

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT Kauppatieteet ja tuotantotalous

Tietojohtaminen

**AJANKÄYTÖN HALLINNAN YHTEYS KIIREKOKEMUKSEEN JA
TYÖHYVINVOINTIIN**

Työn ohjaaja/tarkastaja 1:

Professori Pia Heilmann

Työn tarkastaja 2:

Tutkijatohtori Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Raine Rautauoma
Tutkielman nimi:	Ajankäytön hallinnan yhteys kiirekokemukseen ja työhyvinvointiin
Tiedekunta:	LUT Kauppatieteet ja tuotantotalous
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2016
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 92 sivua, 9 kuviota, 1 taulukko ja 4 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann Tutkijatohtori Pasi Tuominen
Avainsanat:	Kiire, työhyvinvointi, ajankäytön hallinta, keskeytykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kiirekokemuksia ja työhyvinvointiin liittyviä kuormitustekijöitä Nordea Private Banking –henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia kiireestä ja sen vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin. Tutkimuksessa lähdettiin hakemaan vastausta kysymykseen, miten ajankäytön suunnitelmallisuudella voidaan saada aikaan kiireen tunnetta helpottavat olosuhteet ja tätä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeorganisaation henkilöstöä kolmessa eri liiketoimintayksikössä marras-joulukuussa 2015.

Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin viitteet siihen, että ajankäytön hallinnalla ja työn suunnitelmallisella toteuttamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työssä koettuun kiireeseen ja sen kautta työn henkiseen kuormitukseen. Työhön liittyvä autonomia ja sen suunnitelmallinen hyödyntäminen johtaa vähäisempiin kiirekokemuksiin ja luo tunteen omasta ajanhallinnasta. Hyvän ajanhallinnan tunne puolestaan johtaa työn henkisen kuormituksen vähentymiseen.

ABSTRACT

Author:	Raine Rautauoma
Title:	Time management´s connection to perceived haste experience and work well-being
Faculty:	LUT, School of Business and Management
Year:	2016
Master´s Thesis:	Lappeenranta University of Technology, 92 pages, 9 figures, 1 table and 4 appendixes
Examiners:	Prof. Pia Heilmann Post-doctoral Researcher Pasi Tuominen
Keywords:	Haste, work well-being, time management, interruptions

This master´s thesis examines haste experiences and psychological strain related to work well-being among Nordea Private Banking personnel. The purpose of this study is to find out target organization´s personnel haste experiences and how this is affecting their experienced work well-being. This master´s thesis aim is to find out the answers to how planning behaviour related to time management can reduce individuals haste experiences and that way improve work well-being among individuals. This study was executed as a qualitative case study and the empirical material was collected through theme interviews in three organizational units during November-December 2015.

The findings of the study indicate that through time management behaviour and work planning can be positively influence to work related haste experiences and work strain. As a result of job autonomy and work planning behaviour is a less amount of haste experiences and individuals perveiced control of time will improve. Improving individuals perveiced control of time leads to a less amount of job strain experiences.

Alkusanat

Pitkä taival aikuisopiskelijana alkaa saapumaan tavoitteeseen, jonka asetin itselleni muutamia vuosia sitten. Korkeakoulutukseen johtanut taipaleeni käynnistyi silloisen Helsingin kauppakorkeakoulun yliopistossa opiskellen kandidaatiksi. Hyvän ystäväni vinkin kautta sain kuulla Lappeenrannan teknillisen yliopiston maisterilinjasta, joka soveltui hyvin työssäkäyville henkilöille ja kaksivuotinen tietojohtamisen maisteriohjelmani alkoi vuonna 2013. Matka on ollut todella mielenkiintoinen ja sopivalla tavalla haastava elämän muut velvoitteet huomioiden.

Gradun tekemisestä olin kuullut paljon erilaisia mielipiteitä sen haastavuudesta tai vaikeudesta. Itselleni tämä oli työläs, mutta mielenkiintoinen tehtävä. Jälkeenpäin ajatellen gradunkin tekemiseen kuitenkin pätee iänikuinen viisaus siitä, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Alkuvuoden 2015 käytin paljon aikaa miettiessäni tulevan työn aihetta ja rakennetta. Aiheen tultua selkeäksi ryhdyin kesällä hankkimaan lähdemateriaalia tulevaa tutkimusta varten. Loppuvuonna 2015 oli aika tehdä varsinainen tutkimus.

Kiitokset ystävälleni Tuukalle haluan osoittaa vinkistä Lappeenrannan ohjelman suhteen ja hyvistä keskusteluista työhöni liittyen. Työnantajaani Nordeaa ja siellä esimiestäni, Christeriä, haluan kiittää mahdollisuudestani suorittaa tutkimus omalla työpaikallani. Lisäksi esitän suuret kiitokset niille viidelletoista henkilölle, jotka lähtivät täysillä mukaan tutkimuksen haastatteluihin. Erityiskiitos myös professori, Pia Heilmannille, joka antoi tukensa työni pitämiseksi oikeassa kurssissa.

Suurimmat kiitokset kuuluvat vaimolleni, Kirsille, jonka kanssa kävimme lukuisat sparrauskeskustelut tutkimuksen osalta. Myös lapsemme, Aava ja Oliver, ansaitsevat kiitokset kärsivällisyydestä isin tehdessä tutkimusta.

Vantaalla 10.1.2016

Raine Rautauoma

Sisällysluettelo

1 Johdanto	8
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	9
1.2 Tutkimusmetodi.....	9
1.3 Keskeiset käsitteet	10
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	11
2 Kiire	12
2.1 Kiireen esiintyminen työpaikoilla	12
2.2 Kiireen syntyminen.....	15
2.2.1 Kiireen yksilökohtaiset piirteet	18
2.2.2 Keskeytykset osana kiireen taustalla.....	21
3 Kiireen vaikutus työhyvinvointiin	25
3.1 Psykkiset kuormitustekijät yksilön kokemuksena	28
3.2 Yksilön voimavarojen ja työn vaatimustason vaikutus työhyvinvointiin	31
3.2.1 Karasek: työn vaatimukset – voimavarat -malli	32
3.2.2 Työn vaatimukset ja voimavarat eurooppalaisessa ympäristössä.....	34
3.2.3 Yksilön ajanhallinnan kokemuksen yhteys henkiseen kuormitukseen	37
4 Yksilön ajankäytön hallinta kiireen taltuttajana	40
4.1 Yksilön mahdollisuudet ajanhallinnan kehittämiseksi	40
4.2 Ajankäytön valinnat.....	41
4.3 Keskeytykset yksilön haasteina	45
5 Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologia	47
5.1 Tutkimusmetodologia	47
5.2 Aineistohankinnan menetelmä	48
5.3 Aineiston analyysi	49

5.4	Tutkimuksen luotettavuus	50
6	Empiirinen analyysi: kiirekokemukset ja ajankäytön hallinta tutkimusyrityksessä	52
6.1	Nordea-konserni	52
6.2	Tutkimustulosten analysointi	56
6.3	Kiirekokemukset päivittäisessä työssä	58
6.4	Työn kuormittavuuden tunnetilat organisaatiossa	63
6.5	Ajankäytön hallinnan keinot	67
6.5.1	Tehtäviin liittyvä työskentelytyyli	74
6.5.2	Tehtävien tärkeys ja kiireellisyys	75
7	Johtopäätökset	79
7.1	Tutkimuksen teoria ja keskeiset havainnot	79
7.2	Jatkotutkimusehdotuksia	85
8	Yhteenveto	86
	Lähdeluettelo	87
	Liitteet	93

Kuvaluettelo

Kuva 1: Työhyvinvoinnin tekijät	26
Kuva 2: Työn henkinen rasittavuus sosioekonomisen aseman perusteella	30
Kuva 3: Karasekin työn vaatimukset – hallinta –malli	34
Kuva 4: Työn intensiteetti – työn autonomia. Sektoreittain EU27	35
Kuva 5: Keskimääräinen työn intensiteetti – työn autonomia. Rahoituspalveluala	36
Kuva 6: Yhdistetty malli Karasek – Macan	38
Kuva 7: Aika ja minä -ikkuna	43
Kuva 8: Vauhtityylit	44

Kuva 9: Sähköpostitse tulevien tehtävien tärkeys- ja kiireellisyysjakauma.....	76
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Matriisi ajanhallinnan suunnitelmallisuudesta.....	74
--	----

1 Johdanto

Nykypäivänä organisaatioissa odotetaan entistä parempaa tuottavuutta ja resurssien tehokkaampaa käyttämistä. Työntekijöihin kohdistuu näistä syistä yhä korkeampia odotuksia oman työn ja työskentelytapojen kehittämisen osalta. Omaan työtehtävään liittyvä ajankäytön tehokas hyödyntäminen ja hallinta ovat välttämättömiä asioita, jotta työtehtävässä hyvä suoriutuminen olisi mahdollista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat koettuun työn kuormittavuuteen ja miten oman työn hallinta voidaan nähdä keinona vaikuttaa niihin. Työssä tavoitteena on löytää vastauksia syihin, miksi työ koetaan kuormittavaksi organisaatioon rakennetuista tukirakenteista huolimatta. Työssä on tarkoitus tutkia, miten omalla ajankäytön hallinnalla olisi mahdollista vaikuttaa omassa työssä koettuun kuormittavuuteen. Lisätavoitteiksi asetetaan saada esiin parhaita käytäntöjä, joita organisaatiossa voitaisiin hyödyntää laajemmin. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on saada esiin mahdollisia kuormitustekijöitä, joiden osalta organisaatiossa voitaisiin hakea ratkaisuja tilanteen parantamiseksi järjestelemällä prosesseja uudelleen tai muulla tavalla vaikuttamalla niihin työnjohdollisin toimenpitein.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehys on rakennettu Karasekin (1979) työn voimavarat – työn vaativuus –malliin tukeutuen. Mallissa työhön liittyvät voimavarat liittyvät työntekijällä oleviin vaikutusmahdollisuuksiin työtehtävän hoitamiseksi. Työn teoreettinen kehys vahvistuu, kun Karasekin malliin yhdistetään Macanin (1994) käsite koetusta ajanhallinnasta. Käsitteen kautta, lähestyn yksilön ajankäytön hallintaa. Ajankäytön hallinnan merkityksen kautta päästää lähestymään työtehtävässä koettua kuormittumista. Rehnback (2005) tuo esiin Kuntien Eläkevakuutukselle tekemässään tutkimusraportissa esille työn hallinnan käsitteen. Työssään hän viittaa Vahtera ym. 2002 työhön, jossa työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtävän suorittamiseen ja sen sisältöihin. Työhyvinvointiin asia linkittyy siten, että heikko oman työn hallinta ja kuormittava työ ovat työntekijän terveyden vaarantava yhdistelmä.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusongelmana on: *miten ajankäytön suunnitelmallisuus vaikuttaa koettuun kiireeseen ja työhyvinvointiin.*

Tutkimuksen tavoitteena on teorian ja kohdeorganisaatiosta saatavien tietojen pohjalta tarkastella, miten kiirekokemukset esiintyvät yrityksen työntekijöiden arjessa ja millä tavoin ne kuormittavat heitä psyykkisesti. Lisätavoitteena on saada selville, voidaanko ajankäytön hallintaan liittyvillä seikoilla vaikuttaa henkilöstön kiirekokemuksiin ja parantaa heidän kokemusta työn kuormittavuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda käsiteltävästä aiheesta kohdeorganisaatiolle itselleen ja henkilöstölle teoriaan pohjautuvia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi.

Työssä tullaan rajaamaan pois esimiehen vaikutusmahdollisuudet alaisen ajankäytön hallintaan liittyvissä kysymyksissä ja keskitytään yksilön omiin mahdollisuuksiin tilanteen kehittämisen osalta. Lisäksi rajataan pois työn määrään liittyvät tekijät ja nykyisen työtehtävän sisältöön liittyvät kysymykset. Tutkimuksessa työhyvinvointiin liittyviä asioita käsitellään pääasiassa psyykkisten kuormitustekijöiden kautta ja vaikutuksista yksilön stressikokemuksiin.

1.2 Tutkimusmetodi

Tutkielman empiirisen osuuden tutkimusmenetelmä on luonteeltaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmetodologia sopii työn tutkimusmenetelmäksi hyvin, sillä tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa tapahtumista ja yksittäisten henkilöiden merkityksestä. (Metsämuuronen 2006, 88)

Tutkimus rajautuu tietyn organisaation sisällä oleviin henkilöihin ja siinä tullaan keskittymään yksilöihin sekä työhön liittyviin prosesseihin. Työn tutkimusstrategiaksi valikoituu tämän määritelmän pohjalta case- eli tapaustutkimus. (Hirsijärvi et al. 2009, 134-135)

Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden saada tutkittavasta ilmiöstä holistisen ja merkityksiä korostavan kuvan. Tapaustutkimuksen kohteena ovat arkielämän tapahtumat, kuten yksittäisten henkilöiden elämänkaaret, pienen

ryhmän käyttäytyminen, organisaatioihin ja johtamiseen liittyvät prosessit sekä muut ilmiöt, joiden osalta on tavoitteena ymmärtää monimutkaisia sosiaalisia tilanteita. (Yin 2009, 4)

Aineiston hankinnan menetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluita. Teemahaastattelussa haastateltavilla on tiedossa tutkimuksen aihepiirit eli teemat. Menetelmää kutsutaan myös puolistrukturoiduksi menetelmäksi, sillä siitä puuttuvat strukturoidulle haastatteluille tyypilliset tarkka kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu antaa tutkimuksen kohteeksi valikoituneille henkilöille mahdollisuuden luontevaan ja vapaaseen reagointiin. Haastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen, joka antaa tutkijalle mahdollisuuden rakentaa keskusteluja, joiden kautta tutkittavasta ilmiöstä on mahdollisuus saada syvällistä ja ainutlaatuista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 8,36)

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kiire, työhyvinvointi, ajankäytön hallinta ja keskeytykset.

Kiireelle on haasteellista löytää yksiselitteistä määritelmää, mutta sen ilmentyminen on helppoa tunnistaa työssä. Työtehtäviin liittyvät aikataulupaineet, keskeytykset ja informaatiotulvan käsittelemiseen liittyvät haasteet nousevat esiin kiirettä ilmentävinä tekijöinä. (Lehto & Sutela 2008, 74-75) Kiireelle on lisäksi tyypillistä sen subjektiivinen luonne ja yksilöt kokevat sen eri tavoin. (Oinas, Anttila & Nätti 2008, 102)

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jossa huomioidaan yksilön fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. (Virolainen 2012, 11) Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä, vuorovaikutteisista toimintamalleista, osaamiseen liittyvistä kysymyksistä sekä myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yrityksen, työyhteisöjen ja yksilöiden tasoilla. (Manka et al. 2010, 7)

Ajankäytön hallinta on käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on ajan tehokas käyttäminen. Tehokkaaseen ajan käyttämiseen liittyy yksilön käsitys ajan kulusta,

taidoista suunnitella ajan käyttöä ja kyky seurata ajan kulkua. (Claessens 2004, 19) Työtehtävien priorisointi on keskeisessä roolissa ajankäytön hallintaan liittyvä taito. (Manka et al. 2010, 49)

Keskeytykset voidaan määritellä tapahtumiksi tai esiintymiksi, jotka estävät tai viivästyttävät yksilöä suorittamasta meneillään olevaa tehtävää. (Jett & George 2003, 494) Keskeytykset voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin keskeytyksiin. Ulkoisia keskeytyksiä aiheutuu muiden, kuin yksilön itsensä aiheuttamina. Tällaisia keskeytyksiä ovat esimerkiksi toisten henkilöiden tekemät kysymykset ja puhelut. Sisäiset keskeytykset ovat yksilön itsensä aiheuttamia. (Mark et al. 2005, 322)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta pääluvusta ja niiden sisältöä tarkentavista alaluvuista. Tutkimus lähtee liikkeelle johdannolla, jossa lukijalle esitetään työn aihe, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet sekä rajaukset. Tutkimuksen kappaleessa kaksi käsitellään teorian valossa kiireeseen ja sen syntymiseen liittyviä tekijöitä. Kappaleessa kolme käsitellään teorian pohjalta kiireen yhteyttä työhyvinvointinäkökulmiin ja keskitytään tarkemmin yksilöllisiin tekijöihin kiireen seurauksien osalta. Kappaleessa kolme esitetään myös tutkimuksen keskeinen teoreettinen viitekehys mallien kautta. Näiden mallien kautta kappaleessa käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävimpiä kysymyksiä yksilön kuormittumisen osalta. Tutkimuksen kappaleessa neljä keskitytään ajankäytön hallintaan liittyviin tekijöihin ja tarkastellaan yksilön ajankäytön hallinnan kannalta tärkeitä näkökulmia.

Tutkimuksen metodologiset tekijät käsitellään kappaleessa viisi, jossa kuvataan tarkemmin tutkimuksen aineistonhankinnan menetelmä, analyysi ja luotettavuus. Kappaleessa kuusi esitetään kohdeyrityksen taustatiedot ja käsitellään saatuja tutkimustuloksia teoreettista viitekehystä vasten. Kappaleessa seitsemän pyritään vastaamaan tutkimuksen kysymykseen ja arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Lisäksi tarkoituksena on tehdä kohdeorganisaatiolle käytäntöön vietäviä suosituksia ja arvioida jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisessä kappaleessa käydään tiivistetysti läpi työn keskeiset kohdat.

2 Kiire

Kiireen ilmentymistä on käsitelty useissa työolotutkimuksissa menneiden vuosikymmenten aikana. Kiire on meille jokaiselle tuttu ilmiö, joka on läsnä työssä ja vapaalla. Kiireelle on vaikea löytää tarkkaa määritelmää, mutta sen ilmentyminen on vaivatonta tunnistaa. Kiireen ilmentymisen muotoja on useita ja niiden taustalla olevat syyt ovat erilaisia. Leppänen (2011, 1, 180) toteaa kiireen olevan kuin kolmas pyörä työn ja työntekijän välisessä suhteessa. Kiirettä ei kaivata, mutta siitä huolimatta se on työsuhteen tuttu elementti. Kiire ilmiönä viittaa käsitykseen ajasta resurssina, jota voi pyrkiä hallitsemaan ja käyttämään tehokkaalla tavalla. Kleiner (2014, 108,120) toteaa kroonisen kiireen olevan laaja yhteiskunnallinen ongelma, jota pahentavat työn ja kodin asettavat korkeat vaatimukset ja niiden yhteys stressikokemuksiin. Kodin tuomat kiireet heijastuvat myös työpaikoille.

Kiireen ympärillä käytävään keskusteluun oman haasteensa tuo sen yksilöllinen luonne. Kiireen kokeminen on yksilöllistä ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen omalla panoksellaan. Panostaminen kiireen syihin ja ratkaisuihin on myös laajempi kysymys. Yksilöllisen luonteen lisäksi kiireen taustalta löytyy moninaisia tekijöitä, joita voidaan tarkastella organisaation, työyksikön, työtehtävän ja yksilön tasolla (Salminen & Perttula 2015, 8; Järnefelt & Lehto 2002, 23). Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään yksilötasolla ilmenevään kiirekokemukseen ja tarkastellaan kiirekokemusten yhteyttä henkiseen kuormittavuuteen.

2.1 Kiireen esiintyminen työpaikoilla

Kiire ilmentyy eri tavoilla ja sen vaikutukset ovat moninaiset. Lehto & Sutela (2008, 74-75) tuovat Työolojen kolme vuosikymmentä -tutkimuksessaan esiin Suomessa tapahtuneita työolojen muutoksia ajanjaksolla 1977-2008. Vuoden 2008 tutkimuksessa haastateltiin kattavasti 4392 suomalaista palkansaajaa ja heidän tutkimustuloksensa nostavat esiin kiireen ilmentymiseen liittyviä tekijöitä. Työtehtäviin liittyvät tiukat aikataulut ja työn keskeytyminen nousivat esiin keskeisimpinä kiirettä ilmentävinä tekijöinä. Työolotutkimuksessa 75 prosenttia kaikista vastanneista piti tiukkoja aikatauluja kiireen keskeisimpänä

ilmentymismuotona. Vastaajista 56 prosenttia koki työn keskeytymisen olevan kiirettä ilmentävänä tekijänä. Tutkimuksessa kysyttiin myös kiireen seurauksia ja hiukan vajaa puolet vastanneista kertoi kiireen aiheuttavan virheitä työtehtävissä.

Eurooppalainen viides työolotutkimus kattaa 44.000 eurooppalaisen työntekijän otoksen, joka nykyisin toteutetaan 27 EU-maassa ja yhteensä 34 eurooppalaisessa maassa. Kyselyitä tehdään viiden vuoden välein ja ensimmäinen julkaistiin vuonna 1991. Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan kiire on lisääntynyt kyselyn aikakaudella lähes kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa maissa. Kyselyssä kiirettä selvitettiin seuraavien kysymysten avulla

- Kuuluuko työtehtäviisi työskentelyä nopeassa tahdissa?
- Kuuluuko työtehtäviisi työskentelyä tiukkojen määräaikojen kanssa?

Tutkimuksen mukaan vuonna 1990 49 prosenttia vastaajista koki joutuvansa työskentelemään vähintään neljäsosan työajastaan tiukkojen määräaikojen puitteissa. Vuoden 2005 ja 2010 tutkimuksissa tulos oli 62 prosenttia. Kiireen lisääntymisestä kertoo myös saman tutkimuksen tulos kysyttäessä työn vaatimaa nopeatahtisuutta. Vuonna 1990 työn nopeatahtisuutta koki 47 prosenttia työntekijöistä ja vuoden 2010 59 prosenttia. Nopeatahtisuuden osalta pudotusta oli tapahtunut yhden prosentin verran vuoden 2005 ja 2010 välillä (Eurofound 2012, 53; Lehto & Sutela 2008, 69; Salminen & Perttula 2015, 5).

Vartia et al. (2012, 17,19) tuovat esiin johtopäätöksiään useista kansallisista ja eurooppalaisista työolotutkimuksista. Tutkimustulokset vahvistavat, että joka toisen täytyy kiirehtiä saadakseen työnsä tehtyä. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa työskennellään selvästi muita EU-maita tiukempien aikataulujen kanssa ja työtehtävien määräajat työntekijöillä ovat EU:n keskiarvoa tiukemmat (71% vs. 62 %).

Kiireen tunteeseen työpaikoilla keskittyy Järnefeltin & Lehdon (2002) tutkimusraportti: Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkijat tuovat esiin, että kiireen tunteen kasvaminen on tapahtunut koko Euroopan laajuisesti ja työpaineiden lisääntyminen tulee esiin työolotutkimuksissa. Raportissaan he tuovat esiin kiireen syntymisen syitä ja siihen liittyviä prosesseja. Lisäksi he nostavat kiireen esiin

myös sukupuolikysymyksenä, jossa tutkittiin miesten ja naisten kiireen tunteen taustalla olevia tekijöitä ja esiintymistä. Heidän mukaan haittaavaa kiirettä esiintyi enemmän naisten keskuudessa, mutta eroja muodostuu ammattiryhmittäin tarkasteltuna. Miesten osalta kiireen lisääntyminen on ollut tasaisempaa myös ammattiryhmittäin tarkasteltuna (Järnefelt & Lehto 2002, 22-23).

Järnefelt & Lehto (2002, 17) tuovat tutkimuksessaan esiin myös havainnon kiireeseen liittyvästä keskustelusta. Onko kysymyksessä vain puheessa ilmenevä muotiaihe ja yksi tapa tehdä itsensä tärkeäksi työpaikalla, vai todellinen haaste työpaikoilla. Toisaalta tutkijat nostavat esiin kiireestä aiheutuvat stressinoireet yhdeksi todisteeksi siitä, että kiire on muutakin, kuin pelkkää keskustelua.

Oinas, Anttila & Nätti (2008, 102) tuovat raportissaan esiin aikapulaan ja kiirekokemukseen liittyviä näkökulmia. Tutkimuksessa yleinen kiirekokemus on jaettu kolmeen eri ulottuvuuteen: työn kuormittavuuteen, pirstaleisuuteen ja työpäivien venymiseen. Koettua kiirettä selittävät ammatti, toimiala, työaikamuoto, työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet ja säännöllinen viikkotyöaika. Eniten kiirekokemuksia kokevat heidän mukaan ylemmät toimihenkilöt ja työtehtävillä on keskeinen rooli kiirekokemuksen osalta. Kiireen tunne on subjektiivista ja henkilöt kokevat kiireen eri tavoilla. Osalle kiire näyttäytyy mieltä ahdistavana tunteena, joka vähentää työssä viihtyvyyttä ja kiireeseen suhtaudutaan annettuna tekijänä. Osalle kiireen hallintakeinoina olivat delegointi, priorisointi, muistutukset ja muut aktiiviset toimenpiteet kiireen pitämiseksi kurissa. Tutkimuksessa todettiin myös ammattitaidon kehittymisen ja kiireen hallinnan välistä yhteyttä. Ammattitaidon kehittyminen vaikuttaa positiivisesti kiireen hallintaan.

Niemelä (2006, 9-10) liittyy yhteen Suomessa ja Euroopassa tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimuksissa lähestyttiin kiirettä vastaajien yksilöllisten kokemusten pohjalta. Niemelä toteaa laajojen strukturoitujen kysely- ja haastattelututkimusten antavan myös tietoa vastanneiden taustamuuttujista. Ikä – ja sukupuolikysymykset sekä eri ammatteihin liittyvät tekijät voidaan nostaa esiin tutkimuksessa. Tutkimustulosten johtopäätöksenä syntyi selkeä kuva siitä, että kiireen tunne työelämässä on lisääntynyt ja sitä voidaan pitää merkittävänä ongelmana.

Johtopäätöksissään hän nostaa esiin myös keskeytysten roolin nykypäivän työympäristöissä. Keskeytysten syitä ei tutkimuksissa kuitenkaan analysoitu.

2.2 Kiireen syntyminen

Kiirekokemuksen syitä haettiin Järnefeltin & Lehdon (2002) laadullisessa tutkimuksessa, jossa kiireen syntymiseen liittyvät syyt jaettiin eri luokittain eri osa-alueisiin. Tutkimuksessa nousi esiin myös yksilön tasolla tehty kysely, jossa tiedusteltiin kiireen taustalla olevia syitä. Vajaa puolet kyselyyn vastanneista oli vastannut kiireen johtuvan omasta toiminnasta. Heikko oman työn suunnittelu, liian korkeat laatuvaatimukset omalle työpanokselle ja erot stressinsietokyvyssä tulivat esiin syinä tähän havaintoon. Tutkijat näkevät tämän itseaiheutetun kiireen oleva haasteellinen tutkimuskohde sen moniulotteisuuden vuoksi. Heidän mielestään kiirekokemuksen taustalla olevat syyt on kuitenkin hyvä selvittää, jotta olosuhteisiin on mahdollista vaikuttaa (Järnefelt 2002a, 47).

Järnefelt (2002a, 23) tuo esiin kiireet syyt jakaen ne neljään osa-alueeseen: organisaatiotason, työyksikön/esimiehen tason, työtehtävien tason ja yksilön tason syyt kiireen syntymisessä. Alla kuvattu luokittelu on lainattu suoraan teoksesta.

Organisaatiotaso

1. Henkilökunnan riittämättömyys ja töiden lisääntyminen
2. Organisaatio vaatii lisää tehokkuutta
3. Organisaatiomuutokset ja kehittäminen

Työyksikön taso/esimies

4. Esimies ei pidä alaisten puolia
5. Ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa
6. Liian kireät aikataulut

Työtehtävän taso

7. Työ on vaativampaa
8. Työtehtävät ovat monipuolistuneet

9. Keskeytykset, työpäivän sirpaloituminen

10. Asiakastyö

11. ATK lisää tai hankaloittaa työtä

12. Vaikea suunnitella työtään

Yksilön taso

13. Itseaiheutettua

Seuraavaksi tuodaan esiin tutkimuksen keskeisiä löydöksiä kustakin osa-alueista (Järnefelt 2002a, 24-52).

Organisaation tasolla

Organisaation tasolla tutkimuksessa nousseiden tekijöiden taustalta nousi esiin henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmääriin. Vastanneista 78 prosenttia tuo esiin tämän seikan. Haastateltujen asiantuntijoiden osalta riittämättömyys yhdistyy kasvaviin osaamisvaatimuksiin. Organisaatioihin liittyvät kustannuspaineet tulevat esiin kasvavan työmäärän kautta, joka ilmeni esimerkiksi uusien asiakkaiden lisääntymisen myötä. Työn määrän lisääntyessä henkilöstön määrä pidetään ennallaan ja vaatimus nousee tehokkuuden lisääntymisen kautta. Organisaatiotason kiireisyiden taustalta tutkimuksessa nousevat esiin myös tehokkuuden lisääntynyt vaatimus. Vastanneet kokevat ajan riittävän vain tärkeimpiin tehtäviin ja esimerkiksi sosiaalinen kanssakäyminen työtovereiden kanssa tai uusiin asioihin perehtyminen oli vaikeaa. Organisaation muutokset ja kehittämistyö johtavat kiirekokemuksen kasvamiseen tehokkuusajattelun myötä. Erityisesti vastaajat nostavat esiin erilaiset kehittämistyötehtävät. Kehittämistyöt koetaan kiirettä aiheuttaviksi, sillä niihin osallistuminen tapahtui ilman lisäresurssointia.

