

# **Työntekijöiden itsensä johtaminen eräässä finanssialan yrityksessä**

Laura Knuutila



<b>Tekijä(t)</b> Laura Knuutila	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työntekijöiden itsensä johtaminen eräässä finanssialan yrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 4
<p>Tämä tutkimus on toteutettu opiskelijan omna tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia itsensä johtamisen toteutumista yhdessä Suomen suurimmista finanssialan yrityksistä toimivan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön perintäasiantuntijoiden työssä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, toteutuuko itsensä johtaminen tutkimuksen kohteena olevan yksikön asiantuntijatyössä. Tutkimustavoitteen saavuttamiseksi perintäasiantuntijoilta selvitettiin, kuinka he johtavat itseään työssä ja millaisena itsensä johtamiseen olennaisesti vaikuttavat hallinnan taidot sekä oman osaamisen kehittäminen näyttäytyvät asiantuntijatyössä.</p> <p>Työn tietoperustaosuudessa on keskitytty selventämään käsitettä itsensä johtamisesta ja itsensä johtamisen kokonaisuuteen olennaisesti liittyvistä hallinnan taidoista; ajankäytön, stressin ja muutoksen hallinnasta sekä osaamisen kehittämisestä ja muutosvalmiudesta tämän päivän muuttuvassa työelämässä finanssialalla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla haastatteleamalla kuutta tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä työskentelevää perintäasiantuntijaa maaliskuun 2021 aikana. Tutkimus perustui työssä tutkittaviin teemoihin itsensä johtamisen kokonaisuudesta: osaamisen kehittäminen, muutosvalmius ja hallinnan taidot; ajankäytön, stressin ja muutoksen hallinta.</p> <p>Toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta itsensä johtamisen toteutuvan tutkimuksen kohteena olevan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön perintäasiantuntijoiden työssä. Työntekijät hallitsevan pääsääntöisesti hyvin omaa ajankäyttöään sekä stressiään ja onnistuvan myös toimimaan muutostilanteissa sekä kehittämään osaamistaan työn vaatimusten mukaisesti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Itsensä johtaminen, itsetuntemus, työelämän muutos, osaamisen kehittäminen, hallinnan taidot	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Keskeisimmät käsitteet .....	3
2	Itsensä johtaminen .....	4
2.1	Itsensä johtamisen määritelmä.....	4
2.2	Itsereflektointi – Älykästä itsensä johtamista .....	6
3	Itsensä johtaminen tämän päivän työelämässä .....	8
3.1	Työn murros pankkitoimialalla.....	9
3.2	Osaamisen kehittäminen.....	10
3.2.1	Yksilön osaaminen.....	10
3.2.2	Osaamisen kehittäminen oppimisprosessina.....	11
3.3	Hallinnan taidot .....	13
3.3.1	Muutosvalmius ja muutoksen hallinta .....	13
3.3.2	Ajankäytön hallinta.....	15
3.3.3	Stressi ja stressin hallinta.....	17
4	Tutkimuksen tietoperusta .....	19
4.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	19
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja tutkimusprosessi kvalitatiivisessa tutkimuksessa.....	20
4.3	Tutkimusaineiston purku ja analysointi.....	22
4.4	Luotettavuus ja eettisyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa .....	22
5	Tutkimussuunnitelma .....	24
5.1	Tutkimuksen suunnittelua .....	24
5.2	Tutkimuskohteen määrittäminen .....	25
5.3	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus.....	26
5.4	Kerätyn tutkimusaineiston purku ja analysointi.....	27
6	Tutkimustulokset .....	29
6.1	Itsensä johtaminen työntekijöiden näkökulmasta.....	29
6.2	Osaamisen kehittäminen.....	30
6.3	Ajankäytön hallinta.....	32
6.4	Stressin hallinta.....	35
6.5	Muutosvalmius ja muutoksen hallinta.....	37
7	Johtopäätökset.....	41
8	Pohdinta.....	48
8.1	Jatkotutkimusaiheet .....	48
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	48
8.3	Opinnäytetyön suunnittelu ja prosessin hallinta.....	49

8.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi.....	51
Lähteet .....	53
Liitteet.....	57
Liite 1. Sähköinen haastattelulupa ja -kutsu .....	57
Liite 2. Teemahaastattelurunko .....	58
Liite 3. Projekti aikataulu .....	59
Liite 4. Tutkimusaineiston purkua ja analysointia.....	60

# 1 Johdanto

Käsite itsensä johtamisesta on vakiintunut osaksi yhä useamman yrityksen toimintaa ja vaikka itsensä johtamisesta on vasta viimeisten vuosien aikana alettu työyhteisöjen keskuudessa puhua enemmän, ei käsite yhteiskunnassamme ole kovinkaan tuore ilmiö. Tutkimuksia ja artikkeleita itsensä johtamisesta on ollut mahdollista lukea jo 1980-luvulta alkaen, jolloin Manz ja Sims jr. esittelivät käsitteen itsensä johtamisesta ensimmäisen kerran (Manz & Sims 1980, 362).

Yritykset kohtaavat jatkuvasti muutoksia toimintaympäristössään. Nopea muutostahti edellyttää sekä yritykseltä että sen työntekijöiltä joustavuutta, nopeaa reagoimista, luovuutta ja kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Myös organisaatioiden madaltuessa työntekijöiden itsensä johtamisen taidot korostuvat. (Sydänmaanlakka 2008, 16.) Kyky oppia ja muokautua muuttuvaan työelämään mielletään finanssialan toimijan elinehdoksi, jonka lisäksi myös työntekijöiden kykyä oman osaamisen kehittämiseen korostetaan. On löydettävä uusia toimintatapoja ja onnistuttava itsenäisesti poimimaan suurienkin tietomäärien joukosta juuri itselleen sopivin tieto integroidakseen tämä osaksi päivittäistä työtä. (Hietala 22.11.2017.) Myös asiantuntijatyön nähdään tulevaisuudessa yleistyvän (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, luku 3). Työn edellyttämä asiantuntijuus näkyy erityisesti finanssialan työntekijöiden toimenkuissa, joissa substanssi-, eli syväosaamisen korostuminen on yleistä. Uusien ja uudelleenmäärittyvien toimintatapojen sekä työnkuvien ja monimuotoistuvien työsuhteiden nähdään kasvattavan finanssialan työntekijöitä itsensä johtamiseen. (TalentVectia 5.6.2018.)

Yksilön itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen sekä asiantuntijatyön ollessa hyvin paljon esillä tämän päivän työelämässä, on tässä opinnäytetyössä keskitytty kartoittamaan finanssialalla työskentelevien ja asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia itsensä johtamisesta. Opinnäytetyössä on selvitetty, kuinka työntekijät johtavat itseään työssä ja millaisena itsensä johtamiseen olennaisesti liittyvät hallinnan taidot sekä oman osaamisen kehittäminen näyttäytyvät asiantuntijatyössä.

Opinnäytetyön tutkimukseen on haastateltu kuutta asiantuntijatyötä tekevää henkilöä, jotka työskentelevät perinnän ja luotonvalvonnan yksikössä yhdessä Suomen suurimmista finanssialan yrityksistä. Perintäasiantuntijan toimenkuvassa itsensä johtamisen taidot korostuvat, sillä työ edellyttää erityisen hyvää paineensietokykyä, ratkaisukeskeisyyttä, vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja sekä organisointikykyä. Lisäksi toimialalla tapahtuvat muutokset korostavat työntekijöiden muutoksen hallinnan ja osaamisen kehittämisen tärkeyttä.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Opinnäytetyö on toteutettu omana tutkimukseni ilman toimeksiantoa. Työssä olen seurannut mielenkiintoani tutkia ja syventää tietämystäni yksilön toiminnasta osana työyhteisöä. Opintojeni ohella olen työskennellyt yhdessä Suomen suurimmassa finanssialan yrityksessä, jossa työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ovat vuosien aikana vain korostuneet. Pankkitoimialan toimintaympäristön muutokset edellyttävät työntekijöiltä erityisesti uudistumis- ja sopeutumiskykyä, jotka korostavat entisestään itsensä johtamisen taitojen tärkeyttä. Tästä syystä koin ajankohtaisena tutkia ja ymmärtää finanssialan työntekijöiden toimintaa juuri yksilötasolla itsensä johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimuskohteeksi olen valinnut yhdessä Suomen suurimmista finanssialan yrityksistä toimivan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön, jonka perintäasiantuntijoilta kerätoitin heidän kokemuksiaan itsensä johtamisesta työelämässä. Työn tavoitteena on tutkia, toteutuuko itsensä johtaminen tutkimuksen kohteena olevan yksikön asiantuntijatyössä selvittäen, kuinka työntekijät johtavat itseään työssä ja millaisena itsensä johtamiseen olennaisesti vaikuttavat hallinnan taidot sekä oman osaamisen kehittäminen näyttäytyvät asiantuntijatyössä. Työn tutkimuksesta on poistettu esimiesperspektiivi ja keskitytty tutkimaan itsensä johtamista vain työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön päättökysymys on, toteutuuko itsensä johtaminen perinnän ja luotonvalvonnan yksikön asiantuntijatyössä. Tutkimustavoitetta tukevat alakysymykset ovat:

- Hallitseeko työntekijä työssään omaa ajankäyttöään ja stressiä?
- Pystyykö työntekijä toimimaan työelämän muutostilanteissa ja kehittämään osaamistaan työn edellytysten mukaisesti?

Opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä työnä koostuen sekä tietoperusta-, että tutkimusosuudesta. Työssä tutkittavat teemat itsensä johtamisen kokonaisuudesta ovat osaamisen kehittäminen, muutosvalmius ja hallinnan taidot; stressin, ajankäytön ja muutoksen hallinta. Nämä taidot ovat juuri niitä, joiden osaamisen tärkeyttä finanssialalla työskentelevien perintäasiantuntijoiden työssä korostetaan.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan lyhyesti työn sisällöstä, taustasta ja tavoitteista sekä määritellään työn keskeisimmät käsitteet. Tietoperusta jakautuu lukuihin kaksi ja kolme. Luvuissa käsitellään tarkemmin itsensä johtamisen määritelmää ja tarkastellaan itsensä johtamista yksilön näkökulmasta

finanssialalla sekä selvennetään itsensä johtamiseen olennaisesti liittyvien hallinnan taitojen ja osaamisen kehittämisen tärkeyttä työelämässä. Luvussa neljä kerrotaan tietoperustaan pohjaten erilaisista tutkimusmenetelmistä ja tutkimusprosessista. Luvussa viisi kerrotaan työn tutkimussuunnitelmasta ja läpikäydään työn tutkimuksen toteutus sekä tutkimuskohteen valinta. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset ja luvussa seitsemän käsitellään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Luku kahdeksan sisältää työn loppupohdinnan, jossa esitellään työn jatkotutkimusehdotukset sekä reflektoidaan tutkimuksen luotettavuutta, projektin suunnittelua ja hallintaa sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä projektin aikana.

### **1.3 Keskeisimmät käsitteet**

#### **Itsensä johtaminen**

Itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja pyritään ohjaamaan itsereflektion avulla kohti syvällisempää ja laajempaa tietoisuutta itsestä sekä muista ihmisistä (Sydänmaanlakka 2008, 297).

#### **Itsetuntemus**

Perusta itsensä johtamiselle. Hyvän itsetuntemuksen omaava tiedostaa, millaisin keinoin voi parhaiten johtaa itseään. Kuvailtaan myös tietoisuutena ja selkeänä minäkäsityksenä, johon liittyy vahvasti suhde muihin ihmisiin ja siihen, kuinka muiden seurassa toimitaan. (Haaranen 2015.)

#### **Työelämän muutos**

Muutoksen ja kehittämisen alla olevaa työelämää, joka edellyttää työntekijöiltä muutosvalmiutta, itsensä johtamisen ja hallinnan taitoja sekä uudistumis- ja sopeutumiskykyä (Karkola 31.10.2018).

#### **Osaamisen kehittäminen**

Taitojen ja valmiuksien kehittämistä, joka sisältää sekä toiminnan, eli taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisen että tarkoituksen, eli jonkin tehtävän suorittamisen hankittuja taitoja ja kykyjä hyödyntämällä (Koulutus.fi 2019).

#### **Hallinnan taidot**

Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät täysin uudenlaisia työelämätaitoja, kuten ajan, stressin ja muutoksen hallintaa. Hallinnan taidot ovat vahvasti liitoksissa itsensä johtamiseen, sillä taito hyvään itsensä johtamiseen nähdään yhtenä mahdollistavana tekijänä hallinnan tunteen säilyttämiselle. (Manka 2015.)

## 2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen luetaan kuuluvaksi ihmisen ydinkompetensseihin ja koetaan tämän päivän työelämässä yhtenä tärkeimmistä työelämätaidoista (Bischof & Bischof 2004, 6). Mutta mitä itsensä johtamisella oikein tarkoitetaan? Tässä opinnäytetyön osassa läpikäydään tarkemmin itsensä johtamisen määritelmää ja selvitetään, mitä apuvälineitä hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa ajatellen tämän päivän työelämää ja elämää yleisesti.

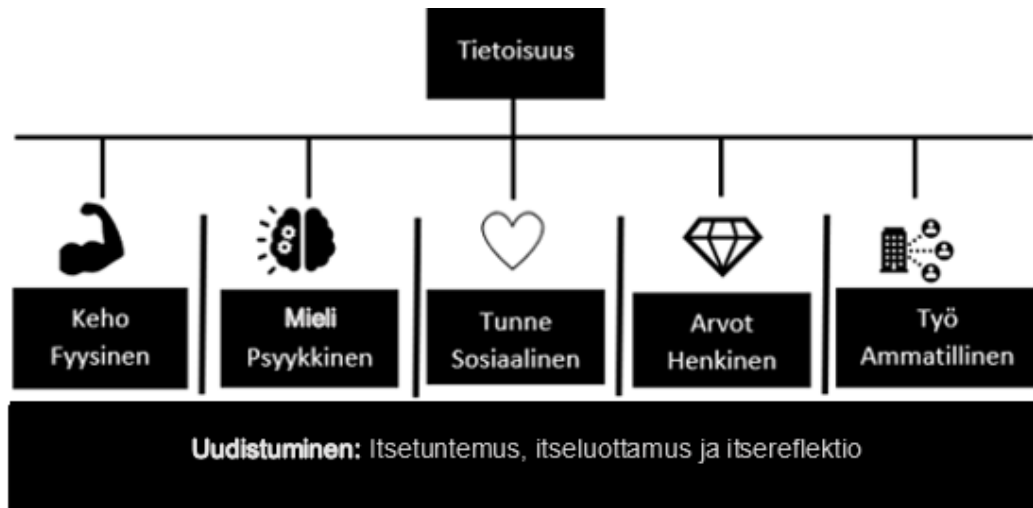
### 2.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Englanninkielisissä tutkimuksissa itsensä johtamista kuvataan sanoilla self-management ja self-leadership. Manz ja Sims jr. esittivät itsensä johtamisen (self-management) käsitteen ensimmäisen kerran vuonna 1980 ja sittemmin tutkijoiden teoriapohja on laajentunut kattamaan myös käsitteen itsensä johtajuudesta (self-leadership). (Manz & Sims 1980, 362.)

Åhman (2003) kuvailee käsitteen self-management tarkoittavan meille asetetun tehtävän itsenäistä hoitamista, eli toimintaa, joka tapahtuu omasta tahdostamme ilman ulkopuolista painostusta. Åhmanin mukaan käsite koetaan toimintana, jolla pyritään aikaansaamaan jokin tarvittava suoritus. Manz ja Sims jr. (1980, 362–364) taas kuvailevat käsitteellä viitattavan pitkälti itsensä kontrolloimiseen.

Self-leadership taas nähdään paljon laajempänä kokonaisuutena, jolla viitataan omaan itseemme vaikuttaviin prosesseihin, kuten käyttäytymiseemme, motivaatioomme ja tiedonkäsittelyn taitoomme. Se koetaan enemmänkin toimintaan kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jolla pyritään parempaan itsetuntemukseen ja muodostamaan suoriutumiseemme tarvittava itseohjautuvuus sekä motivaatio. (Åhman 2003.)

Sydänmaanlakka (2008, 30) on hahmotellut yksilön itsensä johtamista Oy Minä Ab-mallilla (kuva 1), jonka mukaan meistä jokainen on niin sanotusti oma yrityksensä. Jotta saamme itsestämme mahdollisimman toimivan, tulee meidän osata johtaa yritykseemme kuuluvia osa-alueita; keho, mieli, tunne, arvot ja työ, oikein sekä yksittäin että yhdessä. Nämä viisi osa-aluetta muodostavat Oy Minä Ab:ssa niin sanotun yrityksen ydinosan.



Kuva 1. Oy Minä Ab-malli (mukaillen Sydänmaanlakka 2008, 29)

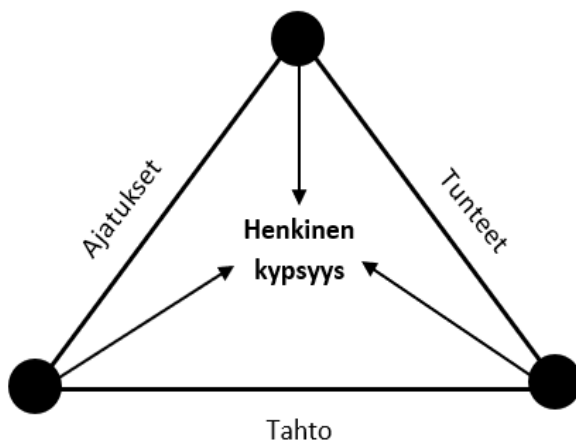
Keho osioon kuuluvat kaikki fyysiset toimintomme, kuten liikunta ja lepo. Se on kaiken toiminnan lähtöpiste, jota on osattava käsitellä oikein. Mielemme taas on osio, jossa tietoisuus itsestämme syntyy ja kehittyy. Persoonamme kehittyy mielessämme ja näin ollen mielen hallinta ja tutkiminen ovat yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Tunne on osio, johon kuuluvat kaikki emotionaaliset ja sosiaaliset toimintomme, kuten ihmissuhteemme ja vuorovaikutustaitomme. Jotta pystymme rakentamaan toimivia vuorovaikutussuhteita, tulee meidän pystyä tiedostamaan sekä omat että muiden ihmisten tunteet. Tämän vuoksi myös tunteidemme analysointi ja kehittäminen ovat avainasemassa hyvään itsensä johtamiseen. Arvot osioon luetaan kuuluvaksi kaikki henkiset toimintomme, kuten päämäärät ja henkinen tasapainomme. Hyvällä itsensä johtamisella miellellään olevan suuri merkitys henkilökohtaiseen hyvinvointiimme. Viides osio on työ ja tarkemmin kuvattuna ammatillinen minuutemme. Työ koetaan yhtenä merkittävimmistä osa-alueista elämässämme ja on todettua, että ammatillista kuntoamme vahvistavat eniten sekä selkeät työtehtävät ja tavoitteet että riittävä osaaminen ja palautteen saaminen. (Sydänmaanlakka 2008, 30–32.)

Yllä kuvattuja osa-alueita ohjaa Sydänmaanlakan (2008, 33) mukaan ydinminä, eli tietoisuus itsestämme. Tietoisuuttamme kuvaillaan yrityksen toimitusjohtajaksi, jonka tehtävä on toimia sekä toimintojemme sisäisenä tarkkailijana että kokonaisuutemme ohjaajana. Sydänmaanlakka toteaaakin itsensä johtamisen ydintä olevan tietoisesti itsereflektoinnin kautta kehittää näitä viittä osa-aluetta ja tarkastella omaa toimintaa niin sanotusti lintuper-spektiivistä, jolloin pystymme muodostamaan itsestämme vision, jota kohti kulkea.

## 2.2 Itsereflektointi – Älykästä itsensä johtamista

Itsereflektio on oman toiminnan itsearviointia ja tarkastelua, joka tänä päivänä mielletään yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista. Se nähdään kykynä, jonka avulla pystymme katsomaan toimintaamme ikään kuin peilistä, tunnistuen vahvuutemme ja heikkoutemme sekä näkemään toimintamme seuraukset myös muissa ihmisissä. (Sydänmaanlakka 2008, 33–34.) Myös Laine (17.6.2016) ja Kukkola (24.4.2016) yhtyvät Sydänmaanlakan ajatuksiin todeten itsereflektion perustuvan kykyymme tarkastella omaa toimintaamme ja reaktioitamme arvioiden samalla vahvuuksiamme ja kehittämiskohteitamme. Hyvän itsereflektiotaidon omatessa kykenemme myös vastaanottamaan palautetta ja hyödyntämään tätä toimintamme kehittämisessä.

Sydänmaanlakka (2012, 24) kuvailee kaiken johtamisen alkavan itsensä johtamisesta, sillä mitä paremmin tunnemme itsemme ja olemme tietoisia omasta toiminnastamme, sitä paremmin pystymme myös ohjaamaan elämäämme. Itsensä johtaminen mielletään jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa tulemme tietoisemmaksi kehostamme, mielestämme, tunteistamme ja arvoistamme. Syvällisen itsetuntemuksen saavutettuaamme meidän on helpompi ohjailla tekojamme, ajatuksiamme ja tunteitamme.



Kuva 2. Triadinen näkökulma itsensä johtamisesta (mukaillen Salmimies 2008, 22)

Myös Salmimies (2008, 22–23) toteaa itsensä johtamisen perustan olevan hyvässä itsetuntemuksessa ja kuvailee Sydänmaanlakan tavoin itsensä johtamista jatkuvana oppimisprosessina, jossa päätekijänä on tuntemus itsestämme. Triadisen näkökulman (kuva 2) mukaan ihminen mielletään ajattelevana, tuntevana sekä tahtovana olentona ja itsensä johtaminen nähdään juuri omien ajatusten, tunteiden ja tahtotilan itsenäisenä ohjaamisena niin, että ihminen onnistuu toteuttamaan itseään koko potentiaalillaan, mahdollisuuksillaan ja vahvuuksillaan itselleen sopivimmalla tavalla. Salmimies painottaa myös henkisen kypsyyden tärkeyttä älykkäässä itsensä johtamisessa. Henkinen kypsyyden ilmenee siinä, että

olemme löytäneet tasapainon triadinisen näkökulman mukaisten kolmen perusulottuvuuden; ajatukset, tunteet ja tahto välillä. Tasapaino toimii apuvälineenä mielekkään elämän rakentamisessa ja elämässä menestymisessä ylipäätensä.

