miten se toimii. On ilmiselvää, että hyvä itsensä johtamisen taito heijastuu esimiehen toimista myös työpaikalla henkilöstölle, koska esimies toimii esimerkkinä alaisilleen (Aarnikoivu 2013, 123). Jos esimies on huono organisoimaan, sitä on tällöin vaikea vaatia alaisilta.

Jos lähdetään purkamaan tuloksia tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymyksien kautta, halusin ensimmäisenä tutkimuksessa selvittää mitkä asiat tukevat esimiesten ajankäytön hallintaa. Tärkeimmäksi ajanhallinnan ja organisoinnin työkaluksi nousi ehdottomasti kalenteri, niin sähköinen kuin perinteinen paperikalenterikin. Kalenterin hallinta on ensiarvoisen tärkeää ja se auttaa myös priorisoimaan työtehtäviä oikein. Työtehtävien määrä on helpompi hahmottaa, kun ne kirjataan ylös. Tutkimuksesta käy ilmi, että esimiehet osasivat hyvin aikatauluttaa työtään. Aikatauluttamisen laajuudessa oli kuitenkin havaittavissa eroavaisuuksia, mutta pääsääntöisesti kalenteri pyrittiin rakentamaan kolmen kuukauden ajanjaksolle ja parhaimmillaan jopa puolen vuoden päähän.

Kiire voidaan usein nähdä negatiivisena asiana, mutta sillä voi olla oikeassa suhteessa myös positiivisia vaikutuksia. Sopivassa määrin kiire voi lisätä tehokkuutta, antaa energiaa ja pitää mielen virkeänä (Lampikoski 2009, 30). Tutkimuksessa käy ilmi, että jokainen esimies kokee joskus kiirettä, mutta lähes poikkeuksetta siihen oli jollain tapaa totuttu pitkän kokemuksen myötä. Kaksi esimiestä näki kiireen suorat vaikutukset tehokkuuden lisääjänä, joten siihen suhtauduttiin positiivisesti. Kiireen hallinnassa tärkeitä seikkoja ovat itsetuntemus, nopea reagointi ja paineensietokyky. Esimiehillä oli kiireen kesyttämiseksi jo joitakin totuttuja tapoja, kuten pysähtyminen, hiljaisen työskentelytilan hyödyntäminen ja pienet tauot työnteon lomassa. Syvähengitys, lyhyet tauot sekä rauhoittavat kävelyt ovat energiaa palauttavia toimintoja (Hagqvist & Kilpinen 2019, 64).

Organisaation toimintatavoilla on vahva merkitys myös ajankäytön hallinnassa. Jos organisaatiossa on onnistuttu luomaan tehokas työskentelykulttuuri ja tavat toimia, se helpottaa myös esimiehen työtä, koska silloin aikaa kuluu vähemmän turhiin asioihin. Organisaation toimintatavat ja niihin huolellinen perehdyttäminen vaikuttavat myös koko henkilöstön suoriutumiseen, jos mietitään tutkimuksessa esiin nousutta esimerkkiä asiakastapaamisten muistiinpanoista sähköiseen järjestelmään. Kun asiakastapaamiset kirjataan huolellisesti, se helpottaa kollegan työtä seuraavassa tapaamisessa, eikä aikaa tuhlaannu myynnin sijasta asioiden selvittämiseen. Tätä samaa toimintatapaa voidaan heijastaa myös moneen muuhun toimiston perustehtävään.

Ajanhallintaa tukevana asiana nostaisin esiin myös energiaan ja motivaation vaikuttavan tekijän, mikä nousi myös tutkimuksessa esille pariin otteeseen. Tämä tekijä on onnistuminen. Kun ihminen on innostuneessa ja motivoituneessa tilassa, hän saa enemmän aikaan (Salminen & Heiskanen 2009, 32). Onnistumisen tunne luo energiaa, lisää positiivisia tunteita sekä tukee näin esimiehen työssä suoriutumista ja jaksamista. Oli se sitten tulostavoitteisiin, asiakastapaamiseen tai henkilöstöön liittyvää onnistumista, sillä ei ole väliä. Kun onnistumisen tunne saadaan, on tärkeä mahdollistaa näitä hetkiä myös tulevaisuudessa, koska se kertoo myös siitä, että asioita tehdään oikein.

Mitkä sitten ovat suurimmat haasteet ajankäytön hallinnan kannalta? Tutkimuksessa nousi esiin vahvasti aikavarkaat, jotka muodostuivat keskeytyksistä, Skypestä, palavereista ja sähköpostista. Työtehtävien aikatauluttamisessa ei välttämättä osata ottaa huomioon näitä seikkoja. Ajanhallinnan ja tehokkuuden lisäämisen vuoksi aikavarkaiden tunnistaminen on tärkeää (Aarnikoivu 2013, 189). Esimiehet olivat hyvin oppineet tunnistamaan aikavarkaita ja koettiin myös, että liiketoiminnan ketteryys vaatii hyvää kestokykyä mm. keskeytyksien osalta.

