

# ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Case F9 Distribution Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäen kampus

Syksy, 2021

Susanna Saarinen

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä on itsensä johtaminen, mikä on sen merkitys muuttuvassa työympäristössä ja miten parantaa työssä jaksamista sekä työn tekemistä itsensä johtamisen keinoin. Tässä tutkimuksessa työympäristön muutoksen taustalla toimii globaali pandemia (COVID-19), jonka johdosta monet yritykset ovat läpikäyneet suuria muutoksia ja joutuneet muokkaamaan toimintamallejaan.

Opinnäytetyö on muodoltaan tapaustutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin anonyymia verkkokyselyä. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2021. Tutkimuksessa selvitettiin miten työntekijät kokivat itsensä johtamisen taidot sekä muutokset omassa työympäristössään.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työympäristön muutokset olivat osalle suurempia ja osalle pienempiä, mutta vaikutukset näkyivät kaikkien osallistuneiden työssä. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että muutoksen aikana itsensä johtaminen korostui ja toimi jaksamisen sekä työnteon kannalta merkittävässä roolissa.

Tutkimuksesta kertyi kattavasti tietoa kohdeorganisaation koetusta itsensä johtamisesta ja sen kehityskohteista. Tutkimuksen päätteeksi kohdeyritykselle koostettiin kehittämisehdotuksia työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työn tekemisen parantamiseksi.

---

Author	Susanna Saarinen	Year 2021
Subject	Self-Management in a Changing Work Environment	
Supervisors	Mikko Mäntyneva	

---

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out what self-management means, what is the role of self-management in changing work environment and how to improve coping at work with self-management. The main reason for the change in the working environment was the coronavirus (COVID-19) pandemic. Therefore, many companies, like the case organisation, had to change their operating models and go through major changes.

The research used a case study as the methodology and an anonymous survey as a data collection method. The research examined how employees experienced self-management skills and changes in their work environment. The research was conducted in fall 2021.

As a conclusion of this research, the changes in the work environment affected everyone's work. Furthermore, during the change, self-management becomes more important and it play a significant role in coping and working.

The study provided comprehensive information on the target organization perceived self-management and its development possibilities. Development proposals were prepared for the target company to improve the well-being of employees and their performance.

Keywords Self-management, change of work environment, coping at work, well-being at work

Pages 57 pages and appendices 5 pages

## Sisällys

ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ .....	1
1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	4
1.3 Kohdeorganisaatio .....	6
2 ITSENSÄ JOHTAMINEN .....	6
2.1 Itsetuntemus .....	7
2.2 Itsensä johtamisen osaamisalueet.....	11
2.3 Yksilön olemus ja itsetunto .....	14
2.4 Hyvinvointiosaaminen .....	17
2.5 Vuorovaikutusosaaminen .....	18
2.6 Johtamisosaaminen .....	19
2.7 Tehokkuusosaaminen .....	21
3 MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ.....	24
3.1 Itsensä johtaminen muutoksessa .....	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	30
4.2 Tapaustutkimus.....	30
4.3 Tiedonkeruu kyselylomakkeella.....	32
4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta.....	34
4.5 Tutkimuksen etiikka .....	35
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	36
5.1 Työntekijöiden itsensä johtaminen .....	38
5.2 Työympäristön muutos .....	44
5.3 Yhteenveto .....	46
5.4 Tutkimuksen kulku .....	47
5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	48
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
6.1 Kehittämisehdotukset.....	51
6.2 Reflektointi.....	53
Lähteet.....	55

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1. Triadinen näkökulma (Salmimies 2008). .....	9
Kuva 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti 2007) .....	11
Kuva 3. Elämän osaamispuu, (Sydänmaanlakka, 2017) .....	13
Kuva 4. Eisenhowerin matriisi, (Covey, 1989) .....	22
Kuva 5. Muutoskäyrä (Kubler-Ross, 1969) .....	25
Kuva 6. Ongelman määrittelyvaiheet case-tutkimuksessa, (Kananen, 2013).....	32
Kuva 7. Kyselytutkimukseen osallistuneet osastoittain .....	37
Kuva 8. Kyselytutkimuksen kysymys nro 5 .....	39
Kuva 9. Kyselytutkimuksen kysymys nro 2 .....	40
Kuva 10. Kyselytutkimuksen kysymys nro 11 .....	41
Kuva 11. Kyselytutkimuksen kysymys nro 14 .....	41
Kuva 12. Kyselytutkimuksen kysymys nro 15 .....	43
Kuva 13. Kyselytutkimuksen kysymys nro 9 .....	44
Kuva 14. Tutkimusprosessin kulku .....	48
Kuva 15. Kehittämissuositukset.....	53