Jokaisella on mahdollisuus kehittää taitoaan itsensä johtamisessa. On kuitenkin huomiotava, että elinympäristömme ja aiemmat kokemuksemme muovaavat ajattelutapaamme, tunteitamme ja toimintojamme ja saavat meidät toimimaan tilanteissa tietyin tavoin. Ajattelutottumuksemme syntyvät kokemuksellisesti, jonka vuoksi erilaiset tunteet ja mielikuvat ohjaavat käyttäytymistämme. Vääristyneet ajattelu- ja toimintatavat ovat erityisesti niitä, jotka rajoittavat elämää, sitovat henkistä voimavaraa ja estävät saavuttamasta elämän tasapainon. (Salmimies 2008, 24.) Sydänmaanlakka (2012, 20) painottaa myös asenteen tärkeyttä itsensä johtamisen kehittämisessä, sillä vaikka saisimme kehittämiseen ulkopuolista tukea, on suurin työ ja havainnot arvoistamme, toiminnoistamme ja tunteistamme tehtävä itsenäisesti. Sydänmaanlakka korostaa onnistuneen ja älykkään itsensä johtamisen edellyttävän erityisesti omien vahvuksiemme ja kehittämiskohteidemme tunnistamista.

Itsensä johtamisen nähdään vaativan monipuolista älykkyyttä. Teorian ihmisen moniälykyydestä 1990-luvulla julkaiseen Gardnerin mukaan ihmisen älykkyys on jaettavissa visuaalis-avaruudelliseen, kehollis-kinesteettiseen, musikaaliseen, kielelliseen, loogis-maattiseen sekä intra- ja interpersoonalliseen älykkyyteen. Näistä inter- ja intrapersoonallisen älykkyyden nähdään tarkoittavan oman itsemme ja muiden syvällisempää ymmärtämistä sekä itsetuntemusta. (Sydänmaanlakka 2008, 24 & 41.) Interpersoonallinen älykkyys mielletään sosiaaliseksi älykkyydeksi ja kyvyksi ymmärtää muiden ihmisten tunteita, motiiveja ja aikomuksia, joita tarvitsemme erityisesti vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa (Salmimies 2008, 26). Intrapersoonallinen älykkyys taas yhdistetään hyvään itsetuntemukseen, sillä sen avulla kykenemme tunnistamaan esimerkiksi pelkomme, halumme ja osaamisemme. Intrapersoonallisesti älykkäällä nähdään myös olevan kykyä motivoida itseään toimimaan tehokkaasti ja päämäärätietoisesti. Gardnerin mukaan intrapersoonallinen älykkyys on tavoite meistä jokaiselle, jotta pystymme toimimaan viisaasti työelämän jatkuvassa muutoksessa. (Kärnä s.a.; Sydänmaanlakka 2008, 41.)

Työelämässä on konkreettisesti siirrytty aikaan, jossa meidän on ymmärrettävä roolimme alati muuttuvassa työelämässä. Tämän vuoksi esimerkiksi jatkuva uudistuminen ja strateginen ajattelu nähdään kaikilla työelämän osa-alueilla entistä tärkeämpinä taitoina. (Salmimies 2008, 25.)

### 3 Itsensä johtaminen tämän päivän työelämässä

Tämän päivän työelämässä taito hyvään itsensä johtamiseen on vain korostunut ja itsensä johtamista kuvaillaankin yhtenä työelämän keskeisimmistä osaamisvaatimuksista. Työympäristön nopea muutostahti edellyttää työntekijöiltä ennen kaikkea joustavuutta, nopeaa reagoimista, luovuutta ja kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Tämän lisäksi organisaatioiden madaltuessa työntekijöiden on myös opeteltava ottamaan enemmän vastuuta itsestään. Työelämä kulkee kohti jaetumpaa johtajuutta tarkoittaen, että työelämän johtamistaidot ovat kaikille työntekijöille entistä tärkeämpi osaamisen alue. (Sydänmaanlakka 2008, 16.)

Salmimies (2008, 23) toteaa hyvällä itsensä johtamisella olevan olennainen merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Työelämä muuttuu tahdiltaan nopeammaksi ja vaativammaksi. Lisäksi jatkuva tarve uudistua voi luoda paineen tunnetta. Salmimies myös korosta työsuhteiden olevan tulevaisuudessa entistä monimuotoisempia ja lyhyempiä, jonka vuoksi työntekijöiden kykyä uudistua ja kohdata muutostilanteita pidetään niin ikään yhtenä arvostetuimmista työelämätaidoista. Myös muilta saatavan tuen määrän nähdään työpaikalla vähentyvän sitä mukaa, kun vaatimus työntekijöiden itseohjautuvuudesta lisääntyy. Vaatimus entistä itseohjautuvammasta ja itseään johtavasta työntekijästä voi paineen tunteen lisäksi aiheuttaa myös muun muassa avuttomuuden ja voimattomuuden tunnetta. Tunnetilat johtuvat suurimmaksi osaksi turvattomuuden tunteesta, jonka muodostaa hallinnan tunteen katoaminen. Näin ollen, siinä missä itsensä johtamisen taidon merkitys nostaa päätään myös hallinnan taitojen tärkeys työelämässä korostuu.

Muuttuva työelämä tuo mukanaan myös uudenlaista vapautta. Vapauden tunnetta synnyttävät tilanteet, joissa työnantajan puolelta ei enää anneta yksiselitteisiä ohjeita siitä, mitä työntekijöiden toivotaan tekevän seuraavaksi, milloin ja missä järjestyksessä. Nykypäivää on myös käsite joustavasta työajasta, jonka seurauksena työntekijöiltä ei lähtökohtaisesti enää vaadita työpaikalle ilmestymistä tai tältä poistumista tietyinä kellonaikana. Vapaus velvoittaa työntekijöiltä vastuunottoa. Annettu aika tulee käyttää viisaasti priorisoiden oikeisiin asioihin. Työntekijöiltä myös edellytetään kykyä tunnistaa itsenäisesti se työ, joka minäkin ajankohtana on kaikkein arvokkainta työnantajaorganisaatiolle. Itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen taitojen nähdään nykypäivän työelämässä antavan arvokkaan hyödyn sekä työntekijöille että koko työnantajaorganisaatiolle. (TalentVectia 14.11.2018.)

### 3.1 Työn murros pankkitoimialalla

Pankkitoimialalla työn muutos on näkynyt vahvana jo useamman vuoden ajan. Muutokset eivät johdu pelkästään finanssi- ja pankkikriisin mukanaan tuomista haasteista, vaan osa muutoksista on vahvasti liitoksissa muun muassa väestön ikääntymiseen, digitalisaatioon, työtehtävien automatisointiin ja kasvavaan kilpailutilanteeseen. Myös pankkisäätelyt aiheuttavat omia muutostarpeita toimialalla. (Fungáčová, Toivanen & Tölä 11.11.2015.)

Finanssialan työntekijöiden elinehtona nähdään kyky oppia ja mukautua muuttuvan työelämän tarpeisiin. Tämän mahdollistamiseksi työntekijöiden osaamisen on ylettävä vaaditulle tasolle. Ja vaikka työntekijöiden osaamisen kehittämisessä työnantajan rooli onkin isossa osassa, on työntekijöiden myös kyettävä itsenäisesti löytämään uusia toimintatapoja ja suurienkin tietomäärien joukosta poimimaan itselleen hyödyllisin tieto osaksi päivittäistä tekemistä. Uusien asioiden sisäistäminen edellyttää työntekijöiltä sekä päättävyyttä että pitkäjänteistä tekemistä. (Hietala 22.11.2017.)

Tulevaisuudessa yhä useamman työn nähdään olevan asiantuntijatyötä (Hiila ym. 2019, luku 3). Finanssialan työntekijöiden toimenkuvan evoluutio nähdään tästä hyvänä esimerkkinä, sillä toimialalle on hyvin yleistä työntekijöiden työhön liittyvän substanssiosaamisen korostuminen. Uusien ja uudelleenmäärittyvien toimintatapojen sekä työnkuvien ja monimuotoistuvien työsuhteiden nähdään kasvattavan finanssialan työntekijöitä itsensä johtamiseen ja opettavan heitä työn tuunaamiseen. (TalentVectia 5.6.2018.)

Edellytys työntekijöiden itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työntekijöitä enää johdettaisi esimiestasolta. Johtaminen vain muuttaa muotoaan. (Sydänmaanlakka 2008, 16.) Esimiesroolin nähdään tulevaisuudessa muuttuvan enemmän kohti valmentavaa johtamista, joka mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen oman toimialueensa asiantuntijana. Toimialalle on työn ketteröittämiseksi rakennettu mallia itseohjautuvampien tiimien toiminnasta, joka mahdollistaa työntekijöille enemmän vapauksia päättää työnsä arjesta, priorisoinnista ja ajankäytöstä. (OP Media 15.2.2019.)

Vaikka muuttuva työelämä näyttää siltä, että työ vaatii tekijältään vain uusien taitojen opettelua ja itsensä jatkuvaa kehittämistä, on työntekijöille myös mahdollistettu yhä enemmän omien ajatuksien ja osaamisen kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä. Ja vaikka työn aika- ja paikkariippumattomuus sekä tiimityöskentely edellyttävät työntekijöiltä entistä parempia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, mahdollistavat ne samalla myös muilta oppimisen sekä tiedon keräämisen oman työn tueksi. (Hiila ym. 2019, luku 3.)

## 3.2 Osaamisen kehittäminen

Muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä ennen kaikkea jatkuvaa uuden oppimista ja asioiden sisäistämistä, jonka vuoksi oppimista kuvaillaan elinikäiseksi. Myös työn osaamisvaatimukset ovat nousseet. Työntekijöiltä odotetaan entistä parempaa pohjatietoa sekä teoriaosaamista, jonka avulla heidän on mahdollista oppia ja soveltaa opittua uusien asioiden ymmärtämiseen. (Ojala 2018, 16–18.)

### 3.2.1 Yksilön osaaminen

Osaaminen vanhenee nopeasti ja ainoana keinona työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi koetaan kyky nopeaan uudistumiseen, uuden oppimiseen ja uusien asioiden sisäistämiseen (Kauhanen 2012, 144). Boston Consulting Groupin mukaan maailma on tällä hetkellä jopa 35 kertaa monimutkaisempi kuin 1960-luvulla ja siinä missä ennen työntekijöiltä edellytettiin neljää tai viittä taitovaatimusta ovat edellytykset tämän päivän työelämässä nousseet vähintään 20 taitovaatimukseen. Edellytykset liittyvät työtehtävien vaativuuden ja laajentumisen kasvuun, joissa sekä älylliset että oppimiseen liittyvät taidot korostuvat. Myös tiedon soveltamisen taitoa korostetaan. Osaamista nähdään kuvastavan se, kuinka yksilö suoriutuu tehtävistään, millaisia keinoja hän käyttää parantaakseen ja kehittääkseen työtään sekä millaisen ongelmanratkaisukyvyyn hän omaa. (Ojala 2018, 22 & 47.)

Kauhanen (2012, 146) on kuvannut yksilön osaamista niin sanotulla käsimallilla (kuva 3), jossa ihmisen sormet muodostavat osaamisen eri kompetenssit ja kämmenen alue muodostaa sekä henkisen että fyysisen energian ja henkilökohtaiset taidot. Tiedot ja taidot mielletään vain yhdeksi osaksi yksilön osaamista, sillä tänä päivänä ammattitaidon ja sosiaalisten taitojen lisäksi myös muun muassa kieli- ja yhteistyötaidoilla sekä tietoteknisillä taidoilla on merkitystä. Myös kokemus koetaan merkittäväksi osaksi yksilön osaamista, sillä tämän muodostama viitekehys auttaa ymmärtämään ja omaksumaan uutta tietoa nopeammin. Tiedon, taidon ja kokemuksen nähdään muodostavan yksilön asiantuntemuksen.

Osaksi yksilön osaamista nähdään kuuluvan myös kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita. Taito toimii sekä hyvänä vaikutuskenttänä että tiedon ja kokemusten vaihtamisen alustana, joka mahdollistaa uusien asioiden nopeamman oppimisen. Myös arvot ja asenteet mielletään tärkeäksi osaksi yksilön osaamista. Arvot muodostavat pohjan maailmankatsomukselle ja asenne näyttää, kuinka muutokseen ja osaamisen kehittämiseen sopeudutaan. Asenne pitää sisällään myös motivaation, joka rakentuu pitkälti yksilön arvomaailman ja elämänvaiheiden kautta. (Kauhanen 2012, 147–148.)

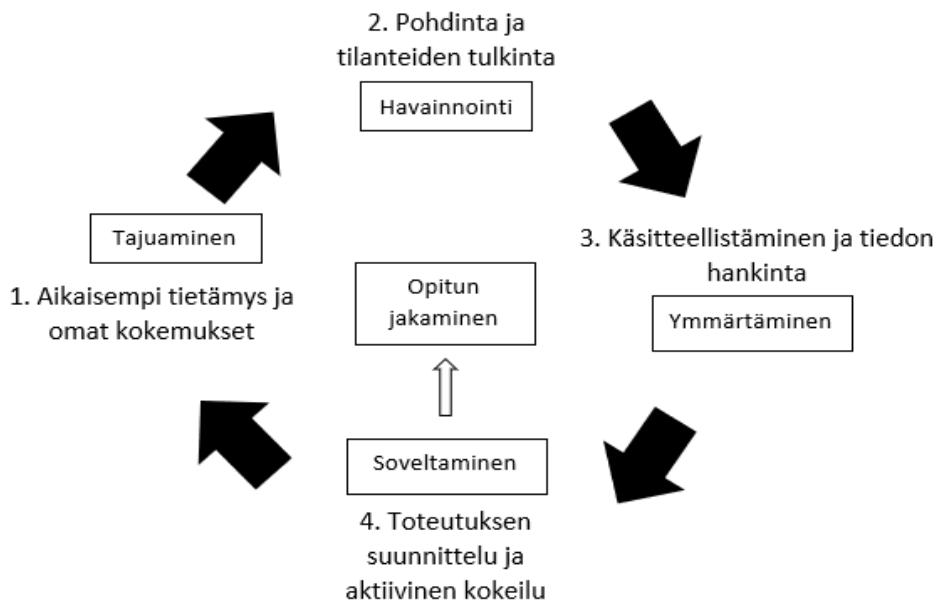


Kuva 3. Käsिमalli yksilön osaamisen kuvaajana (mukaillen Kauhanen 2012, 146–148)

### 3.2.2 Osaamisen kehittäminen oppimisprosessina

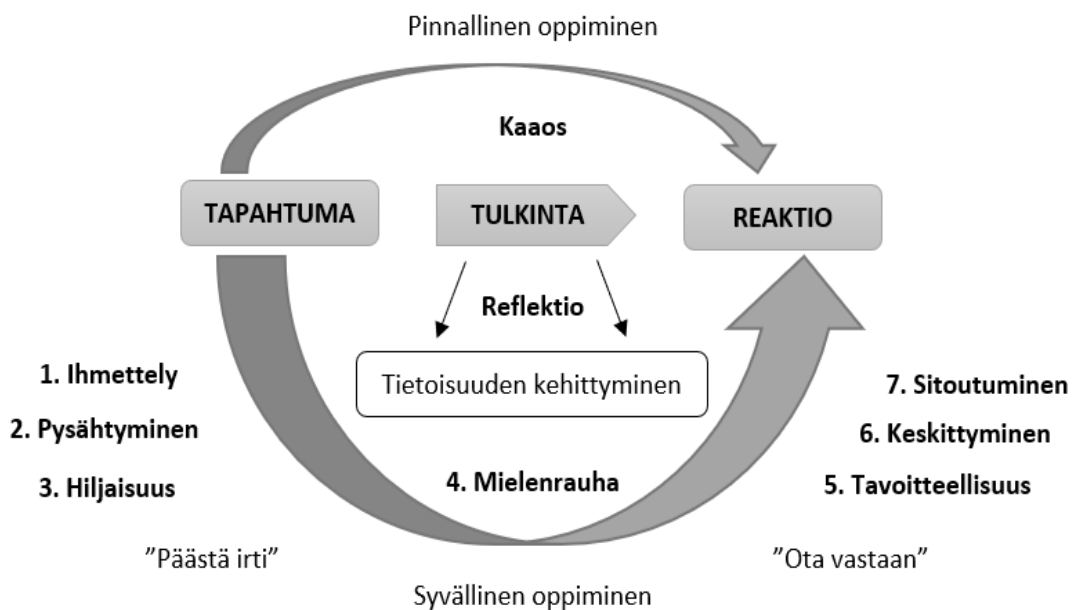
Sydänmaanlakan (2008, 87) mukaan yksilön osaaminen syntyy oppimisprosessin tuloksena, jota on mahdollista kehittää ja harjoitella jatkuvasti. Oppimisprosessin kulmakivenä on, että yksilö oppii uusien asioiden ohella pois vanhoista totutuista toimintatavoista. Kolbin (1984, 21–25) on Sydänmaanlakan tavoin kuvannut yksilön osaamisen syntyvän oppimisprosessina, jossa osaaminen etenee konkreettisia kokemuksia ja omaa toimintaa refleктоimalla kohti asioiden syvällisempää ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja.

Kolbin (1984, 21–25) oppimisen syklinen malli (kuva 4) on yksi tunnetuimmista yksilön oppimista kuvaavista teorioista. Malli korostaa erityisesti kokemuksellista oppimista ja yksilön kokemusten sekä itsereflektointitaidon ja havainnoinnin tärkeyttä oppimisen ja oivaltamisen tukena. Oppimisprosessissa korostuvat myös yksilön rohkeus ja halu soveltaa oivalluksiaan käytäntöön, jolloin synnytetään uusia toimintatapoja ja ennen kaikkea kehitetään osaamista.



Kuva 4. Oppimisen syklinen malli (mukaiillen Kolbin 1984, 25)

Sydänmaanlakan (2008, 282–283) kuvaama malli yksilön jatkuvasta oppimisesta ja uudistumisesta (kuva 5) on taas jaettu sekä pinnalliseen että syvälliseen oppimiseen. Olennaisinta mallissa on, että ihmisen mielletään ohjautuvan sisältäpäin oman mielenrauhansa löytämällä. Oppimisessa ja uudistumisessa olennaista on myös oman ajatusmaailman kyseenalaistaminen ja uudenlaisten näkökulmien löytäminen, jossa Sydänmaanlakka painottaa hyvän itseluottamuksen tärkeyttä. Jotta omaa toimintaa ja ajattelua voi kehittää, on uskaltauduttava pois omalta mukavuusalueelta. Tällä mahdollistetaan yksilön jatkuva kehittyminen ja vältetään jumiutuminen tuttuun ja turvalliseen.



Kuva 5. Pinnallisen ja syvällisen oppimisen malli (mukaiillen Sydänmaanlakka 2008, 283)

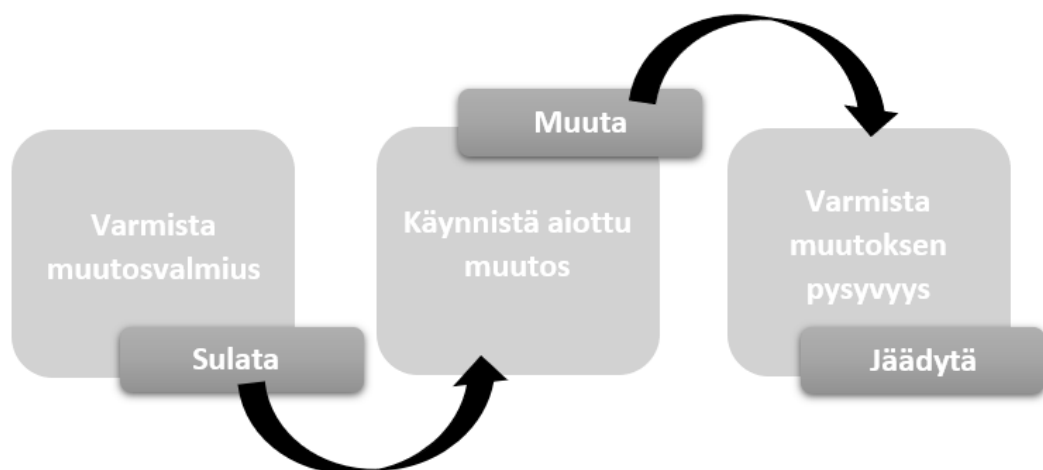
Sydänmaanlakan (2008, 283–284) mukaan yksilön oppiminen tapahtuu siis joko pinnallisesti tai syvällisesti. Suurimman osan ajasta ihmisen mielletään olevan pinnallisen oppimisen kehässä tarkoittaen, että elämässä kohdataan erilaisia tapahtumia, jotka useimmin ovat myös täysin yllättäviä ja niihin reagoidaan tietyllä tavalla sen kummemmin asiaa miettimättä. Sydänmaanlakan mukaan, osaamisen kehittämiseksi on myös pystyttävä miettimään, miksi tietyt asiat tapahtuvat ja miksi asioihin reagoidaan tietyin tavoin. Pinnallisen oppimisen vastapuolena on syvällinen oppiminen, jossa oppiminen tarkoittaa juuri omien arvojen, käsitysten ja toiminnan kriittistä arviointia sekä reflektointia. Jotta oppiminen olisi jatkuvaa, on omaa toimintaa oltava valmis myös kyseenalaistamaan.