Tutkimuksessa haluttiin myös kuulla työympäristön vaikutuksista, koska jos olemme jatkuvasti tilassa, jossa tarkkaavaisuutemme häiriintyy, se johtaa energiatasojen ja kognitiivisten kykyjen romahtamiseen (Hagqvist & Kilpinen 2019, 45). Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esimiehet pitivät avokonttori-mallista, vaikka voidaan olettaa,

että keskeytyksiä syntyy herkemmin avoimessa tilassa. Häiriöt osattiin kuitenkin sulkea pois ja kaikilla oli mahdollisuus mennä myös rauhallisempaan tilaan työskentelemään. Työympäristöllä ei katsottu olevan negatiivista vaikutusta ajankäytön kannalta ja monessa konttorissa oli kiinnitetty paljon huomiota työympäristön parantamiseen mm. erilaisilla melua vähentävillä toimilla. Esimiesten kanssa keskustellessa kävi kuitenkin ilmi, että alaiset usein aiheuttavat keskeytyksiä, minkä avokonttori olosuhteetkin mahdollistavat. Tällöin hyvän vuorovaikutuksen ja sovittujen toimintatapojen merkitys kasvaa. Toimintatavoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tiedon hakua. Tietoa on helpompi kysyä kokeneemalta esimieheltä, kuin käyttää aikaa sen etsimiseen siihen tarkoitetuista kanavista, joita ovat erilaiset intranetit ja muut organisaation sisäiset alustat. Lisäksi esimiehen kannattaa varata itselleen säännöllisesti häiriötöntä työaikaa, esimerkiksi tulella välillä aikaisemmin töihin, tekemällä toisinaan etätöitä sekä vetäytymällä rauhalliseen tilaan työskentelemään (Lampikoski 2009, 74–75). Täytyy kuitenkin varmistaa, ettei nämä toimet johda tarpeettomiin ylityötunteihin (Rasila & Pitkonen 2008, 23).

Haasteena nostaisin esiin myös stressin, vaikka hyvä stressi voikin olla toimintaa tehostava asia. Stressiä aiheutti eniten keskeneräiset ja tekemättömät työt, hektiset päivät, suuret vaatimukset ja muutostilanteet. Kaikki edellä mainitut ovat toimialalla varsin normaaleja, minkä vuoksi stressinhallintakeinot ovat tärkeässä asemassa. Lisäksi ei ole realistista pyrkiä siihen, ettei stressiä olisi ollenkaan (Rubanovitsch 2020, 177). Stressinhallintaa tukevat henkilökohtainen hyvinvointi ja itsetuntemuksen kehittäminen. Itsetuntemus on kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, sekä myös tietoisuutta omista tunnetiloista ja voimavaroista (Salmimies 2008, 43). Eräällä esimiehellä stressi tuotti myös fyysisiä oireita kuten unettomuutta ja peräpukamia, joiden ehkäisyyn auttaa fyysinen hyvinvointi, minkä osia ovat liikunta, oikeanlainen ravinto, riittävä uni ja kehon huolto. Omasta kehosta ja fyysisestä kunnosta huolehtiminen toimii kuin ”kilpenä” stressioireita vastaan, minkä vuoksi niiden ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää. Myös sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys on suuri työssä jaksamisen kannalta. Aika rakkaan harrastuksen, perheen ja ystävien parissa on todella tärkeää mielen hyvinvoinnille. Jotta ihminen voi hyvin, tulisi käyttää tarpeeksi aikaa asioihin, jotka edistävät kokonaisvaltaista hyvinvointiamme.

(Salminen & Heiskanen 2009, 48.) Ajanhallinnan kannalta onkin siis tärkeää miettiä, miten näille saadaan varattua tarpeeksi aikaa kalenteriin.

Jos mietitään mitkä sitten on esimiehen oleelliset toimet työpäivän aikana, jotta ajankäyttöä saadaan tehostettua? Tutkimuksen tuloksien perusteella nostaisin esiin priorisoinnin, delegoinnin sekä kyvyn osata kieltäytyä tarpeen tullen. Tutkimuksesta käy ilmi, että keskijohdon tehtävissä priorisoitiin henkilöstöön liittyvät asiat korkeimmalle ja sen jälkeen tulivat hallinnolliset tehtävät. Toimitusjohtajan roolissa mentiin vahvasti liiketoiminnan kannattavuus edellä. Tutkimuksesta voidaan havaita, että esimiehet pitivät läsnäoloa tärkeänä, mikä oltiin myös huomioitu kalenterin suunnittelussa esimerkiksi järjestämällä tarpeeksi aikaa eri yksiköissä vierailuun. Koronan aiheuttamissa poikkeusoloissa ja etätyöskentelyssä tämä oli huomioitu myös ylimääräisten Skype-palaverien avulla.

Priorisointiin liittyen tulisi miettiä myös pienempiä tehtäväkokonaisuuksia, sillä epämääräinen ”pitäisi tehdä” ajatus lisää kiireen tunnetta. Jos tulee tunne, ettei ehdi tehdä kaikkea, jostain on syytä luopua, ja tällöin helposti koetaan työtehtävistä luopumisen tuskaa. Työssä menestymisen näkökulmasta, tehottomista työtavoista on luovuttava. Nopeasti voidaan huomata, että luopuminen helpottaa oloa melkoisesti. (Salminen & Heiskanen 2009, 113–114.)

Esimiehen on myös hyvin tärkeää osata sanoa ”ei”, koska näin voidaan välttyä ns. epäoleellisilta tehtäviltä ja toimilta työpäivän aikana. Esimiehen tehtävä on moninainen, mutta pääasiassa se on palkattu tehtävänsä tulevia haasteita silmällä pitäen, kuten uudistamaan ja kehittämään, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään tulosta (Salminen 2014, 49). Itseen johtavan esimiehen tulee olla rakentavalla tavalla itsekäs ja osata tunnistaa oma rajallisuutensa (Aarnikoivu 2013, 127).