## **Liitteet**

Liite 1	Kyselytutkimus
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Jatkuva muutos, työelämän hektisyys sekä tehokkuus kuvaavat osuvasti nyky-yhteiskuntaa, samalla kun jaksaminen on yhä useamman työntekijän mielessä. Maailma on kokenut viimeisen vuoden aikana suuria muutoksia Covid19-pandemian pakottaessa ihmiset sopeutumaan uusien toimintamallien mukaiseen yhteiskuntaan. Pandemian myötä psyykkisen kuormittavuuden on todettu lisääntyneen työikäisillä ihmisillä, ja henkisen hyvinvoinnin merkitys on kasvanut entisestään (THL, 2021) . Itsensä johtaminen on noussut entistä tärkeämmäksi elementiksi työn kuormittavuuden ja jaksamisen kannalta. Työympäristön muuttuessa, jokainen joutuu pohtimaan työntekoaan uudella tavalla. (Työterveyslaitos, 2021)

Hyvinvoiva työntekijä on monelle tahtotila, mutta ennen kaikkea voimavara yritykselle. Hyvinvoiva ja tasapainoinen yksilö suoriutuu työstään ylikuormittunutta ja tasapainotonta yksilöä paremmin, joten työntekijän jaksamisesta huolehtiminen on kaikkien etu. Itsensä johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia, ja osana onnistunutta itsensä johtamista, yrityksellä on osaltaan mahdollisuus tarjota tähän tarvittavat työkalut. Tikkala, Kujala ja Parkkinen kuvasivat henkilökunnan merkityksen erittäin osuvasti kirjassaan Ravistajat (2014): *”Jos haluat tietää, miten yritykselläsi meni eilen, katso tilinpäätöstäsi. Jos haluat tietää, miten yritykselläsi menee tänään, katso asiakkaitasi. Jos haluat tietää, miten yritykselläsi menee huomenna, katso työntekijöitäsä”*. (Tikkanen, Kujala, & Parkkinen, 2014)

Hyvä johtaminen lähtee liikkeelle itsestä ja johtaaksesi muita, sinun on ensin johdettava itseäsi. Mitä itsensä johtaminen sitten tarkoittaa? Usein se mielletään hienoksi termiksi ajanhallinnalle sekä oman tekemisen ohjaamiselle, mutta todellisuudessa se on paljon muutakin. Itsensä johtaminen on jatkuvaa muuttumista, oppimista, vastuuta, valintoja, kyseenalaistamista sekä vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Itsensä johtaminen on lisäksi oman itsensä tuntemista sekä kokonaisvaltaista tasapainon ja hyvinvoinnin tavoittelua (Salmimies, 2008, s 21). Onnistuneen itsensä johtamisen päämääränä voidaan pitää itsensä

toteuttamista sekä hyvää elämä, jossa mahdollisimman moni voisi toteuttaa omaa elämänsä visiota (Sydänmaanlakka, 2017, s. 69) Kiinalainen filosofi Lao Tzu kiteytti itsensä tuntemisen tärkeyden: *”He who knows others is wise; he who knows himself is enlightened”* (Ajanko, 2016, s. 147).

