

# **Itsensä johtamisen kautta kohti parempaa työkykyä finanssialalla**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen  
2021  
Henri Heinonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Heinonen, Henri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 77 + 4 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi <b>Itsensä johtamisen kautta kohti parempaa työkykyä finanssialalla</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio -		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia finanssialalla toimivan yritys X:n konttorin henkilöstön itsensä johtamiseen liittyviä kriittisimpiä ongelmakohtia sekä kehittää ja ottaa käyttöön uudet toimintamallit, joiden avulla itsensä johtamista voidaan parantaa ja kehittää yritys X:n konttorissa. Toimintamallien tavoitteena oli myös työkyvyn edistäminen. Tarkoituksena oli vaikuttaa positiivisesti erinomaisen työpaikan kokemukseen sekä keskeisiin yritys X:n henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin asioihin, jotka ovat, että työntekijät voivat hyvin, toimivat tehokkaasti ja kehittyvät.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin itsensä johtamista, työkykyä, kiirettä ja ajanhallintaa sekä työn keskeytyksiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja määrällistä menetelmää hyödynnettiin kyselyjen analysoimisessa. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä ja työpajaa. Työpajan avulla syntyneiden kehitysideoiden pohjalta luotiin toimintamallit, joita testattiin kuukauden ajan yritys X:n konttorissa. Testattuja toimintamalleja olivat vastamelukuulokkeiden käyttö, asiakastapausten läpikäyminen kalenteroidusti ja päivittäin toteutettava tunnin mittainen ajanhallintatunti.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittivat, että kehitetyillä toimintamalleilla oli parantavia vaikutuksia alkukartoituksessa esiin nousseisiin kriittisimpiin ongelmakohtiin eli kiireeseen ja ajanhallintaan sekä työn keskeytyksiin. Tulosten perusteella työn hallittavuuteen, suunnitelmallisuuteen, mielekkyyteen, tehokkuuteen, jaksottamiseen ja keskittymiseen liittyvät asiat paranivat kehittämishankkeen myötä. Itsensä johtamisen kehittämisellä oli edistäviä vaikutuksia työkykyyn, mutta oman haasteensa aiheutti henkilöstön kokema suuri työ määrä yritys X:n konttorissa.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kehittämishanke oli erittäin hyödyllinen. Hankkeessa testatut toimintamallit otettiin käyttöön onnistuneesti ja niistä tulee pysyvät toimintamallit, jotka on tarkoitus levittää koko yritys X:n organisaatioon. Kokemus toimintamallien toimivuudesta on kuitenkin yksilöllinen, joten parhaan hyödyn saavuttaminen vaatii hyvää itsetuntemusta ja työtilanteen hahmottamista.</p>		
Asiasanat Itsensä johtaminen, työkyky, ajanhallinta, kiire, työn keskeytykset		

## Abstract

Author(s) Heinonen, Henri	Type of Publication Master`s Thesis	Published Autumn 2021
	Number of Pages 77 + 4 appendices	
Title of Publication <b>Through Self-leadership Towards Better Work Ability in the Financial Sector</b>		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client -		
Abstract <p>The aims of this development study were to examine the most critical issues related to the self-leadership of the personnel at Company X office in the financial sector, to develop and implement new operating models that will improve self-leadership and promote work ability. The intention was to make a positive contribution to the experience of excellent workplace and Company X's personnel's well-being factors at work, which are based on employee's well-being, operating efficiency, and evolving.</p> <p>The theoretical part described self-management, work ability, time pressure and time management, as well as work interruptions. The research was implemented with a qualitative approach and the quantitative method was utilized in the analysis of the surveys. Surveys and a workshop were used as the data collection methods. Based on the development ideas generated in the workshop, operating models were created and tested for a month at Company X's office. The tested operating models were the introduction of noise-cancelling headphones, going through customer cases on a calendar basis, and an hour-long time management hour.</p> <p>The results of the development study showed that the most critical problem areas that emerged through the initial survey, i.e., time pressure and time management, as well as work interruptions, had improving effects on the developed operating models. Based on the results, issues related to work manageability, planning, meaningfulness, efficiency, periodicity, and concentration improved. The development of self-leadership had a positive effect on the work ability, but the high workload experienced by the personnel at Company X's office posed its own challenge.</p> <p>In conclusion, the development study was very useful. The tested operating models were successfully implemented and will become daily routines. They are intended to be brought into use throughout Company X's organization. However, the experience of using operating models is individual, so achieving the best benefits requires good self-knowledge and an understanding of the work situation.</p>		
Keywords Self-leadership, work ability, time management, time pressure, work interruptions		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen rakenne ja prosessi.....	3
1.3	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	4
1.4	Tietoperusta.....	6
1.5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	7
2	Kohdeorganisaation ja toimialan esittely .....	9
2.1	Kohdeorganisaation kuvaus ja lähtötilanne hankkeelle .....	9
2.2	Finanssiala .....	10
3	Tietoperusta.....	12
3.1	Itsensä johtamisen määritelmä .....	12
3.2	Itsensä johtamisen osa-alueet .....	14
3.3	Kiire ja ajanhallinta.....	15
3.4	Työn keskeytykset .....	18
3.5	Työkyvyn määritelmä.....	21
3.6	Työkyvyn osa-alueet.....	23
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen .....	25
4.1	Tutkimusstrategia .....	25
4.2	Laadullinen tutkimus ja tiedonhankinta .....	26
4.3	Kehittämishankkeen eteneminen .....	27
4.4	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	29
5	Tulokset.....	51
5.1	Ajanhallinta ja kiire.....	51
5.2	Asiakastapausten läpikäynti kalenteroidusti.....	54
5.3	Työn keskeytykset .....	56
5.4	Erinomaisen työpaikan kokemus ja työn mielekkyys.....	56
5.5	Vastamelukuulokkeiden hyödyt ja haitat .....	57
5.6	Yhteenveto tuloksista.....	61
6	Johtopäätökset .....	62
6.1	Tulosten pohdinta .....	62
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	65
6.3	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu.....	70
6.4	Kehittämishankkeen havainnot ja merkitys .....	73
6.5	Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet .....	76

Lähteet .....78

## Liitteet

Liite 1. Alkukartoitus

Liite 2. Ohje miellekartan (mind mapin) tekemiseen

Liite 3. Havaintopäiväkirja vastamelukuulokkeiden testauksessa

Liite 4. Loppukysely

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Nykyinen elämä ja työelämä on aiempaa vaativampaa ja nopeatempoisempaa. Se aiheuttaa yksilöille uusiutumiseen ja ajanhallintaan liittyviä paineita. Osaamisen merkitys on kasvanut monimuotoisempien tehtäväkuvien ja lyhyemmiksi muuttuneiden työsuhteiden myötä. Pidemmän elinajanodotteen johdosta on todennäköistä, että työurien pituudet kasvavat. Tämä edellyttää itsestä huolehtimista kokonaisvaltaisesti, jotta toimintakyky ja vireys säilyvät läpi elämän. Muuttuvassa työelämässä mukana pysyminen vaatii itsensä johtamista. (Salmimies 2008, 23–24.) Itsensä johtamisen keskeisenä tavoitteena on itsensä toteuttaminen ja hyvinvointi. Hyvinvoinnista on tullut yksilöille, yhteisöille ja koko kansakunnalle yhä suurempi merkitys. Hyvinvoivien yksilöiden, kansalaisten ja työyhteisöjen avulla kyetään vastaamaan globaaleihin haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2017, 5.) Muutoskyky, muutostarve ja muutoksista johtuvat reaktiot ovat tekijöitä, jotka koskevat laajasti eri toimialoja (Saksi 2013, 62). Seuri (2018) puolestaan toteaa, että itsensä johtaminen koostuu arjen fiksuista ja pienistä valinnoista, joita tehdään työpaikalla sekä vapaa-ajalla. Itsensä johtamiseen liittyvät vahvasti ruokailutottumukset, liikunta ja uni sekä ajanhallinta. Fiksusti itseään johtamalla latautuu henkilökohtainen energiataso uudestaan ja uudestaan.

Finanssiala on joutunut muuttumaan viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Muutos on edellyttänyt työntekijöiltä halua ja kykyä muuttaa omia työskentelytapojaan. Finanssiala eroaa muista toimialoista vahvan sääntelyn osalta. Toimijat, jotka kykenevät ennakoidaan ja mukautumaan muutoksiin tehokkaasti, ovat voittajia. Johtajuuden on tuettava ihmistä muutokseen ja johtajien on myös vaadittava muutosta. (Saksi 2013, 62–63.) Työn muutosvauhti on teknologisen kehityksen myötä kasvanut kiihtyvällä tahdilla, mutta ihmisten käytös ja asenteet ovat sopeutuneet muutokseen hitaammin. Nykyiset työn organisoinnin tavat ovat osittain vanhanaikaisia. Harvat työnantajat ovat esimerkiksi pystyneet houkuttelemaan työvoimaa hyvinvoinnin avulla. (Litchfield ym. 2016, 1.)

Finanssialan ammattilaisten mielestä tulevaisuudessa on osattava johtaa itseään ja itsensä johtamiseen liittyviä asioita voidaan pitää tärkeimpinä taitoina. Tutkimuksen tulokset pohjautuvat 650 alalla toimivan ammattilaisen näkemykseen, jossa he valitsivat viisi tärkeintä finanssityössä tarvittavaa taitoa. (Karhunen 2018; Finanssiala ry 2020.) Vastaajista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että itsensä johtaminen on tärkein taito finanssityössä. Seuraavina nousivat esille sosiaaliset taidot, digitalisaatio, lisäarvon tuominen sekä kansainvälisyys. (Finanssiala ry 2020.) Työterveyslaitoksen teettämässä kyselyssä puolestaan selvitettiin, mitkä tekijät kuormittavat suomalaisia aivotyössä. Kyselyyn vastasi 11 000 henkilöä.

Kyselyyn vastanneiden mielestä kuormittavimmat tekijät aivotyössä olivat huono ohjeistus, työn keskeytykset, aikapaine ja monien asioiden tekeminen samanaikaisesti. Samat kuormittavuutta aiheuttavat tekijät toistuivat eri työpaikoilla. Keskeytyksiä, häiriöitä ja useiden asioiden tekemistä samanaikaisesti ilmeni yli 80 prosentilla vastaajista päivittäin. Kuormitustekijät heikentävät työn tuloksellisuutta, sujuvuutta ja niillä voi olla heikentäviä vaikutuksia terveyteen. Työpaikoilla on suotavaa etsiä ratkaisuja kuormittavien tekijöiden vähentämiseksi, keinoina voi toimia esimerkiksi hälyn eliminoiminen ja viestinnän käytännöistä sopiminen. (Erkko 2021.)

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutetaan finanssialalla toimivan yritys X:n konttoriin. Työn tavoitteena on kehittää ja parantaa itsensä johtamista sekä työkykyä yritys X:n konttorissa. Aiheen merkittävyys ja ajankohtaisuus nykyisessä hektisessä työympäristössä tekevät aiheesta todella mielenkiintoisen. Itsensä johtamisen ja työkyvyn aihepiirit ovat merkityksellisiä jokaisen ihmisen elämässä, joten sen vuoksi ne ovat tutkimisen ja kehittämisen arvoisia. Saksi (2013, 78) toteaa, että asiakaskäyttäytymisen muuttuessa, etätöön lisääntyessä ja sääntelyn tiukentuessa vaaditaan jokaiselta työntekijältä muuntautumista olemassa oleviin tilanteisiin. Etenkin sääntelyn vahva lisääntyminen ja sen ennustettavuuden vaikeus ovat muokanneet koko finanssialaa. Nummelinin (2008, 15) mielestä nykyinen työelämä on haasteellista tietotyötä, jossa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot korostuvat. Ihmisiltä vaaditaan nykyisessä työelämässä enemmän ja enemmän. Työelämän muutokset tapahtuvat nopeasti ja tietynlainen epävarmuus on läsnä työmarkkinoilla jatkuvasti. Yksilöiltä ja yhteisöiltä vaaditaan jatkuvasti sopeutumista kiireen, työn henkisen rasittavuuden ja työn tehostamisen ollessa läsnä. Ihmisen resurssit ovat rajalliset, mutta heistä on tullut rajattomien toiveiden toteuttajia. Ilmarinen ja Vainio (2012, 5) pitävät työkyvyn käsitystä työn ja ihmisen voimavarojen välisenä suhteena. Työkyvyn kannalta on tavoitteena, että näiden välillä vallitsee mahdollisimman hyvä tasapaino. Raudaskoski ja Aulin (2019) toteavat, että yhteiskunnan ei ole varaa menettää yhdenkään ihmisen työkykyä. Ratkaisujen etsiminen on tärkeää, jotta työkyvyn haasteita voidaan ratkaista.

Tutkijan pohtiessa omaa työhistoriaansa sekä urheilutaustaansa, hän on ymmärtänyt, että on johtanut itseään kohtuullisen pitkään oman urheilu-uran sekä työuransa aikana. Tutkijalle on aina ollut tärkeää, että hän on ollut fyysisesti ja henkisesti valmiina työ- ja urheilu-suorituksiin. Aihetta pohtiessa esille nousivat ajatukset, että millaisella aiheella tulisi olemaan konkreettista vaikutusta sujuvampaan työntekemiseen, jaksamiseen sekä arkeen. Itsensä johtamisen ja työkyvyn aihealueiden merkityksellisyys ja ajankohtaisuus koko yhteiskunnassa antavat syyn perehtyä aiheeseen. Itsensä johtamisen ja työkyvyn merkityksestä ja tärkeydestä muodostui kehittämishankkeen aihe: itsensä johtamisen kautta kohti

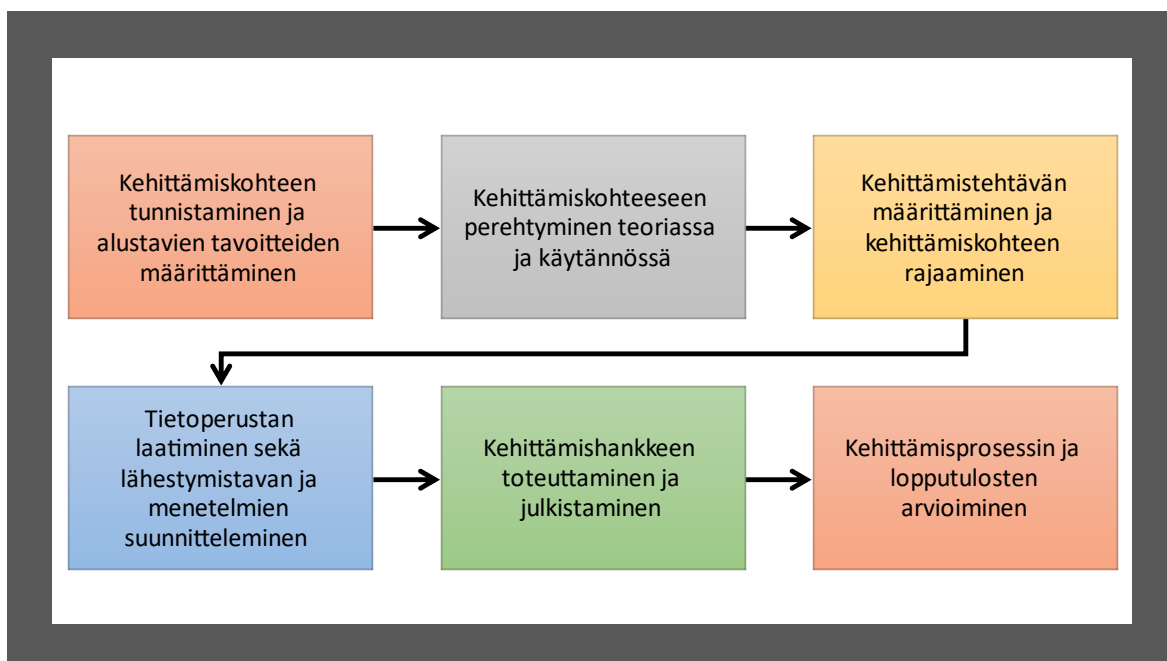
parempaa työkykyä. Kehittämishankkeessa käytetään kohdeorganisaatiosta nimitystä yritys X, kohdeyrityksen anonymiteetin turvaamiseksi.

## 1.2 Kehittämishankkeen rakenne ja prosessi

Opinnäytetyön rakenne etenee seuraavasti: luvuissa 1.3–1.5 kuvaillaan kehittämishankkeen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset sekä tietoperusta ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Luvussa 2 kuvaillaan finanssialaa, kehittämishankkeen kohdeorganisaatiota sekä lähtötilannetta hankkeelle. Tietoperusta koostuu itsensä johtamisesta, työkyvystä ja kriittisimmistä kehittämistä vaativista osa-alueista työn keskeytyksistä sekä kiireestä ja ajanhallinnasta. Kehittämishankkeen toteuttamista käsitellään luvussa 4, jossa esitellään tutkimusstrategia, tiedonhankinta sekä aineistonkeruumenetelmät. Lisäksi luvussa 4 käsitellään aineiston analysointia ja aineistosta saatuja tuloksia sekä kehitysideoiden testaamista ja kehitettyjä toimintamalleja. Luvussa 5 keskitytään tutkimuksen tuloksiin, jotka pohjautuvat alkukartoitukseen, työpajaan, kehitysideoiden testaamiseen ja loppukyselyyn. Luvussa 6 käsitellään johtopäätöksiä, jossa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä käydään läpi kehittämishankkeen havaintoja ja merkitystä sekä esitellään tulevia tutkimus- ja kehitysehdotuksia.

Ojasalon ym. (2018, 24) mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi etenee kuvion 1 mukaisesti. Kehittämishankkeen alussa määritetään tavoitteet ja tunnistetaan kehittämistä vaativat kohteet, jonka jälkeen aloitetaan teoriaan tutustuminen. Tämän jälkeen rajataan kehittämistä vaativat osa-alueet ja suunnitellaan aineistonkeruumenetelmät. Oleellinen vaihe kehittämishankkeessa on varsinainen kehitysideoiden testaaminen ja prosessin lopputulosten ja johtopäätösten tekeminen. Kehittämishankkeessa noudatetaan kuviossa 1 esiteltyjä vaiheita. Yksityiskohtaisempi kuvaus kehittämishankkeen etenemisestä on kuvailtu luvussa 4.3 ja kuviossa 9.



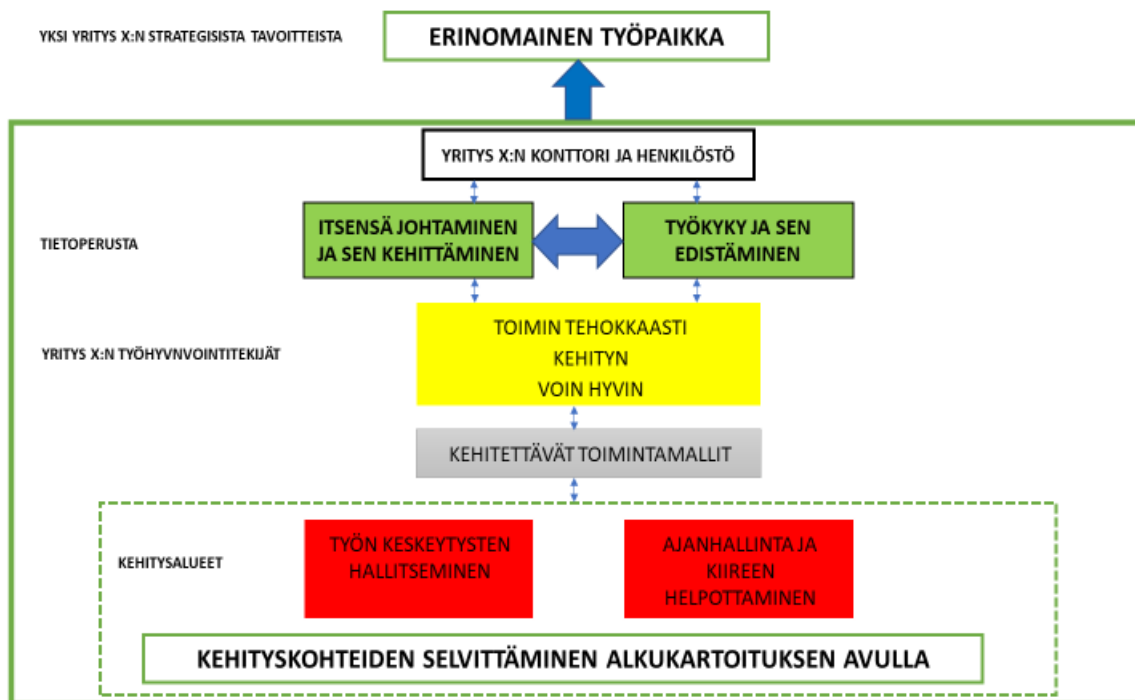


Kuvio 1. Kehittämishankkeen eteneminen (mukailtu Ojasalo ym. 2018, 24)

### 1.3 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, mitkä ovat kriittisimmät kehittämistä vaativat osa-alueet itsensä johtamisessa yritys X:n konttorissa. Toisena tavoitteena on uusien toimintamallien kehittäminen kriittisimpiin ongelmakohtiin ja niiden käyttöönotto yritys X:n konttorissa. Toimintamallien ja toimenpiteiden avulla tavoitellaan, että itsensä johtamisen taidot paranevat ja kehittyvät yritys X:n konttorissa ja niillä on edistäviä vaikutuksia työkykyyn. Kuviossa 2 on esitetty kehittämishankkeen tavoitealueet. Itsensä johtamisen ja työkyvyn edistämällä on tarkoitus vaikuttaa positiivisesti erinomaisen työpaikan kokemukseen, joka on yksi yritys X:n strategisista tavoitteista. Tarkoituksena on myös vaikuttaa positiivisesti keskeisiin yritys X:n työhyvinvointiin liittyviin asioihin, jotka ovat, että työntekijät voivat hyvin, toimivat tehokkaasti ja kehittyvät.

Kehittämishankkeen toteutuksesta on hyötyä erityisesti yritys X:n konttorille, mutta siitä on todennäköisesti apua kaikille yritys X:n konttoreille sekä muille finanssialan organisaatioille ja asiantuntijatyötä tekeville. Kehittämishanke on tärkeä aloittaa mahdollisimman nopeasti, jotta kehitettävät toimintamallit ja niiden toimivuus sekä konkreettiset tulokset voidaan havaita ja saada näkyviin opinnäytetyöprosessin aikana. Kehittämishankkeessa pyritään saamaan näiden ongelmakohtien ratkaisemisella apua myös siihen, että yritys X:n henkilöstö kykenee keskittymään yhteen asiaan ja työtehtävään kerrallaan.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen tavoitealueet

Tutkimuskysymykset ohjaavat kehittämishankkeen tekemistä kaikissa sen vaiheissa. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymyksenä on:

- Millä toimenpiteillä työntekijöiden itsensä johtamista ja työkykyä voidaan kehittää yritys X:n konttorissa?

Päätutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat:

- Mitkä ovat kriittisimmät kehitystä vaativat osa-alueet itsensä johtamisessa?
- Millainen toimintamalli kehitetään yritys X:n konttorin itsensä johtamiseen?
- Millaiset vaikutukset valituilla kehittämiskohteilla on työkykyyn?
- Millaiset vaikutukset kehitetyillä toimenpiteillä on erinomaisen työpaikan kokemukseen itsensä johtamisen ja työkyvyn osalta?

Kehittämishankkeessa ei ole tarkoituksena kehittää kaikkia itsensä johtamisen osa-alueita ja tutkia miten ne vaikuttavat työkykyyn, vaan hankkeessa keskitytään työn keskeytysten ja kiireen sekä ajanhallinnan helpottamiseen. Ongelmakohtia tutkitaan ja kehitetään yritys X:n konttorissa. Kehittämishankkeessa itsensä johtamista ja työkykyä tarkastellaan yritys X:n konttorin työntekijöiden näkökulmasta. Ulkopuolelle rajataan sellaiset asiat, joihin työntekijät eivät itse voi omalla päivittäisellä toiminnallaan vaikuttaa, kuten järjestelmät, prosessit ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät. Kehittämishankkeen toteutuksen aikana on ollut Suomessa käytössä etätösuositus koronaviruspandemiasta johtuen (Valtiovarainministeriö 2021).

Kehittämishankkeesta on rajattu etätöön vaikutus itsensä johtamiseen ja työkykyyn pois, koska yritys X:n konttorissa pystytään työntekeminen järjestämään niin, että pakottavaa tarvetta etätöskentelylle ei ole. Konttorin henkilöstön jäsenet ovat työskennelleet yksittäisiä päiviä etätöissä kehittämishankkeen aikana.

#### 1.4 Tietoperusta

Kehittämishankkeen tietoperusta rakentuu työkykyä sekä itsensä johtamista käsitteleviin tutkimuksiin, artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Teoriasta esiin nousseita tuloksia hyödynnetään ja vertaillaan omassa tutkimuksessa käytettävien menetelmien kanssa. Teoria antaa tukea kehittämishankkeen käytännön toteutukselle sekä uusien toimintamallien kehittämisessä. Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet on esitetty kuviossa 3. Näistä käsitteistä muodostuu työn tietoperusta. Teoriatiedon pohjalta on tarkoituksena löytää hyväksi havaittuja toimintatapoja ja malleja, joita hyödynnetään uusien toimintamallien luomisessa.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Yhtenä syynä itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun voidaan pitää jatkuvaa kiirettä. Toisena syynä sen tärkeyteen voidaan pitää työympäristön jatkuvaa muutosta, joka puolestaan edellyttää jatkuvaa uudistumista ja joustavuutta. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja merkityksen ja tarkoituksen löytäminen ei ole aina helppoa kiireen keskellä. Itsensä johtamista voidaan pitää tutustumisena itseensä, jonka yhtenä perimmäisenä tarkoituksena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Sydänmaanlakka 2014, 141.) Finanssialan muutoksen myötä työntekeijöiltä edellytetään kyvykkyyttä ja halua omien työskentelytapojen muuttamiseksi (Saksi 2013, 62). Tämä huomioon ottaen itsensä johtamista tukeva lähdeaineisto on olennainen osa tätä kehittämishanketta.

Nummelin (2008, 97) jakaa työkykyä ylläpitävän toiminnan kolmeen eri tasoon: Ennaltaehkäisevä toiminta muodostaa ensimmäisen tason, jossa pyritään säilyttämään työntekijän toiminta- ja työkyky koko työuran ajan. Toisen tason muodostavat toimenpiteet, joiden avulla työ- ja toimintakyvyn aleneminen ehkäistään. Kolmannella tasolla tehtävät toimenpiteet kohdistuvat yksilöihin, joiden työkyky on alentunut, jolloin tavoitteena on työkyvyttömyyden välttäminen ja olemassa olevan työkyvyn säilyttäminen. Kehittämishankkeen teoriapohjan ja itsensä johtamisen toimenpiteiden kautta pyritään vaikuttamaan työntekijöiden toiminta- ja työkyvyn säilyttämiseen ja sen edistämiseen.

Itsensä johtamisen ja työkyvyn teoriaan pohjautuen työn keskeisiä käsitteitä ovat kiire ja ajanhallinta sekä työn keskeytykset. Alasentie (2013, 36) toteaa, että toimimattomien työtapojen ja jatkuvien keskeytysten vuoksi työpäivästä saattaa kulua jopa puolet tuottamattomaan työhön. Tehokkuutta voidaan lisätä parantamalla työtapoja - vaihtoehtona ei välttämättä tarvitse olla työpäivän pidentäminen. Toimivien työtapojen avulla samassa ajassa on mahdollista saada tuplasti enemmän aikaan ilman, että työhyvinvointi ja työtyytyväisyys kärsii. Kalra ym. (2020, 273) nostavat yksilön roolin ja taidot esille onnistuneeseen ajanhallintaan. Onnistuneen ajanhallinnan myötä työtehtävien priorisointi ja työn tehokkuus, tuloksellisuus ja tuottavuus voivat parantua, vaikka työmäärä olisikin suuri.

## 1.5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Yksinkertaisin tapa on jakaa tutkimusote kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusote kuitenkin voidaan luokitella monella tavalla. Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät määräytyvät tutkimusotteen pohjalta. Perinteisissä tutkimuksissa pyritään selittämään, kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä. Osa tutkimuksista puolestaan pyrkii poistamaan ongelmia ja samaan aikaan muutosta. Muutokseen tähtäävässä tutkimuksessa vaaditaan toimenpiteitä ja asioita tehdään toisella tavalla ja pyritään keksimään parempia ratkaisuja. Muutosta tavoittelevista tutkimuksista käytetään nimitystä interventionistiset tutkimukset. Muutokseen pyrkiviä tutkimuksia ovat kehittämistutkimus, toimintatutkimus ja konstruktiivinen tutkimus. (Kananen 2017, 10 ja 13.)

Kehittäminen ja tutkimus yhdistyvät kehittämistutkimuksessa, jonka tarkoituksena on tuottaa toimivia ja käytännöllisiä ratkaisuja. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on saada parempaa aikaan, jonka tuloksena syntyy tuotos. Kehittämistutkimus saa usein alkunsa jostain muutostarpeesta. Kehittämistutkimuksen taustalla on teoria tai teorioita, joihin tutkimuksessa nojataan. Tutkimuksesta puhuttaessa kehittäminen vaatii tutkimuksellista otetta. Kehittämistutkimuksen kohteina voivat olla palvelut, tuotteet, prosessit, toiminnot tai asiantilat. Edellä mainittuja osa-alueita kehitetään jatkuvasti yrityksissä, mutta kehittämistyöstä tekee

tiedettä se, että siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä ja se dokumentoidaan. Yhtenä tieteen kriteereistä voidaan pitää sitä, että tuotetaan uutta tietoa. (Kananen 2012, 19–21.)

Kehittämistutkimuksessa selvitetään kvalitatiivisin menetelmin, miten itseään johtamista voidaan parantaa ja sitä kautta työkykyä finanssialalla toimivan yritys X:n konttorissa. Kehittämistutkimuksessa hyödynnetään myös kvantitatiivista menetelmää kyselyiden analysoimisessa. Työn tutkimusmenetelminä käytetään kyselyitä ja työpajamenetelmää. Ojasalon ym. (2009, 41) mukaan kysely sopii hyvin kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen sekä saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyn avulla voidaan isolta joukolta kysyä samaa asiaa samalla tavalla. Kehittämishankkeen lähtötilannetta selvitetään alkukartoituksen (Liite 1) avulla, jonka tarkoituksena on saada selville kriittisimmistä kehittämistä vaativista itsensä johtamisen osa-alueista, jotka vaikuttavat työkykyyn.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa usein selitetään ilmiötä syy- ja seuraussuhteiden, erilaisen luokittelun sekä vertailun ja numeeristen tulosten perusteella. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kvantitatiivisen ja laadullisen tutkimuksen käyttäminen samassa tutkimuksessa on perusteltua, sillä ne voivat täydentää toisiaan (Tuominen 2005, 40). Kehittämishankkeessa numeerisen tiedon avulla haetaan tukea avoimille vastauksille sekä tietoa siitä, että halutaanko esimerkiksi kehitettävien toimintamallien käyttöä jatkaa yritys X:n konttorissa.

Ojasalo ym. (2018, 158–160) toteavat, että kehittämisen keskiössä on luovuus. Sen lisäämiseksi vaaditaan uskallusta ja kykyä käsitellä asioita uudella tavalla. Uusien näkökulmien, ideoiden ja ratkaisuiden tuottamiseksi voidaan käyttää erilaisia luovuusmenetelmiä ja -työkaluja. Alkukartoituksen pohjalta esiin nousseita asioita työstetään työpajassa. Työpajan tarkoituksena on ideoida kriittisimpiin esiin nousseisiin asioihin kehitysideoita, miten niitä voidaan kehittää ja parantaa yritys X:n konttorissa. Työpajan pohjalta syntyneitä kehitysideoita ja toimintamalleja testataan konttorissa kuukauden ajan, jonka jälkeen toteutetaan loppukysely. Loppukyselyn avulla on tarkoituksena selvittää, miten testattavat asiat ovat edistäneet itsensä johtamista ja millainen edistävää vaikutus niillä on ollut työkykyyn. Loppukyselyn tuloksena selviävät toimenpiteet, joiden avulla yritys X:n konttoriin itsensä johtaminen ja työkyky paranevat.

## 2 Kohdeorganisaation ja toimialan esittely

### 2.1 Kohdeorganisaation kuvaus ja lähtötilanne hankkeelle

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio toimii finanssialalla ja työllistää useita asiantuntijoita eri yksiköissä. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutus tehdään yritys X:n konttoriin, jossa työskentelee hankkeen alkaessa seitsemäntoista työntekijää. Useat yritys X:n työntekijät ovat olleet yritys X:n palveluksessa sekä finanssialalla pitkään. Konttorissa on myös henkilöitä, jotka ovat työskennelleet lyhyemmän ajan kohdeorganisaatiossa ja finanssialalla.

Yritys X:n toiminta-ajatuksena on kehittää toimintaa jatkuvasti, niin että kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin. Yritys X haluaa olla houkutteleva työnantaja ja yhtenä strategisista tavoitteista on olla erinomainen työpaikka. Keskeisiä työhyvinvointiin liittyviä asioita yritys X:ssä on, että työntekijät voivat hyvin, kehittyvät ja toimivat tehokkaasti. Kehittämishankkeen toteutus linkittyy yrityksen työhyvinvointitekijöihin sekä yhteen strategisista osa-alueista olla erinomainen työpaikka.

Kehittämishankkeessa toteutettavat kyselyt ja työpaja on tarkoitettu kaikille yritys X:n konttorissa työskenteleville henkilöille. Kyselyn ja työpajan pohjalta esiin nousseisiin kehitysideoiden testaamiseen kannustetaan koko yritys X:n konttorin henkilöstöä osallistumaan, lukuun ottamatta tutkijaa. Lopullisen päätöksen osallistumisesta kehittämishankkeen eri vaiheisiin tekevät henkilöstön jäsenet itse. Vapaaehtoisen osallistumisen avulla halutaan tukea työntekijöiden motivaatiota. Kohdeorganisaatio on kohtuullisen pieni ja sen vuoksi jokaisen työntekijän osallisuus on tärkeää tutkimus- ja kehittämishankkeen onnistumisen kannalta.

Syksyllä 2020 yritys X:n konttorissa toteutettiin työympäristökysely, jossa selvitettiin työpaikkaan ja työn tekemiseen liittyviä asioita. Työympäristökyselyn myötä ajatus itsensä johtamisen ja työkyvyn edistämisen kehittämisestä heräsi. Salmimies (2008, 25.) toteaa, että omien tunteiden, ajatusten ja tahdon ohjaaminen on mahdollista ja itsensä johtamiseen liittyviä taitoja voidaan opetella. Jokainen yksilö voi muuttaa omaa käyttäytymistään, asenteitaan ja ajatteluaan, joten kehittämishankkeen toteuttaminen yritys X:n konttoriin itsensä johtamisen kehittämisestä ja työkyvyn parantamisesta tuntui luonnolliselta.