Tärkeintä on ymmärtää, että kaikkea ei tarvitse tehdä, koska ne eivät välttämättä kuulu esimiehen työnkuvaan. Näin vältetään sellaista passaamisen kulttuuria, jolloin esimiehestä tulee vanhempia ja alaisista lapsia. Kaikkea ei myöskään tarvitse tehdä heti kun jokin tehtävänanto saadaan. Työn valmistelutoimenpiteet vievät kohtuuttoman ison osan ajasta, jos työskentely tapahtuu lyhyissä jaksoissa. Tämä

osaltaan vaikuttaa myös työn laatuun, koska asiaan syventyminen ja keskittyminen vaativat pilkkoutumatonta aikaa. (Rasila & Pitkonen 2008, 22.) Jos kaikki tehtävät suoritetaan heti, voi olla, että toinen tehtävä keskeytyy, jolloin muodostuu herkästi ns. työruuhkaa. Näin myös vältetään keskeneräisten tehtävien aiheuttamaa stressiä.

Yksi tärkeimmistä toimista on delegointi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että delegoimisen taito oli osalla esimiehistä hallussa, mutta toiset kokivat sen hankalaksi. Yhtenä havainnollistavana esimerkkinä toimii esimies E3:n atk-tarvikkeiden tilaaminen. Tässä kyseisessä organisaatiossa oli kaikkien käytettävissä oleva järjestelmä, minkä kautta atk-tarvikkeita tilattiin, mutta usein tämä oli kaikessa hiljaisuudessa koettu olevan esimiehen tehtävä. Esimies E3 kuitenkin kehotti henkilöstön itse tilaamaan tarvittavat tarvikkeet, koska se oli hänen mielestään esimiestyön kannalta täysin epäoleellista ja turhaa aikaa vievää työtä. Delegoimisen avulla pystytään vapauttamaan aikaa tärkeämpiin esimiestehtäviin. Kuten Rytikangas (2008, 100.) kertoo myös kirjassaan, ajankäyttölisten hyötyjen lisäksi delegoinnilla on lukuisia muita hyötyjä esimiehelle ja työntekijälle. Työntekijä voi saada uusia ja tärkeitä oppeja tehtävistä, joita esimies hänelle delegoi. Uuden oppiminen lisää osaltaan työmotivaatiota. Lisäksi esimiehen ja työntekijän välinen luottamussuhde kehittyy samalla, kun häneen luotetaan uusien työtehtävien osalta. Tärkeintä on auttaa työntekijää onnistumaan, joka kasvattaa myös hänen itseluottamustaan työtehtävien osalta. (Niskanen 2020.)

Viimeisenä nostona haluaisin vielä nostaa tutkimuksesta esiin alaiset ja heidän merkityksensä esimiehen työssä ja ajankäytössä, koska sitä kautta monet asiat linkittyvät toisiinsa. Tämä oli syy, miksi haastatteluissa otettiin tunneäly aiheena myös käsittelyyn. Tunneäly voi auttaa vähentämään stressiä, parantamaan suorituskkyä ja lisätä tuottavuutta. Sen avulla on mahdollista myös organisaation sisällä motivoida alaisia, joka osaltaan helpottaa tavoitteiden saavuttamista. (Batool 2013, 92.) Kuten edellisessä kappaleessa tuli jo ilmi delegoimisen luomat mahdollisuudet työntekijän kehittymisen ja luottamuksen luomisessa. Näiden tehtävien osalta voidaan saada uusia onnistumisia. Tutkimuksen perusteella alaisten onnistumiset nähtiin myös esimiestä motivoivana asiana. Alaisten merkitys on myös iso tiimin erilaisten tavoitteiden saavuttamisessa, tätä tukevana asiana voidaan katsoa esimiehen

läsnäoloa ja tunneälykkyyttä. Tutkimuksesta käy ilmi, että huolta esimiehissä aiheutti se, pystyvätkö he antamaan tarpeeksi huomiota kaikille, ja joinakin työpäivinä tämä ei ole edes mahdollista. Kuten Salmimieskin (2008, 202.) kirjassaan toteaa, vaikka kuinka yritetään hallita ajankäyttöä, koetaan usein syyllisyyttä ja riittämättömyyttä siitä, ettei ehditä tehdä kaikkea. Hyvä itsensä johtamisen ja ajanhallinnan taito tukee kaikkia näitä toimia ja mahdollistaa koko tiimin toimivuuden. Tämä osoittaa myös sen, että kalenteriin tulee järjestää aikaa tarpeeksi myös työntekijöille, koska sen avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen ja tiimin tehokkuus. Esimiehen tehtävä on johtaa tiimi parhaaseen mahdolliseen suoritukseen sekä luoda merkityksellisyyttä alaisensa työlle (Aarnikoivu 2013, 130).

8.1 Kehittämisehdotuksia

Tässä kappaleessa on tarkoitus pohtia kehittämisehdotuksia esimiehille, joiden avulla he voivat tehostaa ajankäyttöään. Kehittämisehdotuksia on lähdetty laatimaan empiirisen tutkimuksen tutkimustuloksista saatujen tietojen pohjalta, peilaamalla niitä jo olemassa olevaan tietoon ja teoriaan.