Itsensä johtaminen koostuu eri osaamisalueista ja yksilön olemuksesta, joka pitää sisällään synnynäiset piirteet, persoonallisuuden vivahteet, arvot, tavoitteet ja kartutetun tietotaidon. Yksilön olemus ja osaamisalueet muodostavat yhdessä elementit onnistuneelle itsensä johtamiselle. Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle itsensä tuntemisesta, jonka avulla ymmärretään oman olemisen ja tekemisen taustavaikuttimet, motivaation alkulähteet sekä henkilökohtaiset voimavarat. Itsensä johtaminen jatkuu läpi eliniän ja pitää sisällään jatkuvaa kehittymistä omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökohtaiset tavoitteet määrittelevät mitä kohden halutaan kulkea ja mitä sen eteen on tehtävä. Itsensä johtamisen kehittäminen vie askel askeleelta lähemmäksi onnellista elämää. (Sydänmaanlakka, 2017)

Kreikkalainen filosofi Herakleitos totesi sen jo ennen ajanlaskumme alkua: *” Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen”*. Nyky-yhteiskuntaa kuvaakin parhaiten muutos, joka haastaa jokaista yksilöä sopeutumaan jatkuvaan kehitykseen. Muutostilanteissa itsensä johtamisen merkitys korostuu ja taidot joutuvat koetukselle, sillä tällöin tutut ja turvalliset tavat eivät enää päde ja on aika aloittaa uuden oppiminen (Rytkönen, 2019). Asioiden muuttuessa, työntekijöiden tulisi olla hereillä opettelemaan uutta ja kehittymään muutoksen edetessä. Työhyvinvoinnin kannalta ja työuupumuksien lisääntyessä, on merkityksellistä ymmärtää, kokeeko yksilö hallitsevansa oman työnsä vaatimuksia sekä oman osaamisensa kehittämistä. Nykypäivänä itsensä johtaminen on osana yritysten johtamiskulttuuria ja tärkeässä roolissa työntekijöiden menestymiseen työelämässä (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 16–17,36).

Oppiminen ja kehittyminen eivät suinkaan pääty koulusta valmistumiseen tai aikuisiän saavuttamiseen, sillä ihminen oppii ja kehittää tietotaitoaan läpi elämän. Oivallukset ja uuden oppiminen tuottavat iloa ja onnistumisen tunteita, sekä toimivat polttoaineena aivoille, jotka kaipaavat jatkuvaa työntekeä. Yhteiskunnan taukoamaton muutos on tuonut tarpeen pystyä toistuvasti kehittymään pysyäkseen muutoksen vauhdissa. Yhteiskunnan muutoksen myötä itseohjautuvuus korostuu entisestään, eli yksilön kyky toimia

omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjausta. Ihmisen tulee läpi elämän ajan oppia sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja tarvittaessa omaksumaan täysin uusia taitoja. Itseohjautuvuus muutoksessa vaatii taitavaa itsensä johtamista, jotta tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa ja uuden oppiminen pysyy tarvittavan kehityksessä mukana. Itsensä johtaminen vaatii todellista itsetuntemusta, sekä ymmärrystä toiminnan ja valintojen taustavaikuttimista. Itsetuntemuksella saavutetaan laajempi ymmärrys omasta tekemisestä, motiivit toiminnan takana sekä luottamus omaan kykyihin tehdä ja toimia. Ymmärtämällä omat vahvuudet sekä heikkoudet, voidaan keskittyä kehittämään niitä ominaisuuksia, joiden avulla saavutetaan parempia lopputuloksia. (Pihlaja, 2018, ss. 225–232)

Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja haasteena on muutoksen jatkuva kiihtyvyys. Vielä 80 vuotta sitten Suomessa vallitsi maatalousyhteiskunta, jossa yksinkertaista ja pysyvää työtä tehtiin täsmällisesti ennalta määritetyissä paikoissa. Tänä päivänä kehitys ja muutos on pystyttävä kääntämään voitoksi. Teknologia mahdollistaa kehityksen kiihtymisen, ihmisten sekä tiedon globaalien liikkumisen ja kilpailun kovenemisen. Aikaisemmin konttoreihin ja kellokortteihin sidottu työ, pystytään nykypäivänä toteuttamaan ilman paikka- ja aikasidonnaisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 4) ,(UK Commission for Employment and Skills, 2014, s. 13)