Työyksiköiden ja esimiesten tasolla

Työyksiköiden ja esimiestasolla kiireen taustalla olevia syitä aiheuttavat työnjakamiseen ja esimiesten tehtävänkuvaaan liittyvät tekijät. Epätasaisesti jaettu työ aiheuttaa kiirettä ja sen osalta esimiesten rooli nähdään keskeisenä. Vanhemmat ja asiantuntevat työntekijät kokevat työn kasaantumista heille ennen

kuin organisaation uudet jäsenet kykenivät antamaan täyden panoksensa työn jakamisessa. Työntekijöiden mielestä riittämättömät henkilöstöresurssit vievät tilanteen kuitenkin vaikeaan suuntaan, sillä töitä ei ole mahdollista organisoida muulla tavoin. Esimiehen rooli nähtiin ”portinvartijana” jonka kautta työtehtävät tulevat hoidettavaksi asiakkaiden ja ylemmän johdon kautta. Lähiesimiehelle muodostuu näistä syistä tärkeä kontrollinpitäjän rooli, jossa valmentavan johtamisen keinot korostuvat tilanteen hallinnassa. Vastauksissa nousi esiin kriittisyys johtoa kohtaan ja näkemys, että johdolla ei ole selkeää käsitystä tehtävän työn vaativuudesta. Kiireisten aikataulujen osalta erityisesti niihin liittyvä joustamattomuus aiheuttaa kiireen tunteen kasvua.

Työtehtävien tasolla

Työtehtävien osalta kiireen syinä tutkimuksessa nousee osaamisvaatimusten lisääntyminen ja työtehtäviin liittyvä monimutkaisuus. Jatkuva uuden oppiminen ja uusien taitojen hankkiminen koetaan kuormittavaksi. Henkilöstöresursseihin liittyvät rajoitteet ovat myös johtaneet haastateltavien mukaan tehtävänkuvien laajentamiseen. Monipuolisiin tehtäviin suhtautuminen on lähtökohtaisesti positiivista, mutta päällekkäisyydet, jatkuvat keskeytykset ja monien asioiden omaksuminen koetaan kuormittavaksi. Keskeytysten rooli koetaan haitalliseksi. Keskittyminen työtehtävään häiriintyy ja käsillä olleen tehtävän hoitaminen pitää aloittaa uudestaan.

Yksilön tasolla

Yksilötasolla kiireen syinä nousevat esiin: 1) puutteellinen suunnitelmallisuus ja työn organisointi, 2) korkea työetiikka ja kunnianhimo, 3) yksilölliset erot stressinsietokyvyssä. Vastajat nostivat esiin tärkeimpinä tekijöinä kiireen syntymisessä omat virheet ja suunnitelmallisuuden puuttuminen työtehtävän suorittamisessa.

Aiemmin mainittu kiirekokemuksen subjektiivinen luonne tuo esiin myös kiireen aiheuttavien syiden haasteellisen luonteen (Oinas et al. 2008, 102). Kiireen määrittely itsessään on vaikea kysymys. Niemelä (2006, 125) tuo esiin omat päätelmänsä kiireen määrittelyyn. Tutkimuksessaan hän haastatteli viittä

kotipalvelun työntekijää ja pyysi heitä määrittelemään kiireen omista näkökulmistaan. Niemelä toteaa päätelmissään, että kiireen määrittelyssä on eroavaisuuksia vastaajien keskuudessa. Kiireen syinä hänen tutkimuksessaan nousivat esiin työtehtävien muuttuminen enemmän ajallista suunnittelua vaativimmaksi ja ajanhallinnan merkityksellisyys nousi esiin kiireen ilmentymisen osalta.

Myös Leppänen (2011, 125-127) nostaa esiin kiirettä edeltäviä tekijöitä. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset, kehitysprojektit, epäselvät tavoitteet ja hajallaan oleva tieto liittyvät kiinteästi kiirettä edeltäviin olosuhteisiin. Johtajien osalta kiirettä edeltävät tekijät tulivat tutkimuksessa esiin kovien tavoitteiden ja kilpailun kautta. Sähköpostit, työpäivän pirstaloituminen ja kokoukset olivat kiiretilanteita edeltäviä tekijöitä. Tutkimuksessa erityisesti johtajat nostivat esiin erilaiset kehitysprojektit kiireen syinä.

2.2.1 Kiireen yksilökohtaiset piirteet

Yksilöön liittyviä tekijöitä kiireen keskellä nousee esiin Kinman & Jones (2005) tutkimuksessa. Kysyttäessä stressin aiheuttajista haastateltavien vastauksissa nousivat esiin henkilöiden luonteenpiirteet. Eräs vastaajista luonnehti ajatustaan: ”jotkut lähes kutsuvat stressin luokseen siinä, missä toiset henkilöt selviytyvät tilanteesta, kuin tilanteesta ilman ongelmia” (Kinman & Jones 2005, 111.) Räisänen (2015, 31) tuo esiin myös joidenkin ihmisten tarpeen järjestää itselleen tarkoituksellisesti tiukkoja aikatauluja. Itse aiheutetun tiukan aikataulun myötä yksilö kokee saavansa asioita paremmin aikaiseksi.

Claessens et al. (2004, 124) nostavat esiin yksilöiden käyttäytymisestä johtuvat piirteet kiireen muodostumisessa. Tutkimuksessaan hän viittaa havaintoihin, joissa ihmiset aloittavat työskentelyn vasta tehtävän takarajan lähestyessä. Tutkija toteaa osan ihmisistä jopa toivovan pientä painetta työtehtävien osalta, sillä aikapaineen alla he kokevat työskentelevän tehokkaammin.

Henkilöön liittyvät persoonallisuustekijät tuovat oman mausteensa työn vaatimuksien osalta. Kiireen hallinta liittyy yksilön temperamenttiin, jolla tarkoitetaan yksilöllisiä käyttäytymistäipumuksia. Temperamentti on syvällä

ihmisen persoonallisuudessa ja määrittää vahvasti henkilön persoonallisuuden luonnetta. Persoonallisuuteen liittyvät piirteet puolestaan vaikuttaa siihen, miten ihminen kokee työnsä. Persoonallisuudella on merkitystä myös siihen, minkälaiseksi henkilön työympäristö muovautuu. Omat tavat toimia kuuluvat persoonallisiin piirteisiin ja ne voivat johtaa kiiretilanteiden syntymiseen. Henkilö luo tällä tavoin oman stressiympäristönsä. (Pulkki-Råback 2012, 45)

Yksilöllisistä aikaorientaatioista on rakentunut malli tutkijoiden Zimbardo & Boyd (1999) toimesta. Tutkijat toteavat yksilöillä olevan myös erilainen aikaorientaatio, joka selittää ihmisen ajankäyttöön liittyviä käyttäytymismalleja. Aikaorientaatiolla he tarkoittavat ihmisten aikakäsityksiä, jotka liittyvät käyttäytymiseen. Heidän mukaansa nämä opitut aikaorientaatiot selittävät henkilöiden tekemiä päätöksiä ja toimintoja. Malli tarkastelee viittä muuttujaa, joiden voidaan katsoa selittävän ajankäytön psykologista yhteyttä ja yksilöön liittyvää näkökulmaa käyttäytymisen selittäjänä. Seuraavat viisi tekijää sisältyivät vuonna 1999 tehtyyn tutkimukseen.

- *Menneisyys-negatiivinen aikaorientaatio*

Mainitun aikaorientaation ihmisille on tavallista menneisyyden tapahtumien käsittely negatiivisia seikkoja korostaen. Aikaorientaation omaaville ihmisillä tuli esiin piirteitä, kuten ärtymystä, tyytymättömyyttä ja haluttomuutta työskennellä tulevaisuuden eteen suunnitelmallisesti.

- *Nykyisyys-hedonistinen aikaorientaatio*

Tyypillisiä piirteitä ovat riskien ottaminen ja hetkessä eläminen. Näiden henkilöiden päivää täyttävät impulsiivinen toiminta ja päätöksiä tehdään hetken mielijohdeessa. Huomiseen suhtaudutaan välinpitämättömästi ja omien tavoitteiden asettaminen on haasteellista.

- *Tulevaisuus-aikaorientaatio*

Tämän aikaorientaation omaaville henkilöille on luontaista tulevaisuuden suunnittelu ja positiivinen suhtautuminen aikaan käsitteenä. He asettavat työtehtävät etusijalle ja välttävät työtä häiritseviä keskeytyksiä. Henkilöt asettavat itselleen selkeitä tavoitteita saadakseen työtehtävät hoidettua laadukkaasti.

Työpäivän suunnittelu ja tehtävälisterien laadinta päivittäistä työtä tukemaan on tavallista.

- *Menneisyys-positiivinen aikaorientaatio*

Yksilöllisinä piirteinä on nostalginen suhtautuminen vanhoihin hyviin aikoihin. Henkilöille on tyypillistä turvautuminen mieluummin vanhoihin hyviin tapoihin, kuin uusiin asioihin tutustuminen. Henkilöillä on positiivinen suhtautuminen elämään ja korkea itseluottamus.

- *Nykyisyys-fatalistinen aikaorientaatio*

Aikakäsitteen omaaville ihmisille on tavallista puutteellinen tavoitteellisuus ja tulevaisuuteen kohdistuvat odotukset ovat rajalliset. Henkilöt elävät päivä kerrallaan ja suhtautuvat tulevaan annettuna tekijä, johon omalla panoksella ei voi juurikaan vaikuttaa. Heidän suhtautuminen tehtäviin on jopa välinpitämätöntä. He tuntevat ärtymystä ja masennusta.

Aikaorientaatiotutkimuksesta saadaan myös tukea ajan yksilölliseen käsitykseen ajasta. Tutkimuksessa todetaan, että ihmisten aikaorientaation muuttuvat iän myötä tulevaisuuden suuntaista aikaorientaatiota kohti. Ihmisten herkkyyden aikapaineeseen muuttuu myös iän myötä herkemmäksi. (Zimbardo & Boud 1999, 1271-1285; Toivonen & Kauppi 1999, 38-40)

Aikarakenteen merkityksestä yksilölliseen käyttäytymiseen ovat tehneet tutkimuksen Bond & Feather (1988). Heidän mallissa tutkittiin, kuinka merkitykselliseksi ihmiset kokivat panostamansa ajan ja sen yhteyttä suoritukseen. He tekivät ajan rakenteeseen liittyvän kyselytutkimuksen yliopisto-opiskelijoille ja jakoivat vastaukset viiteen kategoriaan: stukturoidut rutiinit (structured routine), sinnikkyys (persistence), nykyhetken orientoitunut (present orientation), tarkoituksenmukainen (sense of purpose) ja tehokkaasti organisoituva (effective organisation). Henkilöt, joiden aikarakenne oli selkeä (structured routine), kykenivät asettamaan itselleen myös selkeitä tavoitteita ja suoriutumaan hyvin tehtävissään. Yksilöt, joilla korostui sinnikkyys saavat työnsä usein tehtyä sinnikkyytensä kautta. Nykyhetken orientoituneet ovat hetkessä eläjiä, jotka hoitavat tässä hetkessä eteen tulevia tehtäviä. Tarkoituksenmukaisuutta

korostavat henkilöt hakevat ajankäytölleen perusteluita. Heille merkitykselliset ja arvokkaaksi tuntuvat tehtävät ovat päällimmäisenä mielessä. Tehokkaasti aikaansa käyttävät henkilöt keskittyvät olennaisiin asioihin ja välttävät triviaaleja tehtäviä. Aikarakenteen merkitys tulee esiin yksilöllisten ajankäyttöeroavaisuuksien tarkastelussa. Sen sijaan sillä on vähäinen merkitys työhyvinvointiin liittyviin näkökulmiin. (Bond & Feather 1988, 320,325; Artemis & Lynda 2011, 188-189)

Yksilöllisiä ajanhallinnan ja stressikokemusten ilmentymiä tuo esiin Kleiner (2014 108-120), joka nosti tutkimuksessaan esiin kodin ja työn aikapaineeseen liittyvät tulokset. Tutkimuksessa käytettiin aineistona yhdysvaltalaisista työolotutkimusta General Social Surveytä (GSS), joka on tehty vuosittain vuodesta 1972 alkaen ja siihen valitaan kattava otos yli 18-vuotiaita haastateltavia. Vuoden 2012 tutkimuksessa tutkittiin kodin ja työpaikan välisen aikapaineen välisiä yhteyksiä ja eroja. Tutkimuksessa tunnistettiin subjektiivisesti koetun aikapaineen tuomat erot liittyen yksilöiden stressikokemuksiin. Kiireestä kärsivät eniten naiset ja perheelliset sekä koulutetut pitkää työpäivää tekevät henkilöt. Stressikokemus oli erilainen riippuen kiireen syntypaikasta. Kodin kiireet heijastuivat stressiä aiheuttavina myös työpaikoille, mutta työpaikkojen kiiretilanteet jäivät työpaikoille. Tutkimus tuki ajatusta, että työpaikan kiireen aiheuttama stressi ei siirtynyt työntekijän mukana kotiin. Syinä kodin stressitilanteisiin tutkija löysi kodin askareet, jotka eivät ole palkitsevia luonteeltaan. Tutkimustuloksen myötä kiireen subjektiivisen luonteen lisäksi korostuu myös kiireeseen liittyvä aika- ja paikkasidonnaisuus. Tutkimuksessa korostuu myös työntekijän kotiolosuhteiden merkitys yhtenä kiireen tekijänä ja osana kiireen tuomia stressikokemuksia.

2.2.2 Keskeytykset osana kiireen taustalla

Tutkimuksen tässä vaiheessa nousee esiin keskeytysten merkitys kiireen syntymisessä yleisenä ilmiönä. Työssä jaotellaan keskeytyksiin liittyvät tekijät aiheuttajaperusteisesti eli keskeytykset yksilön ulkopuolisten tekijöiden aiheuttamana ja keskeytykset yksilön omina valintoina. Jaottelun perusteena käytetään keskeytyksistä tehtyä tutkimusta, Mark et al. (2005). Tutkijat jakoivat keskeytykset sisäisiin keskeytyksiin (internal) ja ulkoisiin keskeytyksiin (external). Sisäisiä keskeytyksiä aiheuttavat yksilön omat valinnat, kuten taukojen pitäminen

tai vapaaehtoisesti toisen asian käsitteleminen. Ulkoisia keskeytystekijöitä ovat esimerkiksi organisaation muilta jäseniltä tulevat keskeytykset, puhelut ja sähköpostit. (Mark et al. 2005, 322)

Työtehtäviin liittyviä keskeytyksiä voidaan määritellä tapauksiksi tai esiintymiksi, jotka muodostavat työntekijälle esteen tai viivästyksen hoitaa meneillään olevaa työtehtävää. (Jett & George 2003, 494) Yhden määritelmän tuo esiin myös Levanto (2009, 69). Tutkija on yhdistänyt useiden tutkimusten määritelmiä ja toteaa keskeytyksen määritelmän olevan: ”meneillään olevan tehtävän keskeytys, riippumatta siitä, onko keskeytys häiritsevä vai ei”.

Euroopan työolotutkimuksessa (Eurofound 2010, 72) 33 prosenttia haastatelluista kertoi työssä tapahtuvan keskeytyksiä usein tai melko usein. Vastaaajista 9 prosenttia piti keskeytystä positiivisena asiana ja 52 prosenttia koki keskeytyksen olleen häiritsevä. Haastatelluista 39 prosenttia koki keskeytyksen vaikutuksen neutraalina. Häiritsevän keskeytysten osalta keskeytyksiin johtaneet syyt voivat johtua työn heikosta organisoimisesta, tiukoista aikatauluista tai johtamiseen liittyvistä seikoista. Häiritsevien keskeytysten määrä Euroopan työntekijöiden keskuudessa on ollut nousussa. Vuonna 2000 10 prosenttia työntekijöistä ilmoitti tulleensa toistuvasti häiritsevästi keskeytetyksi ja vuonna 2010 vastaava luku oli 17 prosenttia. Esimiehistä häiritsevää ja toistuvaa keskeyttämistä koki 33 prosenttia vastaaajista ja toimialoista nousivat korkeimpina esiin terveydenhuollon (27 %) ja finanssialan (24 %) työntekijät.

Suomen työolotutkimuksessa vuonna 2013 kysyttiin vastaaajilta työn keskeytymisestä. Vastaaajista 51 prosenttia kertoi työn keskeytyvän usein. Keskeytysten syinä olivat esimerkiksi erilaiset kyselyt ja puheluihin vastaamiset. (Sutela & Lehto 2014, 72)

Järnefelt (2002a, 38) tuo esiin myös keskeytysten tyypilliset syyt. Keskeytyksiä aiheuttavat tyypillisesti puhelut ja asiakkailta, työtovereilta sekä alaisilta tulevat kyselyt, erilaiset yllätykset ja moninaisesti kokouksiin osallistuminen. Tutkimuksessa haastateltavat kokivat myös, että erilaisiin yhteydenottotilanteisiin liittyvä reagointiaika on lyhentynyt ja vastausta odotetaan aikaisempaa nopeammin. Eriyisen haastavana nousi esiin esimiesten tehtäviin liittyvät keskeytykset, jotka

tulevat esiin esimieheen kohdistuvista odotuksista. Esimiehen odotetaan olevan joustavasti organisaation jäsenten käytettävissä ja apuna. Esimies – ja asiantuntijatyöhön liittyvä häiriöttömän työajan merkitys on korostuneen tärkeää.

Keskeytysten merkitystä tietotyöläisten työssä on tutkittu amerikkalaisessa tutkimuksessa, jossa tehtiin päivätasolla seuranta eri tehtävissä toimiville henkilöille ja kartoitettiin heidän tehtäviensä hoitoa seurantapäivien aikana. Tutkimuksessa todettiin useiden päällekkäisten tehtävien kuuluvan nykypäivänä tietotyöläisten normaaliin työnkuvaan. Tutkimuksessa keskeytys määriteltiin työn pirstaloitumiseksi. Työ pirstaloituu, kun käynnissä oleva tehtävä joudutaan keskeyttämään ja siirtymään uuteen tehtävään. Työn pirstaloituminen voi olla hyödyllistä, mutta määrällisesti liian isot siirtymiset tehtävien välillä ovat haitallisia. Useiden siirtymien tilanteessa aikaa eri tehtävien välillä on vähän ja vaarana on tällöin esimerkiksi työn heikkoon laatuun liittyvät tekijät. Tutkimuksessa nousi kolme häiritsevälle keskeytykselle tyypillistä piirrettä: (Mark et al. 2005, 324)

1. Keskeyttäminen, joka tapahtuu henkilön keskittyessä vaativaan tehtävään
2. Keskeytykset, jotka aiheuttavat nykyiseen tehtävään liittyvän ajatuskatkon tärkeällä hetkellä nykyisen tehtävän ratkeamisen osalta
3. Keskeytykset, joiden vuoksi henkilö joutuu käsittelemään toisentyyppistä tehtävää

Tutkimuksessa todettiin, että viimeiset kaksi kohtaa havainnoista olivat erityisen häiritseviä. Erityisen häiritseviksi ne muodostuivat siitä syystä, että keskeytykset vievät ajatukset pois nykytehtävän suorittamisesta kokonaan toiseen asiaan. (Mark et al. 2005, 324)

Keskeytyksillä voidaan katsoa olevan erittäin suuri merkitys työn määrää arvioitaessa. Jatkuva tehtävästä toiseen vaihtaminen aiheuttaa keskittymisen herpaantumista ja tehottomuutta. (Zika-Viktorsson et al. 2006, 388-390) Bailey & Konstan (2006) tekivät kokeellisten tutkimuksen 50 ihmiselle ja tutkivat keskeytysten vaikutusta tehtävien suorittamisen keston, virheiden tekemisen, ärsyttävyyden ja levottomuuden esiintymisen osalta. Tutkijat selvittivät, miten keskeytykset vaikuttavat tehtävien suorittamiseen ja keskeytysten aiheuttamiin seurauksiin. Tehtävät jaettiin ensisijaisiin tehtäviin, joita oltiin tekemässä

keskeytyksen sattuessa sekä oheistehtäviin, joilla ensisijainen tehtävä keskeytettiin. Johtopäätöksiä tutkimuksessa todettiin, että keskeytysten vuoksi alkuperäisen tehtävän suorittamiseen kulunut aika pidentyi 3-27 prosenttia. Keskeytysten tapahtuessa toistuvasti johti virheiden määrän kaksinkertaistumiseen. Keskeytysten kohdehenkilölleen aiheuttaman ärsytyksen määrä nousi 31-106 prosenttia ja suurempi ärsytystaso oli suoraan suhteessa alkuperäisen tehtävän monimutkaisuuteen. Monimutkaisten tehtävien keskeyttäminen aiheutti suuremman ärsytyksen. Lisäksi keskeytettyjen levottomuus kaksinkertaistui, kun oheistehtävä keskeytti päätehtävän. Sen sijaan oheistehtävän sattuessa päätehtävien väliin, sillä oli kaikkia edellä mainittuja tekijöitä parantava vaikutus. Näissä tapauksissa päätehtävien tekeminen nopeutui, virheitä tehtiin vähemmän ja henkilön ärsytyksen sekä levottomuuden tunne vähentyi. (Bailey & Konstan 2006, 701-702)

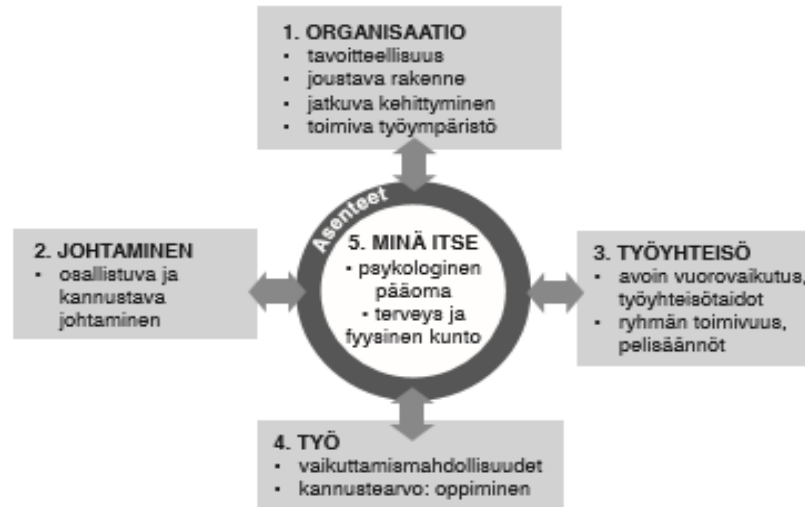
Keskeytysten hallitsemiseksi tarvitaan myös osaamisen kehittämistä ja johdon toimenpiteitä. Miten muuttuviin vaatimuksiin vastataan ja esimerkiksi tuotteisiin liittyvä tieto hallitaan paremmin organisaatiossa. Heikko osaaminen johtaa kysymyksiin, jotka aiheuttavat keskeytyksiä. Keskeytykset aiheuttavat lisätyötä ja kognitiivisia eli yksilön tiedonkäsittelyyn liittyviä haasteita. Lisätyö ja ponnistelut johtavat puolestaan haastavina seikkoina työhyvinvointiseikkoihin. (Levanto 2009, 154) Myös Mark et al. (2008, 110) toteavat keskeytyksillä olevan työhyvinvointiin liittyvä kustannus. Simuloidussa kokeessaan he huomasivat keskeytettyjen henkilöiden ryhtyvän työskentelemään nopeammassa tahdissa, kokevan stressiä ja turhaantuneisuutta sekä aikapainetta keskeytyksen vuoksi. Toistuvat keskeytykset kuormittavat ihmisen kognitiivisia prosesseja ja heikentävät työn suunnitelmallista tekemistä. Keskeytysten voidaan myös katsoa heikentävän ja hidastavan työssä tapahtuvaa oppimista. (Leppänen 2011, 42)

3 Kiireen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, jonka määrittäminen on haasteellista. Virolainen (2012, 11) toteaa työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista, jossa huomioiduksi tulevat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta on myös esitetty erilaisten mallien avulla, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Ilmarisen Työkyky –talo (Työterveyslaitos 2014) ja Työturvallisuuskeskuksen (2015) Työhyvinvoinnin portaat –malli. Tässä työssä käytetään Manka & Nuutisen (2013) mallia työhyvinvointiin liittyen.

Laajasta kokonaisuudesta huolimatta arkisessa työpaikkakeskustelussa työhyvinvoinnista keskusteleminen saattaa kohdistua vain fyysisiin asioita koskeviin työhyvinvointikysymyksiin, kuten ergonomiaan ja taukojumppiin. Työterveyslaitos määrittää kattavasti työhyvinvoinnin suuremman kokonaisuuden. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaisesti työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että ”työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa ympäristössä, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisissä”. (Virolainen 2012, 11)

Työhyvinvoinnin määritelmä koskee laajasti ajateltaessa yrityksiä, työyhteisöjä ja yksilöitä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus rakentuu Manka & Nuutisen (2013) mukaan kuvassa 1 esitetyistä elementeistä. Hyvän työhyvinvoinnin taustalta löytyy hyvää työnjohdollista toimintaa, yhteisiä työpaikan pelisääntöjä, vuorovaikutteiset toimintamallit työyhteisössä ja osaamiseen liittyvät kysymykset. Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa työntekijöiden inhimilliseen pääomaan, organisaation rakenteisiin ja työprosesseihin. Tutkijat määrittelevät inhimillisen pääoman liittyvän työntekijän osaamiseen, tietoihin ja taitoihin. Psykologiseen pääomaan ja työntekijään itseensä liittyviin tekijöihin kuuluvat työntekijän asenteet, osaaminen, fyysinen ja psyykkinen terveys. (Manka et al. 2010, 8; Manka & Nuutinen 2013, 31)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka & Nuutinen 2013, 31).

Psyykkinen työhyvinvointi on noussut viimeisten vuosien aikana yhä tärkeämpään rooliin työhyvinvointikeskustelussa. Psyykkinen työhyvinvointi käsittää esimerkiksi työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu asiantuntijatehtävissä työskentelevillä henkilöillä ja sen merkitys sairauspoissaolojen ehkäisyssä on tärkeä. (Virolainen 2012, 18) Tietotyöhön liittyviä kuormitushaasteita muodostuu työn itsenäisen luonteen ja tiukan kontrollin yhteisvaikutuksesta. (Ahonen & Ojala 2005)

Työn henkisellä kuormituksella tarkoitetaan laajemmassa mielessä ihmisten psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen hyödyntämistä työtehtävissään. Henkistä kuormittavuutta tarkastellaan kiireen ja vaikutusmahdollisuuksien sekä työn tarjoamien kehitysmahdollisuuksien valossa. (Työterveyslaitos 2015; Kauppinen et al. 2004, 105) Psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn suunnitteluun, työn hallintaan, työjärjestelyihin ja sosiaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät. Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat olla luonteeltaan kielteisiä ja haitallisia tai positiivisia. Positiiviset piirteet psykososiaalisista kuormitustekijöistä tulevat esiin, kun työntekijällä on hyvät vaikutusmahdollisuudet työssään. Myönteinen kuormitus antaa tekijälleen voimaa ja kuormituksesta palautuminen onnistuu normaalin vapaa-ajan puitteissa. (Työterveyslaitos 2015)

Ajoittainen kovakin stressi toisaalta kuuluu normaaliin työelämään, mutta palautumisen merkitys on tärkeää (Räisänen 2012, 31).

Kiireen aiheuttama vaikutus yksilöön ja työhyvinvointiin tulee esille kiireen seurauksien kautta. Kiireessä toimiva ihminen on usein hajamielinen, ärtynyt ja stressaantunut. Kiire aiheuttaa myös työn hallinnan tunteen katoamista. (Leppänen 2011, 189) Stressioireet yhdistetään usein työn liialliseen henkiseen kuormitukseen ja näitä tekijöitä ovat esimerkiksi kiire, työn keskeytykset ja häiriöt. (Kauppinen et al. 2004, 105) Stressioireiden muodostuessa liialliseksi henkilö kokee oman suorituskykynsä alittavan työssä vaadittavan tason. Liiallista stressiä koettaessa henkilölle tulee tunne hallinnan katoamisesta. Pitkäaikaisesti vaikuttaessaan työhön liittyvä stressi altistaa henkilön työuupumukseen. (Räisänen 2012, 28)

Vartia et al. (2012, 2) tuovat katsauksessaan esiin suomalaisten työpaikkojen hyvinvointiin liittyviä tuloksia. Aineistona tutkimuksissa käytettiin kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia ja niiden pohjalta esiin nousivat psykososiaaliset kuormitustekijät. Suomalaiset olivat tutkimusten mukaan tyytyväisiä työoloihin ja keskimäärin tyytyväisempiä, kuin eurooppalaiset työntekijät. Suomalaisten työntekijöiden osalta nousee korostuneesti esiin psykososiaaliset kuormitustekijät, kuten kiire, nopea työtahti ja tiukat määräajat työtehtävien osalta. Euroopan Unionin 27 maasta Suomessa kiireinen työtahti ja tiukat työtehtäviin liittyvät aikataulut nousevat esiin keskimääräistä enemmän.

Työ ja Terveys -tutkimus (2012, 106) työoloista Suomessa tuo esiin kehityksen työn henkisen rasituksen osalta. Tutkimuksen mukaan henkisen rasituksen yleisimpiä oireita olivat voimattomuuden tunteminen, väsymys, ärtyneisyys ja unettomuus.