Delegoiminen

Kaikkea ei pysty eikä tarvitsekaan tehdä itse ja delegoiva johtaja tiedostaa sen. Hän myös tunnistaa alaisensa potentiaalin ja uskaltaa siirtää heille valtaa. Delegoimisella on useita hyötyjä kuten vastuun ja vallan jakaminen, ajan vapautuminen tärkeämpiin tehtäviin, tehokkuuden kasvaminen organisaatiossa, henkilöstön kykyjen hyödyntäminen ja sujuvan kommunikoinnin varmistaminen. (Rubanovitsch 2020, 116.)

Delegoimisella ei tarkoiteta sitä, että siirretään epämieluisia tehtäviä muille, vaan siinä tehtävä ja vastuu siirretään sinne, missä on eniten resursseja. Delegoimisessa tulee olemaan esimiehellä haasteita, jos tehtävänantoihin ei olla valmiita investoimaan aikaa, jos alaisiin on luottamus pulaa tai jos ei voida uskoa, että joku toinen voi mahdollisesti suorittaa tehtävän paremmin kuin itse. (Caunt 2006, 83–84.)

Jos esimiehen on vaikea hahmottaa delegoitavia tehtäviä, siihen voi auttaa nelikenttä-työkalu, jonka avulla työtehtäviä voidaan priorisoida. Nelikenttään työtehtävät lajitellaan niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan, kuten kuviossa on esitetty.



Kuvio 7 Työtehtävien priorisointi työkalu (Pidätkö kaikki langat käsissäsi esimies 2018, muokattu)

Työtehtävien lajittelun avulla on helpompi havaita tehtäviä, mitkä ovat syytä tehdä itse ja mitä joku muu voisi tehdä esimiehen sijasta. Delegoitavia tehtäviä todennäköisesti löytyy kentistä ”kiireelliset ja ei niin tärkeät tehtävät” sekä ”ei kiireelliset mutta tärkeät tehtävät”. (Pidätkö kaikki langat käsissäsi esimies 2018.)

Jotta delegoitava tehtävä etenee toivotulla tavalla, on syytä kiinnittää tiettyihin asioihin huomiota:

1. Varmista tehtävän valmistelulla, että tehtävä voidaan suorittaa laadukkaasti. Kertaa mitä tehtävä sisältää ja mitä siihen liittyy, sekä millaisia odotuksia tehtävän osalta on. Kuitenkin liian tarkat määritelmät ja ohjeet, voivat vähentää työntekijän motivaatiota, joten sitä tulee välttää, jotta luomisen vapaus ja ilo säilyvät.

2. Varmista onnistunut tehtävänanto oikean viestintävälineen avulla. Sähköposti voi aiheuttaa vääriksityksiä, minkä vuoksi tehtävän kuvauksen voi lähettää kirjallisessa muodossa, mutta käydä vielä suullisesti läpi tarkemmin tehtävän tavoitteet, aikataulun, raportoinnin, budjetin ja kontekstin.
3. Varmista, että tehtävänanto on mennyt perille. Toimiva tapa varmistaa ymmärrys on kysyä esimerkiksi, *kertaisitko vielä omin sanoin tehtävänannon, jotta olemme samoilla linjoilla*. Tällöin säästymme turhalta työltä, jos tehtävä alkaa kulkea väärää kurssia. Keskustelun aikana on myös hyvä tarkistaa, onko työtehtävä hyväksytty ja otettu vastaan.
4. Vältä takaisindelegoinnilta. Työntekijän delegoidessa takaisin tehtäviä, voi olla, ettei tehtävänantoon ole paneuduttu tarpeeksi. Esimiehen tehtävä ei ole ottaa näitä tehtäviä vastaan, vaan tilanne kannattaa nähdä oppimismahdollisuutena. Kun työntekijät oppivat mahdollisimman monia työtehtäviä, delegoinnin mahdollisuus lisääntyy ja tiimin kapasiteetti nousee.
5. Lopuksi varmista seuranta tehtävän etenemisestä. Jos kyseessä on pidempiaikainen tehtävä, kannattaa kysyä tilannetietoja ja raportointia tehtävän aikana. Näin voidaan kasvattaa myös luottamusta työntekijän kanssa ja se on myös hyvä mahdollisuus antaa palautetta. (Lavas 2013.)

Ajankäytön tehostaminen seurannan avulla

Jokainen meistä voi tehdä ympäröivänsä työpäiviä ja silti tehdä töitä tuloksettomasti tai puolestaan voimme käyttää työaikamme tehokkaasti ja olla erittäin tuloksellisia. Kaikki ovat kiinni valinnoista, joita teemme ajankäyttömme suhteen. (Rytikangas 2008, 82.) Ajankäytön tehostamisessa on tärkeää, pohtia tapoja joilla toimimme päivittäin. Jotkin tavat voivat olla hyvinkin syvään juurtuneita, jolloin toiminta muistuttaa automaattiohjausta. Ajankäytön tehostamiseksi tulee pyrkiä pääsemään eroon aikaa vievistä toimintatavoista. Tämä onnistuu ainoastaan tietoisien ja rehellisen tarkkailun avulla. (Rytikangas 2008, 104–105.)

Ajankäytön seurannalla voidaan saada yllättäviäkin tuloksia siitä, miten kulutamme aikaamme. Tehokkaaksi kuviteltu toiminta voikin osoittautua jatkuvien keskeytyksien haittaamaksi touhuamiseksi. Jopa yhdellä seurantajaksolla voidaan havaita ajankäytön ongelmakohtia, joiden pohjalta toimintaa voidaan alkaa tehostaa. (Salminen & Heiskanen 2009, 53.)