Osana työelämän muutosta, globaali maailmantilanne on viimeiset vuodet haastanut organisaatioita kehittymään täysin uudella tavalla. Ennennäkemätön Covid-19 eli koronaviruspandemia on pakottanut yrityksiä harppaamaan useita askelia kehityksessä eteenpäin. Yrityksiltä sekä työntekijöiltä on vaadittu nopeaa muuntautumiskykyä ja uuden omaksumista maailman asettuessa poikkeukselliseen karanteeniin. Työnteko siirtyi kotikonttoreille ja työympäristöt muuttuivat kerta heitolla. Etätyön myötä työskentelytavat kokivat suuren muutoksen, ja on herännyt kysymyksiä fyysisen työympäristön merkityksestä. Pandemia on jättänyt työympäristöjen muutokseen lähtemättömän jälkensä, joka tulee varmasti vaikuttamaan pitkälle tulevaisuuteen. (Mänty, 2021)

Tutkimuksessa lähtökohtana on selvittää lähdekirjallisuutta hyödyntäen: mitä itsensä johtaminen tarkoittaa, miten itsensä johtamisella voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työn tehokkaaseen tekemiseen. Globaalien pandemiatilanteiden vauhdittamana, kohdeyrityksessä on tehty suuria työympäristöllisiä muutoksia. Etätyöstä on tullut uusi



normaali, virtuaalitapaamiset ovat yleistyneet ja sosiaalinen kanssakäyminen on rajoitettu minimiin. Tutkimuksessa on lisäksi tarkoituksena selvittää: miten kohdeyrityksen henkilökunta kokee itsensä johtamisen, työssä jaksamisen, sekä tehokkaan työnteon mahdollisuudet muuttuneessa työympäristössä. Työympäristön muutoksen keskiössä on onnistunut itsensä johtaminen, jolla ylläpidetään jaksamista ja ehkäistään loppuun palamista.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on lähdekirjallisuuden sekä kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten itsensä johtamisen kautta voidaan parantaa kohdeyrityksen työntekijöiden jaksamista, työtyytyväisyyttä sekä tehostaa työn tekemistä muutostilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä itsensä johtaminen koostuu ja miten sitä voidaan parantaa?
- Millainen on itsensä johtamisen merkitys muuttuvassa työympäristössä?
- Miten parantaa jaksamista ja tehostaa työskentelyä itsensä johtamisen keinoin?

Tutkimusraportin johdanto koostuu tutkimuksen aiheen esittelystä, taustoista ja tutkimuksen lähtökohdista, joista tutkimusta lähdetään toteuttamaan. Tutkimuksen johdanto avaa lukijalle tutkittavan aiheen näkökulman sekä varsinaisen syyn tutkimukselle. Johdannon lopuksi esitellään sekä rajataan tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksen avulla haetaan vastauksia.

Tutkimuksen kappaleet 2-3 sisältävät teoreettisen viitekehyksen, jossa esitellään tutkimuksen kannalta merkityksellistä kirjallisuutta sekä tutkimuksen kannalta tärkeitä teorioita. Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee itsensä johtamista kokonaisuutena sekä muuttuvan työympäristön vaikutusta itsensä johtamiseen ja työssä jaksamiseen. Teorian avulla vastataan tutkimuskysymykseen mistä itsensä johtaminen koostuu. Viitekehyksenä teorialle on toiminut asiantuntijoiden kirjallisuus, artikkelit sekä alan aikaisemmat tutkimukset.

Varsinainen tutkimusosa koostuu tutkimuksen- sekä kohdeorganisaation esittelystä, tutkimuksen toteutuksesta, metodeista sekä tutkimustuloksista. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa käytetään määrällisiä sekä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä.

Tutkimuksen päätteeksi käsitellään saavutetut johtopäätökset sekä loppupäätelmät. Johtopäätöksissä kerrataan mitä tutkimuksella on saavutettu ja mitä asioita on opittu tutkimusmatkan aikana. Johtopäätöksissä voidaan todeta mihin tutkimus on meidän johdattanut itsensä johtamisen ja muuttuvan työympäristön ymmärtämisen kannalta. Loppupäätelmissä käydään läpi, miten tavoitteet saavutettiin, ja miten tutkimus vastaa sille asetettuihin kysymyksiin. Loppupäätelmissä pohditaan lisäksi tutkimuksen tuloksia ja sen vaikutuksia kohdeyritykseen nyt ja tulevaisuudessa. Loppupäätelmät sisältävät viimeisenä kehitysehdotuksen kohdeorganisaatiolle siitä, miten itsensä johtamista voidaan kehittää saavutettujen tulosten pohjalta.