### 3.3 Hallinnan taidot

Muutoksen, kiireen ja stressin nähdään olevan arkipäivää tämän päivän työelämässä. Lisäksi työelämässä arvostetaan entistä enemmän sopeutumis- ja muutoksyvyn omaavia työntekijöitä sekä hyviä hallinnan taitoja ja joustavuutta. (Ojala 2018, 23.)

#### 3.3.1 Muutosvalmius ja muutoksen hallinta

Muuttuvat toimintatavat ja työympäristöt edellyttävät työntekijöiltä kykyä muuttua, jonka vuoksi muutoksen hallinnan ja muutosvalmiuden nähdään olevan välttämättömiä itsensä johtamisen kokonaisuudessa (Haaranen 2015). Tämän päivän työelämä vaatii työntekijöiltä myös venymistä ja olemista monen asian asiantuntijana, joka korostaa työntekijöiden asenteen tärkeyttä työssä onnistumiseksi. Omia ajatusmalleja muokkaamalla onnistutaan vaikuttamaan sekä työssä menestymiseen että elämänlaatuun yleisesti. Olennaisimpana nähdään ihmisen kyky muuttua. (Hiila ym. 2019, luku 4.)



Kuva 6. Lewinin muutosprosessimalli (mukaillen Partanen 2016, 18–19)

Lewinin 1940-luvulla suunnitteleman kolmivaiheisen muutosprosessimallin (kuva 6) avulla on mahdollista tarkastella muutosvalmiutta yksilön näkökulmasta (Partanen 2016, 18–19). Burnes (2004, 985–986) on kuvaillut Lewinin muutosprosessimallin etenevän kolmivaiheisesti; (1) sulattaminen, (2) muutos ja (3) vakiinnuttaminen. Vaiheiden nimet ovat syntyneet ajatuksesta jonkin kiinteän aineen muokkaamisesta ja jotta ainetta on pystytty muokkaamaan, on se ensin täytynyt pehmentää. Muokkauksen jälkeen aine on jäädytetty uudelleen estäen sen palautuminen entiseen muotoonsa.

Prosessin ensimmäisen vaiheen tavoite on saada muutoksesta ymmärrettävää, jotta yksilön ajatusmaailma saadaan tukemaan muutosta. Toisessa vaiheessa muutos viedään käytäntöön. Tälle vaiheelle on myös tyypillistä ideoiden pallottelu, jonka avulla synnytetään uusia toimivampia toimintatapoja. (Burnes 2004, 985–986; Partanen 2016, 18–19.) Kolmannen vaiheen tavoite on saada tärkeä tasapainotila palautetuksi muutoksen jälkeen. Saavutetun tasapainotilan avulla uuden toimintamallin ylläpitäminen ei enää vaatisi tekijältään ylimääräistä energiaa. Tämän vuoksi muutos pyritään jäädyttämään, eli estämään taantumisen vanhoihin toimintamalleihin. Prosessissa on kuitenkin olennaisinta, että muutos on tasapainossa yksilön oman ajatusmaailman kanssa. Tämä helpottaa muutoksen omaksumista. (Luoto 28.10.2013; Partanen 2016, 18–19.)

Yksilön muutosvalmius mielletään ennen kaikkea uteliaisuudeksi, oppimisen iloksi ja muutosjoustavuudeksi, eli kyvyksi kohdata ja selviytyä muutostilanteista. Muutoskyky liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon, jota vahvistetaan ajatuksilla, uskomuksilla ja tunteilla. Tämän vuoksi juuri yksilön asenteen tärkeyttä muutoksen toteuttamisessa korostetaan. (Havanka 30.9.2019.) Myös Haaranen (2015) yhtyy Havankan sanoihin todeten muutosvalmiuden olevan ennen kaikkea yksilön kykyä sopeutua muutokseen sekä taitoa nähdä muutoksen yli pidemmälle muutoksen jälkeiseen aikaan. Tämä muuttaa suhtautumista muutokseen myönteisemmäksi. Haaranen korostaa myös muutoksen mahdollisuuksien näkemistä positiivisemmän ajatusmaailman luomiseksi.

Hiila ym. (2019, luku 4) mieltävät muutosvalmiuden yhdeksi tärkeimmistä työelämätaidoista ja kestävä menestyksen tekijöistä, jonka avulla yksilö onnistuu uudistumaan työelämän vaatimusten mukaisesti. Muutosvalmius nähdään tapana, jonka avulla muutokseen suhtaudutaan positiivisesti sekä haluna oppia ja sisäistää uusia asioita ja sietää hetkellistä epävarmuuden sekä hämmennyksen tunnetta.

### 3.3.2 Ajankäytön hallinta

Humalto (2.9.2019) korostaa työntekijöiden kokevan työssään helposti tunnetta siitä, ettei kaikkea tarvittavaa ennätä tekemään ennalta määritellyn ajan puitteissa. Yleisin syy tähän on työn paljous, jonka vuoksi työntekijät voivat kokea vaikeana hahmottaa, mistä työtä lähteä purkamaan. Ajankäytön hallinnan mielletään olevan vahvasti kytköksissä itsensä johtamiseen. Myös Hiila ym. (2019, luku 3) yhtyvät Humalton ajatuksiin korostaen erityisesti työn pirstaleisuuden sekä aika- ja paikkariippumattomuuden aiheuttavan yleisimmin haasteita ajankäytön hallinnassa.

Humalton (2.9.2019) mukaan ajanhallinnan kulmakivet koostuvat huolellisesta suunnittelusta ja toistuvista rutiinien sekä työmäärän säätelystä. Ajankäyttöä tehostamalla suorituskyky ja yleinen elämänlaatu paranevat ja jotta työhön käytettävää aikaa on mahdollista suunnitella, tulee työstä tunnistaa ne työtehtävät, jotka kuluttavat päivästä eniten aikaa. Kun työtehtäviin kuluva aika on tunnistettu, ajankäytön ja työn suunnittelu sujuvat vaivattomammin. Myös työtehtävien priorisointi toimii hyvänä pohjana ajankäytön hallintaan. Sammalisto (2019, 34) korostaa Humalton tapaan hyvän suunnittelun tehostavan työpäivää. Tutkimusten mukaan ihmiset, jotka käyttävät viisi minuuttia työpäivästään sen suunnitteluun ovat tehokkaampia kuin he, jotka eivät suunnittele työpäiviään. Suunnittelun on todettu lisäävän sekä hallinnan että itsemääräämisoikeuden tunnetta, jolla niin ikään nähdään olevan olennainen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja onnellisuuteen.

Ajanhallinnan tueksi on kehitetty erilaisia työvälineitä, joista tunnetuimmat ovat kalenteri ja erilaiset muistilistat. Näiden avulla on mahdollista hahmottaa selkeämmin päivän aikana tulossa olevat työtehtävät sekä niiden suorittamiseen tarvittava aika. (Sammalisto 2019, 48.) Sammalisto (2019, 48–50) ja Humalto (2.9.2019) puhuvat molemmat kalenterin käytön puolesta osana tehokasta ajanhallintaa. He korostavat kalenterin toimivan sekä päivittäin viikkokohtaisen aikatauluttamisen lisäksi hyvänä työkaluna myös työssä tietyin väliajoin toistuvien ylläpitotehtävien muistuttamisessa. Kun tehtävät ovat kirjattu muistuttamaan tietyin väliajoin ei näitä tarvitse ajatella muulloin ja ajatus saadaan pysymään olennaisessa. Kalenterin nähdään tuovan apua myös työn tauottamiseen, sillä tehokkaan työn takaamiseksi aivomme tarvitsevat säännöllisiä lepotaukoja.

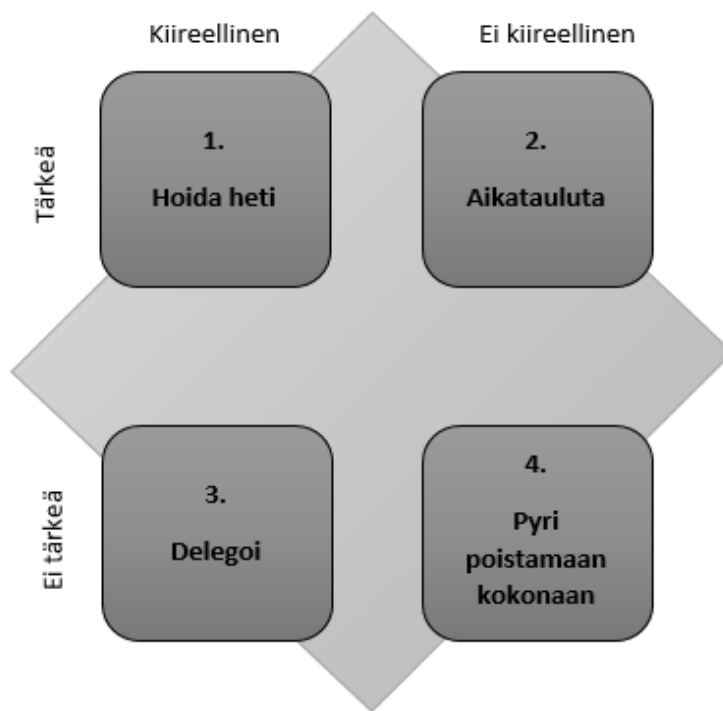
Työssä kiireellisten asioiden hoitaminen ja tulipalojen sammuttaminen nähdään hyvin yleisinä samalla, kun tärkeät asiat seisovat ja kasaantuvat. Tämän vuoksi taitoa työn priorisointiin korostetaan. Sammalisto (2019, 41 & 97–98) mainitsee taipumuksesta toimia edellä kuvatun tavoin silloin, kun pyrkimyksenä on miellyttää muita reagoimalla välittömästi heidän pyyntöihinsä. Sammalisto painottaakin priorisoinnin ensimmäisen askeleen

olevan kieltäytymisen opettelussa. Työtehtävien rajaamiseksi on pystyttävä miettimään, mitkä tehtävät vaativat välitöntä reagoimista ja mitkä eivät. Ajanhallintaan ja työn priorisointiin on työvälineiden lisäksi kehitetty myös erilaisia tekniikoita, joista tunnetuimpia ovat Pomodoro-tekniikka ja Eisenhowerin päätösmatriisi.

Pomodoro-tekniikka kehiteltiin 1980-luvun lopulla tehostamaan työntekoa. Tekniikan ydin on työn oikea-aikaisessa tauottamisessa. Työtä on tarkoitus tehdä intensiivisesti 25 minuutin sykleissä maksimissaan neljän syklin verran ennen pidempää taukoa. Sykliä välillä tauko on kolme–viisi minuuttia ja pidempi tauko noin 30 minuuttia. Sykliä jaksottamiseen käytetään ajastinta. On todettu, että aivomme kykenevät huippusuorituksiin, jos niiden annetaan levätä säännöllisin väliajoin. Tekniikan tarkoitus on työn tehostamisen lisäksi myös madaltaa kynnyksiä ryhtyä työn tekemiseen, sillä purkamalla tehtävät osiin ja yksinkertaisiin loogisiin askeleisiin tuntuu lopputulos helpommalta saavuttaa. (Sammalisto 2019, 41–42; Vikman 2021.)

Eisenhowerin päätösmatriisia on kuvailtu muun muassa nelikentäksi (kuva 7). Jaottelun tarkoitus on helpottaa työn priorisointia. Matriisissa on kaksi askelta, joista ensimmäinen määrittää asioiden kiireellisyyden ja toinen tärkeyden. Tästä muodostuu kuvattu nelikenttä, jonka osa-alueet ovat; (1) kiireellinen ja tärkeä, (2) ei kiireellinen ja tärkeä, (3) kiireellinen ja ei tärkeä sekä (4) ei kiireellinen ja ei tärkeä. (Sammalisto 2019, 98.) Myös Humalto (2.9.2019) korostaa tehtävien kategorisoinnin auttavan työntekijöitä hahmottamaan, mitkä työtehtävistä vaativat välitöntä reagoimista ja mitkä tehtävistä voidaan siirtää myöhemmäksi. Vikman (2018) yhtyy Sammaliston ja Humalton sanoihin todeten työtehtävien kategorisoinnin selkeyttävän tekemättömiä töitä ja auttavan näkemään kokonais kuvan yksittäisten tehtävien sijaan.

Eisenhowerin päätösmatriisissa kiireelliset ja tärkeät asiat nähdään tehtävinä, jotka ovat usein yllättäviä ja vaativat välitöntä reagoimista. Tärkeät, mutta ei kiireelliset tehtävät ovat yhtä lailla tärkeitä, vaikka niiden hoitaminen ei vaadikaan välitöntä reagoimista. Nämä ovat tehtäviä, jotka jäävät helposti kiireellisimpien jalkoihin ja siksi kalenterista onkin hyvä varata selkeät aikaikkunat sekä yllättävien ja kiireellisten että vähemmän kiireellisten tehtävien suorittamiseksi. (Sammalisto 2019, 99–100; Vikman 2018.) Kiireelliset, mutta ei niin tärkeät työtehtävät mielletään tehtäviksi, joita työntekijöiden ei välttämättä tarvitse hoitaa itse ja ne ovat delegoitavissa. Viimeisessä kategoriassa ovat ne työtehtävät, joiden hoitaminen ei ole kiireellistä, eikä myöskään tärkeää ja siksi tehtävät tulisi pyrkiä poistamaan työlialta kokonaan. (Vikman 2018.)



Kuva 7. Eisenhowerin päätösmatriisi (mukaillen Sammalisto 2019, 99)

Myös Paju, Riekkilä ja Oinonen (2019, luku 2) painottavat ajanhallinnan ja työtehtävien selkeyttämisen luovan perustan toimivalle työn suunnittelulle. Työtehtävät jaotteleminen päivittäin saadaan lisää aikaa ja huomio kiinnitettyä olennaiseen. Suunnitelmia ei kuitenkaan suositella tehtäväksi liian pitkälle, sillä mitä pidemmälle asioita suunnittelee, sitä alttiimpia ne ovat muutoksille. Suunnittelusta saa parhaimman hyödyn irti silloin, kun suunnitelmat ovat tehty joko päivä- tai viikkotasolla.

### 3.3.3 Stressi ja stressin hallinta

Stressi mielletään elimistön sopeutumattomuutena ärsykkeeseen, jota se ei pysty itse luonnollisesti poistamaan. Se nähdään tahdosta riippumattomana automaattisena reaktiona, joka synnyttää ihmisessä stressihormoneita. Stressihormonit taas valmistavat kehoa sekä henkiseen että fyysiseen vireystilaan aiheuttaen samalla sykkeen tihenemistä ja pinnallista hengitystä. Stressireaktiossa keho on niin sanotusti hälytystilassa, jossa toimintavalmius kasvaa. Stressin nähdään olevan ihmiselle päivittäistä, sillä keho ei kykene erittelemään fyysisiä ja psyykkisiä, todellisia ja epätodellisia stressireaktioita muodostavista tilanteista. (Sydänmaanlakka 2008, 121.)

Manka (2015) yhtyy Sydänmaanlakan sanoihin todeten pitkittyneen stressin aiheuttavan esimerkiksi uni- ja rentoutumisvaikeuksia. Pahimmillaan stressi voi aiheuttaa työuupumusta. Stressi voi ilmetä esimerkiksi psykologisina reaktioina, kuten mielialanvaihteluina,

jolloin tunnetasolla ihminen voi kokea itsensä jännittyneeksi, ärtyneeksi tai jopa ahdistuneeksi. Stressin vaikutukset voivat näkyä myös käyttäytymisessä tai muissa fyysisissä toiminnoissa, kuten heikentyneenä työmotivaationa, voimattomuutena sekä muistin, keskittymiskyvyn ja päätöksenteon vaikeutena.

Stressin vaikutukset eivät kuitenkaan ole aina vain negatiivisia. Se kuinka stressaaviin tilanteisiin suhtaudutaan, nähdään olevan avain asemassa. Monesti stressiä myös tarvitaan, jotta asioita saadaan tehdyksi. Sopivan määrän stressiä nähdään aktivoivan ihmisen luovuuden ja tarkkuuden sekä innostavan, motivoivan ja lisäävän hallinnan tunnetta. Stressin ollessa positiivista ihmisen suoritustaso nousee. (Sydänmaanlakka 2008, 123.)

Stressin hallinnassa tärkeää on itsetuntemus. Hyvän itsetuntemuksen omaava tiedostaa, millaiset keinot stressin ehkäisemiseksi soveltuvat hänelle parhaiten. (Haaranen 2015.) Myös Nummelin (2020, luku 1) korostaa hyvän itsetuntemuksen tärkeyttä stressin hallinnassa todeten, että mitä parempi kosketus ihmisellä on kehoonsa, sitä varhaisemmassa vaiheessa stressin merkit onnistutaan tunnistamaan. Haaranen (2015) mukaan olennaisinta stressin hallinnassa on kuitenkin sen ehkäisy, jossa korostuvat ennen kaikkea ajanhallinnan, terveellisten elämäntapojen ja voimavarojen tasapainon tärkeys. Stressin ollessa kuormittavaa, kuluttaa tämä energiaa. Tämän vuoksi keho on saatava stressitilanteen jälkeen mahdollisimman nopeasi tasapainoon. Myös terveelliset elämäntavat vaikuttavat kaiken tekemisen taustalla ja mitä parempi kunto ihmisellä on, sitä paremmin kuormittavaa stressiä pystytään kohtaamaan.

Haaranen (2015) mukaan myös stressitilanteen purkaminen on yksi olennaisimmista osaluista stressin hallinnassa. Työelämässä yleisimpiä purkukeinoja ovat työn tauottaminen, liikunta, sosiaaliset kontaktit sekä uni ja lepo. Haaranen myös korostaa sekä stressitekijöistä että sen ulkopuolisista aiheista keskustelemisen tärkeyttä. Kollegoilta saatavan vertaistuen nähdään auttavan stressitilanteen purussa ja antavan myös uusia näkökulmia tilanteeseen. Vastapainoksi kuitenkin tarvitaan myös hetkiä, jolloin keskustelua käydään myös muista aiheista kuin stressiä tuottavista tekijöistä. Myös Kenola (Mehiläinen s.a.) painottaa työyhteisöstä saatavan tuen tärkeyttä stressin purussa korostaen samalla ihmisen oman ajatusmaailman vaikuttavan vahvasti siihen, millaisena stressitilanteet koetaan. Kenolan mukaan suurin osa stressaantumisesta on kytköksissä siihen, kuinka asioihin suhtaudutaan: ”Mistä tahansa voi stressaantua, jos mieltää että kaikki asiat ovat uhkaavia tai kaikki on hankalaa.”

## 4 Tutkimuksen tietoperusta

Tässä luvussa kerrotaan tietoperustaan pohjaten kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä sekä menetelmien välisistä eroista, kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, tutkimusprosessista, tutkimusaineiston purku- ja analysointitavoista sekä määritellään luotettavuus ja eettisyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

### 4.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisemmin. Tutkimus sisältää monia lähestymistapoja tutkittavan aiheen ymmärtämiseksi. Lähestymistapoja taas yhdistävät ihmisen elämismaailman tutkiminen, jonka keskiössä vaikuttavat ihmisen toiminnalleen asettamat merkitykset. Tutkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Laadullinen tutkimus määrittää tiedonkeruun, jonka tarkoitus on enemmänkin kuvailla ei ennustaa. (Heikkilä 2014, 6–8.) Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistot ovat usein pieniä, joka korostaa aineiston laadukkuuden tärkeyttä. Itse tutkija toimii aineiston tulkitsejana ja tutkittavan kohteen havainnoitsijana, jolloin tutkittavaa kohdetta pystytään ymmärtämään yksilöllisemmästä näkökulmasta. Tutkimuksen riskinä on, että saadut tulokset voivat jäädä epämääräisiksi, joka hankaloittaa tulosten analysointia. (Pitkäranta 2014, 13–14.)

Toisin kuin laadullisessa tutkimuksessa kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen pyrkimys on ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisemmin lukujen ja niiden välisten yhteyksien avulla. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista syy- ja seuraussuhteista, vertailuista ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä, jonka vuoksi tähän sisältyy paljon erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Tutkimusaineistot ovat pääsääntöisesti laajoja. Määrällisen tutkimuksen onnistumiseksi tutkijan tulee kerätä riittävän suuri ja edustava otanta analysoinnin ja johtopäätösten tekemisen tueksi. Jotta yhteyksiä on mahdollista analysoida, tulee tutkimusaineisto saattaa tutkittavaksi taulukkomuotoon. Tutkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin: Kuinka suuri? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2014, 6–8; Vilka 2021, 55.)

Laadullinen ja määrällinen tutkimus voivat toimia myös toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. Näitä voidaan siis käyttää joko erikseen tai yhdessä, sillä molemmilla suuntauksilla onnistutaan selittämään samoja tutkimuskohteita, tosin eri tavoin. Määrällisessä tutkimuksessa kerätty aineisto on luonteeltaan hyvin tilastotieteellistä ja jäsenneltyä, toisin

kuin laadullisessa tutkimuksessa. Määrällisessä tutkimuksessa (esim. kyselytutkimus) tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään laajemmin lukujen kautta, kun taas laadullisen tutkimuksen (esim. haastattelut tai havainnointi) pyrkimyksenä on ymmärtää saatuja lukuja syvällisemmin ja tutkia näiden taustalta esiin nousevia ihmisten motiiveja, ajattelutapoja ja asenteita. (Pitkäranta 2014, 13–14 & 33.)