Opinnäytetyön liitteistä (liite 3) löytyy esimiehien käytettäväksi seurantalomake.

Huolellisesti käytettynä lomakkeen avulla voidaan tunnistaa aikavarkaita, jotka voivat estää ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tämänkaltaisia aikavarkaita ovat esimerkiksi aloittamisen vaikeus, heikko keskittymiskyky, turhat palaverit, tekniikan pettäminen, jutustelevat työkaverit, tarpeettomat tehtävät ja tehottomat työtavat. (Salminen & Heiskanen 2009, 53–56.)

Oli se sitten tehtävien lykkääminen, hankaluus sanoa ”ei”, täydellisyyden tavoittelu tai tekemättömistä töistä murehtiminen, niin suhtaudu ominaisuuksiisi hyväksyvästi ja huumorilla. Kun olet tiedostanut omat aikavarkaasi, on helpompi lähteä opettelemaan toisenlaisia tapoja toimia. Tällöin tunne ajanhallinnasta lisääntyy ja stressin tunne laskee. (Rytikangas 2008, 104–109.)

Vireystilan hyödyntäminen tehokkuudessa

Ajankäytön seurannan lomakkeessa (liite 3) on oma kohtansa vireystilan merkitsemiselle, koska johtuen meidän biologiasta ja fysiologiasta emme ole joka hetki yhtä tehokkaita. Esimiehen tulisi merkitä lomakkeeseen, kuinka pirteässä mielentilassa hän on, kun suorittaa kyseistä työtehtävää, jotta voidaan oppia tunnistamaan oman energiatason vaihteluita eri vuorokauden aikoina. Vireystilan kuvailemiseen voi käyttää esimerkiksi termejä; huippuenerginen, energinen, hieman väsynyt, väsynyt, uupunut tai lähes unessa. (Salminen & Heiskanen 2009, 53–54.)

Toiset ovat iltavirkkuja ja toiset taas ovat tehokkaimpia aamuisin, tämä luontainen tehokkuus vaihtelee jokaisella. Tehokkaimman aikamme tiedostaminen on tärkeää, koska silloin hankalimmat ja eniten energiaa kuluttavat työtehtävät kannattaa sijoittaa tälle ajanjaksolle. Tärkeät tapaamiset kannattaa myös mahdollisuuksien mukaan ajoittaa tälle samalle ajanjaksolle. (Rytikangas 2008, 80.)

Kun ihminen on virkeimmillään, aivot pystyvät silti keskittymään tehokkaasti tehtävään vain 1,5h yhtäjaksoisesti. Puolestaan taas alhaisimmat vireystilat ovat silloin, kun kehon lämpötila on alhaisimmillaan. Näitä ajanjaksoja ovat suurimmalla osalla ihmisistä aamuyöllä klo 02-04 ja iltapäivällä lounastauon jälkeen. (Saarikko 2014.) Jos työnkuva ja työpaikka sen mahdollistaa, kannattaa virkeimpinä aikoina antaa itselleen keskeyttämätöntä työaikaa, jolloin vetäydytään rauhallisempaan

tilaan työskentelemään. Tutkimuksien mukaan keskeytyksen jälkeen ihmisellä kestää 25 minuuttia päästä samaan intensiiviseen tilaan, missä oli ennen keskeytystä. Tällöin on mahdollista päästä flow-tilaan, joka on työsuorituksen aikana koettu hetkellinen hyvinolon kokemus, joka tunnetaan työsuorituksen aikana, mutta se vaikuttaa meihin myönteisesti vielä työsuorituksen jälkeenkin. (Rytikangas 2008, 80–81.)

Palaverien tehostaminen

Tehottomat ja turhat palaverit ovat ulkoisia aikavarkaita. Tehottomuuteen voi vaikuttaa niin palaveria ennen tai palaverin aikana tehdyt toimet, jonka vuoksi suunnitelmallisuus on tärkeää. (Lampikoski 2009, 172.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että erilaisia palavereja ja kokouksia kuuluu esimiesten työhön paljon. Oli ne sitten esimiespalavereja, tiimipalavereja, skypepalavereja tai –fyysisiä, niihin kuluu paljon aikaa. Tähän kappaleeseen on koottu asioita palaverien tehostamiseksi. Vaikka esimiesten omissa palaverikäytännöissä ei olisi parannettavaa, näitä vinkkejä voi jalostaa ja ehdottaa myös ylemmälle johdolle tarvittaessa. Palaverien tehostamiseen voidaan käyttää kuviossa esitettyjä toimia.



Kuvio 8 Palaverien tehostaminen (Lampikoski 2009, 172–173, muokattu)

Yllä olevien toimien lisäksi, Lampikoski (2009, 173) oli koonnut strategisia vihjeitä jotka helpottavat prosessia. On tärkeää, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi, jonka vuoksi on tärkeää organisoida säännöllisiä tiimipalavereja jossa he voivat esittää näkemyksiään. Tehokkaita palavereita kannattaa järjestää vain tarvittaessa ja tarvittaville henkilöille, sekä antaa toimeksiannot riittävän ajoissa. Pidä myös säännöllisesti työntekijöidesi kanssa tavoite-ja kehityskeskusteluita, sekä kiitä ja kannusta hyvien tuloksien johdosta. (Lampikoski 2009, 173.)