Työelämässä tapahtuneet muutokset nostavat esiin henkiseen kuormittuneisuuteen liittyviä tekijöitä. Henkisellä kuormittuneisuudella viitataan tällöin kiireen, lisääntyvien vaatimusten, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksiin sekä stressiin. Henkinen kuormitus tulee esiin työn määrään, laatuun, ilmapiiriin, epävarmuuteen ja johtamiseen liittyvissä yhteyksissä. (Rautio 2010, 23)

3.1 Psyykkiset kuormitustekijät yksilön kokemuksena

Psyykkiset kuormitustekijät liittyvät työtehtävään ja sen sisältöön. Psyykkisillä kuormitustekijöillä on myös positiivinen ominaisuus. Sopivasti rasittuneena työntekijä kokee tehtävänsä mielekkääksi ja haastavaksi. Tällä tavoin se edistää työntekijän hyvinvointia ja oppimista. Terveydelle haitallisiksi psyykkiset kuormitustekijät muuttuvat tilanteissa, joissa ne jatkuvat pitkään tai esiintyvät voimakkaina. Ajankäyttöön liittyvissä tilanteissa psyykkistä kuormitusta aiheuttavat seuraavat tekijät. (Työterveyslaitos 2015)

- Työn liiallinen määrä ja jatkuva kiire
- Määräaikojen pitämättömyys ja aikapaineen vaikutus työn laatuun
- Työn määrään ja tahtiin ei voida itse vaikuttaa
- Työssä ei ole mahdollista oppia uutta ja kehittyä
- Jatkuvat keskeytykset ja häiriötilanteet

Stressillä tarkoitetaan ympäristön yksilölle aiheuttamaa uhkaa, joka vaikuttaa yksilöön vahingollisesti ja aiheuttaa yksilön reagointia tilanteessa. Työperäisellä stressillä tarkoitetaan yksilön ja työn väliin muodostuvaa ratkaisematonta ristiriitatilannetta. Akuutin stressitilanteen johdosta ihmisen sydämen syke nousee, hengitys kiihtyy ja veronkierto ohjautuu lihaksistoon muualta ruumista. Muutoksilla on myös positiivinen vaikutus, sillä hetkellisesti ne aiheuttavat suorituskyvyn nousua ja stressi toimii yksilöä hyödyttävänä tekijänä. Haitalliseksi stressi muuttuu tilanteissa, joissa yksilön kyvyt eivät riitä työssä koettujen vaatimusten täyttämiseksi. (Virolainen 2012, 30-31)

Stressikokemukset ovat yksilöllisiä ja kuormitusta arvioitaessa keskeistä on yksilön oma kokemus. Tilanteet voivat esiintyä hyvin erilaisilla eri henkilöille. Toiselle tilanne voi olla haitallinen ja toiselle innostava sekä haasteellinen. Syynä kokemusten yksilöllisyyden ovat stressinsietokyvyissä olevat erot ja kunkin henkilökohtainen tapa reagoida stressitilanteeseen. (Waris 2001, 29; Parvikko 2010, 15; Pulkki-Råback 2012, 27)

Stressitilanteiden erilainen kokemus on yksilöllistä myös Virolaisen (2012) mukaan. Toiselle henkilöllinen stressiä aiheuttava kokemus saattaa olla toiselle

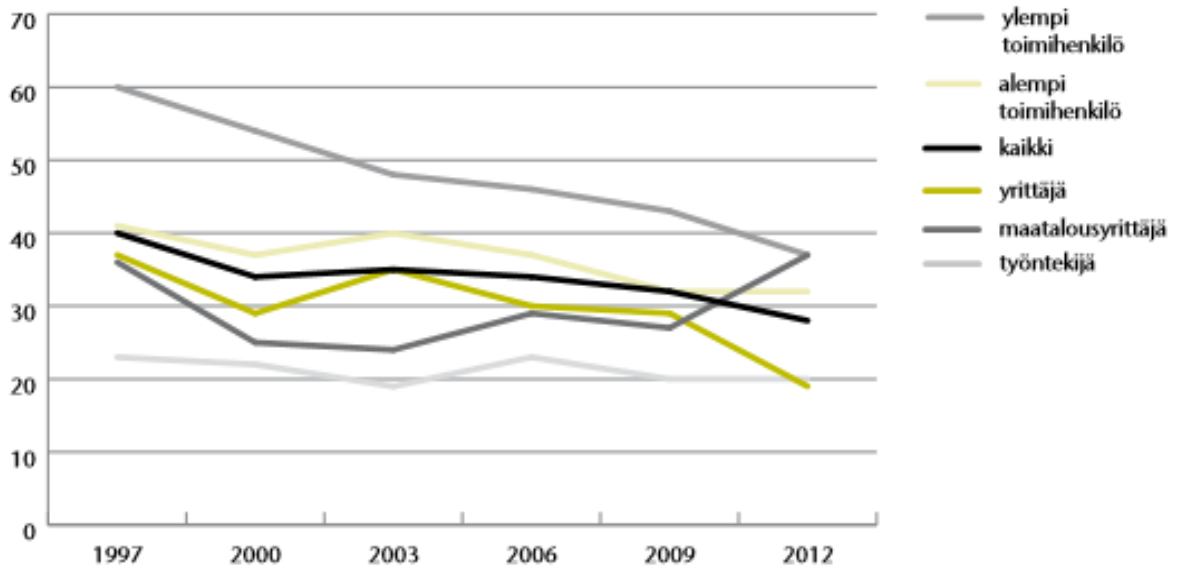
henkilölle hyödyllinen ja työhön energiaa tuova kokemus. Sopivasti kuormittavasta stressitilanteesta huolimatta palautumisen merkitys on tärkeää. Ilman taukoja ja palautumiseen mahdollistavia hetkiä hyvän stressin tuoma energia voi muuttua haitalliseksi. Liian suuri määrä työtä suhteessa käytettävään aikaan on merkittävä syy stressikokemuksiin. Työtehtäviin liittyvä haasteellisuus esimerkiksi uusien asioiden oppimisessa aiheuttaa työssä kuormittumista. Kuormitus on laadullista, mikäli se vaatii työntekijältä tarkkaavaisuutta, asioiden muistamista, nopeita reagoitilanteita tai ihmisiin tutustumista. (Virolainen 2012, 31-32)

Myös Räisänen & Lestinen (2013) nostavat esiin samoja havaintoja. Heidän mukaansa puolet työntekijöistä ei palaudu riittävästi työpäivän aikana muodostuneesta rasituksesta. Tyypillisimmät henkiset oireet ovat heidän mukaan samat, kuin edellä mainitussa. Lisäksi he nostavat esiin emotionaaliset kuormitustekijät, jotka nostavat työntekijöissä esiin kielteisiä tuntemuksia, suuttumusta, vihaa, pelkoa tai häpeää. (Räisänen & Lestinen 2013, 7)

Kiire toimii myös voimavareteijänä, joka sopivalla tavalla kuormittaessa tukee työn tekemistä ja työprosesseja. Sopivasti kuormittava työtehtävä saa työntekijän kokemaan työnsä haastavaksi. Työn asettamiin tavoitteisiin pyritään aikataulun mukaisesti ja aikataulun tuoma paine tuo energiaa tehtävän suorittamiseksi. Tämä hyödyllinen stressi muuttuu kuitenkin haitalliseksi kuormitukseksi, mikäli työntekijä kokee tehtävän vaatimuksen ylittävän hänen kyvyt selvitä tilanteesta. (Leppänen 2011, 130; Virolainen 2012, 31)

Kuvan 2 kuvaajassa voidaan nähdä työn henkisen rasittavuuden kehittyminen Suomessa vuodesta 1997. Mainitussa tutkimuksessa Kauppinen et al. (2013, 106) toteavat, että reilu neljännes (28 %) suomalaisista koki vuonna 2012 työnsä melko tai selvästi henkisesti rasittavaksi. Tilanne on parantunut edellisestä vuoden 2009 tutkimuksesta, jolloin vastaava tulos oli 32 prosenttia. Tutkimuksesta voidaan nähdä, että tilanne henkisen työn henkisen rasittavuuden osalta kehittynyt parempaan suuntaa muiden, kuin maatalousyrittäjien osalta. Kehitys on ollut suotuisaa erityisesti ylempien toimihenkilöiden osalta, joskin heidän joukossaan prosentuaalinen osuus henkistä rasitusta kokevista on edelleen korkea muihin ammattiryhmiin nähden. Eri ammattiryhmistä johtajat (39 %) ja erityisasiantuntijat

(33 %) ja asiantuntijat (33 %) edustivat eniten henkistä kuormitusta kokevien joukkoa.



Kuva 2. Työn henkinen rasittavuus sosioekonomisen aseman perusteella (Työ ja Terveys 2012, 106)

Näkökulmaa henkisen kuormittavuuteen tuovat esiin Kinman & Jones (2005, 112). Eri ammattiryhmät ja ikäisen työntekijät kattavassa haastattelututkimuksessa he halusivat selvittää yksilöiden erilaisia stressioireita. He kysyivät haastateltavilta, mitkä heidän mielestään ovat stressiin liittyviä tunnusmerkkejä. Ärtymys, turhautuminen, jännitys ja masennus nousivat useimmiten esiin haastateltavien vastauksissa. Johtopäätöksissään tutkijat toteavat stressioireiden poikkeavan yksilöittäin.

Tutkimuksessaan Kinman & Jones (2005) toteavat myös työperäisen stressin määrittelyn olevan yksilöllistä. Tutkimuksessa kysyttiin 45 haastateltavalta, mitä työperäinen stressi tarkoittaa heidän mielestään. Vastaajista 33 prosenttia kertoi stressin olevan seurausta organisaatiosta tulevasta ärsykkeestä. Ärsykkeenä toimi esimerkiksi liialliseen työmäärä tai aikapula. Vastaajista 20 prosenttia puolestaan koki stressin olevan vastaus työympäristön paineisiin. Tyypillisiä stressioireita olivat fyysiseen ja henkiseen terveydentilaan liittyvät oireet ja yksilöiden tunnetilat. Useimmat vastaajista (47 %) näkivät stressin organisaation ja yksilön välisenä

vuorovaikutuksena, jossa organisaation työskentelyolosuhteet ja yksilölliset tekijät tulevat esiin. (Kinman & Jones 2005, 107-108)

3.2 Yksilön voimavarojen ja työn vaatimustason vaikutus työhyvinvointiin

Työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työtehtävän suorittamiseksi voidaan kuvata työn autonomia -käsitteellä. Työn autonomia tarkoittaa työntekijällä olevaa harkintamahdollisuutta päättää suoritettavien työtehtävien järjestyksestä, suoritusnopeudesta ja käytettävistä keinoista. Työtehtävään liittyvä kontrolli yhdistää tehtävään liittyvät päätöksentekomahdollisuudet ja toisaalta työntekijän taidot työtehtävän suorittamiseksi. Työntekijän autonomian taso on riippuvainen työntekijän mahdollisuuksista oppia ja kehittää omia taitojaan. Työtehtävässä tapahtuvan oppimisen ja kehittymisen myötä työntekijä voi parantaa työhön liittyvää autonomiaa. Korkea työhön liittyvä autonomia ja korkeat työn vaatimukset lisäävät työntekijän oppimista ja vähentävät stressiä. (Eurofound 2012, 55; Wan Der Doef & Staes 1998, 911). Työtehtävään liittyvän autonomian todetaan olevan puutteellista, mikäli työntekijän ei ole mahdollista oppia työtehtävän kannalta merkityksellisiä taitoja ja kehittyä tehtävässään. Heikko autonomia yhdistettyä korkeisiin työn vaatimuksiin nostaa todennäköisyyttä sairastua sydänsairauksiin (Eurofound 2012, 55). Vaikutusmahdollisuuksilla kuvataan myös työntekijän mahdollisuuksia hallita omaa työtään ja tehdä päätöksiä itseään koskevissa asioissa (Kauppinen et al. 2004, 107).

Oppiminen voidaan nähdä prosessina, jota voi ohjata ja tukea. Sen hallinta on kuitenkin riippuvainen osittain yksilön omasta tahdosta. Kuinka yksilö käyttää aikaa on yksi oppimisen resursseista, jota on mahdollista jossain määrin hallita. Liiallinen kiire johtaa puutteelliseen suunnitteluun ja työn kokonaisuuksien hahmottamiseen. Tiukat aikataulut johtavat tilanteisiin, joissa työntekijä kokee ahdistusta aikataulujen joustamattomuuden vuoksi. Työtehtävien ollessa jatkuvasti kiireellisiä tulipalojen sammutuksia, aikaa työn suunnittelulle ja sen kehittämiseksi jää niukasti. Tällöin työtehtävässä oppiminen jää lyhytjänteiseksi ja sitä leimaa pinnallisuus (Leppänen 2011, 180-181).

Työtehtäviin liittyvää henkistä kuormitusta voidaan helpottaa myös parantamalla omaa henkistä kulutuskestävyyttä. Henkinen kulutuskestävyys tarkoittaa yksilön kykyä tehdä realistisia suunnitelmia ja konkreettisia tekoja niiden toteuttamiseksi. Kulutuskestävyyttä muodostaa myös positiivinen kuva omista kyvyistä ja vahvuuksista, viestintätaidot ja kyky hallita omia tunteitaan. Henkinen kulutuskestävyys muodostuu taidoista, joiden avulla yksilö voi suoriutua paremmin työtehtävissään ja ne ovat opittavissa. Henkisiä kulutuskestävyydestaitoja ovat realistinen optimistisuus, kestävyys vastoinkäymisten kohtaamisessa, henkilökohtainen tehokkuus ja usko tulevaisuuteen. Henkinen tehokkuus nousee esiin voimavaratekijänä, jolla on merkitystä työtehtävien määrän osalta. Henkisesti tehokas henkilö luottaa siihen, että hänellä on tarvittava kokemus ja taidot kohdata haasteet. Hänellä on motivaatio, osaaminen, älyä ja keinoja suorittaa tehtävänsä. (Räisänen 2012, 102-103)

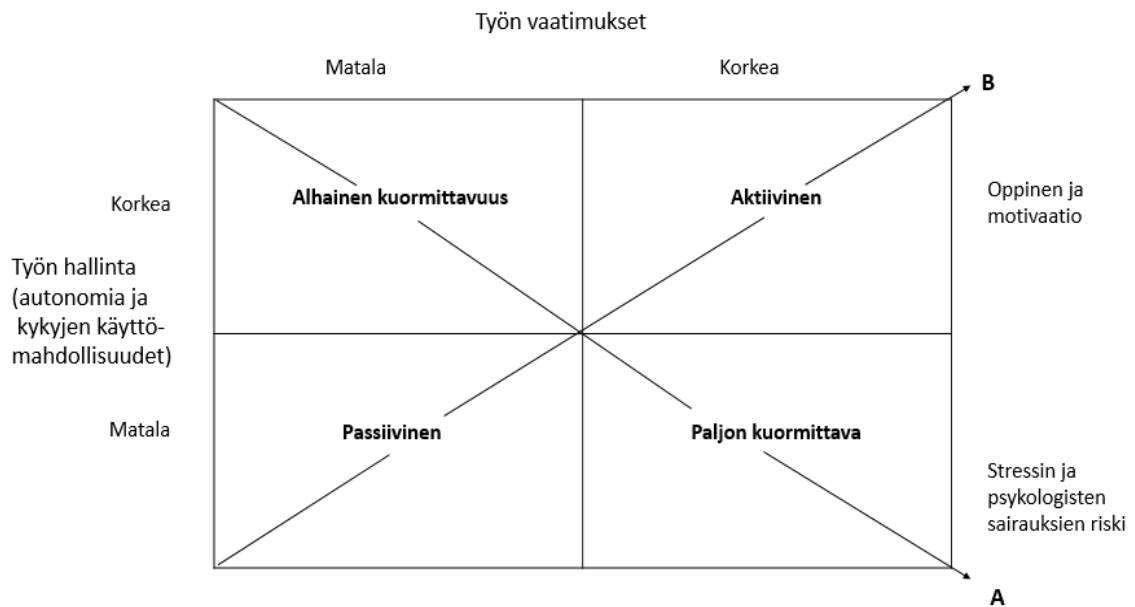
3.2.1 Karasek: työn vaatimukset – voimavarat -malli

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehys on rakentunut Karasekin (1979) työn vaatimukset ja hallinta –malliin tukeutuen. Malli on tunnetuimpia työstressimalleja, jossa työhön liittyvä stressi määritellään ristiriidaksi työhön liittyvien vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä (Doef & Maes 1999, 87). Karasekin työn vaatimukset – työn hallinta –malli liittyy yhteen nimensä mukaisesti työhön liittyvät vaatimukset ja työn hallintaan liittyvät tekijät. Mallissa työhön liittyvät psyykkiset vaatimukset ja työntekijöillä olevat työtehtävään liittyvät hallintamahdollisuudet esitetään nelikentässä kuvassa 3.

Nelikentän ulkopuolella työn hallittavuutta ja vaativuutta kuvataan tasoilla matala tai korkea. Nelikentän sisälle on sijoitettu passiiviset ja aktiiviset sekä paljon tai vähän kuormittavat työtehtävät. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijöillä olevia mahdollisuuksia vaikuttaa tehtäviinsä liittyvään päätöksentekoon ja sisällön suunnitteluun. Päätöksentekomahdollisuudet voivat koskea työtapoja, työaikaa ja työn määrää koskevia tekijöitä. Mallin tulkinnan mukaan työntekijöiden työperäiset henkiset kuormitustekijät kasvavat erityisesti, mikäli työ on vaatimustasoltaan vaativaa, mutta työhön liittyvät hallintamahdollisuudet koetaan puutteellisiksi. Yksi työn vaativuuden määritelmä on työn määrä, joka aiheuttaa yksilölle aikapainetta.

Työn vaativuuden ylittäessä henkilön kyvyt ja taidot vastata niihin aiheuttaa henkistä kuormitusta. Mallissa puutteellinen oman työn hallinta ja työhön liittyvät korkeat vaatimukset johtavat kuormittumiseen, jonka seurauksena työntekijät kokevat stressiä ja ovat vaarassa sairastua stressiperäisiin sairauksiin. Työntekijöiden kuormittuessa työssään haitallisesti, johtaa se mallin mukaan henkiseen kuormitukseen ja tällä tavoin malli yhdistää työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet työn vaatimuksiin ja työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. (Karasek 1979, 288, 301; Ahola & Virtanen 2012, 38-39; Räisänen 2012, 50-51; Vahtera & Pentti 1995, 7-8)

Alhaisen kuormittavuuden tehtävissä, työt sisältävät vähän kuormittavia tekijöitä ja työntekijällä on paljon työhön liittyviä hallintamahdollisuuksia. Aktiivisissa työtehtävissä esiintyy paljon psyykkisiä vaatimuksia ja hallintamahdollisuuksia. Tehtävät ovat vaativia luonteeltaan, mutta tekijöillä on käytettävissä keinoja haasteiden ja muutosten hallintaan sekä työssä kehittymiseksi. Passiivisissa työtehtävissä psyykkisiä kuormitustekijöitä ja hallintamahdollisuuksia on vähän. Näissä tehtävissä työntekijän oppimis- ja muutosvalmius heikkenee. Paljon psyykkisiä kuormitustekijöitä sisältyy paljon kuormittaviin työtehtäviin, joissa tehtävän hallintamahdollisuudet ovat vähäiset, mutta vaatimukset korkeat. Näissä tehtävissä stressi ja sairastumisen riskit ovat suuria. Karasekin malli on tarkoitettu isoihin otoksiin ja työntekijöitä ryhmätasolla tarkastelevan tilanteen kuvaamiseen (Ahola & Virtanen 2012, 38)



Kuva 3. Karasekin työn vaatimukset – hallinta –malli. (muokattu, Karasek 1979, 288).

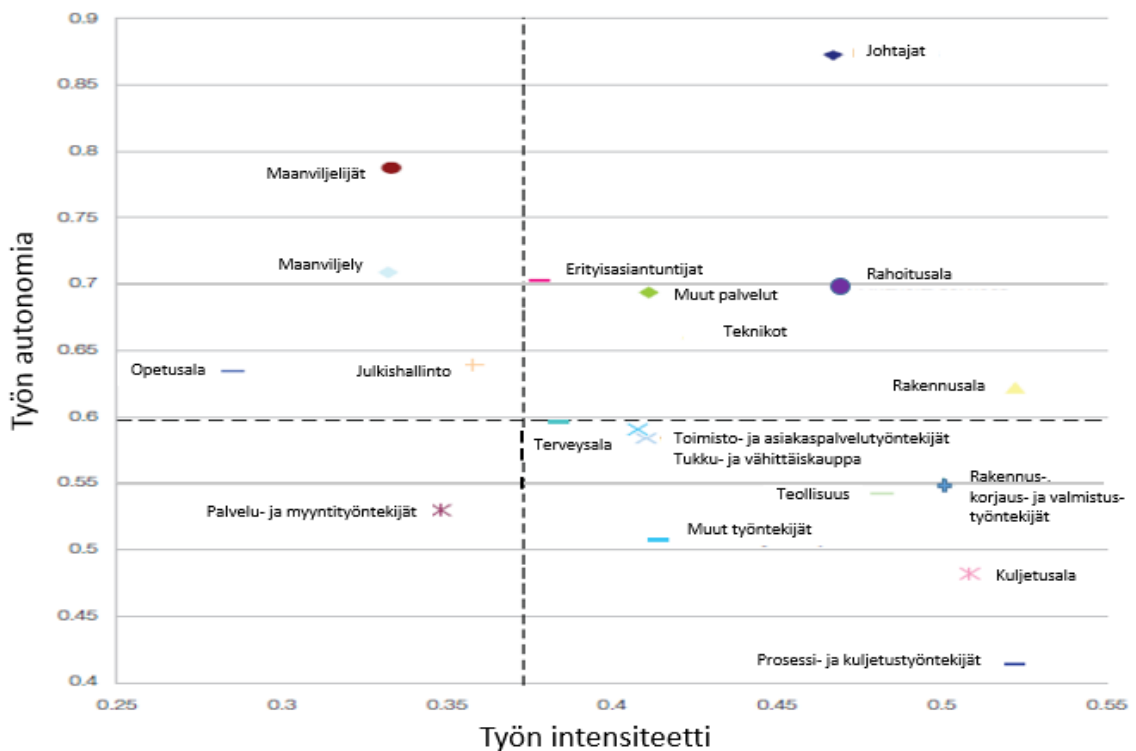
Mallissa yksilölliset erot työn vaativuuden ja työn hallintamahdollisuuksien osalta eivät tule huomioiduksi. Työn vaativuus ja hallintamahdollisuuksien suhde vaihtelee henkilöittäin. Yksilötasolla kunkin henkilön kokemukset työn vaativuudesta ja työn kuormittavuudesta ovat erilaiset johtuen esimerkiksi yksilön temperamentista. (Karasek 1979, 303; Räisänen 2012, 51; Pulkki-Råback, 45)

3.2.2 Työn vaatimukset ja voimavarat eurooppalaisessa ympäristössä

Eurofound (2012) kyselytutkimuksessa tutkitaan kattavasti Euroopan 34 maan työoloja ja sisältäen 27 EU-maata. Tutkimuksessa käsitellään työtehtävien laatuun liittyviä kysymyksiä, joissa nousee esiin työntekijöiden autonomia ja tehtäviin liittyvä intensiteetti. Työ vaatimukset nähdään tässä tutkimuksessa intensiteettinä, jolla kuvataan työhön liittyvää aikapainetta. Tämä on tyypillinen tapa operationalisoida Karasekin mallissa kuvattua työn vaatimusta. (Järnefelt 2002a, 18)

Kuvan 4 malli perustuu Karasekin (1979) malliin ja kentät vastaavat alkuperäistä asetelmaa. Vasemmassa alakulmassa on sektorit, joissa katsotaan olevan vähäinen työhön liittyvä autonomia ja toisaalta vähäinen intensiteetti. Näillä sektoreilla olevia työpaikkoja kuvataan passiivisiksi. Vasemman yläkulman

työpaikkoja kuvaa korkea työhön liittyvä autonomia, mutta matala intensiteetti. Kentän työpaikkoja kuvataan vähän kuormittaviksi. Oikeassa yläkulmassa ovat työpaikat, joissa työntekijöillä katsotaan olevan korkea työhön liittyvä autonomia yhdistettynä korkeaan työn intensiteettiin. Näille työtehtäville on tyypillistä korkeat vaatimukset, mutta työntekijöillä on niiden hoitamiseksi laajat mahdollisuudet valita erilaisia keinoja niistä selviytyäkseen. Näissä tehtävissä työskentelevillä ihmisillä on mahdollisuudet oppimisen ja kehittymisen myötä parantaa omaa kykyään suoriutua tehtävistä. Mallin mukaisesti kentän työpaikkoja kuvataan aktiivisiksi. Alaoikea kenttä on työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteellinen. Näissä tehtävissä työntekijöillä ei ole riittävää autonomiaa tehtävien suorittamiseksi ja heihin kohdistuu korkea intensiteettiä tästä huolimatta. Karasekin mallin mukaisesti tämän kentän aluetta kuvataan kuormittavaksi. Kuormittavan alueen työntekijöillä on riski sairastua stressiperäisiin sairauksiin. (Eurofound 2012, 123-124)



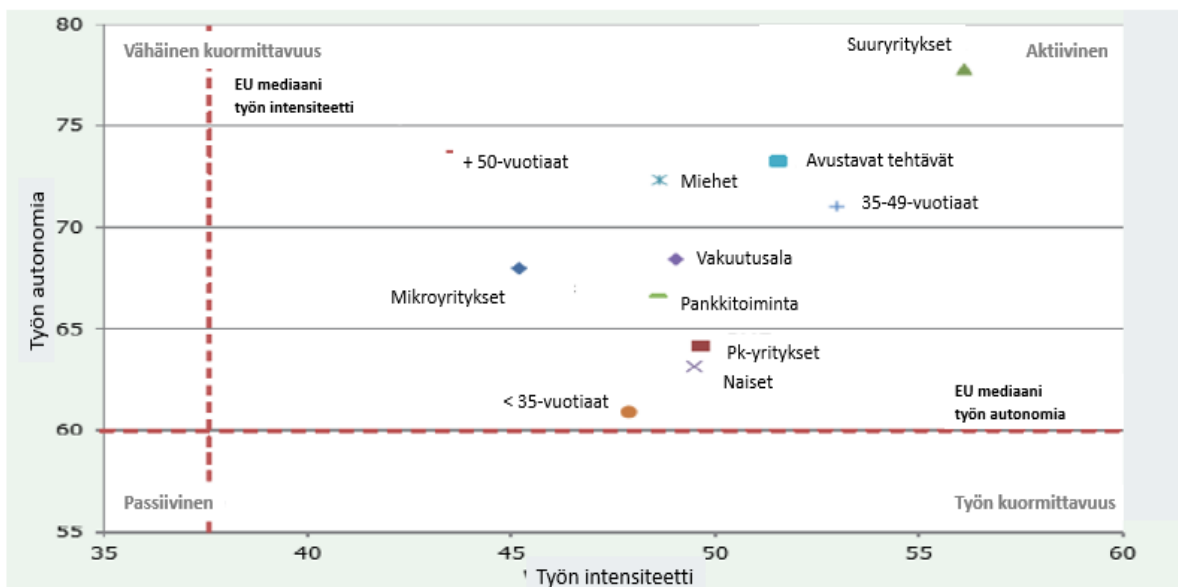
Kuva 4. Työn intensiteetti – työn autonomia. Sektoreittain EU27 (Eurofound 2012, 125).

European Working Conditions Surveyn tekemä sektorikohtainen kyselytutkimus osoittaa yllä mainitut havainnot rahoitusalan työntekijöiden osalta. Kyselyyn saatiin

vastaus kaikkiaan 1145 rahoitus- ja vakuutusalan työntekijöiltä. Näistä 620 oli pankkityöntekijöitä, 415 vakuutusyhtiössä työskenteleviä ja 110 avustavissa työtehtävissä olevia työntekijöitä. (Eurofound 2015, 1)

Kuvassa 5 nähdään rahoitusalan tulos kyselyssä. Rahoitusalan tulos oli kyselyssä poikkeuksellinen, sillä alan työntekijöiden osalta saatiin tuloksia ainoastaan Karasekin mallin oikeasta yläkulmasta, jonka työtehtävät ovat luonteeltaan aktiivisia. Rahoitusalan työntekijöitä kohtaan kohdistuu korkeita aikapaineeseen liittyviä vaatimuksia, mutta heillä on vastaavasti korkea työn autonomian taso. Isot työnantajat erottuvat myös tuloksissa ja ne sijaitsevat mallin oikeassa yläkulmassa. Isoilla työnantajilla on kyselyn mukaan korkeammat vaatimukset työn intensiteetin suhteen, joskin työntekijöillä korkeampi työn autonomia, kuin pienemmällä työnantajilla. Isoiksi työntekijiksi luokitellaan yli 250 henkilöä työllistävät työnantajat.