Kehittämishankkeen toteuttaminen kohtuullisen pieneen finanssialan konttoriin on mielenkiintoinen haaste, sillä toimiala on murroksessa muun muassa megatrendien, digitalisaation ja lisääntyvän sääntelyn johdosta. Väestörakenteen, yhteiskunnan ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksilla on vaikutuksia finanssialalla toimivaan henkilöstöön sekä palveluihin ja asiakaskuntaan. Finanssialalla olevat muutokset koskettavat myös kehittämishankkeen kohteena olevaa yritys X:n konttoria. (Finanssiala ry a.)

Koronavirusepidemiasta huolimatta yritys X:n konttorin henkilöstö on työskennellyt pääasiallisesti konttorilla. Konttorin henkilöstö on toiminut kahdessa kerroksessa, niin että kahdessa eri kerroksissa toimineet henkilöt eivät ole kohdanneet toisiaan. Yksittäiset etätöypäivät ovat olleet käytäntönä ennen koronavirusepidemiaa ja sen aikana. Kehittämishankkeessa ei tästä syystä ole huomioitu etätöyn näkökulmaa itsensä johtamiseen ja työkykyyn.

## 2.2 Finanssiala

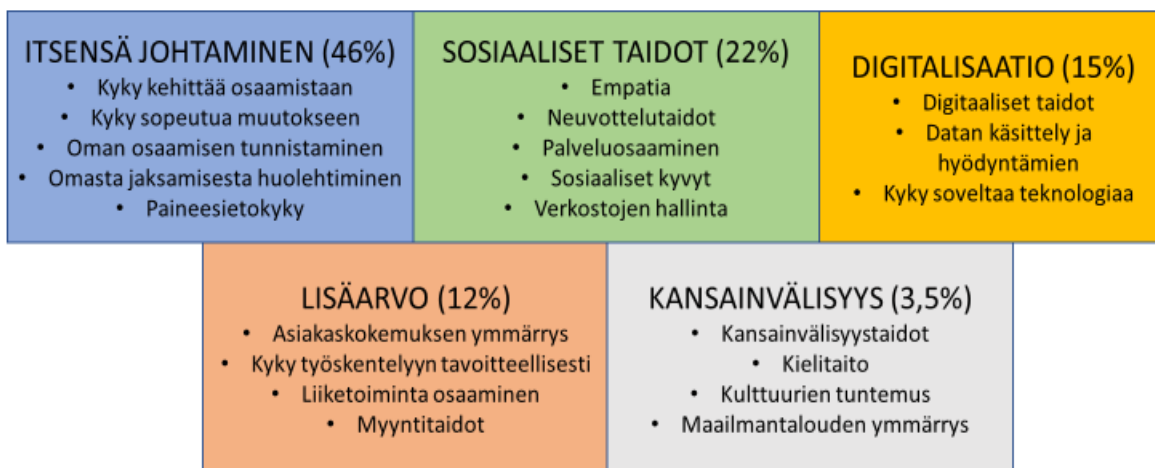
Finanssialalla toimivia yrityksiä ovat erilaiset vakuutus-, pankki- tai sijoituspalveluita tarjoavat toimijat (Rajander-Juusti 2012, 17). Finanssialalla työskentelee Suomessa noin 38 000 työntekijää. Henkilöstön määrä on ollut alalla laskussa tehostamistoimien ja eläköitymisten seurauksena. Finanssialan yhtiöissä tarvitaan monipuolista osaamista. Etenkin asiakaspalvelutaidot ja kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen ovat arvostettavia ominaisuuksia. Työn finanssialalla nähdään olevan murroksessa ja jatkossa tarvitaan erilaisten alojen osaajia. Työn itsenäinen tekeminen sekä valmentava johtaminen korostuvat työskentelelyssä. (Finanssiala ry b.)

Finanssialan osana oleva varsinainen pankkitoiminta on muuttunut ajansaatossa vain vähän. Ydinliiketoiminta on pysynyt samana. Toimintamalleja on kuitenkin mukautettu teknologian muutoksiin. Asiakkaiden käyttäytyminen, odotukset, tarpeet ja digitalisaatio vaativat pankkitoimijoita muuttuman. Asiakkaat odottavat ajasta ja paikasta riippumatonta käyttäjäkokemusta. (Groote & Peters 2017.) Muutoksesta kertoo muun muassa se, että Facebook on halukas tekemään yhteistyötä pankkisektorin toimijoiden kanssa tuomalla omia palveluitaan osaksi pankki- ja rahoituspalveluita. Myös muita isoja yhtiöitä, kuten Google, Amazon ja Alibaba on noussut varteenotettaviksi kilpailijoiksi pankeille ja rahoituspalveluiden tarjoajille. (Fintechnews 2018.) Saksi (2013, 63–64) puolestaan toteaa, että finanssisektorin on muututtava kovenevassa kilpailussa. Maailman muuttuessa ympärillä eivät finanssisektorin toimijat voi jäädä passiiviseksi, vaan reagointia vaaditaan.

Finanssipalveluiden asiakkaat odottavat nykypäivänä nopeaa palvelua ja vastauksia heidän kysymyksiinsä. Aikakäsite on asiakkaiden näkökulmasta muuttunut merkittävästi verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Varsinkin suurilla finanssilaitoksilla on haasteita vastata asiakkaiden nopeisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Tämä asettaa työntekijöille laajoja osaamisvaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa. Toimialan perusideologia on pysynyt samanlaisena, mutta jatkuva muutos on tänä päivänä osa finanssialaa. (Saksi 2013, 158–159.) Finanssialalla käynnissä oleva murros on kiihtyvä ja se vaatii kaikilta toimijoilta vahvaa muuntautumiskykyä. Finanssialalle tulevan uuden sukupolven vaatimukset itse työtä ja työntekemistä kohtaan ovat uudenlaisia. Työltä haetaan merkityksellisyyttä, joustavuutta ja itsenäisyyttä. Työn vaatimukset ovat lisääntyneet. Uudessa tavassa tehdä työtä tarvitaan aiempaa enemmän

innovaatiokykyä, itseohjautuvuutta, ryhmätyötaitoja, kielitaitoa ja monikulttuurivalmiuksia. Muutokset aiheuttavat myös esimiehille ja johtotehtävissä toimiville uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia. Yhtenä haasteena on, kuinka johto- ja esimiestehtävissä toimivat johtavat henkilöstön hyvinvointia. Muuttuviin asiakastarpeisiin reagoiminen ja ennakoiminen ovat tärkeitä menestystekijöitä alalla menestymiselle. (Rajander-Juusti 2012, 4.)

Finanssiala ry:n (2020) mukaan finanssialalla tarvitaan entistä monipuolisempaa osaamista ja osaajia, kuten juristeja, it-alan työntekijöitä ja data-analyytikoita. Tutkimuksessa esille nousee tärkeimpiä finanssialalla tarvittavia taitoja (Kuvio 4). Myös Saksi (2013, 78) toteaa, että finanssiala on muutoksessa ja innovatiivisimpina osaajina pidetään IT-asiiantuntijoita ja juristeja, jotka työskentelevät sen eteen, että yritykset täyttävät jatkuvasti muuttuvien sääntösten vaatimukset. Ojalainen (2021) nostaa esille, että kannattavan liiketoiminnan edellytykset ovat muuttuneet haastaviksi muun muassa nopeasti kehittyvien digitaalisten palveluiden ja lisääntyvän sääntelyn vuoksi. Tämä on yksi syy, miksi esimerkiksi vuodesta 1985 lähtien Suomessa toiminut Handelsbanken vetäytyy Suomen markkinoilta. Finanssiala ry:n (2020) tutkimuksessa todetaan, että asiakkaiden palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat eniten luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus ja palvelun hinta sekä palvelujen käyttöön tarkoitettujen työkalujen yksinkertaisuus ja selkeys.



Kuvio 4. Tärkeimmät finanssialalla tarvittavat taidot (mukailtu Finanssiala ry 2020)



### 3 Tietoperusta

#### 3.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamista voidaan kuvailla itsevaikutusprosessina, jonka kautta ihmiset saavuttavat motivaation ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden avulla pyritään vaikuttamaan henkilökohtaiseen tehokkuuteen ja käyttäytymiseen. Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: luontaisen palkitsemisen, rakentavien ajatusmallien ja käyttäytymiseen perustuviin strategioihin. (Neck & Houghton 2006, 271–272; Cranmer ym. 2019, 685.)

Käyttäytymiseen pohjautuvat strategiat pyrkivät parantamaan henkilön itsetuntemusta. Käyttäytymiseen perustuva itsensä johtamisen strategia pitää sisällään itsensä palkitsemisen, rankaisemisen, tavoitteiden asettamisen, itsetarkkailun ja kehittämisen. Itsetuntemusta kehittämällä voidaan suorituskykyä parantaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen parane työssä. Paremmalla itsetuntemuksella voidaan tunnistaa tehoton työ ja tällaisia töitä pyritään muuttamaan ja poistamaan. (Neck & Houghton 2006, 271–272.) Myös Cranmer ym. (2019, 685) huomioivat tutkimuksessaan oman työn tarkkailun ja suorituksen merkityksellisyyden. He korostavat erityisesti yksilön itse asettamien tavoitteiden merkitystä. Tavoitteisiin pääsemiseksi voi tehdä esimerkiksi tehtävälisteriä ja niiden toteuttamisesta saa itseään palkita eri tavoin. Harunavamwe ym. (2020, 509) puolestaan toteavat, että itseään johtavilla yksilöillä on kyky hallita ja käyttää annettuja resursseja omiin tarpeisiin sopiviksi. Näin he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti työympäristöön ja sitoutumiseen. Yksilöt hallitsevat ja kontrolloivat käyttäytymistään kuitenkin eri tavoin.

Luontaisen palkitsemisen strategia puolestaan keskittyy siihen, että tehtäväkuva muokataan motivoivaksi, niin että se palkitsee tekijän. Lisäksi luontaisen strategian mallissa osaamisen tunteen luominen ja itsemääräämisoikeus ovat keskiössä. Luontaisen palkitsemisen strategian avulla yksilön suorituskyky tehtävien hoitamisessa parhaimmillaan parane ja hyvä vire itse työssä säilyy. Negatiiviset ajatukset puolestaan voivat heikentää työtehtävistä suoriutumista. (Neck & Houghton 2006, 272.) Cranmer ym. (2019, 685) kannustavat keskittymään miellyttäviin tehtäviin ja jättämään vähemmän miellyttävien tehtävien huomion vähemmälle. Tämän nähdään johtavan yksilön sisäisen motivaation kasvamiseen sekä osaaminen ja itsekontrollin paranemiseen.

Neck ja Houghton (2006, 272) pitävät rakentavien ajatusmallien strategiaa omaan mieleen vaikuttamisena. Negatiivinen ajatus pyritään poistamaan ja korvaamaan positiivisella ajattelulla. Oman ajattelun muokkaamisella pyritään lisäämään suorituskykyä. Ihmiset, jotka ajattelevat onnistuvan tehtävässä yleensä menestyvät varsinaisessa työtehtävän

suorittamisessa. Cranmer ym. (2019, 685–686) myös muistuttavat rakentavien strategioiden mallissa omaan mieleen vaikuttamisesta ja häiriötä haittaavien tekijöiden tunnistamisesta ja poistamisesta.

Itsensä johtamisen lähtökohtana on oppia tuntemaan itsensä, huomioiden omat heikkoudet ja vahvuudet. Nopeasti muuttuva maailma edellyttää jokaiselta jatkuvaa uudistumista ja kokonaisvaltaista huolehtimista omasta itsestään. Perustana itsensä johtamisessa on, että tuntee itsensä. Itsensä johtaminen on kurinalaista itsensä ohjaamista ja itseensä kohdistuvaa vaikuttamista. (Salmimies 2008, 21–22.) Myös Sydänmaanlakan (2017, 15–16) mukaan itsensä johtaminen on itseensä tutustumista. Hänen mukaansa itsensä johtamisen avulla kykenemme hahmottamaan todellisuuden, jossa elämme. Itsensä johtaminen on noussut tärkeäksi teemaksi ja taidoksi oman jaksamisen ylläpitämiseksi. Yhtenä syynä voidaan pitää jatkuvaa kiirettä ja työympäristön nopeaa muutosta, joka edellyttää jatkuvaa uudistumista, nopeaa reagointia ja joustavuutta. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen voi olla haastavaa jatkuvan kiireen keskellä. Myös Salmimies ja Ruutu (2014) pitävät itsetuntemuksen lisääntymistä itsensä johtamisen perustana. Heidän mukaansa on haasteellista johtaa muita, mikäli ei kykene johtamaan ja ymmärtämään itseään. Johtaminen voi olla sattumanvaraista, mikäli ei ymmärretä itsensä ja muiden ihmisten erilaisuutta. Tällöin johtaminen voi jäädä joukoksi toimenpiteitä, joiden avulla esimies rakentaa omaa uraansa muita hyväksikäyttäen. Tasapainoinen esimies puolestaan ei käytä muita hyväkseen, vaan pyrkii oivaluttamaan ja valmentavalla otteellaan synnyttämään oikeanlaista toimintaa, jossa kaikki kevat työnsä mielekkääksi ja saavat onnistumisen tuntemuksia.

Itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työn suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen sekä vähentää negatiivisia vaikutuksia. Itsensä johtamisella on lisäksi positiivisia vaikutuksia terveyteen ja tuloksien parantumiseen työssä. (Müller & Niessen 2018, 75–76.) Itsensä johtaminen ilmenee itsekurina, itsetuntemuksena sekä itsensä palkitsemisena. Tunnollisuuden nähdään liittyvän myös keskeisesti itsensä johtamiseen. Itsensä johtamista voi jokainen ihminen opetella ja kehittää. (Houghton ym. 2004, 427–430.) Goldsby ym. (2021, 10) näkevät itsensä johtamisen tuovan laatua työhön ja elämään. Se ilmenee psykologisina vaikutusmahdollisuuksina, työtyytyväisyydessä sekä tunteiden, stressin ja ahdistuksen sääntelynä.

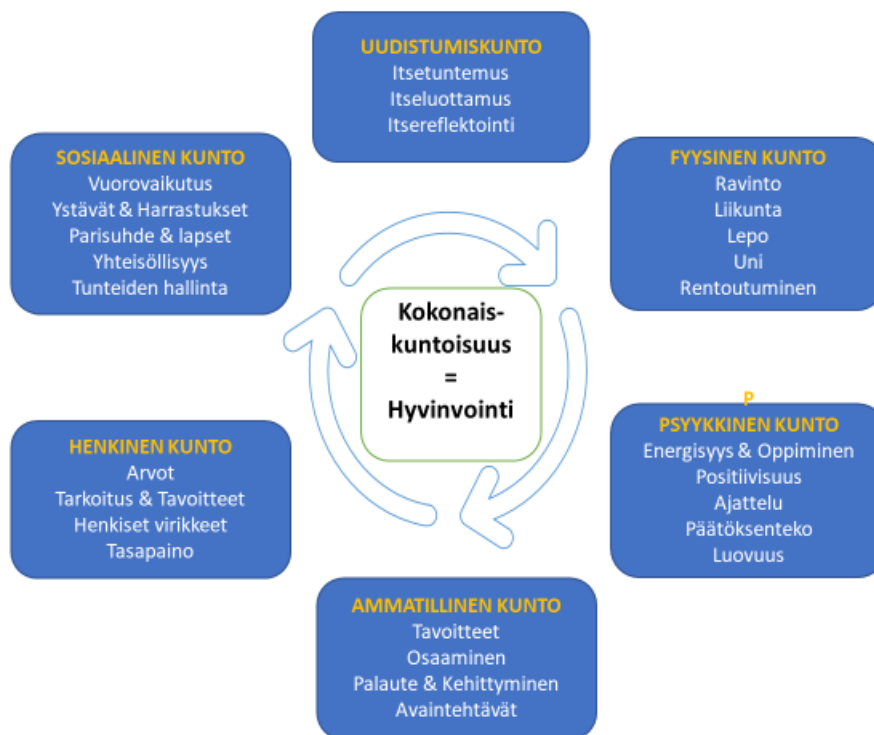
Itsensä johtamista voidaan pitää tutustumisena itseensä. On tutustuttava omiin kehityskoh-teisiinsa ja vahvuksiinsa, jotta voi ymmärtää ja hahmottaa todellisuuden, jossa elämme. On löydettävä itsensä, jotta osaamme kohdata ja johtaa toisia ihmisiä. Sen vuoksi johtamisen opettelu on luonnollista aloittaa itsensä johtamisesta - se muodostaa lähtökohdan kaikelle johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2014, 42.)

### 3.2 Itsensä johtamisen osa-alueet

Hyvä sosiaalinen, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja toimintakyky antavat edellytykset hyvälle työkyvyllä ja laadukkaalle elämälle. Lisäksi kokonaiskuntoisuuden osa-alueisiin vaikuttavat ammatillinen osaaminen, henkinen hyvinvointi ja taloudellinen tasapaino. Psykkisesti hyvinvoivat ihmiset hallitsevat paremmin omaa käyttäytymistään, tunteitaan ja ajatustaan. Fyysisellä hyvinvoinnilla on edistäviä vaikutuksia toimintakykyyn, mielialaan, työkykyyn ja unen laatuun. Hyvä kunto ja liikunta ehkäisevät myös erilaisia sairauksia. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään vuorovaikutustaidot ja sosiaalisen älykkyyden. Se näkyy perheen hyvinvoinnissa ja toimivissa ihmissuhteissa. Ammatillinen osaaminen on työstä nauttimista, tavoitteellista toimintaa, itsensä ja osaamisen kehittämistä sekä työilon kokemista. Henkisen hyvinvoinnin perustana on omien arvojen tunteminen ja niiden mukaan toimiminen. Uskalla olla oma itsesi ja ole rehellinen itsellesi, näin henkinen hyvinvointi voi kohentua. Taloudellinen hyvinvointi on myös keskeinen osa kokonaiskuntoa. Mikäli rahaa ei ole, aiheuttaa se stressiä ja sitä kautta vaikuttaa moniin muihin osa-alueisiin. (Salmimies 2008, 61–62.)

Sydänmaanlakka (2014, 142–143) jakaa itsensä johtamisen vaikuttavat osa-alueet fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen, henkiseen, ammatilliseen ja uudistumiskuntoon. Osa-alueet kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja niiden hallitsemisen päämääränä on kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus (Kuvio 5). Sydänmaanlakan mukaan omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on itsensä johtamisen yksi perimmäisistä tavoitteista. Sen vuoksi pitää osata välillä olla itsekäs. Jos emme kykene pitämään huolta omasta hyvinvoinnistamme ja jaksamisestamme, emme kykene huolehtimaan läheisistämme. Kun johdamme esitettää kokonaisuutta (Kuvio 5), johdamme itseämme tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttaminen on mahdollista. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin avulla kykenemme rakentamaan merkityksellisen ja hyvän elämän.

Wiskari (2014, 67–68) jakaa itsensä johtamisen kokonaisuuden motivaation, käyttäytymisen ja työn vaatimusten osa-alueisiin, joihin kuuluu keskeisesti tietoisuus tekemisestä. Motivaation osatekijöitä ovat itsetuntemus, osaaminen, itsetunto, asenne ja tietoisuus. Käyttäytymiseen kuuluvat aikatietoisuus, ennakointi, intuitio ja asenne. Työn vaatimusten osatekijöitä puolestaan ovat tavoitteet, päämäärät, tulokset ja tärkeysjärjestys.



Kuvio 5. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (mukailtu Sydänmaanlakka; Sydänmaanlakka 2014, 142–143)

Itsensä johtamisen yksi keskeisistä periaatteista on ”Tunne itsesi”. Kehittyminen ja uudistuminen eli kasvu ovat ydinasioita itsensä johtamisessa sekä omien tavoitteiden, visioiden ja unelmien määrittäminen. Kun suunta on selvillä, on perille pääseminen helpompaa. (Sydänmaanlakka 2014, 149.)

### 3.3 Kiire ja ajanhallinta

Yksi työn kehittämisen kohde jo taylorilaisesta tieteellisestä liikkeenjohdosta alkaen on ollut työhön käytetty aika. Tuotannollisessa työssä tehokkuuden ja ajankäytön yhteyttä voidaan pitää suoraviivaisempaan kuin asiantuntijatyössä. Tarkasteltaessa ajankäyttöä asiantuntijatyössä, tulee tarkastella mihin toimintoihin aikaa kuluu eikä yksittäiseen työtehtävään kuluva aikaa. Analyysin kohteeksi voi joutua esimerkiksi työn keskeytykset. (Toikko & Rantanen 2009, 143.) Paju ja Rieki (2019, 103) pitävät kiirettä suhteellisena käsitteenä. Yhteistyötä tekevillä ihmisillä, joilla on erilainen käsitys asioiden kiireellisyydestä voivat helposti turhautua ja heidän välilleen voi syntyä kitkaa. Toisille, jokin asia saattaa olla kiireellinen, kun taas toiselle se ei välttämättä ole ollenkaan kiireellinen asia. Työyhteisössä kannattaa puhua avoimesti siitä, mikä on kiireellistä ja tärkeää. Avoimuus auttaa työn sujuvuudessa ja asioiden aikaansaamisessa.

Alasentien (2013, 24) mielestä kiire voi johtua neljästä eri tekemättömyyden tai tekemisen lajista. Hän jakaa ne seuraavasti: lykkääminen, puuhasteleminen, keskeytykset ja

tekemisen hakeminen. Paju ja Rieki (2019, 103–104) pohtivat kiirettä käsiteltäessä, että on tärkeää tarkastella omaa toimintaa ja sitä, aiheuttaako itse omalla toiminnallaan toisille kiirettä. Kiireen syiksi he nostavat huonon ennakkoinnin töiden suunnittelussa ja itsensä johtamisen heikkouden. Sammaliston (2014, 53–54) mukaan on tyypillistä, että muut varaavat kalenteristasi aikaa ja suuri osa päivästä kuluu puhelinsoittoihin, sähköposteihin vastaamiseen ja palavereissa olemiseen. Tärkeä asia omassa työajanhallinnassa on, että määrää itse omaa ajankäyttöä. Itsemääräämisoikeus on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Kalran ym. (2020, 273) tutkimuksessa ajanhallinta määritellään työlle asetettujen tavoitteiden, niiden priorisoinnin, tehtävien suunnittelemisen ja niiden edistymisen näkökulmasta. Ajanhallinnan onnistuminen on jokaisen yksilön taidoista riippuvainen. Työntekijät, jotka osaavat priorisoida työtehtäviä ja hallitsevat omaa ajankäyttöä erinomaisesti, voivat tehdä työnsä tehokkaasti, tuottavasti, tuloksellisesti ja tavoitteellisesti, vaikka työmäärä olisikin suuri. Gregg (2018, 8) puolestaan näkee onnistuneen ajanhallinnan avulla poistuvan ahdistuneisuuden vielä suurempana tekijänä kuin tuottavuuden kasvamisen.

Asiantuntijatyö edellyttää usein asioihin uppoutumista, paneutumista ja keskittymistä sekä mahdollisuutta tehdä keskeytyksettömästi työtä 2–3 tunnin jaksoissa. Asiaan uppoutumiseen ja flow-tilaan pääsemiseen saattaa kuluu noin 30 minuuttia aikaa. Töiden keskeytykset vievät ajatukset muualle, keskittyminen herpaantuu sekä työtehtävien uudelleen aloittaminen vaikeutuu. Keskeytykset saattavat pahimmillaan pilata koko työpäivän. Asiantuntijoiden on tärkeää suojella keskittymistä vaativien työtehtävien suorittamiseen varattua aikaa. (Paju & Rieki 2019, 153.)

Ajanhallinta on oleellinen tekijä tuloksellisessa itsensä johtamisessa. Ajankäyttöä on foku-soitava oleellisiin asioihin ja vastaavasti pyrittävä minimoimaan epäolennaisiin asioihin. (Bischof & Bischof 2004, 44). Heikon itsensä johtamisen seuraukset näkyvät lisääntyvänä kiireenä, kun taas itsensä johtamisen toimiessa hyvin kiire vähenee (Wiskari 2014, 19). Myös Salmimiehen ja Ruudun (2014) mukaan ajankäyttö on oleellinen osa itsensä johtamista. On tärkeää tutkia ja selvittää, mihin oma aika todellisuudessa kuluu, koska vasta sen jälkeen voi suunnitella ja hallita omaa ajankäyttöä. Asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen on osa menestyksellistä itsensä johtamista. On hyvä pohtia ja päättää mitkä asiat ovat tärkeitä omassa elämässä, niin että ne ovat myös linjassa omien arvojen kanssa. Toiminta, joka on ristiriidassa omien arvojen kanssa, syö voimavaroja ja psyykkistä energiaa. Jatkuva kiire ja riittämättömyyden tunne siitä, että ei ehdi tehdä kaikkea, stressaa ja uuvuttaa. Odottamattomille tehtäville ja asioille kannattaa jättää tilaa rakentamalla oma aikataulu väljäksi. Näin

voi helpottaa myös kiirettä. Kannattaa käyttää aikaa sellaisiin asioihin, jotka ovat omien tavoitteiden mukaisia.

Tiukat aikataulut ja kiire kohdistuvat kaikkiin toimialoihin ja ammatteihin. Aikapainetta voidaan pitää luonnollisena osana elämää, mutta pitkään jatkuneena se voi aiheuttaa terveysongelmia, työperäistä stressiä ja riittämättömyyden tunnetta. Enemmän kiirettä kokevilla ilmenee selvästi enemmän ahdistuneisuutta, väsymystä, unettomuutta ja ärtyneisyyttä, kuin vähemmän kiirettä kokevilla. Myös fyysiset oireet, kuten selkäkipu ja päänsärky ovat tyypillisiä oireita kiirettä kokevilla. Kiireen kokemukseen voidaan vaikuttaa työyhteisön toimintakäytänteitä sekä organisaatiokulttuuria kehittämällä. (Nummelin 2008, 22.) Myös Alasentie (2013, 24) toteaa, että toimintatapoja muuttamalla voidaan helpottaa kiirettä. Etenkin silloin toimintatapojen muutoksesta voi olla apua, jos on tunne, että tekee paljon asioita, mutta ei synny mitään valmista. Paju ja Riekkö (2019, 97) pitävät jatkuvaa kiirettä sekä eri puolelta tulevia pyyntöjä ja vaatimuksia suurimpina esteinä hyvälle työn priorisoinnille. Nykyisessä hektisessä työelämässä usein sorrutaan priorisoimaan sen perusteella millä on näennäisesti kiire ja kuka pitää eniten ääntä omista työtehtävistä. Työtehtäviä priorisoidessa unohdetaan usein niiden vaikuttavuus, merkityksellisyys ja tuottama arvo. Wiskari (2014, 74–75) nostaa esille työtehtävien suorittamisen niiden tärkeysjärjestyksen ja merkityksellisyyden mukaan auttavan oman toiminnan muuttamista tavoitelähtöisempään suuntaan. Yhteen asiaan keskittyminen kerrallaan auttaa myös työsuoritusten loppuun viemisessä ja ajan hallinnassa.

Kiire voi kohdistua ihmiseen ulkopuolelta ja sisäpuolelta. Ulkopuolelta kohdistuvia paineita luovat esimerkiksi jatkuvasti tavoiteltavissa oleminen, kun taas sisäpuolelta tulevia paineita aiheuttaa töiden organisoiminen ja tärkeysjärjestykseen laittaminen. Toisinaan annetaan tehokas vaikutelma kollegoille tai esimiehille, kun ”minullakin on jatkuva kiire”, se miten tuoksellista ja tehokasta toiminta todellisuudessa on, vaatii pohtimista. (Wiskari 2014, 54–56.)

Yli-Kaitalan ym. (2016, 1–3) mukaan ajankäytön ongelmien ratkaiseminen aloitetaan työyhteisö- ja organisaatiotasolta. Ajanhallinta käsitetään kuitenkin usein yksilön vastuulle kuuluvaksi. Organisaation toimintatavat, arvot ja rakenne vaikuttavat asiantuntijoiden tuottavuuteen ja ajankäyttöön. Mikään ajanhallinnan menetelmä ei takaa, että työt saadaan valmiiksi, mikäli työmäärä on liian suuri käytettävissä olevaan aikaan nähden. Ajanhallinnasta on otettava yhteisvastuu organisaatiossa. Asiantuntijatyössä ajankäyttöä voidaan hallita priorisoimalla omia työtehtäviä, tekemällä työtehtävät näkyväksi ja hallitsemalla keskeytyksiä. Paju ja Riekkö (2019, 107) puolestaan toteavat, että on työstettävä ja keskityttävä

asioihin, jotka ovat merkityksellisiä ja tärkeitä, koska kaikilla on rajallinen määrä työtunteja käytössä.

Bischof ja Bischof (2004, 45) nostavat esille johdonmukaisen ajanhallinnan etuina useita erilaisia vaikutuksia:

- suorituskyvyn nouseminen
- järjestelmällisyyden kautta tapahtuva ajan säästämisen
- keskeytysten, häiriöiden, stressin ja hermostuneisuuden poistaminen
- parempi tyytyväisyys ja motivaatio
- onnistumiskokemukset ja päivätavoitteiden saavuttaminen
- tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden tunnistaminen
- keskittyminen olennaiseen
- päivän ja tulevan päivän järjestäminen ja suunnitteleminen
- tyyneys odottamattomien tapahtumien yhteydessä.

Yener ym. (2020) pitävät myös suorituskyvyn nousemista työssä yhtenä tärkeänä tekijänä, minkä vuoksi ajanhallintaa kannattaa harjoitella ja opetella. Suorituskyvyn nouseminen ei ole kuitenkaan automaattista, vaan siihen vaikuttavat yksilöiden kyvykkyys erottaa ensisijaiset työtehtävät, näitä tukevat työt ja kyky priorisoida tällaiset työtehtävät. Työkuorma eri yksilöillä voi olla yhtä raskas, mutta toiset osaavat käyttää aikansa oikealla tavalla tehtävistä suoriutumiseksi. Ajanhallinnalla on vaikutusta myös stressin hallintaan ja työuupumuksen hallitsemiseen. Uupumus voi aiheuttaa kontrollin tunteen häviämistä ja työsuorituksen heikentymistä.

### 3.4 Työn keskeytykset

Työn keskeytyminen määritellään tapahtumaksi, joka keskeyttää odottamattomasti käynnissä olevan työtehtävän tai vie huomion pois meneillään olevasta työtehtävästä (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 13; Puranik ym. 2020, 817). Feldman ja Greenway (2021, 71) toteavat, että keskeytykset ovat arkea eri organisaatioissa ja ne vaikuttavat yksilöiden työntekemisen kokemukseen. Heidän mukaansa työn keskeytykset voivat aiheuttaa turhautumista, ahdistuneisuutta ja ärtymystä. Työn keskeytyksillä nähdään olevan myös vaikutuksia ajankäyttöön, koska keskeytyksen myötä huomio siirtyy toteutettavasta asiasta toiseen.

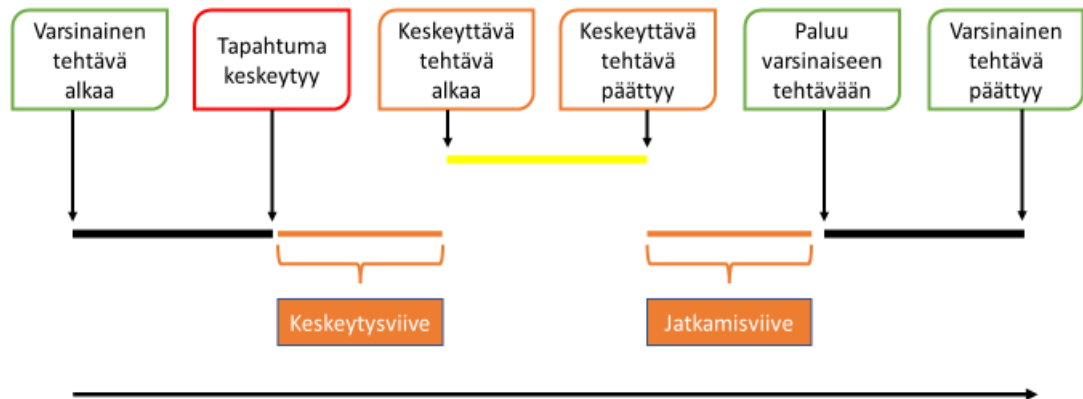
Yli-Kaitala ym. (2016, 20–21) nostavat esille, että katkokset, keskeytykset ja tehtävästä toiseen siirtyminen ovat osa asiantuntijatyön arkea. Keskeytykset ja katkokset vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen, kykyyn keskittyä työhön ja ajanhallintaan. Niillä on haittaavia vaikutuksia etenkin monimutkaisten työtehtävien suorittamiseen. Keskittymistä voidaan

edistää etätöiden ja muiden joustavien työntekevien muotojen avulla. Organisaatioissa on hyvä sopia toimintatavoista ja mahdollistaa työntekijöille myös rauhoitettua aikaa. Työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia voidaan edistää sopimalla yhteisistä pelisäännöistä muun muassa siitä, kuinka nopeasti sähköpostiin odotetaan vastausta. Kalliomäki-Levanto ym. (2016, 12–13) pitävät muutostrendien vaikutuksia yhtenä syynä työn keskeytyksiin. Tällaisia trendejä ovat teknologinen kehitys, tietointensiivisyys, kilpailu, aikarajallisuus sekä työn asiakastarve- ja muutoslähtöisyys. Työn keskeytykset sitovat aikaa ja jatkuvat keskeytykset luovat aikapainetta.

Työn keskeytyksillä on erilaiset vaikutukset eri yksilöihin. Toiset yksilöt vaativat enemmän rauhaa omaan työhön kuin toiset. Työn tekemisen sujuvuutta voidaan edistää tunnistamalla ja antamalla mahdollisuudet työntekijöille valita millaisiin projekteihin he lähtevät mukaan. Sellaiset työt, jotka tukevat omia vahvuuksia, vähentävät työn kuormittavuutta ja samalla kasvattavat yksilön sisäistä motivaatiota. Keskeytysten helpottamiseksi ongelmat on nostettava esille, jotta ne voidaan ratkaista. Tässä myös esimiehellä on keskeinen rooli. Keskeytyksiä aiheuttavia ongelmia on hyvä ratkoa yhdessä työyhteisössä. (Yli-Kaitala ym. 2016, 22–23.) Sammalisto (2014, 23) toteaa, että usein oman työn keskeyttäjänä on työkaaveri. Avotoimistoissa voi olla jatkuvan hälyn ja keskeytysten vuoksi haastavaa tehdä keskittymistä vaativia työtehtäviä. Keskeytyksiä voidaan välttää tekemällä keskittymistä vaativia työtehtäviä muualla, kuin avotoimistossa, kuten kahvilassa tai kotona. Kuulokkeiden käyttäminen voi auttaa työtehtävään syventymisessä, kun ne toimivat samalla merkinä muille työkaavereille, että ei saa häiritä.