9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista on hyvä pankin esimiehen ajankäytönhallinta. Tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla haluttiin selvittää mitkä asiat tukevat esimiesten ajankäytönhallintaa ja mitkä puolestaan ovat suurimmat haasteet ajankäytön kannalta. Ymmärryksen lisäämiseksi haluttiin myös tietää mitkä ovat oleellisimmat toimet ajankäytön kannalta esimiehen päivässä. Näihin kysymyksiin saatiin vastauksen teemahaastatteluilla kerätyn aineiston avulla.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että esimiesten ajankäytönhallinta oli yleisesti hyvällä tasolla. Ajankäytön hallitsemiseksi esimiesten tärkein työkalu oli poikkeuksetta kalenteri. Kuitenkin työtehtävien organisointiin ja aikatauluttamiseen linkittyivät myös vahvasti itsensä johtamisen taito ja sen eri osa-alueet. Ajankäytön kannalta tärkeää oli myös itsetuntemus, jonka avulla voidaan tiedostaa omia ominaisuuksiamme sekä tarkastella tapojamme toimia. Järjestelmällisyys oli yksi ominaisuus, joka koettiin ajankäyttöä tukeväksi asiaksi. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi organisaation toimintatavoilla voi olla suuri positiivinen vaikutus esimiesten ajankäytönhallintaan. Tutkimuksen mukaan suurimpia haasteita aiheutti puolestaan keskeytykset ja aikavarkaat. Suurimmiksi aikavarkaiksi tutkimuksen perusteella voidaan nimetä palaverit, joita oli usein ja jotka saattoivat venyä pitkiksi. Lisäksi kaikki haastateltavat kokivat ajoittain stressiä, jota aiheuttivat keskeneräiset työt, muutostilanteet, työn

hektisyys ja ulkoiset vaatimukset. Oleellisimmiksi toimiksi voidaan tutkimuksen mukaan nimetä työtehtävien priorisointi, delegointi sekä taito kieltäytyä.

Tutkimuksen alussa oli vaikea määritellä tarkkaa haastateltavien määrää, joten tarkoituksena oli tehdä niin monta haastattelua, että vastaukset saturoivat. Vastauksista alkoi melko pian ilmetä samoja teemoja ja asioita, joka lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetti osoittautui hyväksi myös tutkittavan kohderyhmän sekä kysytyjen kysymysten osalta. Yleisesti voidaan todeta, että kohderyhmä eli tutkimukseen valitut esimiehet olivat hyvin tietäviäisiä ja sanavalmiita tutkimuksessa käsitellyiden teemojen osalta, joka kertoo osakseen heidän pitkästä kokemuksesta ja ammattitaidosta, mutta tutkimuksen kannalta tämä osoitti sen, että tutkimukseen oli valittu oikeita henkilöitä. Tutkimusten luotettavuutta lisäsi haastatteluiden osalta aineiston tallentaminen ja tarkka litterointi, joka helpotti aineiston vertailua. Luotettavuuden osalta pohdintaa käytiin myös valittujen lähteiden ja kirjallisuuden osalta. Teoriaviitekehukseen onnistuttiin löytämään laaja kirjo relevantteja sähköisiä ja kirjallisia lähteitä, jotka nojasivat hyvin tutkimuksesta ilmenneisiin asioihin.

Teemahaastattelujen osalta onnistuttiin hyvin, koska sen avulla saatiin arvokasta tutkimustietoa ja hyviä käytännön esimerkkejä esimiesten ajankäytöstä. Puhelimitse käydyt keskustelut olivat antoisia ja kysymykset eivät olleet liian johdattelevia, vaan esimiesten omat mielipiteet ja näkemykset tulivat hyvin esiin. Tähän pyrittiinkin kiinnittämään erityishuomiota. Sähköpostihaastattelun osalta olisi voitu vielä enemmän esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, koska kysymys esimiesten tyypillisestä työpäivästä oli käsitetty kahdella eri tavalla, jonka vuoksi kysymysten asettelu ja muotoilu on hyvin tärkeää. Kysymyspohjaa olisi esimerkiksi voitu testata etukäteen useammalla ulkopuolisella henkilöillä laadukkaiden vastauksien varmistamiseksi. Puutteelliset tiedot eivät kuitenkaan ollut tutkimuksen tuloksien osalta merkittäviä, vaan ne tukivat lähinnä toisen kysymyksen vastausta.

Aiheen valinnan ja rajaamisen osalta tehtiin paljon työtä. Aiheen rajaamisen helpottamiseksi tehtiin syksyllä 2019 tutkimusharjoitus, jossa haastateltiin pankin esimiestä itsensä johtamisesta. Valittu aihe, jo tämän tutkimusharjoituksen osalta

osoittautui tärkeäksi ja sen ajankohtaisuutta pystyttiin lisäämään työelämä tutkimuksilla, joissa pohdittiin, millaista työ finanssialalla on nyt vuonna 2020 ja mitkä työelämätaidot korostuvat. Perustelut aiheen rajaamisella esimiesten ajankäytönhallintaan, on sen merkitys kokonaisuutena ihmisen elämään ja hyvinvointiin, sekä siihen, millaiseksi työ koetaan. Lisäksi ajankäytönhallinta nousi relevantiksi aiheeksi myös syksyllä tehdyn tutkimusharjoituksen sekä ”Hyvinvoiva Finanssiala”- hankkeen kyselytutkimuksen myötä. Esimiesten lisäksi aihe on hyödyllinen myös jokaisen työtätekevän henkilön osalta, vaikka teoriaviitekehys keskittyykin enemmän työhön, jota tehdään konttoriympäristössä.