Tutkijat huomauttavat kuitenkin, että alalla työskentelevien nuorten henkilöiden (< 35 vuotta) osalta kyseessä on keskimääräinen tulos ja heistä osa todennäköisesti sijoittuu ala-alueelle, jossa esiintyy työn kuormitusta. Tämä joukko altistuu aiemman kuvatun mukaisesti työperäiseen stressiin ja stressiperäisiin sairauksiin. (Eurofound 2015, 1,7)



Kuva 5. Keskimääräinen työn intensiteetti – työn autonomia. Rahoitusalan palvelut. (Eurofound 2012, 7)

3.2.3 Yksilön ajanhallinnan kokemuksen yhteys henkiseen kuormitukseen

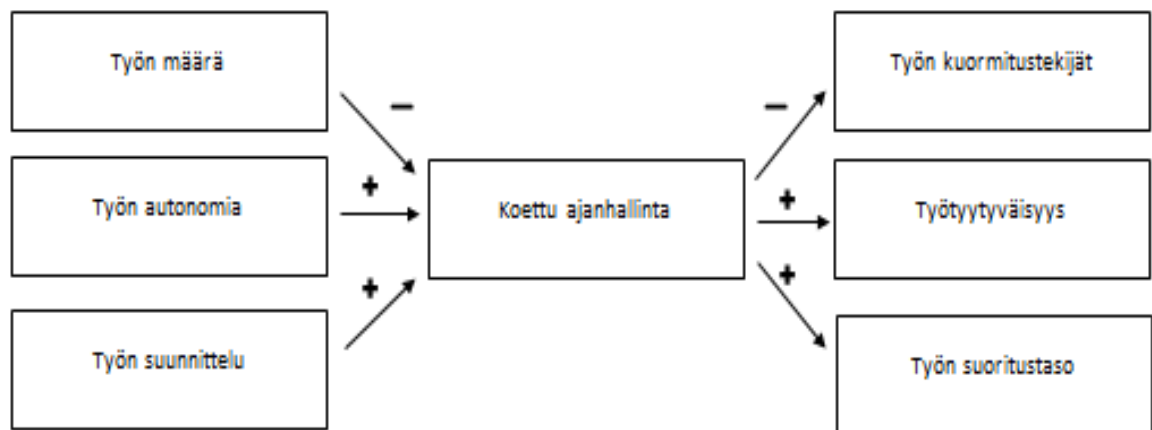
Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellä kerrotun Karasekin mallin lisäksi tutkimukseen, jossa Karasekin mallia ja Macan (1994) mallia tarkastellaan yhdessä. Macan (1994) tutki ajankäytön hallintaan liittyvän opettelu- ja käyttäytymisen yhteyttä yksilön työssä kokemaan ajanhallintaan (*perceived control of time*). Tarkoitus oli selvittää, voiko ajankäytön hallintaan liittyvällä opettelulla saavuttaa yksilötasolla tilanne, jossa henkilön ajankäyttöön liittyvät käyttäytymismallit johtavat kokemukseen ajan hallinnasta työtehtävissä. Käyttäytymismalleilla tarkoitettiin tehtävien priorisointia ja tavoitteiden asettamista yksilön itsensä toimesta. (Macan 1994, 381) Tutkimuksessa Macan löysi yhteyden näiden muuttujien välillä. Ajankäytön hallintaan liittyvä opettelu sekä yksilön kokema ajanhallinnan tunne töissä olivat merkittävässä yhteydessä toisiinsa, kun yksilön työhön liittyvä suunnittelu koski tavoitteiden asettamista ja priorisointia. Yksilön kokiessa ajan olevan hallinnassaan, tällä oli positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja vähentävä vaikutus työn aiheuttamien jännitteiden osalta. (Macan 1994, 386) Claessens et al. (2004) määrittivät myöhemmin Macanin (1994) tutkimuksessa viitatus ajanhallinnan tunteen. Claessens et al. (2004, 98) määrittivät tämän ajanhallinnan kokemuksen yksilön tunnetilaksi, joka kertoo hänen hallitsevan työhön liittyvän ajankäytön.

Käyttäytymismalleilla viitataan myös yksilön työhön liittyvään suunnittelutyöhön (*planning behavior*). Macanin (1994) esittelemään malliin liittyen lisämääritelmän työhön liittyvälle suunnittelulle nostavat esiin Claessens et al. (2004). Työhön liittyvä suunnittelutyö tarkoittaa yksilötasolla edellä mainittujen lisäksi työtehtävien priorisointia, päätöksiä työn suorittamisjärjestyksestä ja miten keskeytysten aiheuttamat tilanteet hoidetaan. (Claessens et al. 2004, 938).

Claessens et al. (2004, 941) yhdistivät tutkimuksessaan Karasekin mallin työn vaatimukset ja työn voimavarat Macanin malliin, jossa työn suunnittelun ja työhön liittyvä ajanhallinnan tunne olivat yhteydessä toisiinsa. Yhdistelty malli on kuvassa 6. Tuloksina näiden toimintojen yhteisvaikutuksista he tarkastelivat työn psyykkistä kuormittavuutta (*work strain*), työtyytyväisyyttä (*job satisfaction*) ja työn suorittamista (*job performance*). Tutkimus tehtiin yli 5000 henkeä työllistävän

kansainvälisen yrityksen pääkonttorissa. Yrityksellä on yli 50 toimipistettä ja toimintaa 16 maassa. Tutkimukseen osallistui 193 henkilöä, joista 79 palautti alla näkyvään kuvaan 7 liittyvän kyselyn.

Tutkimuksen johtopäätöksenä oli, että työtehtäviin liittyvä suunnittelu ja työhön liittyvä autonomia vaikuttivat positiivisesti henkilön kokemaan ajanhallinnan tunteeseen. Työn määrä sitä vastoin vaikutti negatiivisesti koettuun ajanhallinnan tunteeseen. Yksilön positiivinen ajanhallinnan tunne puolestaan vaikutti positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työn suoritustasoon. Ajanhallintaan liittyvä positiivinen tunne vaikutti negatiivisesti työn yksilölle aiheuttamiin kuormitustekijöihin. (Claessens et al. 2004, 947) Tutkijat totesivat, että työn autonomia vaikuttaa epäsuorasti työn kuormittavuuteen. Työn autonomialla tarkoitetaan työntekijällä olevaa mahdollisuutta järjestellä työnsä tekemisen järjestystä ja aikatauluja. Työntekijät, joilla on korkea autonomian taso työtehtävissään saavuttavat paremman ajanhallinnan tunteen, joka puolestaan johtaa työn pienempään kuormittavuuteen. (Claessens et al. 2004, 947)



Kuva 6. Yhdistetty malli Karasek – Macan. (Muokattu. Claessens et al. 2004, 941)

Chang & Nguyen (2011, 192) ovat tutkineet edellä mainitun yksilön aikarakenteen ja Macanin (1994) koetun ajanhallinnan yhteyttä työtyytyväisyyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkijat toteavat, että yksilön oma aikarakenne on tärkeä selittäjä ajankäytön hallintaan ja psyykkistä hyvinvointia arvioitaessa. Edellä mainittujen aikarakenteiden rinnalla on yksilön aikarakenne, joka voidaan tutkijoiden mukaan nähdä yksilön ajankäyttöön liittyvänä asenteena. Yksilöllisen asenteen pohjalta

yksilö arvioi ajankäyttöön liittyviä preferenssejään. Vaikka tulos heidän tutkimuksessaan oli osittain pätevä, tutkijat pystyivät toteamaan yhteyden hyödyllisyyden. Tehtävien priorisointi ja tavoitteiden asettamisella oli selkeä ja positiivisesti kehittävä yhteys yksilön aikarakenteisiin. Aikarakenteen kehittyminen johti parempaan psyykkiseen hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Ajanhallintaan liittyvät tekniikat tutkijat totesivat olevan vähäisessä yhteydessä psyykkisiin hyvinvointitekijöihin ja työtyytyväisyyteen. Ajankäytön hallintaa liittyvillä tekniikoilla viitataan to do -listojen tekemiseen, muistilappuihin ja muistioihin. Tutkijoiden mukaan merkitystä on ajankäytön hallintaan liittyvän käyttäytymisen muutoksella kognitiivisella tasolla. Tällöin yksilön toiminta työhön liittyvien tavoitteiden asettaminen ja priorisointi sekä työhön liittyvä suunnitelmallisuus nousevat korostuneeseen rooliin jatkuvana toimintatapana. (Chang & Nguyen 2011, 194-195; Macan 1994, 386)

Häfner & Stock (2010, 430) viittaavat tekemässään tutkimuksessa edellä mainittuihin tutkimuksiin koetusta ajanhallinnasta. Tutkijat halusivat selvittää, voidaanko ajankäytön hallintaan liittyvien tekniikoiden harjoittelun avulla parantaa tunnetta yksilön omasta ajanhallinnasta, vähentää koettuja stressioireita ja saavuttaa parempia tuloksia. Tutkimuskysymyksenä heillä oli: ”onko ajankäytön hallinnan koulutus tehokas väline parantaa koettua ajanhallintaa, tuloksia ja johtaako se parempaan työhyvinvointiin?” (Häfner & Stock 2010, 431). Tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että ajankäytön parempaan hallintaan liittyvillä harjoituksilla oli selvä yhteys koettuun ajanhallinnan tunteeseen ja työhyvinvointiin. Sen sijaan tuloksellisuuden näkökulmasta tekniikat eivät johtaneet merkittävään parantumiseen. Ajankäytön hallinnan tekniikoista parhaiten tutkittavien mielestä toimivat tehtävien priorisointi, työpäivän rakenteen suunnittelu ja tehtävien aktiivinen seuranta. Tutkijat vahvistivat myös Macanin (1994) ja Claessens et al. (2004) esittämien mallien luotettavuuden. Ajankäytön hallintaan liittyvät käyttäytymisellä, kuten priorisoinnilla ja työpäivän suunnittelulla, voidaan vaikuttaa ajanhallinnan tunteeseen ja sen kautta työhyvinvointiin. (Häfner & Stock 2010, 440)

4 Yksilön ajankäytön hallinta kiireen taltuttajana

Tämän tutkimuksen edellisissä kappaleissa on käsitelty teoriapohjaa liittyen kiireeseen yleisenä ilmiönä, kiireen syntymiseen liittyviä yksilöllisiä tekijöitä ja kiireen vaikutuksia työhyvinvointiin liittyviin tilanteisiin. Työtehtävissä, joissa ihmisillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet työtehtäviensä suorittamisen tavoista ja mahdollisuudet oppimiseen tukevat teorian valossa ajatusta oman ajankäytön hallinnan merkitystä paremman työhyvinvoinnin takaamiseksi. Teoreettisina viitekehyksinä työssäni käytetyt Karasekin ja Macan mallit antavat vahvan viitteen siitä, että yksilöillä tulisi olla vahva intressi harjoitella työtehtäviin liittyvää ajankäytön hallintaa. Seuraavissa kappaleissa lähestytään tarkemmin yksilön ajankäytön hallinnan ulottuvuuksia teorian näkökulmasta.

4.1 Yksilön mahdollisuudet ajanhallinnan kehittämiseksi

Claessens (2004, 19) määrittelee ajankäytön hallinnan (*time management*) tutkimuskirjallisuuden pohjalta seuraavasti: ”Ajankäytön hallinta on käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on ajan tehokas käyttäminen”. Tämä käyttäytyminen koostuu kolmesta tekijästä: tietoisuus ajan kulusta, taidoista suunnitella ajan käyttöä ja kyky seurata ajan kulkua (Claessens 2004, 19).

Heyney (2001, 201-202) toteaa, että ajan johtamisen sijaan ihmisten tulisi johtaa itseään. Oman toiminnan johtaminen on mahdollista ja sen kautta yksilöllä on mahdollista saavuttaa tavoitteitaan. Johtamalla itseään paremmin on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia, jotka johtavat mielihyvään. Paremman mielen avulla yksilö saa voimia tilanteiden selvittämiseen. Artikkelin keskeinen sanoma on suunnitelmallisen työn merkityksellisyys. Suunnittelemalla tehtävät etukäteen ja pitämällä to do -listoja asiat sujuvat paremmin. Kullekin tehtävälle varataan aika, jolloin se suoritetaan. Tutkija nostaa esiin myös odottamattoman keskeytystekijän, joka on aina läsnä. Keskeytykset ja odottamat tilanteet ovat olemassa, mutta suunnitelmallisen työn arvoa ne eivät poista.

Työtehtävien priorisointi on keskeisessä roolissa ajankäytön hallintaan liittyvissä haasteissa. Työtehtävien jakaminen tärkeys- ja kiireellisyysluokkiin on ajankäytön hallintaan liittyvä taito, jonka merkitys kasvaa työn paljoudessa. Kiireen ottamista

hallintaan voidaan lähestyä ajankäytön hallintaa opettelemalla, työn organisoimalla ja työnkuvan selkeyttämisen tai sopimalla vastuista uudella tavalla (Manka et al. 2010, 49)

Priorisointiin ja työtehtävien suunnitelmalliseen hoitamiseen liittyvä kognitiivinen ulottuvuus on noussut esiin monissa tutkimuksissa. Ajankäytön hallinnan opettelu ainoastaan erilaisia tekniikoita käyttämällä ei todennäköisesti johda tilanteeseen, jossa yksilö kokisi hallitsevansa työtehtäviin liittyvää ajankäyttöä. Sen vuoksi oman ajattelun muuttaminen tavoitteiden asettamisen ja priorisoinnin suuntaan on tärkeää. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen itselleen ja erilaisten tehtävien kiireellisyys sekä merkityksellisyys toiminnassa ovat keskeisiä tekijöitä kohti parempaa psyykkistä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Claessens et al. 2004, 947; Chang & Nguyen 2011, 194; Macan 1994, 386)

Tietotyöläisen itseohjautuvuus ja kontrolli omasta työstä on korostuneen tärkeää. Autonomian, vaativuuden ja työn sisällöllisen haasteellisuuden käänköpuolena tulevat esiin henkinen kuormitus ja aikapaineet. Tietotyöläisen arkeen kuuluu jatkuva uuden osaamisen oppiminen. Oman työn tekemisen suunnitelmallisuus korostuu näissä tehtävissä, jotta uuden oppimiselle ja sen omaksumiselle jää mahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 58-59)

Työelämän muutos tuo muutosvaateen myös työntekijän itsensä johtamiseen, koska muuttunut työelämä vaatii uusia ominaisuuksia menestyvältä työntekijältä. Työn suorittamisessa tilanteet muuttuvat nopeasti ja työn määrä saattaa ylittää yksilön kantokyvyn. Menestyvän työntekijän on tällöin johdettava itseään tilanteen vaatimalla tavalla ja priorisoimaan tehtävien välillä. Aktiivinen ja kulloinkin vallitsevan toimintamallit tarkastelu työtilanteiden muuttuessa on tärkeää. Yksilön on kyettävä valitsemaan tärkeiden ja kiireellisten työtehtävien välillä juuri sillä hetkellä merkityksellisin tehtävä. (Hakanen et al. 2009, 35-37)

4.2 Ajankäytön valinnat

Nicholls (2001, 104) toteaa, että johtajien tehokas ajankäytön hallinta edellyttää tehtävien luokittelusta kiireellisyyden ja tärkeyden osalta. Tehtävien ollessa usein kiireellisiä johtajan tulee erottaa tehtävien joukosta aidosti kiireelliset ja

tärkeät tehtävät. Vähemmän kiireelliset tehtävät siirretään tämän päätösmallin mukaisesti tehtäväksi myöhemmin. Mallia noudattamalla ja priorisoimalla tehtäviään, johtaja käyttää aikaan enemmän tärkeiden ja kiireellisten asioiden hoitamiseksi. ”Se, että ehtii ja osaa kaiken, ei ole niin tähdellistä kuin se, että pystyy arvioimaan, mikä on kulloinkin mahdollista ja olennaisinta ja keskittymään sen tehokkaaseen suorittamiseen” (Hakanen et al. 2009, 35).

Nicholls (2001, 108) jakaa yksilön tehtävät matriisiin, jossa tarkastellaan tehtävien kiireellisyyttä ja tärkeyttä. Malli pohjautuu alun perin Coveyn (1994) esittelemään ajankäytön hallinnan matriisiin. Alla kuvassa 7 on matriisi, joka jakautuu neljään osaan seuraavasti. Kuvassa näkyvät nuolet symboloivat mallissa ikkunoita, joiden kautta yksilön pitäisi siirtää tehtäviä tärkeiden ja kiireellisten töiden hyväksi.

1. Korkea tärkeys ja kiireellisyys

Tähän osioon priorisoidaan tehtävät, jotka ovat kiireellisiä ja tärkeitä. Työntekijän pitäisi voida tunnistaa oman työntehtävän kannalta merkityksellisimmät tehtävät, joilla on aito kiire.

2. Korkea tärkeys ja matala kiireellisyys

Osioon valikoidaan tehtävät, joiden kiireellisyys ei ole korkea, mutta tehtävä on tärkeä. Tehtäviä, joita on voitu laiminlyödä ja jättää hoitamatta. Osioon kuuluvat yksilön tehtävässä onnistumisen kannalta tärkeät tehtävät. Osiossa näkyvä keskittyminen symboloi priorisointia. Laiminlyötyjen ja taakse jätettyjen tärkeiden asioiden nostaminen tähän osioon on tärkeää. Yksilö ottaa työt käsittelyyn ja esimerkiksi kalenteroi ne hoidettavaksi. Aloittamalla tekemisen yksilö varmistaa, etteivät tehtävät ehdi muuttua kiireellisiksi.

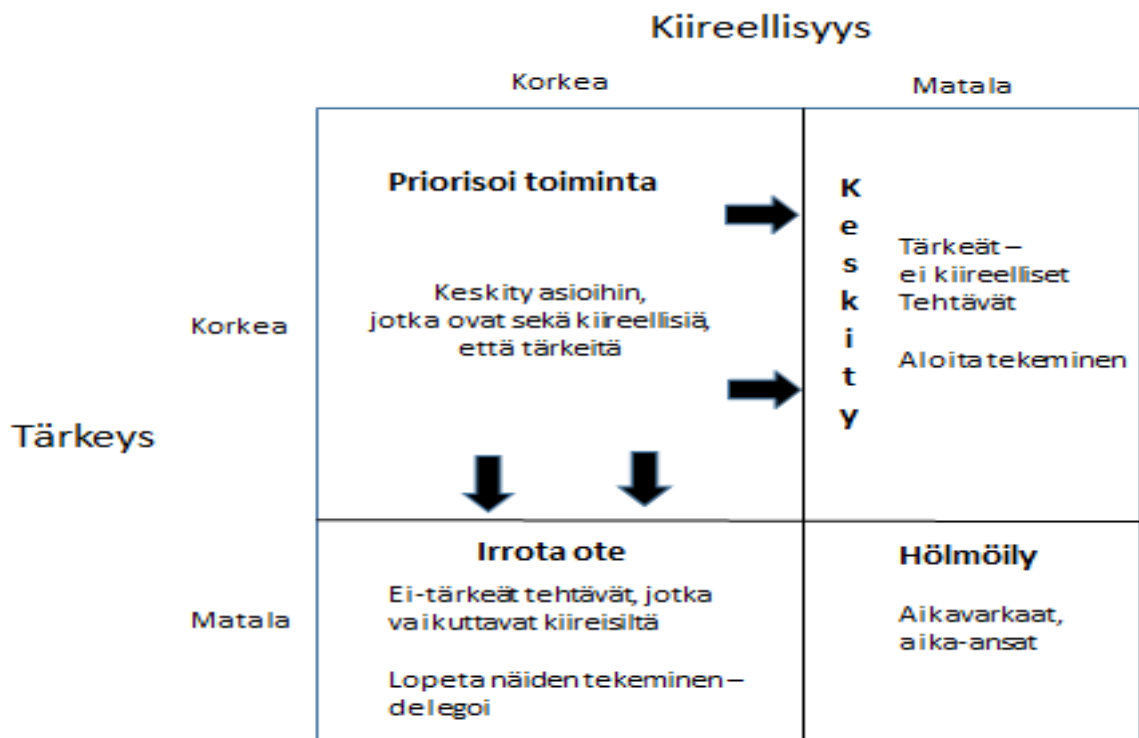
3. Matala tärkeys ja korkea kiireellisyys

Osioon vievät nuolet tarkoittavat yksilön irrottamista siitä mielentilasta, joka näihin tehtäviin liittyy. Tehtävien kiireellisyys voi olla seurausta yksilön omasta valinnasta ja näitä tehtäviä pidetään kiireellisenä ja tärkeinä, mutta tehtävät eivät ole todellisuudessa yksilön tavoitteiden kannalta tärkeitä. Tehtävät aiheuttavat tarpeetonta aikapainetta. Osioiden välissä oleva irrottaminen konkretisoituu näiden

delegoimisena niille, joille nämä tehtävät ovat tärkeitä tai priorisoimalla ne vähemmän kiireelliseen luokkaan.

4. Matala tärkeys ja kiireellisyys

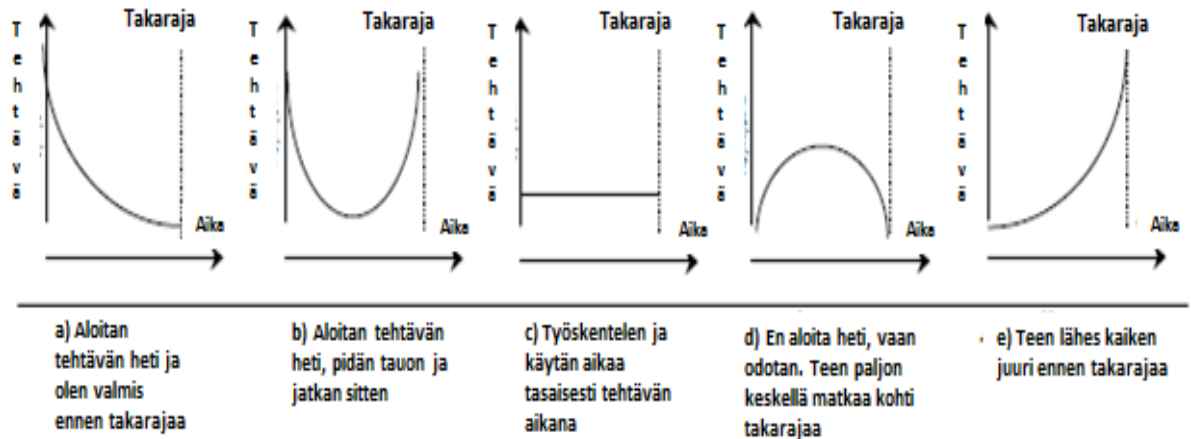
Osioon kuuluvat tehtävän kannalta tarpeettomat ja ei-kiireelliset työt. Mallin mukaisesti niiden tekemiseen ei tule käyttää aikaa. Osioon kuuluvat tehtävät voivat tuntua mielekkäiltä, mutta niiden vaikutus yksilön ajankäyttöön saattaa olla petollinen. Aikaa tärkeiltä ja kiireellisiltä tehtäviltä kuluu hukkaan.



Kuva 7. Aika ja minä -ikkuna. (Nicholls 2001, 108)

Ajankäytön yksilöllisiä valintoja tuovat esiin Gevers et al. (2006, 55-60). He toteavat yksilöllisten vauhtityyliä olevan selittäjänä työtehtävien suorittamisessa. Vauhtityyleillä tutkijat viittaavat yksilöiden ajankäyttöön valintoihin ajallisen takarajan sisältävien tehtävien osalta. Vauhtityylit ovat heidän mukaan vakaita ja yksilöllisiä piirteitä ihmisissä, joiden pohjalta henkilö säätelee omaa ajankäyttöään tehtävien suorittamiseksi. Claessens et al. (2004, 127) toteavat vauhtityyliä kuvaavan ihmisten ajankäyttöön liittyvää toimintaa. Vauhtityyli ilmaisee, milloin

henkilö aloittaa työtehtävän suorittamisen ja miten tehtävään liittyvä aktiivisuus etenee ajan kuluessa kohti tehtävälle asetettua takarajaa. Kuvassa 8 voidaan nähdä erilaisten vauhtityyliä luonteenpiirteet (Claessens et al. 2004, 127).



Kuva 8. Vauhtityylyt. (Mukaillen Gevers et al. 2006, 69; Claessens et al. 2004, 127)

Claessens et al. (2004, 127) viittaavat tutkimuksessaan Gevers et al. (2004) tutkimuksen käsikirjoitukseen, jossa esiteltiin kolmea vauhtityyliä. Kuvassa 9 ne ovat a, c ja e. Tutkijat lisäsivät malliin kaksi vauhtityyliä lisää kuvaamaan paremmin yksilöllisiä eroja työtehtävien suorittamisessa.

Tarkasteltaessa vauhtityyliä merkitystä yksilön kokemuksen ajanhallinnan tunteen näkökulmasta tutkijat löysivät merkittävän eron eri vauhtityyliä välillä. Vauhtityyliä a:n ja d:n yksilöt kokivat hallitsevansa selvästi paremmin aikansa verrattuna b ja e vauhtityyliä henkilöihin. Parempi ajanhallinnan tunne johtaa vähäisempään työn kuormittavuuteen. Ryhmän c osalta tutkijat totesivat omaavan korkean tunteen siitä, että he pystyvät suoriutumaan tehtävistään. (Claessens et al. 2004, 135) Myös yksilöllisten vauhtityyliä merkitystä edellä mainitusta syystä pitää merkittävänä tutkimuksen näkökulmasta.

Yksilön tekemiä valintoja nostetaan esiin tutkimuksessa, jossa 90 henkilöä erilaisilta työpaikoilta osallistui kyselytutkimukseen Australiassa. Tutkijat lähtivät oletuksesta, että yksilöiden taipumukset, päätöstyylit ja itsetuntoon liittyvät seikat vaikuttaisivat yksilöiden tapaan käyttää sähköpostia. Johtopäätöksissään tutkijat toteavat sähköpostin käyttöasteiden olevan suurta erityisesti koulutettujen

työntekijöiden keskuudessa. Liiallinen sähköpostiin keskittyminen puolestaan saattoi kertoa työntekijän viivytystä aiottua toista tehtävää kohtaan. Viivytely määriteltiin aikomuksen välttelyksi ja etusijan antamisen muille, kuin aiotulle tehtävälle. Tämä yksilön tekemä valinta liittyi esimerkiksi tilanteisiin, joissa tehtävä mielletään vaativaksi tai tylsäksi. (Phillips & Reddie 2006, 2414, 2426)

4.3 Keskeytykset yksilön haasteina

Adler (2013, 1442) toteaa keskeytyksiä olevan kahdenlaisia: ulkoisia ja sisäisiä. Ulkoisen tekijän aiheuttama keskeytys vie henkilön huomion alkuperäisestä tehtävästä toiseen ja aiheuttaa tällä tavoin tehtävien uudelleen priorisoinnin. Sisäiset keskeytykset lähtevät yksilön omasta harkinnasta, jolloin yksilö tekee itsenäisen päätöksen lopettaa meneillään oleva tehtävä. Samankaltaiseen määritelmään sisäisistä keskeytyksistä päätyy myös Mark (2005, 322.).

Tietotyötä leimaa pirstaleisuus, joka tulee esiin amerikkalaisessa ajankäytön tutkimuksessa. Tutkijat Gonzales & Mark (2004, 114, 118-119) tekivät työseurantatutkimuksen investointien hallintaan erikoistuneessa yhtiössä. Yhtiön 250 työntekijän joukosta he valitsivat tiimin, johon kuului 25 eri tehtävissä olevaa henkilöä. Valtaosa (22) henkilöä seurantajoukosta työskenteli avokonttorimaisessa ympäristössä. Tutkimuksen mukaan nämä tietotyötä tekevät henkilöt vaihtoivat tehtävästä toiseen keskimäärin kolmen minuutin välein. Tätä yhtäjaksoista ja keskimäärin kolmen minuutin mittaista työjaksoa jätettiin huomioimatta kokoukset ja muut tapahtumat. Erilaisten työvälineiden, kuten tietokoneen, puhelimen ja sähköpostin välillä vaihdettiin välineestä toiseen keskimäärin kahden minuutin välein. Tutkimuksessa keskeytykset jaettiin aiemmin mainittuihin sisäisiin ja ulkoisiin keskeytyksiin. Tuloksena todettiin, että henkilöt aiheuttavat itselleen yhtä paljon keskeytyksiä, kuin ulkoiset tekijöiden toimesta. Tutkimuksessa ei tuotu esiin keskeyttämisen syitä. Johtopäätöksenä todettiin, että työntekijöiden itse aiheuttamia keskeytyksiä ja eri laitteiden välillä siirtymisiä tapahtui nopealla frekvenssillä.