Työn keskeytykset aiheuttavat keskittymiselle häiriötä ja uudestaan keskittymistä vaativaan työhön kiinni pääseminen kuluttaa aina energiaa. Työn keskeytyessä voi olla haastavaa saavuttaa sama nopeus- ja suoritustaso, kuin ennen keskeytystä. (Wiskari 2014, 172.) Tunnin työ ilman keskeytyksiä vastaa neljää tuntia töitä keskeytysten kanssa. Keskimäärin työ keskeytyy kahdeksan minuutin välein toimistotyöntekijöillä. (Alasentie 2013, 7.) Työn keskeytykset on työntekeä haittaava ja suurin kiirettä aiheuttava tekijä työpaikoilla. Töiden tekemisen keskeytykset vaikuttavat työtehoon merkittävästi. Tyypillisiä keskeytyksiä aiheuttavia asioita ovat muun muassa kollegat, palaverit, sähköposti, omat ajatukset ja puhelin. (Alasentie 2013, 25–26.) Kalliomäki-Levanto (2016, 13–14) nostavat esille, että keskeyttävän tehtävän ja varsinaisen tehtävän välillä ilmenee keskeytys- ja jatkamisviivettä. Varsinainen keskeyttävä tehtävä aiheuttaa oman viiveen varsinaiseen tehtävään palaamiseen (Kuvio 6). Jatkuvat työn keskeytykset voivat heikentää työhyvinvointia ja työtehtävän suorittamista. Keskeytykset voivat aiheutua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä.





Kuvio 6. Keskeytyksen rakenne (mukailtu Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 14)

Työn keskeytyessä voi kestää yli kaksikymmentä minuuttia, että pääsee takaisin samaan työtehoon kuin ennen keskeytystä. Omat ajatukset ovat aiheuttajana lähes puolessa työn keskeytyksissä. Mieleen tulevia asioita kannattaa kirjata ylös tehtävälistalle, jotta ne eivät häiritse omia ajatuksia sen enempää. Avokonttorissa työskentelyssä voidaan keskeytyksiä helpottaa käyttämällä esimerkiksi kuulokkeita. Usein se toimii muille merkinä työrauhan toiveesta. (Alasentie 2013, 124–126.) Toimistotyöntekijät kokevat jonkinasteisen keskeytyksen noin 3 minuutin välein Kalifornian yliopiston tutkijoiden mukaan. Työn keskeytyessä kuluu aikaa noin 23 minuuttia, että pääsee uudelleen keskittyneeseen tilaan. Uppoutumista vaativissa työtehtävissä toimivilla ei ole varaa menettää jatkuville keskeytyksille tehokasta työaikaa. Yhtenä keinona keskeytyksettömän työajan varjelemisessa, on pitää kalenteri ajan tasalla kalenterivarausten avulla. (Paju & Rieki 2019, 153.)

Keskeytyvän työn seurauksena voi olla positiivisia vaikutuksia. Keskeyttäjän roolissa oleva voi saada tietoa kysytyyn asiaan ja oma työ etenee. Keskeytyksen myötä työn laatu voi parantua, kun vältytään virheiltä sekä yhteistyö kollegoiden kanssa voi kohentua. Toisaalta työn keskeytykset voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia, kuten työajan venymistä, turhautumista, stressiä sekä töiden etenemättömyyttä ja ylimääräistä kuormitusta. (Kalliomäki-Levanto 2016, 16.)

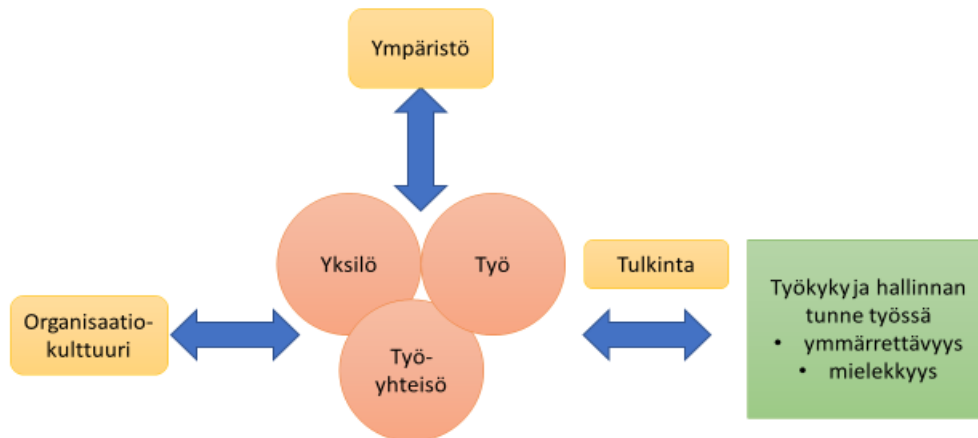
Yli-Kaitala ym. (2016, 27) nostavat esille erilaisia keinoja työn keskeytysten hallitsemiseksi. Etätyöpäivien lisääminen ja kalenterivarausten tekeminen etenkin keskittymistä vaativiin

töihin auttavat työn keskeytysten hallinnassa ja keskittymisessä. Lisäksi keskittymistä voidaan edistää tekemällä tulevista työtehtävistä muistilistoja, jakamalla ajankäyttöön liittyviä ongelmia työyhteisössä, vetäytyä tekemään töitä rauhalliseen huoneeseen, tekemällä keskittymistä vaativia töitä silloin, kun on vireimmillään, välttää sähköpostien lukemista jatkuvasti ja keskittää ne tiettyyn ajankohtaan, jaksottaa töiden tekeminen esimerkiksi 25 minuutin ajanjaksoissa ja sen jälkeen pieni tauko. Keinoja on monia, niitä vain pitää soveltaa omaan työyhteisöön sopivaksi. Erilaiset keinot sopivat eri yksilöille paremmin kuin toiset.

### 3.5 Työkyvyn määritelmä

Työkykyä voidaan kuvailla ihmisen kyvykkyytenä tehdä ja suoriutua työn tekemisestä. Työkyky on yksilöllinen kokemus ihmisen voimavarojen ja työhön liittyvien asioiden kokonaisuudesta. Työkyky vaihtelee jokaisella yksilöllä työuran aikana ja sen arvioiminen itse voi olla toisinaan haastavaa. Työn merkityksellä ja mielekkyydellä on keskeinen vaikutus työkykyyn. (Airila & Scahupp 2020, 7–9.)

Tunteita ei voi käskää, ei myöskään hyvinvointia. Prosessien luominen, joiden lopputuloksena työntekijät tekevät parempaa tulosta ja voivat hyvin, parantaa myös hyvinvointia. (Nummelin 2008, 11.) Työkyky syntyy työn, yksilön ja työyhteisön vuorovaikutuksen tuloksena, ja se on jatkuvasti muuttuva kokemus hyvinvoinnista (Kuvio 7). Hallinnan kokemus lisääntyy työntekijöillä silloin, kun he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä puolestaan ennaltaehkäisee työstressin syntymistä ja edistää työsuoritusta. Vaikka työntekijällä on terveysongelmia tai työ on kuormittavaa, voi työntekijä kokea työkykynsä hyväksi, jos hänellä on mahdollisuus saada tukea työssään. Työkykyä voidaan pitää yksilön omaan arvioon pohjautuvana tulkintana työn vaatimusten ja käytettävissä olevien voimavarojen välisestä suhteesta (Kuvio 7). (Nummelin 2008, 29.) Korkiakangas ym. (2019, 104) kuvailevat työkykyä työntekijöiden voimavarojen sekä työn vaatimusten tasapainona. Se on kykyä tehdä työtä ympäristön, työn ja yksilön välisessä vuorovaikutuksessa. Työkykyä voidaan pitää moniulotteisena käsitteenä. Työkykyä voidaan kuvata, että se on kykyä suoriutua itse työstä.



Kuvio 7. Työkyky ja hallinnan tunne työssä (mukailtu Nummelin 2008, 30)

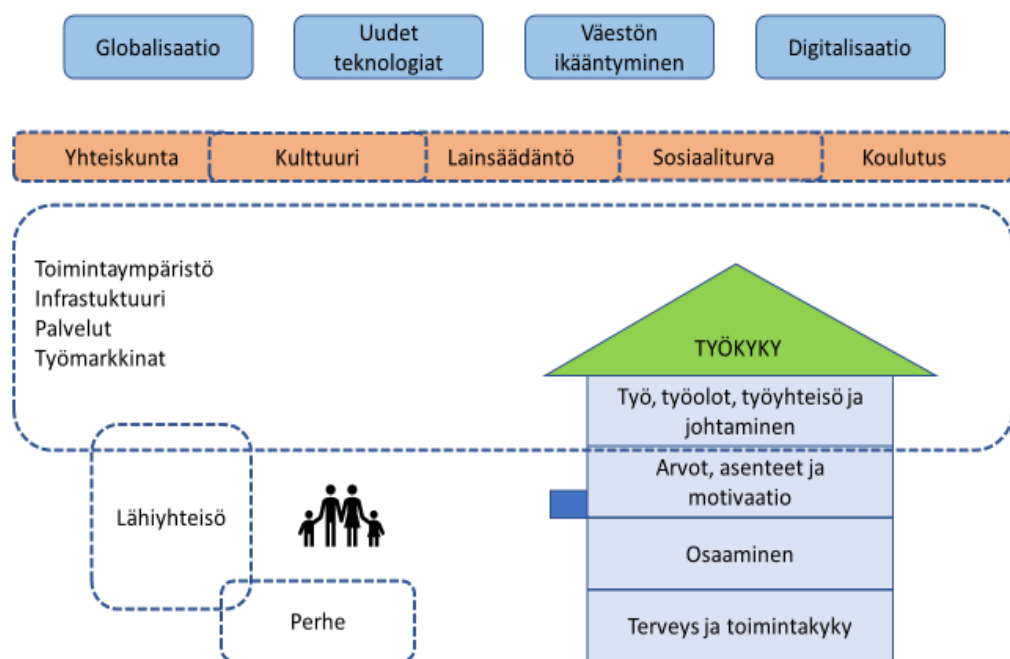
Työn henkiseen kuormittavuuteen on tärkeä kiinnittää huomiota tieto- ja asiantuntijatyössä. Työperäinen stressi voi johtua monista eri syistä, kuten työtavoista, työmäärästä ja työolosuhteista, ihmissuhteista työyhteisössä, työyhteisön tuesta, omasta roolista työyhteisössä tai organisaation muutoksista ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön. (Litchfield ym. 2016, 2.) Airilan ja Schauppin (2020, 10) mukaan yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä vallitseva epäsuhta voivat synnyttää muun muassa turhautumista ja väsymystä. On tärkeää ymmärtää mahdollisen työkyvyn heikkenemisen taustalla olevat syyt, koska muuten saatetaan tehdä vääränlaisia toimenpiteitä. Esimerkiksi työn vaatimusten keventäminen ei toimi ratkaisuna, jos työntekijän osaaminen on jäänyt jälkeen työn kehityksestä. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koko työuran ajan on oleellista työkyvyn kannalta. Työkyvyn tukemiseen on monia keinoja, kuten työn kehittäminen jokaiselle mielekkääksi ja mahdolliseksi. Toisinaan työkyvyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on vaihdettava toisiin työtehtäviin tai työpaikkaan. Ammatillisen kuntoutuksen, työkokeilun tai uudelleen koulutuksen avulla voidaan lisätä työssä jaksamista sekä palauttaa työkykyä ja voimavaroja.

Ilman työkykyä tai työpaikkaa on vaikea kokea työhyvinvointia, ja työkykyä pidetäänkin työhyvinvoinnin perustana (Ilmarinen & Vainio 2012). Litchfield ym. (2016, 9) tutkimuksessa puolestaan todetaan, että eri työyhteisöissä on reagoitu työhyvinvoinnin merkitykseen, mutta siihen panostaminen tarvitsee lisää huomiota. Tietotyön tekemisessä on huomattu työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset työn tuottavuudelle. Myös Ilmarinen (2019, 5) nostaa esille työkyvyn parantavat vaikutukset työhyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen. Hänen mukaansa työkyvyn osa-alue pitäisi olla mukana työmarkkinaosapuolten

neuvotteluissa, sillä työntekijät sekä työnantajat molemmat hyötyvät paremmasta työkyvyn kehittämisestä.

### 3.6 Työkyvyn osa-alueet

Professori Juhani Ilmarisen kehittämä ns. Työkyvyn talo -malli (Kuvio 8) on tutkimuksiin perustuva yhteenveto työkyvyn vaikuttavista tekijöistä. Mallissa työkyvyn vaikuttavat kaikki talon kerrokset ja ne ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kestävä tasapaino työn ja ihmisten voimavarojen välillä mahdollistaa edellytykset hyvälle työkyvylle. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5; Ilmarinen 2019, 2.)



Kuvio 8. Työkyvyn talo -malli (mukailtu Ilmarinen & Vainio 2012, 5; Ilmarinen 2019, 2)

Talon ensimmäisen kerroksen terveys ja toimintakyky pitävät sisällään yksilön psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen terveyden sekä toimintakyvyn. Terveellisillä elintavoilla ja työllä vahvistetaan talon ensimmäistä kerrosta. Mitä vahvempi ensimmäinen kerros on, sitä paremmin se kestää yläpuolella olevien kerrosten aiheuttamaa kuormaa - etenkin ”painavinta ja laajinta” neljättä kerrosta eli työtä. Toinen kerros talossa koostuu yksilön taidoista, tiedoista ja osaamisesta. Kerrosta voidaan kehittää jatkuvasti kouluttautumalla ja lisäämällä ammatillista osaamista jatkuvia työelämän muutoksia varten. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Tämä kerros kuvaa yksilöiden kokemuksia, miten yrityksen arvot ja henkilöstön kohtelu arjessa näkyvät. Yksilön kokemus omaan työhön vaikuttaa kolmannen kerroksen kokemukseen. Työssä koetut positiiviset tai negatiiviset asiat vaikuttavat

kolmannen kerroksen tekijöihin. Mikäli kolmas kerros latautuu positiivisesti, silloin kehittyy ja syntyy työhyvinvointia. Neljäs kerros työkyvyntalossa koostuu työstä. Se pitää sisällään työtehtävät, työympäristön, työn kuormittavuuden sekä johtamisen ja esimiestyön. Työprosessien saaminen tehokkaaksi ja tuottavaksi on johdon vastuulla. Esimiesten vastuulla on kehittää ja tehdä tarpeelliset muutokset työprosesseihin ja järjestelyihin. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5–6.)

Työkyvyn talo -mallissa on kolmannessa kerroksessa parveke, joka antaa näkymän lähiyhteisöön ja perheeseen. Perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat yksilön terveyteen, asenteisiin ja yksilön näkemyksiin. Perheen ja lähiyhteisössä tapahtuvilla asioilla on vaikutusta työntekijän tasapainoon työssä: se joko vahvistuu tai heikentyy. Työkyvyn talo on keskellä toimintaympäristöä, joka vaikuttaa eri työkykyyn vaikuttaviin osa-alueisiin. Etenkin työn kerros on jatkuvassa muutoksessa uusien teknologioiden, globalisoitumisen, väestön ikääntymisen ja digitalisaation vaikutuksista. (Ilmarinen 2012, 5–6.)

## 4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimusstrategia

Kehittämistoiminnan avulla tavoitellaan jotain tehokkaampaa ja parempaa verrattuna aikaisempiin toimintatapoihin tai -rakenteisiin. Keskeisenä kehittämisen elementtinä pidetään tavoitteellisuutta. Lähtökohtana kehittämistoiminnalle voidaan pitää jotain ongelmaa nykyisessä toiminnassa tai tilanteessa. Muutoksessa mennään menneestä kohti tulevaa ja asiat voivat muuttua rakenteellisesti, määrällisesti tai laadullisesti. (Toikko & Rantanen, 2009, 16.)

Toikon ja Rantasen (2009, 97–98) mukaan käyttäjien ja toimijoiden kokemus sekä tarpeet ohjaavat kehittämistoimintaa. Näin voidaan luoda parempia palveluita ja tuotteita. Myös käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan, jolloin osallistumista voidaan pitää eräänlaisena apuprosessina kehittämistoiminnalle. Käyttäjä- ja toimijälähtöisyys tukevat myös tuotteen tai palvelun levittämistä.

Tutkimusstrategiana kehittämishankkeessa noudatettiin toimintatutkimuksen sekä tapaus-tutkimuksen periaatteita. Toimintatutkimus on osallistavaa ja siinä on keskeistä ottaa käytännössä toimivat ihmiset osallisiksi kehittämiseen ja tutkimukseen. Usein yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet hyvin, joten osallistava kehittämismenetelmä soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö ja aktiivinen rooli on keskeistä muutoksessa. Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä saamaan aikaan muutosta ja etsimään ratkaisuja käytännön ongelmiin. Kehittämiskohteena toimintatutkimuksessa voi olla esimerkiksi yhteisön toimintatavat tai itse toimintatilanne. (Ojasalo ym. 2009, 58–59.) Toikko ja Rantanen (2009, 30) toteavat, että toimintatutkimuksessa parannetaan sosiaalisia käytäntöjä. Toimintatutkimuksessa käytäntö ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat, ja se edellyttää useita kokeilevia vaiheita. Kehittämisprosessin aikaiset havainnot ohjaavat tutkimusprosessin etenemistä. Käytännöllisen tiedon tuottaminen on yksi toimintatutkimuksen tavoitteista.

Ojasalon ym. (2009, 52–55) mukaan tapaus-tutkimus soveltuu puolestaan siihen, kun on pyrkimyksenä tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaus-tutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämideoita ja -ehdotuksia. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi prosessi, palvelu, toiminta, yritys tai tuote. Tapaus-tutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään toimintaa yrityksessä tai työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Tapaus-tutkimuksessa lähdetään usein liikkeelle tutkittavasta tai analysoitavasta tapauksesta, eikä pelkästään teoriasta. Aiempiin tutkimuksiin, metodeihin ja teorioihin on hyvä nojata. Tapaus-tutkimusta voidaan hyödyntää

sekä laadullisissa, että määrällisissä tutkimuksissa, ja menetelmänä aineiston keräämiseen soveltuvat esimerkiksi kyselyt, aivoriihityöskentely, havainnointi ja benchmarking.

#### 4.2 Laadullinen tutkimus ja tiedonhankinta

Itsensä johtamisesta ja työkyvystä olevaa teoriatietoa on runsaasti olemassa, joten laadullisen menetelmän käyttäminen on perusteltua kehittämishankkeen tiedonhankinnassa (Ojasalo ym. 2018, 122). Tiedonhankintamenetelminä käytettiin kyselyitä ja työpajaa, joiden avulla pyrittiin saamaan ymmärrystä kehittämistä vaativista osa-alueista.

Kananen (2014, 28) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ymmärrystä ilmiöstä ja usein tutkimuksenkohdetta ei tunneta. Tutkija pyrkii saamaan ratkaisun tutkimusongelmaan käyttämällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja analysoimalla keräämäänsä aineistoa. Kvantitatiivinen tutkimusote etenee vaihe vaiheelta suunnitelman mukaisesti, kun taas laadulliselle tutkimusotteelle on ominaista syklisyys. Myös Alasuutarin (1993, 66) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että kerätään aineistoa, joka tekee monenlaisen tarkastelun mahdolliseksi ja näkökulmaa voidaan vaihtaa. Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen kompleksisuus, ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus.

Laadullista tutkimusta käyttäen kerätään rajatusta tapausjoukosta kohtuullisen paljon tietoa. Tavoitteena on usein selittää tai kuvata tutkittavan kohteen piirteitä ymmärrettävästi. *”Ymmärrys kasvaa runsaista yksityiskohdista ja siitä, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa.”* (Koskinen ym. 2005, 265.) Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat seuraavat: Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa, joissa ihminen on tiedonkeruun instrumenttina. Kun aineiston hankintaan käytetään laadullisia metodeja, kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelman muokkautuu tutkimuksen edetessä. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Laadullinen tutkimus on tutkimuskäytäntönä hyvin joustava, sillä se perustuu avoimille tutkimusongelmille ja tutkimuskysymyksien ajatellaan olevan osana tulosta. Menetelmän joustavuuteen liittyy osana menetelmällinen luovuus. Useimmiten laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tietty joukko henkilöitä tai yksilö kertomaan jotain erityistä, sellaista mikä vaatii tutkittavilta asian pohdintaa tai mikä ei ole kysyttävissä suoraan. Tutkijan tehtävänä on ratkaista miten ja mitä hän kysyy tai miten vastaaja lähestytään niin, että vastaaja saadaan kertomaan se, mitä ei tiedetä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 18.)

Laadullista tutkimusmenetelmää pidettiin oikeana valintana tähän kehittämistutkimukseen sen joustavuuden vuoksi. Kehittämishankkeessa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei tunnettu, joten kehittämishankkeen eteneminen muokkautui prosessin aikana.

Kehittämishanke oli syklisesti etenevä, koska aineistonkeruu ja -analysointi vuorottelivat hankkeen aikana. Näin pyrittiin saamaan ratkaisu tutkimusongelmaan, joka on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Kehittämishankkeessa annettiin aineistolle mahdollisuus yllättää kysymällä ja käsittelemällä asioita, niin että yritys X:n konttorin työntekijät pääsivät avoimesti kertomaan omista näkemyksistään kyselyissä ja työpajassa. Kuten Alasuutari (1993, 64–65) toteaa, tutkimusmenetelmää voidaan pitää huonona, jos se ei anna aineistolle yllätysmahdollisuutta, jos tutkija ei saa hypoteeseja tai asetelmaa korjaavaa palautetta. Tutkimusmenetelmän tulee olla linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Merkitysrakenteita tutkittaessa aineiston tulee olla tekstiä, missä ihmiset pääsevät puhumaan omin sanoin. Tarkoituksena ei ole, että ihmiset valitsevat tutkijan esittämistä vastausvaihtoehdoista omat vastaukset. (Alasuutari 1993, 64–65.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt saavat hyvin vapaamuotoisesti kertoa aihepiiriin liittyvistä kokemuksista ja mielipiteistä aineistonkeruun kautta (Tilastokeskus).

Laadullisessa tutkimuksessa rajoitetaan hankittavan aineiston määrää. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan muotoilla havaintolauseita, jotka koskevat koko aineistoa. Yleensä esille nousevat ”poikkeustapaukset” pakottavat pohtimaan asiaa ja havaintolauseita muotoillaan uudelleen. (Alasuutari 1993, 34–35.)

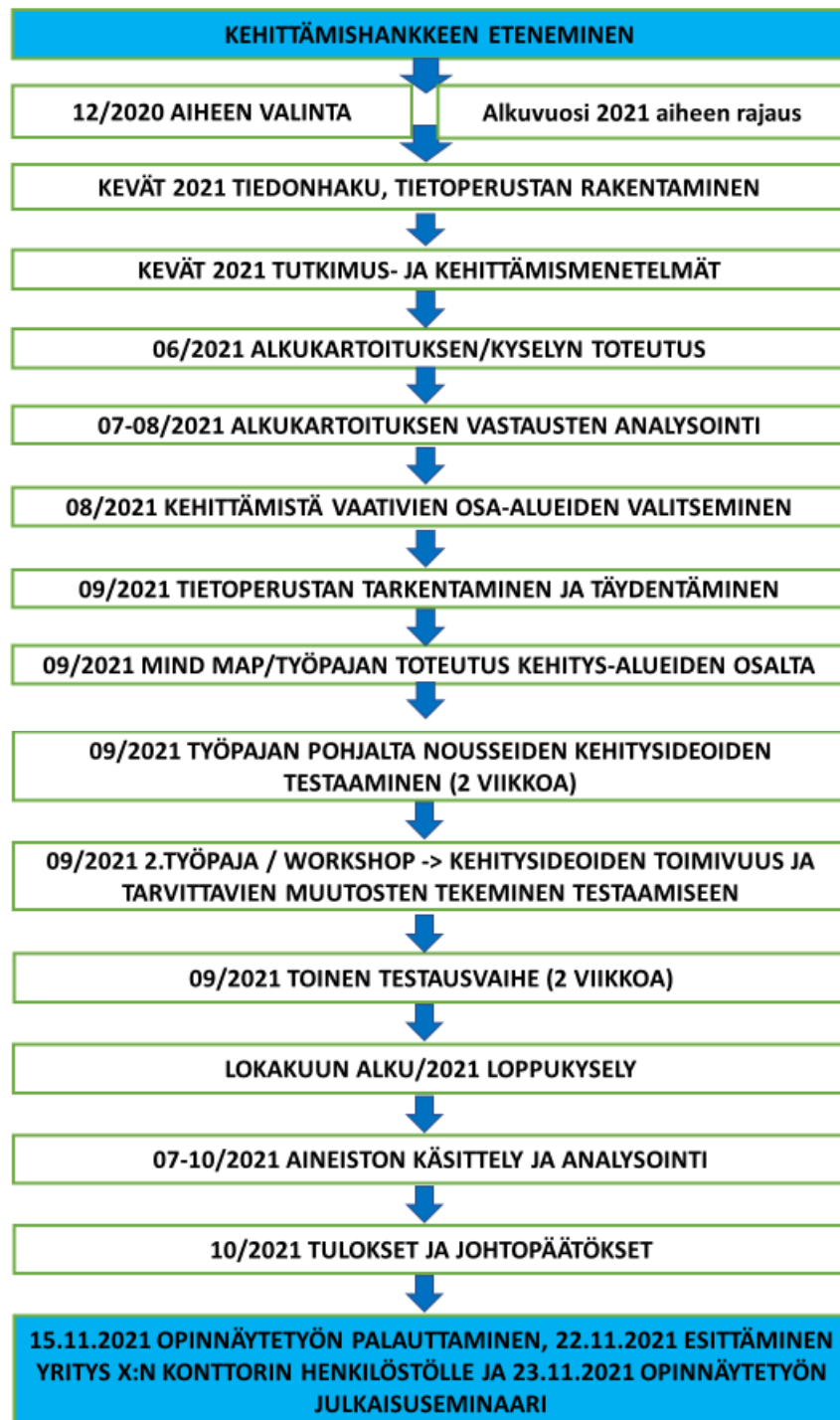
### 4.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen aiheen kartoittaminen ja valitseminen aloitettiin 2020 syksyllä. Pohjana aiheen valinnalle toimi yritys X:n konttorissa toteutettu työympäristökysely. Loppuvuodesta 2020 opinnäytetyön aihe tarkentui ja kehittämishankkeen toteuttamiselle nähtiin tarvetta ja sitä haluttiin lähteä toteuttamaan myös yritys X:n puolesta. Ensimmäiset keskustelut ja tapaamiset aihe-ehdotuksesta järjestettiin yritys X:n konttorissa toimivan lähiesimiehen kanssa loppuvuodesta 2020. Joulukuussa 2020 opinnäytetyön aihe sekä hankkeen tausta, tarkoitus, tavoite ja alustava aikataulu esiteltiin yritys X:n konttorin koko henkilöstölle. Esitys pidettiin osana aamupalaveria, jolloin paikalla oli koko konttorin henkilöstö.

Aiheen hyväksymiseen ja opinnäytetyön toteuttamiseen vaadittiin kohdeorganisaatio X:n henkilöstöosastolta lupa, jota pyydettiin tammikuussa 2021. Opinnäytetyön toteuttamisesta sovittiin alkuvuodesta 2021, jolloin tietoperustan ja tutkimus- ja kehittämismenetelmien kartoittaminen aloitettiin. Lopullinen opinnäytetyötä koskeva yhteistyösopimus allekirjoitettiin yritys X:n ja opinnäytetyön tekijän välillä huhtikuussa 2021. Kehittämishankkeen kyselyt, työpaja ja testaaminen tapahtuvat aikavälillä 6/2021–10/2021. Kehittämishankkeen aikana



pidettäviin palaveriin yläkerran henkilöstö osallistui Skype For Business -sovelluksen kautta. Kehittämishanke eteni kuviossa 9 esitettyjen vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 9. Kehittämishankkeen eteneminen vaiheittain

Tietoperustaan sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmiin tutustumisen jälkeen laadittiin alkukartoitus. Alkukartoituksen kysymykset pohjautuivat teoriaan itsensä johtamisesta ja työkyvystä. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Kesäkuussa 2021 toteutetun kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä osa-alueet nousevat kriittisimmiksi kehittämistä

vaativiksi asioiksi, jotta itsensä johtaminen ja työkyky paranisivat yritys X:n konttorissa. Alkukartoituksen vastausten analysointi ja tulkinta tapahtui heinä- ja elokuussa 2021. Alkukartoituksena toimineen kyselyn yhteenvetoa käytiin läpi konttorin henkilöstön kanssa syyskuun alussa, kun kaikki työntekijät olivat pitäneet kesäloman.

Yhteenvetopalaveri toimi myös työpajan ensimmäisenä vaiheena. Tällöin palautettiin mieleen opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Palaveri motivoi henkilöstöä ideointivaiheeseen, joka toimi osana työpajaa. Koronavirusepidemian vuoksi yritys X:n konttorin henkilöstön työskentely kehittämishankkeen aikana tapahtui kahdessa kerroksessa. Tästä syystä ideointivaihe toteutettiin keräämällä kehitysideoita miellekarttojen avulla. Kehitysideoita kerättiin teemoista, jotka olivat nousseet esille alkukartoituksesta selkeinä kehitettävänä osa-alueina. Teemat, joihin etsittiin ideoita, olivat ”ideoita työn keskeytysten helpottamiseksi” ja ”ideoita ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi”. Kahden kerroksen työskentelystä johtuen miellekartat vaihtoivat paikkaa päivittäin ylä- ja alakerran välillä, niin että molemmat miellekartat olivat yhteensä kaksi päivää ylä- ja alakerrassa. Miellekartoista syntyneet ideat käytiin lähiesimiehen kanssa läpi ja tehtiin alustava valinta, mitä ideoita olisi mahdollista lähteä testaamaan konttorin arjessa. Miellekarttojen ideoista käytiin läpi yhteenveto 10.9.2021 aamupalaverissa, jolloin koko henkilöstö oli paikalla. Aamupalaverissa oli vielä mahdollista nostaa esille ideoita ja ajatuksia, joita voitaisiin testata. Uusia ideoita ei noussut, joten testattavat asiat valittiin yhdessä. Henkilöstölle kerrottiin, miten testaaminen toteutetaan ja henkilöstölle laadittiin sähköposti, jossa oli lyhyet toimintaohjeet, kuinka testausta suoritetaan konttorissa. Kahden viikon jälkeen testaamisen aloittamisesta katsottiin, miten testaaminen on toiminut ja oliko testaamiseen tarvetta tehdä muutoksia. Kuukauden testijakson jälkeen suoritettiin loppukysely, jonka tarkoituksena oli saada tietoa, ovatko testattavat asiat auttaneet työn keskeytyksiin ja ajanhallintaan sekä kiireeseen. Loppukyselyn avulla selvisivät kehittämishankkeen tulokset ja johtopäätökset.

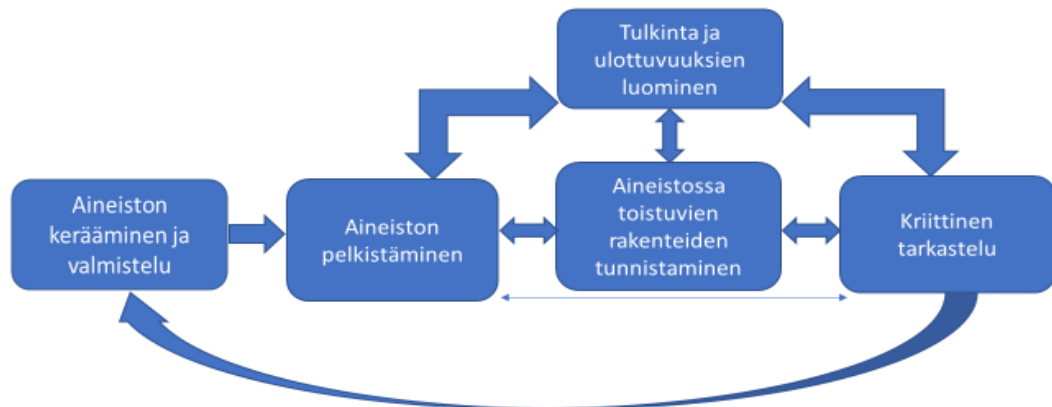
#### 4.4 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Opinnäytetyössä käytettävillä menetelmillä on tarkoitus tuottaa tutkimusongelmaan ratkaisu, joka on totuudenmukainen, luotettava ja uskottava. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla aineistoa saadaan. Useimmiten tutkija kerää aineistoa kyselyjen, haastattelujen tai havainnoinnin avulla. Aineistoa kerätään ilmiön ratkaisemista varten ja sitä käsitellään analyysimenetelmin. (Kananen 2014, 64–65.) Hirsjärvi ym. (2009, 221) puolestaan toteavat, että kerätyn aineiston analysoimista, tulkintaa ja johtopäätöksen tekemistä voidaan pitää tutkimuksen ydinasiana. Tutkijalle selviää usein analyysivaiheessa, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan. On myös mahdollista, että tässä vaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tietoa käsitellään ja tarkastellaan numeroiden avulla, jonka pohjalta saadaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Tutkijan tehtävänä on tulkita ja kuvailla olennainen numerotieto sanallisesti. (Vilka 2007, 14.) Kehittämishankkeessa hyödynnettiin määrällistä menetelmää kyselyiden analysoimisessa. Numeeristen kysymykset olivat tukena avoimille kysymyksille, ja niiden avulla haluttiin tietää esimerkiksi, että kuinka moni työntekijä haluaa jatkaa toimintamallien käyttämistä tulevaisuudessa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruu ja aineiston analysointi vuorottelevat. Tiedonkeruu ja analysointivaiheita voi olla useita, koska laadullisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen määritellä miten paljon ja mitä tietoa tarvitaan. (Kananen 2014, 99.) Ojasalon ym. (2018, 138) mukaan aineiston kerääminen ja sen tarkastelu vuorottelevat aineiston käsittelyssä (Kuvio 10). Kananen (2014, 101) jaottelee aineiston käsittelyn seuraaviin vaiheisiin: yhteismitallistaminen, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Tutkija pyrkii aineistoon perehtymällä löytämään ratkaisun tutkimusongelmaansa tai asettamalleen työn tavoitteelle.

Menetelmätriangulaatiossa käytetään eri tiedonhankintamenetelmiä tutkimusaineiston hankkimiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kehittämishankkeessa oli tarkoitus analysoida ja yhdistää eri menetelmillä saatua aineistoa ja muodostaa saadusta aineistosta kokonaiskäsitys. Näiden pohjalta saatiin käsitys kehitettävistä asioista, joiden pohjalta toimintaa kehitettiin ja luotiin ratkaisumallit. Usean menetelmän käyttäminen lisäsi luotettavuutta. Kehittämishankkeessa noudatettiin kuviossa 10 esitettyä toimintatapaa eri aineistonkeruuvaiheissa. Ensin toteutettiin alkukartoitus, josta saatiin esille kuvion 10 toimintamallilla kehittämistä vaativat teemat. Seuraavassa vaiheessa kehittämistä vaativia teemoja työstettiin työpajamenetelmän avulla, jonka pohjalta nousseita kehitysideoita lähdettiin testaamaan yritys X:n konttorissa. Testausvaiheen jälkeen toteutettiin loppukysely. Näiden vaiheiden pohjalta saatiin riittävästi aineistoa, jotta tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu.