Jatkotutkimuksena voitaisiin syventyä tässä työssäkin käsiteltyyn delegointiin, jonka osalta oli ajoittain haasteita, mikä kuitenkin on merkittävä seikka ajankäytön tehostamiseksi. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista resurssien riittäessä testata, millainen merkitys esimiesten ajankäytön seuraamisella olisi ollut, esimerkiksi tässä työssä laaditun seurantalomakkeen (liite3) avulla. Miten paljon sen avulla voitaisiin tehostaa ajankäyttöä ja auttaisiko se esimiehiä tunnistamaan omia ajankäytön ”suden kuoppia”.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum Media.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Baker, S. & Edwards, R. N.d. How many qualitative interviews is enough. Viitattu 3.4.2020. http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf.

Batool, B. 2013. Emotional Intelligence and Effective Leadership. Viitattu 2.4.2020. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.652.8649&rep=rep1&type=pdf>.

Caunt, J. 2006. Organise yourself. Lontoo: Kogan page Limited.

Niskanen, R.-L. 2020. Delegoinnin supervoima. Viitattu 10.3.2020. <https://www.humanside.fi/blogi/delegoinnin-supervoima/>.

Hagqvist, A. & Kilpinen, P. 2019. Varianssi: Lataa itsesi täyteen energiaa. Oulu: Fitra.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja: miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Janhonen, M., Toivanen, M., Viljanen, O. & Yli-Kaitala, K. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinta asiantuntija työssä. Viitattu 20.4.2020. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017a. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017b. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhunen, J. 2018. Suuri osaamistarvekysely: Finanssialalla on tulevaisuudessa osattava johtaa itseään. Viitattu: 16.3.2020.
https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Osaamistarvekysely_tulevaisuudessa_osattava_johtaa_itsea.aspx.

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: FINVA.

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

Lavas, I. 2013. Mitä delegointi tarkoittaa ja 6 vinkkiä kuinka delegoida tehokkaasti. Viitattu 24.4.2020.
<https://www.city.fi/blogit/lavas/mita+delegointi+tarkoittaa+ja+6+vinkkia+kuinka+delegoida+tehokkaasti/124529>.

Lehikko, A. 2016. Tunnetaidot: uusi perusosaaminen. Viitattu 24.4.2020.
<https://uusikaiku.fi/tunnetaidot-uusi-perusosaaminen/>.

Lehtinen, E. 2018. Blogikirjoitus: Älä jää ”tunnevajakiksi”, vaan ryhdy kehittämään omaa tunneälyäsi. Viitattu: 2.4.2020.
<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/05/21/ala-jaa-tunnevajakiksi-vaan-ryhdy-kehittamaan-omaa-tunnealyasi/>.

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. Viitattu 15.2.2020.
https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf.

Pausch, R. 2008. Randy Pausch Lecture: Time Management. Luentovideo Youtubessa. Viitattu 20.4.2020. <http://www.youtube.com/watch?v=oTugjssqOT0>.

Pidätkö kaikki langat käsissäsi esimies? Luota alaisiisi ja delegoi. 2018. Työterveyslaitoksen verkkolehti. Viitattu 26.4.2020.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/pidatko-kaikki-langat-kasissasi-esimies-luota-alaisiisi-ja-delegoi/>.

Pinki, P. 2020. Effects of stress management and healthcare issues. Viitattu 23.3.2020. <https://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=241403&ptid=223465&t=effects+of+stress+management+and+healthcare+issues>.

Rajander- Juusti, R. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020- luotaus tulevaisuuteen raportti. Viitattu 9.3.2020. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf.

Rajander- Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen - Luotaus tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala hankkeen loppuraportti. Viitattu 5.3.2020 https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2008. Työkirja – aikavarkaat kuriin. Helsinki: Yrityskirjat.

Retail Banking 2020: Evolution or revolution. 2014. Viitattu 5.3.2020. <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö: vähemmän stressiä, enemmän tuloksia: ajankäytön ja elämänhallinnan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Saarikko, S. 2014. Aivot pystyvät keskittymään 1,5 tuntia kerrallaan. Viitattu 30.4.2020. <https://www.tivi.fi/uutiset/aivot-pystyvat-keskittymaan-1-5-tuntia-kerrallaan/bf0dcac8-9c72-3be4-bfe7-3a8583eb1044>.

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Helsinki: FINVA.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire: viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini

Serrat, O. 2017. Understanding and Developing Emotional Intelligence. In: Knowledge Solutions. Singapore: Springer. Viitattu: 3.4.2020.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-981-10-0983-9_37.pdf.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun 4.painos. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vaikkuri, K. 2013. Aika: ajan lyhyt muistikirja: opas ajan hallintaan ja käyttöön. Helsinki: Etelän kirja

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Perustiedot:

Ikä:

Ammattinimike:

Kuinka kauan työskennellyt esimiesasemassa:

Kuinka monta alaista tiimissä:

Itsensä johtaminen:

- Itsensä johtamisen merkitys?
- Tunneäly
- Oma ammatillinen kehitys
- Motivaatiotekijät

Henkilökohtainen hyvinvointi

- Hyvinvoinnin merkitys
- Mistä koostuu, miten ylläpidät?
- Stressi

Ajankäyttö

- Kerro tavanomaisesta työpäivästäsi?
- Organisoitokyvyn merkitys
- Työtehtävien priorisointi
- Konkreettiset keinot aikatauluttamiseen
- Kiire ja kiireen hallintakeinot
- Työajan riittävyys, tuleeko ylitöitä?
- Työympäristön vaikutus; avokonttori?
- Keskeytykset työssä + aikavarkaat?
- Delegointi

Lopuksi: Mitkä asiat tukevat ajankäytön hallintaa? Mitkä puolestaan suurimmat haasteet?