Yksilöiden itsensä aiheuttamien keskeytysten syynä voi olla esimerkiksi yksilölliset erot kyvyissä kiinnittää huomioita eri asioihin samanaikaisesti (Dabbish et al. 2011, 3128). Tutkimuksessaan Dabbish et al. (2011) jakoivat yksilöiden keskeytykset

kolmeen kategoriaan sen mukaan, miten ne liittyvät yksilöiden työskentelypiireihin. Työskentelypiireillä tarkoitetaan useita toisiinsa liittyviä tehtäviä, jolla on yhteinen tavoite (Mark et al. 323). Keskeisiin tehtäviin kuuluivat yksilön varsinaisiin vastuualueisiin sisältyvät tehtävät. Oheistehtävät olivat tehtäviä, joiden osalta yksilöllä oli vastuuta, mutta vastuu oli vähäisempää, kuin keskeisten tehtävien päävastuu. Muihin tehtäviin kuuluivat to do -listat, arkistointia ja henkilökohtaisten asioiden hoito. Tutkimusta varten seurattiin yli viiden tuhannen yksittäisen tehtävän otosta. Tulokseksi selvisi, että 889 kpl (18 %) seuratuista tehtävistä keskeytyi henkilön itsensä toimesta. Keskeytykset ilmenivät useimmin aamupäivästä ja iltapäivisin henkilöt joutuivat kiirehtimään saadakseen tehtävät valmiiksi. Tutkimuksen johtopäätöksenä itseaiheutetun keskeytyksen syinä olivat keskeisten tehtävien välillä työskentely, avokonttorimaisen ympäristö tuomat haasteet. Avokonttoriympäristössä ulkoiset keskeytystekijät muuttavat työskentely-ympäristöä neutraaliksi keskeytysten aiheuttamisen osalta. (Dabbish et al. 2011, 3128-3130)

5 Tutkimuksen toteuttaminen ja metodologia

Tutkimus toteutetaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä. Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä on puolistrukturoidut teemahaastattelut. Aineiston analyysimenetelmänä on teemoittelu. Viimeisenä kohtana käsitellään tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

5.1 Tutkimusmetodologia

Työn tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on hankkia tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkimys saada käsitys tutkittavasta asiasta hankkien tietoa todellisuutta vastaavissa olosuhteissa. Se sopii menetelmänä hyvin tutkimushankkeisiin, joissa on tarkoitus saada kuva tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tutkia luontaisten tilanteiden olosuhteita tai saada tietoa syy-seuraussuhteista yksilöllisissä tapauksissa. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta kohdistetaan toiseen ihmiseen, jolloin keskustellen ja muulla tavoin havainnoiden voidaan saada kokonaisuudesta toisen ihmisen itsensä kertoma kuvaus. Laadullisen tutkimuksen yhtenä keskeisenä metodina ovat haastattelut, joissa strukturoitujen kysymysten sijaan haastateltaville yksilöille tai ryhmille esitetään avoimia kysymyksiä tutkittavaa kysymykseen liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien ihmisten joukko valitaan tutkittavan asian pohjalta relevantisti, jolloin valinnassa korostuu enemmän tarkoituksenmukaisuus satunnaisotannan sijaan. Valitun kohdejoukon näkökulmat ovat tutkimuksen näkökulmasta tärkeitä ja laajakulmainen asioiden tarkastelu on korostuneessa roolissa. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 161-164; Metsämuuronen 2006, s. 87-88)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija keskittyy elämänmaailmaan, jossa tutkijalla on oma roolinsa. Tutkija on osa laadullisen tutkimuksen kontekstia ja voi tätä kautta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä voidaan pitää ymmärtämisen rakennetta, joissa toinen ihminen pyrkii ymmärtämään toisten ihmisten kokemuksia, aikaansaannoksia tai yhteisön toimintatapoja. (Varto 1992, 26-27) Laadullisen tutkimuksen aineistolle tyypillisiä ominaisuuksia ovat sen

ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkia ilmiötä monelta eri kantilta ja aineiston keruussa pyritään hankkimaan tietoa, joka tukee ilmiön monipuolista tarkastelua. (Alasuutari 2011, 83-84)

5.2 Aineistohankinnan menetelmä

Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu yrityksen henkilöstön keskuudessa suoritettavat teemahaastattelut. Haastatteluiden kautta tutkijoilla on mahdollisuus kielellisen vuorovaikutuksen kautta kuulla haastateltavan henkilön tai henkilöiden ajatuksia tutkittavan aiheen osalta. Haastattelut muodostavat joustavan aineistokeruumenetelmän, joka tarjoaa tutkijalle monia etuja. Tutkijalla on mahdollisuus säädellä aineiston keruuta joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti tutkittavan aiheen selvittämiseksi. Haastateltavien osallistumien haastatteluihin on varmempaa, sillä sovitusta haastatteluista pidetään yleensä kiinni. Haastatteluiden myötä tutkijalla on mahdollisuus keskittyä tutkimuskohteen kannalta merkityksellisiin kysymyksiin. Menetelmä tarjoaa tutkijalle näkemyksellisen tavan ymmärtää tutkittavaan ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita ja selityksiä asioille. Haastatteluiden haasteena on niiden vaatima ajallinen resurssi. Haastattelut ovat pitkiä kestoaltaan ja vaativat haastattelijalta ja haastateltavilta runsaasti aikaa. Haastatteluissa esitettäviin kysymyksiin liittyy laadullisia haasteita. Kysymysten heikko artikulointi ja vastausten epätarkkuus ovat tutkimuksen kannalta haitallisia. Haastateltavat saattavat myös vastata tavalla, jota heiltä odotetaan ja aitoa mielipidettä ei saada esiin (Hirsjärvi et al. 2009, 204-206; Yin 2009, 192).

Teemahaastattelussa tutkittavasta aihepiiristä eli teemasta on olemassa tietoa, jota haastatteluissa halutaan käsitellä. Tutkija käyttää tällöin kysymyksiä joustavammin ja kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole etukäteen määriteltäviä. Käsiteltävä asia on pääpiirteissään tiedossa ja tutkijalla tukimateriaalia käytettävissään haastatteluiden tueksi. Kysymysten tarkka sisältö ei ohjaa haastatteluja ja tutkijalla on mahdollisuus kysyä teeman ympäriltä haastateltavien ajatuksia (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi et al. 2009, 208-209).

Tutkimuksen teemahaastatteluihin valikoituneet viisitoista pankkiiria työskentelevät samankaltaisissa työtehtävissä ja heidän asiakassalkkujen sisältö muodostaa hyvän otoksen taustalla olevasta populaatiosta. Haastateltavat valittiin tutkijan toimesta ja otokseen valittiin eri-ikäisiä, eri sukupuolta ja eri toimipisteissä toimivia henkilöitä.

Haastattelutilanteet toteutettiin kunkin haastateltavan omien työyksiköiden neuvotteluhuoneissa. Haastateltavat kutsuttiin mukaan sähköpostitse ja tämän jälkeen sovittiin aika haastatteluiden tekemiseksi. Haastattelutilanteissa henkilöille annettiin etukäteen tutustuttavaksi haastattelussa esitettävät kysymykset. Haastattelu aloitettiin, kun haastateltava kertoi tutustuneensa esitettäviin kysymyksiin ja olevansa valmis aloittamaan haastattelun. Kullekin haastateltavalle kysymykset esitettiin samalla tavalla ja haastattelut olivat yhdenmukaisia sisällöltään. Haastatteluiden jälkeen henkilöille esitettiin eri työskentelytyylejä kuvaava tehtävä, jonka jälkeen he saivat valita itselleen tyypillisimmän tavan työskennellä työtehtävien parissa. Viimeisessä tehtävässä henkilöille esitettiin ensiksi työtehtävien tärkeyttä ja kiireellisyyttä kuvaava matriisi. Matriisin nelikenttien merkitys avattiin tutkijan toimesta samalla tavalla kaikille haastateltaville. Tutustumisen jälkeen henkilöille esitettiin erilaisia sähköpostitse tulevia tehtäviä kuvaava taulukko ja kerrottiin taulukon tarkoitus. Haastateltavien kanssa käytiin järjestyksessä läpi kaikki tehtävät ja saadut vastaukset kirjattiin tutkijan toimesta kysymyslomakkeeseen. Tehtävän tarkoituksena oli saada kuva siitä, miten eri tavalla ihmiset tulkitsevat saapuvien tehtävien tärkeyttä ja kiireellisyyttä.

5.3 Aineiston analyysi

Analyysitapana tutkimuksessa käytetään teemoittelua. Teemoittelussa nostetaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä teemoja eli aiheita. Teemoittelu on menetelmänä erityisen käyttökelpoinen, kun tutkimuskysymyksenä on käytännönläheinen ongelma. Teemoittelu on luonteva analyysitapa, kun aineistonhankinnan menetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa tutkimuksen teemat tulevat esiin haastateltavien kautta yksilöllisin tavoin ilmaistuina. Haastatteluiden kautta muodostuneesta

tekstimassassa pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Tämä vaatii teemoittelulta analyysimenetelmänä vahvaa sidettä tutkimuksessa esitellyn teorian ja teemoittelun välillä. Teemoittelulle on tyypillistä haastatteluiden kautta saatujen näytepalojen eli sitaattien käyttäminen. Sitaattien tehtävänä on tarjota tutkimuksen lukijoille todiste siitä, että tutkimuksen taustalla on empiirinen aineisto, johon tutkija nojaa analyysissaan. (Eskola & Suoranta 1998, 174-179; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa arvioidaan tutkimustuloksia taustalla olevaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Lisäksi tutkijan on tarkoitus herättää ajankäytön hallintaan liittyvää keskustelua tutkimusorganisaation sisällä ja tuoda käytäntöön viettäviä ehdotuksia. Lopuksi on tarkoitus arvioida tutkimukseen liittyviä rajoitteita ja pohtia mahdollisia jatkotutkimusaiheita

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto 1992, 103-104).

Teemahaastatteluiden luotettavuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Haastattelut eivät ole tutkimuksesta irrallisia tapahtumia, vaan kytkeytyvät olennaisesti koko tutkimusprosessiin. Luotettavuustarkastelu kohdistuu tästä syystä koko tutkimukseen tutkimusmenetelmän sijaan. Tutkimuksessa on pyrittävä siihen, että tutkittavien käsitykset ja maailmankuvansa tulevat esiin mahdollisimman hyvin. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetilla käsittää sen, missä määrin tutkimuksen tulos, väite tai tulkinta ilmaisee sen kohteena olevaa ilmiötä. Reliabiliteetti ilmaisee havaintojen ristiriidattomuutta havainnoitsijoista riippumatta. Tutkimuksen tulos on reliabeli, kun kaksi tutkijaa voivat saavuttaa saman tuloksen tutkittavasta kohteesta. (Koskinen et al. 2005, 254-255; Hirsjärvi & Hurme 2011, 186-189)

Hirsjärvi & Hurme (2011) toteavat edellä mainitun jaottelun liittyvän laadulliseen tutkimukseen perinteisestä jaottelusta mukautuen. Kirjoittajat nostavat esiin laadullisen tutkimukseen liittyviä ominaispiirteitä, jotka tekevät laadulliseen

tutkimukseen liittyvät validius ja reliabelius käsitteistä poikkeavan kvantitatiiviseen tutkimukseen nähden. Kirjoittajien mukaan laadullisen tutkimuksen validius tulee esiin erityisesti tutkimuksen rakenteen myötä. Tutkijan on kyettävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien käsityksiä, kuten tutkimuksessa on tuotu esiin. Reliabelius tulee esiin aineiston laatuun liittyvissä kysymyksissä. Tässä mielessä keskeisessä roolissa on tutkijan tekemä analyysi aineiston pohjalta ja sen laatiminen menetelmälle ominaisella tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 188-189)

Tutkimuksen tarkoituksena on saada esiin mahdollisimman luotettavaa tietoa kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksista ja ajatuksista liittyen tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen teemoja ja niiden osalta käytävien haastatteluiden osalta ei saavutettane yleistettävää tulosta, joka on laadulliselle tutkimukselle mahdollinen lopputulos. Tässä tutkimuksessa pääasiallinen tarkoitus on saada syvällistä tietoa ja käsitys tutkittavasta kohteesta. Saadun tiedon kautta tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä ja löytää keinoja siihen vaikuttamiseksi.

Tutkijan oma asema organisaation esimiestehtävissä nostaa esiin näkökulmia tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Tutkimuksen hyödyllisyyden näkökulmasta samankaltaisissa työtehtävissä työskentelevien henkilöiden haastattelemine oli yhtenä keskeisenä tavoitteena. Tutkijalla oli mahdollisuus varmistaa asemansa kautta, että haastateltavien joukko muodostui yhtenäisesti työtehtäviensä ja työn sisältöön liittyvien kysymysten osalta. Tutkijan hyvä työnkuvan tuntemus ja aikaisempi kokemus vastaavista tehtävistä antoi hyvän pohjan ymmärtää haastateltavien työtehtävän sisältöä. Haastattelukysymykset ja haastatteluissa esitetyt tehtävät oli tästä syystä rakennettavissa kohdeyrityksen osalta käytännönläheisiksi. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa haitata esimiesaseman tuomat jännitteet annettujen vastausten osalta. Haastateltaville esitettiin toive kertoa rehellisesti ja luottamuksellisesti mielipiteet tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Tutkijan rooli on voinut vaikuttaa joidenkin vastausten sisällön osalta ja tältä osin asiaan liittyvät luotettavuustekijät on huomioitava tulosten pohdinnoissa.

6 Empiirinen analyysi: kiirekokemukset ja ajankäytön hallinta tutkimusyrityksessä

Tutkimuksen kohteena ovat kolme Nordean Private Banking –yksikköä Suomessa. Tutkimuskohde on valittu tutkijan oman mielenkiinnon ja kiinnostuksen pohjalta. Tutkija toimii itse esimiehenä yhdessä mainituista yksiköistä ja tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen: *miten ajankäytön suunnitelmallisuus vaikuttaa koettuun kiireeseen ja työhyvinvointiin*. Tutkimuksen pyrkimyksenä on antaa tietoa yksiköiden henkilöstön kiirekokemuksista ja työhyvinvointiin liittyvistä näkökulmista. Ajankäytön hallintaan liittyvistä seikoista haetaan vastauksia, joiden pohjalta voidaan saada organisaation henkilöstön päivittäistä arkea helpottavia ratkaisuja ja herättää keskustelua aiheen ympärillä.

6.1 Nordea-konserni

Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalveluyritys, joka palvelee 10,5 miljoonaa asiakasta kahdeksalla kotimarkkina-alueella. Nordea työllisti vuoden 2014 lopussa 32.300 henkilöä. Nordean visio on olla Euroopan johtava varallisuudenhoitaja ja pankkikonsernin asiakaslupaus on: teemme sen mahdolliseksi. (Nordea 2015)

Nordea on jakanut liiketoiminnan kolmeen erilliseen liiketoiminta-alueeseen, joihin kuuluvat vähittäispankkitoiminnot, suuryritys- ja instituutioasiakkaat ja varallisuudenhoidon liiketoiminnot. Vähittäispankkitoiminta palvelee yksityis- ja yritysasiakkaita seitsemällä markkina-alueella, joita ovat Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Viro, Latvia ja Liettua. Suuryritys- ja instituutioasiakastoiminnoissa tarjotaan monipuolisia finanssiratkaisuja suurimmille yritysasiakkaille ja instituutioille. Varallisuudenhoidon liiketoiminnan kautta Nordean asiakkaille tarjotaan monipuoliset sijoittamiseen säästämiseen ja henki- ja riskivakuuttamiseen liittyvät ratkaisut. Varallisuudenhoidon asiakaspalveluyksiköitä ovat pohjoismaisella tasolla toimivat Private Banking –yksiköt ja kansainvälisiä asiakassuhteita palvelevat International Private Banking –yksiköt.

Nordean Private Banking -yksiköt Suomessa palvelevat noin 30.000 asiakasta, joiden yhteenlaskettu varallisuus on noin 22 miljardia euroa. Suomessa toimivia

Private Banking –yksiköitä on 30 paikkakunnalla ja tutkimuksen kohteeksi on valittu kolme yksikköä. Asiakkaita palvelemissa on 145 sijoitusjohtajan osaava joukko. Nordean Private Banking –palvelut ovat tarkoitettu yli 250.000 euroa varallisuutta omaaville asiakkaille ja toiminnan ytimessä ovat asiakkaille tarjottavat varallisuudenhoidon erilaiset palvelut. Kullakin asiakkaalla on Private Bankingissa oma henkilökohtainen yhteyshenkilö varamiesjärjestelyineen. Varallisuudenhoidon palvelut hoidetaan ammattitaitoisesti ja joustavasti eri yhteydenpitokanavia hyödyntäen. (Nordea Private Banking 2015)

Nordea Private Bankingin toimintaa koskevat samat lainalaisuudet, kuin muitakin toimialan toimijoita. Tuottavuuden jatkuva parantaminen ja samalla kilpailukykyä kehittäen ovat jatkuvan huomion alla. Uusia tapoja palvella asiakkaita paremmin kehitetään jatkuvasti ja prosessien sujuvuutta parannetaan. Eurofound (2012, 53) tutkimuksessa todettiin kiireen ja tiukkojen aikataulujen esiintymisen olevan yleistä ja tämä koskee myös Nordeaa.

Yhtenä merkittävänä tekijänä työntekijöiden arkeen on vaikuttanut pankkeihin kohdistuvan sääntelyn reipas lisääntyminen. Tutkimuksessa tähän asiayhteyteen viitataan sanalla *compliance*. Tutkimuksessa sanalla compliance tarkoitetaan riskejä, jotka muodostuvat siitä, että liiketoimintaa ei hoideta lain tai viranomaissäännösten mukaisesti. Myös toimiminen markkinakäytäntöjen tai liiketoimintaetiikan vastaisesti sisältyvät compliance-riskeihin. (Nordea 2015) Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että asiakkaiden kanssa kohdatessa aikaa käytetään aikaisempaa enemmän asiakkaan perustietojen läpikäymiseksi ja taustalla oleva lainsäädäntö velvoittaa pankkia olemaan erityisen huolellinen näiden tietojen osalta.

Kiireen aiheuttaman paineen ja monipuolisten palveluiden tarjoamisen helpottamiseksi organisaatioon on viime vuosina perustettu uusia tukiyksiköitä. Tukiyksiköt huolehtivat toimeksiantojen pohjalta asiakkaisiin kohdistuvia tehtäviä, joiden tekeminen sijoitusjohtajan toimesta ei ole tarkoituksenmukaista. Näiden tukimuotojen lisäksi työn tekemiseen uudenlaisten työskentelytapojen avulla on rohkaistu ja ohjattu monella tavalla organisaation sisäisten prosessien ja yksilöiden henkilökohtaisten kehittymisiin tähtäävien toimenpiteiden kautta.

Tämän tutkimuksen taustatietona käytettiin vuosittain järjestettävää työtyytyväisyyskyselyä. Kyselyn tekee vuosittain Nordean ulkopuolinen taho ja se ajoittuu lokakuun loppupuolelle. Työtyytyväisyyskyselyssä kysytään koko henkilöstöltä monipuolisesti työtyytyväisyyteen, motivoituneisuuteen, sitoutumiseen ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Yhtenä osana vuotuisissa kyselyissä on ollut päivittäiseen työhön liittyvät kokemukset. Päivittäiseen työhön tämän tutkimuksen näkökulmasta liittyivät neljä kysymystä, joiden osalta työntekijät arvioivat omaan työtehtäväänsä liittyviä olosuhteita.

1. Minulla on riittävät valtuudet tehdä tarvittavat päätökset työni suorittamiseksi
2. Työssäni on riittävästi haasteita
3. Paha oloa, ahdistusta yms.
4. Olen tyytyväinen työmääräni

Tulosten osalta noudatetaan arvosteluasteikkoa 0-100 %. Lähempänä 100 %:a olevat tulokset antavat indikaation siitä, että mainittu osa-alue koetaan vastaajien mielestä olevan hyvällä mallilla. Tavoitetasoja yksittäisten kysymysten osalta ei ole määritetty. Tuloksista saa kuvan siitä, miten hyvänä tai heikkona kysymyksen tarkoittama olosuhde koetaan kysymysten esittämishetkellä.

Kysymyksen yksi kohdalla samaan viiteryhmään kuuluvat pankkiirit antoivat tulokseksi 81 prosenttia ja kehitystä parempaa oli tapahtunut 12 prosenttiyksikköä vuodesta 2014. Haasteiden riittävyys arvioitiin 79 % prosenttia, jossa kehitystä parempaan + 5 prosenttiyksikköä. Paha oloa, ahdistusta yms. kohdassa olosuhde arvioitiin 82 % prosenttiseksi ja kehitystä parempaan oli tapahtunut 6 prosenttiyksikön verran. Viimeisenä kysytty tyytyväisyys työmäärään sai arvioksi 72 prosenttia ja kehitystä parempaan 9 prosenttiyksikköä vuodesta 2014.

Kyselyn tuloksista käy ilmi, että pankkiirit kokevat työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet hyviksi ja sen tilanne on parantanut huomattavasti edellisestä vuodesta. Lisäksi työhön liittyvät henkiset oireet, kuten paha olo ja ahdistus saivat kyselyssä hyväksi tulkittavan arvion ja parannusta oli tapahtunut

tässäkin olosuhteessa. Työn määrä arvioitiin joukon heikoimmaksi, mutta parannusta oli tapahtunut tässä selkeästi edelliseen vuoteen.

Teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen työn vaatimukset yhdistettynä työtehtävän suorittamiseen liittyvät vaikutusmahdollisuudet pienentävät työntekijän henkistä kuormittuneisuutta. Työntekijällä olevat valtuudet päättää työn suorittamiseen liittyvistä tekijöistä johtaa teorian perusteella kokemukseen työn hallinnasta. Henkilöllä on tällöin päätöksentekomahdollisuudet liittyen työskentelytapoihin, sisällön suunnitteluun, työaikaan ja työn määrään liittyvissä asioissa. Kyselyn pohjalta voisi tulkita, että vastaajien mielestä työtehtävässä on hyvät vaikutusmahdollisuudet päättää työn suorittamistavoista. Tämä vastaa myös Euroopan laajuisen työolotutkimuksen tulosta, jossa rahoitusalan toimijat nousivat selkeästi esiin vaativina, mutta hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviin työntekijöille tarjoavina työpaikkoina.

Asiakkaiden tarpeet, tavoitteena erinomaiset asiakaskokemukset, työn jatkuva sisällöllinen kehittyminen, pankkeihin kohdistuva sääntely tarkoittavat työpäivien katsomista hyvin kriittisten lasien läpi. Mitä tehdään, miten tehdään ja minkälaisella aikataululla tehdään, ovat päivän polttavia kysymyksiä asiakkaita hoitavien sijoitusjohtajien kohdalla.

Sijoitusjohtajien arki muodostuu monenlaisista asiakastehtävistä. Työpäivien sisältöä tuottavat asiakastapaamiset, asiakasviestintä eri kanavissa, asiakkaisiin liittyvät taustatehtävät ja työssä kehittymiseen liittyvät tehtävät. Sijoitusjohtajat hoitavat omia nimettyjä asiakkaitaan heille määriteltyjen henkilökohtaisten tavoitteiden pohjalta. Sijoitusjohtajien oma ajankäyttö ja työtehtävien suorittamiseen liittyvät keinot ovat pitkälti heidän omassa hallinnassaan. He sopivat itse tapaamiset asiakkaiden kanssa ja määrittelevät annetuille muille tehtäville ja kehittymiseen liittyville tehtäville sopivan hetken kalenteristaan. Suunnitelmallisen työnkuvan lisäksi keskeytykset ja yllättävät tilanteet aiheuttavat painetta myös sijoitusjohtajan tehtävissä.

Tutkimuksen kohteena olivat Nordea Private Bankingin yksiköt Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Näissä yksiköissä on tunnistettavissa samankaltaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, joiden asiakassalkkurakenne on hyvin

samankaltainen. Haastateltavien joukko on valittu demografisesti vaihtelevasta joukosta sijoitusjohtajia, joiden hoidettavat asiakasmäärät ovat lähellä toisiaan. Haastateltavien työssään käyttämät palvelu- ja tuoteratkaisut ovat samanlaisia. Tutkimukseen haastateltiin 15 henkilöä, joista 11 henkilöä haastateltiin Helsingin yksiköistä ja 2 henkilöä Tampereelta sekä Turusta.

Yksiköiden henkilöstön kanssa suoritettavat haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluita. Teemahaastatteluissa teemoitellaan kysymykset tutkimuksen kannalta merkittäviin teemoihin: kiireen kokemiseen ja syihin, kiireen aiheuttamiin työn kuormitustekijöihin ja yksilön ajankäytön hallintaan liittyviin kysymyksiin. Teemahaastattelun lisäksi kullekin haastateltavalle esitettiin todellisissa arkitilanteissa sähköpostitse tulevia tehtäviä, joiden osalta haastateltava järjesteli ne yksilölliseen priorisointijärjestykseen tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Lisäksi kukin haastateltavista toi esiin yksilöllisen etenemistapansa niiden osalta. Tässä kohdassa käytettiin tukena Nicholls (2001) taulukkoa, jossa tehtävät jaetaan henkilön työn tavoitteiden osalta tärkeys- ja kiireellisyysjärjestyksen perusteella neljään priorisointikenttään.

6.2 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen haastattelut tapahtuivat ennakkoon varatuissa tapaamisissa haastateltavien henkilöiden kanssa. Haastateltaville annettiin ennen haastatteluiden aloittamista mahdollisuus tutustua esitettäviin kysymyksiin. Haastatteluiden jälkeen haastateltavien kanssa tehtiin kaksiosainen tehtävä, jossa ensimmäisessä henkilö valitsi itselleen tyypillisimmän työskentelytyylin. Toisessa tehtävässä henkilö priorisoi tavanomaisia sähköpostitse tulevia työtehtäviä haluamaansa tärkeys- kiireellisyysjärjestykseen. Haastatteluiden teemat jakaantuivat kolmeen osaan: kiire/kiirekokemukset, työhyvinvointi ja psyykkiset kuormitustekijät sekä ajankäytön hallinta. Kunkin teeman kysymyksiin haastateltavien vastauksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Taustakysymyksiä haastateltavilta kysyttiin heidän työkokemustaan pankkiirin tehtävissä, heidän käsitystä pankkiirin normaalista työpäivästä sekä heidän kokemaansa muutosta työpäivien osalta heidän uransa aikana. Vuosina

työkokemusta oli kertynyt yhdestä vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen. Koko haastateltavien joukon kokemusvuosien keskiarvo asettui yhteentoista vuoteen.

Pankkiirien normaali työpäivä koostui yhdestä tai kahdesta suunnitellusta asiakastapaamisesta ja niihin liittyvistä valmistelu- ja jälkitöistä. Tapaamisten lisäksi haastateltavat nostivat työpäiväänsä kuuluvina elementteinä puhelinsoitot, sähköpostit ja taustatyöt.

”Normaalis työpäivässä on ehkä yks tapaaminen tai ehkä kaks, pahimmillaan enemmän. Sit on paljon tapaamisiin valmisteluja ja selvityksiä, ja sitten semmosta muuta sälää mikä on vähän sinne päin”

”Katsotaan mitä eilen on tapahtunu markkinoilla. Katotaan mikä on päivän kalenteri. Sitte sen kalenterin mukaan lähdetään sitte meneen että, yks tai kaks asiakastapaamista siinä päivän aikana ja, niiden valmistelut, tapaamiset, jälkityöt. Ja sitte tulee tätä sälää. Puhelin soi, sähköpostia tulee. Ne hoidetaan sitten näissä väleissä ja sitte täytetään sitä kalenteria taas seuraaville päiville.”

Kysyttäessä haastateltavilta heidän kokemaansa työpäivien muutosta uriensa aikana nousivat vahvasti esiin uusien viranomaismääräysten vaatimukset rahalaitoksia kohtaan. Asiakkaiden tuntemiseen liittyvien prosessien ja muistiinpanojen määrän kasvu olivat esimerkkeinä näistä. Monien haastateltavien mielestä juuri compliance-sääntöjen noudattamisen vaatimat toimenpiteet olivat työpäivien muutosten keskiössä

”Sälää on tullut lisää, ja se tietysti tulee ton lainsäädännön myötä.”

”Se on tullut siihen näiden ulkopuolisten tai sanotaan sisäisten vaatimusten kaikkien compliance ja niihin liittyvien tehtävien ansiosta tai johdosta.”

”Kyllä eli tämmöstä, taustatyötä on lisääntynyt paljon, et nää MiFID-asiat ja compliance-asiat ja nää niin, tuntuu että nyt on sitä arkee, ja ajankäytännöllisesti aika isokin osa.”

Pankkiirien työpäivä on muutaman haastateltavan mielestä muuttunut aikaisempaa strukturoidummaksi ja teknisiä taitoja aiempaa enemmän vaativammaksi.

”Se on mennyt tämmöseks..strukturoidummaksi, ohjatummaksi kun, mitä se on ollut aikasemmin. Se on ollu vapaampaa, on saanut enemmän ite sitä määritellä. Nykyään sitten, paljon vähemmän.”

”Tietysti tekniset ympäristöt, erilaiset uudet logistiikat, prosessoinnit on tulleet enempi arkipäiväiseksi. Hyvä tietotekninen hallinta on pankkiirin työn yksi tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä.”

”Kyl se systemaattisuus on se mitä tuntuu, että nykyisin on edellytys siihen, että ehtii kaikkee tekemään.”

6.3 Kiirekokemukset päivittäisessä työssä

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että kiireen kokemukset koetaan subjektiivisesti. Kiireen aiheuttamista kokemuksista nousivat esiin yksilölliset tunnetilat ja kokemukset sen vaikutuksista. Saadut vastaukset tukevat teoriassa esitettyä havaintoa kiireen kokemuksen ja sen seurausten yksilöllisestä luonteesta.