Kuvio 10. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukailtu Ojasalo ym. 2018, 138)

### Kysely menetelmänä

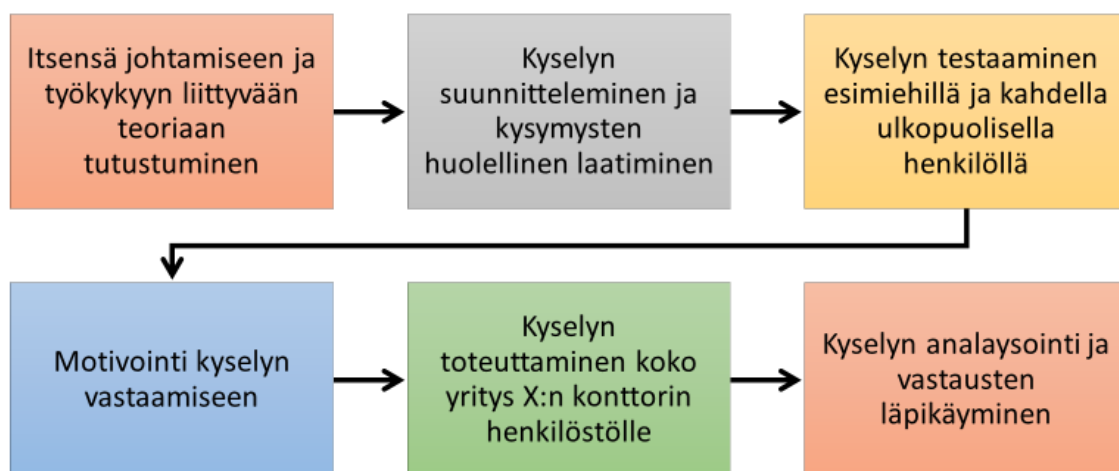
Hirsjärven ym. (2009, 193 ja 195) mukaan yksi keskeinen tapa kerätä aineistoa on kyselyn toteuttaminen. Kysely menetelmänä säästää tutkijan aikaa ja vaivaa ja lisäksi se on tehokas. Kysely on kustannustehokas tapa toteuttaa aineiston keräämistä. Vastaukset tallentuvat ja ovat analysoitavissa tietokoneella. Kyselytutkimukseen liittyy muun muassa seuraavia heikkouksia: miten vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he vastanneet rehellisesti, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta ja miten vastaajat ovat perehtyneet asiaan, johon kysymyksiä esitetään. Kyselyn laatiminen vaatii aikaa, tietoa ja taitoa tutkijalta, ja toisinaan myös vastausten määrä jää alhaiseksi. Myös Ojasalo ym. (2018, 121) toteavat kyselyn olevan menetelmänä tehokas ja nopea tapa kerätä tietoa suurelta joukolta.

Kysely sopii hyvin kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen sekä saavutettujen tulosten arviointiin. Kyselyn avulla voidaan isolta joukolta kysyä samaa asiaa samalla tavalla. Kyselyn suunnittelussa on hyvä pohtia mitä tietoa kyselyllä halutaan. Kyselyn on hyvä pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan. Kysymysten laatiminen ymmärrettäväksi ja yksiselitteisiksi on tärkeää, niin että niihin on helppo vastata. (Ojasalo ym. 2009, 41.) Pakkisen (2012, 216–218) mukaan ensimmäinen vaihe sähköisen kyselylomakkeen luomisessa on muotoilla halutut tiedot kysymyksiksi. Kysymysten laatiminen ymmärrettäväksi ja yksiselitteisiksi on tärkeää, jotta vastaajien kesken voidaan saada vertailukelpoista tietoa.

Kyselyissä voidaan kysyä monia asioita ja se on yksi eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä tutkimuksissa. Kyselyitä voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, muun muassa internetissä täytettävillä kyselyillä, joissa vastaajat itse täyttävät lomakkeen tai postitse lähetettävillä kyselylomakkeilla. Kyselyitä voidaan toteuttaa kasvokkain tai puhelimitse, joissa haastattelija täyttää kyselylomakkeen. Tiedonkeruutekniikka vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja mitkä tekijät vaikuttavat vastauksiin sekä tulosten luotettavuuteen. Kyselyn laatiminen on vaikeaa tai lähes mahdotonta, jos tutkittavasta ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa. Ellei aiempaa tietoa ole riittävästi on syytä harkita, että soveltuuko laadullisten menetelmien käyttö tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2018, 121–122.)

Kyselyn avulla osallistutetaan työntekijöitä ja saadaan selville heidän ideoitaan ja mielipiteitään. Ilman työntekijöiltä tulevia näkemyksiä, työyhteisöä on haastavaa kehittää tehokkaaksi ja hyvinvoivaksi. Kyselyn tulosten avulla voidaan edesauttaa ja parantaa työhön liittyvää rakentavaa keskustelua. (Kauranen ym. 2011, 16.) Sähköisen kyselyn avulla on usein helpompi saada vastauksia suurelta joukolta, kuin perinteisen lomakekyselyn avulla. Sähköisissä kyselyissä ei myöskään tarvitse rajata vastaamisen pituutta. Sähköinen kysely soveltuu, kun sähköpostiosoitteet ovat saatavilla. Sähköisesti vastatuissa kyselyissä saadaan vastakset tekstimuodossa, jolloin niitä ei tarvitse erikseen kirjoittaa uudelleen eli litteroida analyysia varten. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 22.)

Kyselyn laatiminen ja toteutus eteni kuviossa 11 esitettyjen vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 11. Kyselyn toteutuksen vaiheet

Kehittämishankkeessa kysely toteutettiin sähköistä Webropol-kyselytyökalua käyttäen. Webropolin avulla tehtävään kyselyyn päädyttiin, koska kaikkien kyselyyn osallistujien

sähköpostiosoitteet olivat tiedossa. Kysely lähetettiin kaikille yritys X:n konttorin 17 työntekijälle, joten kohtuullisen laajan jakelun vuoksi sähköisen kyselyn toteuttaminen oli järkevää. Sähköisesti toteutettu kysely helpotti myös vastausten käsittelyä ja analysoimista. Ennen kyselyn laatimista perehdyttiin teoriaan itsensä johtamisesta ja työkyvystä. Kyselyn kysymykset pohjautuivat teoriasta esiin nousseisiin osa-alueisiin. Kyselyn tarkoituksena oli saada selville ja ymmärtää itsensä johtamiseen ja työkykyyn liittyviä ongelmakohtia, jotka vaativat kehittämistä. Näitä esiin nousseita teemoja lähdettiin kehittämishankkeessa kehittämään ja parantamaan. Kyselyprosessin laatiminen suunniteltiin huolellisesti. Kaurasen ym. (2011, 36) mukaan kyselyissä on olennaista saada tarpeeksi vastauksia. Vastausprosentin tulisi olla vähintään 60 prosenttia, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana ryhmän kokemuksista. Kehittämishankkeessa suoritettujen alkukartoituksen vastausprosentti oli 94,1 prosenttia, joten vastausten määrää voidaan pitää erinomaisena ja siltä osin ryhmän kokemuksia voidaan pitää luotettavina. Vastausaktiivisuuden lisäämiseksi pidettiin motivointipalaveri ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista, jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus, mitä kyselyllä tavoitellaan ja miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää. Tällä motivointipalaverilla oli varmasti positiivinen vaikutus erinomaiseen vastausprosenttiin sekä vastausten laatuun.

### **Kyselyn rakenne**

Kyselyt voivat olla avoimia tai strukturoituja osittain tai kokonaan. Kyselyn laatimiseen vaikuttaa se, millaista tietoa kyselyn avulla pyritään saamaan. Strukturoidussa kyselyssä tutkijan tulee tunnistaa hyvin tutkimuskohteensa. Näin pystytään laatimaan oikeanlaisia ja mielekkäitä kysymyksiä ja ymmärtämään tapaa, jolla kysely rajaa näkökulmaa ilmiöön. Avointen ja strukturoidun kyselyn laatimiseen vaikuttaa, millaista tietoa tarvitaan. Avointen kyselyrakenteiden ja kokeilevampien kysymysmuotojen hyödyntäminen on suositeltavaa, kun haetaan suunnittelun tai ideoinnin avuksi pohjatietoa ilmiöstä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 35–36.) Kyselyissä kysytään asioista pääsääntöisesti kohtuullisen tarkasti. Kysymyksen laatimisessa on hyvä käyttää selkeitä, täsmällisiä ja tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen selkeys ja pituus ovat vastaajien ja tiedon tallentajalle tärkeitä seikkoja. Kyselyyn vastaamiseksi ei saisi ylittää 15–20 minuutin kestoja. Kysymysten looginen järjestely on tärkeää kyselyyn vastaamisen kannalta. (Tietoarkisto.)

Kehittämishankkeessa kyselyn laatiminen pohjautui aiempaan teoriaan itsensä johtamisesta ja työkyvystä. Kyselyssä käytettiin kysymyksiä, jossa oli valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoimia kysymyksiä. Sellaisia kysymyksiä, joissa oli vastausvaihtoehto, seurasi avoin kysymys, koska kyselyssä haluttiin ymmärtää tutkimusongelmaan vaikuttavia asioita. Näin myös vastauksiin saatiin merkitystä ja syvyyttä. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä ymmärryksen kasvattamiseksi.

Kysymysten asettelulla pyrittiin saamaan ymmärrystä itsensä johtamisen ja työkykyyn vaikuttavista ongelmakohtista.

Kauranen ym. (2011, 18–21) toteavat, että kysely kannattaa laatia huolellisesti ja miettiä kysymykset tarkkaan. Näin vältetään siltä, että ei tiedetä mitä kysymys itsessään mittaa. Toisinaan voi käydä niin, että mitataan asioita, jotka eivät ole työyhteisön kehittämisen kannalta keskeisiä. Lomakkeen sisältö ja kyselyprosessi kannattaa miettiä huolellisesti ja sille on hyvä olla teoreettinen pohja. Muuten voi käydä niin, että tulosten tulkinnasta voidaan tehdä harhaanjohtavia johtopäätöksiä. Kyselyn tavoitteiden ja tarkoituksen tulee olla kaikkien tiedossa, koska muuten voi syntyä ristiriitaisia odotuksia ja näkemyksiä siitä, mitä kyselyllä tavoitellaan. Negatiivisten tulosten käsittely on myös tärkeää ja kehittämistoimia on hyvä liittää kyselyyn. Jos näitä ei liitetä kyselyyn, vaikutukset saattavat olla negatiivisia ja henkilöstö turhautuu ja pettyy. Tiedon käsittely ja kerääminen vaikuttavat koko prosessiin. Organisaation sisällä toteutettavat kyselyt voivat herättää epäilyksiä tietojen luottamuksellisuudesta.

Kyselyn alussa on suositeltavaa kysyä helpompia kysymyksiä ja sijoittaa loppuun vaikeimmat kysymykset. Kyselyn etenemisen on hyvä tapahtua loogisesti ja eri asiakokonaisuudet käsitellään omina ryhminä teemoittain. Kyselyn sanastossa on syytä välttää vaikeaa sanastoa. Avointen kysymysten antavat kattavasti informaatiota, mutta usein vastausprosentti pienenee. Sen vuoksi on hyvä käyttää muitakin kysymystyyppejä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Avointen kysymysten käyttäminen strukturoitujen kysymysten yhteydessä antaa vastauksille uusia merkityksiä ja syvyyttä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 37.)

Ennen kyselyä toteutettavassa motiivintalaverissa korostettiin henkilöstölle, että kysely on täysin anonyymi. Tällä tavoin pyrittiin parantamaan kyselyyn vastaamista ja luottamusta. Anonymiteetti oli myös kirjattu saatekirjeeseen. Toteutetussa kyselyssä oli kokonaisuudessaan kaksikymmentä kysymystä, joista yhdeksässä kysymyksessä oli valmiita vastausvaihtoehtoja sekä yksitoista avointa kysymystä, joihin vastaajat pääsivät kertomaan omin sanoin kysytyistä asioista. Avointen kysymysten käyttäminen oli tarkoituksenmukaista, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin ymmärtää kriittisiä ongelmakohtia. Kaikki kysymykset olivat pakollisia. Kyselyn alkuun laadittiin muutamia helpompia kysymyksiä ja loppuun oli painotettu enemmän avoimia kysymyksiä, jotka vaativat vastaajilta enemmän pohtimista. Kyselyssä käytettiin esimerkiksi seuraavanlaista kysymysten asettelua (Liite 1):

*Kysymys 4. Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat sinun tunnetta työssäsi. Numerointi tärkeysjärjestyksessä (1=tärkein, 2=toiseksi ja 3=kolmanneksi).*

Tällaista kysymystä seurasi tarkentava avoin vastauskohta:

*Kysymys 5. Perustele miksi edelliseen kysymykseen valitsemasi asiat kuvaavat tunnetta työssäsi.*

Kyselyssä haluttiin avointen kysymysten avulla ymmärtää yritys X:n henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä, jotta tutkimusongelmaa päästiin ratkaisemaan. Alla esimerkkejä avoimista kysymyksistä:

*Kysymys 9. Mitkä asiat mielestäsi edistävät työssäsi suoriutumista? Listaa vähintään kaksi asiaa.*

*Kysymys 10. Mitkä asiat mielestäsi haittaavat työssäsi suoriutumista? Listaa vähintään kaksi asiaa.*

*Kysymys 20. Mitkä asiat tekevät sinut onnelliseksi työpaikalla?*

Kysymyksiä jaksotettiin kyselyn laatimisessa, niin että avoimia kysymyksiä oli peräkkäin enintään kolme, joiden jälkeen tuli kysymys, jossa oli vastausvaihtoehdot.

### **Kyselyn testaaminen**

Kyselyitä on hyvä testata niin, että testaajat arvioivat kyselyn etenemistä, ymmärrettävyyttä ja kattavuutta. Kyselyn lyhyenä ja informatiivisena pitämiseksi on syytä miettiä, mitkä asiat ja kysymykset ovat tutkimusongelman kannalta keskeisiä. Kyselyä laatiessaan on tutkijan syytä pohtia, kuinka hän tulkitsee vastauksia. Hyvässä kyselyssä kysymyksillä on keskinäinen suhde ja niiden avulla rakennetaan tulkintaa tutkimusongelmaan. Kyselyssä on hyvä laatia vastaajille kirje, jonka avulla johdatellaan vastaajia itse kyselyyn. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 39–40.) Ojasalo ym. (2018, 133) myös toteavat, että saatekirjeen laatimisella on oleellinen merkitys kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirjeen avulla vastaajalle selviää, mistä on kyse ja hän voi päättää osallistuuko tutkimukseen. Saatekirjeen avulla kasvatetaan vastausmotivaatiota ja herätetään luottamusta.

Avoimien kysymysten käyttämiselle kyselyissä tulee olla painava syy ja niitä käytetään harviten osana kyselyä. Avoimiin kysymyksiin on usein haastavaa saada vastauksia, ja niistä saatu informaatio ei välttämättä täytä tutkijan odotuksia. Avointen kysymysten käyttämiselle on kuitenkin perusteita, jos vastaajajoukko on aktiivista ja kantaa ottavaa. Kysymyksistä kannattaa laatia mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Kyselylomakkeen testaaminen etukäteen on välttämätöntä ennen sen levittämistä. Lomakkeen luetuttaminen ohjaajalla ja muilla alaa tuntevilla henkilöillä on suositeltavaa, jonka jälkeen voidaan tehdä vielä tarvittavat muutokset. (Ojasalo ym. 2018, 132–133.)



Ennen kyselyn toteuttamista yritys X:n konttorissa kyselyä testattiin neljällä eri testihenkilöllä. Ensimmäisen testikierroksen jälkeen korjauksia tehtiin kysymysten asetteluun niiden ymmärrettävyyden parantamiseksi. Toisen testikierroksen jälkeen käytiin esimiehen kanssa kysymykset läpi ja niihin tehtiin pieniä tarkennuksia. Testihenkilöinä toimivat kaksi täysin ulkopuolista henkilöä, joita pyydettiin arvioimaan kysymysten ymmärrettävyyttä, kyselyn loogisuutta ja kestoja kyselyyn vastaamiseen. Lisäksi testihenkilöinä toimivat toisella testauskierroksella kaksi yritys X:n esimiestä. Jokaisella testihenkilöllä vastausaika pysyi 15–20 minuutin välissä. Kyselyyn laadittiin saatekirje, jossa kerrottiin, mikä on kyselyn tarkoitus, mihin se liittyy, milloin kyselyyn vastataan ja kauanko kyselyyn vastaaminen kestää.

### **Kysely aineiston käsittely ja analysointi**

Tavallisimpia analyysimenetelmiä laadullisen aineiston käsittelyssä ovat tyypittely, teemoittelu, diskurssianalyysi, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi. Analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti selittämiseen ja ymmärtämiseen. Analyysitavan valitseminen on järkevää valita niin, että tutkimustehtävään tai ongelmaan saadaan vastauksia. Aineistoon tutustuessa ja teemoitellessa sitä tutkija tekee jo alustavia valintoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Laadullisen tutkimuksen perinteissä voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää teoreettisena kehyksenä ja se voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat usein tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 91.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) mukaan sisällönanalyysin etenee seuraavasti: ensin on päätettävä mikä aineistossa kiinnostaa ja tehdään siitä vahva päätös. Sen jälkeen aineistosta erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen. Asiat, jotka eivät sisälly kiinnostuksen kohteeseen jätetään tutkimuksesta pois. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen aineisto tyypitellään, luokitellaan tai teemoitetaan. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto.

Kyselyn käsittelyä ja aineiston analysointia toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) esittämien vaiheiden mukaisesti. Kyselyn analysoinnissa etsittiin kriittisimpiä ongelmakohtia itsensä johtamiseen ja työkykyyn liittyen. Aineiston käsittelyä toteutettiin ensin niin, että kyselyn vastaukset tulostettiin Webropol -työkalusta paperisena. Vastauksista etsittiin kiinnostavia asioita alleviivaamalla ne värikkäällä tussilla. Tämän jälkeen kiinnostavat ja samankaltaiset asiat koottiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla erilleen muusta aineistosta. Tässä vaiheessa alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia taulukon 1 mukaisesti. Tämän jälkeen suoritettiin pelkistetyistä ilmauksista teemoittelu taulukon 2 mukaisesti.

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETYT ILMAUKSET
<b>MITKÄ ASIAT VAIKUTTAVAT SIIHEN TUNNETKO ITSESI ENERGISEKSI TULLESASI TÖIHIN?</b>	
"Hyvin nukuttu yö"	Lepo
"Minusta on mukava tulla töihin. Pidän työstäni ja työkavereista. Yritän huolehtia aktiivisesti omasta jaksamisestani elämäntavoillani"	Mukava tulla töihin, työkavereiden merkitys ja elämäntavoista huolehtiminen
"Hyvin nukkutut yöunet ja terveellinen aamupala"	Uni ja ravinto
<b>MILLAINEN TUNNE SINULLA ON TYÖSSÄSI PERUSTELUITA (KIIREINEN, AMMATTITAITOINEN JA TUNNOLLINEN NOUSIVAT ENITEN, JOTKA KUVAAVAT TUNNETTA TYÖSSÄSI?)</b>	
"Töitä on paljon ja tyytymättömyys kuvastaa tilaa organisaation atk-kehitykseen."	Töitä on paljon ja järjestelmät eivät ole nykyaikaisia
"Töitä on paljon ja ne kuormittavat paljon. Olen kuitenkin osittain tyytyväinen työhöni."	Töitä paljon ja ne kuormittavat, tyytyväisyys työhön
"Konttorilla on yleensä aina kiire. Varsinkin nyt kesälomien aikaan useampi kanava ruuhkautuu ja työt kasaantuvat. Vaihtelevat työtehtävät ja asiakastapaamiset antavat energiaa työntekoon. Kaikista tyytyväisin olen ilmapiiriin ja työtovereihin, joilta uskaltaa kysyä apua."	Kiireen hallitseminen, työn vaihtelevuus antaa energiaa sekä työilmapiiri ja työkaverit
"Tykkään tehdä työtäni, mutta kuormitus laskee työtehoa. Asiakaskontakteille haluaisin lisää aikaa. Kuormitus syntyy monimutkaisista prosesseista ja liiasta ulkoistamisesta"	Työstä pitäminen, prosessit monimutkaisia ja ne eivät tue työtä
"Vaatimukset työn suorittamisesta kasvavat, mutta prosessit eivät tue tätä. Turhauttavaa itse työntekijälle että kollegalle."	Työnvaatimukset, prosessit eivät tue työn tekemistä
<b>TYÖN TEKEMISEN YLEISFIILIKSEEN VAIKUTTAVIA ASIOITA?</b>	
"Välittömät työkaverit. Se että oppii uusia asioita päivittäin"	Työkavereiden merkitys ja uusien asioiden oppiminen
"Tehtäviä täytyy tehdä tarkemmin ja tarkemmin"	Työt vaativat tarkkuutta
"Keskeneräiset työt, aika ei riitä kaikkeen"	Töiden hallitseminen ja ajanhallinta
"Kiire ja keskeneräiset työt"	Kiireen ja töiden hallitseminen
<b>MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI EDISTÄVÄT TYÖSSÄSI SUORIUTUMISTA?</b>	
"Rakentava palaute johdolta, motivoivat työtehtävät, työtehtävien kohtuullinen määrä, oma rauha, kollegoiden tuki, tarvittava unensaanti, tilanne kotona/vapaa-ajalla"	Palautteen saaminen, työtehtävien hallitseminen, oma rauha ja tasapaino työ- ja vapaa-aikana
"Työrauha, ei keskeytyksiä. Aikataulutusta"	Työrauhan edistäminen ja aikatauluttaminen

(jatkuu)

Taulukko 1. Avointen kysymysten aineiston pelkistäminen (jatkuu)

"Ennakointi ja aikatauluttaminen. Tulevia työtehtäviä kannattaa aina edistää, kun tulee suvantohetki, jotta homma on jo valmistelussa, kun se pitää suorittaa. Ajan varaaminen kalenterista eri hommiin on ehdotonta, koska kaikenlaista pientä "säälää" tulee tasaisena virtana vastaan ja näiden ei saa antaa pysäyttää tärkeiden hommien valmistumista."	Työn aikatauluttaminen ja ennakointi
"Rauhallinen työtila, kun saa tehdä asian kerrallaan ja loppuun asti"	Työrauhan edistäminen ja töiden loppuun saattaminen
<b>MITKÄ ASIAT MIELESTÄSI HAITTAAVAT TYÖSSÄSI SUORIUTUMISTA?</b>	
"Rauhaton työskentelytila esim. puhelin/ muut äänet, kiire, tiukat deadlinet, joskus henkilökohtaiset asiat, ei ehdi syömään."	Rauhaton työskentelytila, ulkoisten häiriötekijöiden vaikutus
"Keskeytykset. Monta asiaa pitää hoitaa samaan aikaan"	Keskeytysten ja töiden hallitseminen
"keskeytykset ovat myrkyä, niitä on edelleen liikaa työpäivän aikana"	Keskeytysten vähentäminen ja hallitseminen
"Häly ja jatkuvat keskeytykset"	Keskeytysten vähentäminen
<b>MITKÄ ASIAT ANTAVAT ONNISTUMISEN TUNTEEN TYÖSSÄSI?</b>	
"Onnistumiset asiakkaiden kanssa. Deadlineissa pysyminen."	Tyytyväiset asiakkaat ja aikataulussa pysyminen
"Tyytyväinen asiakas, kollegan "kehut"/kiitos ja yksinkertaisesti jos saa tehtyä haastavan työtehtävän kunnialla loppuun."	Tyytyväiset asiakkaat ja palautteen saaminen
"Kun saan jotain valmiiksi ja ajoissa"	Töiden hallitseminen
"Tyytyväiset asiakkaat, oikeanlaiset ratkaisut asiakkaille ja jonkun hankalan casen selvittäminen tai ratkaiseminen."	Tyytyväiset asiakkaat ja töiden saattaminen loppuun
<b>MITKÄ ASIAT AIHEUTTAVAT KIIREEN TAI KIIREEN TUNTEEN?</b>	
"Nopeasti muuttuvat tilanteet. Asiakkaiden kiireelliset toimeksiannot."	Muuttuvat tilanteet ja asiakkaiden kiireelliset toimeksiannot
"Monta asiaa kesken samaan aikaan, keskeytykset työssä, soiva puhelin"	Päällekkäiset tehtävät, keskeytykset työssä
"Akuutit asiakastarpeet, kun on jo valmiina paljon tehtäviä töitä. Se, että jos ei ole itse kalenteroinut tarpeeksi hyvin tulevan tai tulevien viikkojen töitä. Se, että kaikki kiireen aiheuttavat tekijät eivät ole omissa näpeissä"	Päällekkäiset tehtävät, kiireelliset pyynnöt, aikatauluttamisen puute
"Monta työtehtävää samaan aikaan päällä ja tietää että niitä ei saa nopeasti tehtyä."	Päällekkäiset työtehtävät

(jatkuu)

Taulukko 1. Avointen kysymysten aineiston pelkistäminen (jatkuu)

"Kun olen tekemässä jotain työtehtävää tai on sisäinen koulutus, niin tulee toisesta tai useammasta kanavasta kiireisiä pyyntöjä. Hyppääminen työtehtävästä toiseen, jos se tapahtuu useamman kerran eri tehtävien välillä, jolloin myös useampi tehtävä jää kesken. Mielelläni suoritan tehtävät loppuun."	Kiireelliset pyynnöt eri kanavista, työtehtävästä toiseen hyppääminen keskeyttää työtä
"Työn alla ollessa esimerkiksi useampi iso, prioriteetti tapaus, mutta näihin keskittymisen keskeyttää toissijaiset tehtävät, jotka on pakko tehdä"	Työn keskeytykset
<b>MITKÄ ASIAT TEKEVÄT MINUT ONNELLISEKSI TYÖPAIKALLA?</b>	
"Hyvät kollegat. Se, että minulla on merkittävä osa työyhteisössä. Se, että minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni. Se, että minua arvostetaan."	Kollegat, arvostus osana työyhteisöä, mahdollisuus kehittyä
"Hyvä työilmapiiri ja mukavat asiakkaat."	Työilmapiiri ja asiakkaat
"Onnistumisen tunne, kun saa työt ajallaan tehtyä."	Onnistumiset ja aikataulussa pysyminen
"Työkaverit, hyvä fiilis ja yhteiset onnistumiset"	Työkaverit ja onnistumiset yhdessä
"Mukavat asiakkaat, onnistuneet kaupat, tekemisen fiilis."	Asiakkaat, onnistumiset ja tekeminen
"Onnistumisen tunne, kun saa työt ajallaan tehtyä."	Onnistumiset ja sopiva työkuorma

Taulukko 1. Avointen kysymysten aineiston pelkistäminen

Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta sanotaan, ja se on hieman luokituksen kaltaista. Teemoittelun avulla laadullista aineistoa ryhmitellään ja pilkotaan aihepiireittäin. Aineistosta etsitään teemoja eli aiheita ryhmittelyn jälkeen. Pyrkimyksenä on etsiä aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyä teemaa. Tutkijan on hyvä tässä vaiheessa selvittää itselleen, että onko hakemassa aineistosta erilaisuutta vai samankaltaisuutta. Aineistosta voidaan hakea tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa tai kirjoittaa vastauksista yksi tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Taulukossa 2 on esitetty alkuperäisistä ilmauksista muodostetut pelkistetyt ilmaukset ja samankaltaisista ilmauksista on muodostettu teemat.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ESILLE NOUSSEET TEEMAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mukava tulla töihin, työkavereiden merkitys ja elämäntavoista huolehtiminen</li> <li>• Töitä on paljon ja järjestelmät eivät ole nykyaikaisia</li> <li>• Töitä paljon ja ne kuormittavat, tyytyväisyys työhön</li> <li>• Työstä pitäminen, prosessit monimutkaisia ja ei tue työtä</li> <li>• Kiireen hallitseminen, työn vaihtelevuus antaa energiaa sekä työilmapiiri ja työkaverit</li> <li>• Työnvaatimukset, prosessit eivät tue työn tekemistä</li> <li>• Töiden hallitseminen ja ajanhallinta</li> <li>• Kiireen ja töiden hallitseminen</li> <li>• Työrauhan edistäminen ja aikatauluttaminen</li> <li>• Työn aikatauluttaminen ja ennakointi</li> <li>• Työrauhan edistäminen ja töiden loppuun saattaminen</li> <li>• Rauhaton työskentelytila, ulkoisten häiriötekijöiden vaikutus</li> <li>• Keskeytysten ja töiden hallitseminen</li> <li>• Keskeytysten vähentäminen ja hallitseminen</li> <li>• Keskeytysten vähentäminen</li> <li>• Tyytyväiset asiakkaat ja aikataulussa pysyminen</li> <li>• Tyytyväiset asiakkaat ja palautteen saaminen</li> <li>• Töiden hallitseminen</li> <li>• Tyytyväiset asiakkaat ja töiden saattaminen loppuun</li> <li>• Muuttuvat tilanteet ja asiakkaiden kiireelliset toimeksiannot</li> <li>• Päällekkäiset tehtävät, keskeytykset työssä</li> <li>• Päällekkäiset tehtävät, kiireelliset pyynnöt, aikatauluttamisen puute</li> <li>• Päällekkäiset työtehtävät</li> <li>• Kiireelliset pyynnöt eri kanavista, työtehtävästä toiseen hyppääminen keskeyttää työtä</li> <li>• Työn keskeytykset</li> <li>• Kollegat, arvostus osana työyhteisöä, mahdollisuus kehittyä</li> <li>• Työilmapiiri ja asiakkaat</li> <li>• Onnistumiset ja aikataulussa pysyminen</li> <li>• Työkaverit ja onnistumiset yhdessä</li> <li>• Asiakkaat, onnistumiset ja tekeminen</li> <li>• Onnistumiset ja sopiva työkuorma</li> </ul>	<b>PROSESSIT JA JÄRJESTELMÄT</b>
	<b>TYÖN KESKEYTYKSET</b>
	<b>AJANHALLINTA</b>
	<b>KIIRE</b>
	<b>TYÖKAVERIT</b>
	<b>ASIAKKAAT</b>

Taulukko 2. Avointen kysymysten aineiston teemoittelu

Laadullisen tutkimuksen analyysimuotoja ovat teorialähtöinen, teoriaohjaava ja aineistolähtöinen analyysi. Analyysimuotoja erottavat niiden päättelyprosessit. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmalla tiedolla, havainnoilla ja teorioilla ei ole merkitystä analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kanssa. Teorialähtöisessä analyysissä puolestaan nojataan malliin, teoriaan tai tietyn auktoriteetin esittämään ajatteluun, joten aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto auttaa tai ohjaa analyysia. Analyysistä on

tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa, vaan uusia ajatusuria aukovaa. Teoriaohjaavassa analyysissä on kyse usein abduktiivisesta päättelystä, jonka ajatteluprosessissa tutkija pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja pakolla, puolipakolla tai toisinaan luovastikin. Yhdistelyn tuloksena on mahdollista syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Aineistolähtöisessä analyysissä ensimmäisenä vaiheena on aineiston pelkistäminen. Aineiston pelkistämisen informaatiota tiivistetään tai pilkotaan osiin ja aineistosta koodataan tutkimustehtävälle olennaisia ilmauksia. Pelkistämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi alleviivaamalla aineistosta erivärisellä kynällä tutkimustehtävään liittyviä ilmauksia. Toisena vaiheena on klusterointi eli ryhmittely, jossa käydään pelkistetyt ilmaukset huolellisesti läpi ja muodostetaan samankaltaisista ilmauksista omia luokkia. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi käsitys, piirre tai ominaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110.)

Aineiston käsittelyssä yhdistettiin teoriaohjaavaa ja aineistolähtöistä analysointia. Aineiston käsittelyssä yhdisteltiin vastauksia teoriapohjaan. Aineiston käsitteleminen aineistolähtöisesti puolestaan auttoi ymmärtämään eri vastausten samankaltaisuuksia ja näin eri kysymysten välisiä ilmauksia voitiin yhdistää tutkimustehtävään luonnollisesti. Aineiston käsittelyssä keskityttiin erityisesti avointen kysymysten käsittelyyn ja analysoimiseen. Tämä sen vuoksi, että tutkittua ilmiötä haluttiin ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Avoimia kysymyksiä tukivat vastausvaihtoehdolliset kysymykset. Kysymykset, joissa oli mahdollisuus valita annetuista vastausvaihtoehdoista, tukivat valittuja teemoja. Esimerkiksi alkukartoituksen kysymyksessä 4 kysyttiin seuraavasti:

*Kysymys 4. Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat sinun tunnetta työssäsi. Numerointi tärkeysjärjestyksessä (1=tärkein, 2=toiseksi ja 3=kolmanneksi).*

Neljännessä kysymyksessä oli kymmenen eri vastausvaihtoehtoa, jotka kuvaavat tunnetta työssä. Puolet kuudestatoista vastaajasta kuvasi omaa tunnetta työssään kiireiseksi. Näistä kuusi henkilöä nosti sen tärkeimmäksi tunteeksi. Lisäksi vastaajat kokivat omaa tunnetta työssään tunnolliseksi, ammattitaitoiseksi ja uudistumishaluiseksi.

Kysymyksessä kuusi selvitettiin, kuinka usein työasioita ajatellaan vapaa-ajalla. Valtaosa ajatteli työasioita vapaa-ajalla toisinaan (43,8 prosenttia), usein (31,2 prosenttia) tai jatkuvasti (6,3 prosenttia). Ainoastaan 18,7 prosenttia vastaajista ajatteli harvemmin ja yksikään vastaajista ei ajatellut koskaan työasioita vapaa-ajalla. Kysymyksessä seitsemän kysyttiin asteikolla 1–10 yleisfiilis työntekemisestä, keskiarvo vastauksissa 6,4. Kiirettä yritys X:n työntekijät kokivat hetkittäin (56,2 prosenttia) tai jatkuvasti (43,8 prosenttia) vastaajista.

## Kyselyn yhteenveto

Kyselyn avulla saatavat tulokset kertovat työyhteisön tilasta, mutta se ei kerro sitä, miten asioita tulisi muuttaa tai mistä kokemus johtuu. Kyselyn tulokset kuvastavat ryhmän mielihoidettuja kysytyistä asioista. Mielialat voivat olla vastaajilla kuitenkin hyvin erilaisia. Tästä syystä on tärkeää, että asioista keskustellaan ja keskustelujen avulla voidaan löytää asioita, joita kehittämällä työhyvinvointia ja työn tekemistä voidaan parantaa. (Kauranen ym. 2011, 36.)

Kyselyn pohjalta voitiin todeta, että yleisfiilikseen ja työssä suoriutumiseen vaikuttivat negatiivisesti kiireen tunne, useat samanaikaiset työtehtävät, monimutkaiset prosessit, järjestelmät, rauhaton työskentelytila ja työn keskeytykset. Onnistumisen tunteen ja onnellisuutta tuovia asioita oli tyytyväiset asiakkaat, sopiva työmäärä, työkaverit, työilmapiiri, töiden hallitseminen ja valmiiksi saattaminen sekä palautteen saaminen. Motivoivimpia asioita työssä olivat palkka, kehittyminen, työkaverit, vapaus ja työn merkityksellisyys. Kyselyn ja sen analysoimisen avulla nousi esille kuusi erillistä teemaa, joilla on vaikutusta yrityksen X:n konttorin henkilöstön itsensä johtamiseen sekä sitä kautta työkykyyn. Taulukossa 2 esitettyjen pelkistettyjen ilmausten ja vastausvaihtoehtojen vastausten johtopäätöksenä muodostuivat seuraavat teemat: prosessit ja järjestelmät, työn keskeytykset, ajanhallinta, kiire, työkaverit ja asiakkaat.