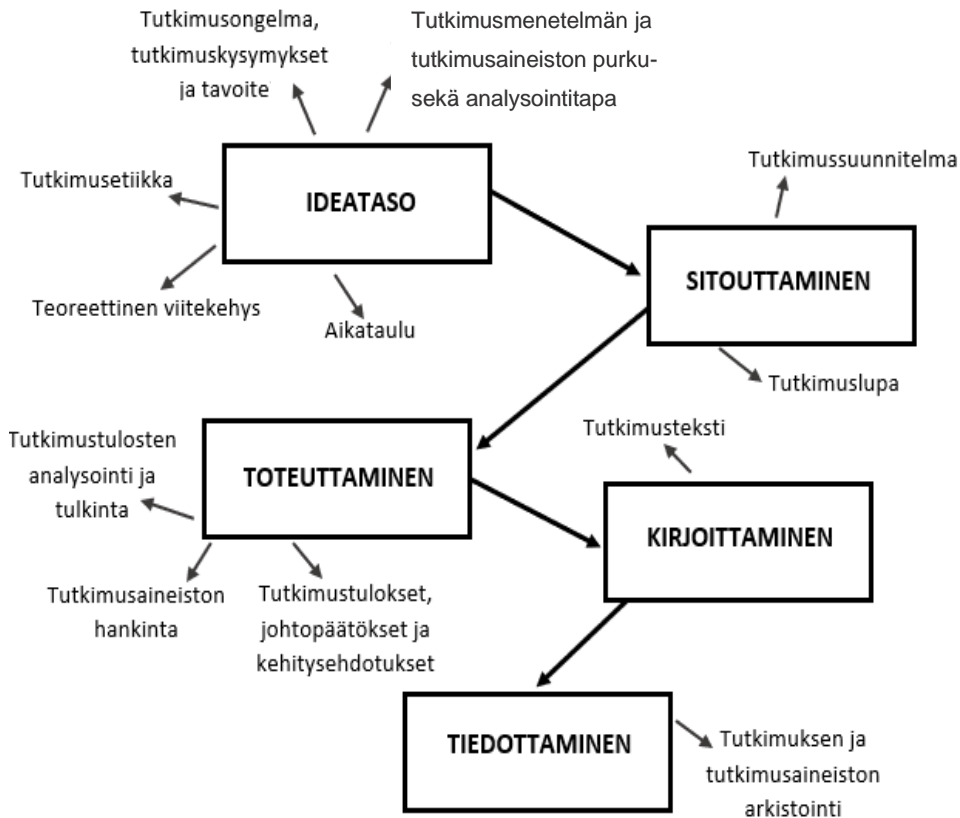
#### **4.2 Tutkimusaineiston keruu ja tutkimusprosessi kvalitatiivisessa tutkimuksessa**

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa, sillä tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkittavan aiheen tutkimisen ja ymmärtämisen kokonaisvaltaisemmin juuri yksilöllisemmästä näkökulmasta.

Käytettäessä tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta voi tutkimusaineiston keruun toteuttaa monella eri tavalla. Yleisimmin käytetty tapa on kerätä aineistot tutkimushaastatteluiluina, jonka muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimushaastattelut toteutetaan pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina, mutta ne soveltuvat käytettäväksi myös pari- sekä ryhmähaastatteluissa. Yksilöhaastattelut soveltuvat erityisesti yksilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkimusongelmasta nostetaan esille juuri ne teemat, joita on välttämättömä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Se missä järjestyksessä teemoja haastattelun aikana käsittelee ei ole olennaista. Tavoiteltavaa on, että vastaajat onnistuvat antamaan oman kuvauksensa teemoista ja että teemat ovat käsitelty vastaajien kannalta luontevassa järjestyksessä. Teemahaastattelun avulla tutkija pystyy keskittymään juuri haastateltavien omien kokemusten, tunteiden, uskomusten ja ajatusten tulkitsemiseen. (Vilka 2021, 100.)

Tutkimusprosessin kuvataan etenevän vain harvoin yksisuuntaisesti riippumatta siitä, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus (kuva 8). Prosessin mielletään etenevän viidessä vaiheessa; ideataso, sitouttaminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Vaiheiden erottaminen toisistaan voi ajoittain olla hankalaa, sillä näitä ja useimmiten juuri prosessin neljää ensimmäistä vaihetta toteutetaan myös osittain samanaikaisesti. Ratkaiseviksi vaiheiksi mielletään sekä ideointi- että sitouttamisvaihe, joissa pääsääntöisesti tehdään projektin keskeisimmät päätökset. On kuitenkin huomioitava, että vaikka päätökset yleisesti tehdäänkin jo prosessin alkuvaiheessa, voidaan näitä tästä huolimatta joutua prosessin edetessä muuttamaan. Tämä on yleistä juuri laadullisessa tutkimuksessa, jossa ennakoiminen on yleisestikin vaikeampaa, sillä tutkimuksessa keskitytään

ymmärtämään ihmisen toimintaa ja ajattelua. Tutkimuksessa esimerkiksi haastateltavaksi lupautunut voi yllättäen kieltäytyäkin haastatteluun osallistumisesta tai tutkimusaineistosta nousta esille sellaisia uusia piirteitä, jotka ovat välttämättömiä tutkimuksen kannalta tai joiden vuoksi tutkimusongelma halutaankin määrittää kokonaan uudelleen. (Vilka 2021, 49.)



Kuva 8. Tutkimusprosessin viisi vaihetta (mukaillen Vilka 2021, 49)

Yleisin kysymys, joka ilmenee laadullisella tutkimuksella toteutetuissa tutkimuksissa, koskee aineiston riittävyttä ja otannan kokoa. Tärkein kaikista on kuitenkin kerätyn tutkimusaineiston laatu, eikä tutkimusaineiston koolla sinänsä ole merkitystä. Tavoite on, että kerätty aineisto toimii tutkimuksen tekijän apuna tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisen tulkinnan muodostamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei määrällisen tutkimuksen tapaan tavoitella niinkään tutkittavan asian yleistettävyyttä, vaan enemmänkin vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista ja asioiden selittämistä ymmärrettävästi. Tavoitteeseen on mahdollista päästä myös pienemmällä aineistolla, mikäli analyysi on tehty perusteellisesti. Myös se, että tutkimukseen osallistuvilla on aiempaa kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta on avain asemassa. Tämä mahdollistaa toiminnan syvällisemmän ymmärtämisen ja auttaa tutkijaa tulkintojen tekemisessä tutkittavasta aiheesta haastateltavien kertoman pohjalta. (Vilka 2021, 121.) Tutkimusaineiston riittävydestä kertoo myös saturaatio, eli kylläntyminen. Saturaatio kuvastaa tilannetta, jossa haastateltavien

vastaukset alkavat toistamaan itseään, eivätkä näin ollen tuota tutkimukseen enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

### **4.3 Tutkimusaineiston purku ja analysointi**

Jotta kerättyä tutkimusainestoa on mahdollista tutkia, on aineisto muutettava tekstimuotoon, eli litteroitava. Litterointi mielletään työlääksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, mutta sitäkin arvokkaammaksi, sillä se tekee saadun tutkimusaineiston analysoinnista ja haastatteluiden vertailusta helpompaa. Kerätty aineisto voidaan litteroida joko osittain tai kokonaan. Osittainen litterointi on mahdollista tehdä esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan erottelemalla tekstimuotoon vain haastateltavien antamat vastaukset. Litteroinnin on vastattava täydellisesti haastateltavien kertomaa, eikä heidän puhetta saa muokata. (Vilka 2021, 110.)

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 136) toteavat, ettei teemahaastattelulla kerätyn aineiston analysoimiseksi ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103 & 122–123) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää niin sanottuna perusanalysointitapana, jota voidaan hyödyntää kaikkien laadullisten tutkimusten analysoinnissa. Kun kyseessä on kirjoitetun, kuullun tai nähdyn aineiston analysointi pohjautuu suurin osa laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä jollain tapaa sisällönanalyysiin. Menetelmää käyttämällä ei suoraan saada tehtyä johtopäätöksiä, vaan menetelmä mahdollistaa kerätyn aineiston järjestämisen johtopäätösten tekemiseksi. Sisällönanalyysi on jaettavissa kolmeen eri analysointimalliin; aineistolähtöinen (induktiivinen), teorialähtöinen (deduktiivinen) ja teoriaohjaava. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa, kun taas teorialähtöisessä analyysissä teoria on analysointia ohjaava tekijä. Teoriaohjaavassa analyysissä sekä teoria että aineisto vuorotellen ohjaavat analyysin tekemistä.

### **4.4 Luotettavuus ja eettisyys kvalitatiivisessa tutkimuksessa**

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimus on luotettava silloin, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Toisin sanoen luotettavuus syntyy siitä, kun kerätystä aineistosta saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Myös itse tutkija ja hänen rehellisyytensä ovat yksiä luotettavuuden kriteereistä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot ja ratkaisut. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuuden arviointia on tehtävä suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, tutkimukseen ja tulkintoihin sekä tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimus ei koskaan ole täysin toistettavissa, sillä jokainen laadullisella tutkimuksella toteutettu tutkimus on yksilöllinen. Tästä huoli-

matta muiden tutkijoiden tulisi kuitenkin päästä samoja tulkintasääntöjä käyttämällä muiden tulkintojensa ohella siihen samaan tulkintaan, jonka tutkimuksen tekijä on itse esittänyt. Muuten voidaan epäillä tutkijan tekemiä tulkintasääntöjä tai kykyä esittää tulkintansa ymmärrettävästi. (Vilka 2021, 155–156.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös huomioitava tutkimuksen puolueettomuus, mikäli tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä. Lisäksi huomioitavia asioita ovat tutkimuksen arvovapaus, läpinäkyvyys ja yleistettävyys. Arvovapaudesta huolimatta on väistämätöntä, että tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Läpinäkyvyys liittyy vahvasti tutkimuksen eettisyyteen. Yksi yleistettävyyden kriteereistä on tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen. Haastateltavia valittaessa on huomioitava, että heiltä löytyy riittävästi kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. (Vilka 2021, 157.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeen hyvän tieteellisen käytännön edistämiseksi ja tieteellisen epärehellisyyden ennaltaehkäisemisestä tutkimusta harjoittaville organisaatioille, kuten ammattikorkeakouluille. Tieteellinen tutkimus luetaan eettisesti hyväksyttäväksi ja luotettavaksi sekä sen tulokset uskottaviksi silloin, kun tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisimmät asiat ovat:

- Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä
- Tieteellisten tutkimusmenetelmien käyttö sekä tulosten avoimuus ja vastuullisuus
- Muiden tutkijoiden tutkimusten kunnioittaminen ja asianmukainen lähdeviittaus heidän julkaisuihinsa viitattaessa
- Eettisten edellytysten huomioiminen tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja tietoaineiston tallentamisessa
- Tutkimusluvut
- Sidonnaisuuksien huomioiminen ja ilmoittaminen asianosaisille sekä tutkimukseen osallistuville
- Henkilöstö- ja taloushallintoon sekä tietosuojaan liittyvien kysymysten huomioiminen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

GDPR, eli General Data Protection Regulation on Euroopan Unionin yleinen tietosuojasetus (EU) N:o 2016/679, henkilötietojen käsittelyä säätelevä laki, jota on sovellettu kaikissa EU-maissa kevästä 2018 alkaen. Tietosuojasetuksen tarkoitus on antaa parempi suoja henkilötietojen käsittelylle. Tästä johtuen henkilötietoja kerätessä on aina harkittava tietojen tarpeellisuutta ja perusteltava, miksi niitä tarvitaan. Yritysten on käsiteltävä henkilötietoja asian- ja lainmukaisesti sekä henkilön itsensä kannalta läpinäkyvästi. Jokaisella on myös oikeus pyytää henkilötietojensa poistamista sen jälkeen, kun tietoja ei enää tarvita tai niitä on väärinkäytetty. Henkilötiedot on aina poistettava tilanteissa, joissa niiden säilyttämiseen ja käsittelemiseen ei ole laillisia perusteita. (Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a.; Laki tietosuojasta (1050/2018).)

## 5 Tutkimussuunnitelma

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimussuunnitelman muotoutumisesta. Lisäksi luku sisältää tarkemmat kuvaukset tutkimuskohteen määrittämisestä, tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa käsitellään myös kerätyn tutkimusaineiston purku ja analysointi.

### 5.1 Tutkimuksen suunnittelu

Opinnäytetyön tutkimuksen suunnittelu aloitettiin tammikuussa 2021. Luonnostelin tutkimussuunnitelmaani työn alustuksen, tutkimuksen tavoitteen sekä lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle. Tutkimustavoitteen määrittämisessä mielenkiintoni tutkia ja syventää tietämystäni yksilön itsensä johtamisesta oli avain asemassa. Tämän vuoksi tutkittava aihe liittyy työntekijöiden itsensä johtamiseen ja työn tavoite itsensä johtamisen toteutumisen tutkimiseen työyhteisössä juuri yksilön, eli työntekijän näkökulmasta. Suunnitelmassa avasin aiheen ajankohtaisuutta ja pohdin, minkälaiset lähtökohdat ja millainen merkitys minulla oli lähteä tutkimaan tämänlaista aihetta. Koin lähtökohdat ja merkityksen tämän tyyppisen tutkimuksen teettämiselle hyväksi, sillä aihe on nyt hyvin paljon esillä eri organisaatioissa ja ajankohtainen ihan jokaisella elämän osa-alueella. Tutkimussuunnitelmaan selvitin myös sen, että kyseisestä aiheesta on löydettävissä hyvin paljon tietoa, jota pystyn hyödyntämään tutkimuksen tekemisessä ja tietoperustan kasaamisessa.

Suunnitteluvaiheessa pohdin myös sitä, että millaisin kysymyksin voin lähteä lähestymään tutkittavaa aihetta. Tutkimussuunnitelmaan rajasin työlle tutkimusongelman, joka oli olennaista työn kokonaisuuden kannalta ja auttoi pääsemään työssä eteenpäin. Lisäksi määritin suunnitteluvaiheessa työlle tutkimustavoitetta tukevat alakysymykset. Tutkimussuunnitelma sisälsi myös määritelmän toimialarajauksesta ja tutkittavasta kohderyhmästä. Tutkimuskohteen ja toimialan määrittämisestä on kerrottu tarkemmin alaluvussa 5.3. Suunnitteluvaiheessa määrittelin myös työn keskeisimmät käsitteet, jotka esitellään alaluvussa 1.3.

Suunnitteluvaihe sisälsi myös pohdintaa työn tutkimuksellisessa osuudessa käytettävästä tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen toteutustavasta. Tutkimussuunnitelmaan määrittelin työn tutkimuksen toteutettavaksi kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston keräämiseksi suunnitelin käyttäväni teemahaastattelua. Tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimuksen toteuttamisesta on kerrottu tarkemmin alaluvussa 5.4. Tutkimussuunnitelmaan etsin tietoa myös siitä, kuinka saan kerätyn tutkimusaineiston purettua ja analysoitua. Tutkimusaineiston purusta ja analysoinnista kerrotaan tarkemmin alaluvussa 5.5.

Jo työn suunnitteluvaiheessa päätin lähteä tutkimaan valittua aihetta omatoimisesti ja teettää tutkimuksen omana tutkimukseni ilman toimeksiantoa. Tutkimussuunnitelmassa pohdin työn tulosten ja tutkimuksen teettämisen merkittävyyttä sekä hyödynnettävyyttä itseni kannalta erityisesti tulevaisuuteni ja oppimisen syventämisen osalta. Tutkimussuunnitelmaan määrittelin myös työssä käytettävät työvälineet. Työvälineinä suunnittelin käyttäväni Word-ohjelmaa sekä paperimuistiinpanoja. Tietoperustaa kirjoittaessani suunnitelmani oli hyödyntää erilaisia netti- sekä kirjalähteitä ja teemahaastattelulla toteutetuissa tutkimushaastatteluissa nauhuria, jonka käyttöön suunnittelin pyytäväni luvan etukäteen jokaiselta haastateltavalta.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa laadin itselleni myös projekti aikataulun (liite 3) tukemaan työssä onnistumista. Sisällytin aikatauluun ideointi- ja suunnitteluvaiheen lisäksi aikataulun myös työn tietoperustan kirjoittamiselle, tutkimusaineiston keruulle sekä tutkimusaineiston purulle ja tulosten analysoinnille. Lisäksi aikatauluun on hahmoteltu työn viimeistelyyn tarvittavaa aikaa ennen varsinaista työn palautusta.

## **5.2 Tutkimuskohteen määrittäminen**

Tutkimuskohteen määrittämisessä suurin tekijä oli oma mielenkiintoni tutkia ja syventää tietämystäni yksilön toiminnasta osana työyhteisöä ja erityisesti siitä, kuinka yksilö johtaa itseään työssä. Olen syventävinä opintoina opiskellut sekä henkilöstöhallinnon että esimiestoiminnan ja johtamisen kursseja, jotka niin ikään tukivat työn tutkimuskohteen määrittämistä.

Toimialarajaukseksi valitsin rahoitustoimialan pankkisektorin, jossa myös itse työskentelen. Koin pankkisektorin hyvänä kohteena tutkimuksen teettämiseksi, sillä finanssialalla tapahtuvat toimintaympäristön muutokset edellyttävät työntekijöiltä ennen kaikkea jatkuvaa uuden oppimista ja sopeutumista muutostilanteisiin korostaen entisestään työntekijöiden itsensä johtamisen taidon tärkeyttä.

Tutkimus toteutettiin yhdessä Suomen suurimmista finanssialan yrityksistä, joka on tarjonnut finanssialan palveluitaan Suomessa jo lähes 120 vuoden ajan. Yritys tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita yli 2 miljoonalle omistaja-asiakkaalleen ympäri Suomen. Tutkimuksen kohteeksi valitsin yrityksessä toimivan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön, jossa niin ikään myös itse työskentelen. Koska itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden lisäksi myös asiantuntijatyön yleistymistä tämän päivän työelämässä on korostettu, suuntasin tutkimukseni koskemaan valitun yksikön asiantuntijatyöntekijöitä ja tarkemmin kuvat-

tuna perintäasiantuntijoita. Halusin konkreettisen kohteen tutkia työntekijöiden itsensä johtamista ja näin ollen loogisimmalta tuntui tutkia aihetta omassa työnantajaorganisaatiosani.

Perintäasiantuntijoina yksikössä työskentelee 22 henkilöä, joista tutkimukseen heistä haastateltiin kuutta asiantuntijaa. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, toteutuuko itsensä johtaminen perinnän ja luotonvalvonnan yksikön asiantuntijatyössä selvittäen, kuinka työntekijät johtavat itseään työssä ja millaisena itsensä johtamiseen olennaisesti vaikuttavat hallinnan taidot sekä oman osaamisen kehittäminen näyttäytyvät asiantuntijatyössä.

Tutkimuksen teemoiksi valitsin kolme itsensä johtamisen kokonaisuuteen olennaisesti kuuluvaa osa-aluetta, joiden avulla selvitin työntekijöiden itsensä johtamisen toteutumista työssä. Valitut teemat olivat osaamisen kehittäminen, muutosvalmius ja hallinnan taidot; ajankäytön, stressin ja muutoksen hallinta. Valitsin teemat perehdyttyäni itsensä johtamiseen kirjallisuuden kautta. Kirjallisuuteen perehtymällä mahdollistin myös sen, että pystyin analysoimaan haastateltavien kertomaa teoriaa vasten johtopäätöksien muodostamiseksi.

### **5.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut tuottaa suurta lukuihin perustuvaa tietomassaa, vaan kohdistaa tutkimus juuri yksilöön selvittäen ajatuksia, kokemuksia, motiiveja ja toimintaa sekä näiden muodostamaa yhteyttä siihen, kuinka yksilö toimii ja johtaa itseään työssä. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti aiheen tutkimisen ja ymmärtämisen kokonaisvaltaisemmin juuri yksilöllisemmästä näkökulmasta.

Tutkimusaineiston keräämiseksi käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelun ja vapaan keskustelun kautta keräsin tutkimusaineistoa tutkimustulosten ja johtopäätösten kasaamiseksi. Valitsin teemahaastattelun käytettäväksi tässä opinnäytetyössä, sillä haastattelu on menetelmänä hyvin joustava ja mukautuvainen monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelemalla sain myös syvällisemmän ymmärryksen siitä, miksi haastateltavat toimivat tietyin tavoin ja kasvatin ymmärrystäni siitä, mitkä olivat haastateltavien motiivit kerrotun taustalla.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina projekti aikataulun (liite 3) mukaisesti 8.-26.3.2021 välisenä aikana. Ennen haastatteluiden aloittamista ilmoitin työpaikallani tekeväni tutkimusta itsensä johtamisen toteutumisesta asiantuntijatyössä ja pyysin vapaaehtoi-

sia perintäasiantuntijoita ilmoittautumaan haastateltavaksi 2.3.2021 mennessä. Opinnäytetyöprosessin ideointivaiheessa olin päätyneet haastateltavien määrässä kuuteen henkilöön, sillä uskoin saavani tästä määrästä haastateltavia jo hyvin materiaalia tutkimustulosten kasaamiseksi. Vapaaehtoiset haastateltavat ilmoittautuivat suoraan minulle ja samassa yhteydessä sovimme myös jo alustavasta haastatteluajasta. Haastateltavien määrä pysyi alun ideointivaiheen mukaisesti kuudessa henkilössä.

Järjestin haastattelut virtuaalisesti Teams-sovellusta käyttäen, sillä kasvatusten tapaaminen ei ollut mahdollista Covid-19 pandemian vuoksi. Normaalitylanteessa haastattelut olisi järjestetty kasvatusten. Lähetin jokaiselle haastateltavalle erillisen haastattelukutsun (liite 1) hyvissä ajoin ennen haastattelua. Kutsu sisälsi yleiset tiedot haastattelusta, Teams-kutsulinkin sovitulle haastatteluajankohdalle sekä haastatteluluvan. Hyväksymällä kutsun haastateltava vahvisti haastatteluajan sopivan hänelle ja antoi samalla suostumuksensa haastattelun nauhoittamiselle opinnäytetyön tutkimuksellisessa tarkoituksessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tällä mahdollistin sen, että pystyin keskittymään varsinaiseen haastattelutilanteeseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 55 minuuttia. Haastattelussa käytetty haastattelurunko (liite 2) jätti tilaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle, vaikka runkoon oli teemoittain määritelty haastattelukysymyksiä tukemaan keskustelua. Haastatteluiden aikana tarkensin tarvittaessa tutkittavia teemoja ja syvensin haastateltavien vastauksia tarkentavilla kysymyksillä.