Kiireen määritelmän osalta haastateltavat antoivat likimain yhdenmukaisen vastauksen esitettyyn kysymykseen. Useimpien vastausten osalta kiire määritellään tilaksi, jossa tekemistä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan on liian vähän.

”Kiire on niin, että on tunne, että on paljon tehtävää ja että ei ehdi niitä tehdä.”

”Jaa-a, olisko se määritelmä joku, että kaikkia työtehtäviä ei ehdi tekemään siinä työajassa mikä on työnantajan kanssa sovittu, voisko se olla hyvä määritelmä.”

Kiirekokemusten taustalla olevia seikkoja haluttiin tuoda esiin kysymällä haastateltavilta kiireen syistä. Haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään tekijöistä, jotka aiheuttavat heille kiireen tunteen työtehtävän hoidossa. Kiireen

tunteen aiheuttajina yllätykselliset ja arvaamattomat tehtävät tulevat esiin monien vastaajien osalta. Sijoitusjohtaja on saattanut suunnitella tehtävien hoitamiseen liittyvät aikataulut, mutta yllättävät tehtävät aiheuttavat paineen tehtävien järjestelemiseksi uudestaan.

”Kalenteroimattomat, ad hoc –asiat ja ku niitä tulee, määrällisesti riittävän monta.”

”Semmoset tekijät, joita en oo pystynyt ennakoimaan. Ja jotka tulee selvällä deadlineella, fatalilla, tai selvällä raamalla että nämä pitää hoitaa.”

”...Sitte tämmöset yllättävät tilanteet, mitä tulee sen suunnitellun, sinne väliin. Mitä ei ole itse sinne ajatellut ja suunnitellut, vaan sinne tulee...jotain poikkeavaa ja yllättävää.”

Kiireen tunteen esiintymisen lukumäärää sijoitusjohtajien arkityössä selvitettiin kysymyksellä: kuinka usein koet kiireen tunnetta työssäsi? Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että kiireen tunne oli kaikille vastaajista tuttua, mutta esiintymisen tiheys oli henkilöittäin poikkeavaa. Vastausten perusteella kiirekokemusten esiintyvyys on teorian mukaisesti subjektiivista. Erään vastaajan mielestä hänellä on kiirettä noin viisi kertaa vuoden aikana. Usean vastaajan mielestä kiireen tunne on läsnä viikoittain ja osalla myös päivittäin.

”Mä sanoisin, että kappalemäärissä jopa vuoden aikana mä sanoisin et niit on ehkä viis. Silloin on jo menny todellakin jotain pieleen plus et se päivä on ollut erittäin, et on käynyt huono tuuri monessakin asiassa ja asiat on kumuloitunut...”

”...Et, ei päivittäin ei, ei edes joka viikko. Onks se sit kuukausittain. Muutaman kerran kuukaudessa, tulee niit päiviä että on oikeesti kiirettä.”

”Päivittäin.”

Tutkittavan kohteen arkikielenkäytössä käytetään usein ”sälä” –nimistä termiä. Sälä tulee esiin usein tilanteissa, joihin liittyy kiirettä ja se yhdistetään pankkiirin työtä kuormittavana tekijänä työpäivien sisälle. Tutkija halusi tiedustella

haastateltavilta, miten he määrittelisivät sälän. Termi oli tuttu kaikille haastateltaville yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Määrittely oli jossain määrin samankaltainen kaikkien vastanneiden osalta. Sälää ovat erilaiset selvityspyynnöt, sähköpostiviestit, puhelinsoitot, päivittäisiin pankkipalveluihin liittyvät tehtävät. Näihin tehtäviin liittyvä yhteys tuli esiin siinä, että näiden tehtävien osalta ei koettu olevan yhteyttä varsinaiseen sijoitusneuvontaan. Jollakin tapaa tehtävät liittyivät muiden pankkiasioitten hoitamiseen. Sääntelyyn liittyvät compliance-asiat nousivat myös esiin muutaman haastateltavan vastauksissa.

”Sälä on esimerkiksi sähköposteja, selvittelyjä, selvityspyyntöjä, yhteydenottoja asiakkailta jotka eivät liity tähän varsinaiseen sijoitusneuvontaan.”

”Kaikki muu, mikä ei liity sijoittamiseen ja asiakkaan sijoittamiseen tarvittavaan tietoon. Mun mielestä se on sälää, kaikki päivittäisasiointiin liittyvät asiat ja toki just niin kuin kortit ja päivittäisasiat.”

”Kyllä ne on niitä, vois sanoa pienempiä asioita, jotka eivät kuulu sen sijoitusneuvontatehtävän puolelle.”

Keskeytysten merkitys nostettiin esiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkija halusi selvittää kolmen kysymyksen avulla, minkälaiset asiat keskeyttävät pankkiirin työtehtävät, miten he suhtautuvat keskeytyksiin ja millä tavoin keskeytyksiä voitaisiin heidän mielestään vähentää. Keskeytysten osalta haluttiin nostaa esiin sähköpostin rooli keskeytysten aiheuttajana vastaajien osalta. Keskeytysten syiksi korostui kolme keskeisintä keskeyttäjä: asiakaspuhelut, sähköpostit ja kollegoiden esittämät kysymykset.

”Ilman muuta puhelut, jos joku tulee kysymään jotain tai keskeyttää siinä joku työkaveri, sähköpostit jos rupee lukemaan niitä sähköposteja niin se keskeyttää sen työnteon.”

” Puhelut, sähköpostit. Sitte jos voi sanoa, no kollegat, et joku tulee kysymään, tai vaikka toimeksiannosta, ni assari tulee kysymään. Mutta puhelin, sähköpostit , kollegat ja asiakkaat.”

”Sähköposti ja puhelin ja jonkun henkilön tuleminen kysymään jotakin asiaa.”

Sijoitusjohtajilta kysyttiin heidän suhtautumistaan keskeytyksiin. Tutkija halusi selvittää haastateltavien tuntemuksista keskeytysten osalta. Euroopan työolotutkimuksessa saatujen tuloksien perusteella 9 prosenttia vastaajista pitää keskeytyksiä positiivisina, 52 prosenttia koki keskeytykset häiritsevinä ja 39 prosenttia puolestaan pitävät niiden vaikutuksia neutraaleina. (Eurofound 2010, 72) Haastateltavat suhtautuivat keskeytyksiin eri tavoilla. Pieni osa haastateltavista koki ne positiivisina. Vastauksien enemmistön osalta keskeytykset koettiin negatiivisesti häiritsevinä. Osa vastaajista suhtautui keskeytyksiin neutraalisti, ikään kuin työtehtävään kuuluvana luonnollisena tekijänä.

”...huonoja asioita ne on ja ihanteellises ympäristös niitä ei olis mutta ei se, joskus vaan maailma muuttuu.”

”Välillä ihan positiivisesti ja välillä harmittaa tietysti. Jos varsinki joku kirjoitusprojekti meneillään, vaikka sijoitussuunnitelman päivittäminen ja ajatus on tavallaan kiinni siinä kirjoittamisessa.”

”No kukapa näistä nyt kauheesti varmaan tykkää. Että kyl kait ne nyt on aina sellasia, ei toivottuja. En tykkää jos sanotaan näin sitte.”

Haastateltavilta kysyttiin millä tavoin keskeytyksiä tulisi vähentää työyhteisössä. Useimpien haastateltavien mielestä puheluihin ja sähköposteihin vastaamista voisi itse rajoittaa. Vastaajien mielestä asiaan pystyy vaikuttamaan omalla toiminnalla ja esimerkiksi tulevat puhelut voi antaa ohjautua asiakaspalveluun. Sähköpostien lukemisen osalta keinoina nähtiin sen lukemisen rajoittaminen pariin kertaan päivässä. Myös asiakkaiden neuvominen käyttämään uusia palveluita tuli esiin vastauksissa. Asiakasta neuvotaan soittamaan suoraan palveluun, jossa autetaan päivittäisissä asioissa.

”Ainaki sillä tavalla, että ei ihan oikeasti ole aina puhelimesta tavoitettavissa. Sieltä tulee soittopyyntö sitte, ei lue sähköpostia alvariinsa, ei kyttäile ympäristöään, kuuntele ympäristöään...”

”Okei no tietysti yks konsti on nyt ollu että ollaan, mainostettu tätä meidän puhelinpalvelua.”

”Mä uskon et tohon pystyy ite aika paljon vaikuttamaan et, jättää sen puhelun sitten ottamatta tai sulkee sähköpostin, tai ei ainakaan lue niitä...”

Tarkemmin sähköpostin roolista keskeytysten aiheuttajana kysyttiin viimeisessä kysymyksessä kiirekokemuksen teemaa käsittelevässä osiossa. Haastateltavilta tiedusteltiin millainen rooli heidän mielestään sähköposteilla on keskeytysten osalta. Vastauksista kävi ilmi, että monet olivat ryhtyneet aktiivisesti toimimaan sähköpostin aiheuttamia keskeytyksiä vastaan ja opetelleet uuden tavan lukea sähköpostia. Uuden tavan myötä he olivat päättäneet jättää sähköpostin lukemisen tiettyihin aikoihin päivästä. Lisäksi uuden viestin saapumisesta ilmoittavat työpöytäilmoitukset oli otettu pois käytöstä.

”Itse asiassa niil ei oo kauheen suurta roolii. Mä oon sen jättäny niin, et mulla ei tuu mitään ilmoituksia, kun uusi viesti on tullut.”

”Ei enää niin paljoo, koska mä oon ottanu jo toisen toimintatavan siinä. Mä en välitä, ennen ehkä luin enemmän sitä et heti piti lukee mikä tuli.”

”...Et mä oletan, että jos se tulee sähköpostilla niin jos mä vastaan saman päivän aikana niin se riittää.”

Osa vilkaisi sähköpostia sen saavuttua tarkastaakseen viestin aiheen ja osa koki asian olevan omaan toimintaan liittyvä kehityskohde.

”Et varmaan ihmislunne on semmonen et kun jotain sinne sähköpostiin kilahtaa niin on heti kattomassa...et toi on varmaan semmonen missä pystys sitä omaa roolia parantamaan.”

”Mä oon yrittäny opetella siinä paremmaks, mutta sehän on ihan hirvittävä keskeyttäjä, sähköposti, viesti tulee plimsaus ja niin edelleen. Mutta tietoisesti, sähköpostin purkaminen aika ajoin, ei koko ajan.”

”Mä vilkaisen, mä nään heti ku se tulee, että kuka sen lähettää. Niin mä katon vaan et mikä tää juttu on.”

Yhteenvedona kiirekokemuksia käsittelevästä teemasta nousee esiin kiirekokemuksiin liittyvät subjektiivinen luonne. Tutkittavien joukossa kiireen määritelmästä oli yhtenäinen näkemys, mutta eroja vastaajien kesken muodostui kiirekokemusten esiintymisen tiheydessä ja kiireen tunteen aiheuttamista vaikutuksista. Toisilla kiire oli päivittäin esiintyvää ja osalla jopa vain muutaman kerran vuodessa esiintyvä tunnetila. Sen sijaan kiireen aiheuttajina yllätykselliset ja arvaamattomat tekijät olivat usean vastaavan mielestä syitä kiiretilanteisiin. Keskeytysten osalta isoon rooliin nousivat puhelut, sähköpostit ja eri henkilöiden esittämät kysymykset. Keskeytyksiin suhtauduttiin valtaosin negatiivisesti, mutta niiden rooli koettiin monen vastaajan mielestä työtehtävään kiinteästi kuuluvaksi osaksi. Keskeytyksien vähentämiseksi moni oli kertomansa mukaan tehnyt konkreettisia toimenpiteitä omassa toiminnassaan ja vähentäneet esimerkiksi sähköpostin lukua ja antamalla puheluiden ohjautua asiakaspalveluun. Sähköpostin rooli keskeyttäjänä koettiin monien vastaajien osalta pienempänä, kuin aiemmin. Nämä vastaajat olivat opetelleet uusia toimintatapoja sähköpostien lukemisen osalta. Kokemus sähköpostin roolista työn keskeyttäjänä nosti esiin myös kokemukseen liittyvät yksilölliset piirteet. Pari vastaajista koki sähköpostin roolin keskeyttäjänä isoksi ja osa puolestaan neutraalisti. Useimmat vastaavat kuitenkin kertoivat sähköpostin keskeyttävän roolin melko pieneksi tai jopa olemattomaksi. Sähköpostin hallinnan osalta muutama kertoi aktiivisesti pyrkivänsä hallitsemaan omaa toimintaansa, jotta sähköposti ei keskeyttäisi työtehtävää.

6.4 Työn kuormittavuuden tunnetilat organisaatiossa

Työn kuormittavuudesta ja työhyvinvointiin liittyvistä tunnetiloista kysyttiin seuraavassa teemassa. Kiirekokemusten vaikutuksesta haastateltavien työhyvinvointiin lähestyttiin tutkimuksessa viiden kysymyksen kautta. Kysymysten tavoitteena oli saada vastaajilta tietoa, miten kiire vaikuttaa heidän työhyvinvointiin ja minkälaisia tunnetiloja kiire heissä aiheuttaa. Haastateltaville esitettiin lisäksi kysymykset liittyen heidän yksilöllisiin selviytymiskeinoihin kiiretilanteiden vallitessa ja lisäksi kehitysajatuksia työn sisällön suhteen, joilla työn aiheuttamaa kuormitusta voitaisiin vähentää. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mitä keinoja he käyttävät työn kuormituksesta palautumiseen.

Kiireen vaikutusta vastaajien työhyvinvointiin kysyttiin kysymyksellä: miten koet kiireen vaikuttavan työhyvinvointiisi. Haastateltavista tunsivat kiireellä olevan vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa, mutta vastausten osalta oli jonkin verran hajontaa tuntemusten laadun suhteen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sopivaksi arvioitu tai pieni kiire vaikuttaa positiivisesti heidän suoritukseen ja tunnetilaan. Kiirekokemuksen noustessa liian suureksi sen vaikutus koettiin työhyvinvointia heikentäväksi, joka aiheuttaa esimerkiksi väsymyksen tai stressin tunteita.

”Kyllä se ärtymystä lisää. Ja tietenkin vähän stressitasoo lisää. Sitten..no, sit ehkä vaatii sitä et tekee mieli rentoutua enemmän illalla. Lopettaa työt kuitenkin ajoissa. Jos koko päivä on kiireistä niin sitte...tuntuu että pakko päästä täältä pois.”

”Tottakai se heikentää työhyvinvointia. Ihan mitä isompi kiire, sitä enemmän se heikentää. Et pieni kiire kuuluu tähän työhön mut sit jos tulee sellasia piikkejä siinä, niin ne vaikuttaa tosi paljon.”

”Positiivisesti. Ilman kiirettä niin ois liian tasasta, minulle henkilökohtaisesti. Tietysti jos kiirettä on koko ajan, niin sekään ei oo toivottavaa mutta, parhaat päivät täällä töissä on voinu olla sellasii et on ollu neljä tapaamista, neljä tapaamista jotka hoidetaan hyvin niin mahtava tunne sen jälkeen.”

Kiirekokemusten koettu vaikutus henkilöiden työhyvinvointiin tuli esiin henkilöiden erilaisina tuntemuksina ja ajatuksina työn sujumisen suhteen. Monet vastaajista kertoivat kiireen aiheuttavan ärtyneisyyttä, jännittyneisyyttä, väsymystä ja tuovan rentoutumiseen liittyviä haasteita. Vastaavat tuntemukset tulivat esiin myös Kinman & Jones (2005, 112) haastattelututkimuksessa, jossa tutkijat kysyivät stressiin liittyvistä tunnusmerkeistä. Tutkijat totesivat kuitenkin tuntemusten olevan yksilöllisiä. Lisäksi osa haastateltavista toi esiin huonon omatunnon ja riittämättömyyden tuntemuksia, jotka aiheutuivat keskeneräisistä tehtävistä. Kolme henkilöä nosti esiin myös kiireeseen liittyvän positiivisen puolen esiin. He kokivat, että pieni kiire sopii heille hyvin ja työn tekeminen tuntuu mielekkäältä ja tuloksia syntyy paremmin. Selvä enemmistö haastateltavista (80 %) koki kiireen aiheuttavan ensisijaisesti negatiivisia tuntemuksia.

”Ehkä enemmänkin harmittaa ettei ehdi tekemään asioita mitä haluais tehdä. Mä oon aina tottunu tekemän asiat loppuun kunnolla...Ja toinen on väsymys. Ne on ihan selkeästi kaks merkittävää tunnetilaa.”

”Ärsyyntymistä. Saattaa olla äärimmilleen vietyä jopa, aggressiivisuutta. Ja hermostumista. Ja riittämättömyyden tunnetta.”

”Edelleenkin sanoisin näin, että kiire on positiivinen asia. Kiire ja positiivinen stressi kuuluu aika lailla, ne kulkee käsi kädessä.”

Tutkija halusi myös kuulla, millä tavoin haastateltavat selviytyvät kokemistaan kiiretilanteista. Valtaosa haastateltavista kertoi ryhtyvänsä kiiretilanteissa järjestelemään tekemättömiä tehtäviä uuteen järjestykseen. Tehtäviä arvioitiin uudelleen ja priorisoitiin kiireellisyyttä tai tärkeyttä vastaavaan järjestykseen. Vastauksista oli tulkittavissa myös kunkin haastateltavan käsitys oman henkilökohtaisen resurssin riittävydestä tehdä yksi tehtävä kerrallaan. Priorisoinnin myötä vähemmän tärkeitä tehtäviä siirrettiin toiseen ajankohtaan. Yksi vastaajista kertoi, että kiiretilanteissa tiimin kesken käytetään myös mustaa huumoria tilanteen helpottamiseksi. Eräs vastaajista koki puolestaan taukojumppaohjelman hyväksi keinoksi keskeyttää työtehtävät ja jäsentää ajatuksia.

”...Sillo jos on kiire ja paljon asioita kesken, tai tehtävänä niin, jollain lailla niitten asioiden luettelointi. Et mä tiedän, mikä mulla on number one, kiireellisyysastelista.”

”...Aina teen muistilapun, tai yhteenvedon että mitkä asiat mulla on kesken. Ja mä koen, että sitten mä rauhotun ja alan tehdä niitä tietyssä järjestyksessä ja viivaan yli ja se on henkisesti erittäin hyvä, kun näkee että se lippu ja lappu sit koko ajan tyhjenee ja asiat on tehty.”

”Kiiretilanteissa jos miettii ihan työpäivän aikana, niin kyl se on sit se, priorisointi. Et jättää sit jotain tekemättä mitkä ei oo aivan pakko ja, välttämättömiä ja tuntuu että tässä, työntekijällä on aiempaa isompi rooli, että pystyisi niitä asioita priorisoimaan...”

Tutkimuksessa haluttiin esittää haastateltaville kysymys työtehtävään liittyvistä kehittämisajatuksista, jotta työhön liittyvää kuormitusta voitaisiin vähentää. Useasta vastauksesta tuli esiin järjestelmiin liittyvät kehitystoiveet. Järjestelmien toimimattomuus ja osittain myös monimutkaisuus koettiin haasteellisena kiireen keskellä. Asioiden kirjaaminen useaan paikkaan nousi tässä yhteydessä esiin ja se koettiin haasteena. Myös assistenttiavun tärkeyttä korostettiin useamman vastaajan myötä. Tukea kaivattiin eritoten muiden, kuin sijoitusasioiden hoitamisessa. Kolme haastateltavaa koki myös suuren asiakasmäärän tuoneen lisätehtäviä esimerkiksi compliance-asioissa. Myös oman toiminnan tarkempi aikatauluttaminen ja asiakkaille uusien toimintatapojen opettaminen tuli parilta vastaajalta esiin kysyttäessä heidän kehittämisajatuksista.

”Ainaki yks isoin tekijä mikä mun mielestä meiän työtä kuormittaa täl hetkellä eniten, on tietysti tää uus sääntely mikä on tullu.”

”Järjestelmien pitäis tukea työtä, paremmin elikä siellä kaikennäköset häiriöt ja, tämmöset että ei toimi, semmoset pitäis saada minimiin.”

”Aikatauluttaminen. Onhan se, huomattavasti paras keino. Että se selkee tapaamisrytmi asiakkaitten kanssa tekee sen että tapaa asiakkaita tasasesti pitkin vuotta.”

Työn aiheuttamasta kuormituksesta palautumisessa työpaikan ulkopuolisella toiminnalla oli huomattava rooli vastaajien keskuudessa. Valtaosa vastaajista kertoi käyttävänsä työpäivästä palautumisessa keinoina erilaisia harrastuksia ja urheilua jossain muodossa. Perheen ja läheisten kanssa vapaa-ajan viettäminen ja miettiminen muita, kuin työasioita, tulivat esiin monilla. Parin vastaajan osalta tuli esiin myös työpäivän aikana käytettyjä tapoja. Toinen kertoi pitävänsä tietoisena ”happihyppelyn” työpäivän lomassa ja toinen puolestaan koki lounastauon työkaverin kanssa palauttavaksi toiminnaksi.

”Vapaa-ajalla sit tietysti, liikunta ja tämmöset itelle mieluisat harrastukset...”

”Mä urheilen. Se on mun vastapaino kaikelle muulle.”

”Aika hyvin se liikunta vapaa-aikana, liikkuminen auttaa mulla ja tieteenki kavereiden kans oleminen ja ravintolassa syöminen ja tämmöset asiat.”

6.5 Ajankäytön hallinnan keinot

Ajankäytön hallintaan liittyvässä teemassa haastateltavilta kysyttiin heidän taipumuksistaan ja keinoistaan pyrkiä hallitsemaan työssä käytettävää aikaa sekä työtehtävien suorittamiseen liittyvistä tavoista. Työtehtävässä tapahtuvan ajankäytön hallintaan ja työn suunnitelmallisuuden tärkeys tuli esiin teoreettisen viitekehyksen kautta. Ajankäytön hallintaan liittyvä opettelu ja priorisointi sekä tavoitteellista toimintaan tukevat käyttäytymismallit parantavat yksilön tunnetta ajankäytön hallintaan liittyen. Tunne siitä, että ajankäyttö on hallittua, parantaa yksilön kokemaan psyykkistä kuormitusta. (Macan 1994, 381) Lisäksi työtehtäviin liittyvä suunnitelmallisuus, kuten päätökset työskentelytavoista, etenemisjärjestyksestä ja työhön liittyvä autonomia parantavat koettua hallinnan tunnetta ja vähentää yksilön kokemaa psyykkistä kuormitusta. (Claessens 2004, 947). Oman työn tekemisen suunnitelmallisuus korostuu tietotyöläisen arjessa, jotta uuden oppimiselle ja omaksumiselle jää mahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 58-59)

Haastateltaville esitettiin kahdeksan kysymystä, joilla haluttiin selvittää yksilöiden tapoja ja käytettyjä keinoja työtehtävien hoitamiseksi. Ensimmäisen kysymyksen osalta tiedusteltiin yleisesti ottaen, millä tavoin henkilö vaikuttaa omiin työtehtäviin liittyvään ajanhallintaan. Vastauksista nousi esiin, että moni käyttää kalenteria lähinnä asiakastapaamisten hallinnointiin. Haastateltavista useat kertoivat pitävänsä kalenterointia hyvänä keinona vaikuttaa työn suunnitelmalliseen suorittamiseen ja asioiden muistamiseen. Tämä asia huomioiden monella vastaajalla kalenterin käyttäminen oli vahvasti sidoksissa asiakastapaamisten hoitamiseen liittyviin tehtäviin ja puolestaan muiden tehtävien osalta sen käyttö oli vähäisempää ja sitä pyrittiin tietoisesti parantamaan. Eräs vastaajista kertoi suoraan laittavansa kalenteriin vain tapaamiset ja ei muuta. Kaksi vastaajista kertoi laittavansa kalenteriin lähes kaikki tehtävät, jotta he voivat poistaa ne sen jälkeen mielestään ja luottaa niiden tulemisesta hoidetuksi ajallaan. Muista keinoista nousivat parilla vastaajalla esiin työpäivän sisällä tapahtuvat suunnittelut

siitä, kuinka tapaamisiin valmistaudutaan ja miten yllättäen tulleet asiat hoidetaan. Tapaamisten lisäksi monilla oli pohdinnassa laittaa sinne myös muita tehtäviä ja suunnitella työpäivien kulkua sitä kautta hallitummin.

”Olen huono ajankäytön hallinnassa. Mul on se kalenteri siinä mis on ne tapaamiset sovittu ja piste. Eikä siel mitään muuta oo ku tapaamiset...”

”...Et listaamalla niitä töitä niin se on yks aika hyvä ja tärkeeks osoittautunu keino, et mietii et mitä milloinkin tekee mihin aikaa päivästä miten valmistautuu ja missä vaiheessa asiakastapaamisiin. Kyl se suunnittelu on aika tärke juttu tossa ajanhallinnassa.”

”Määrään itse kalenteristani. Elikä, miten rakennan sen työviikkoni, sinne kalenteriin ku sovin tapaamisia. Mä kalenteroin ne, ja pyrin sitten kaikkia muitakin tehtäviä viemään sinne kalenteriin.”

Haastateltavilta kysyttiin tarkemmin, mitä asioita he kalenteroivat ja toisaalta minkälaisia työtehtäviä he eivät koe voivansa kalenteroida. Kalenteroitavien tehtävien osalta nousi vahvasti esiin asiakastapaamisten ja asiakaskontaktien rooli kalenteroitavien tehtävien joukossa. Moni kertoi laittavansa kaikki asiakkaisiin liittyvät tehtävät kalenteriin. Tapaamiset, soitot ja asiakaspostit olivat tavallisia kalenteroitavia tehtäviä. Osa haastateltavista kertoi myös kalenteroivansa isoiksi kokemiaan työtehtäviään, kuten sijoitussuunnitelmien päivitykset ja koulutukset.

”En suoraan laita kalenteriin laita sen enemmän kun juuri asiakastapaamiset ja sovitut kontaktit.”

”Asiakastapaamiset. Sijoitussuunnitelmien päivitykset. Asiakaskontaktointit, tapaamisten sopimisen.”

”Kalenteroin käytännössä tulevat kontaktit, tapaamiset, keskeneräiset asiat, jotka vaatii myöhemmin palaamista asiakkaan suuntaan tai omaa toimintaa, järjestelmissä tai muuta.”

Haastateltavilta kysyttiin tämän jälkeen, minkälaiset asiat he kokevat hankalaksi kalenteroida. Kysymys esitettiin muodossa: ”mitä asioita et voi kalenteroida?”

Useimmat haastateltavista vastasivat, että ad hocina tulevat yllättävät ja ennalta-arvaamattomat tehtävät ovat haastavia kalenteroitavia. Tällaisia tehtäviä olivat esimerkiksi asiakkailta tulevat puhelut, sähköpostit ja verkkopankin kautta tulevat pyynnöt. Parin haastateltavan osalta compliance-tehtävät olivat luonteeltaan sellaisia, joita oli kiireellisyyden vuoksi haastavaa kalenteroida. Muutaman vastaajan mielestä vaikeasti kalenteroitavia asioita ei juurikaan ole.

”Kyllä mä siis kaiken varmaan voin kalenteroida jos haluan.”

”...Paljon on asioita mitkä vois kalenteroida paremmin, mutta mä haluan pitää sen mun kalenterin joustavana, niin silloin mä tiedän mitä asiat mul on pöydällä ja ne on vähän niin kuin ois listassa, kalenterissa tai jossain muistiinpanoissa, et mä tiedän mitkä asiat mul on hoidettavana.”

”Etukäteen no sitte puhelut, sähköpostit, sitte, mitä tulee compliance-puolelta, nehan tulee aivan täysin ad hocina...”

Tutkija halusi lisäksi tiedustella haastateltavien mielipiteitä siitä, mikä aiheuttaa kalenteroimiseen liittyvän haasteen edellisen kysymyksen tehtävien osalta. Monet vastaajista toivat esiin, että yllättävät ja ennalta-arvaamattomat tehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, joiden kalenteroiminen koetaan haasteelliseksi. Näitä olivat esimerkiksi asiakkailta tulleet puhelut, sähköpostit ja myös compliancelta tulevat tehtävät. Monet haastateltavista toivat esiin, että kalenteroimisen esteenä on erityisesti tulevien tehtävien yllätyksellinen luonne ja useimmissa tapauksissa se liittyi asiakkaan suunnalta tapahtuvaan lähestymiseen. Pari haastateltavista kertoi, että asiakkaan nimenomainen toive asian ripeälle käsittelylle saattaa muodostaa haasteen tehtävän kalenteroimiseksi. Myös omaan kalenterikäyttäytymiseen viittasi pari vastaajista. Yksi haastateltava kertoi, että kalenteroimiselle ei ole estettä lainkaan ja toinen henkilö kertoi haluavansa pitää kalenteria joustavana, jolloin kaikkia tehtäviä ei tietoisesti viedä kalenteriin.

”...Niin yleensä monet tämmöset ad hoc –asiat on niin sanottuja nopeita tehtäviä. Ne vaan pitää purkaa pois.”

”Varmaan oma työskentelytapa, korvien välissä...No ne tapaamiset on ne number one, ne siel on oltava.”

”Ehkä mä oon halunnut pitää liian paljon joustoa omassa työssäni ja haluais pitää valinnanvapauden että milloin mä teen mitäkin.”