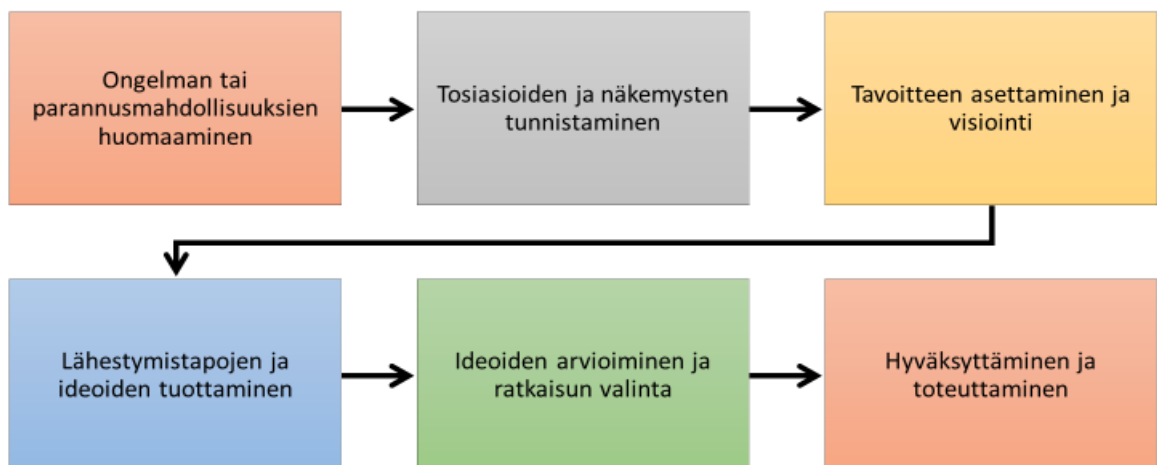
Kyselyn vastaukset ja yhteenveto käytiin yhdessä esimiehen kanssa läpi ja pohdittiin, mitkä ovat teemoja, joita voidaan lähteä kehittämään seuraavaan työpajavaiheeseen. Kohtuullisen nopeasti muodostui käsitys, että kriittisimmät ongelmakohdat ja haasteet olivat työn keskeytyksissä sekä kiireen tuntemuksessa ja ajanhallinnassa. Nämä muodostuivat teemoiksi, joita päätettiin lähteä työstämään työpajavaiheessa. Tässä vaiheessa teemoista jätettiin pois prosessit ja järjestelmät sekä työkaverihin ja asiakkaisiin liittyvät kehityskohteet, koska näihin osa-alueisiin ei kehittämishankkeen aikataulussa ja resursseilla ollut mahdollisuutta syventyä.

## Työpaja menetelmänä

Työpajan aloitus on tärkeä asia sen onnistumisen kannalta, kun halutaan ideoida ja kehittää. Olosuhteet työpajan pitämiseksi on oltava kunnossa, jotta osallistujat voivat avoimesti puhua. Osallistujat on saatava olemaan läsnä tilanteessa. Lisäksi on tehtävä selväksi, miksi työpajaa pidetään ja mitä ollaan tekemässä, niin että työpajan tavoite on selvä kaikille osallistujille. (Kantojärvi 2012.) Palvelun tuotteistamisen -käsikirjassa pidetään tärkeänä työpajan huolellista valmistelua ja kulun suunnittelua, sillä ne ovat tärkeitä työpajan onnistumisen kannalta. Työpajan paikaksi tulee valita siihen sopiva tila, jossa on tilaa ja olosuhteet kunnossa, kuten valaistus ja tuolit. Työpajan rytmitys on hyvä suunnitella huolella. Majjala

(2018) puolestaan toteaa, että työpajalle on tärkeä valita selkeä teema ja kertoa osallistujille mikä on sen tarkoitus ja mitä varten ideoita haetaan. Avoimen ja innostavan ilmapiirin luomiseksi ”kuinka” -kysymysten asettelut ovat hyviä. Fasilitaattorin roolina on viedä työpajaa eteenpäin ja luoda ilmapiiri, jossa vapaalle ideoinnille jää tilaa ja hiljaisemmatkin osallistujat pääsevät osallisiksi.

Ojasalo ym. (2018, 158–160) toteavat, että luovuuden lisäämiseksi vaaditaan uskallusta ja kykyä käsitellä asioita uudella tavalla. Uusien näkökulmien, ideoiden ja ratkaisuiden tuottamiseksi voidaan käyttää erilaisia luovuusmenetelmiä ja -työkaluja. Luovassa ongelmanratkaisussa haetaan ideoita ja arvioidaan niitä. Ideointi ja arviointi on syytä pitää erillään, sillä liian aikainen arviointi voi tyrehdyttää ideoinnin. Kiireettömyyden ja avoimuuden ilmapiiri auttavat luovan ilmapiirin luomisessa, jolloin ideointi on vaivattomampaa. Ideoinnin tavoitteena on puolestaan löytää parhaita ideoita, jotka voidaan toteuttaa. Kuviossa 12 on esitetty luovan ongelmanratkaisun prosessi (Ojasalo ym. 2018, 159).



Kuvio 12. Luovan ongelmanratkaisun prosessi (mukailtu Ojasalo ym. 2018, 159)

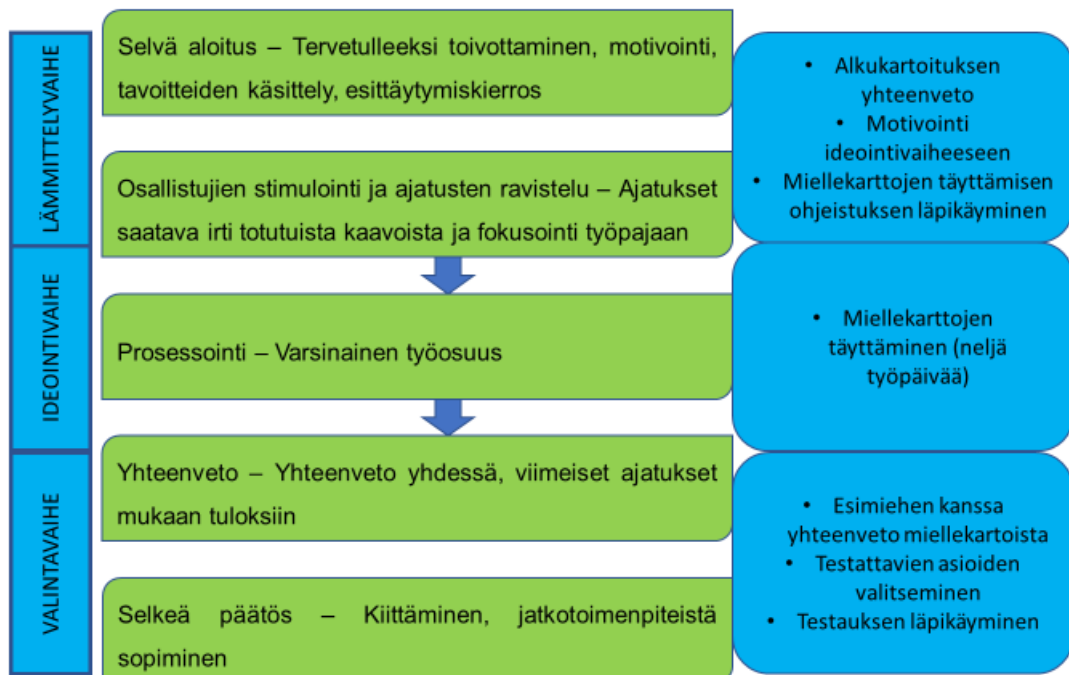
Ojasalon ym. (2018, 160–161) mukaan aivoriihi, jota kutsutaan myös ideointityöpajaksi, pidetään yhtenä standardimenetelmänä luovassa ongelmanratkaisussa. Työpaja voidaan jakaa lämmittely-, ideointi- ja valintavaiheeseen. Lämmittelyvaiheessa pyritään pääsemään irti mieltä rajoittavista tekijöistä ja vetäjä käy läpi toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa pyritään keräämään ideoita ja ne kirjataan ylös, niitä sen kummemmin perustelematta. Valintavaiheessa tuotettuja ideoita arvioidaan kriittisesti ja niitä voidaan arvioida niin, että



parhaiden ideoiden viereen laitetaan plusmerkkejä. Eniten plusmerkkejä saaneita ideoita voidaan pitää toteuttamiskelpoisina arvioitsijoiden näkökulmasta.

### Työpajan toteutus ja tulokset

Koronavirusepidemiasta johtuen yritys X:n konttorin henkilöstön työskentely tapahtuu kahdessa eri kerroksessa, jonka takia työpajan toteutuksessa osa henkilöstöstä oli mukana Skype For Business -sovelluksen kautta. Työpajassa hyödynnettiin kuviossa 12 esitettyä luovaa ongelmanratkaisun prosessia. Työpaja eteni soveltaen palvelun tuotteistamisen -käsikirjan etenemismallia työpajan vaiheista sekä Ojasalon ym. (2018, 161) mukaisesti vaiheittain etenevää työpajaprosessia (Kuvio 13). Työpajan pohjana toimi suoritettu alkukartoitus (Liite 1), jonka avulla saatiin esille ongelmakohtia sekä ymmärrettiin, mitkä asiat vaativat parannusta yritys X:n konttorissa. Sen jälkeen päästiin työpajavaiheeseen, jossa tunnistettiin alkukartoituksesta syntyneet näkemykset ja tosiasiat.



Kuvio 13. Työpajan toteutus ja eteneminen (mukailtu Palvelun tuotteistamisen -käsikirja; Ojasalo ym. 2018, 161)

#### Lämmittelyvaihe

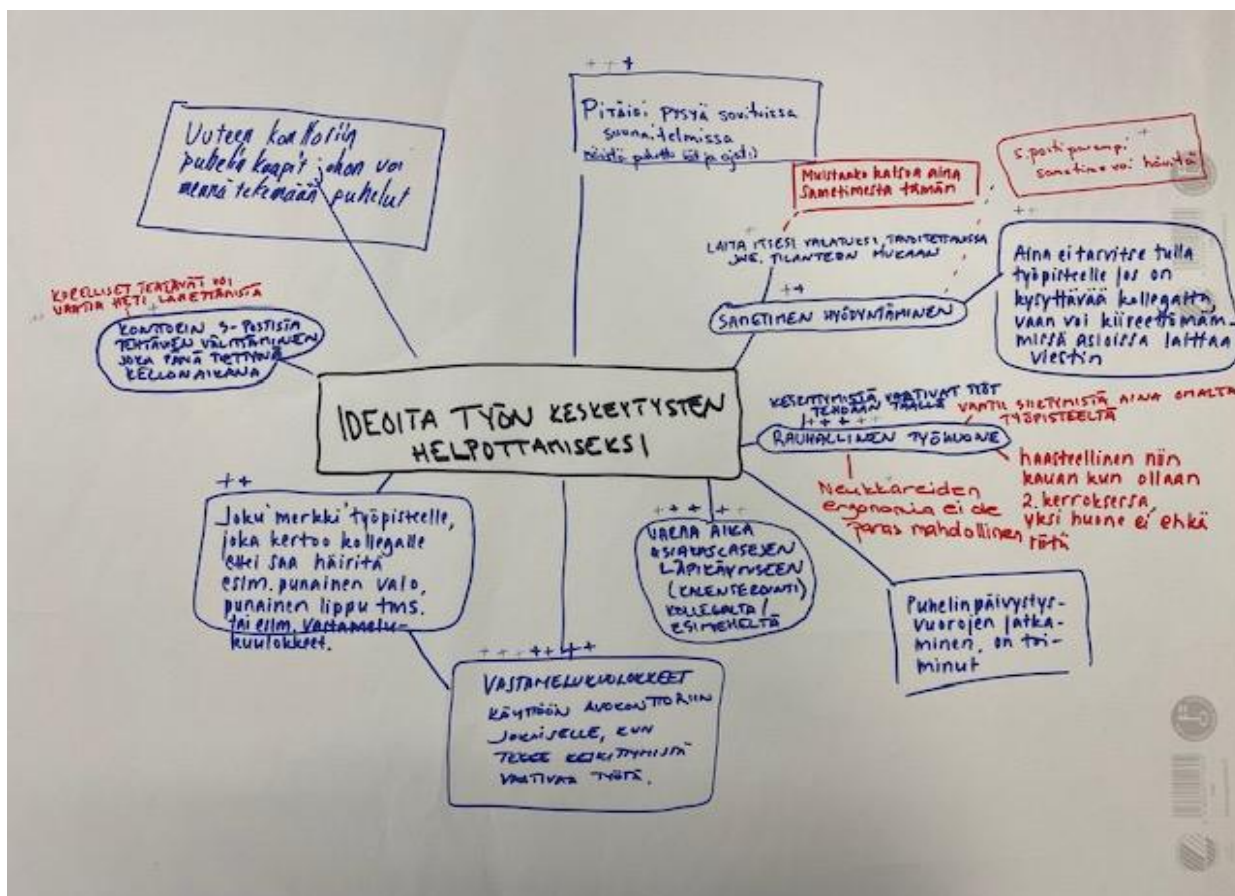
Ensimmäisessä vaiheessa yritys X:n konttorin henkilöstö koottiin yhteen, jolloin kävimme läpi alkukartoituksen yhteenvedon. Kyselyn yhteenvedosta kaikille osallistujille muodostui selkeä käsitys, mitkä ovat kehittämistä vaativia kohteita alkukartoituksen vastauksien perusteella. Kehittämistä vaativat kohteet synnyttivät hyvää keskustelua ja osallistujat tunnistivat kehittämistä vaativat kohteet omasta työarjesta. Ensimmäinen vaihe toimi oivasti

lämmittelyvaiheena, jossa työpajan tavoite tuli kaikille osallistujille selväksi. Kaikki työpajaan osallistujat olivat toisilleen ennestään tuttuja, joten erillistä esittäytymiskierrosta ei tarvittu. Ensimmäisen vaiheen lopuksi motivoitiin osallistujat prosessointi- ja ideointivaiheeseen. Miellekarttojen täyttämisen ohjeistus käytiin yhdessä läpi (Liite 2). Kehittämistä vaa- tiviksi kohteiksi valikoituivat työn keskeytykset, ajanhallinta ja kiireen helpottaminen. Näihin aihepiireihin oli tavoitteena löytää mahdollisimman paljon hyviä kehitysideoita miellekarttojen avulla. Osallistujia kannustettiin ajattelemaan avoimesti ja tuottamaan luovasti erilaisia kehitysideoita.

### **Ideointivaihe**

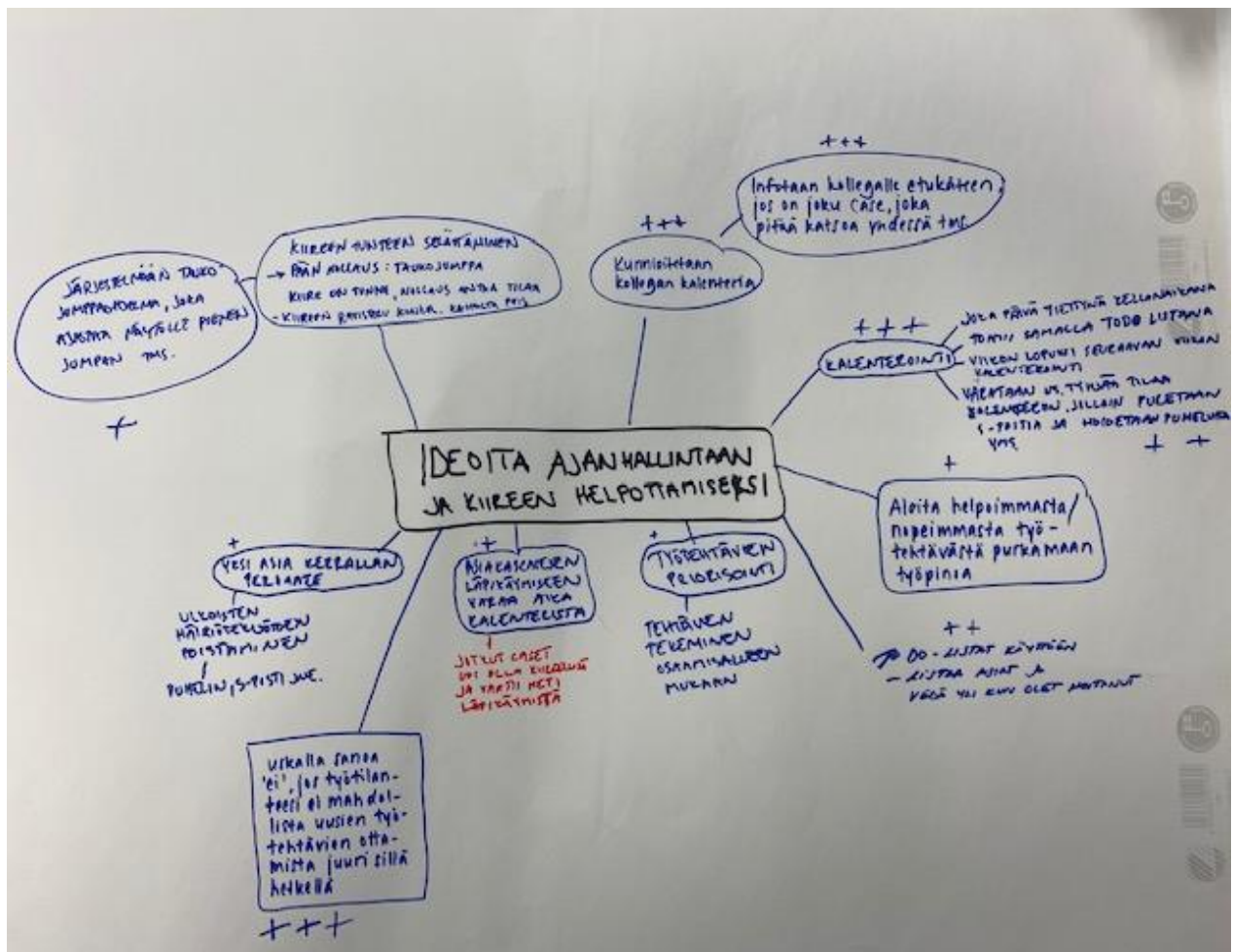
Ideointivälineenä miellekartta toimii hyvin isossakin porukassa, kun halutaan kehittää uutta tai olemassa olevaa toimintaa. Miellekartan avulla ideoitavia aiheita voidaan tarkastella yhtä osa-aluetta kerrallaan tai pilkkomalla ideoitavia aiheita osiin. (Kantojärvi 2012.) Ajansää- tämiseksi ja kohtuullisen ison henkilöstömäärän vuoksi samassa tilassa tapahtuva ideointi oli mahdotonta. Työpajassa ideointivaihe eli varsinainen työosuus toteutettiin miellekarttojen avulla, koska yritys X:n konttorinhenkilöstön työskentely tapahtuu kahdessa eri kerrok- sessa. Kahdessa eri kerroksessa työskentelevät eivät kohtaa töissä toisiaan. Miellekarttoja oli kaksi ja ne muodostuivat teemoista ”ideoita työn keskeytysten helpottamiseksi” ja ”ide- oita ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi”. Kyseisiin aihepiireihin haettiin kehitysideoita. Miellekarttojen täyttämiseksi laadittiin ohjeistus, joka oli miellekarttojen vieressä. Miellekart- toihin kirjoitettiin kehitysideal sinisellä tussilla ja niihin liittyvät mahdolliset riskit, uhat ja esteet punaisella tussilla. Osallistujia pyydettiin merkitsemään niihin kehitysideoihin plus- merkki, joita pidetään hyvinä ja joita haluttaisiin lähteä testaamaan konttorissa. Näin helpo- tettiin valintavaihetta. Ideoiden keräämiseksi varattiin neljä työpäivää. Miellekartat vaihtoivat ylä- ja alakerran välillä päivittäin, jolloin ideoinnissa oli mahdollisuus jalostaa jo syntyneitä ideoita edelleen. Ideoiminen miellekarttojen avulla säästi myös aikaa, sillä jokainen pääsi kirjoittamaan oman idean miellekarttaan itselleen sopivana ajankohtana omatoimisesti. En- nen valintavaihetta esimiehen kanssa käytiin läpi syntyneet kehitysideal ja kartoitettiin, mitkä ideal ovat keränneet eniten plusmerkkejä. Lisäksi selvitettiin alustavasti mitä kehitys- ideoita on mahdollista testata konttorissa. Miellekarttoihin saatiin monipuolisesti erilaisia ideoita.

**Työn keskeytysten helpottamiseksi** (Kuvio 14) syntyi useita kehitysideoita: rauhallinen työhuone, varataan aika kalenterista asiakastapausten läpikäymiseen, vastamelukuulokkei- den käyttöönottoaminen, kun ei saa häiritä laitetaan jokin merkki työpisteelle, kiireettömissä asioissa viestin laittaminen toiselle, ei tulla keskeyttämään toisen työtä ja puhelinkoppien hankkiminen.



Kuvio 14. Miellekartan avulla ideointi työn keskeytysten helpottamiseksi

**Ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi** (Kuvio 15) syntyi muun muassa seuraavia kehitysideoita: kunnioitetaan toisen kalenteria, kalenterin järjestäminen, TODO -listan muodostaminen, asiakastapausten läpikäymiseen varataan aika kalenterista ja informoidaan toista etukäteen, työtehtävien priorisointi ja niiden hoitaminen osaamisen mukaan, uskalletaan sanoa ei, jos ei ole mahdollisuutta ottaa uusia töitä hoidettavaksi, ulkoisten häiriötekijöiden poistaminen, yksi asia kerrallaan periaate ja kiireen tunteen poistaminen esimerkiksi tekemällä taukojumppaa tai nollaamalla ajatuksia.



Kuvio 15. Miellekartan avulla ideointi ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi

### Valintavaihe

Kolmas vaihe eli valintavaihe aloitettiin niin, että esimiehen kanssa käytiin läpi miellekarttoja ja kartoitettiin syntyneet kehitysajat. Kaikki kehitysajat käytiin läpi ja katsottiin mitkä kehitysajat olivat saaneet eniten kannatusta plusmerkein. Nämä ideat olivat sellaisia, joita työpajaan osallistujat halusivat testata konttorissa. Lisäksi tarkasteltiin mitkä kehitysajat olivat sellaisia, joiden testaaminen on mahdollista ja mihin on resursseja. Työpajan toisessa palaverissa henkilöstön kanssa käytiin läpi, millaisia kehitysideoita on syntynyt ja mitkä ideat ovat saaneet eniten plusmerkkejä. Tässä vaiheessa vielä jokainen osallistuja sai tuoda uusia ideoita. Uusia ideoita ei kuitenkaan enää syntynyt. Valintavaihetta ohjasi plusmerkkiset kehitysajat, joten yhdessä esimiehen kanssa oli laadittu ehdotus, mitä kehitysideoita konttorissa lähdetäisiin testaamaan. Osallistujat pitivät testaamiseen valittuja asioita hyvinä, eikä kenelläkään osallistujalla ollut muita ideoita, joita lähdetäisiin testaamaan. Valintavaiheessa nousi kolme kehitysideoa, joita lähdetäisiin testaamaan yritys X:n konttorissa. Valintavaiheen lopuksi keskustelimme testattavista teemoista yhdessä ja kuinka varsinainen testaaminen tapahtuu.

## Työpajan yhteenveto

Työpaja eteni kokonaisuudessaan kuuden työpäivän aikana. Aloitus ja lämmittelyvaiheeseen käytettiin aikaa noin tunti. Seuraavana päivänä alkoi ideointivaihe, johon käytettiin neljä työpäivää. Molemmat miellekartat olivat ylä- ja alakerrassa kaksi työpäivää. Esimiehet vastasivat miellekarttojen siirtämisestä päivittäin kerrosten välillä. Ideointivaiheen jälkeen seuraavana päivänä kävimme esimiehen kanssa kehitysideat läpi. Lopullinen valintavaihe toteutettiin seuraavana päivänä, jossa oli koko konttorin henkilöstö paikalla. Kokonaisuudessaan työpajavaihe eteni suunnitellusti ja aikataulussa. Miellekarttojen avulla ideoiminen osoittautui hyväksi tavaksi kerätä kehitysideoita.

Työpajamenetelmää sovellettiin yritys X:n konttorin tilanteeseen sopivaksi. Kahden kerroksen työskentelyn ja konttorissa vallitsevan kiireen vuoksi työpajaprosessin ideointivaiheen toteuttaminen miellekarttojen avulla osoittautui toimivaksi menetelmäksi. Tällä tavalla toteuttuna jokainen pääsi kirjoittamaan omat kehitysideat haluttuna ajankohtana, koska miellekartat sijaitsivat avokonttorissa kaikkien saatavilla. Valintapalaveri suoritettiin jämäkästi ja aikaa käytettiin noin tunti. Palavereihin käytetty aikamäärä oli riittävä työpajan onnistumisen kannalta.

Kantojärvi (2012) toteaa, että työpaja voi olla epäonnistunut osallistujien näkökulmasta, mikäli konkreettisia päätöksiä ei saada aikaiseksi. Osallistujien ollessa innostuneita ja tuntiesseen asian omakseen, toimenpiteisiin sitoudutaan. Valittujen toimenpiteiden on pohjauttava hyvään yhteisymmärrykseen ja osallistujien on koettava asiat tärkeiksi. Silloin asiat menevät eteenpäin. Työpajassa valituilla testattavilla asioilla oli vaikutusta jokaiselle yritys X:n konttorissa työskentelevälle henkilölle. Valituilla toimintamalleilla pyrittiin kehittämään asioita parempaan suuntaan niin, että työn tekeminen olisi sujuvampaa ja mielekkäämpää. Asian tärkeyden vuoksi osallistujat saatiin hyvin sitoutumaan valittujen toimintamallien käyttöönottamiseen ja testaamiseen.

Testattaviksi asioiksi työpajassa valikoituivat:

1. vastamelukuulokkeiden käyttöönottaminen
2. asiakastapausten läpikäyminen ja niiden kalenteriin vieminen
3. ajanhallintatunnin käyttöönottaminen.

## Kehitysideoiden testaaminen

Havainnointi voi kytkeytyä tiiviisti kehittämiseen, se voi kestää koko kehittämisprosessin tai se voi olla osa toimintaympäristön analyysiä. Havainnoille voidaan antaa erilaisia merkityksiä lähtökohdasta riippuen. Havainnoita voidaan dokumentoida eri tavoilla muun muassa havainto-, tutkimus- tai hankepäiväkirjojen avulla. Niihin kirjataan keskeisiä havainnoita sekä

omia ajatuksia ja kokemuksia mielellään pikimmiten havaintotilanteen jälkeen. Päiväkirjan pohjana voidaan käyttää myös valmista jäsenystä, mihin muistiinpanoissa ja havainnoissa kiinnitetään huomiota. Havainnot ovat sitä tarkempia, mitä yksilöidympiä havaintosuunnitelmat ovat. (Toikko & Rantanen 2009, 144.)

Havaintopäiväkirjaa (Liite 3) hyödynnettiin vastamelukuulokkeiden testauksessa. Kaikkien testihenkilöiden tehtävänä oli kirjata havainnot päivän päätteeksi - jokaiselta työpäivältä kuukauden ajan. Testijaksolla pyrittiin kuviossa 16 esitettyjen toimintamallien mukaisesti hakemaan helpotusta kiireeseen ja ajanhallintaan sekä työn keskeytyksiin. Mottona toimi ”kun tarvitset toisen aikaa, niin varataan siihen kalenterista aikaa”.



Kuvio 16. Testijakson toimintamalli

Vastamelukuulokkeiden testaaminen päätettiin toteuttaa avokonttoritilassa, jossa oli eniten työntekijöitä ja missä oli aiemman kokemuksen mukaan havaittu olevan eniten työn keskeytyksiä muun muassa puhelimen soimisen myötä. Yläkerran henkilöillä oli käytössä omat huoneet, joten siellä vastamelukuulokkeiden käyttämiselle ei nähty tarvetta. Vastamelukuulokkeiden testaamisella pyrittiin saamaan apua työn keskeytyksiin. Vastamelukuulokkeiden testaaminen toteutettiin kolmella testihenkilöllä.

Asiakastapausten läpikäymisellä ja niiden kalenteriin viemisellä pyrittiin vaikuttamaan työn keskeytyksiin sekä ajanhallintaan. Kalenterivarauksen yhteyteen kannustettiin kirjoittamaan lyhyt yhteenveto mistä asiasta on kyse, jolloin molempien valmistautuminen asian

läpikäymiseen helpottuisi. Aiemmin totuttu malli oli mennä suoraan kysymään toiselta ilman kalenterivarausta, jolloin työ keskeytyi ja ajanhallinta kärsi.

Ajanhallintatunnin käyttöönottamisen tarkoituksena oli, että silloin puretaan muun muassa kertyneitä sähköposteja, verkkoviestejä ja puheluita. Ajanhallintatunnin ajatuksena oli, että aikaa vievät asiat viedään kalenteriin ja työtilanteen hahmottaminen sekä jäsentäminen helpottuisi. Työntekijät tekivät omaan kalenteriin jokaiselle päivälle tunnin mittaisen varauksen parhaaksi katsomaansa kohtaan, jolloin puretaan niin sanottua ”sälää”. Ajanhallintatunnilla pyrittiin vaikuttamaan ajanhallintaan sekä kiireen helpottamiseen. Toisaalta sillä on myös vaikutusta työn keskeytyksiin, koska ajatuksena on, että muina ajankohtina tapahtuva puheluiden, sähköpostin ja verkkoviestien hoitaminen vähenisi.

Alasentie (2013, 18) toteaa, että muutos ei tapahdu hetkessä. Tutkimusten mukaan uuden tavan omaksumiseen vaaditaan 21 päivää uuden toimintatavan toteuttamista, jotta siitä tulee pysyvä muutos. Vasta tämän jälkeen uudesta toimintatavasta tulee automaattinen tapa toimia. Samanaikaisesti voi olla useampia uusien tapojen opetteluja käynnissä. Kehittämissankkeessa päädyttiin testaamaan valittuja asioita kuukauden ajan. Kahden viikon testaamisen jälkeen pidettiin palaveri henkilöstön kanssa, jossa käytiin läpi, onko testaamiseen tarpeellista tehdä muutoksia. Muutoksille ei ollut tarvetta, joten testaaminen jatkui samalla tavalla myös testijakson loput kaksi viikkoa.

## 5 Tulokset

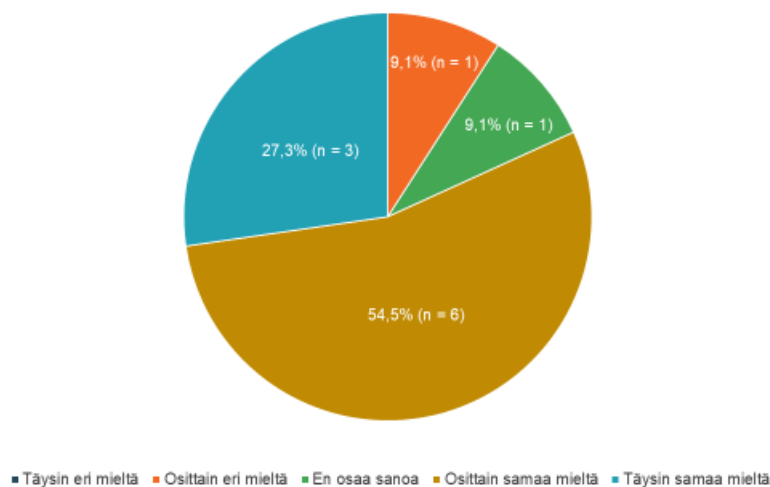
Kehittämishankkeessa testattavat kehitysideat pohjautuivat alkukartoituksessa esiin nousseisiin kriittisimpiin ongelmiin työn tekemisessä. Kehitettäviksi teemoiksi nousivat kiire ja ajanhallinta sekä työn keskeytykset. Teemoja käsiteltiin työpajassa, jossa haettiin kehitysideoita siihen, millä tavalla ongelmia voitaisiin ratkaista. Sen pohjalta yritys X:n konttorissa testattiin kuukauden ajan vastamelukuulokkeita, ajanhallintatuntia osana työpäivää ja asiakastapausten läpikäymistä kalenteroidusti. Testijakso toteutettiin 13.9.-8.10.2021 välisenä aikana. Testijakson kokemuksia selvitettiin loppukyselyn avulla. Loppukyselyn tuloksista selviää, kuinka itsensä johtaminen ja työkyky ovat edistyneet yritys X:n konttorissa toimintamallien avulla. Loppukyselyssä kysymykset 1–3 koskivat ajanhallintatuntia, kysymykset 4–6 asiakastapausten läpikäymistä, kysymykset 7–10 koskivat vaikutuksia kiireen tunteeseen, työn mielekkyyteen ja erinomaisen työpaikan kokemukseen ja kysymykset 11–14 käsittelevät vastamelukuulokkeiden käyttämistä.

Loppukysely (Liite 4) toteutettiin sähköistä Webropol-kyselytyökalua käyttäen. Kysely lähetettiin kaikille yritys X:n konttorissa työskenteleville henkilölle, jotka olivat testijakson aikana töissä. Kyselyn saatekirjeessä oli kerrottu kyselyn tarkoitus, vastaamisajankohta ja vastamisen arvioitu kesto-aika. Kysely oli täysin anonymi, jotta yksittäistä vastaajaa ei voitu tunnistaa. Loppukyselyn ajankohta oli lokakuu 2021. Loppukysely lähetettiin 16 henkilölle ja siihen vastasi 11 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 68,75 prosenttia. Kysymykset 1–11 olivat pakollisia ja kysymykset 12–14 oli tarkoitettu niille, jotka käyttivät testijaksolle hankittuja vastamelukuulokkeita. Osa kyselyn kysymyksistä oli väittämiä tai toteamuksia, mutta niistäkin puhutaan kysymyksinä, jotta vastaaminen eteni loogisesti ja ymmärrettävästi. Analysointivaihe eteni kyselyä myötäillen, joten siinäkin puhutaan kysymyksistä, vaikka osa on väittämiä tai toteamuksia.

### 5.1 Ajanhallinta ja kiire

**Ensimmäinen kysymys: Ajanhallintatunti auttoi oman työtilanteen hahmottamisessa ja töiden suunnittelussa** (Kuvio 17). Vastaajista 81,8 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ajanhallintatunti auttoi oman työtilanteen hahmottamisessa ja töiden suunnittelussa. Ainoastaan yksi vastaajista oli osittain eri mieltä ajanhallintatunnin hyödyistä töiden suunnittelussa ja hahmottamisessa.





Kuvio 17. Työtilanteen hahmottaminen ja suunnittelu ajanhallintatunnin avulla (n=11)

**Toinen kysymys: Kerro ajanhallintatunnin hyödyistä ja haitoista omaan työskentelyysi testijakson aikana.** Avoimissa vastauksissa nousi esille, että ajanhallintatunti auttoi seuraavissa asioissa: kalenterien ajan tasalla pitämisessä, keskeneräisten töiden ja sähköpostien purkamisessa, työpäivän ja töiden jaksottamisessa, oman työn organisoinnissa sekä tulevien työtehtävien suunnittelemisessa ja järjestämisessä.