”Haluatko lisätä vielä jotain?”

Liite 2. Strukturoidun sähköpostikyselyn runko

Perustiedot:

Ikä:

Ammattinimike:

Kuinka kauan työskennellyt esimiesasemassa:

Kuinka monta alaista tiimissä:

Esimiestyö/Itsensä johtaminen:

1. Millainen merkitys itsensä johtamisella on elämässäsi?
2. Mitä sinulle tuo mieleen sana tunneäly?
3. Millä tavoin pyrit kehittämään itseäsi ja osaamistasi?
4. Mitkä asiat sinua motivoi työssäsi?

Hyvinvointi:

5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita työssä jaksamisen kannalta?
6. Mitä henkilökohtainen hyvinvointi sinulle merkitsee?
7. Mistä henkilökohtainen hyvinvointi sinulla koostuu? Miten ylläpidät/hoidat sitä?
8. Kohtaatko työssäsi stressiä ja mitkä asiat sitä aiheuttavat? Onko sinulla jotain stressinhallintakeinoja?

Ajankäyttö:

9. Kerro millainen on tavanomainen työpäiväsi?
10. Mitä ajanhallinta ja organisointikyky sinulle merkitsevät ja miten ne näkyvät työssäsi?
11. Millaisia konkreettisia välineitä tai menetelmiä sinulla on työtehtävien aikatauluttamiseen?
12. Pystytkö keskittymään hyvin työtehtäviisi? Millaisena koet työympäristösi?
13. Koetko että säännöllinen työaikasi riittää työtehtävien hoitamiseen?
14. Tuleeko työpäiväsi aikana paljon keskeytyksiä? Oletko havainnut työssäsi jotain aikavarkaita?
15. Miten priorisoi työtehtäviäsi?
16. Onko kiireellä vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja millaisia kiireen hallintakeinoja sinulla on?
17. Delegoitko työtehtäviä vai pyritkö tekemään enemmän itse? Millaisia tehtäviä delegoit?
18. Mitkä ovat suurimmat haasteet esimiestyön ajanhallinnassa?
19. Mitkä asiat tukevat/auttavat ajanhallinnassa?
20. Onko jotain muuta mitä haluaisit nostaa esiin?

Kiitos vastauksista!

Liite 3. Ajankäytön seurantalomake (tulostettava versio)

Päivälle suunnitellut tavoitteet	Kirjoita tähän ne tärkeimmät työtehtävät, jotka hoidat päivän aikana.	Tärkeys-järjestys numeroinnin avulla (1-5)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Aika	Tehtävät ja ajankäyttö (kirjaa myös tauot ja oleelliset keskeytykset)	Vireystila
7:00		
7:30		
8:00		
8:30		
9:00		
9:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		
12:30		
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		
15:00		
15:30		
16:00		
16:30		
17:00		
17:30		
18:00		
Ylityöt:		
Arvioi tähän päivän lopuksi kuinka onnistuit tavoitteissa.		
Arviointi:		

Liite 4. Haastateltavien saatekirje

Hei finanssialan ammattilainen,

Olen Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija. Opintoni keskittyvät finanssialan- ja johtamisen opintoihin, ja sen pohjalta teen opinnäytetyötä pankin esimiehen ajankäytön hallinnasta.

Opinnäytetyössä tutkitaan esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä päivittäisestä ajankäytöstä itsensä johtamisen teemojen kautta. Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, johon aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun kestoksi on arvioitu noin 30min. Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat; itsensä johtaminen, itsetuntemus, ajankäytön- ja stressin hallinta sekä henkilökohtainen hyvinvointi.

Haastattelut nauhoitetaan luotettavien tutkimustulosten varmistamiseksi. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, henkilöllisyytesi tai organisaation nimi ei paljastu tutkijaa lukuun ottamatta muille, tutkimuksen missään vaiheessa. Tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta analyysin valmistuttua.

Haastattelut pyritään suorittamaan 23.3.–7.4.2020 välisenä aikana. Sinun kokemuksesi ja näkemyksesi ovat tärkeitä, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, ole ystävällinen ja ota minuun yhteyttä lähiaikoina joko sähköpostitse tai puhelimitse (yhteystietoni alla) sopiaksesi sopivan haastatteluajankohdan. Annan myös tarvittaessa tarkempia tietoja tutkimuksesta.

Opinnäytetyöni valmistuu vuoden 2020 keväällä. Työtäni ohjaavat Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kampuksen yliopettaja Marianne Ekonen sekä lehtori Kaisa Partanen.

Ystävällisin terveisin

Jenni Naukkarinen

M

4

e-mail: jenni.naukkarinen@hotmail.com

puh. 0

<https://www.linkedin.com/in/jenni-naukkarinen/>