Tutkimuksen yhtenä osatavoitteena oli saada selvillä keinoja ja apuvälineitä, joita organisaatiossa käytetään kiireen hallinnassa. Haastateltavilta tuli ajatuksia keinoista, joita he käyttävät arjen työssään pyrkiessään hallitsemaan kiireen tunnetta. Useimmat vastaajista kertoivat käyttävänsä kalenterointia ja erilaisten muistilistojen tekemistä keinoinaan hallita kiirettä. Listoja tehdään paperille ja pari haastateltavaa kertoi hyödyntävänsä myös intranetistä löytyvää työohjelmaa.

”Kalenteri, muistutukset. Paperilaput...osa on sellasta oman muistin varasta. Mikä on kuormittavaa.”

”...Mä käytän oikeastaan CMS:ää ja intraa.”

”Kalenteri ja se orjallinen toteuttaminen eli...ja pyrin siihen, että kun tapaaminen päättyy, niin aiemmin en avaa sähköpostia tai muuta, ala tekemään ennen kun se muistiinpano on siitä tapaamisesta kirjattu ja se seuraava kontakti tai toimenpide on kalenteroitu.”

Kahden haastateltavan kohdalla korostui oman toiminnan kiirehtimiseen liittyvä käyttäytyminen. Vastaajat kertoivat keinoinaan nopeamman työskentelytyylin.

”Mä teen silloin turbo, sillon pannaan turbovaihde päälle.”

”Mä meen pää punasena paikasta toiseen...yritän tyhjentää pääni siinä välissä

Keinoina kiiretilanteiden hallintaa pyrkiessä nähtiin myös tehtävien delegointi tukiyksiköiden hoidettavaksi ja ylityömahdollisuus. Osaksi omaan muistiin luottamisen toi keinona kaksi haastateltavaa.

”Omaa päätäni. Mä yritän, se kalenteri on tietysti yks asia. Sit tietysti nää kaikki meiän toimeksiantoputiikit..”

”...Keinot on et sä teet ylitöitä, ja apuvälineenä laitat kaiken mahdollisen sitten, tän sälä-osaston , tai ei suoranaisesti sulle kuuluvien asioiden ni sitte, eteenpäin.”

Tutkija halusi kuulla haastateltavien mielipiteen kiireen, liian tiukkojen aikataulujen ja päällekkäisten tehtävien aiheuttamien tilanteiden kehittämiseksi. Haastateltavilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä näille asioille voisi tehdä. Kysymykseen saatiin joukko erilaisia näkemyksiä oman ja muun toiminnan kehittämiseksi. Moni haastateltavista lähti kuitenkin pohtimaan oman toimintamallin kehittämistä ja parantamista. Oman kalenterin rakentaminen väljemmillä aikataululla ja tehtävien priorisoiminen nousivat esiin keinoina vaikuttaa kysymyksessä esitettyihin asioihin.

”Ainaki siel on se että kaikki työt ei todellakaa oo kiireellisiä ja usein kiire on, tuntuu et se on myös itseaiheutettua ja oletetaan et kaikki pitää tehdä heti.”

”...Mutta, koen että tän hetken työni vaatii sen, että toimin varsin järjestelmällisesti ja aina yhden asian kerralla loppuun, niin paljon kun se on mahdollista.”

”...Suunnitelmallisuus. Ja tietysti sitten mikä on, liian tiukat aikataulut, niin sehän sitä kiireen tunnetta silloin sieltä synnyttää. Eli aina pitäisi kyetä tavallaan varmistamaan kysymällä asiakkaalta, milloin tämä asia pitäisi saada valmiiksi. Et jos sun ajatus on tämä päivä ja asiakkaan ajatus kahden viikon päästä”

Johdon suunnasta tuleville tehtäville esitettiin myös näkemyksiä aikatauluttamisen suhteen. Muutama haastateltavista koki, että johdolta tulevat tehtävät aiheuttavat aikataulullisia haasteita ja näiden tehtävien osalta toivottiin pidempää reagointi-aikaa.

”Välillä toivois sitä ettei joutus ite niitä valintoja tekemään niin paljon et mistä sitä aikaa ottaa ja, tällasiin pakollisiin compliance-juttuihin kun on pakko käyttää...”

”Mun mielestä sitäkin pitäisi pohtia, että onko jotkut määrättyt aikataulut niin ehdottomia. Että siinä pystyisi tavallaan henkilökohtaisesti ja tavallaan tilanteestaan ottaa huomioon sen, milloin jotkut asiat saadaan valmiiksi.”

”Tietysti kun esimieheltä tulee listoja, kun ulkopuolelta tulee listoja mis on tiukka aikaraja, niin valitettavaa kun se on, kai se on siedettävä.”

Tutkija esitti myös haastateltaville kysymyksen heidän henkilökohtaiseen toimintaan liittyen. Tavoitteena oli löytää tehtäviä, joita haastateltavat pitävät kenties turhina tai muutoin vähennettävissä olevina. Kysyttäessä: *”mitä sinun pitäisi tehdä vähemmän, jotta sinulla olisi aikaa tehdä sitä, mitä haluaisit tehdä työssäsi?”* Haastateltavista monet kokivat kysymyksen hyvänä, mutta vaikeana vastattavana. Eräs vastaajista koki, että oikein mistään ei voi luopua ja tehtävän suorittaminen edellyttää asioiden hoitamista.

”Ei mulla semmost oo mitä pitäis tehdä vähemmän ku kaikki liittyy tohon työhön että en pysty sanomaan.”

Muutamien haastateltavien osalta nousi esiin toive, että edellä mainittu säälä voitaisiin hoitaa jonkun muun toimesta. Kaksi haastateltavista kiteytti asian näin.

”Mutta kyllä mä toivon, ja olen toivonut hartaasti ääneen ja hiljaa, että pystyttäiskö me antamaan asiakkaalle joku semmonen osote, johon nämä selvästi pienemmät asiat, muut kuin sijoitusneuvonta-asiat, pystyisi kaatamaan.”

”...Vähemmän, mielellään näitä KYC tai regulaatioon liittyviä asioita. Että...niitä vähemmän, niin sitte ois aikaa muulle enemmän.”

Tutkimukseen liittyvien kysymysten osalta viimeisenä esitettiin työviikkojen suunnitteluun liittyvä kysymys. Työn suunnitelmallisuuden edellytys korostui tutkimuksen teoriaosuudessa ja tutkija halusi saada vielä lisäkysymyksellä esiin haastateltavien näkemyksiä työn suunnitteluun liittyen. Monet haastateltavat kertoivat valmistautuvansa tulevaan työviikkoon edellisellä viikolla. Edellisellä viikolla haluttiin varmistua siitä, että tapaamisia oli sopivasti ja tietoisesti haluttiin myös jättää väljyyttä tapaamisten väleihin. Näin haluttiin varautua taustatöihin ja

mahdollisiin yllättäviin tehtäviin. Kaksi vastaajaa kertoi rakentavansa kalenteriaan pidemmälle eli kahden tai kolmen viikon jaksolle.

”Mä yritän aina edellisellä viikolla jo seuraavat kaks, kolme viikkoo suunnitella. Ma katon ihan asiakastapaamisii, ketä mä oon tavannu, ketä mä en oo tavannut.”

”Katonpa vaan seuraavan viikon, että minkälainen kalenteri siellä nyt on taas.”

”Yleensä edellisellä viikolla, soittelen. Tapaamisia ja katon, mitä nyt kalenterissa on seuraavalle viikolle tulossa.”

Tutkimuksessa selvitettiin kiirekokemuksen ja suunnitelmallisuuden yhteyttä vertailemalla haastateltujen vastauksia. Vertailussa löytyi viitteitä korrelaatiosta koettujen kiiretilanteiden esiintymisen ja ajankäytön hallintaan liittyvien toimenpiteiden välillä. Matriisissa käytettiin suoria lainauksia henkilöiden vastauksista haastatteluissa esitettyihin teemakysymyksiin. Matriisissa pankkiirit A-D kokevat kiiretilanteita harvemmin, kuin pankkiirit E-G. Katsottaessa mitä asioita voidaan kalenteroida, nousevat ensimmäiset erot vastausten pohjalta esiin. Toinen ryhmä kalenteroi myös muut, kuin asiakastapaamisiin liittyvät tehtävät. Keinojen ja apuvälineiden osalta nousee esiin erilaiset toimintamallit kiireen hallinnassa. Tietynlainen määrätietoisuuteen ja systematiikkaan liittyvä ero on havaittavissa myös kysymyksessä, jossa käsitellään tapoja vaikuttaa työtehtävien ajanhallintaan. Vaikuttaisi siltä, että harvemmin kiirettä kokevat henkilöt ryhtyneet käyttämään kalenteria ja suunnittelemaan työtehtäviään tarkemmin. Useammin kiirettä kokevat näyttäisivät kalenteroivan vain tapaamiset ja pohtivat omaan ajanhallintaan liittyviä kehitysasioita. Tutkijan mielestä oli lisäksi mielenkiintoinen havainto, että molemmat työskentelytyylin C henkilöt löytyivät kiirettä vähemmän tuntevien pankkiirien joukosta. Tämä havainto tuki Claessens et al. (2004, 135) tutkimuksen tulosta, jossa C-työskentelytyylin henkilöt keskittyvät enemmän priorisoimaan tehtäviään ja omaavat selkeästi korkeamman kyvyn johtaa omaa toimintaansa.

	Kuinka usein koet kiireen tunnetta ?	Mitä asioita kalenteroit ?	Mitä asioita et voi kalenteroida ?	Mitä keinoja ja apuvälineitä käytät kiireen hallintaan ?	Millä tavoin vaikutat työtehtäviesi ajanhallintaan ?	Miten suunnittelet työviikkosi?
Pankkiiri A	"En koe kyllä kovin usein"	"...Niin paljon kun mahdollista"	"Semmoset hätäsemmit caset"	"Priorisointia yritän tehdä aina kun törmään semmoseen tilanteeseen."	"Mä yritän käyttää muistilistana CMS-kalenteria ja kaikkia pieniäkin asioita...kriittisimmät asiat mitkä mun on pakko muistaa."	"...Kyllä mä yleensä maanantaina katon ne vaaran paikat mitä viikolla on ja pyrin sit niihin laittaa hyvin aikases vaiheessa paukkuja."
Pankkiiri B	"En päivittän, mut laitetaan viikottain niin se vois olla"	"Aika paljon kaikkee nykyään. Et paitsi asiakastapaamiset... asiakaskontaktit mut myös nää sisäiset koulutukset tai, compliance-asiat."	"Yllättäviä mitä tulee lähinnä asiakkailta päin."	"...Et kyl se kalenteroiminen on se pääkeino...myös ehkä se että jättää joitain töitä tekemättä"	"Ky sitä on pyrkiny kehittämään tässä viime vuosien aikana kun asiakasmäärä on lisääntynyt, et pyrkii suunnittelemaan sitä viikkoo tai, jopa seuraavaa viikkoo etukäteen."	"..Mut kyl se kalenterointi niin, aika hyvin yleensä ne seuraavat, tai seuraava viikko on, suunniteltu etukäteen niinku perjantaina. Kyl se systemaattisuus on se mitä tuntuu, että nykyisin on edellytys, että ehtii kaikkee tekemään"
Pankkiiri C	"Viikottain"	"Asiakastapaamiset, sijoitussuunnitelmien päivitykset, asiakaskontaktit, tapaamisten sopimisen...Ja sitte jos on kertynyt tällainen iso määrä jotain, rutiinhommaa."	"Niitä yllättäviä yhteydenottoja, ja avunpyyntöjä"	"Kalenteri, muistutukset. Paperilaput."	"Määrään itse kalenteristani, miten rakennan työviikkoni, sinne kalenteriin ku sovin tapaamisia. Mä kalenteroin ne, ja pyrin sitten kaikkia muitakin, tehtäviä viemän sinne kalenteriin, koska mä niitä teen."	"Sopimalla sinne asiakastapaamiset joita sillä viikolla pitää tavata, kalenteroin ne. Sit katon mitä tilaa sinne jää että mitä semmosta pitää tehdä ja sitte sijoittelen niitä sinne."
Pankkiiri D	"Vaihtelee vähän vuodenajan mukaisesti"	"Kyl mä pyrin kalenteroimaan aika paljon kaikki."	"Itse asiassa en tiedä...Ja kaikki tehtävä löytyis sieltä, mitä on suunniteltu tehtäväksi."	"Mä pyrin suunnittelemaan mun kalenterin nyt pari, kolme viikkoo aika tarkasti etukäteen."	"Pyrin vaikuttamaan sil tavalla, et mä suunnittelin mun kalenterin mahdollisimman järkevästi."	"Mä yritän aina edellisellä viikolla jo seuraavat kaks, kolme viikkoo suunnitella."
Pankkiiri E	"Päivittän"	"Asiakastapaamiset, sitte asiakastapaamisten sopimiset."	"No sitte puhelut, sähköpostit, mitä tulee compliance-puolelta."	"Keinot on et sä teet ylittöitä, ja apuvälineenä laitat kaiken mahdollisen sitte, tän sälä-osaston, tai ei suoranaisesti sulle kuuluvan asioiden ni sitte eteepäin."	"... Etukäteen asiakastapaamiset... Mutta kylhän sitä pitäis oppia sitte priorisoimaan niitä asioita mitä tulee ad hocina."	"...Asiakastapaamiset, sitten jättää aikaa bakkäntehtäville ja asiakastapaamisten suunnitteluun."
Pankkiiri F	"...Mut hyvin usein nykyään."	"Niin tällomiset asiakastapaamiset... sit tällomiset ylimääräiset mitä meillä on."	"Se on juuri tälläset yllätykset."	"Mä teen silloin turbo, silloin pannaan turbo päälle."	"No olen pyrkinyt enemmän ja enemmän katsomaan sitä kalenteria."	"Mulla on pitkälle se runko eli mä katon mitä mul on jo valmiina sovittuna, siirrän ne CMS:ään."
Pankkiiri G	"Hava se päivä"	"No ne asiakastapaamiset."	"No näitä mitä tulee pyytämättä, tilaamatta. Näitä hemmetin listoja, koulutus."	"Mä meen pää punasena paikasta toiseen...yritän tyhjentää pääni siinä välissä."	"Olen huono ajankäytön hallinnassa. Mul on se kalenteri siinä mis on ne tapaamiset sovittu ja piste."	"Katonpa vaan seuraavan viikon, että minkälainen kalenteri nyt on taas."

Taulukko 1. Matriisi ajanhallinnan suunnitelmallisuudesta

6.5.1 Tehtäviin liittyvä työskentelytyyli

Haastatteluiden jälkeen jokaisen henkilön kanssa tehtiin kaksi erillistä kyselyä, joissa tarkoitus oli saada lisätieto henkilöiden tyypillisistä tavoista lähteä suorittamaan tehtäviä. Tutkittavan aiheen osalta osoitettuun yksilölliseen näkökulmaan haluttiin saada lisää syvyyttä näiden lisätehtävien avulla.

Ensimmäisessä tehtävässä vastaaja pyydettiin valitsemaan itselleen tyypillisen työskentelytyylin viidestä vaihtoehdosta. Vaihtoehdot ovat Claessens et al (2004,

127) tutkimuksessa esitetyt vauhtityylit, jotka esiteltiin tämän tutkimuksen sivulla 44 kuvassa kahdeksan. Vastaajat ohjeistettiin vastaamaan, mikä vaihtoehdoista kuvaa parhaiten vastaajalle tyypillistä tapaa ryhtyä suorittamaan annettua takarajan sisältävää tehtävää. Viidentoista haasteltavat osalta tulokset jakaantuivat seuraavasti: a vastauksia 4 kpl, b vastauksia 6 kpl, c vastauksia 2 kpl ja d vastauksia 3 kpl. Viidennen työskentelytyylin osalta ei tullut tuloksia. Claessens et al. (2004, 127) toteavat tutkimustuloksessaan, että henkilöt, joiden työskentelytyylit ovat a tai d kokevat tutkimuksen valossa hallitsemaan selvästi paremmin työtehtäviin liittyvän ajankäytön verrattuna b- tai e-tyylillä tehtäviään suorittaviin henkilöihin. Tunne oman ajankäytön hallinnasta puolestaan johtaa vähempään kuormittuneisuuden tunteeseen. Ryhmän c henkilöille oli ominaista korkea tunne oman tehtävän hallitsemisesta.

6.5.2 Tehtävien tärkeys ja kiireellisyys

Viimeisenä tehtävä perustui teoriaosuudessa esitettyyn Nicholls (2001, 104) ajankäytön matriisiin, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan erilaisten tehtävien kiireellisyyttä ja tärkeyttä työn tavoitteiden näkökulmasta. Matriisissa tehtävien arvioidaan neljän sarakkeen kautta.

a-sarakkeen tehtävät ovat tärkeitä ja kiireellisiä

b-sarakkeen tehtävät ovat tärkeitä ja ei-kiireellisiä tehtäviä

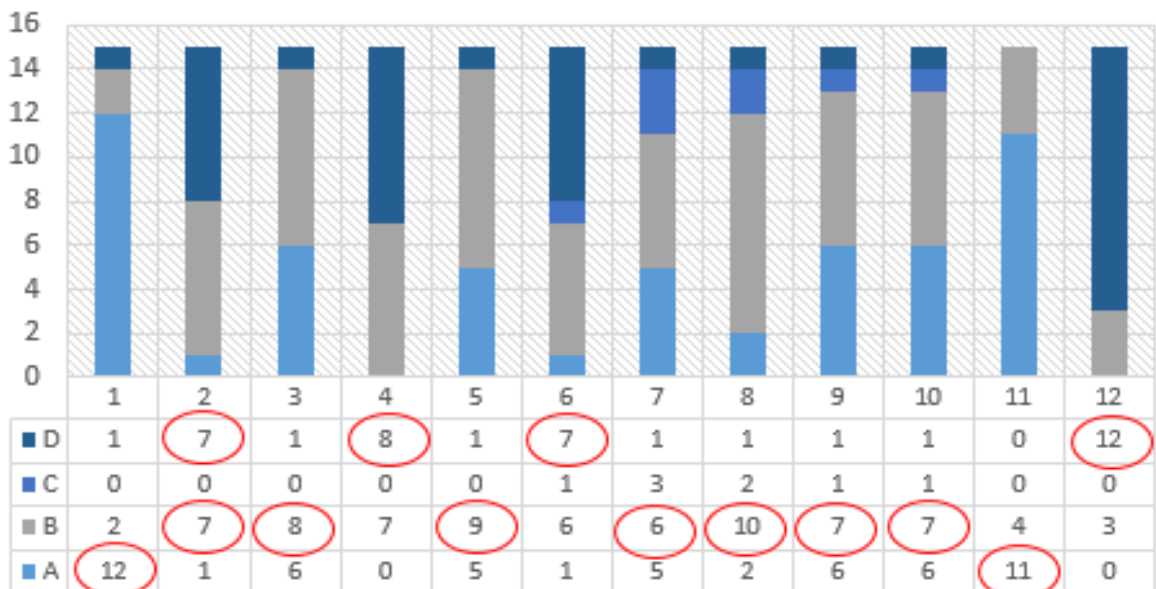
c-sarakkeen tehtävät ovat ei-tärkeitä, mutta vaikuttavat kiireellisiltä

d-sarakkeen tehtävät ovat ei-tärkeitä ja ei-kiireellisiä

Vastaajille esitettiin kaksitoista kappaletta eri lähteistä saapuneita ja tyypillisiä sähköpostitse tulevia tehtäviä arkielämän tilanteissa. Näiden esimerkkiviestien lähettäjiä olivat asiakas, esimies ja eräät tukiyksiköt. Tarkoituksena tässä tehtävässä oli saada esiin henkilöiden yksilölliset tavat nähdä asioiden tärkeys ja kiireellisyys erilaisten tehtävien osalta. Kuvassa 9 voidaan havaita erot annettujen arvioiden osalta. Tuloksista erottuvat yhtenäisten vastausten osalta kysymykset 1, 11 ja 12. Kysymykset 1 ja 11 olivat asiakkaan pyyntöön liittyviä tehtäviä ja niiden luonne nähtiin kaikkien vastaajien osalta tärkeänä. Kiireellisyyden osalta pientä oli

hajontaa. Kysymyksen 12 osalta kyseessä oli esimiehen lähettämä myyntitilasto, jonka osalta kaksitoista vastaajaa valitsi ei-tärkeän ja ei-kiireellisen vaihtoehdon. Muiden tehtävien osalta oli havaittavissa selkeämpää hajontaa siinä, miten eri tavoin yksilöt ajattelevat eteen tulevista tehtävistä. Viikkokatsauksen ilmestyminen tehtävässä kaksi osoittaa tämän hyvin. Kahdeksan vastaajaa koki tehtävän vähintään tärkeäksi ja yksi myös kiireellisenä. Seitsemän vastaajaa puolestaan arvioi tehtävän kuuluvan luokkaan ei-tärkeä ja ei-kiireellinen.

Sähköpostitse tulevien tehtävien priorisointi



Kuva 9. Sähköpostitse tulevien tehtävien tärkeys- ja kiireellisyysjakauma.

Sähköpostitse tulevia tehtäviä koskevassa kyselyssä vastaajia pyydettiin myös kertomaan, miten he käytännössä toimivat tulleen tehtävän osalta. Vaihtoehtoina olivat seuraavat viisi kohtaa.

- 1) Luen viestin ja deletoin
- 2) Vilkaisen viestiä, palaan siihen myöhemmin
- 3) Vilkaisen viestiä, kalenteroin
- 4) Vilkaisen viestiä ja delegoin tehtävän
- 5) Teen tehtävän heti

Kysymyksiin 2, 3 ja 4 sisältyi myös lisäkysymys. Tehtäviin 2 ja 3 vastaajat pyydettiin myös arvioimaan, milloin he tyypillisesti palaavat käsittelemään tämän tyyppistä tehtävää. Kohdan 3 osalta kysyttiin tarkentava kysymyksenä, minne asianomainen delegoi tehtävän.

Vastaajat vastasivat yhtenäisesti tehtävään numero seitsemän, joka oli asiakkaan lähettämä kysely luottokorttitapahtumiin liittyen. Neljatoista vastaajaa kertoi delegoivansa tehtävän eteenpäin tukioorganisaatiolle. Hajonta muiden tehtävien suorittamistavassa oli runsasta ja samalle tehtävälle saattoi tulla vastaukset useasta vaihtoehdosta vastaajasta riippuen. Myös aikataulujen suhteen vastauksissa oli hajontaa. Tämä kävi ilmi lisäkysymyksen kautta, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan arvioitu aikataulu tehtävän loppuun suorittamiselle. Esimerkkinä ajallisesta hajonnasta on tehtävä numero viisi, jossa esimies lähestyy sijoitussuunnitelmiin liittyvällä viestillä. Tehtävässä ei ollut määriteltyä aikarajaa. Useimmat vastaajista kertoi tekevänsä tehtävän viikon kuluessa tai seuraavalla viikolla. Osa teki tehtävän saman päivän aikana ja yksi kertoi tekevänsä tehtävän kuukauden sisällä.

Tutkija halusi myös selvittää, millä tavoin vastaajat varmistuvat siitä, että he muistavat palata hoitamaan saapuneen tehtävän loppuun. Kaikkien vastaajien osalta yksi tai useampi sähköpostitse tullut tehtävä valikoitui heidän toimestaan kenttään: *"vilkaisten viestiä, palaan siihen myöhemmin."* Kahdeksan vastaajaa kertoi hyödyntävänsä pääasiassa Outlookissa olevaa toiminnallisuutta jättää viestit lukemattomaan tilaan. Tullut viesti silmäiltiin aluksi avaamalla viesti ja muuttamalla se takaisin lukemattomaan tilaan. Osa näistä henkilöistä käytti myös Outlookissa olevaa esikatselunäkymää ja arvioi tehtävän luonteen sitä kautta. Yksi vastaajista kertoi hyödyntävänsä myös Outlookissa olevaa tehtäväluetteloa apuna muistamisessa. Pari vastaajaa kertoi lisäksi hyödyntävänsä erilaisia värikoodeja viestien havainnollistamiseksi eri luokkiin. Kolme vastaajista kertoi tukeutuvansa pääasiassa omaan muistiin. Osa kertoi käyttävänsä tukena lisäksi muistilappuja. Eräs vastaajista kertoi tukeutuvansa to do -listaan pöydällä ja sen lisäksi hyödyntävänsä intrasta löytyvää muistilapputoiminnallisuutta.

Viimeisenä pohdittavana oli kuvitteellinen tapaamisen peruutus samalle päivälle. Viesti saapui asiakkaalta sähköpostitse. Vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka he tyypillisesti toimivat vapautuvan ajan suhteen. Valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja kysymyksessä oli esitetty neljä ja lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus antaa vapaamuotoinen vastaus, mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei löydy. Kolmesta vastaajaa kertoi keskittyvänsä tekemään to do –listalla olevia tehtäviä ja loput kaksi ryhtyi siirtämään kalenterissa jo olevia tehtäviä tehtäväksi tähän hetkeen.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa tarkasteltiin ajankäytön hallinnan yhteyttä kiirekokemukseen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin

- *Miten ajankäytön suunnitelmallisuus vaikuttaa koettuun kiireeseen ja työhyvinvointiin?*

Tutkimus jakaantui teemojen osalta kolmeen teemaan, joissa käsiteltiin kiirekokemuksen syntymiseen, työhyvinvointiin ja ajankäytön hallintaan liittyviä teoreettisia näkökulmia. Näiden kolmen teeman mukaisesti tutkija laati teemahaastatteluihin kuhunkin teemaan kysymykset, joilla haettiin vastauksia työssä asetettuun tutkimuskysymykseen.

7.1 Tutkimuksen teoria ja keskeiset havainnot

Muuttuva työympäristö ja tehostamiseen liittyvät vaatimukset koskevat laajasti eri toimialoilla työskenteleviä ihmisiä. Tämä kävi ilmi tutkimuksen teoriaosuudessa, jossa esimerkiksi Vartia et al. (2012, 12, 19) toteavat joka toisen työntekijän joutuvan työskentelemään kiireisten aikataulujen kanssa. Järnefelt (2002a, 24-52) viittaa tutkimuksessaan organisaatioiden lisääntyneiden tehokkuuspyrkimysten olevan yhtenä osatekijänä kiireisyiden taustalla. Tässä muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yksilöiltä tietojen ja taitojen jatkuvaa kehittämistä sekä omien toimintatapojen analyttistä tarkastelua. Työskentelytavat, jotka aiemmin ovat voineet vaikuttaa tehokkailta, saattavat kaivata tarkastelua muuttuneen työn vuoksi. Tietotyöläisen arkeen kuuluu jatkuva uuden osaamisen oppiminen. Tällöin oman työn suunnitelmallisuus korostuu, jotta uusien asioiden oppimiselle jää mahdollisuuksia (Ojala & Ahonen 2005, 58-59). Riittävä ammattiosaaminen ja suunnitelmallinen työskentelytapa mahdollistavat työn tekemisen siten, että henkilö kokee työn vaativaksi, mutta hallittavaksi. Työn ollessa työntekijän hallinnassa johtaa tämä teorian pohjalta vähäisempään työn kuormittavuuteen (Claessens et al. 2004, 947). Työntekijällä itsellään oleva mahdollisuus käyttää osaamistaan ja kyky tehdä päätöksiä työn suorittamisen osalta johtaa työn kuormituksen vähentymiseen (Karasek 1979, 303).

Tutkimuksen ensimmäisen teeman osalta tarkasteltiin kohdeyrityksen henkilöstön kiireeseen liittyviä kokemuksia ja kiireen esiintymistä työpaikalla. Tutkimuksen taustalla käytetty teoria vahvisti tutkimusaiheen olevan yksilöllinen ja moniulotteinen. Oinas, Anttila & Nätti (2008, 102) toivat raportissaan esiin kiireen yksilöllisen luonteen. Kiireen tunne on subjektiivista ja henkilöt kokevat sen eri tavoin. Kiireen taustalta löytyy useita yksilöllisiä syitä ja käyttäytymismalleihin liittyviä seikkoja. Yksilölliset käyttäytymiseen liittyvät taipumukset aloittaa työtehtävät lähellä määräaikaa, henkilön temperamenttien luonteenpiirteiden muovaamat tavat toimia omalla tavalla työtehtävissä ja yksilöllisesti poikkeavat aikakäsitykset korostavat kiireen yksilöllisiä piirteitä (Claessens et al. 2004, 124; Pulkki-Råback 2012, 45; Zimbardo & Boyd 1999, 1271)

Tutkimuksen tuloksena saatiin vahvistus, että kiire oli tuttu asia kaikille ja siihen liittyviä tuntemuksia koettiin teorian mukaisesti yksilöllisesti. Kysyttäessä kiireen esiintymisestä haastateltavat vahvistivat kiireeseen liittyviä yksilöllisiä näkökulmia. Osalle tutkittavista kiire oli jokapäiväistä ja toisille sitä esiintyi harvemmin. Kiireen taustalla oleviksi syiksi nousi monen vastaajan mielestä yllättävät ja ennalta-arvaamattomat tehtävät. Tällaisia olivat esimerkiksi saapuvat puhelut ja sähköpostiviestit, jotka myös monesti keskeyttivät meneillään olevan työtehtävän.