*Ajanhallintatunnin aikana päivitän kalenteriini tulevat tehtävät seuraavan kahden viikon aikana. Tällöin itselläni on selkeästi tiedossa työt, jotka tulee tehdä, eikä tarvitse käyttää energiaa tekemättömien töiden pohtimiseen. Kalenteri on ajan tasalla ajanhallintatunnin avulla.*

*Tunti päivässä auttoi purkamaan sähköpostit ja hoitamaan keskeneräisiä nopeita töitä pois alta.*

*Päivän jäsentely on hyvä ja jatkan tämä käyttöä, kiireessä vain käytin tämänkin usein päivän muihin töihin.*

Vastauksissa mainittiin myös, että ajanhallintatunti on ollut käytössä jo aiemmin omassa työssä, ilman sen erillistä kalenteriin laittamista. Yksi vastaajista ei kalenteroinut ajanhallintatuntia, mutta kokemukset työn jaksottamisesta ja hallitsemisesta nousivat hänelläkin esille.

*Olen käyttänyt tätä jo vuosien ajan osana oman työn organisointia, ei ratkaise kaikkia ongelmia mutta auttaa pitämään langat käsissä.*

*En kalenteroinut ajanhallintatuntia testijaksolla, koska tapa on ollut käytössä pitempään. Parhaimmillaan selkeyttää töiden jaksotusta ja helpottaa isolta näyttävää työpinoa.*

**Kolmas kysymys: Haluatko jatkaa ajanhallintatunnin käyttöä tulevaisuudessa? Perustele vastauksesi.** Vastaaajista 90,9 prosenttia oli halukkaita jatkamaan ajanhallintatuntia tulevaisuudessa. Yksi vastaajista ei ottanut kantaa, että haluaako hän jatkaa ajanhallintatunnin käyttämistä tulevaisuudessa. Perusteluissa nousi esille, että ajanhallintatunti auttoi suunnittelemaan omaa kalenteria ja ottamaan työkavereiden kalenterin paremmin huomioon. Ajanhallintatuntia oli osa työntekijöistä soveltanut jo aiemmin omassa työskentelyssään.

*Olen käyttänyt jo vuosia "ajanhallintatuntia" ja todennut sen toimivaksi järjestelmäksi. Mutta on hyvä, että ajanhallintatunnista puhutaan ja odotetaan sitä käytettävän, jotta kaikki opettelisivat käyttämään kalenteria ja suunnittelemaan työtään. Koska tämä auttaa myös oppimaan kunnioittamaan toisten kalenteria. Eli kurkkaamaan kaverin kalenteria ja kunnioittamaan sitä.*

Vastauksissa nousi esille ajanhallintatunnin vaikutukset työtilanteen hahmottamiseen. Lisäksi hyödylliseksi koettiin niin sanottujen rästitehtävien hoitaminen ajanhallintatunnin aikana.

*Uskon, että tulen kalenteroimaan sen ja muita tehtäviä jatkossakin selkeyttämisen takia.*

*Auttaa hahmottamaan mitä tänään tapahtuu, mitä jätän huomiselle yms.*

*Joku aika on pakko ottaa rästien tekemiseen jossakin välissä.*

**Seitsemäs kysymys: Muuttuivatko tuntemuksesi kiireestä testijakson aikana ja jos, niin miten? Perustele mahdollinen ei-vastaus.** Avoimissa vastauksissa ilmeni, että valtaosalla vastaajista kiireen tuntemus ei muuttunut testijakson aikana, mutta oman työn hallinta parani. Kiirettä piti yllä vaikeasti ennakoitavat asiakastapaukset, ennakoimattomat yhteydenotot ja suuri työmäärä, joten on loogista, että kiireen tuntemukseen ei välttämättä kuukauden testijakson aikana saada vielä vaikutusta.

*Työmäärä on yksinkertaisesti liian suuri. On asia, jota mikään kalenterointi ja ajanhallinnan yritykset eivät ratkaise.*

*Ei muuttunut. Kiirettä on joka tapauksessa mutta tilanteiden hallinta paranee.*

*Eivät juurikaan. Koen, että osaan pääosin hallita kiireen tunnetta hyvin, joten testijakso ei tuonut tähän juuri muutoksia.*

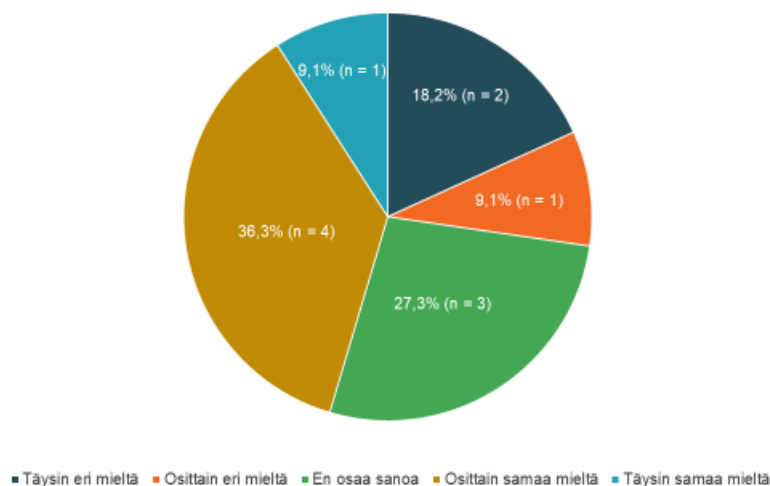
Osalla vastaajista puolestaan kiireen tuntemus helpottui testijakson aikana.

*Asiat asettuivat paremmin järjestykseen jonossa ja tuli tunne siitä, että ne tehdään aikanaan ja siihen asti ne jonottavat. Vähemmän sitä tunnetta, että mihin tarttuisi vai tarttuisiko moneen asiaan yhtä aikaa. Asiat ovat poissa päästä.*

*Kiireen tuntu helpottui, sillä ajanhallintatunnin aikana pääsin purkamaan kertynyttä työkuormaa.*

## 5.2 Asiakastapausten läpikäynti kalenteroidusti

**Neljäs kysymys: Asiakascasejen läpikäynti kalenteroidusti auttoi oman työtilanteen hahmottamisessa ja suunnittelussa.** Vastaajista 45,4 prosenttia oli täysin tai osittain samaa, että työtilanteen hahmottaminen ja suunnitteleminen parantuivat (Kuvio 18). Vastaajista 27,3 prosenttia ei ollut samaa mieltä eikä eri mieltä, että toimintamalli olisi auttanut työtilanteen hahmottamisessa ja suunnittelemisessa. Tämä voi johtua siitä, että joidenkin työntekijöiden toimenkuvaan ei kuulu sellaisten asiakkaiden hoitoa, mihin tarvitsisi toisen henkilön näkemystä tai mielipidettä. Vastaajista 27,3 prosenttia oli osittain tai täysin eri mieltä hyödyistä toimintamallin hyödyistä.



Kuvio 18. Asiakastapausten läpikäymisen kokemus kalenteroidusti (n=11)

**Viides kysymys: Kuvaile asiakascasejen läpikäymisen hyötyjä ja haittoja kalenteroidusti omaan työskentelyysi.** Avoimissa vastauksissa nousi esille, että asiakastapausten läpikäyminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen oli parempaa, tehokkaampaa ja

enemmän jäsennelyä, koska molempien osapuolten kalenteriin oli varattu aika ja asian läpikäymiseen oli valmistauduttu. Vastauksissa ilmeni myös, että osalla ei ollut testijakson aikana sellaisia asiakastapauksia, joihin olisi ollut aiheellista varata toisen henkilön aikaa. Toisaalta joissain lyhyissä asioissa kynnyks varata aikaa toisen kalenterista kasvoi.

*Päivän kulku jäsenyy paremmin. Ja helpompi arvioida, mitä ehtii päivän aikana tehdä. Ja tietää, että toisella on myös aikaa siihen, kun on sovittu etukäteen. Ei tarvitse odotella toisen vapautumista.*

*Tuo tarpeen paneutua asiaan syvällisemmin etukäteen, pohtia omaa näkemystä ennen yhteistä läpikäyntiä. Mutta jos tilanteeseen tullaan ns. "takki auki", niin silloin käytetään tehottomasti kahden aikaa samaan asiaan.*

*Auttoi hahmottamaan casen kokonaisuuden paremmin.*

**Kuudes kysymys: Haluatko jatkaa asiakascasejen läpikäymistä kalenteroidusti tulevaisuudessa? Perustele vastauksesi.** Vastaajien mukaan 81,8 prosenttia haluaa jatkaa asiakastapausten läpikäymistä kalenteroidusti tulevaisuudessa. Yksi vastaaja ei halunnut jatkaa ja yksi vastaaja ei osannut sanoa, että haluaako jatkaa käytäntöä tulevaisuudessa.

Perusteluissa nousi esille, että keskusteluista saadaan enemmän irti, kun siihen on valmistauduttu ja varattu aika kalenterista. Osa vastaajista oli aiemmin varannut aikaa toisen kalenterista, joten käytäntö ei tullut uutena. Perusteluissa nousi esille, että käytäntö auttaa omien asioiden hallitsemisessa ja toisen työntekijän huomioimisessa.

*Tulee huomioitua toinenkin paremmin, mikä parantaa töissä yhteishenkeä. Auttaa myös itseä hallinnoimaan asioita.*

*Saadaan todennäköisesti enemmän irti keskustelusta, kun siihen on varattu aika erikseen.*

Toisaalta vastauksissa ilmeni myös, että käytännöstä ei haluta tehdä liian jäykkää, jos jokaiseen asiaan pitää varata aika kalenterista. Perusteluissa nousi esille myös halu priorisoida asioita muulla tavoin ja että kalenterin ylläpitämiseen kuluu aikaa ja se aiheuttaa turhautumista.

*Osittain, en halua tästä liian byrokraattista tai virallista, pitää pystyä myös kysymään lennosta.*

*Priorisoin muulla tavoin. Kalenterin ajan tasalla pitämiseen menee paljon aikaa, koska aina tulee muutoksia ja niiden kirjaaminen tuntuu turhauttavalta.*

### 5.3 Työn keskeytykset

**Kahdeksas kysymys: Vaikuttivatko testijaksolla testatut asiat työn keskeytyksiin ja miten? Perustele mahdollinen ei-vastaus.** Avoimista vastauksista ilmeni, että valtaosalla vastaajista työn keskeytykset vähenivät testijakson aikana toimintamallien avulla. Toisaalta taas vastauksissa oli havaittavissa, että muutosta entiseen ei vielä tapahtunut, vaan uudet toimintatavat vaativat omaksumista. Työn keskeytyksien määrään ja erilaiseen kokemukseen saattoi vaikuttaa myös se, että osalla työntekijöistä oli käytössä vastamelukuulokkeet ja osalla ei.

*Työn keskeytys parani hieman, mutta koen, että tämä vaatii tietoista asian seuraamista ja toimintatavan omaksumista myös jatkossa.*

*Varmasti isossa kuvassa vähentää keskeytyksiä ja parantaa työtehoa ja työn mielekkyyttä.*

*Työn keskeytykset vähenivät, kun päivä oli jaksotetumpi.*

*Uskoisin, että vähentävät spontaaneja keskeytyksiä. Päivittäisasiossa niitä toki tulee koko ajan.*

*Vaikuttivat. Keskeytyksiä on tullut selkeästi vähemmän.*

*Itse ole useimmin se keskeyttäjä, joten ei vaikutusta omaan työskentelyyn juurikaan.*

*Ei muutosta entiseen.*

### 5.4 Erinomaisen työpaikan kokemus ja työn mielekkyys

**Yhdeksäs kysymys: Oliko testijaksolla vaikutuksia työn mielekkyyteen? Jos oli, niillä millaisia? Perustele myös mahdollinen ei-vastaus.** Avoimissa vastauksissa nousi esille suunnitelmallisuuden, ennakkoinnin, tehokkuuden ja ajanhallinnan positiiviset vaikutukset työn mielekkyyteen. Myös työn keskeytysten väheneminen nostettiin esille positiivisena vaikutuksena työn mielekkyyteen.

*Olen kokenut suunnitelmallisen työn kasvattavan työn mielekkyyttä. On myös ainoa tapa tehdä tuloksellista myyntityötä.*

*Ajanhallinnan kokemus ja työteho paranee luonnollisesti, jos keskeytykset ovat pääsoin kalenteroituja = ne eivät ole ns. keskeytyksiä.*

Toisaalta osassa vastauksissa nousi esille myös, että työn mielekkyyteen testatuilla asioilla ei ollut vaikutusta. Yhdessä perustelussa nousi esille, että työmäärä on suuri ja se tulisi saada hallintaan.

*Ei, työni on mielekästä ja pidän työstäni, liika työmäärä toivottavasti tulee vielä hallintaan.*

*Ei juurikaan vaikutusta oman työni mielekkyyteen.*

**Kymmenes kysymys: Muuttuiko erinomaisen työpaikan kokemuksesi testijakson aikana työn keskeytysten, ajanhallinnan ja kiireen näkökulmasta? Perustelee myös mahdollinen ei-vastaus.** Avoimissa vastauksissa ilmeni, että erinomaisen työpaikan kokemukseen testijaksolla oli edistäviä vaikutuksia testattujen toimintatapojen myötä. Vaikuttavina asioina nousi esille keskeytysten väheneminen ja työn hallittavuuden tunteen paraneminen. Testatuilla toimintamalleilla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia myös työssä jaksamiseen.

*Kyllä, sillä työn hallittavuuden tunne parani ja keskeytysten määrä väheni.*

*Hieman, koen että muutokseen ja uusiin toimintatapoihin on pääosin suhtauduttu hyvin ja niillä on ollut positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen.*

Vastauksissa myös ilmeni, että erinomaisen työpaikan kokemukseen ei testatuilla asioilla ollut ollenkaan tai merkittävää vaikutusta. Työmäärällä nähtiin olevan myös tähän kokemukseen vaikutusta.

*Ei välttämättä. Minulle erinomainen työpaikka on aina ollut sellainen, jossa pystyy keskittymään työhönsä, mutta josta löytyy tarpeen vaatiessa apua vaikeaan keissiin. Testijakson muutokset edistivät tämän saavuttamista.*

*Ei, viitaten aiempiin vastauksiin, oma työni on aina ollut vahvasti itse kalenteroitua ja nyt testatut asiat eivät tuo isoa muutosta työni tekemiseen.*

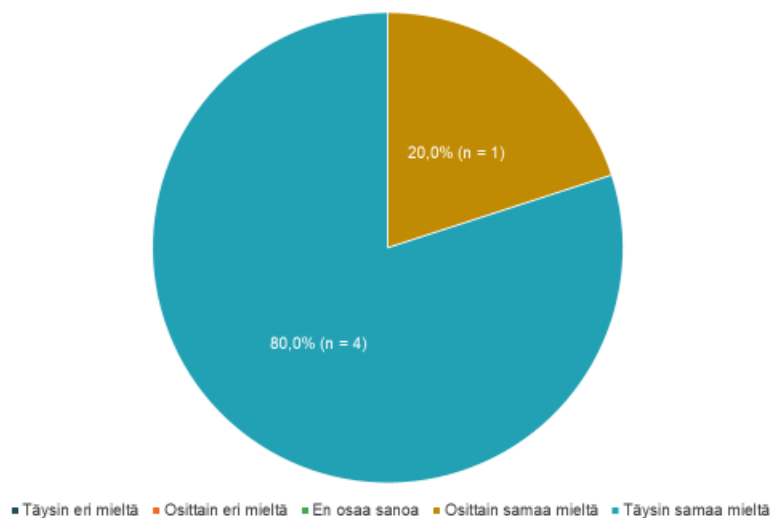
*Ei vielä, koska työmäärä on liian suuri.*

## 5.5 Vastamelukuulokkeiden hyödyt ja haitat

**Yhdestoista kysymys: Käytitkö vastamelukuulokkeita testijakson aikana?** Kysely päättyi tähän kysymykseen, mikäli ei ollut käyttänyt vastamelukuulokkeita testijakson aikana. Kolmelle työntekijälle hankittiin vastamelukuulokkeet testijaksoa varten. Heiltä kerättiin testijakson aikana havaintoja vastamelukuulokkeiden käytöstä (Liite 3). Muilla vastaajilla oli mahdollisesti omat vastamelukuulokkeet käytössä testijaksolla, ja sen vuoksi vastasivat

kyllä tähän kysymykseen. Yhdestätoista vastaajasta viisi kertoi käyttäneensä vastamelukuulokkeita testijaksolla.

**Kahdestoista kysymys: Vastamelukuulokkeiden käyttäminen vähensi merkittävästi työn keskeytyksiä testijakson aikana.** Viidestä vastaajasta neljä oli täysin samaa mieltä ja yksi vastaajista oli osittain samaa mieltä (Kuvio 19). Työn keskeytyksiin vastamelukuulokkeiden käyttämisellä koettiin olevan merkittävää hyötyä.



Kuvio 19. Vastamelukuulokkeiden hyödyn kokemus työn keskeytyksiin testijaksolla (n=5)

**Kolmastoista kysymys: Kerro vastamelukuulokkeiden hyödyistä ja haitoista omaan työskentelyysi testijakson aikana.** Avoimissa vastauksissa ilmeni, että yksi ei käyttänyt vastamelukuulokkeita, mutta haluaisi ne omaan käyttöön, koska avokonttorissa tapahtuva työskentely rasittaa aivokapasiteettia ja vastamelukuulokkeiden avulla voidaan eliminoida puheluiden ja keskustelujen aiheuttamaa hälinää. Vastauksissa ilmeni, että vastamelukuulokkeiden käyttämisellä oli selkeitä positiivisia vaikutuksia keskittymisrauhaan ja työn keskeytyksiin. Kuulokkeita käytettäessä havaittiin, että työkaverit eivät tule keskeyttämään niin herkästi, varsinkaan ei-kiireellisten asioiden tiimoilta. Vastamelukuulokkeiden ergonomisuus ei tulosten mukaan ollut paras mahdollinen. Asiakaspuheluissa niiden käyttäminen koettiin huonoksi, koska ne keräävät ympäriltä kuuluvat äänet mukana puheluihin.

*Massiivinen hyöty on se, ettei häiriinny samassa tilassa tapahtuvasta puheesta ja hälinästä. Osaltaan, kun on kuulokkeet päässä niin kollegat eivät tule keskeyttämään niin herkästi ei-kiireellisten asioiden kanssa.*

*Hyödyt: pystyy keskittymään paremmin, kun ei kiinnitä huomiota ympärillä käytäviin keskusteluihin. Muut eivät keskeytä yhtä pienellä kynnyksellä, kun kuulokkeet on päässä vaan kysyvät esimerkiksi skypeillä tai sitten kun kuulokkeet ei ole päässä. Haitat: säikähtelee kun joku kollega ilmestyy selän taakse :D Kuulokkeet ovat säädöistä huolimatta liian isot ja painavat päähän sekä leuan sivuihin. Puheluihin puhuessa kuulokkeet poimivat ympärillä olevia ääniä erikoisesti ja ne kuuluvat hyvin henkilölle, jonka kanssa puhuu.*

*Auttoi työskentelemään rauhassa, ei tarvinnut välttämättä lähteä neukkariin tekemään töitä, jotka vaativat keskittymistä. Toisaalta saisi hiljentää enemmänkin, joidenkin kollegoiden puhe tulee enemmän läpi ja myös terävät äänet tulee yllättävän selvästi. Paras hyöty etenkin päivänä, jolloin puhelimet soivat koko ajan ja kaikki puhuvat samaan aikaan. Huonopuoli että kuulokkeita ei kannata käyttää asiakaspueluihin, koska mikrofoni kerää ympäristön ääniä ja asiakas voi kuulla asioita, jotka eivät hänelle pitäisi kuluu. Lisäksi häiritsee puhelua, jos konttorin yleinen hälinä tulee asiakkaalle vahvasti läpi.*

**Neljästoista kysymys: Haluatko jatkaa vastamelukuulokkeiden käyttöä tulevaisuudessa? Perustele vastauksesi.** Kaikki vastaajat halusivat jatkaa vastamelukuulokkeiden käyttöä tulevaisuudessakin. Perusteluissa todettiin, että ”kuulokkeet ovat yksi mahdollisuus vaikuttaa kokemaani meluun edes jotenkin” ja ”selvästi enemmän hyötyä kuin huonoja ominaisuuksia.” Lisäksi otettiin kantaa, että vastamelukuulokkeiden pitää olla oikean malliset, jotta niiden käyttäminen on mielekästä.

### **Havaintopäiväkirjan huomiot vastamelukuulokkeista**

Testijakson aikana havaintopäiväkirjoihin (Liite 3) havaintoja tekivät he, joille oli hankittu vastamelukuulokkeet. Havaintoja tehtiin jokaiselta työpäivältä neljän viikon ajan. Havainnot kerättiin 13.9.2021-8.10.2021 välisellä ajanjaksolla. Jokaiselle viikolle oli laadittu oma havaintopäiväkirja (Liite 3). Havaintoja kerättiin omalla työpisteellä tapahtuvasta työskentelystä. Vastamelukuulokkeiden testihenkilöt eivät käyttäneet joka päivä vastamelukuulokkeita esimerkiksi koulutuspäivästä tai etätöystä johtuen. Tästä johtuen vaihteluväli vastamelukuulokkeiden käyttämisessä oli päivittäin 0–70 prosentin välillä. Ilman etätöitä ja koulutuspäiviäkin täyteen 100 prosenttiin oli haastava päästä, koska jokainen käyttäjästään tapaa asiakkaita, jolloin kuulokkeiden käyttäminen ei ole tarpeellista eikä mahdollista. Lisäksi työntekijöillä on käytössä neuvotteluhuoneita asiakastapaamisia varten. Tällöin vastamelukuulokkeiden käyttämiselle ei ole tarvetta.

Kaiken kaikkiaan havaintopäiviä oli kuusikymmentä testijaksolla. Sellaisia testipäiviä, jolloin henkilöt eivät käyttäneet kuulokkeita etätöystä, koulutuspäivistä tai muusta syystä



johtuen, kertyi seitsemäntoista. Havaintoja voidaan pitää tältä osin luotettavina. Keskeisiä havaintoja on esitetty jokaisen vastaajan osalta taulukossa 3. Havainnoista ilmeni, että työn keskeytyksiin ja keskittymisrauhaan vastamelukuulokkeiden käyttämisellä on merkittävä positiivinen vaikutus. Havaintoina oli myös, että vastamelukuulokkeet toimivat kollegoille signaalina, että kuulokkeita käyttävä henkilö tekee keskittymistä vaativaa työtä, jolloin keskeytystä ei välttämättä tule. Vastamelukuulokkeiden käyttäminen puheluissa koettiin haastavaksi, koska ne keräävät työympäristöstä melun puheluihin. Kuulokkeita käyttäessä kahdella henkilöllä ilmeni päänsärkyä ensimmäisen testiviikon aikana. Päänsärkyhavainnot olivat vain ensimmäiseltä viikolta, joten kuulokkeisiin totuteltaessa ei enää ilmennyt päänsärkyä.

HAVAINNOT VASTAMELUKUULOKKEIDEN KÄYTTÄMISESTÄ TESTIJAKSON AIKANA			
	VASTAAJA 1	VASTAAJA 2	VASTAAJA 3
VKO 1	Keskimäärin 45 prosenttia ajasta oli käytössä. Kuulokkeiden käyttöönotto. Käyttö vaatii totuttelua ja pystyy paremmin keskittymään. Hetkittäin melu tulee läpi. Hetket kun, ei käyttänyt tuli selvästi enemmän keskeytyksiä ja tunne että ei saanut mitään aikaiseksi.	Keskimäärin 10 prosenttia ajasta käytössä. Kuulokkeiden käyttöönotto. Viikosta muodostui rikkonainen vastamelukuulokkeiden käytön suhteen, kun 4 päivää meni koulutuksiin ja muihin asioihin, jolloin ei voinut käyttää kuulokkeita. Keskeytyksiä ei tullut lainkaan käytössä, hieman päänsärkyä ilmeni.	Keskimäärin 40 prosenttia ajasta käytössä. Totuttelua käyttöön. Vaimentaa kaukaa tulevat äänet. Kuulokkeet toimivat merkinä muille, että tekee keskittymistä vaativaa työtä - > ei keskeytyksiä. Tunne, että on tiettyssä umpiossa kun äänet vaimentuneet, hieman pääkipua käytöstä esiintynyt. Hälyn eliminoimiseen toimivat.
VKO 2	Keskimäärin 35 prosenttia ajasta oli käytössä. Työskentelyä muualla kuin omalla työpisteellä. Työympäristössä paljon puheluita ja hälinää, kuulokkeet auttoivat keskittymään omiin tehtäviin. Asiakaspuheluiden käytössä vastamelukuulokkeet eivät toimi, kun kerää ympäriltä äänet.	Keskimäärin 34 prosenttia ajasta käytössä. Kuulokkeiden käyttöönotto. Osan ajasta työympäristö rauhallinen, joten ei ollut tarvetta käyttää. Eristää hyvin äänet ja pystyy keskittymään keskittymistä vaativiin tehtäviin hyvin. Keskeytyksiä ei tullut.	Keskimäärin 32 prosenttia ajasta käytössä. Kuulokkeet tuovat keskittymisrauhan, tunne että kaipaa niitä. Yksi koulutuspäivä, jolloin ei käyttänyt. Havaintona myös omaan käyttämiseen, että jos puhuu puhelimesta voisi poistua tilasta ettei häiritse muita. Kuulokkeiden hankinta ja niiden käyttämisen erinomainen ratkaisu.
VKO 3	Keskimäärin 26 prosenttia ajasta oli käytössä. Äänenvaimennus saisi olla vieläkin parempi kuulokkeissa, jotta taustamelu vaimentuisi paremmin. Helpotti kuitenkin työskentelyä meluisassa työympäristössä.	Keskimäärin 10 prosenttia ajasta käytössä. Etätyöpäiviä koko viikon, kotona työskentelyssä blokkaa äänet hyvin, kun esimerkiksi koirat haukkuu. Auttaa keksittymään paremmin työhön myös kotona.	Keskimäärin 12 prosenttia ajasta käytössä. Kuulokkeisiin alkaa tottua. Oma rauha, kun käyttää kuulokkeita. Viikon aikana kaksi etätyöpäivää, jolloin ei käytössä.
VKO 4	Keskimäärin 34 prosenttia ajasta käytössä. Ei uusia havaintoja enää kertynyt.	Keskimäärin 50 prosenttia ajasta käytössä. Ei uusia havaintoja kertynyt.	Keskimäärin 32 prosenttia ajasta käytössä. Kuulokkeet tuovat keskittymisrauhan. Taustaaänien lisääminen kuulokkeisiin auttavat myös melun eristämässä. Avokonttorissa työrauhan saaminen haastavaa, kuulokkeet auttavat tässä.

Taulukko 3. Vastamelukuulokkeiden käyttäjien havainnot testijakson ajalta

## 5.6 Yhteenveto tuloksista

Tuloksista ilmeni, että jokaisella testijaksolla testatulla asialla oli edistäviä vaikutuksia itsensä johtamiseen ja työkykyyn. Ajanhallintatunnin käyttöönottamisella oli positiivisia vaikutuksia muun muassa oman työn hallintaan, suunnittelemiseen, jaksottamiseen, hahmottamiseen, kiireen tunteeseen ja keskeneräisten töiden loppuunsaattamiseen. Ajanhallintatunnilla koettuja hyötyjä tukee myös se, että valtaosa vastaajista haluaa jatkaa toimivaksi havaittua toimintamallia tulevaisuudessakin. Osalla oli ennen testijaksoa jo käytössä ajanhallintatunnin kaltainen toimintatapa, mutta aiemmin sitä ei ollut merkitty kalenteriin.

Asiakastapausten läpikäymisen avulla kokonaisuuksien hahmottaminen helpottui, kun niiden läpikäymiseen oli valmistauduttu. Ajanhallinta tehostui, koska molempien osapuolten kalenteriin oli varattu aika ennakoon ja asian läpikäymiseen oli valmistauduttu. Kaikki vastaajat eivät päässeet testaamaan toimintamallia testijaksolla, koska ei ollut sellaisia tapauksia. Osalla puolestaan kynnys varata toisen kalenterista aikaa kasvoi toimintatavan myötä. Valtaosa kuitenkin haluaa jatkaa toimintamallia tulevaisuudessakin.

Vastamelukuulokkeiden käyttämisellä puolestaan oli merkittävä vaikutus työn keskeytysten vähenemiseen. Vastamelukuulokkeiden avulla keskittymisrauha säilyi erinomaisesti. Niitä käyttäessä ei itse lähde samalla tavalla mukaan muiden keskusteluun, kuin ilman kuulokkeita. Tämä puolestaan tehostaa omaa työn tekemistä. Kaikki vastaajat haluavat jatkaa vastamelukuulokkeiden käyttämistä tulevaisuudessakin.

Testijakson aikana testatuilla toimintamalleilla ei ollut kokonaisuutena merkittävää vaikutusta vastaajien kiireen tunteeseen, mutta työn keskeytysten vähenemiseen niillä on selvä parantava vaikutus. Erinomaisen työpaikan kokemukseen ja työn mielekkyyteen oli parantavia vaikutuksia työn keskeytysten vähenemisellä, kalenteroimisella, suunnitelmallisuudella ja vastamelukuulokkeiden käyttämisellä. Tuloksissa nousi esille myös se, että konttorissa on suuri työmäärä, jonka vuoksi kiirettä riittää ja osalla kiireen tunne jopa lisääntyi testijaksolla. Suuren työmäärän vuoksi osa vastaajista oli sitä mieltä, että työn mielekkyyteen ja erinomaisen työpaikan kokemukseen ei toimintamallien avulla ollut parantavaa vaikutusta.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tulosten pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteiksi oli asetettu itsensä johtamiseen liittyvien kriittisimpien ongelma-kohtien selvittäminen, jotka selvitettiin alkukartoituksen avulla. Kriittisimmiksi ongelma-kohtiksi nousivat kiire ja ajanhallinta sekä työn keskeytykset. Toisena tavoitteena oli uusien toimintamallien kehittäminen kriittisimpiin ongelma-kohtiin. Toimintamallit testijaksolla valikoituivat työpajan pohjalta, ja ne olivat ajanhallintatunti, vastamelukuulokkeiden testaus ja asiakastapausten läpikäyminen kalenteroidusti. Kolmantena tavoitteena oli itsensä johtamisen taitojen kehittäminen sekä työkyvyn edistäminen, joka saatiin selvitettyä testijakson jälkeen suoritetun loppukyselyn avulla. Kaikki asetetut tavoitteet saavutettiin kehittämishankkeen eri vaiheissa.

#### **Kehitetyt toimintamallit**

Tulosten perusteella kuviossa 16 esitettyjen toimintamallien käyttämistä halutaan jatkaa yrityksen X:n konttorissa tulevaisuudessakin. Yli-Kaitalan ym. (2016, 20–21) mukaan organisaatioissa on tärkeää sopia toimintatavoista ja mahdollistaa työntekijöille myös rauhoitettua aikaa, jota ajanhallintatunnin ja vastamelukuulokkeiden käyttöönotolla mahdollistettiin. Työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia voidaan edistää sopimalla yhteisistä pelisäännöistä - esimerkiksi siitä, kuinka nopeasti sähköpostiin odotetaan vastausta. Kehittämishankkeen etenemisestä ja vaiheista pidettiin koko ajan yrityksen X:n konttorin henkilöstöä ajan tasalla. Toimintatavoista sovittiin yhdessä. Yli-Kaitala ym. (2016, 5) toteavat ajanhallinnasta asiantuntijatyössä, että 82 prosenttia asiantuntijoista hyötyisi yhteisistä ajanhallinnan pelisäännöistä. Työpajassa muodostui tietynlaiseksi pelisäännöksi testijaksolle sanonta ”kun tarvitset toisen aikaa, niin varataan siihen kalenterista aikaa”.

Tulosten perusteella ajanhallintatunnin avulla oman työtilanteen hahmottaminen ja töiden suunnitteleminen parani yrityksen X:n konttorissa. Tulosten perusteella ajanhallintatunnin kokemukset ovat erilaisia eri yksilöillä. Toisille hyötyinä olivat kalenterin pitäminen ajan tasalla, kun taas toisilla se auttoi järjestelemään ja priorisoimaan tulevia töitä. Toiset saivat puolestaan hoidettua kertyneitä sähköposteja tai keskeneräisiä töitä eteenpäin. Työn jaksottaminen, töiden jäsentely ja kollegan kalenterin kunnioittamiseen olivat myös positiivisia seurauksia ajanhallintatunnin käytöstä. Osalla vastaajista oli jo aiemmin ollut käytössä ajanhallintatunnin kaltainen toimintatapa, mutta sen kalenteroiminen ja näkyväksi tekeminen koettiin silti hyväksi toimintavaksi tulosten mukaan. Myös Yli-Kaitala ym. (2016, 1–3) ajattelevat, että asiantuntijatyössä ajankäyttöä voidaan hallita priorisoimalla omia työtehtäviä, tekemällä työtehtävät näkyväksi ja hallitsemalla keskeytyksiä. Kehittämishankkeen tuloksia

tukee myös Kalran ym. (2020, 273) tutkimuksessa nostetut asiat töiden priorisoinnin, tavoitteiden, suunnittelemisen ja edistymisen merkityksestä ajanhallintaan. Lisäksi Yli-Kaitala ym. (2016, 20) nostavat kalenteroinnin tärkeyden aikasyöppöjen eliminoimiselle. Kalenteroinnin kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen oli yksi keskeisistä asioista asiakastapausten läpikäymisessä ja ajanhallintatunti -toimintamalleissa.

Asiakastapausten läpikäymisellä kalenteroidusti ei tuloksien perusteella ollut niin merkittävää vaikutusta työtilanteen hahmottamiseen ja töiden suunnitteluun, kuin ajanhallintatunnilta. Tuloksista ilmeni, että kaikilla työntekijöillä ei ole sellaisia asiakastapauksia, joihin toimintamallia olisi päästy testaamaan. Tämä johtuu osittain siitä, että kaikkien työntekijöiden toimenkuvaan ei oleellisesti liity sellaiset asiakkuudet, jotka vaativat tapausten läpikäymistä esimiehen tai kollegoiden kanssa. Toimintamalli kuitenkin auttoi tekemään tapausten läpikäymisestä suunnitelmallisempaa ja toisaalta laadukkaampia, kun molemmat osapuolet olivat valmistautuneet tapausten läpikäymiseen. Tuloksista ilmenee, että valtaosa haluaa jatkaa toimintamallin käyttämistä jatkossa. On kuitenkin syytä pohtia ja selvittää, miten toimintamallia sovelletaan jokaisen työntekijän yksilöllistä työnkuvaa vastaavaksi. Toimintamallista ei haluta myöskään liian virallista tai byrokraattista, joten senkin puolesta on järkevä mukauttaa toimintamallia jokaiselle yksilölle sopivaksi.