#### **5.4 Kerätyn tutkimusaineiston purku ja analysointi**

Litteroin, eli muutin kerätyn tutkimusaineiston tekstimuotoon. Litteroinnissa en muunnellut tai muullakaan tavoin muokannut haastateltavien kertomaa. Nauhoitetut haastattelut helpottivat aineiston purkua, sillä nauhoja oli mahdollista kuunnella tarkan asiasisällön muodostamiseksi uudelleen. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 327 minuuttia ja 4 sekuntia. Litteroin haastattelut Word-ohjelmalla aina mahdollisimman pian jokaisen haastattelun jälkeen. Tällä pyrin minimoimaan suuren työmäärän kasaantumisen yhteen kertaan. En litteroinut haastatteluista mukaan omaa puhettani, ainoastaan haastateltavien oman kertoman. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 43 sivua.

Litteroinnin jälkeen aloitin kerätyn aineiston analysoinnin. Tein kuitenkin jo haastatteluaiheessa alustavaa analysointia, sillä jokaisen haastattelun kohdalla havainnoin ja etsin haastatteluiden välisiä toistuvia elementtejä. Myös havaittuja eroavaisuuksia haastateltavien vastauksissa täsmensin lisäkysymyksillä ja pyrin selvittämään, miksi vastaukset poikkesivat havaitusta kaavasta. Hyödynsin tekemiäni havaintoja aineiston analysoinnissa selkeämmän kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Varsinaista aineistoa analysoin teemoittain.

Keräsin jokaisen haastateltavan vastaukset teemoittain omiksi osioikseen värikoodausta hyödyntäen. Koodaus helpotti tehtyjen havaintojen korostamista aineistosta. Jäsentelyn ja värikoodauksen jälkeen aloin käydä saatuja vastauksia läpi syvällisemmin. Korostin vastauksissa toistuvia samankaltaisuuksia ja muita yhteneväisyyksiä sekä yllättäviä havaintoja jokaiselle teemalle luotua värikoodia ja post-it muistilappuja hyödyntäen (liite 4). Tämä helpotti myös johtopäätöksien tekemistä. Analysoinnin aikana etsin aineistosta samalla kytköksiä käsiteltävän aiheen tietoperustaan, jota hyödynsin tehtyjen havaintojen tulkitsemisessä.

## 6 Tutkimustulokset

Tämä luku käsittelee tutkimustuloksia. Tulokset ovat esitelty teemoittain. Vastauksissa on käytetty suoria lainauksia tukemaan tutkimustulosten luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Lainauksiin ei ole nostettu liian henkilökohtaisia vastauksia. Haastateltavien anonyymiys on varmistettu käyttämällä heistä tunnistetietona ensimmäisestä H1, toisesta H2 ja niin edelleen. Tunnistetiedot ovat jaettu satunnaisessa järjestyksessä, eikä näitä näin ollen pysty yhdistämään haastateltavaan.

### 6.1 Itsensä johtaminen työntekijöiden näkökulmasta

Ensimmäisenä pyysin haastateltavia kertomaan, millaisena he kokevat itsensä johtamisen ja kuinka se heidän työssään näkyy. Vastauksissa toistuivat sanat vastuu ja erityisesti vastuunkantaminen omasta tekemisestä sekä itsenäisyys työssä. Vastaukset olivat todella yhteneväiset keskenään, eikä suurta hajontaa esiintynyt. Kolmen haastateltavan vastauksissa nostettiin myös esille yhteys työntekijöiden lisääntyneen vapauden ja vastuun välillä. Vastauksissa korostettiin erityisesti sitä, että työntekijöiden lisääntynyt vapaus päättää omasta työn arjestaan, työhön liittyvistä päätöksistä sekä siitä, kuinka esimerkiksi omia töitään järjestee, tuo mukanaan äärettömän suuren vastuun omasta tekemisestä.

”Koen itsensä johtamisen suurimmilta osin vastuunkantamisena omasta tekemisestä. Pystyn itse päättämään sen oman työtahdin ja sen, missä järjestyksessä asioita hoidan. Minusta työntekijöille annetaan entistä enemmän vastuuta ja valtaa käyttää omaa ääntään asioiden suunnittelussa.” (H3)

Vastauksissa korostettiin itsensä johtamisen tarkoittavan ennen kaikkea vastuunkantamista omasta ajankäytön ja työn hallinnasta, omatoimista tiedon etsimistä sekä asioiden selvittämistä, itsenäistä tekemistä ja oman toiminnan kehittämistä vastaamaan työn vaatimuksia. Yksi haastateltavista kuvaili tämänhetkisen työn olevan eteenpäin luovimista, asiasta toiseen etenemistä huolehtien samalla siitä, että kaikki työt tulevat tehdyksi ajallaan.

”Tässä meidän toimenkuvassa on harvoin enää sellaista ihmistä, kuka sun puolesta niitä asioita selvittäisi. Koko ajan pitää olla vähän niin kuin askeleen edellä ja pystyä kehittämään itsenäisesti sitä omaa osaamista työn vaatimusten mukaiseksi.” (H2)

Kaksi haastateltavaa nostivat myös esille työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntämisen työssä. Haastateltavien mukaan päivittäiseen työhön on sulautettu entistä enemmän esimerkiksi esimiestason töitä ja erityisesti asiantuntijuuden hyödyntämisen koetaan lisääntyneen päivittäisen työn suunnittelun ja kehittämisen tasolla. Haastateltavien mukaan nämä

koettiin erityisenä lisävastuuta ja -haastetta tuovina elementteinä omassa toimenkuvassa.

”Asiantuntijuutta on alettu työssä hyödyntämään enemmän jo ihan sieltä työn suunnittelusta siihen varsinaiseen työn kehittämiseen ja kehitysprojekteihin osallistumiseen asti. Ja kyllähän sen huomaa, että niitä esimiestason töitä on alettu sulauttamaan ihan siihen meidän arkiseen tekemiseen mukaan. Esimerkkinä nyt vaikka palaverien järjestäminen ja se kehitysprojekteihin osallistuminen.” (H1)

## 6.2 Osaamisen kehittäminen

Seuraavaksi siirryimme käsittelemään teemaa osaamisen kehittämisestä. Pyysin haastateltavia ensimmäisenä kertomaan, millaisena oman osaamisen kehittäminen heidän työssään ilmenee ja kokevat he osaamisvaatimustensa työssään kasvaneen. Jokainen haastateltavista korosti osaamisvaatimusten työssään kasvaneen. Yhtenä tekijänä tähän mainittiin työn pirstaleisuus. Osaamisvaatimusten kohdalla vastauksissa toistuivat sanat itsenäinen tekeminen, tiedon omatoiminen ja aktiivinen etsiminen sekä soveltaminen tukemaan omaa osaamista ja kehittymistä työssä, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot niin ulkoi-  
siin kuin sisäisiinkin sidosryhmiin sekä tietoteknilliset taidot ja järjestelmäosaaminen.

”Omatoiminen tiedon etsiminen sekä soveltaminen ja kommunikoinnin tärkeys korostuu siinä, että tää meidän työ on paljon pirstaloituneempaa kuin aiemmin.” (H3)

”Ohjeistukset työn tekemiseen muuttuu todella usein ja jo se tekee oman osansa siinä, että täytyy itsenäisesti pysyä kartalla kaikista muutoksista ja olemaan koko ajan vähän niin kuin ajan hermoilla ja kehittää se oma osaaminen sille tasolle, että sitä työtä pystyy tekemään.” (H4)

Jatkokysymyksenä edelliseen pyysin haastateltavia vielä kertomaan, että millaisia keinoja he käyttävät osaamisensa kehittämiseen. Vastauksissa korostuivat omatoiminen tiedon etsiminen, oppiminen käytännössä sekä vertaisoppiminen ja oman toiminnan reflektointi. Myös omaa aktiivisuutta sekä rohkeutta avun pyytämiseen ja tätä kautta osaamisen kehittämiseen korostettiin. Osaamisen kehittämisessä erityisen tärkeänä pidettiin juuri vertaisoppimista sekä oman toiminnan arviointia ja tätä kautta omien kehityskohteiden tunnistamista. Omatoimista tiedon etsimistä pidettiin työssä jo melko itsestään selvänä automaationa, sillä tämän koettiin olevan työssä jo melko lailla rutinoitunutta.

”Omatoiminen tiedon etsiminen on itselleni se parhain tapa osaamisen kehittämiseen tällä hetkellä. Pidän tätä jo melko itsestään selvänä, ettei sitä jotenkin enää edes tiedosta tekevänsä, kun se on jo niin sitä arkipäivää työssä. Olen myös rohkea siinä, että lähden hakemaan tietoa muilta, jos en itse osaa tilannetta hoitaa.” (H1)

”Työn kautta opin kyllä parhaiten ja just arvioimalla sitä omaa tekemistä, että mikä on mennyt hyvin ja mikä huonommin. Tässä työssä tulee koko ajan jotain uutta, joka sitten kasvattaa sitä omaa osaamista. Ja totta kai, kun tehdään tiivistä yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa, niin sieltä oppii myös koko ajan uutta. Ja tuleehan sitä oppia tietty tosi paljon myös tälle vertaisoppimalla muilta tiimiläisiltä.” (H4)

Kahden haastateltavan vastauksissa nostettiin myös esille työnantajan tarjoamat koulutukset osaamisen kehittämisen tukena. Koulutukset koettiin positiivisena asiana, vaikkakin molemmat haastateltavista totesivat toimialan koulutuksia olevan tarjolla niukasti ja osaamisen kehittyvän parhaiten varsinaisessa työssä. Yksi haastateltavista korosti myös uusista toiminta- ja työskentelytavoista keskustelemista sekä avoimuutta, tiedon jakamista osana sekä oman että koko tiimin osaamisen kehittämistä.

”Ja kun niitä koulutuksia on tällä meidän alalla niin vähän, niin sitä tietoa on vaan pakko kerätä itse ja kaiken aikaa, jotta tän alan toiminta pysyy perässä. Sen vuoksi korostan sitä kysymistä, omatoimista tiedon etsimistä ja asioista sparraamista, jos ei jotain asiaa tiedä.” (H6)

Seuraavana kysyin, että kokevatko haastateltavat helpoksi tunnistaa omat kehitystä vaativat osaamisalueensa ja omat osaamisen vahvuudet. Jokainen haastateltavista koki tunnistavansa nämä osa-alueet itsessään, vaikkakin omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen päivittäisessä työssä koettiin kehityskohteiden tunnistamista helpompana. Vahvuuksiksi mainittiin korkea työmoraali, omatoimisuus, uusien asioiden nopea sisäistäminen ja hyvä oppimiskyky, kommunikaatiotaidot, järjestelmällisyys sekä rohkeus asioiden selvittämiseen.

Kehityskohteiden osalta vastauksissa korostettiin muilta saatavan palautteen tärkeyttä kehityskohteiden tunnistamisessa, ja erityisesti palautetta omasta työstä toivottiin omalta työyhteisöltä sekä lähikollegoilta. Kaksi haastateltavaa kokivat pieniä haasteita siinä, kuinka heidän tulisi lähteä työstämään omia kehitystä vaativia osaamisalueitaan. Lisäksi käytettävissä olevan ajan puute asioiden opiskeluun ja osaamisen kehittämiseen nostettiin negatiivisessa mielessä esille suurimmassa osassa vastauksia. Isoimpina tekijöinä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa mainittiin kuitenkin kokemus ja tietoisuus itsestään sekä iän tuoma varmuus omasta tekemisestä.

”Koen tunnistavani nämä piirteet itsessäni. Se, jonka olen vuosien varrella oppinut, on se sellainen itsetutkiskelun tärkeys ja juuri se, että onnistuu havainnoimaan niitä omia vahvuuksia ja myös hyödyntämään niitä työssä. Ja että onnistuu sen saadun palautteen kautta arvioimaan myös niitä omia kehityskohteita.” (H2)

”Isoin tekijä on varmasti se kokemus ja sellainen iän tuoma varmuus. Ja ehdottomasti siinä osaamisen kehittämisessä pidän tärkeänä myös sitä, että tunnustetaan ne tilanteet, joissa sitä apua tai tukea tarvitsee ja uskaltaa myös pyytää sitä.” (H3)

### 6.3 Ajankäytön hallinta

Seuraavaksi siirryimme käsittelemään teemaa ajankäytön hallinnasta. Kysyin haastateltavilta ensimmäisenä, että onnistuvatko he hoitamaan työnsä säännöllisen työajan puitteissa. Vastauksissa tuli jonkin verran hajontaa, mutta pääsääntöisesti näissä toistuivat sanat ”kyllä ja en”. Haastateltavien mukaan työtehtävien hoitaminen säännöllisen työajan puitteissa vaihtelee täysin työmäärän ja työtehtävien kiireellisyyden mukaan. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vaikka työpäivää pyrkisi suunnittelemaan kuinka hyvin tahansa, ei kaikkia töitä välttämättä ennätä hoitamaan säännöllisen työajan puitteissa. Isoimpina tekijöinä tähän mainittiin kasvanut työmäärä sekä työn pirstaleisuus.

Puolet haastateltavista kertoivat työpäiviensä venyvän ajoittain pitkiksikin johtuen sekä kasvaneesta työmäärästä että työtehtävien kasaantumisesta. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat onnistuvansa ottamaan aikaa niin sanotusti takaisin ja poistumaan töistä tavallista aiemmin rauhallisempina työpäivinä. Loput haastateltavista ilmoittivat pitävänsä työpäivänsä pääsääntöisesti säännöllisen työajan mukaisina, ja mikäli työtä jäisi tekemättä priorisoitaisiin nämä hoidettavaksi kiireellisyysjärjestyksessä joko seuraavalle tai sitä seuraaville päville. Ajanhallinnallisena haasteena nähtiin myös työpäivän aikana tulevat ei suunnitellut työtehtävät sekä akuutit työhön liittyvät kyselyt niin lähikollegoilta kuin muiltakin sidosryhmiltä, jotka hyvin usein joudutaan kiireellisyytensä puolesta priorisoimaan muiden töiden edelle. Lisäksi haasteina mainittiin aiemmissakin vastauksissa korostunut työn pirstaleisuus sekä se, että työn tekemiseksi vaaditaan entistä enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa.

”Vaikka työpäivän aluksi sitä omaa tekemistä pystyykin suunnittelemaan, niin ei se kuitenkaan loppupeleissä auta siinä, että niitä kaikkia töitä ennättäisi hoitamaan sen säännöllisen työajan puitteissa. Työmäärä on vain yksinkertaisesti niin suuri. Lisäksi pitää huomioida, että päivän aikana tulee myös sitä niin sanottua ei suunniteltua yllättävää työtä, joka hyvin usein joudutaan priorisoimaan muiden töiden edelle.” (H1)

Tämän jälkeen kysyin haastateltavilta, että millaisia keinoja he käyttävät oman ajankäytönsä hallitsemiseksi ja onnistuvatko he hyödyntämään työssään priorisointia. Jokainen haastateltavista ilmoitti suunnittelevansa työpäivänsä kulkua pääsääntöisesti samana päivänä ja heti työpäivän alkuun, jolloin päivän pakolliset palaverit sekä muut etukäteen sovitut asiat ovat tiedossa. Suunnittelua tehdään tarpeen tullen myös edeltävänä päivänä, sillä

useat työtehtävät ja töiden määräpäivät ovat tiedossa päiviä tai jopa viikkoja etukäteen.

”Kyllä mä pääsääntöisesti mietin sitä omaa aikataulusta sen saman päivän aikana. Mut just, kun meillä on myös niitä työtehtäviä, jotka tiedetään jo hyvissä ajoin, niin kyllähän nekin jo jonkin verran määrittää sitä tulevaa työpäivää ja niitä pystyy myös hyvin ennakoimaan.” (H6)

Vastauksissa toistuivat sekä työn priorisointi että kalenterin tai muun vastaavan muistilistan hyödyntäminen aikataulutuksen ja työn jaksottamisen tukena. Ainoastaan yksi haastateltavista ilmoitti hyödyntävänsä heikosti kalenteria tai muita tarjolla olevia muistiinpanovälineitä, ja pääsääntöisesti pitävänsä asioita vain muistinvaraisena. Haastateltava kertoi tiedostavansa, että työstä saisi tehokkaampaa, kun tarjolla olevia välineitä hyödyntäisi työn aikataulutuksen tukena. Korjausliikettä tämän suhteen ei kuitenkaan oltu vielä tehty ja työssä käytettiin samaa kaavaa kuin aiemminkin. Ajoittain vain muistinvaraisena oleva tieto koettiin kuormittavana ja lisäksi haastateltava mainitsi, että ajoittain aikaa kuluu paljon hukkaan siinä, että yksittäisten työtehtävien tekemiseen käytetään liian paljon aikaa. Muiden haastateltavien kohdalla vastaukset olivat melko yhteneväiset. Sähköiseen kalenteriin tai muistilistaan kirjattiin ylös päivää katkaisevat tapahtumat, kuten palaverit ja koulutukset, jolloin oli selkeästi nähtävissä, kuinka paljon aikaa on käytettävissä varsinaisen työn tekemiseen. Kaikki muistettavat asiat kirjattiin ylös päivämäärittäin sekä ajastettiin tai muulla tavoin jaksotettiin hälyttämään tekijälle määräajan lähestyessä.

Sähköisen kalenterin tai muun muistilistan ylläpitäminen koettiin pääsääntöisesti helppona ja nopeasti muokattavana sitä mukaa, millaisia töitä kenellekin päivän aikana tulee hoidettavaksi. Kaksi vastaajista ilmoitti käyttävänsä sähköisen kalenterin lisäksi myös manuaalista kalenteria, sillä käsin kirjoittamisen koettiin auttavan asioiden muistamisessa. Yksi haastateltavista mainitsi kalenterin käytön auttavan myös yllättävistä töistä kieltäytymisessä, sillä täältä on pystytty saman tien tarkastamaan, onko työjonossa muita akuutimpia asioita hoidettavana ja samalla etsittyä yllättävälle työlle toista tekijää.

”Pyrin hallitsemaan sitä työpäivää just sillä priorisoinnilla. Et kun mullakin on niitä hommia, jotka pitää olla tehty tiettyyn päivään mennessä, niin sit jos tulee joku vielä kiireellisempi homma, niin pyrin just priorisoimaan sen ja miettimään, et voisko sitä toista työtä jatkaa vielä vaikka huomenna. Ja toki myös katson sen seuraavan päivän jo tiedossa olevaa aikataulua ja punnitsen, että olisko se työ sittenkin vaan järkevämpi tehdä sinä samana päivänä.” (H4)

"Kalenteri on oikeastaan pakko olla käytössä, jotta sitä työtä pystyy jaksottamaan ja asioita ei jää tekemättä. Kalenteri auttaa jo jonkin verran hahmottamaan sitä työpäivän kulkua ja jäsentelemään sitä päivää." (H1)

Myös työn delegointia kollegoille korostettiin osana ajankäytön hallintaa. Delegoinnin koettiin auttavan erityisesti siinä, että kaikki akuutit työt saadaan hoidetuksi ajallaan. Vaikka haastateltavien vastauksissa työtehtävien mainittiin pääsääntöisesti olevan henkilökohtaisia, korostui näissä kuitenkin se, että vastuuta töistä kannetaan loppujen lopuksi yhdessä tiiminä. Kollegoiden tukea työssä onnistumiseksi pidettiin erityisen tärkeänä.

"Kyllä mä koen pystyväni myös delegoimaan asioita kollegoille, et meillä toimii kyllä tiimin keskeinen kommunikointi hyvin. Ollaan päivän mittaan aika paljon yhteyksissä ja just sparraillaan töiden suhteen toisiamme, sekä siinä samalla sitten delegoidaan töitä, jos nähdään sille tarvetta." (H4)

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, että millaiset asiat he kokevat haasteellisena ajanhallintaa ajatellen ja kuinka esimerkiksi kiire vaikuttaa heidän työssä suoriutumiseen. Suurimpana haasteena koettiin yllättävät ja ei suunnitellut työtehtävät, jotka katkaisevat työpäivän ja keskittymisen käsillä olevaan tehtävään. Vastauksissa mainittiin ajoittain haasteellisena saada ajatukset koottua keskeytyksen jälkeen. Kiireen kerrottiin olevan työn taustalla kaiken aikaa, vaikka muutoin saaduissa vastauksissa tuli jonkin verran hajontaa.

Neljän haastateltavan kohdalla kiireen kerrottiin tuovan työhön pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia, sillä tällöin muun muassa työtahdin miellettiin pysyvän tehokkaana. Myös tietynlaisen pedanttiisuuden nähtiin kasvavan kiireen ja paineen alla työskenneltäessä. Haastateltavat myös korostivat, että mikäli työtä lähtisi hötkyilemään olisi tässä isompi riski siihen, että työmäärä tulisi virheiden vuoksi vain kasvamaan. Yksi haastateltavista taas mainitsi juuri kiireen altistavan hänet huolimattomuusvirheille ja samassa yhteydessä korosti kiireisen päivän näkyvän erityisesti siinä, ettei päivästä onnistu palautumaan tarvittavalla tavalla. Tällöin edes työpäivän tauottaminen ei auta vireystilan nostattamisessa.