Tyypillisiä ulkoisten keskeytysten syitä ovat puhelut, asiakkailta ja työtovereilta tulevat kyselyt sekä sähköpostit (Järnefelt 2002a 38; Mark et al. 2005, 322). Teorian mukaisesti myös tutkimusorganisaatiosta nousivat puhelut, sähköpostiviestit ja kollegoiden kyselyt syiksi keskeytyksille. Keskeytysten syyt olivat henkilöiden mielestä pitkälti omissa käsissä ja niihin oli mahdollisuus itse vaikuttaa. Keskeytyksiä pidettiin valtaosin negatiivisina ja useat vastaajista olivat jo ryhtyneet aktiivisesti reagoimaan niiden vähentämiseksi. Toisen tehtävän ollessa kesken, saattoi vastaaja antaa puhelun mennä suoraan asiakaspalveluun. Sähköpostien osalta keskeyttämisen vaikutusta oli ryhdytty rajoittamaan laittamalla viestin saapumisesta ilmoittava ilmoitustoiminto pois päältä tai sähköpostia oli ryhdytty lukemaan harvemmin. Tutkija jäi pohtimaan sähköpostin roolia, sillä muutama haastateltavista kertoi sen olevan iso keskeytysten aiheuttaja. Tutkija löysi viitteen siitä, että kiirekokemusten yleisyys ja sähköpostien kokeminen työn keskeyttäjänä korreloivat keskenään. Päivittäisiä kiirekokemuksia tunteneista

pankkiireista neljä kuudesta kertoi juuri sähköpostin olevan merkittävä keskeyttäjä. Harvemmin kiirettä tuntevien henkilöiden osalta monilla nousi esiin aktiiviset toimet sähköpostien hallitsemiseksi tai ainakin tietoisuus sähköpostin keskeytyksistä ja mahdollisuus välttää niitä. Havaintojen pohjalta sähköpostien keskeyttävä luonne on hyvä tunnistaa ja pohtia toimintatavan muutosta sen lukemisen suhteen.

Keskeytykset aiheuttavat virheitä työssä, pidentävät alkuperäisen tehtävän työhön kuluvaa aikaa ja aiheuttavat osaltaan kiiretunteita (Bailey & Konstan 2006, 701-702). Haastateltavat henkilöt työskentelivät kahta lukuun ottamatta avonaisessa konttorissa. Keskeytykset koettiin pääosin häiritsevinä tutkimusorganisaatiossa, joka lisää pohdinnalle annettavaa arvoa. Avokonttoriympäristölle on tyypillistä, että keskeytyksiin suhtaudutaan neutraalisti, ikään kuin ne kuuluisivat osaksi työympäristöön (Dabbish et al. 2011, 3128-3130). Tämä voi aiheuttaa tilanteen, jossa keskeytykset ikään kuin kuuluvat arkeen ja niiden haitallista merkitystä työtehtävien suorittamisen osalta ei riittävästi tunneta. Keskeytykset lisäävät yksilön tiedonkäsittelyyn kuluvaa aikaa ja hankaloittaa työn tekemistä aiheuttaen myös työhyvinvointiin liittyviä haasteita (Levanto 2009, 154). Ulkoisia keskeytyksiä aiheuttavien tekijöiden vähentämiseksi organisaatiossa voitaisiin miettiä yhteisiä pelisääntöjä, joilla pyrittäisiin esimerkiksi rauhoittamaan tietty aika työpäivästä tai miettimään ratkaisuja keskeytysten vähentämiseksi. Yksilöiden tulisi pohtia omien keskeytystensä lisäksi myös sitä, miten he omalla toiminnallaan voivat vähentää keskeytysten aiheuttamista muille.

Tutkimuksen toisen teeman kautta tarkasteltiin kiireen aiheuttamaa psyykkistä kuormittavuutta. Kuormittumisen oireet tulivat tutkimuksessa esiin, kuten teoriassa. Kiire vaikuttaa henkilöihin ja heidän kokemaan työhyvinvointiin kiireen aiheuttamien seurausten kautta. Hajamielisyys, ärtyneisyys, stressaantunut tunne ja hallinnan tunteen katoaminen ovat seurausta kiireen aiheuttamista seurauksista. (Leppänen 2011, 189). Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat kiireen aiheuttavan heille ärtymistä, hermostuneisuutta ja kireyden tunteita. Riittämättömyyden tunteet lisääntyivät ja itsevarmuus tuntui häviävän kiiretilanteen keskellä. Lisäksi koettiin vaikeutta rentoutua töistä sekä väsymistä.

Case-yritykseen tehdyssä tutkimuksessa vahvistui teoriassa havaitut seikat siitä, että kiirekokemusten esiintyminen ja niiden vaikutukset henkilöiden kokemiin kuormitustunteisiin ovat yksilöllisiä. Osa haastatelluista koki kiireen ahdistavana tunteena, joka vähentää työn viihtyvyyttä ja siihen suhtaudutaan ikään kuin annettuna tekijänä. Osa kertoi pyrkivänsä hallitsemaan kiireen tunnetta delegoimalla ja priorisoimalla tehtäviä sekä käyttämällä aktiivisesti erilaisia keinoja kiireen pitämiseksi hallinnassa. Oman ammattitaidon kehittämisellä todettiin lisäksi olevan positiivinen vaikutus kiireen hallinnassa.

Kiirettä pidettiin kuitenkin myös jossain määrin positiivisena asiana. Tutkimuksessa saatu tulos vahvistaa kiireen positiivista puolta, jonka kautta kiire voidaan nähdä myös työn voimavarana. Työn tekeminen koettiin mielekkäänä, kun tehtävää oli sopivasti. Sopivasti kuormittava työtehtävä koetaan mielekkäänä ja haastavana ja se edistää näin yksilön työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2015). Tutkimuksen tulokset vahvistavat sen, että liialliseksi koettu kiire aiheuttaa yksilöille erilaisia negatiivisia tuntemuksia ja on positiivinen asia sopivassa määrin esiintyessään. Liian suuri työn määrä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan aiheuttaa yksilölle stressikokemuksia ja kiireen haitallisuus tulee tällä tavoin esiin (Virolainen 2012, 31-32). Työmäärän kasvaessa ajankäytön valintojen merkitys kasvaa. Olennaista on hyödyntää aika tavoitteiden kannalta merkittävien tehtävien tekemiseen ja aikatauluttaa nämä tehtävät todellisen kiireellisyytensä mukaisesti. Tehokas ajankäytön hallinta edellyttääkin tehtävien luokittelemista kiireellisyyden ja tärkeyden osalta (Nicholls 2001, 104).

Tutkimuksen ajankäytön hallintaan liittyvässä viimeisessä teemassa tavoitteena oli saada haastateltavilta kuva niistä keinoista ja apuvälineistä, joita he hyödyntävät ajankäytön hallintaan liittyen. Ajanhallintaan liittyvä opettelu on teorian pohjalta hyödyllistä. Yksilön harjoittama omien tehtävien priorisointi, tavoitteiden asettaminen ja päätöksenteko työtehtävien suorittamisjärjestyksestä sekä keskeytysten hallinta ovat keinoja parantaa ajanhallinnan tunnetta ja tämän kautta vähentää henkistä kuormitusta. Omaan työhön liittyvää autonomian hyödyntäminen ja työn suunnitelmallisuus johtavat parempaan työtyytyväisyyteen ja suoritustasoon. (Macan 1994, 331; Claessens et al. 2004, 938, 947; Häfner & Stock 2010, 431)

Menestyvän yksilön on löydettävä kiireellisten ja tärkeiden työtehtävien väliltä juuri sillä hetkellä merkityksellisimmät tehtävät (Hakanen et al. 2009, 35-37). Tutkijalle välittyi tulosten valossa kuva, että monella vastaajalla oman ajankäytön hallinta ja siihen liittyvä suunnitelmallisuus oli ikään kuin murrosvaiheessa. Useat kertoivat miettineensä kalenteroinnin merkitystä nykyisessä työtilanteessa ja pyrkineensä parantamaan sen käyttöä työtehtävien suunnitelmallisuuden kehittämiseksi.

Oman työn suunnitelmallisuus ja oman tekemisen johtaminen ovat keinoja saavuttaa tavoitteita ja onnistuneiden tavoitteiden kautta työn tekeminen on mielekästä. Suunnitteleamalla työtehtävät ja pitämällä to do –listoja tehtävät sujuvat paremmin. (Heyney 2001, 201-202) Ajanhallintaan liittyvissä keinoissa oli vastaajissa eroja. Osa kertoi suunnittelevansa liki main kaikki tehtävät kalenterin kautta ja osa käytti kalenteria ainoastaan asiakastapaamisiin liittyvissä tehtävissä. Muille tehtäville jätettiin kalenteriin vapaita aikoja puskuriksi ja joillakin haastateltavista oli käytössään useita tapoja muistamisen tukena.

Tutkija nostaa esiin lukuisat erilaiset keinot ja välineet käsitellä kesken jätettäviä tehtäviä. Sähköpostitse tulevia tehtäviä käsitelleessä tehtävässä kysyttiin lisäkysymyksenä, miten henkilö muistaa palata myöhemmin kesken jättämäänsä tehtävään. Haastateltavat kertoivat useista erilaisista välineistä, joita he käyttävät pyrkiessään muistamaan tehtävän. Outlookin avaamattomat viestit, muistilaput, käsikalenteri, värikoodeille sävytetyt viestit ja muut to do –listat tulivat vastauksissa esille. To do –listat nousivat esiin myös asiakkaan peruuttaessa ajan kuvitteellisessa sähköpostissa. Kolmetoista pankkiiria kertoi ryhtyvänsä työstämään to do –listaansa näissä tapauksissa. Kaksi lähti siirtämään jo kalenteroituja tehtäviä vapautuneeseen aikaan. Tutkijalle jäi vahva tunne siitä, että erilaisia to do –listoja on monilla käytössä. Tämä tulos antaa tutkijalle viitteen siitä, että oman työtehtävän hallintaa pyritään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti jäsentämään erilaisten tehtävälisterien kautta.

Tutkijalle muodostui tulosten perusteella käsitys, että tehtävien hallinta ja suunnitelmallisuus oli sitä haastavampaa, mitä useampaa apuvälinettä ja toimintatapaa haastateltava käytti. Monien erilaisten keinojen sijaan voisi olla hyvä pohtia siirtymistä vähäisempään määrään tehtävien muistamista tukevia välineitä.

Useassa eri paikassa olevat muistiinpanot ja tehtävälistat aiheuttavat muistamiseen liittyvää kuormitusta. Tutkimuksessa saatiin vahva viite siitä, että haitallisen kiireen määrä oli vähäisempi, kun haastateltava käytti systemaattisesti valitsemaansa apuvälinettä, eikä tehtäviä jäänyt oman muistin varaan. Merkityksellistä on se, että haastateltava valitsee yhden apuvälineen ja hyödyntää sitä järjestelmällisesti tehtäviensä hoidossa. Yhtenä onnistuneena toimintamallina esitettiin tapaa, jossa haastateltava siirsi lähes kaikki tehtävät kalenteriin ja piti sähköpostissaan vain kyseisenä päivänä hoidettavia tehtäviä. Näin haastateltava koki hallinnan tunnetta ja pystyi luottamaan siihen, että tehtävät asiat nousevat kalenterista esille, kun niiden aika on. Tämä tukee ajatusta siitä, että monien keinojen sijaan kannattaisi pyrkiä lukumääräisesti vähäisempään määrään ja pyrkiä niiden osalta systemaattisuuteen. Organisaatiossa voisi olla hyödyllistä jakaa tietoa erilaisten keinojen hyödyntämisestä ja tukea tällä tavoin työn suunnitelmallista tekemistä.

Moni haastatelluista kertoi jättävänsä kalenteriin tyhjää tilaa to do -listojen ja ennalta-arvaamattomien tehtävien tekemistä varten. Tyhjän tilan jättämistä perusteltiin sillä, että kalenteri säilyy joustavana ja henkilö ehtii tehdä tehtävälistojen mukaisia töitä. Vapaiden aikojen jättäminen kalenteriin puskuroimaan tulevia tehtäviä voi olla hyvä keino, mutta niiden hyödyntäminen tarkoitukseensa vaatii tekijältään muistamista ja itsekontrollia. Tutkija kannustaa pohtimaan vapaiden aikojen ja muistia tukevien keinojen vaihtoehdoksi systemaattista tehtävien kalenterointia sähköiseen kalenteriin. Tehtävän suunnitellun toteutuksen voi tällöin siirtää, mikäli kiireisempi ja tärkeämpi tehtävä ilmaantuu.

Tutkija jättää organisaatiolle ja henkilöstölle myös pohdittavaksi erilaisten työtehtävien kiireellisyyteen ja tärkeyteen liittyvät näkemykset. Millä tavoin eri tehtäviin liittyvät odotukset saataisiin vastaamaan yhteisiä käsityksiä. Tähän liittyvä haasteellisuus tuli hyvin esiin sähköpostitse tulevien tehtäviä käsitelleessä kyselyssä. Yksilöiden poikkeavat aika- ja tärkeys-käsitykset saattavat aiheuttaa turhia kyselyitä ja keskeytyksiä, kun asioiden etenemistä kysytään esimerkiksi esimiehen toimesta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että teoriassa osoitetulla ajankäytön suunnitelmallisella toteuttamisella voidaan vaikuttaa kiireen tuntemukseen. Ajankäytön suunnitelmallisuuden lisääminen pitkällä ja lyhyellä aikavälillä sekä omien toimintamallien kriittinen tarkastelu ovat keskeisiä tekijöitä, joiden avulla voidaan vähentää työn kuormittavuutta, parantaa tunnetta työtehtävien hallinnasta ja lisätä työtyytyväisyyttä.

7.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista perehtyä yksilöllisiin eroihin työtehtävien pidemmän aikavälin työn suunnittelussa. Miten henkilöt rakentavat itselleen esimerkiksi vuoden aikana toteutettavat osatavoitteet välttääkseen vuoden loppuun ajoittuvaa kiirettä. Myös erilaisten tehtävien taustalla olevat kiireellisyyteen ja tärkeyteen liittyvät yksilölliset valintaprosessit olisi mielenkiintoista selvittää. Näkemuserojen tarkempi selvittäminen koskien erilaisten tehtävien kiireellisyyteen ja tärkeyteen liittyen voisivat tarjota mielenkiintoisia ja hyödyllisiä keinoja organisaatioiden käyttöön.

8 Yhteenveto

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää tutkittavan organisaation henkilöstön kiirekokemuksia ja niiden vaikutusta työssä koettuun henkiseen kuormitukseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten ajankäytön suunnitelmallisuudella voidaan vaikuttaa työssä koettuun kuormittavuuteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui pääosin Karasekin (1979) työnkuormitusmalliin. Tärkeinä teoreettisina viitekehyksinä toimivat myös Macan (1994) ja Claessens et al (2004), joiden tutkimusten kautta Karasekin malliin lisättiin yksilön ajanhallinnan käyttäytymiseen ja suunnitelmallisuuteen liittyvät ulottuvuudet. Työn empirian tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Aineiston keräysmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, sillä tutkijan tavoitteena oli saada selityksiä tarjoavaa ja yksilöllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena oli saada kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa aiheesta, eikä tutkimustuloksen yleistettävyyttä ollut tavoitteena.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta ajankäytön hallinnan, kiireen ja työhön liittyvän kuormituksen muodostavan vahvasti subjektiivisen ja moniulotteisen kokonaisuuden. Tutkitussa organisaatiossa työskennellään monien muiden yritysten tavoin kiireisessä työympäristössä. Kiirekokemukset osoittautuivat yksilöllisiksi ja niiden osalta henkilöstön osalta oli paljon eroavaisuuksia. Osalle kiire näyttäytyi päivittäin ja osalle se oli harvemmin esiintyvä tekijä. Organisaation henkilöstöllä oli käytössään monia erilaisia keinoja pyrkiessään hallitsemaan kiirettä. Ajankäytön hallinnan opettelu oli monella jo ainakin ajatusvaiheessa ja osan kohdalla jo hallinnassa. Tutkimuksessa voitiin todeta positiivinen yhteys työhön liittyvän suunnitelmallisuuden ja kiirekokemusten välillä. Kiirettä koetaan vähemmän, kun työtä tehdään suunnitelmallisesti. Työn suunnitelmallinen toteuttaminen yhdessä työhön liittyvän autonomian kanssa johtaa vähäisempään kiirekokemukseen ja yksilön ajanhallinnan tunne paranee. Tämä puolestaan johtaa positiivisesti työn henkiseen kuormitukseen. Tutkimuksessa tuli esiin selvä viittaus siihen, että henkilöiden panostaessa oman työskentelytyylin kehittämiseen, työtehtävien suunnitelmalliseen toteuttamiseen, töiden priorisointiin ja keskeytysten hallintaan vie oma toiminta työhyvinvointia parempaan suuntaan ja työ tuntuu vaativalta, mutta hallitulta.

Lähdeluettelo

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 (4. painos). Tampere: Vastapaino.

Artemis, C. & Lynda, T. 2011. The mediating effects of time structure on the relationships between time management behaviour, job satisfaction, and psychological well-being. *Australia Journal of Psychology*, 63, pp. 187-189.

Bailey, B. & Konstan, J. 2006. On the need of attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. *Computers in Human Behavior*, vol. 22, pp. 685-708.

Bond, M. & Feather, N. 1988. Some Correlates of Structure and Purpose in the Use of Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 55, 2, 321-329.

Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C. & Roe, R. 2004. Planning behavior and perceived control of the time at work. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 25, pp. 937-950.

Claessens, B. 2004. Perceived Control of Time: Time Management and Personal Effectiveness at Work. Dissertation. Eindhoven: University of Eindhoven.

Dabbish, L., Mark, G. & Gonzáles, V. 2011. Why do i keep interrupting myself?: Environment, Habit and Self-interruption. *CHI*, pp. 3127-3130.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eurofound 2012. Fifth European Working Conditions Survey [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2015]. Saatavilla

http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1182en.pdf

Eurofound 2015. Financial Services Sector: Working Conditions and Job Quality [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2015]. Saatavilla

http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1384en32.pdf

Gevers, J., Rutte, C. & Van Eerde, W. 2006. Meeting Deadlines in Work Groups: Implicit and Explicit Mechanisms. *Applied Psychology: An International Review*, 55, 1, pp. 52-72.

Gonzales, V. & Mark, G. 2004. "Constant, Constant, Multi-tasking Craziness": Managing Multiple Working Spheres". *CHI*, vol. 6, 1, pp. 113-120.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. *Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC (6.painos)*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heaney, L. 2001. A question of management: conflict, pressure and time. *International Journal of Educational Management*, vol. 15, 4, pp. 197 – 203.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu. 5.painos*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

Häfner, A. & Stock, A. 2010. Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *The Journal of Psychology*, vol. 144, 5, pp. 429-447.

Jett, Q., George, J. 2003. Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 494–507.

Järnefelt, N. 2002a. Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa Järnefelt, N. & Lehto, A-M. *Työhulluja vai hulluja töitä?* Helsinki:Tilastokeskus. pp.17-56.

Järnefelt, N. 2002b. Kiireen hallinta työn muutoksessa. Teoksessa Järnefelt, N. & Lehto, A-M. *Työhulluja vai hulluja töitä?* Helsinki:Tilastokeskus. pp.57-97.

Kalliomäki-Levanto, T. 2009. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 285–308.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Kinman, G. & Jones, F. 2005. Lay Representations of Workplace Stress: What Do People Really Mean When They Say They Are Stressed? *Work & Stress*, vol. 19, 2, pp.101-120.

Kleiner, S. 2014. Subjective Time Pressure: General or Domain Specific? *Social Science Research*, vol. 47, pp. 108-120.

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

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Helsinki: Tilastokeskus.

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä: Työ, oppiminen ja kiire. Vaasa: Arkmedia.

Macan, T. 1994. Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Implied Psychology*, vol. 79, 3, pp. 381-391.

Manka, M-L & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjänä. *Työpoliittinen Aikauskirja*, 1, pp. 29-41 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2015]. Saatavilla <https://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille [verkkodokumentti]. [Viitattu

15.11.2015]. Saatavilla

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Mark, G., Gudith, D. & Klocke, U. 2008. The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress. CHI, pp. 107-110.

Mark, G., Gonzales, V. & Harris, J. 2005. No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. CHI. PAPERS: Take a Number, Stand in Line (Interruptions & Attention 1) april 2-7, pp. 321-330.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Niemelä, A-L. 2006. Kiire ja työn muutos..Tapaustutkimus kotipalvelutyöstä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto: kasvatustieteen laitos.

Nordea 2015. Keitä olemme [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2015]. Saatavilla <http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/>

Nordea 2015. Etiikka ja rehellisyys [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.1.2016]. Saatavilla <http://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuus-nordeassa/etiikka-ja-rehellisyys/index.html>

Nordea Private Banking 2015 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2015]. Saatavilla <http://www.nordeaprivatebanking.fi/>

Nätti, J. & Anttila, T. & Oinas, T. 2008. Aikapula. Yleisyys, ennustajat, seuraukset ja hallinta palkansaajilla [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.8.2015]. Saatavilla <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105075Loppuraportti.pdf>

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Phillips J. & Reddie, L. 2006. The Decisional style of self-reported Email use in the workplace. Computers in Human Behavior, vol. 23, 2007, pp. 2414-2428.

Pulkki-Råback, L. 2012a. Miksi toiset ovat herkempiä stressille kuin toiset?. Teoksessa Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pulkki-Råback, L. 2012b. Miksi ihmiset kokevat stressin eri tavoin? Teoksessa Toppinen-Tanner, S. & Ahola, K. Kaikkea stressistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rautio, M. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Räisänen, K. 2012. Työstressirokotus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Räisänen, K. & Lestinen, J. 2013. Kyllin hyvä. 5.painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. [Viitattu 18.10.2015]. Saatavilla http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Toivonen, V-M. & Kauppi, T. 1999. Aika muoviluvahana. NPL ja henkilökohtaisen ajan rakenne. Jyväskylä: Gummerus.

Työterveyslaitos 2014. Mitä on työkyky? [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2015. Työkuormituksesta työn iloon – työn psykososiaaliset kuormitustekijät hallintaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2015]. Saatavilla http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/Documents/psykososiaaliset_kuormitustekijat.pdf

Työturvallisuuskeskus 2015. Työhyvinvoinnin portaat –malli [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavilla http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli

Vahtera, J. & Pentti J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Helsinki: Työterveyslaitos.

Van der Doef M. & Maes S. 1998. The job demand-control(-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypotheses, *Psychology & Health*, 13, 5, pp. 909-936.

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

Waris, K. 2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yin, R. 2009. Case Study Research: Design and Methods (4th ed.). Thousand Oaks. CA: Sage.

Zimbardo, P. & Boud, J. 1999. Putting Time in Perspective: A Valid, Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, 6, pp. 1271-1288.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. 2006. Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, vol. 24, 385-394.

Liitteet

Haastattelukysymykset

Taustaa

- Kauan olet työskennellyt pankkiirin tehtävissä (vuosia)?
- Minkälainen on mielestäsi pankkiirin normaali työpäivä?
- Millä tavoin pankkiirin työpäivä on mielestäsi muuttunut urasi aikana?

Kiire / kiirekokemukset

- 1. Miten määrittelisit kiireen?**
- 2. Minkälaiset tekijät työssäsi aiheuttavat sinulle kiireen tunteen?**
- 3. Keskusteluissa nousee usein esille pankkiirin työpäivää kuormittava ”sälä”. Määrittelisitkö, mitä on ”sälä”?**
- 4. Kuinka usein koet kiireen tunnetta työssäsi?**
- 5. Minkälaiset asiat keskeyttävät työsi?**
- 6. Millä tavoin suhtaudut keskeytyksiin?**
- 7. Millä tavoin keskeytyksiä voisi vähentää?**
- 8. Minkälainen rooli sähköpostilla on työtehtäviesi keskeytymisessä?**

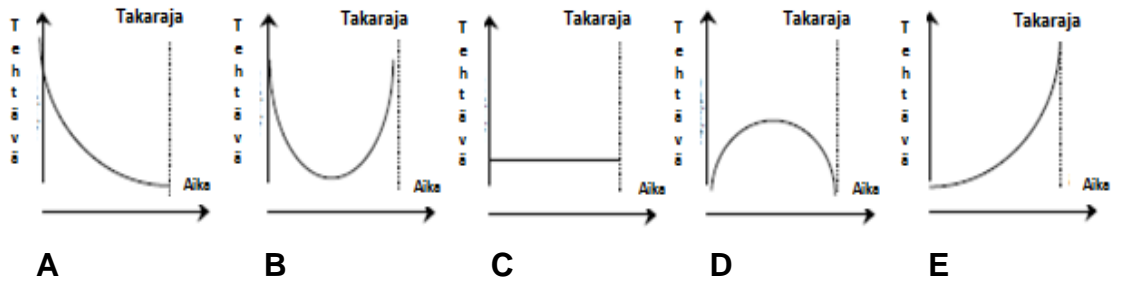
Työhyvinvointi / psyykkiset kuormitustekijät

1. Miten koet kiireen vaikuttavan työhyvinvointiisi?
2. Minkälaisia tunnetiloja kiire sinussa aiheuttaa?
3. Minkälaisia selviytymiskeinoja sinulla on kiiretilanteissa?
4. Minkälaisia asioita pankkiirin tehtävässä pitäisi muuttaa / kehittää, jotta työn kuormitus vähenisi?
5. Millä tavoin palaudut työn kuormittavuudesta?

Ajankäytön hallinta

1. Millä tavoin vaikutat työtehtäviesi ajanhallintaan?
2. Mitä asioita kalenteroit?
3. Mitä asioita et voi kalenteroida?
4. Mikä tekee näiden asioiden kalenteroimisen haastavaksi?
5. Mitä keinoja ja apuvälineitä käytät kiireen hallintaan?
6. Mitä kiireelle, liian tiukoille aikatauluille ja päällekkäisille tehtäville voisi tehdä?
7. Mitä sinun pitäisi tehdä vähemmän, jotta sinulla olisi aikaa tehdä sitä, mitä haluaisit tehdä työssäsi?
8. Millä tavoin suunnittelet työviikkosi?

Minkälaiseksi määrittelisit työskentelytyylisi?



- a) Aloitan tehtävät yleensä heti ja olen valmis ennen määräaikaa.
- b) Aloitan tehtävät yleensä heti ja jatkan ne loppuun juuri ennen määräaikaa.
- c) Työskentelen ja käytän aikaa tasaisesti tehtävän aikana.
- d) En aloita tehtäviä yleensä heti, vaan odotan niiden aloittamisen kanssa. Teen tehtävät valmiiksi selkeästi ennen määräaikaa
- e) Teen tehtävän kokonaisuudessaan juuri ennen määräaikaa.

		Kiireellisyys	
		Korkea	Matala
Tärkeys työn tavoitteiden kannalta	Korkea	A Työsi tavoitteiden kannalta kiireelliset ja tärkeät tehtävät	B Tärkeät – Ei-kiireelliset tehtävät
	Matala	C Ei-tärkeät tehtävät, jotka vaikuttavat kiireellisiltä	D Ei-tärkeät ja ei-kiireelliset tehtävät

Yllä näkyvässä matriisissa tehtävät sijoitetaan tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen. Alla näet erilaisia pankkiirille tulevia tehtäviä. Miten etenet tehtävissä? Täytä vastauksesi alla näkyvään taulukkoon.

Sähköpostitse tulevia tehtäviä	Mihin matriisin osaan A-D	Miten toimit?					Sarakkeen G lisäksymys Kenelle delegoit	Sarakkeiden E ja F lisäksymys Palaat myöhemmin/ Kalenteroit. Milloin palaat / teet
		Luen viestin deletoin	Vilkaisen viestiä, palaan siihen myöhemmin*	Vilkaisen viestiä, kalenteroin*	Vilkaisen viestiä ja delegoin tehtävän*	Teen tehtävän heti		
Esimerkkitehtävä	B			X			Ylihuomenna	
Pyyntö tehdä rahastolunastus								
Viikkokatsaus ilmestyy								
Compliance-viesti: ODD-puute yhden asiakkaan tiedoissa								
Viesti uudesta työsovelluksesta ja sen käyttöön liittyvät ohjeet								
20 asiakkaan kohdalla sisut menneet vanhaksi								
Muutos Slidemasterissa ja ohjeet käyttämiseen								
Luottokortin tilitapahtumiin liittyvä kysely								
Verkkokoulutus ja takarajaksi asetettu 3 viikkoa tästä hetkestä								
PB Sijoitusstrategia ilmestyy								
Tiedottaa uudesta työprosessista ja siihen liittyvä ohjeistus								
Pyyntö kommentoida salkun tilannetta markkinamuutosten vuoksi								
Lähetää myyntitilaston viime kuun osalta								
Saat peruutusilmoituksen tämän päivän tapaamisesta, kuinka toimit	Vastaus							
A) Selaa sähköpostistani mahdollisia muita tehtäviä								
B) Katson kalenterista tälle päivälle siirrettäviä tehtäviä								
C) Keskityn tekemään to do -listallani olevia tehtäviä								
D) Ryhdyn kontaktoimaan muita asiakkaita								
E) Muuta, mitä ? Kirjoita tähän vastaus perään								
Mikäli vastasit yllä yhdessä tai useammassa kohdassa "vilkaisen viestiä ja palaan myöhemmin". Millä tavoin varmistat, että muistat palata asiaan?								