Tulosten perusteella testatuilla toimintamalleilla oli selkeitä vaikutuksia työn keskeytyksien vähenemiseen. Etenkin vastamelukuulokkeiden käyttämisellä oli merkittävä vaikutus työn keskeytysten vähenemiseen ja keskittymisrauhaan. Kuulokkeet antavat sanattoman viestin kollegoille, että sinua ei kannata häiritä (Sammalisto 2014, 23). Vastamelukuulokkeiden hankkiminen muillekin työyhteisön jäsenille olisi tulosten pohjalta perusteltavaa. Yli Kaitalan ym. (2016, 20–21) mukaan asiantuntijatyön arkea ovat työn keskeytykset ja sillä on vaikutusta tuottavuuteen, keskittymiskykyyn ja ajanhallintaan. Yritys X:n konttorissa monimutkaiset työtehtävät ovat arkipäivää, joiden suorittamiseen työn keskeytyksillä on suurempi vaikutus, kuin yksinkertaisiin työtehtäviin. Puranik ym. (2020, 807) nostavatkin esille tutkimuksessaan työn keskeytysten vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin, asenteisiin, tunteisiin ja suorituskykyyn, joten keskeytysten vähenemisellä on pitkällä aikavälillä yritys X:n konttoriin merkittäviä vaikutuksia. Alasentie (2013, 25) puolestaan toteaa, että työn keskeytykset ovat suurin kiirettä aiheuttava ja työntekoa haittaava tekijä. Yli-Kaitalan ym. (2016, 21) mielestä keskittymistä voidaan edistää etätöiden ja muiden joustavien työntekemisen muotojen avulla.

### **Itsensä johtamisen kehittäminen ja työkyvyn edistäminen**

Testatuille toimintamalleille (Kuvio 16) oli täysi esimiehen tuki ja kaikille työyhteisön jäsenille tehtiin toimintatavat näkyviksi ja selviksi. Yli-Kaitala ym. (2016, 2) toteavatkin, että ongelmien ratkaiseminen aloitetaan työyhteisö- ja organisaatiotasolta. Jokaisella yksilöllä oli

vapaus valita, millaisia asioita hän tekee ja miten ajanhallintatunnin käyttää omaan tilanteeseen sopivalla tavalla. Tuloksista ilmenee, että työntekijöiden kokemukset ajanhallintatunnista eroavat toisistaan ja sen hyödyntämisen tavat ovat yksilöllisiä. Kalra ym. (2020, 273) nostavatkin esille, että onnistuneeseen ajanhallintaan yksilön taidoilla on keskeinen rooli. Ne, jotka osaavat hallita omaa ajankäyttöä ja priorisoida tehtäviä voivat toimia tehokkaasti, tuottavasti, tuloksellisesti ja tavoitteellisesti.

Tulosten perusteella työn hallittavuuden tunne, suunnitelmallisuus, työtilanteen hahmottaminen ja jaksottaminen paranivat toimintamallien avulla. Toisaalta tuloksista ilmenee, että kiireen ja ajanhallinnan ongelmana on suuri työmäärä. Myös Yli-Kaitala ym. (2016, 3) toteaa, että yksikään ajanhallintamenetelmä ei takaa, että työt valmistuvat, jos työmäärä on liian suuri. He korostavatkin yhteisvastuun ottamista ajanhallinnasta työyhteisössä. Tulosten perusteella on tärkeää tunnistaa yksilöihin kohdistuva työmäärä yritys X:n konttorissa. Työmäärää on hyvä käydä yhdessä esimiehen kanssa läpi ja selvittää onko työmäärää mahdollista jakaa muille työyhteisön jäsenille. Salmimies ja Ruutu (2014) korostavat esimiehen roolin merkitystä yksilöiden erilaisuuden ymmärtämisessä. Esimiehen toimiminen valmentavasti auttaa työn mielekkyyden lisääntymisessä sekä yksilöitä saamaan onnistumisen tunteita. Toisaalta itsensä johtamisen perustana voidaan pitää itsetuntemusta, joka on jokaista yksilöä koskettava asia. Myös Sydänmaanlakka (2014, 149) toteaa, itsensä johtamisen yksi keskeisistä periaatteista on ”Tunne itsesi”. Tulosten perusteella testatut toimintamallien vaikutukset omaan työhön koettiin yksilöllisesti, joten on tärkeää soveltaa toimintamalleja omaan työhön sopivalla tavalla ja ennen kaikkea tunnistaa oma työtilanne.

Itsensä johtaminen on jatkuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa tullaan syvällisesti tietoiseksi omasta mielestä, kehosta, tunteista ja arvoista, minkä jälkeen kyetään ohjaamaan omia ajatuksia, tekoja ja tunteita. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsetuntemuksen kehittämistä ja prosessi kestää koko elämän ajan. Herman Hesse on kuvannut itsensä johtamisen prosessia toteamalla, että ”ihmisen elämä on matka itseensä”. (Sydänmaanlakka 2014, 143–144.) Toteutetun kehittämishankkeen myötä monet yritys X:n työntekijät ovat varmasti pohtineet enemmän omaa ajanhallintaansa, työn keskeytyksiä ja kiirettä sekä itsensä johtamista ja työkykyä. Kehitetyt toimintamallit antavat jokaiselle yksilölle mahdollisuuden tutustua itseensä ja soveltaa niitä omiin tarpeisiin sopivalla tavalla niin, että oma hyvinvointi paranee. Itsensä johtaminen on tutustumista itseensä, jonka yhtenä perimmäisenä tarkoituksena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen (Sydänmaanlakka 2014, 141).

Koronavirusepidemia alkoi joulukuussa 2019 Kiinasta ja WHO julisti sen pandemiaksi maaliskuussa 2020, jolloin pandemia oli levinnyt maailmanlaajuisesti (Anttila 2021). Kehittämishankkeen toteuttaminen tapahtui kokonaisuudessaan korona-aikana. Kehittämishankkeen

alkaessa oli tehty töitä yli vuosi koronavirusepidemian vaikutuksessa myös yritys X:n konttorissa. Kehittämishankkeen tuloksiin ei koronalla nähdä olevan vaikutusta, koska koronan aiheuttamat vaikutukset työhön olivat ehtineet juurtua yli vuoden aikana. Kehittämishankkeen alkukartoitus suoritettiin kesäkuussa 2021 ja loppukysely lokakuussa 2021. Lokakuussa 2021 yritys X:n konttorissa purettiin koronavirusepidemiasta johtuva kahdessa eri kerroksessa työskentely. Mikäli kehittämissanke olisi toteutettu niin, että kaikki olisivat työskennelleet samassa kerroksessa, olisivat tutkimuksen tulokset voineet olla erilaisia.

Rahoitusalan henkilöstölle ja työnantajan edustajille toteutettiin vuonna 2021 kyselytutkimus siitä, miten korona muutti rahoitusalan työtä. Kyselytutkimus oli osa FinanssiTyö2030-kehittämissanketta. Henkilöstön edustajilta saatiin kolmesataa vastausta ja työnantajien edustajilta satakuusikymmentäkahdeksan vastausta. Vastauksissa nousi esille, että lähes kuusikymmentä prosenttia vastaajista on kehittynyt itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen on myös korostunut entisestään korona-aikana. Työnantajien edustajat korostivat vastauksissa yhteisöllisyyden, työilmapiirin sekä yhteishengen merkitystä työssä jaksamiselle. Korona-aikana tapahtuneessa työskentelyssä työrauhan ja työn keskeytykset ovat vähentyneet. Puolestaan konttoriverkostossa työskentelevien työntekijöiden mielestä ainoastaan 30 prosenttia oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on parantunut korona-aikana. (Finanssiala ry 2021.)

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

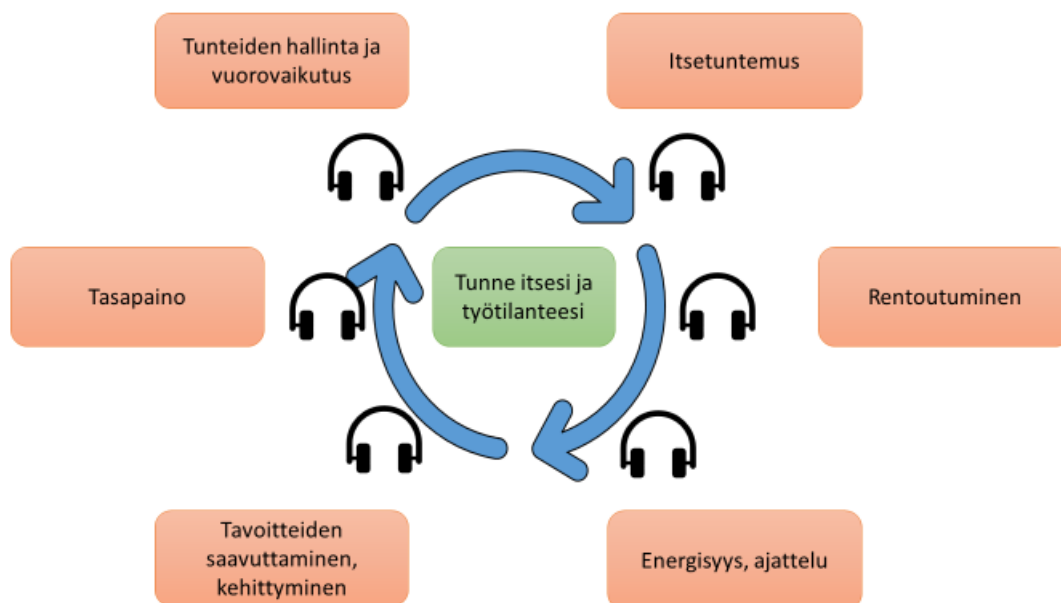
Kehittämissankkeen päätutkimuskysymys oli, millä toimenpiteillä työntekijöiden itsensä johtamista ja työkykyä voidaan kehittää yritys X:n konttorissa? Päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä oli neljä: 1) Mitkä ovat kriittisimmät kehitystä vaativat osa-alueet itsensä johtamisessa, 2) millainen toimintamalli kehitetään yritys X:n konttorin itsensä johtamiseen, 3) millaiset vaikutukset valituilla kehittämiskohteilla on työkykyyn ja 4) millaiset vaikutukset kehitetyillä toimenpiteillä on erinomaisen työpaikan kokemukseen itsensä johtamisen ja työkyvyn osalta? Seuraavaksi käydään läpi vastaukset näihin kysymyksiin.

**Mitkä ovat kriittisimmät kehitystä vaativat osa-alueet itsensä johtamisessa?** Ensimmäistä alatutkimuskysymystä selvitettiin alkukartoituksella, jonka avulla saatiin selville kriittisimmät itsensä johtamiseen vaikuttavat ongelmakohdat (Taulukko 2). Kriittisimmiksi kehittämistä vaativiksi osa-alueiksi nousivat kiireeseen, ajanhallintaan ja työn keskeytyksiin liittyvät asiat. Näiden teemojen ympärille kehitettiin toimintamallit, joiden tavoitteena oli, että itsensä johtamisen taidot ja työkyky paranisivat yritys X:n konttorissa työskentelevillä henkilöillä. Neck ja Houghton (2006, 271–272) toteavat, että itsensä johtamista voidaan kuvailla itsevaikutusprosessina, jonka kautta ihmiset saavuttavat motivaation ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuuden avulla pyritään vaikuttamaan henkilökohtaiseen tehokkuuteen ja

käyttäytymiseen. Valittujen toimintamallien kokemus on jokaisella yksilöllä oma ja erilainen. Jokainen yksilö pystyy myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä.

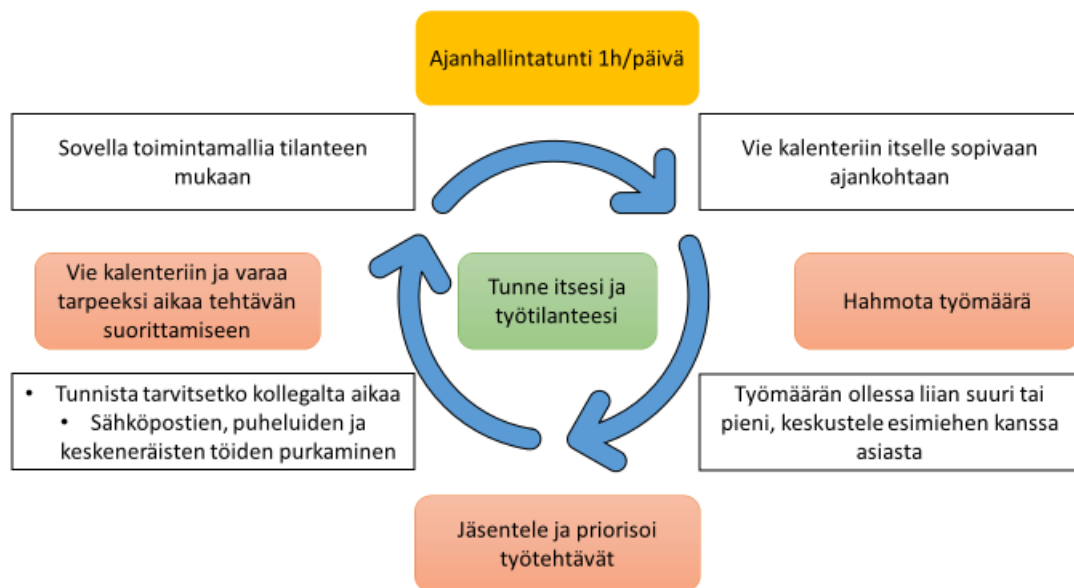
Seuraavana alatutkimuskysymyksenä oli: **Millainen toimintamalli kehitetään yritys X:n konttorin itsensä johtamiseen?** Kriittisimmät ongelmakohdat täsmentyivät alkukartoituksen avulla. Niiden kehittäminen aloitettiin työpajassa, jossa haettiin miellekarttojen avulla kehitysideoita aihealueisiin. Kuviossa 14 ja kuviossa 15 on esitetty syntyneet kehitysideat. Työpajan pohjalta muodostuivat toimintamallit testijaksolle, joiden avulla itsensä johtamista kehitetään yritys X:n konttorissa (Kuvio 16).

Vastamelukuulokkeiden käyttöönottamiselle laajemmin yritys X:n konttorissa on vahvat perusteet tulosten pohjalta. Vastamelukuulokkeet antavat jokaiselle yksilölle mahdollisuuden keskittyä omaan työhön huomattavasti paremmin. Sydänmaanlakka (2014, 142–143) jakaa itsensä johtamisen vaikuttavat osa-alueet fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen, henkiseen, ammatilliseen ja uudistumiskuntoon. Vastamelukuulokkeiden käyttämisellä on tulosten pohjalta positiivisia vaikutuksia jokaiseen Sydänmaanlakan esittämään kokonaiskuntoisuuden osa-alueeseen. Vastamelukuulokkeiden käyttämisellä on vaikutuksia tasapainoiseen työn tekemiseen, itsetuntemukseen, rentoutumiseen, energisyyteen ja ajatteluun sekä kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (Kuvio 20). Keskiössä on, että tuntee itsensä ja oman työtilanteensa hyvin ja ottaa tarpeen vaatiessa vastamelukuulokkeet käyttöön.



Kuvio 20. Vastamelukuulokkeiden vaikutukset itsensä johtamiseen

Testijakson toimintamallin sekä saatujen tulosten pohjalta yritys X:n konttoriin luotiin kuviossa 21 esitetty toimintamalli ajanhallintatuntiin, jonka avulla itsensä johtaminen kehittyi yritys X:n konttorissa. Ydintehtävät ajanhallintatunnille ovat, että kykenee hahmottamaan työmäärän, jäsentelee ja priorisoi työtehtävät sekä vie ne kalenteriin. Kalra ym. (2020, 273) nostavatkin tutkimuksessaan esille, että onnistuneen ajanhallinnan myötä työn priorisointi paranee. He pitivät yksilöitä ja heidän taitojaan tärkeänä onnistuneeseen ajanhallintaan.



Kuvio 21. Toimintamalli ajanhallintatuntiin

Kuukauden testijakson jälkeen suoritettiin loppukysely, jonka avulla saatiin vastaukset loppuihin alatutkimuskysymyksiin. **Millaiset vaikutukset valituilla kehittämiskohteilla on työkykyyn?** Merkittävänä työkykyä vahvistavana asiana nousi esille työn keskeytysten väheneminen ja ajanhallinnan paraneminen toimintamallien avulla. Lisäksi työkykyä edistävinä asioina nousi esille työn hallintaan, suunnittelemiseen, jaksottamiseen, keskittymiseen ja mielekkyyteen liittyvien asioiden paraneminen omassa työssä.

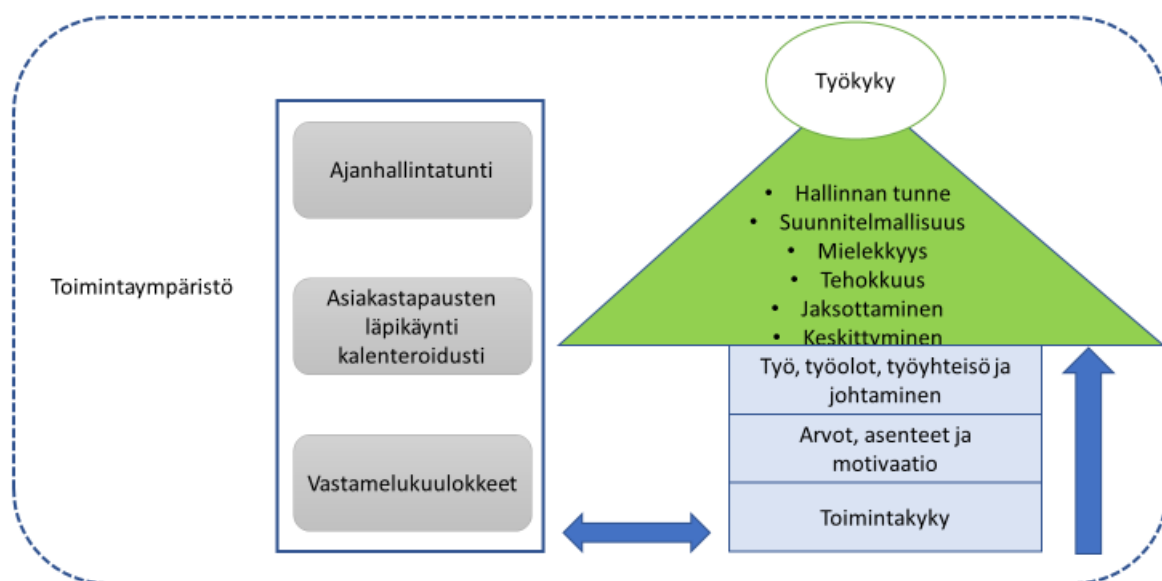
Kehitettyjen toimintamallien avulla toimintaympäristöä kehitettiin ja vaikutettiin parantavasti kuviossa 8 esitettyihin työkyvyn talo -mallin ensimmäiseen, kolmanteen ja neljänteen kerrokseen. Ensimmäisessä kerroksessa pyrittiin vaikuttamaan toimintakykyyn, kolmannessa kerroksessa puolestaan yksilön kokemukseen omasta työstä ja neljännessä kerroksessa itse työhön, työoloihin ja työyhteisöön ja johtamiseen vaikuttaviin asioihin.

Nummelin (2008, 56) toteaa, että hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät tietävät mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä siellä suunnitellaan. Toiminnan kehittämiseen osallistumalla on



positiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Työssä saatu sosiaalinen tuki voi olla välineellistä tai henkistä tukea. Kuulluksi tuleminen ja yhteinen keskustelu kasvattavat työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta, jotka ovat oleellisia työkyvyn kannalta. Kehittämishankkeessa oli täysi esimiehen tuki kehitettäville asioille ja kaikki yritys X:n työntekijät olivat mukana kehittämässä asioita. Kehitetyillä toimintamalleilla oli positiivisia vaikutuksia työkykyyn.

Kuviossa 7 todetaan, että työkykyyn voi vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen luomalla hyvää työympäristöä ja toimintakulttuuria organisaatioon. Työkyky on jatkuvasti muuttuva kokemus omasta hyvinvoinnista. (Nummelin 2008, 29–30.) Kuviossa 22 on esitetty toimintamallien vaikutus yritys X:n konttorin työkykyyn. Kuvio 22 on mukailtu Ilmarisen ja Vainion (2012, 5) sekä Ilmarisen (2019, 2) työkyvyn talo -mallista ja kehittämishankkeen tulosten pohjalta.



Kuvio 22. Toimintamallien vaikutus työkykyyn

**Millaiset vaikutukset kehitetyillä toimenpiteillä on erinomaisen työpaikan kokemukseen itsensä johtamisen ja työkyvyn osalta?** Kehitettyjen toimintamallien avulla työn keskeytykset vähenivät ja työn hallittavuuden tunne parani. Toimintamallien myötä ajanhallinta, työn suunnitelmallisuus ja työteho nousivat. Suuri työmäärä kuitenkin rasittaa ja asettaa tiettyjä haasteita työn mielekkyyteen ja erinomaisen työpaikan kokemukseen. Kuten Sydänmaanlakka (2017, 36) toteaa, ihmisten ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä mahdollistajia työnhallinnassa. Työnhallinnan mahdollistajina ovat selkeät työroolit, osaamisen käyttäminen, kehittyminen, työn mielekkyys ja itsenäisyys sekä osallistumismahdollisuudet.

Työhallintaa voidaan kuvailla työntekijän kokemuksena, miten työn vaatimukset, miten hyvin hän hallitsee työnsä ja että työssä vaadittava osaaminen ovat tasapainossa. Ihmisten hyvinvointiin on oleellinen vaikutus oikeanlaisella työhallinnalla. Knotts ja Houghton (2021, 749) toteavat tutkimuksessaan, että itsensä johtamisella on positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin, tehokkuuteen sekä sitoutumiseen työtä ja organisaatiota kohtaan.

Voidaan todeta, että kehitetyillä toimintamalleilla oli edistäviä vaikutuksia erinomaisen työpaikan kokemukseen itsensä johtamisen ja työkyvyn osalta. Etenkin työn keskeytysten väheneminen toimintamallien avulla lisäsi erinomaisen työpaikan kokemusta. Tulosten perusteella on kuitenkin haastava todeta, että mitkä yksittäiset toimintamallit lisäsivät erinomaisen työpaikan kokemusta.

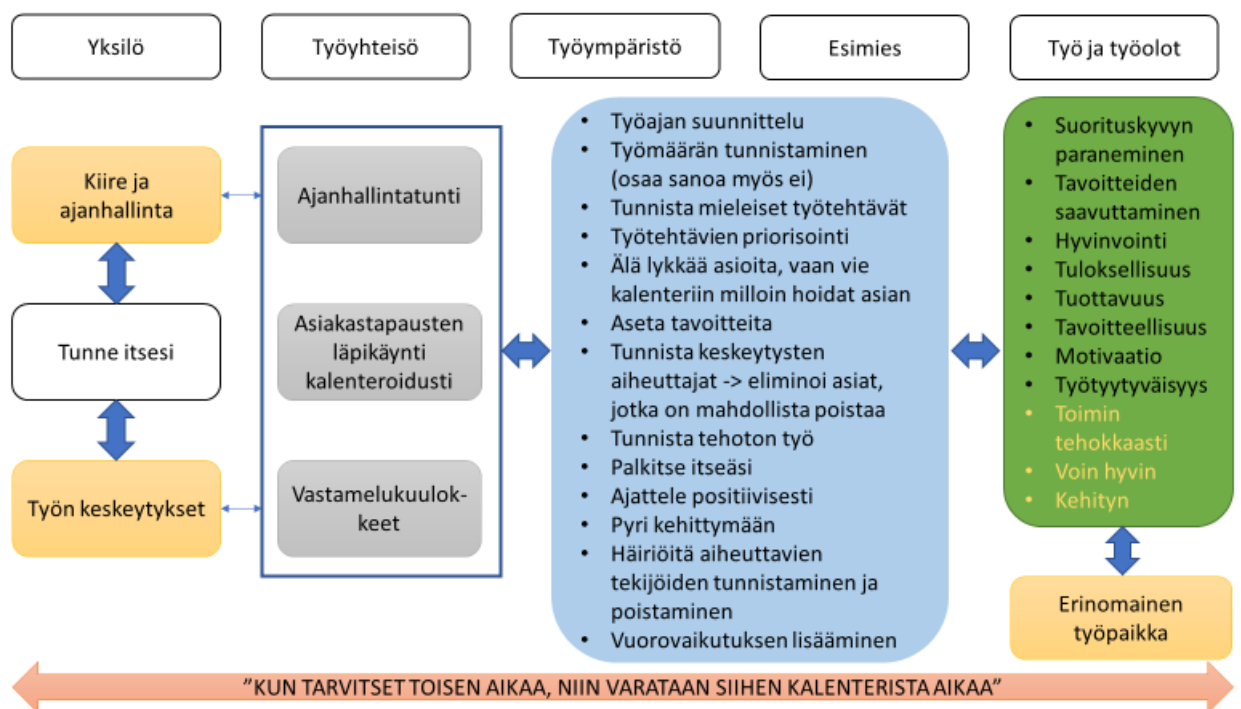
### **Kehittämishankkeen päätutkimuskysymyksenä oli: Millä toimenpiteillä työntekijöiden itsensä johtamista ja työkykyä voidaan kehittää yritys X:n konttorissa?**

Kuviossa 23 on esitetty kehittämishankkeen pohjalta syntynyt toimintamalli ja toimenpiteet yritys X:n konttoriin. Prosessi muokkautuu jatkuvasti ja yksilöllä on keskeinen rooli kiireen ja ajanhallinnan sekä työn keskeytysten helpottamisessa. Oleellinen vaikutus on koko työyhteisöllä, esimiehellä, työympäristöllä ja itse työllä sekä työoloilla.

Itsensä johtaminen on jatkuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa tullaan syvällisesti tietoiseksi omasta mielestä, kehosta, tunteista ja arvoista, minkä jälkeen kyetään ohjaamaan omia ajatuksia, tekoja ja tunteista. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsetuntemuksen kehittämistä ja prosessi kestää koko elämän ajan. (Sydänmaanlakka 2014, 143–144.) Salmimies ja Ruutu (2014) nostavat esille, että ihminen voi muuttaa omaa toimintaa, asennettaan tai itseään, mutta muita ei voi muuttaa. Ihminen on vastuussa omasta toiminnastaan, ajatuksistaan, päätöksistään sekä omista asenteistaan, ne määrittävät kuinka tyytyväinen on elämänsä. ”Asenne ratkaisee – aina!”.

Työkyvyn edistäminen lisää työn tuottavuutta, ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä sekä pidentää työkäisten työuria. Työkyvyn edistämisen perustana on terveyden edistäminen ja se on tärkeää liittää osaksi työtä. Elintavoilla voidaan tukea työkykyä ja terveyttä, ja erilaiset työt vaativat erilaista työkykyä. (Korkiakangas ym. 2019, 103–104.) Työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi ovat säännöllinen fyysinen harjoittelu ja terveet elämäntavat oleellisena osana. Välineitä työkyvyn kehittämiseksi on useita, kuten monipuoliset harrastukset, työajan suunnittelu, kouluttautuminen, vuorovaikutteinen toiminta, sosiaalinen toiminta työyhteisössä sekä oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen. (Työkyvyn kehittäminen.)

Kuviossa 23 ylätasolla esitetyt asiat ovat oleellisia tekijöitä menestyksekkääseen itsensä johtamiseen ja sitä kautta työkykyyn. Etenkin yksilöiden toiminnalla on keskeinen rooli ja vaikutus onnistuneeseen kiireen- ja ajanhallintaan sekä työn keskeytyksiin. Kehitettyjä toimintamalleja ja toimenpide -listaa toteuttamalla on mahdollista saavuttaa kuvion 23 oikealla puolella listattuja vaikutuksia. Ja näin myös keltaisella kirjoitetut yritys X:n työhyvinvointitekijät ”voin hyvin”, ”toimin tehokkaasti” ja ”kehityn” toteutuvat. Tätä kautta erinomaisen työpaikan kokemuksen on mahdollista toteutua, joka on yksi yritys X:n yksi strategisista osaluista.



Kuvio 23. Toimintamalli itsensä johtamisen ja työkyvyn kehittämiseen yritys X:n konttorissa

### 6.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

#### Eettisyys

Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat useimmiten perusteltuja tulkintoja eikä niinkään täsmällisiä tosiasioita. Tutkimusprosessissa on olennaista perustella valinnat ja tehdä ne näkyviksi. Tutkimusprosessia ja sen seurauksena syntyviä tuloksia tulee olla mahdollista arvioida tutkimusraportin lukijan toimesta. Kehittäjän rooli on pyrkimys tuottaa luotettavia tuloksia sekä välttää virheellisiä tulkintoja. Kehittäjän ja toimeksiantajan välisessä suhteessa voi olla etunäkökulmia, kuten liian positiivisen kuvan antaminen kehittämistoiminnasta tai pysyminen toimeksiantajaa miellyttävissä tiedoissa. (Toikko & Rantanen 2009, 127–128.)

Tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineistoa kootaan luonnollisissa tilanteissa. Lisäksi tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tiedonkeruun avoimuudesta ja tutkimusasetelmasta riippuen eettisten ongelmien punnitseminen etukäteen voi olla vaikeaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125.)

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä on huomioitava yritysmaailman ja tieteen tekemisen eettiset säännöt. Kehittämistyön osalta se tarkoittaa, että työ tulee tehdä rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti ja korkean moraalien mukaisesti. Kehittämisen tai tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä kehittämisen tavoite, oma rooli hankkeessa sekä mitä kehittämishankkeessa ollaan kehittämässä. Aiheen valintavaiheessa on hyvä pohtia, että miksi kehittämishanke toteutetaan ja kenen ehdoilla kehitettävä kohde valitaan. Kehittämishankkeiden merkittävyys yhteiskunnalle on syytä pitää mielessä. (Ojasalo ym. 2018, 48–49.)

Kehittämishankkeessa kerrottiin avoimesti kaikille yritys X:n konttorin henkilöille kehittämishankkeen toteuttamisesta ja sen etenemisestä. Eri vaiheiden tarpeellisuus perusteltiin ja kaikille kerrottiin mitä olemme kehittämässä ja tavoittelemassa. Kehittämishankkeen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti myös se, että kohdeorganisaatiosta käytettiin yritys X:n konttori -nimitystä, jolloin ei tarvinnut peitellä eikä pidättäytyä toimeksiantajaa miellyttävissä tiedoissa. Tulkintojen ja tulosten analysointi tehtiin objektiivisesti.

### **Luotettavuuden tarkastelu**

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on haastavaa ja luotettavuus on tutkijan näytön ja arvioinnin varassa. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita, kun taas reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset. Validiteetti liittyy tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineistonanalyysi tehdään oikein ja tunnistetaan syy-seuraussuhteet. (Kananen 2014, 146–147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan pitää vahvistettavuutta, dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta sekä saturaatiota eli kylläntymistä. Tietoa kerätään myös eri lähteistä ja dokumentointi tutkimuksen etenemisestä on perusteltu. (Kananen 2014, 151.) Tulkinnan luotettavuutta ja ristiriidattomuutta on lisätty myös sillä, että kohdeorganisaation ohjaaja on käynyt läpi alkukartoituksen vastaukset sekä aineiston käsittelystä syntyneet johtopäätökset, ja päästiin samoihin lopputuloksiin, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87) toteavat, että tiedon kylläntymistä ei tapahdu kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa kuitenkin nousi eri kysymysten vastauksista samoja teemoja esille, joten kohtuullisen pienestäkin vastaajamäärästä voitiin tehdä yleistyksiä.

Toikon ja Rantasen (2009, 121–124) mukaan keskeisenä tunnusmerkkinä tieteelliselle tiedolle on luotettavuus. Luotettavuus muodostuu tutkimusprosessista, tutkimusmenetelmistä ja tutkimustuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuudesta on usein käytetty vakuuttavuuden käsitettä. Käyttökelpoisuus on yksi keskeinen asia arvioitaessa kehittämistoiminnan luotettavuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista, mutta myös hyödyllistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tutkimuksen pätevyydestä näyttämällä aineisto ja siihen nojautuva argumentaatio avoimesti. Tutkijan on ymmärrettävä tutkimuskohteen kontekstuaalinen ja kulttuurinen luonne. Tutkimuksen luotettavuuden keskeinen kriteeri on vakuuttavuus, joka puolestaan perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston huolellista analysointia ja keräämistä sekä läpinäkyvää kuvaamista.

Luotettavuuteen kehittämistoiminnassa liittyy monimutkaisiakin ongelmia. Esimerkiksi toistettavuuden vaatimus on ongelmallinen asia sosiaalisissa prosesseissa. Olosuhteiden ja tehtävänannon pysyessä samanlaisina, voivat kuitenkin yhteisölliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat ryhmäprosessiin. Aineistojen suppeus tai nopealla aikataululla tehdyt kyselylomakkeet voivat asettaa mittarien pätevyden ja luotettavuuden koetukselle. Kehittämistointa on usein sosiaalinen prosessi, jossa toimijat ja kehittäjät osallistuvat kehittämiseen. Luotettavuuden näkökulmasta on olennaista tietää, jos toimijat eivät ole tietyissä prosessin vaiheissa osallistuneet kehittämiseen. Sitoutumattomuutta voidaankin pitää heikentävänä tekijänä kehittämistoiminnan menetelmien, aineistojen ja tulosten luotettavuuden kannalta. (Toikko & Rantanen 2009, 123–124.)

Kehittämistutkimuksessa on pyritty kuvaamaan koko kehittämishankkeen prosessi avoimesti. Kehittämishankkeessa on käytetty kattavasti ja riittävästi monipuolisia kansainvälisiä ja kotimaisia lähteitä. Kehittämishankkeen eri vaiheet on perusteltu selkeästi. Raportoinnista on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä lukijalle. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on kerätty tietoa vain niiltä henkilöiltä, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen luotettavuutta lisää yritys X:n henkilöstön hyvä osallistuminen ja sitoutuminen kehittämishankkeen eri vaiheisiin. Saatekirjeiden laatimisella kyselyihin oli varmasti positiivista vaikutusta vastausten laatuun sekä vastausten määrään. Kehittämishankkeen raportoinnissa ja tuloksissa on käytetty suoria tekstilainauksia, jolla halutaan lisätä ymmärrystä, miten kehittämishankkeen tuloksiin on päädytty.

Kehittämishankkeessa ei ole huomioitu koronavirusepidemian vaikutuksia, jolla on saattanut olla vaikutuksia ihmisten sosiaaliseen, henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Normaaliohjelmissa suoritettuna tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla erilaiset.

Objektiivisuutta tuki se, että tutkija oli opintovapaalla eikä osallistunut testijakson käytännön toteuttamiseen ja loppukyselyyn vastaamiseen. Tutkija keskittyi siihen, että aineistoa kerättiin riittävästi tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja aineiston analysointi toteutettiin objektiivisesti. Aineiston käsittely ja siitä saatavat johtopäätökset on esitetty raportissa selkeästi ja loogisesti, jotta jokainen lukija ymmärtää, miten kehittämishankkeen tuloksiin on päädytty. Kehittämishankkeessa yritys X:n edustajat lukivat tutkimusraportin ennen sen julkaisua, joka vahvisti tulkintoja ja tuloksia.