"Kun tahti on tiukka, niin itteeni se vaikuttaa sellasena, että se oma teho ja työtahti pysyy niin kun korkealla. Ja vaikka työssä olisi kiire, niin silti mun on vain pystyttävä keskittymään siihen mitä oon tekemässä. On vain pitänyt hyväksyä se, että päivän aikana ei saakaan tehdyksi niin montaa asiaa kuin olisi alun perin ajatellut. Käytän mieluummin enemmän aikaa yhden asian selvittämiseen ja hoidan sen kunnolla. Sillä pyrin myös välttämään sen virheistä koituvan lisätyön tulevaisuudessa." (H2)

## 6.4 Stressin hallinta

Seuraavaksi siirryimme käsittelemään stressin hallinnan teemaa, josta ensimmäisenä pyysin haastateltavia kertomaan, että kokevatko he työssään stressiä ja mikäli kokevat, niin millaisissa tilanteissa tätä ilmenee. Kaikki kuusi haastateltavaa ilmoittivat kohtaavansa työssään stressiä lähestulkoon päivittäin ja vaihtelevissa tilanteissa. Eniten stressiä koettiin tuottavan työmäärän kasvu sekä äkilliset ja odottamattomat tilanteet, jotka keskeyttävät työnteon ja vaativat työntekijöiltä työtehtävien nopeaa uudelleenpriorisoimista. Lisäksi yleinen kiire sekä tilanteet, joissa työntekijöillä on päällekkäin hoidettavana useita akuutteja työtehtäviä ja työn tekemiseen käytettävissä oleva aika on vähäistä, koettiin stressiä lisäävinä tekijöinä. Kaksi haastateltavaa kuitenkin korostivat, että loppujen lopuksi pahin stressinaiheuttaja työntekijälle on hän itse. Vaatimustaso omaa työtä kohtaan on nostettu hyvin korkealle ja omaa tekemistä arvioidaan hyvin kriittisesti.

”Ja kun monesti sen päivän aikana tulee myös lisää niitä akuutteja asioita, niin sitten kun mulla on vain pelkästään sitä akuuttia asiaa se pöytä täynnä ja kun niille akuutteillekaan asioille ei riitä se työpäivä, niin silloin alkaa pikkusen se stressitasokin nousemaan.” (H1)

”Vaadin itseltäni tosi paljon koska olen usein se henkilö, jonka myös oletetaan osuvan kaiken. Ja sitten kun tulee vastaan tilanne, jossa en heti osakaan vastata kysymykseen, niin huomaan kyllä stressaantuvani siitä.” (H2)

Yksi haastateltavista toi myös esille asenteen tärkeyden siinä, millä tavoin stressaaviin tilanteisiin suhtaudutaan ja kuinka asioista ajatellaan. Jos tilanne ajatellaan stressaavana, on tunne hyvin usein ajatustemme mukainen. Haastateltava korosti asenteen tärkeyttä myös siinä, että työkoneen sulkemisen jälkeen ei enää mietittäisi tekemättömiä töitä tai jo tehtyjä työhön liittyviä päätöksiä, vaan pyrittäisiin keskittymään vapaa-aikaan sekä ”akkujen” lataamiseen seuraaville päiville.

”Ei siltä stressiltä toki voi välttyäkään, vaikka pyrin olemaan stressaamatta. Koen sen ihan turhana stressinaiheena, jos ei esimerkiksi ennätä hoitamaan kaikkia töitä tai muuta. Mutta totta kai välillä on sitä stressiä ja erityisesti nyt kun työt lisääntyy ja porukka vähenee.” (H3)

Tästä jatkokysymyksenä pyysin haastateltavia kertomaan, että onnistuvatko he mielestään tunnistamaan itsessään stressin merkkejä ja mahdollisesti jopa ennakoimaan stressaavia tilanteita. Puolet haastateltavista ilmoittivat onnistuvansa heikosti stressaavien ti-

lanteiden ennakoimisessa sekä stressin merkkien tunnistamisessa, ja havahtuvan stressaavaan oloon hyvin usein vasta kun stressiä on jatkunut jo jonkin aikaa. Loput haastateltavista kertoivat omasta mielestään tunnistavansa itsessään hyvin stressin merkkejä ja suurimmaksi osaksi myös onnistuvansa ennakoimaan stressaavia tilanteita. Isoimpina tekijöinä tähän korostettiin omien kokemusten ja itsetuntemuksen lisääntymistä sekä erityisesti sitä, että aiemmista tilanteista on osattu ottaa opiksi. Erityisesti vastaajat korostivat itsereflektion tärkeyttä siinä, että omat rajat juuri jaksamisen ja työtempon osalta on onnistuttu löytämään.

"Olen kokemuksen kautta oppinut tunnistamaan sen, että missä ne omat rajat menee ja esimerkiksi sen, mikä on itselle se sopivin työtahti siinä, ettei se stressi yltäisi liian suureksi vieden sitten mukana sitä työtehoa ja energiaa." (H3)

"Paremmiin kuin ennen, et on tässä tapahtunut selkeästi kehitystä, vaikka siis silti on vielä tosi paljon työstämistä tän aiheen kanssa. Isoin tekijä siihen, että olen oppinut ennakoimaan niitä tilanteita, on se kokemus ja just ne omat aiemmat kokemukset mitä on ollut, niin ne on tehnyt sen, että tunnistan herkemmin niitä merkkejä siitä, milloin alkaa mennä ehkä liian lujaa." (H4)

Tämän jälkeen kysyin haastateltavilta, että millaisin keinoin he pyrkivät tasapainottamaan oloaan työpäivän aikana ja esimerkiksi stressaavan tilanteen jälkeen. Vastaukset olivat todella yhteneväisiä, ja eniten korostettiin sekä työpäivän tauottamista että kollegoilta saatavan vertaistuen tärkeyttä. Osassa vastauksia työpäivän tauottamista pidettiin jopa välttämättömyytenä sille, että työtä jaksaa tehdä työpäivän ajan. Samalla tauot koettiin mahdollisuutena sosialisoitua kollegoiden kanssa ja joko saada keskusteluiden kautta kaivattua vertaistukea tai vain muutoin hetkellisesti irtauduttua työpäivän kiireistä. Keskustelun tärkeyttä korostettiin myös siinä, että tilanteissa on aina mahdollisuus oppia myös lisää itseltään ja omista rajoistaan ajatellen esimerkiksi omaa työssä jaksamista. Yksi haastateltavista kertoi saavansa keskustelujen kautta usein kaivattua perspektiiviä asioihin, sillä usein stressaavat tilanteet tuntuvat omassa päässä ajateltuna isommilta kuin ne oikeasti ovatkaan. Muutamissa vastauksissa myös mainittiin, että hetkellisesti omiin oloihin vetäytyminen tuntuu tietyissä tilanteissa parhaimmalta vaihtoehdolta sekä apukeinolta stressaavista tilanteista irtautumiseksi. Haastateltavat työskentelevät avokonttorissa, jonka vuoksi myös omiin oloihin vetäytymistä ja hiljaista oloa kaivattiin.

"Ehdottomasti keskustelut. Työyhteisö ja tiimikaverit on kyllä parhain apu siihen stressin purkamiseen. Keskustelusta saa sitä sellaista vertaistukea." (H3)

Neljän haastateltavan kohdalla työpäivään sisältyvät tauot kerrottiin pidettävän päivittäin. Tauottamisella koettiin olevan suuri vaikutus omaan työhyvinvointiin ja siihen, että työtä jaksettiin tehdä työpäivän ajan. Kaksi haastateltavista kertoivat pitävänsä työpäivän aikana taukoja heikosti ja sen näkyvän yleisessä vireystilassa sekä työtehossa. Syynä taukojen pitämättömyyteen mainittiin kiire ja yleinen työtilanne, jolloin tauoille saatettiin yksinkertaisesti vain unohtaa mennä tai ne sivuutettiin kiireen vuoksi kokonaan.

”Taukojen pitäminen on ihan ehdoton ja siitä olen kyllä pitänyt kiinni. Ne tauot on ihan välttämättömiä, jotta sitä työtä jaksaa sen työpäivän ajan tehdä. Ja myös se puhuminen on tässäkin asiassa auttanut paljon, että on itekin just oppinut tunnistamaan sen, missä vaiheessa alkaa olla äärirajoilla sen työn kanssa.” (H1)

Tämän jälkeen kysyin vielä haastateltavilta, että kokevatko he stressitason nousun tuovan mukanaan myös positiivisia vaikutuksia työn tekemiseen vai ovatko vaikutukset ainoastaan negatiivisia. Vastauksissa tuli jonkin verran hajontaa. Kahden haastateltavan kohdalla stressin ilmoitettiin tuovan selkeästi enemmän positiivisia vaikutuksia työn tekemiseen, kuten tehokkuutta. Täysin kiireetön ja stressitön työympäristö koettiin enemmänkin lamauttavana. Muiden haastateltavien vastaukset kallistuivat enemmän stressin tuomiin negatiivisiin vaikutuksiin, vaikkakin stressistä löydettiin myös positiivisia puolia, kuten hetkellisen tehokkuuden saavuttaminen paineen alla työskenneltäessä. Pääsääntöisesti stressi kuitenkin koettiin uuvuttavana, voimavaroja vievänä ja työpäivään negatiivisesti vaikuttavana.

”Stressin ollessa hyvää puskee se ainakin mua eteenpäin silleen hyvällä tavalla. Mutta myös sen negatiivisen stressin tuomiin olotiloihin olen löytänyt niitä työkaluja ja juuri se irtautuminen siitä päivittäisestä työstä taukojen avulla, ja kollegoiden tuki sekä keskustelut ovat niitä, joista koen saavani suurimman avun.” (H1)

”Mä sanon, että omalla kohdalla se stressi tuo enemmän negatiivisia vaikutuksia. Kun stressi yltyy niin se sekoittaa ainakin mun loogisen ajattelun ihan täysin, eli ei se isossa mittakaavassa oo positiivinen. Ja just sen stressin jälkeen on kyllä aivan niin kun loppu ja just kun on antanut itsestään vähän niin kun liikaakin.” (H4)

## **6.5 Muutosvalmius ja muutoksen hallinta**

Viimeisenä teemana käsitelimme muutosvalmiutta sekä muutoksen hallintaa. Kysyin haastateltavilta ensimmäisenä, että millä tavoin he omasta mielestään toimivat muutostilanteissa ja millaiseksi he kokevat oman muutosvalmiutensa. Jokainen haastateltava kertoi suhtautuvan muutostilanteisiin pääsääntöisesti positiivisesti ja omaavansa suhteellisen hyvän kyvyn sietää muutostilanteita, vaikka myös negatiivisia muutossuhtautumisia tuotiin

haastatteluissa esille. Muutosten koettiin olevan työssä lähtökohtaisesti jo arkipäivää, jolloin niitä osataan jo jonkin verran odottaa. Työelämää kuvailtiin muuttavaksi ja kehittyväksi, jossa työntekijän tulee olla valmis kohtaamaan yllättäviäkin tilanteita. Omien kokemusten ja asenteen koettiin olevan isoimmat tekijät siinä, kuinka onnistutaan muutostilanteissa työskentelyssä, muutoksen läpiviennissä sekä siinä, että uudet toimintatavat saadaan osaksi päivittäistä tekemistä

"Kyllä koen suhtautuvani muutokseen positiivisesti. Muutokset ovat meille työssä jo ihan arkipäivää, että osaaahan niitä jo vähän niin kun odottaa. Oma asenne ja se kuinka siihen muutoksen suhtautuu, merkkää tosi paljon, et loppujen lopuksi siinä muutoksessa ei auta, kun vaan puskea eteenpäin. Ja ehdottomasti haluan tehostaa sitä omaa työskentelyäni ja siihenhän just tarvitaan niitä muutoksia." (H3)

"En tietysti aina tykkää muutoksista. Et totta kai tulee vastaan sellaisia muutoksia, jotka ei tunnu siinä tilanteessa hyviltä, mutta ei se auta ja ne on vaan pakko kuitenkin tehdä, mitä työnantaja sanoo. Ja välillä se muutokseen sopeutuminen vie vaan enemmän aikaa." (H2)

Pääsääntöisesti muutosten koettiin vaikuttavan työhön positiivisesti ja varsinkin työ- sekä yleisiin toimintatapoihin kohdistuvat muutokset miellettiin tarpeellisina ajatellen esimerkiksi työn tekemisen sujuvoittamista. Kaikki kuusi haastateltavaa korostivat muutosten olevan sekä oman työssä kehittymisen että yleisesti osaamisen kehittämisen kannalta tarpeellisia, sillä lähtökohtaisesti muutosten avulla pyritään pääsemään asioissa eteenpäin ja tekemään asioita tehokkaammin ja helpommin myös taloudellisesta näkökulmasta.

Vastauksissa nousivat myös esille sanat innostus, kiinnostus, osallistumishalu, asioiden opettelu, valmistautuminen ja stressi. Innokkuus ja uteliaisuus muutosta kohtaan korostuivat tilanteissa, joissa työn tekemisen koettiin tuntuvalta puuduttavalta ja muutoksen tuovan kaivattua vaihtelua työn tekemiseen. Lisäksi uteliasta ja innokasta asennetta, muutospositiivisuutta korostettiin tilanteissa, joissa muutoksen nähtiin selkeästi tuovan positiivisia vaikutuksia, kuten tehokkuutta työn tekemiseen.

"Itseasiassa jos ajattelee töissä, niin joku asia on saattanut jo vähän niin kun urautua tai olla vähän jopa tylsä, niin sit kun niitä muutoksia tulee, niin huomaan jopa vähän innostuvani sitä uudesta. Tällöin myös just herää se uteliaisuus siihen muutokseen ja alan jo vähän niin kun liimaamaan sitä uutta asiaa vanhan päälle." (H5)

Osallistumishalua korostettiin tilanteissa, joissa työntekijän roolissa muutokseen päästiin vaikuttamaan jo heti prosessin alusta saakka. Jokainen haastateltava koki tärkeänä

päästä osallistumaan tiimiä tai koko yksikköä koskeviin muutoksiin ja omalla asiantuntijuudellaan vaikuttaa siihen, millaiseksi muutokset lopulta muovaantuvat ja kuinka ne tulevat työntekijöiden työhön vaikuttamaan.

”Koen sen myös tosi kivana, että tässä omassa roolissa saa olla mukana kehittämässä ja miettimässä muutoksia ja vaikka just tämän järjestelmäuudistuksen myötä päässyt olemaan myös tässä muutosprojektissa mukana. Se tuo taas sitä omaa mielenkiintoa siihen perustyöhön.” (H6)

Kolme haastateltavaa myös korostivat, että heille on tärkeää saada tutustua muutokseen hyvissä ajoin etukäteen. Lisäksi vastauksissa korostettiin asioiden perusteellista opettelua, muistiinpanojen sekä omien ohjeistuksien kirjoittamista, ajan varaamista muutoksen sulattamiseen ja omaa ajatustyötä muutoksen sisäistämiseksi. Muutostilanteissa nähtiin erityisen tärkeänä juuri työntekijän oma asenne sekä aktiivisuus siinä, että tietoa muutoksesta jaksetaan etsiä ja muuttuva toimintamalli sisäistää itsensä näköisellä tavalla.

”Jos se on esimerkiksi ihan työtehtäviin liittyvä muutos, niin yleensä haluan perusteellisesti opetella, että mikä muuttuu. Oikein kaivelen sitä tietoa kysymyksillä ja just haluan tosi tarkasti tietää, kuinka mun itseni täytyy jatkossa toimia. En jää märehittämään sitä, että voi ei miksi tääkin asia muutetaan, vaan otan vastaan sen mitä tulee. Haluan kuitenkin aina tehdä siitä muuttuvasta asiasta itselleni ne perusteelliset ohjeet, sillä ne on mulle samalla sellainen turvajuttu kunnes tuntuu siltä, että hallitsen sen uuden asian.” (H1)

Ajoittain muutostilanteet miellettiin myös hyvin stressaavina. Stressiä kerrottiin aiheuttavan tilanteet, joissa muutoksia tapahtuu monia päällekkäin, eikä tietoa muutoksesta ole saatavilla tarpeeksi. Myös epävarmuuden ja ajanpuutteen uuden asian opiskeluun koettiin aiheuttavan stressiä.

”Kun monesti muutoksia tapahtuu monia päällekkäin, niin se luo ainakin mulle sellaista omanlaista stressiä. Ja just kun haluaisin tietää kaikesta kaiken heti ja osata kaiken heti. Muutostilanteessa toimin hyvin usein niin, että jos vaan mahdollista niin käyn tutustumassa siihen muutokseen etukäteen ja sillä tavoin valmistan itseäni siihen muuttuvaan tilanteeseen. Siinä samalla pystyn jo asennoitumaan siihen, että mitä se muutos sille omalle työlle ja työn tekemiselle tarkoittaa.” (H2)

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, että millaisia keinoja he käyttävät saadakseen esimerkiksi uuden toimintamallin osaksi päivittäistä työtään. Vastauksissa korostettiin keinojen riippuvan täysin siitä, millainen muutos on kyseessä. Muutoksen ollessa pieni ja helposti työhön liitettävä, koettiin tämä lähtökohtaisesti helpompana muutoskohtana, jonka

lisääminen työhön onnistuu ilman sen kummempaa opettelua. Muutoksen ollessa suurempi, esimerkiksi kokonaisen työn uudelleen järjestäminen tai järjestelmä uudistus, kerrottiin muutoksen opetteluun vievän huomattavasti enemmän aikaa. Muutokseen myös pääsääntöisesti toivottiin saada perehtyä mahdollisimman hyvin ennalta ja prosessoida tätä itsenäisesti. Lisäksi vastauksissa mainittiin omien muistiinpanojen ja ohjeiden kirjoittamisesta, muutoksesta keskustelemisesta yhdessä kollegoiden kanssa sekä toistosta, asioiden kertaamisesta uutta toimintoa opeteltaessa.

"Mulle kaikista tärkeintä on saada hahmotella se muutos paperille ja kirjoittaa omat muistiinpanot asiasta. Muistiinpanot on ne, joihin palaan, jos en muista kuinka asia menikään. Omien ohjeiden avulla pyrin ymmärtämään ja pääsemään ikään kuin sinuiksi sen muutoksen kanssa." (H3)

"Tarviin aina pienen hetken aikaa sulatella sitä muutosta ja että saisin myös keskustella siitä. Tällöin koen saavani sen muutoksen jotenkin paljon selkeämmäksi itelleni. Mutta riippuu kyllä todella paljon muutoksesta, et onhan ne pienemmät muutokset aina helpompi vastaanottaa ja ottaa käyttöön vaikka samana päivänä. Mut jos puhutaan isommasta muutoksesta, niin kyllä mä vaadin aina sen sulatteluajan ja sen vuoksi olis myös hyvä saada siitä muutoksesta tietoja hyvissä ajoin." (H4)

Kysyin vielä haastateltavilta, että ovatko he joutuneet tekemään joitain muutoksia omassa toiminnassaan tai ajattelutottumuksissaan, jotta muutostilanteita on ollut helpompi kohdata. Isoimmiksi yhteisiksi tekijöiksi vastauksissa nousivat muutos omassa asenteessa sekä muutostilanteiden prosessointi joko itsenäisesti tai yhdessä kollegoiden kanssa. Oman asenteen ja ajatusmaailman muuttaminen muutosta tukevaksi sekä muutoksesta positiivisten asioiden löytäminen koettiin pääsääntöisesti helpoksi. Vaikkakin vastauksissa tuotiin esille myös tilanteita, joissa oman asenteen kanssa on jouduttu kamppailemaan, jotta muutos on pystytty hyväksymään osaksi päivittäistä tekemistä.

"Koen ehdottomasti, että isoin muutos siinä, että tänä päivänä pystyy ottamaan muutokset vastaan muutoksina, joita tulee väistämättä, on tapahtunut siinä omassa asenteessa ja ajattelumaailmassa. Ja toki, onhan sellaiset laajat ja isot muutokset just tuntunut välillä vähän sellaisilta tuskaisilta ja just jos ne on vaatinut itseltään ihan hirveästi uuden opiskelua. Mutta kyllä mä sanon, että jos se oma asenne on kohdillaan, niin silloin ne muutostilanteetkin on helpompi kohdata. Helposti se oma asenne voi tehdä myös niistä hyvistäkin muutoksista negatiivisia." (H2)

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa verrataan saatuja tutkimustuloksia työn tietoperustaan ja esitellään tietoperustaan pohjaten tuloksista havaittuja samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia itsensä johtamisen toteutumisesta tutkimuksen kohteena olleen yksikön perintäasiantuntijoiden työssä. Lopussa esitellään analysoinnin johtopäätökset.

Bischof ja Bischof (2004, 6) toteavat itsensä johtamisen olevan yksi tärkeimmistä työelämätaidoista tämän päivän työelämässä. Lisäksi itsensä johtamista pidetään yhtenä ihmisen ydinkompetensseista, jossa nousevat esille muun muassa yksilön hallinnan taidot, motivointi työn suorittamiseen sekä positiivinen vaikuttaminen niin omaan tekemiseen, käyttäytymiseen kuin tiedon käsittelyyn taitoonkin. Manz ja Sims jr. (1980, 362–364) viittaavat itsensä johtamisella karrikoidusti itsensä kontrolloimiseen, eli juuri omaan toimintaan vaikuttamiseen parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Sydänmaanlakka (2008, 33) toteaa itsetuntemuksen ja oman toiminnan reflektoinnin olevan avain asemassa hyvässä itsensä johtamisessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta perintäasiantuntijoiden tiedostavan itsensä johtamisen tärkeyden omassa toimenkuvassaan sekä sen, mitä itsensä johtamisella tämän päivän työelämässä finanssialalla odotetaan. Tuloksissa korostuu vastuunkantaminen omasta tekemisestä ja positiivinen vaikuttaminen omaan toimintaan, kuten omatoiminen tiedon etsiminen sekä oman toiminnan ja osaamisen itsenäinen kehittäminen työn odotuksia vastaavaksi. Tuloksista ei ilmene, etteivätkö perintäasiantuntijat olisi ymmärtäneet itsensä johtamisen merkitystä oman työnsä kannalta tai, että asia olisi ollut heille jollain tavoin epäselvä.

Oman osaamisen kehittäminen sekä työssä korostuva ja kehittyvä ammatillinen minuus mielletään yhdeksi itsensä johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Ammatillista minuutta vahvistavat eniten selkeät työtehtävät ja tavoitteet sekä riittävä osaaminen ja palautteen saaminen. Muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa uuden oppimista sekä taitoa asioiden nopeaan sisäistämiseen. (Sydänmaanlakka 2008, 16 & 32.) Ojala (2018, 22 & 47) kuvailee työn osaamisvaatimusten kasvaneen, joka niin ikään edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä työn vaatimuksia vastaavaksi. Yksilön osaamista voidaan kuvailla sillä, kuinka annetuista työtehtävistä suoriudutaan, millaisia keinoja oman työn kehittämiseen käytetään ja millainen ongelmanratkaisukyky omataan.

Tutkimustuloksista voidaan todeta perintäasiantuntijoiden työn osaamisvaatimusten kasvaneen. Tuloksista ilmenee, että perintäasiantuntijat kykenevät tunnistamaan osaamisensa vahvuudet ja kehittämiskohteet ja että he pystyvät hyödyntämään näitä työssään. Tutkimustuloksista on myös todettavissa perintäasiantuntijoiden tiedostavan, millaisia keinoja käyttäen he onnistuvat kehittämään osaamistaan ja heidän myös pystyvän hyödyntämään näitä tunnistettuja kehittämiskeinoja työssään. Tulosten perusteella perintäasiantuntijat kehittävät osaamistaan etsimällä jatkuvasti uutta tietoa tukemaan työssä onnistumista, vertais- ja työssäoppimalla sekä oman toiminnan reflektomisella. Tuloksista voidaan todeta osaamisen kehittämisen olevan hyvin paljon kiinni juuri omasta itsenäisestä ja aktiivisesta tekemisestä sekä itsensä jatkuvasta motivoimisesta uuden tiedon etsimiseen ja jatkuvaan kanssakäymiseen niin kollegoiden kuin muidenkin sidosryhmien kanssa. Tuloksissa myös työyhteisöstä saadun palautteen korostetaan olevan yksi tärkeimmistä kulmakivistä perintäasiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä ja erityisesti kehityskohteiden tunnistamisessa.

Otalan (2018, 23) mukaan muutos, kiire ja stressi ovat arkipäivää tämän päivän työelämässä. Työssä yksilön itsensä johtamisen taitojen nähdään korostuvan juuri sopeutumis- ja muutoskyvyssä sekä hyvissä hallinnan taidoissa, kuten stressin ja ajankäytön hallinnassa. Hiila ym. (2019, luku 3) mieltävät tämän päivän työelämässä korostuvien työn pirstaleisuuden sekä aika- ja paikkariippumattomuuden haasteiksi ajankäytön hallintaa ajatellen. Humalto (2.9.2019) ja Sammalisto (2019, 34) korostavat ajankäytön hallinnan kulmakivinä huolellista työn suunnittelua sekä toistuvia rutiineja ja työmäärän säätelyä, erityisesti työtehtäviä priorisoimalla ja delegoimalla. Ajankäytön tehostumisen nähdään vaikuttavan positiivisesti yksilön suorituskykyyn ja elämänlaatuun yleisesti. Paju ym. (2019, luku 2) mukaan työn aikatauluttamisesta saadaan parhain hyöty irti silloin, kun suunnitelmat ovat tehty joko viikko- tai päivätasolla.

Tutkimustuloksista on todettavissa työmäärän vaikuttavan selkeästi siihen, kuinka perintäasiantuntijat suoriutuvat työstään ja kuinka työn suunnittelussa onnistutaan. Tuloksissa korostetaan työmäärän kasvun, työpäivän aikana tulevien ei suunniteltujen ja yllättävien työtehtävien sekä työn pirstaleisuuden hankaloittavan erityisesti työn suunnittelua. Tuloksista on todettavissa, etteivät työntekijät tarkoituksenmukaisesti venytä työpäiviään ja että pitkiäkin päiviä onnistutaan tasapainottamaan rauhallisimpina päivinä, jolloin töistä poistutaan hyvissä ajoin. Tuloksissa korostetaan myös työn ja vapaa-ajan tasapainoa, jota perintäasiantuntijat pitävät selkeästi tärkeänä juuri työssä jaksamista ajatellen. Tuloksista voidaan myös todeta perintäasiantuntijoiden pääsääntöisesti onnistuvan työnsä priorisoinnissa sekä tarvittaessa myös työn delegoimisessa muille kollegoille.

Sekä Sammalisto (2019, 48) että Humalto (2.9.2019) korostavat ajankäytön hallintaan olevan tarjolla erilaisia apuvälineitä, kuten kalenteri ja muut muistilistat. Itsensä johtamiseen liittyen apuvälineiden hyödyntäminen ajankäytön hallinnassa ja siinä onnistumisessa korostuu, sillä nämä toimivat niin päivä- kuin viikkokohtaisenkin aikatauluttamisen lisäksi hyvänä keinona esimerkiksi työssä tasaisin väliajoin toistuvien ylläpitotehtävien muistuttamisessa sekä työn tauottamisen tukena. TalentVectia (14.11.2018) korostaa annetun ajan käyttämistä viisaasti priorisoiden tämän juuri oikeisiin asioihin sekä sitä, että työntekijät kykenevät itsenäisesti tunnistamaan sen työn, joka minäkin ajankohtana on arvokkainta työnantajaorganisaatiolle. Sammaliston (2019, 97–98) mukaan priorisoinnin ensimmäinen askel lähtee kieltäytymisen opettelusta. Työn rajaamiseksi tulee miettiä ne tehtävät, jotka vaativat välitöntä reagoimista ja ne, jotka voidaan mahdollisuuksien mukaan hoitaa myöhemmin. Sammalisto esittelee nelikenttänäkin kuvatun Eisenhowerin päätösmatriisin, jonka tarkoitus on työn kategorisoinnin avulla auttaa tekijää selkeyttämään ja järjestelmään työtään.

Tutkimustuloksista on todettavissa perintäasiantuntijoiden hallitsevan työnsä priorisoinnin siinä määrin, kun se työympäristön ja tapahtuvien muutosten puitteissa on mahdollista. Tuloksista on myös todettavissa perintäasiantuntijoiden onnistuvan kategorisoimaan ja jaksottamaan työtään. Lisäksi työn aikatauluttamista on pystytty hyödyntämään myös työstä kieltäytymisen tukena, jolla niin ikään vahvistetaan perintäasiantuntijoiden kykyä tehokkaaseen ajanhallintaan ja työn priorisointiin. Saaduissa tuloksissa työn suunnittelun korostetaan olevan päivittäistä, jolloin tämän voidaan katsoa kuuluvan osaksi päivittäisiä rutiineja. Suunnittelu toteutetaan pääsääntöisesti työpäivän alussa ja tätä muokataan päivän mittaan työtehtävien mukaan. Tästä voidaan todeta perintäasiantuntijoiden työn suunnittelun olevan tehokasta ja jäsenneltyä. Tuloksista ilmenee, että työn suunnittelussa hyödynnetään joko sähköistä tai paperista kalenteria tai muuta muistilistaa. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla työnantajan tarjoamia välineitä hyödynnetään heikosti ajankäytön hallinnassa. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta perintäasiantuntijan tiedostavan apuvälineiden tuovan tehokkuutta työn tekemiseen.

Työpäivän aikana esiintyvän kiireen voidaan tutkimustulosten perusteella todeta vaikuttavan perintäasiantuntijoiden työntekoon pääsääntöisesti positiivisesti, vaikkakin tuloksissa nousee esille myös kiireen negatiiviset puolet, kuten väsymys ja heikko palautuminen työpäivästä. Kiireen voi kuitenkin nähdä tuovan perintäasiantuntijoiden työhön tietynlaista pedanttiutta, sillä tuloksissa korostuu työn tekeminen ajatuksella ja rauhassa kiireenkin keskellä virheiden ja tästä johtuvan työmäärän kasvun välttämiseksi.

Stressin hallinta on vahvasti liitoksissa yksilön itsensä johtamisessa tärkeänä osa-alueena olevaan hallinnan taitoon. Stressi mielletään ihmisen tahdosta riippumattomaksi reaktioksi, joka synnyttää stressihormoneita. Ihmisen kerrotaan kokevan stressiä lähestulkoon päivittäin, joko hyvällä tai huonolla tavalla. Hyvän stressin todetaan puskevan ihmistä eteenpäin, nostattavan suoritustasoa ja aktivoivan tarkkuuden sekä innostavan, motivoivan ja lisäävän itsensä johtamisessa tärkeää hallinnan tunnetta. (Sydänmaanlakka 2008, 121 & 123.) Se kuinka stressiin ja stressaaviin tilanteisiin suhtaudutaan, nähdään olevan avain asemassa (Mehiläinen s.a.). Haaranen (2015) painottaa, että pitkittyessään stressin vaikutukset muuttuvat negatiivisiksi aiheuttaen esimerkiksi psykologisia ja fyysisiä oireita, kuten mielialanvaihteluita ja heikentynyttä työmotivaatiota sekä voimattomuutta.

Tutkimustuloksista voidaan todeta perintäasiantuntijoiden kokevan työssään stressiä. Tuloksista ilmenee, että stressiä aiheuttavat sekä kasvava työmäärä, kiire että äkilliset ja odottamattomat tilanteet, jotka keskeyttävät työnteon ja vaativat työntekijöiltä työtehtävien nopeaa uudelleenpriorisoimista. Tuloksista voidaan todeta, että perintäasiantuntijat ymmärtävät oman asenteen tärkeyden siinä, kuinka stressaaviin tilanteisiin suhtaudutaan ja kuinka asioista ajatellaan. Tuloksissa myös korostuu oman asenteen tärkeys muun muassa siinä, ettei työasioita enää mietittäisi kotiloissa ja että vapaa-aikaan sekä työstä palautumiseen keskityttäisiin täysillä. Tuloksista on myös huomattavissa perintäasiantuntijoiden lisäävän itse itsessään stressin tunnetta, sillä asetetut vaatimukset omaa työtä ja tekemistä kohtaan ovat korkealla.

Stressin hallinnassa tärkeä osa-alue on itsetuntemus, sillä hyvän itsetuntemuksen omaavan nähdään todennäköisemmin onnistuvan tunnistamaan itsessään stressin merkit varhaisemmassa vaiheessa sekä tiedostamaan, millaiset keinot stressin ehkäisemiseksi soveltuvat hänelle parhaiten. Olennaisena osana stressin hallinnassa nähdään myös tämän ennalta ehkäisy, jossa tietoperustan mukaan korostuvat ajanhallinnan, terveellisten elämäntapojen ja voimavarojen tasapainon tärkeys. Myös stressitilanteen purkamisen tärkeyttä osana hyviä hallinnan taitoja korostetaan tietoperustassa. Tietoperustan mukaan yleisimpiä purkukeinoja työelämässä ovat työn tauottaminen, liikunta, sosiaaliset kontaktit sekä uni ja lepo. (Haaranen 2015.)

Tutkimustuloksista on todettava, että perintäasiantuntijoilla on vielä kehitettävää stressin ja stressaavien tilanteiden tunnistamisessa sekä ennakoinnissa, sillä puolet haastateltavista ilmoittivat onnistuvansa heikosti stressaavien tilanteiden ennakoimisessa ja stressin merkkien tunnistamisessa. Haastateltavat, jotka kertoivat onnistuvansa ennakoimaan stressaavia tilanteita ja tunnistamaan stressin merkkejä itsessään korostivat omien koke-

musten ja itsetuntemuksen lisääntymisen olevan tärkeimpiä tekijöitä taidon kehittämisessä. Erityisesti tuloksissa korostuu itsereflektion tärkeys siinä, että omat rajat sekä jaksamisen että työtempon osalta on onnistuttu tunnistamaan. Stressitilanteen purkamisesta voidaan tutkimustulosten perusteella todeta perintäasiantuntijoiden onnistuvan hyödyntämään tietoperustassakin korostettuja purkukeinoja stressaavan tilanteen tasapainottamisessa. Saaduissa tuloksissa keinoina korostetaan muun muassa työpäivän tauottamista, hetkellisesti omiin oloihin ja hiljaisuuteen vetäytymistä sekä kollegoilta saatavan vertais-tuen tärkeyttä. Tuloksissa työpäivän tauottaminen nähdään myös työssä jaksamisen kanalta erityisen tärkeänä ja avokonttorissa työskentelyn vaativan hetkellisesti myös rauhoittumista. Tutkimustuloksissa korostuu kollegoiden kanssa keskustelemisen tärkeys vertais-tuen saamisen lisäksi myös siinä, että keskustelutilanteissa on mahdollista oppia lisää itsestään ja omista rajoistaan ajatellen esimerkiksi omaa työssä jaksamista.

Työpäivän aikana koettavan stressin voidaan tutkimustulosten perusteella todeta tuovan enemmän negatiivisia vaikutuksia työn tekemiseen, vaikka tuloksissa korostuu myös stressin tuomat positiiviset vaikutukset ja se, kuinka ne näkyvät perintäasiantuntijoiden työn arjessa. Positiivisena vaikutuksena tuloksissa korostuu tehokkuus työn tekemisessä ja negatiivisena puolena stressi taas koetaan perintäasiantuntijoiden puolelta uuvuttavana ja voimavaroja vievänä.

Yksilön muutosvalmius ja kyky kohdata sekä hallita toimintaansa muutoksessa ovat yksiä tärkeimmistä osa-alueista ajatellen hyvää itsensä johtamista tämän päivän työelämässä. Muutosvalmiuden nähdään olevan yksi tärkeimmistä työelämätaidoista, jonka avulla yksilön on mahdollista onnistua uudistumaan työelämän vaatimusten mukaisesti. (Haaranen 2015.) Työelämän nähdään vaativan työntekijöiltä entistä enemmän venymistä ja olemista monen asian asiantuntijana, jolloin myös asenteen tärkeys muutoksen läpiviennissä korostuu. Muutoskykyyn vaikuttaa myös se, kuinka asioista ajatellaan. (Hiila ym. 2019, luku 4.) Partasen (2016, 19) mukaan työntekijän on onnistuttava tekemään muutoksesta itselleen ymmärrettävää ja omaa ajatusmaailmaa tukevaa, jotta muutoksen sisäistäminen helpottuu. Haarasen (2015), Havankan (30.9.2019) ja Hiila ym. (2019, luku 4) mukaan yksilön muutosvalmius mielletään ennen kaikkea uteliaisuudeksi, kyvyksi sopeutua muutokseen ja sietää hetkellistä epävarmuuden tunnetta, taidoksi nähdä muutoksen yli, oppimisen iloksi sekä muutosjoustavuudeksi, eli kyvyksi kohdata ja selviytyä muutostilanteista. Havankan (30.9.2019) mukaan hyvässä muutoskyvyssä on ennen kaikkea avain asemassa yksilön sisäinen motivaatio, jota onnistutaan vahvistamaan omilla ajatuksilla, uskumuksilla ja tunteilla.

Saaduista tutkimustuloksista voidaan todeta perintäasiantuntijoiden suhtautuvan muutostilanteisiin pääsääntöisesti positiivisesti ja omaavan hyvän kyvyn sietää muutostilanteita. Tuloksista nähdään, että perintäasiantuntijat ymmärtävät työelämän jatkuvaa kehittymistä ja sitä, miksi muutoksia työssä tehdään. Saatujen tulosten mukaan muutokset ovat perintäasiantuntijoiden työssä lähestulkoon arkipäivää, joka niin ikään vahvistaa heidän kykyään kohdata yllättäviäkin muutostilanteita ja muutosvalmiuden harjaantuvan työssä. Tuloksissa korostuu myös oman asenteen ja kokemusten tärkeys siinä, kuinka onnistutaan muutoksen läpiviennissä, muutostilanteissa työskentelyssä ja siinä, että uudet toimintatavat saadaan osaksi päivittäistä tekemistä. Tuloksista voidaan todeta perintäasiantuntijoiden asenteen tukevan muutostilanteen kohtaamista ja muutoksessa työskentelyä. Perintäasiantuntijat kykenevät suhtautumaan muutostilanteisiin positiivisesti, innokkuudella ja uteliaisuudella sekä ymmärtämään muutosten tarpeellisuuden niin omaa toimenkuvaa ja osaamisen kehittymistä kuin yleistä työn sujuvoittamistakin ajatellen.

Tutkimustulosten perusteella perintäasiantuntijoiden käytetyimpiä työkaluja muutoksen sisäistämiseksi ovat itsenäinen opiskelu, muistiinpanojen ja ohjeiden kirjoittaminen sekä oma ajatustyö. Lisäksi tuloksista on nähtävissä, että perintäasiantuntijat kokevat tärkeäksi saada tutustua muutokseen mahdollisuuksien mukaan hyvissä ajoin, joka niin ikään helpottaa muutoksen sisäistämistä ja oman ajatustyön tekemistä. Näillä toimintamalleilla perintäasiantuntijat myös pyrkivät ennaltaehkäisemään ja vähentämään muutostilanteen tuomaa stressiä. Tutkimustuloksista voidaan todeta perintäasiantuntijoiden muutoskyvyn olevan hyvällä tasolla ja heidän tarvittaessa myös kykenevän muuttamaan asennoitumistaan muutosta tukevaksi.

Itsereflektio on yksi tärkeimmistä työelämätaidoista ja osa itsensä johtamisen ydintä. Hyvän itsereflektiotaidon omaava onnistuu tarkkailemaan toimintaansa arvioiden vahvuuksiin ja kehittämiskohteitaan. Lisäksi hyvän itsereflektiotaidon omaava kykenee vastaanottamaan palautetta ja hyödyntämään tätä oman toimintansa kehittämisessä. (Kukkola 24.4.2016; Sydänmaanlakka 2008, 33–34.) Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta perintäasiantuntijoiden olevan kyvykkäitä tarkastelemaan toimintaansa ja reflektoidaan sekä osaamisensa vahvuuksia että kehittämiskohteita. Tuloksista ilmenee, että perintäasiantuntijat kykenevät myös pääsääntöisesti kehittämään niitä osaamisensa alueita, joissa kokevat kehittämistarvetta ja hyödyntämään työssään osaamisensa vahvuuksia. Tuloksista voidaan myös tehdä johtopäätös siitä, että perintäasiantuntijat kykenevät kehittämään osaamistaan saadun palautteen kautta ja että heidän kykynsä vastaanottaa palautetta on hyvällä tasolla. He kykenevät hoitamaan työnsä itsenäisesti ja ajallaan sekä kontrolloimaan tekemistään ja asettamaan tekemiselleen tarvittavia rajapyykkejä moti-

voidakseen itseään suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tuloksista voidaan myös todeta perintäasiantuntijoiden kykenevän kehittämään osaamistaan ja motivoimaan itseään uuden tiedon etsimiseksi osana oman osaamisen kehittämistä. Tulosten perusteella on todettavissa perintäasiantuntijoiden omaavan matalan kynnyksen asioiden selvittämiseen ja että he onnistuvat itsenäisesti muokkaamaan olemassa olevaa tietoa ja soveltamaan tätä osaksi omaa päivittäistä työtään.

Saatujen tutkimustulosten perusteella on todettava itsensä johtamisen toteutuvan tutkimuksen kohteena olevan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön perintäasiantuntijoiden työssä. Tuloksista voidaan tehdä tulkinta siitä, että perintäasiantuntijat hallitsevat pääsääntöisesti hyvin omaa ajankäyttöään sekä stressiään ja että he onnistuvat myös toimimaan muutostilanteissa sekä kehittämään osaamistaan työn vaatimusten mukaisesti.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeinen luku pitää sisällään työhön liittyvän yleisen pohdinnan, joka alkaa ensimmäisessä alaluvussa käsiteltävällä tutkimusaihetta koskevilla jatkotutkimusehdotuksilla. Tästä seuraavana arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä kerrotaan opinnäytetyön suunnitelmasta ja hallinnasta. Viimeisessä alaluvussa reflektoidaan omaa oppimista sekä ammatillista kehittymistä.

### 8.1 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyö antaa mielestäni hyviä jatkotutkimusaiheita itsensä johtamisen ympärille koskien juuri tutkimuksen kohteena ollutta perinnän ja luotonvalvonnan yksikköä. Tämä itsensä johtamisen toteutumista koskeva tutkimus on toteutettavissa myös esimerkiksi esimiesten näkökulmasta, sillä he näkevät ja kokevat työntekijöiden itsensä johtamisen toteutumisen erilaisesta perspektiivistä kuin työntekijät itse. Mielestäni mielenkiintoista olisi niin ikään haastatella yksikössä työskenteleviä esimiehiä aiheen ympäriltä vielä astetta syvällisemmän tutkimuksen aikaansaamiseksi. Tai vastaavasti samantyyppinen itsensä johtamisen toteutumista koskeva tutkimus voitaisiin toteuttaa koko yksikön työntekijöille määrällisenä kyselytutkimuksena, jolloin otos olisi suurempi. Saatuja tuloksia yksikkö pystyisi hyödyntämään itsensä johtamisen kehittämiseen yksikön toiminnassa ja miettimään esimerkiksi parannusta vaativia kipukohtia ja parannustoimenpiteitä. Muita kiinnostavia tutkimuskäsitelmiä ovat esimerkiksi työntekijöiden itsensä johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä itsensä johtamisen tulevaisuus finanssialalla.

### 8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöprosessissa tutkimuksen luotettavuus on huomioitu käyttämällä tietoperustaisuuksissa lähteitä, jotka ovat ajankohtaisia, luotettavia ja tutkittavaan aiheeseen liittyviä. Tutkimuksen luotettavuutta on myös vahvistettu haastatteleamalla henkilöitä, joita tutkimuksen aihe koskee, eli finanssialalla työskenteleviä perintäasiantuntijoita, joilla on kokemusta itsensä johtamisesta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavien vastaukset ovat litteroitu ja johtopäätökset tehty haastateltavien oman kertoman pohjalta. Litteroiduista haastatteluista on myös nostettu suoria lainauksia tutkimustuloksiin, joista ilmenee haastateltavien näkemykset käsitellyistä aiheista omin sanoin kerrottuna.

Koska työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa perinnän ja luotonvalvonnan yksikössä, oli minun helppo ymmärtää haastateltavien antamat vastaukset sekä niissä esiintyvät toimialaa ja työtä koskevat käsitteet. Pysyin haastatteluissa objektiivisena, enkä omilla mielipiteilläni vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Haastateltavat antoivat vastaukset

täysin omakohtaisten kokemusten ja ajatusten pohjalta. Tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin siltä kantilta rajallista, että käytetty haastattelumenetelmä perustuu juuri haastatteluvien omakohtaisiin kokemuksiin, ajatuksiin, tunteisiin sekä niiden tulkintoihin.