#### 6.4 Kehittämishankkeen havainnot ja merkitys

Puranik ym. (2020, 807) toteavat tutkimuksessaan, että työn keskeytyksiä on runsaasti nykypäivän työpaikoilla. Keskeytykset johtuvat usein sähköposteista, puhelimesta, tekstiviesteistä, työkavereiden keskeytyksistä tai esimiesten antamista työtehtävistä sekä muista äkillisistä pyynnöistä. Keskeytyksettömät työpäivät ovat harvinaisia ja jopa luksusta. Tietotyötä tekevien keskimääräinen aika työn keskeytyksille on 2,1 tuntia päivässä. Keskeytykset maksavat Yhdysvaltojen taloudelle noin 588 miljardia dollaria vuodessa. Lisäksi työn keskeytykset vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin, asenteisiin, tunteisiin ja suorituskykyyn.

Finanssialan palkkausta voidaan pitää varsin kilpailukykyisenä, rahoitusallalla keskiansio on noin 4181 euroa ja vakuutusallalla noin 4000 euroa. Finanssialalla työskentelee noin 38 000 työntekijää. (Finanssiala ry b.) Työn keskeytysten vähentämisellä on merkittävä taloudellinen vaikutus yritys X:n konttoriin, mutta myös koko finanssialalle. Laskettaessa 4000 euron kuukausipalkalla, muodostuu tuntipalkaksi noin 25 euroa per tunti. Jos tietotyötä tekevien keskeytyksiin kuluva aika saadaan kehitettyjen toimintamallien avulla vähennettyä tunnilla per työpäivä, tarkoittaa tämä yritys X:n konttorille viikkotasolla noin 2125 euron säästöä. Vuositasolla, kuuden viikon lomat huomioituna, vaikutus on noin 100 000 euroa vuodessa. Tässä on huomioitu pelkästään työn keskeytyksiin kuluva aika. Mikäli otettaisiin huomioon muut työn keskeytyksistä aiheutuvat haittavaikutukset, puhuttaisiin vielä isommasta summasta. Laskettaessa koko finanssialan 38 000 työntekijälle, puhutaan noin 950 000 euron säästöstä viikkotasolla ja vuositasolla yli 43 000 000 euron säästöstä. Työn keskeytysten vähentämisellä on siis merkittävä vaikutus yritys X:n konttoriin, mutta myös koko finanssialalle. Huomioitavaa on, että vastamelukuulokkeita käyttäessä työn keskeytyksiä ei tullut testijaksolla lainkaan, joten vaikutukset voivat olla esitettyäkin suuremmat taloudellisesta näkökulmasta katsottuna.

Kehittämishankkeessa keskityttiin työn keskeytyksien ja kiireen sekä ajanhallinnan helpottamiseen. Ne voidaan kytkeä osaksi Neckin ja Houghtonin (2006, 272) käyttäytymiseen perustuvaa itsensä johtamisen strategiaa. Harunavamwe ym. (2020, 507–508) tutkimuksessa kerättiin 303 pankkityöntekijältä tietoja työhön sitoutumisen osalta. Tutkimuksen mukaan

työhön sitoutumisella on merkittävä vaikutus yrityksen menestymisen kannalta. Yhtiöt, jotka kuuluvat parhaaseen kymmenykseen sitoutumisen osalta, tekevät 147 prosenttia parempaa osakekohtaista tulosta muihin nähden ja kasvu kilpailijoihin nähden on 90 prosenttia parempaa. Myös Feldman ja Greenway (2021, 73) korostavat työn keskeytysten vaikutuksia myyntiin sekä työn tuottavuuteen. Knotts ja Houghton (2021, 749) nostavat esille tutkimuksessaan itsensä johtamisen positiivisista vaikutuksista sitoutumiseen työtä ja organisaatiota kohtaan.

Finanssialan toimijoiden on tärkeää varmistaa toiminnan laadukkuus ja tehokkuus. Finanssimarkkinoille on tullut Applen, Amazonin ja Googlen kaltaisia teknologiajättejä uusien palveluinnovaatioiden kanssa. Finanssialan kilpailun odotetaan kiristyvän ja siihen jokaisen toimijan on varauduttava. (Manninen 2021.)

Menestyksekkäällä itsensä johtamisella ja sitä kautta työhön sitoutumisella voidaan saavuttaa jatkuvasti muuttuvalla finanssialalla kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Onnistuneella itsensä johtamisella on erittäin merkittävä vaikutus kasvavan ja kannattavan liiketoiminnan harjoittamiseen.

Itsenäisen, optimistisen ja toiveikkaan asenteen sekä itsensä johtamisen ja organisaatioon kuulumisen kautta yksilöiden henkilökohtaiset ja psykologiset resurssit lisääntyvät. Tämä puolestaan johtaa korkeampaan työhön sitoutumiseen pitkällä aikavälillä. Itsensä johtamisen avulla yksilöt voivat tunnistaa, kehittää ja käyttää heidän henkilökohtaisia resurssejaan tehdekseen parhaansa omassa työssään. (Harunavamwe ym. 2020, 507–508.) Paju ja Riekkö (2019, 103–104) nostavat esille huonojen itsensä johtamisen ja töiden suunnittelun tapojen aiheuttavan kiirettä. Jos tiedät, että tarvitset toisen henkilön aikaa ja apua, niin on järkevää ennakoida ja kertoa milloin apua tarvitset. Eikä niin, että pyydät apua lyhyellä varoitusaikalla. Kehittämishankkeessa kehitettyjen toimintamallien avulla saatiin kehitettyä asioiden kalenterointia ja ottamaan huomioon kollegoidenkin kalenteri, jotta vältetään turhalta kiireen tunneelta. Ajanhallintatunti ja asiakastapausten kalenteroimisella oli edesauttavia vaikutuksia yksilön oman työtilanteen hahmottamisessa ja asioiden kalenteroimisessa. Sarmalisto (2014, 49) toteaaakin kalenterin olevan hyvä väline ajankäytön suunnitteluun. Se auttaa välttämään keskeytyksiä, muistamaan hoidettavat asiat, hallitsemaan työaikaa ja vähentämään stressiä, kun kalenterissa olevat asiat kertovat mitä kulloinkin on tehtävä.

Suomessa noin 30 prosenttia esimiehistä on vastuussa työkyvyn hallinnasta. Haasteena on antaa esimiehille tarpeeksi resursseja, jotta heillä olisi aikaa toteuttaa sitä henkilöstön kanssa. Laaja ja dynaaminen työkyvyn kehittäminen antaa mahdollisuuden eri organisaatioille tukea henkilöstöä pidempään työelämäänsä. Ilman työkykyä ei voi luoda työhyvinvointia.

Useissa Euroopan maissa on suuntauksena parantaa työkykyä ja työhyvinvointia. (Ilmarinen 2019, 5–6.)

Ihmisuhteiden toimivuudella on keskeinen rooli työtyytyväisyyteen ja sen ympärille rakentuu myös työpaikan ilmapiiri. Hyvässä hengessä työn tekeminen kasvattaa motivaatiota, innovatiivisuutta ja tuloksia. Huono ilmapiiri puolestaan kasvattaa haitallisen stressin määrää, sairauspoissaoloja ja työntekemisen intoa. Ongelmien purkaminen rakentavalla tavalla auttaa pitämään yhteistyön esteet poissa. Jokainen yksilö on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja ongelmien esiin ottamisesta. (Nummelin 2008, 54–55.) Työkykyyn vaikuttaminen on vaikea ja monimutkainen tehtävä, sillä se edellyttää panostamista ja vaikuttamista työjärjestelyihin, johtamiseen ja henkilöstöresursseihin (Ilmarinen 2019, 1). Pölonen (2020) toteaa, että ihmisille on tarjottava heidän työkyvyilleen sopivaa työtä. Suomessa on noin 65 000 osatyökykyistä, jotka haluaisivat olla mukana työmarkkinoilla ja tehdä töitä. Laskennallisesti tällä on noin 1,3 miljardin euron toteutumaton työpanos vuosittain. Työkykyä ei tulisi nähdä mustavalkoisena asiana, vaan kaikkien tulee yhdessä edistää työkykyä ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä. Tärkeä osa on myös auttaa työhön paluussa sekä sopivan työn löytymisessä. Suomella ei ole varaa menettää joka vuosi noin 20 000 ihmistä työelämän ulkopuolelle. Airila ja Schaupp (2020, 15) nostavat myös esille, että Suomessa yli 20 000 henkilöä jäi työkyvyttömyyseläkkeelle vuonna 2019. Potentiaalisen työpanoksen menetys työkyvyttömyyseläkkeiden vuoksi oli vuonna 2012 noin 8 miljardia euroa.

Kehittämishankkeen alkukartoituksessa nousi esille työkavereiden ja yhdessä onnistumisen merkitys onnellisuutta lisäävinä tekijöinä. Yritys X:n henkilöstön sitoutuminen kehittämishankkeen eri vaiheisiin oli erinomaisella tasolla, jonka voidaan kuvastavan sitä, että jokainen yksilö haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikan toimintatapoihin.

Puranik ym. (2020, 833) nostavat tutkimuksessaan esille näkökulman osaavista henkilöistä. Ne henkilöt, joilla on paljon tietoa ja osaamista voivat joutua enemmän keskeytysten kohteeksi, koska heiltä kysytään enemmän apua. Tämä puolestaan voi johtaa heidän ylikuormittumiseensa ja sitoutumisen heikkenemiseen. Nummelinin (2008, 69–71) mukaan työn kuormittavuuden tunteeseen vaikuttavat työn laatu ja määrä. Sopivasti kuormittavassa työssä yksilö kokee työmäärän ja työn haasteellisuuden sopivana, silloin työ ei kuormita liikaa. Sopivasti kuormittavaa työtä voidaan pitää psyykkisesti vaativana, johon työntekijä itse voi vaikuttaa. Hallinnan tunteen säilyttäminen on tärkeää työkyvyn edistämisen kannalta. Jatkuva kiire ja työmäärän kasvaminen puolestaan ylikuormittaa yksilöä ja vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset. Tällöin hallinnan tunne työstä voi heiketä myös niillä, jotka ovat aiemmin hallinneet oman työnsä erinomaisesti. Nummelin (2008, 73–74) puhuu myös alikuormittavasta työstä, jossa psyykkisiä vaatimuksia on vähän. Mikäli työ ei tarjoa



haasteita ja työntekijä kokee, että ei pysty toteuttamaan omia taitojaan ja kykyjään, heikenee motivaatio ja tyytyväisyys työtä kohtaan. Työn sisällön tulisi vastata työntekijän odotuksia. Jos näin ei ole, saattaa syntyä turhautumista. Työ, joka ei sisällä sopivasti haasteita, on henkisesti kuormittavaa - samoin kuin ylikuormittava työ.

Havaintona kehittämishankkeen tuloksista nousi, että kokemukset itsensä johtamisesta ja työkyvyn paranemisesta ovat hyvin yksilöllisiä. Tuloksista ilmeni, että toisille oli apua kehitetyistä toimintamalleista, kun taas toisille niistä ei välttämättä ollut niin suurta apua. Tuloksista ilmeni, että koettu työmäärä yritys X:n konttorissa on suuri. Yritys X:n konttorissa on myös useita finanssialalla pitkään toimineita työntekijöitä, joten on mahdollista, että he joutuvat esimerkiksi useammin altistumaan keskeytyksille laajan osaamisensa vuoksi. Yritys X:n konttorissa voisi olla järkevää selvittää työmäärän kohdistumista eri yksilöille ja jakaa sitä mahdollisuuksien mukaan työyhteisön sisällä toisille. Näin voidaan jokaisen yksilön hallinnan tunnetta, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan edistää.

Kehittämishankkeen tulokset on tarkoituksenaan levittää muidenkin yritys X:n toimipisteiden tietoisuuteen henkilöstöosaston kautta. Tulosten levittäminen voidaan toteuttaa tutkijan toimesta pidettävällä esityksellä kehittämishankkeesta ja siitä saaduista tuloksista. Tähän esitykseen voivat kaikki työntekijät eri konttoreista osallistua. Näin on mahdollista levittää toimiviksi havaitut toimintamallit muihinkin yritys X:n konttoreihin.

Kehittämishankkeen pohjalta ymmärrys itsensä johtamisesta ja sen vaikutuksesta työkykyyn lisääntyi. Sen vuoksi kehitettyjä toimintamalleja voidaan hyödyntää myös muissa finanssialan organisaatioissa, mutta myös muilla aloilla toimivissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kehittämishanke tarjoaa arvokasta informaatiota kaikille finanssialan- ja asiantuntijaorganisaatioille siitä, kuinka itsensä johtamista ja sitä kautta työkykyä voidaan parantaa. Hyvinvoivat ihmiset ovat avainasemassa menestyksessä ja kilpailukykyisessä organisaatiossa.

## 6.5 Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet

Kehittämishankkeessa esiin nousseet itsensä johtamisen keinot voivat toimia pohjana määrällisen kyselyn toteuttamiselle koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Näin on mahdollista saada vahvistus kehittämishankkeen tuloksiin. Kyselyn toteuttamista voitaisiin suorittaa pidemmälläkin aikavälillä ja tehdä tarvittavia muutoksia itsensä johtamisen keinoihin, jotka edistävät työkykyä. Kehittämishankkeen pohjalta kehittämistoimenpiteenä voitaisiin kartoittaa ja suunnitella kohdeorganisaation henkilöstön itsensä johtamisen ja työkyvyn parantamiseen tähtäävää johtamisen kehittämistä.

Kehittämishankkeessa selkeni, että todella monet asiat vaikuttavat onnistuneeseen itsensä johtamiseen ja työkykyyn. Kehittämishankkeessa saatiin luotua konkreettisia keinoja ja toimintamalleja itsensä johtamisen ja työkyvyn edistämiseksi yritys X:n konttorissa. Jatkossa luotujen toimintamallien ylläpitämistä ja niiden mahdollista kehittämistä voitaisiin seurata henkilöstön kanssa käytävissä kuukausittaisissa keskusteluissa omien esimiesten kanssa. Tulevina kehittämis- ja tutkimuskohteina on kehitettyjen toimintamallien levittäminen muihin toimipisteisiin sekä laajemmin finanssialalle.

Kehittämishankkeen toteutus tapahtui koronaviruspandemian aikana, joten tuleviksi tutkimuskohteiksi jää, miten itsensä johtamista ja työkykyä voidaan edistää ilman, että koronaviruspandemia on läsnä arjessa. Yhtenä kehittämis- ja tutkimuskohteena voitaisiin pitää etätöiden laajempaa käyttöönottamista yritys X:n konttorissa ja sen vaikutuksia itsensä johtamiseen ja työkykyyn. Pääallekkäisten työtehtävien priorisointi olisi myös tärkeää kehittämistä vaativa osa-alue.

Kehitettyjen toimintamallien kautta voi seurata positiivisia vaikutuksia myös asiakkaisiin ja työkavereihin. Nämä aihealueet nousivat esille alkukartoituksessa teemoina, jotka tekevät työntekijät onnelliseksi. Itsensä johtamisen ja työkyvyn vaikutuksista asiakkaisiin ja työkavereihin vaatisi lisäselvitys- ja tutkimustyötä. Suuren työmäärän vaikutuksia ja sen jakautumista yritys X:n konttorissa olisi myös tärkeä tutkia, etenkin sitä, mitkä vaikutukset suurella työmäärällä on yritys X:n työntekijöiden työkykyyn.

## Lähteet

- Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Tietoa työkyvystä 1/2020. Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Viitattu 14.11.2021. Saatavissa <https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>
- Alasentie, E. 2013. Askel edelle kiirettä ja kaaosta. Espoo: Lulu Elina Alasentie.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, V-J. 2021. Lääkärikirja Duodecim. Koronavirus (SARS-CoV-2, COVID-19). Viitattu 4.11.2021. Saatavissa. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Oy Rastor AB.
- Cranmer, G.A., Goldman, Z.W. & Houghton, J.D. 2019. I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. Leadership & Organization Development Journal, 40, 6, 684–698. Viitattu 16.10.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2018-0389/full/pdf?title=ill-do-it-myself-self-leadership-proactivity-and-socialization>
- Erkko, A. 2021. Suurselvitys paljastaa, mitkä tekijät kuormittavat suomalaisia aivotyössä – 80 prosentilla edessä päivittäin. Kauppalehti. Viitattu 24.9.2021. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/afbf8f3e-d7dc-4014-9cb4-2fb37d771eb9>
- Feldman, E. & Greenway, D. 2021. It's a Matter of Time: The Role of Temporal Perceptions in Emotional Experiences of Work Interruptions. Group & Organization Management, 46, 1, 70–104. Viitattu 3.11.2021. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601120959288>
- Finanssiala ry a. Finanssialan tulevaisuudennäkymät. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat.html>
- Finanssiala ry b. Finanssialalla työskentely. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialalla-tyoskentely.html>
- Finanssiala ry. 2020. Töissä finanssialalla 2020. Viitattu 26.4.2021. Saatavissa <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/toissa-finanssialalla-2020/>

Finanssiala ry. 2021. FinanssiTYÖ2021 -kyselyn yhteenveto. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FinanssiTYO2030\\_kyselyn\\_yhteenveto\\_toukokuu\\_2021\\_kuvat.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FinanssiTYO2030_kyselyn_yhteenveto_toukokuu_2021_kuvat.pdf)

Fintechnews. 2018. Facebook Delves Deeper into Banking and Financial Services. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://fintechnews.ch/fintech/facebook-banking-financial-services/22073/>

Goldsby, M.G., Goldsby, E.A., Neck, C.B., Neck, C.P. & Mathews, R. 2021. Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. Administrative sciences, 11, 1, 1–21. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa [https://mdpi-res.com/admsci/admsci-11-00025/article\\_deploy/admsci-11-00025.pdf](https://mdpi-res.com/admsci/admsci-11-00025/article_deploy/admsci-11-00025.pdf)

Gregg, M. 2018. Counterproductive: Time Management in the Knowledge Economy. Duke University Press. Viitattu 15.10.2021. Saatavissa [https://www.dukeupress.edu/Assets/PublicMaterials/978-1-4780-0090-7\\_601.pdf](https://www.dukeupress.edu/Assets/PublicMaterials/978-1-4780-0090-7_601.pdf)

Groote, O.D. & Peters, K. 2017. Bank of the Future. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/financial-services/articles/bank-of-the-future.html>

Harunavamwe, M., Nel, P. & Van Zyl, E. 2020. The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. South African Journal of Psychology, 50, 4, 507–519. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/0081246320922465>

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

Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. 2004. The Relationship Between Self-leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. Journal of Managerial Psychology, 427–441. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940410537963/full/pdf>

Ilmarinen, J. 2019. From Work Ability Research to Implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16, 2882, 1–7. Viitattu 14.10.2021. [https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-16-02882/article\\_deploy/ijerph-16-02882-v2.pdf](https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-16-02882/article_deploy/ijerph-16-02882-v2.pdf)

Ilmarinen, J. & Vainio, V. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK, elintarvikealojen työalatoimikunta. Viitattu 13.12.2020. Saatavissa [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf)

Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 11.11.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Työterveyslaitos. Viitattu 12.11.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%C3%A4nC3%A4n%20ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kalra, A., Agnihotri, R., Talwar, S., Rostami, A. & Dwivedi, P.K. 2020. Effect of internal competitive work environment on working smart and emotional exhaustion: the moderating role of time management. *The Journal of business & industrial marketing*, 36, 2, 269–280. Viitattu 15.10.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JBIM-02-2019-0094/full/pdf>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 176. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 232. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: menesty ryhmän vetäjänä. *Talentum*. Viitattu 31.8.2021 Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418006>

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karhunen, J. 2018. Suuri osaamistarvekysely: Finanssialalla on tulevaisuudessa osattava johtaa itseään. Viitattu 26.4.2021. Saatavissa <https://www.finanssiala.fi/uutiset/suuri-osaamistarvekysely-finanssialalla-on-tulevaisuudessa-osattava-johtaa-itseaan/>

Knotts, K. G. & Houghton, J. D. 2021. You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 42, 5, 748–762. Viitattu 15.10.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2020-0436/full/pdf?title=you-cant-make-me-the-role-of-self-leadership-in-enhancing-organizational-commitment-and-work-engagement>

Korkiakangas, W., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen, J. 2019. Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 17 (2), 103–118.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino.

Tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 29.9.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. 2016. Work and Wellbeing in the 21st Century. International Journal of Environmental Research and Public Health 13, 1065, 1–11. Viitattu 12.10.2021. Saatavissa [https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-13-01065/article\\_deploy/ijerph-13-01065.pdf](https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-13-01065/article_deploy/ijerph-13-01065.pdf)

Maijala, R. 2018. Vinkit onnistuneeseen työpajaan. Palvelupolkuja. Viitattu 14.7.2021. Saatavissa <http://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/vinkit-onnistuneeseen-tyopajaan/>

Manninen, O. 2021. Monimuotoistuva kilpailu paineistaa finanssialaa. Viitattu 7.11.2021. Saatavissa <https://www.op-media.fi/johtaminen/monimuotoistuva-kilpailu-paineistaa-finanssialaa/>

Müller, T. & Niessen, C. 2018. Self-leadership and self-control strength in the work context. Journal of Managerial Psychology, 33,1, 74–92. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMP-04-2017-0149/full/pdf>

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology 21, 4, 270–295. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/02683940610663097/full/pdf?title=two-decades-of-self-leadership-theory-and-research-past-developments-present-trends-and-future-possibilities>

Ojalainen, J. 2021. Handelsbanken vetäytyy Suomesta ja käynnistää liiketoimintojen myynnin. Viitattu 20.10.2021. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/handelsbanken-vetaytyy-suomesta-ja-kaynnistaa-liiketoimintojen-myyynnin/34677ac9-5a52-4032-9af6-25f7815c1062>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Paju, S. & Rieki, T. 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Menetelmiä. Ohjeita työpajojen järjestäjälle. Viitattu 14.7.2021. Saatavissa [http://palveluntuotteistaminen.fi/?page\\_id=127](http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127)

Puranik, H., Koopman, J. & Vough, H.C. 2020. Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. Journal of Management. 46, 6, 806–842. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/pdf/10.1177/0149206319887428>

Pölonen, J. 2020. Työllisyys ja työkyky Suomen tulevaisuuden tekijöinä. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/jouko-polonen/tyollisyys-ja-tyokyky/>

Rajander-Juusti, R. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020-luotaus tulevaisuuteen. Viitattu 26.4.2021. Saatavissa [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan\\_kyvykkyydet.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2012/01/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf)

Raudaskoski, J. & Aulin, L. 2019. Työkyky on kilpailutekijä - eläkeyhtiöiden asiantuntemus työkykyhaasteiden ratkaisemisessa täytyy hyödyntää. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2019/mikko-helanderin-haastattelu/>

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähkö kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)

Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Tampere: Tammerprint Oy.

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

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent Oy. Viitattu 30.04.2020. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAC-BBXXUBGAJ#piste:b0/kohta:ITSENS\(\(c4\)\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAC-BBXXUBGAJ#piste:b0/kohta:ITSENS((c4))((20)JOHTAMINEN((20)

- Sammalisto, S. 2014. Viisas pääsee vähemmällä. 52 niksia tehokkaampaan ja onnelliseen elämään. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/>
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sydänmaanlakka. Älykäs itsenä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://halsa.fi/uncategorized/itsensa-johtaminen/>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 11.11.2021. Saatavissa <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Työkyvyn kehittäminen. 2000–2009. Pk-yrityksen riskienhallinta. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/henkiloriskit/yrittajan-ja-henkiloston-tyokyky/tyokyvyn-kehittaminen.html>
- Valtiovarainministeriö. 2021. Sosiaali- ja terveysministeriö. Etätyösuositus jatkuu syyskuun loppuun kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueilla. Viitattu 27.8.2021. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-jatkuu-syyskuun-loppuun-kiihtymis-ja-leviamisvaiheen-alueilla>
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Yener, S., Arslan, A. & Kiliñç, S. 2020. The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. Information Technology & People. Viitattu 15.10.2021. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2019-0462>




Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Viitattu 27.8.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

## Liite 1. Alkukartoitus

PLACE YOUR  
LOGO HERE

## Alkukartoitus

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämän kyselyn tulosten avulla pyritään kehittämään itsensä johtamista sekä edistämään työkykyä finanssialan kohdeorganisaatioissa. Tässä kyselyssä kartoitetaan konttorihenkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia työn tekemisestä.

Kysely on tarkoitettu koko konttorihenkilöstölle ja se on täysin anonyymi. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia. Kysely on avoinna 14.6-28.6.2021.

Kiitos ajastasi, mielipiteistä ja kokemuksistasi. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, sen avulla pääsemme kehittämään toimintaa ja itsensä johtamisen taitoja!

Kysely on osa Henri Heinosen liiketalouden YAMK-tutkintoa ja opinnäytetyötä. Opinnot suoritetaan LAB-ammattikorkeakoulussa.

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa? \*

- 0–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Tunnetko itse energiseksi tullessasi töihin? \*

- Kyllä
- Ei

3. Mitkä asiat vaikuttavat edellisen kysymyksen vastauksesi taustalla? \*

4. Valitse kolme tärkeintä asiaa, jotka kuvaavat sinun tunnetta työssäsi. Numerointi tärkeysjärjestyksessä (1 = tärkein, 2 = toiseksi ja 3 = kolmanneksi) \*

Energinen	<input type="text"/>	▼
Kiiреinen	<input type="text"/>	▼
Kuormittunut	<input type="text"/>	▼
Tasapainoinen	<input type="text"/>	▼
Tyytyväinen	<input type="text"/>	▼
Tyytymätön	<input type="text"/>	▼
Ammattitaitoinen	<input type="text"/>	▼
Uudistumishaluinen	<input type="text"/>	▼
Tunnollinen	<input type="text"/>	▼
Turhautunut	<input type="text"/>	▼

5. Perustele miksi edelliseen kysymykseen valitsemasi asiat kuvaavat tunnetta työssäsi \*

6. Miten usein ajattelet työasioita vapaa-ajallasi? \*

- En koskaan
- Harvemmin
- Toisinaan
- Usein
- Jatkuvasti

7. Millainen yleisfiilis sinulla on työn tekemisestä tällä hetkellä? \*



8. Kerro lyhyesti, mitkä asiat vaikuttavat edellisen kysymyksen tuntemukseen \*

9. Mitkä asiat mielestäsi edistävät työssäsi suoriutumista? Listaa vähintään kaksi asiaa. \*

10. Mitkä asiat mielestäsi haittaavat työssäsi suoriutumista? Listaa vähintään kaksi asiaa. \*

11. Millä tavoin kehität omaa osaamistasi? Valitse kolme tärkeintä, numerointi tärkeysjärjestyksessä (1 = tärkein, 2 = toiseksi ja 3 = kolmanneksi) \*

Työpaikan tarjoamien koulutusten avulla	<input type="text"/>	▼
Koulutan itseäni vapaa-ajalla	<input type="text"/>	▼
Keskustelen esimiesten kanssa	<input type="text"/>	▼
Keskustelen kollegoiden kanssa	<input type="text"/>	▼
Osoittun muiden finanssialan toimijoiden tarjoamiin tilaisuuksiin tai koulutuksiin	<input type="text"/>	▼
Lukemalla alan julkaisuja	<input type="text"/>	▼
Tiimityöskentelyn avulla	<input type="text"/>	▼
Opin jatkuvasti työtä tekemällä	<input type="text"/>	▼

12. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi? Perustele vastauksesi \*

13. Mistä asiat antavat onnistumisen tunteen työssäsi? Listaa 1–3 asiaa.

\*

14. Tunnetko itsesi kiireiseksi? \*

- En koskaan
- Harvemmin
- Hetkittäin
- Jatkuvasti

15. Mitkä asiat aiheuttavat kiireen tai kiireen tunteen? Listaa alle 1–3 asiaa \*

16. Miten jaksotat omaa työpäivääsi? Valitse 1–2 tyypillisintä vaihtoehtoa\*

- Pidän taukoja työpäivän aikana
- Vaihdan työasentoa
- Käyn "happihypelyllä" tai kävelyllä
- Lopetan työt ajallaan
- En tee tai ajattele lounastauolla työasioista
- Jokin muu, mikä?
- En rytmitä omaa työpäivääni

17. Toimivatko tämänhetkiset jaksotuskeinot? Ja toivoisitko lisää keinoja työn jaksottamiseen? Listaa alle millaisia keinoja toivoisit? \*

18. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Valitse kolme tärkeintä vaihtoehtoa \*

- Kehittyminen
- Yhteisöllisyys
- Itsensä voittaminen
- Palautteen saaminen
- Palkka
- Työn merkityksellisyys
- Yleneminen
- Työyhteisön toimintaan vaikuttaminen
- Vastuu
  
- Vapaus
- Työkaverit
- Esimies/alainen
- Jokin muu, mikä?

19. Perustele edellisessä kysymyksessä valitsemasi asiat \*

20. Mitkä asiat tekevät sinut onnelliseksi työpaikalla? \*

## Liite 2. Ohje miellekartan (mind mapin) tekemiseen

### OHJE MIELLEKARTAN (MIND MAPIN) TEKEMISEEN

Miellekarttaa (mind mapia) käytetään asioiden jäsentämiseen ja **ideointiin**. Nyt toteutettavien miellekarttojen tarkoituksena on löytää kehitysideoita **työn keskeytysten helpottamiseksi** sekä **ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi**.

Miellekarttojen täyttäminen tapahtuu aikavälillä 3.9-8.9.2021. Miellekartoista syntyneistä kehitysideoista valitaan asiat, joita lähemme testaamaan käytännössä 13.9.2021 alkaen. Käymme aamupalaverissa 10.9.2021 kehitysideoita läpi ja silloin valitaan testattavat asiat (valintaa ohjaavat plussilla merkityt kehitysideat).

Miellekartat vaihtavat paikkaa päivittäin yläkerran ja alakerran välillä, näin pääsemme jalostamaan mahdollisia syntyneitä ideoita myös eteenpäin. Toimintatapa sen vuoksi, kun työskentely tapahtuu kahdessa eri kerroksessa koronavirusepidemiasta johtuen. Miellekarttojen siirtämisestä vastaavat esimiehet.

### OHJE MIELLEKARTAN TÄYTTÄMISEEN

1. Miellekartan keskustassa on aihealue, johon haetaan kehitysehdotuksia ja ideoita.
  - a. **Ideoita työn keskeytysten helpottamiseksi**
  - b. **Ideoita ajanhallintaan ja kiireen helpottamiseksi**
2. Kirjoita miellekarttaan kehitysideoita **SINISELLÄ** tussilla ja ympyröi ne.
3. Mikäli kehitysideoissa näet mahdollisia riskejä, uhkia tai esteitä vedä ideasta viiva ja kirjoita ne **PUNAISELLA** tussilla.
4. Merkitse niiden kehitysideoiden ylä- tai alapuolelle **plussa (+)**, joita pidät hyvänä ja haluat testata konttorissa.
5. Ole luova ja anna mielikuvitusten lentää.

Alla opinnäytetyöntekijän yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä varten

Henri Heinonen

henri.k.heinonen@student.lab.fi



### Liite 3. Havaintopäiväkirja vastamelukuulokkeiden testauksessa

Kirjoita havaintosi vastamelukuulokkeiden käyttämisestä testijakson jokaiselta työpäivältä. Voit kertoa esimerkiksi, miten vastamelukuulokkeet ovat vaikuttaneet työskentelysi keskyyksiin, keskittymiseen, työn tekemisen mielekkyyteen, kirjoita myös mahdolliset haittavaikutukset. Mikäli et ole käyttänyt vastamelukuulokkeita päivän aikana, niin avaisitko syyn tähän? Havainnot koskevat työpisteellä tapahtuvaa työn tekemistä. Kirjoita tuntemuksistasi mahdollisimman kattavasti. Alla havainnot ma-pe 13.9-17.9.2021.

Omalla työpisteellä töitä tehdessäsi, kuinka suuren osan ajasta käytit vastamelukuulokkeita \_\_\_\_%.

Havainnot:

Omalla työpisteellä töitä tehdessäsi, kuinka suuren osan ajasta käytit vastamelukuulokkeita \_\_\_\_%.

Havainnot:

Omalla työpisteellä töitä tehdessäsi, kuinka suuren osan ajasta käytit vastamelukuulokkeita \_\_\_\_%.

Havainnot:

Omalla työpisteellä töitä tehdessäsi, kuinka suuren osan ajasta käytit vastamelukuulokkeita \_\_\_\_%.


Havainnot:

Omalla työpisteellä töitä tehdessäsi, kuinka suuren osan ajasta käytit vastamelukuulokkeita \_\_\_\_%.

Havainnot:

## Liite 4. Loppukysely

## Loppukysely

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämän kyselyn avulla kehitetään itsensä johtamista ja edistetään työkykyä finanssialan kohdeorganisaatioissa.

Kysely on tarkoitettu koko konttorihenkilöstölle ja se on täysin anonyymi. Kysymykset 1–11 on tarkoitettu kaikille. Ne, jotka käyttivät testijakson aikana vastamelukuulokkeita vastaavat lisäksi kysymyksiin 12–14. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia. Kysely on avoinna 12.10-19.10.2021.

Kiitos ajastasi, mielipiteistä ja kokemuksistasi. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, sillä sen avulla pääsemme kehittämään toimintamalleja itsensä johtamiseen.

Kysely on osa Henri Heinosen liiketalouden YAMK-tutkintoa ja -opinnytöitä. Opinnot suoritetaan LAB-ammattikorkeakoulussa.

## 1. Ajanhallintatunti \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ajanhallintatunti auttoi oman työtilanteen hahmottamisessa ja töiden suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Kerro ajanhallintatunnin hyödyistä ja haitoista omaan työskentelyysi testijakson aikana \*

## 3. Haluatko jatkaa ajanhallintatunnin käyttöä tulevaisuudessa? Perustele vastauksesi. \*

Kyllä

En

En osaa sanoa

#### 4. Asiakascasejen läpikäynti kalenteroidusti \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Asiakascasejen läpikäynti kalenteroidusti auttoi oman työtilanteen hahmottamisessa ja töiden suunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 5. Kuvaile asiakascasejen läpikäymisen hyötyjä ja haittoja kalenteroidusti omaan työskentelyysi \*

#### 6. Haluatko jatkaa asiakascasejen läpikäymistä kalenteroidusti tulevaisuudessa? Perustelee vastauksesi.

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

7. Muuttuivatko tuntemuksesi kiireestä testijakson aikana ja jos, niin miten?  
Perustele myös mahdollinen ei-vastaus. \*

8. Vaikuttivatko testijaksolla testatut asiat työn keskeytyksiin ja miten?  
Perustele myös mahdollinen ei-vastaus. \*

9. Oliko testijaksolla vaikutuksia työn mielekkyyteen? Jos oli, niin millaisia?  
Perustele myös mahdollinen ei-vastaus. \*

10. Muuttuiko erinomaisen työpaikan kokemuksesi testijakson aikana työn keskeytysten, ajanhallinnan ja kiireen näkökulmasta? Perustele myös mahdollinen ei-vastaus. \*

11. Käytitkö vastamelukuulokkeita testijakson aikana? \*

Kyllä

En

12. Vastamelukuulokkeiden käyttäminen \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastamelukuulokkeiden käyttäminen vähensi merkittävästi työn keskeytyksiä testijakson aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kerro vastamelukuulokkeiden hyödyistä ja haitoista omaan työskentelyysi testijakson aikana \*

14. Haluatko jatkaa vastamelukuulokkeiden käyttöä tulevaisuudessa?

Perustele vastauksesi. \*

Kyllä

En

En osaa sanoa