Opinnäytetyön eettisyys on varmistettu noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamia eettisiä suosituksia. Jokaisessa opinnäytetyöprosessin vaiheessa olen pyrkinyt noudattamaan parhaan kykyni mukaan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja avoimuutta. Lisäksi opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston keruutapa ovat perusteltuja. Raportin kirjoittamisessa ja lähdeviittauksissa on noudatettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun raportointiohjeita.

Opinnäytetyössä on käsitelty henkilötietoja EU:n tietosuoja-asetuksen GDPR mukaisesti. Haastateltaville lähetetyt haastattelukutsut ovat sisältäneet haastatteluluvan, jossa heille on ilmoitettu henkilö- ym. tietojen luottamuksellisesta käsittelystä. Haastateltavia on tutkimuksessa käsitelty anonymieinä (H1, H2 jne.), eikä heidän nimiään tai muita tunnistetietoja ole mainittu myöskään litteroidussa tutkimusaineistossa. Haastatteluiden tallenteet poistetaan työn arvioinnin jälkeen ja myös litteroitu aineisto hävitetään. Minulle ei opinnäytetyön tekijän näin ollen jää mitään henkilötietoja sisältäviä materiaaleja, joita on hyödynnetty tässä opinnäytetyöprosessissa.

### **8.3 Opinnäytetyön suunnittelu ja prosessin hallinta**

Aloitin opinnäytetyöprosessin tammikuussa 2021 hahmottelemalla työn tutkimussuunnitelmaa. Tällöin minulle myös vahvistui, että haluan toteuttaa tutkimuksen itsenäisesti ilman toimeksiantajaa. Minulle oli jo prosessin alkumetreistä asti selvää, että haluan suunnata työni tutkimaan itsensä johtamista yksilön (työntekijän) näkökulmasta.

Koin työn suunnitteluvaiheen tärkeäksi osaksi projektia, sillä tässä sain täsmennettyä tutkimuksen tutkimusongelman ja tavoitteen sekä alustavan tutkimukseen soveltuvan tutkimusmenetelmän ja tavan tutkimusaineiston keräämiseksi. Suunnittelun jälkeen jatkoin prosessia alustavalla työn sisällysluettelon hahmottelemisella sekä johdanto-osuuden kirjoittamisella. Johdanto-osuuteen avasin suunnitteluvaiheessa tehdyt päätökset toteutettavasta tutkimuksesta; tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä tutkittava kohderyhmä. Suunnitteluvaiheessa laadin työlleni myös projekti aikataulun (liite 3) tukemaan työssä onnistumista.

Suunnitteluvaiheen kanssa samanaikaisesti ja myös tämän jälkeen etsin työlleni tietoperustaa tukemaan tutkimustani työntekijöiden itsensä johtamisesta. Tietoperustan etsiminen ja siihen tutustuminen jo työn suunnitteluvaiheessa auttoi syventämään tietämystäni valitusta aiheesta sekä alustavasta tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineiston keruusta. Tietoperustan läpikäynnillä sain myös määriteltyä työlleni tutkittavat teemat tukemaan tutkimusongelman ratkaisemista sekä työn keskeisimmät käsitteet, jotka ovat esitellyt työn johdanto-osuudessa.

Päädyin maaliskuussa 2021 muuttamaan projektiaikatauluani ja pidensin työni valmistumisaikaa alkuperäisestä ajankohdasta (huhtikuun 2021 loppu) elo-syyskuun 2021 vaihteseen. Projektiaikataulun pidentämisellä varmistin, että työn kirjoittamiselle ja tutkimuksen teettämiseksi sekä valmiin opinnäytetyön tarkastamiselle jää riittävästi aikaa. Totesin tehneeni alkuperäisestä projektiaikataulusta joustamattoman, jolloin työ olisi täytynyt saada valmiiksi kiirehtien.

Perehtyminen tietoperustaan ja sen kirjoittaminen toimivat minulle isona apuna myös haastattelukysymysten laatimisessa. Vaikka muutin projektiaikatauluani, sain siitä huolimatta tutkimushaastattelut toteutettua alkuperäisen suunnitelman mukaisesti maaliskuussa 2021. Muutokset projektiaikatauluun mahdollistivat myös sen, että sain ajan kanssa keskittyä haastatteluiden litterointiin, analysointiin sekä tutkimustulosten ja johtopäätösten kirjoittamiseen. Haastatteluiden litterointia aloitin jo osittain haastatteluiden kanssa samanaikaisesti, jolla varmistin sen, ettei kaikki työ kasaannu tehtäväksi yhdelle kerralle.

Työn tutkimustulosten puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aloin työstämään johtopäätöksiä tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta. Tässä samalla läpikävin vielä työn tietoperustaa ja poistin täältä mielestäni irralliset ja turhat tiedot, jotka eivät tukeneet työn johtopäätöksiä. Olen kuitenkin sitä mieltä, että niin sanottu liiallinen tietoperustan kirjoittaminen oli itselleni vain hyödyksi siinä, että sain syvennettyä tietämystäni tutkittavasta aiheesta, vaikkakin kaikki tieto ei jäänyt osaksi lopullista opinnäytetyötäni. Tutkimuksen avulla onnistuin mielestäni kokoamaan tarkoituksenmukaisen aineiston ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Johtopäätösten jälkeen kirjoitin vielä työni loppuosuuden, eli pohdinnan, jossa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, opinnäytetyöprosessin hallintaa ja suunnitelmallisuutta sekä omaa ammatillista kehittymistäni ja oppimistäni prosessin aikana. Pohdinta osuuteen toin myös lisänä omia ajatuksiani työn mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Lo-

puksi tarkastin työssä käyttämäni lähteet, lähdeviittaukset ja oikeinkirjoituksen. Tarkastamisessa käytin apuna Haaga-Helian raportointiohjeistusta, jonka avulla varmistin työn noudattavan annettuja ohjeita.

Prosessin aikana tekemäni päätös pidentää työn valmistumisaikaa oli mielestäni täysin oikea ratkaisu. Varsinkin nyt työn lopussa huomaan, että itselleni on opinnäytetyöprosessista jäänyt enemmän oppia käteen, kun olen saanut tehdä työtä kaikessa. Olen saanut rauhassa perehtyä raportointiohjeisiin ja lukea tietoa eri lähteistä työn tietoperustaosuu- den täydentämiseksi. Lisäksi sain käyttää kaiken tarvitsemani ajan työn tutkimuksen loppuun saattamiseksi ja johtopäätösten kirjoittamiseksi. Olen saanut työstää useampaa työn osaa saman aikaisesti ja palata jo kirjoitettuun osioon muokatakseni tätä mieleisekseni ja mielestäni työhön paremmin soveltuvammaksi, jos näin olen halunnut.

Mielestäni onnistuin työssäni vastaamaan asettamaani päätutkimuskysymykseen siitä, toteutuuko itsensä johtaminen perinnän ja luotonvalvonnan yksikön asiantuntijatyössä. Asettamani tutkimustavoitettava tukevat alakysymykset olivat mielestäni päteviä tuke- maan tutkimustavoitteessa onnistumista. Työni alakysymykset olivat:

- Hallitseeko työntekijä työssään omaa ajankäyttöään ja stressiä?
- Pystyykö työntekijä toimimaan työelämän muutostilanteissa ja kehittämään osaamistaan työn edellytysten mukaisesti?

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että itsensä johtaminen toteutuu tutkimuksen kohteena olevan perinnän ja luotonvalvonnan yksikön perintäasiantuntijoiden työssä. Tutkimustuloksista voidaan myös todeta perintäasiantuntijoiden hallitsevan pääsääntöisesti hyvin omaa ajankäyttöään sekä stressiään ja onnistuvan myös toimimaan muutostilanteissa sekä kehittämään osaamistaan työn vaatimusten mukaisesti.

#### **8.4 Oman oppimisen ja ammatillisen kehittymisen arviointi**

Itsensä johtaminen on aihe, joka on kiinnostanut itseäni jo pidemmän aikaa. Tästä syystä halusin tutkia aihetta vielä syvällisemmin ja juuri yksilöllisestä näkökulmasta. Uskon työelämän nyt ja tulevaisuudessa menevän vielä enemmän suuntaan, jossa yksilölle annetaan enemmän valtuuksia päättää omasta tekemisestään ja olla niin sanotusti oman työnsä johtaja. Kuitenkin niin, että myös esimiestasolta osataan antaa tarvittavaa tukea yksilölle. Tämän vuoksi itsensä johtamisen käsitteen ymmärtäminen ja syvemmän ajatuksen luominen aiheesta ovat avain asemassa siihen, että ymmärrys itsensä johtamisesta työyhteisöissä lisääntyy.

Olen työurallani päässyt myös jonkin verran ohjeistamaan työntekijöitä oppimisen, niin itsenäisen kuin tuetunkin oppimisen saralla, ja oikeastaan juuri aiemman työroolini kautta kiinnostukseni itsensä johtamisesta heräsi. Miellän työntekijöiden itsensä johtamisen liittyvän myös vahvasti henkilöstöhallinnossa työskentelevien arkeen, esimerkiksi erilaisten tukitoimien ja koulutusten järjestämisen kautta. Tulevaisuudessa tavoitteeni onkin päästä työskentelemään henkilöstöhallinnon tai tätä vastaavien työtehtävien pariin, joten koen aiheen syvällisemmän tutkimisen olleen avuksi myös urahaaveideni saavuttamisessa.

Prosessin aikana olen kehittänyt myös omaa taitoani itseni johtamisessa. Koen saaneeni kehitystä erityisesti ajanhallintaani sekä taitooni kuunnella itseäni, pysähtyä ja miettiä asioita itselleni parhaimmasta näkökulmasta parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi olen oppinut muun muassa keräämään ja analysoimaan tutkimusaineistoa sekä kokoamaan täysimääräisen opinnäytetyön annettujen raportointiohjeiden mukaisesti. Itselleni prosessissa haastavinta oli säilyttää motivaatio tutkimusaineiston litterointivaiheessa. Koin tämän vaiheen prosessissa haasteellisimmaksi yksitoikkoisuutensa vuoksi. Prosessissa mielekkäimmäksi koin tietoperustaosuuksien kirjoittamisen sekä tutkimustulosten puhtaaksikirjoittamisen jälkeen johtopäätösten kasaamisen tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta. Myös tutkimushaastattelut ja valituista teemoista keskustelut haasteltavien kanssa olivat äärettömän mielenkiintoisia ja antoisia sekä erityisen opettavaisia.

## Lähteet

Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: a reappraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977-1002. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>. Luettu: 14.2.2021.

Fungáčová, Z., Toivanen, M. & Tölö, E. 11.11.2015. Pankkisektori muutoksen kynsissä. *Euro & Talous*. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>. Luettu: 11.2.2021.

Haaranen, M. 2015. Itsensä johtamisen kurssi – Itsensä johtamisella tuloksiin. Luettavissa: <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>. Luettu: 26.4.2021.

Havanka, C. 30.9.2019. Tehovinkit muutosvalmiuden tukemiseen. *Muutosvalmius*. Luettavissa: <https://www.muutosvalmius.com/blogitekstit/tehovinkit-muutosvalmiuden-tukemiseen>. Luettu: 20.1.2021.

Heikkilä, T. 2014. Ote kirjasta Tilastollinen tutkimus – Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 3.2.2021.

Hietala, J. 22.11.2017. Kyky oppia ja muuttua on finanssialan toimijan eilinehto. *Valamis*. Luettavissa: <https://www.valamis.com/fi/blogi/kyky-oppia-ja-muuttua-on-finanssialan-toimijan-elinehto>. Luettu: 14.2.2021.

Hiila, I., Hakola, I. & Tukiainen, M. 2019. *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519526>. Luettu: 27.1.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Humalto, J. 2.9.2019. Ihana haastava ajanhallinta – vinkkejä hektiseen järjestötyöhön? *FinFami – Laatublogi*. Luettavissa: <https://finfamilaatu.fi/ihana-haastava-ajanhallinta-vinkkejä-hektiseen-jarjestotyohon/>. Luettu: 20.2.2021.

Karkola, T. 31.10.2018. Työelämän muutos lähtee minusta itsestäni. HPL – Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Luettavissa: <https://hpl.fi/tyoelaman-muutos-lahtee-minusta-itsestani/>. Luettu: 20.1.2021.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kolb, D. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/235701029\\_Experiential\\_Learning\\_Experience\\_As\\_The\\_Source\\_Of\\_Learning\\_And\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development). Luettu: 10.2.2021.

Koulutus.fi. 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen? Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/opaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>. Luettu: 28.2.2021.

Kukkola, E. 24.4.2016. Itsensä johtaminen 4: Itsereflektio, reflektio ja itsekuri. Peruspeliä johtaja 2.0. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/04/24/itsensa-johtaminen-4-itsearviointi-reflektio-ja-itsekuri/>. Luettu: 6.2.2021.

Kärnä, M. s.a. Howard Gardnerin moniälykkyysteoria henkisen älyn näkökulmasta. Luettavissa: <https://mirjakarna.com/howard-gardnerin-monialykkyysteoria-henkisen-alyln-nakokulmasta/>. Luettu: 6.2.2021.

Laine, S. 17.6.2016. Itsereflektio on ihmisen tärkein taito. Hidasta elämää. Luettavissa: <https://hidastaelamaa.fi/2016/06/itsereflektio-ihmisen-tarkein-taito/#06ba7c59>. Luettu: 6.2.2021.

Laki tietosuojasta (1050/2018). Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>. Luettu: 19.5.2021.

Luoto, L. 28.10.2013. Tunteet muutosprosessissa. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/tunteet-muutosprosessissa>. Luettu: 14.2.2021.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBFXC-TEB#/kohta:STRESSIKIRJA\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EACBFXC-TEB#/kohta:STRESSIKIRJA((20))). Luettu: 19.2.2021.

Manz, C. & Sims, H. jr. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership – A Social Learning Theory Perspective. Luettavissa: (PDF) Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective (researchgate.net). Luettu: 7.2.2021.

Mehiläinen s.a. Stressin hallinta. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi/stressin-hallinta>. Luettu: 27.2.2021.

Nummelin, T. 2020. Hallitse stressiä: tunnetaidolla irti paineista. Atena. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523006416/preview>. Luettu: 19.2.2021.

OP Media. 15.2.2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>. Luettu: 14.2.2021.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Paju, S., Riekkö, T. & Oinonen, V. 2019. Järkeä töihin! : parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519830>. Luettu: 21.2.2021.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, johtamisen maisteriohjelma. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49635/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201605042418.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 14.2.2021.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOY. Helsinki.

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä 2.0, 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Helsingin Seudun Kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.286209>. Luettu: 6.2.2021.

TalentVectia. 5.6.2018. Millaista työtä sinä teet tulevaisuudessa? Luettavissa: [www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/millaista-tyota-sina/](http://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/millaista-tyota-sina/). Luettu: 14.2.2021.

TalentVectia. 14.11.2018. Itsensä johtaminen nousee tärkeimmäksi työelämätaidoksi – Kehitätkö aktiivisesti tätä taitoa? Luettavissa: <https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/itsensa-johtaminen-nousee-tarkeimmaksi-tyoelamataidoksi-kehitako-aktiivisesti-tata-taitoa/>. Luettu: 24.1.2021.

Tietosuojavaltuutetun toimisto s.a. Tietosuoja. Usein kysyttyä. EU:n tietosuoja-asetus. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 19.5.2021.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu: 19.5.2021.

Vikman, V. 2018. Eisenhowerin matriisi – Tällä yksinkertaisella metodilla teet priorisoinnista helpompaa ja vähennät stressiä. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi>. Luettu: 21.2.2021.

Vikman, V. 2021. Joko tunnet Pomodoro-tekniikan? Yksinkertainen sääntö antaa yllättävää tehoa työpäivään. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/pomodoro-tekniikka>. Luettu: 21.2.2021.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen : näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Sähköinen haastattelulupa ja -kutsu**

Aihe: Opinnäytetyön haastattelu kesto noin 45–50 minuuttia

Kiitos ilmoittautumisestasi ja halukuudestasi osallistua Laura Knuutilan opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen. Huomioithan, että viesti sisältää suostumuspyynnön haastattelun nauhoittamiseen ja nauhoitteen sisällön käyttämiseen opinnäytetyön tutkimuksellisessa tarkoituksessa.

Tässä kutsusi haastatteluun.

Haastattelu-aika: XX.XX.XXXX klo XX: XX.

#### **Haastattelulupa:**

Vastaamalla tähän kutsuun vahvistan haastatteluajan sopivan minulle. Samalla annan suostumukseni haastattelun nauhoittamiselle ja nauhoitteen sisällön käyttämiselle opinnäytetyön tutkimuksellisessa tarkoituksessa. Haastattelulupa jää sähköisesti molemmille osapuolille.

#### **Haastattelu:**

Haastattelua ja kerättyä aineistoa tullaan käyttämään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti ilman nimiä tai muita tunnistetietoja. Haastatteluiden tallenteet tullaan hävittämään tutkimuksen ja opinnäytetyön valmistuttua.

#### **Opinnäytetyöstä lyhyesti:**

Tavoitteena on kartoittaa perintäasiantuntijoiden kokemuksia itsensä johtamisesta teemojen oman osaamisen kehittäminen, muutosvalmius ja hallinnan taidot; ajankäytön, stressin ja muutoksen hallinta kautta. Kerätystä tutkimusaineistosta selvitetään, millaisia kokemuksia työntekijöillä on itsensä johtamisesta, kuinka työntekijät johtavat itseään työssä ja toteutuuko itsensä johtaminen yksikkömme asiantuntijatyöntekijöiden keskuudessa.

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### Haastattelu:

#### **Teemat:**

- Teema 1 Osaamisen kehittäminen
- Teema 2 Ajankäytön hallinta
- Teema 3 Stressin hallinta
- Teema 4 Muutoksen hallinta ja muutosvalmius

#### **Aloituskysymys:**

-Mitä itsensä johtaminen sinulle merkitsee ja millaisena se näyttäytyy työssäsi?

#### **Oman osaamisen kehittäminen:**

- Millä tavoin osaamisen kehittäminen ilmenee työssäsi ja koetko osaamisvaatimusten työssäsi kasvaneen?
- Millaisin keinoin pyrit kehittämään osaamistasi?
- Tunnistatko kehitystä vaativat osaamisalueesi ja osaamisesi vahvuudet?

#### **Ajankäytön hallinta:**

- Onnistutko hoitamaan työtehtäväsi säännöllisen työajan puitteissa?
- Millaisin menetelmin pyrit hallitsemaan ajankäyttöäsi ja kuinka priorisoi työtehtäväsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet työsi ajanhallinnassa ja kuinka esimerkiksi kiire vaikuttaa työstäsi suoriutumiseen?

#### **Stressin hallinta:**

- Kohtaatko työssäsi stressiä (millaisissa tilanteissa tämä ilmenee)?
- Tunnistatko itsessäsi stressin merkkejä ja onnistutko ennakoimaan stressaavia tilanteita?
- Millaisin keinoin tasapainotat oloasi työpäivän aikana ja esimerkiksi juuri stressaavan tilanteen jälkeen ja koetko stressin tuovan työhösi myös positiivisia vaikutuksia?

#### **Muutosvalmius ja muutoksen hallinta**

- Millä tavoin toimit muutostilanteessa ja millaiseksi koet oman muutosvalmiutesi?
- Mitä keinoja käytä siihen, että saat muuttuneen toimintamallin osaksi päivittäistä työtäsi?
- Oletko joutunut tekemään joitain muutoksia omassa toiminnassasi, jotta olet pystynyt kohtaamaan muutostilanteita?

### Liite 3. Projekti aikataulu

TYÖTEHTÄVÄT	Tammikuu		Helmikuu				
	vk 3	vk 4	vk 5	vk 6	vk 7	vk 8	vk 9
<b>1. Projektin aloitus</b>							
Projektisuunnitelma Kontoon							
<b>2. Ideointivaihe</b>							
Tutkimuksen tausta, kohde, tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoite							
Alustavan tutkimusmenetelmän ja aineiston keruutavan pohdinta							
Suunnitelma sisällysluettelosta							
Alustava johdanto							
<b>3. Tietoperusta</b>							
Lähdemateriaalien haku							
Tietoperustaosuuden koostaminen							
Johdannon täsmäntäminen tietoperustan pohjalta							
Valitun tutkimusmenetelmän ja aineiston keruutavan tietoperustan koostaminen							

TYÖTEHTÄVÄT	Elokuu			Syyskuu	
	vk 32	vk 33	vk 34	vk 35	vk 36
<b>7. Työn palautus</b>					
Oikolue vielä kertaalleen koko työ ajatuksella					
Loppukomenttien pyytäminen ja korjaukset kommenttien pohjalta					
Kypsyysnäyte opinnäytetyöstä					
Theseus					
Opinnäytetyön palauttaminen arvioitavaksi					

TYÖTEHTÄVÄT	Maaliskuu				Huhtikuu				Toukokuu				Kesäkuu				
	vk 9	vk 10	vk 11	vk 12	vk 13	vk 14	vk 15	vk 16	vk 17	vk 18	vk 19	vk 20	vk 21	vk 22	vk 23	vk 24	vk 25
<b>4. Tutkimusaineiston keruu</b>																	
Tutkimuskysymykset																	
Yksilöhaastattelut																	
<b>5. Tutkimusaineiston purku ja analysointi</b>																	
Tutkimustulosten analysointi ja yhteenvedon koostaminen (sis. haastatteluiden litterointi)																	
Johtopäätöksien koostaminen																	
<b>6. Työn viimeistely</b>																	
Tiivistelmän kirjoittaminen																	
Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi																	
Työn suunnittelun ja prosessin hallinnan arviointi																	
Lähdemerkintöjen tarkastaminen: Teksti ja lähdeluettelo																	
Ulkoasun viimeistely ja tekstin oikoluku																	

#### Liite 4. Tutkimusaineiston purkua ja analysointia