Tutkimuksessa itsensä johtamista käsitellään ensisijaisesti työnteon kannalta ja sen käsittely rajautuu työelämän kehittämisen lähtökohtiin. Tutkimuksessa muutoksen käsittely rajautuu muuttuvaan työympäristöön, joka on maailman pandemiatilanteen sekä yrityksen uusien toimintamallien ansiosta muuttunut viimeisen vuoden aikana merkittävästi. Muuttuvalla työympäristöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa fyysistä työympäristöä, työskentelytapoja sekä työskentelyyn käytettäviä järjestelmiä. Avokonttoreista on siirrytty etätyöhön, johtaminen tapahtuu virtuaalisesti, yhteistyötä toteutetaan digitaalisesti ja työntekoa suoritetaan entistä itseohjautuvammin.

Tässä tutkimuksessa käsitellään teoreettisesti itsensä johtamista kokonaisuutena, työympäristön muutosta sekä työssä jaksamista itsensä johtamisen keinoin. Tutkimus keskittyy kohdeorganisaatiossa työntekijöiden itsensä johtamiseen myynnin, transport & after sales, taloushallinnon, tuotemarkkinoinnin sekä muun konttorin väen osastoihin, joita työympäristön muutokset ovat koskettaneet. Tutkimuksessa saavutetut tulokset kattavat kehitysehdotuksen kohdeorganisaation käyttöön, eikä sitä voida suoraan sellaisenaan soveltaa muihin yrityksiin. Tuloksellisempaa työskentelyä tavoitellaan tehokkuuden kannalta, sekä mitataan työntekijöiden työtyytyväisyyden ja jaksamisen näkökulmasta.

### 1.3 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa tutkimuksessa toimii suomalainen IT- ja kodinelektroniikan tukkuyritys F9 Distribution. Yritys on perustettu 2011 ja on täysin kotimainen ja yrittäjävetoinen toimija. Yritys työllistää Suomessa noin 180 työntekijää ja liikevaihto ylittää hieman yli 400 miljoonaan euroon vuodessa. Yritys toimii pääasiallisesti kotimaisilla markkinoilla, mutta sisaryhtiön vaikutuksesta liiketoiminta ylettyy kaikkialle Balttiaan ja Pohjoismaihin. Yrityksen visio on olla ketterä toimija markkinassa, joka erottautuu kilpailijoista edukseen. Yrityksen kulttuuriin kuuluu jatkuva oppiminen, uskallus tarttua haasteisiin sekä kyvykkyys jatkuvaan kehitykseen. Visio ja yrityskulttuuri ohjaavat yrityksen tekemistä vuosi vuodelta menestyksellisesti eteenpäin. (*F9 Distribution Oy, n.d.*)

Globaalin pandemian myötä kohdeorganisaation työympäristö on kokenut suuria muutoksia, aikaisemmin erittäin konttoripainotteinen työnteko on muuntautunut osittain hybridimalliseksi etätöön ja konttorityön yhdistelmäksi, ja tietyissä tapauksissa etätö on ottanut kokonaan vallan. Yrityksen toimintamallit ovat olleen vahvasti sidoksissa sosiaaliseen kanssakäymiseen ja tiiviiseen ryhmätyöskentelyyn eri tiimien kesken. Uusien kansainvälisten suositusten myötä, F9 Distribution on kehittänyt toimintaansa uudella tavalla ja työnteon välineiksi on otettu käyttöön uusia järjestelmiä, toimintamalleja ja työskentely ympäristöjä. (*F9 Distribution Oy, n.d.*)

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, sillä itseään voi oppia johtamaan ja kehittämään läpi elämän. Jokaisella on mahdollisuus opetella johtamaan itseään hallitsemalla omia tunteita, ajatuksia sekä tekoja. Ympäristö muokkaa omalta osaltaan ihmisen tapaa ajatella, tuntea ja toimia. Samanaikaisesti osa taidoista on opittuja ja opittavissa, kun vastaavasti osa taidoista muodostuu synnynnäisten ominaisuuksien kautta. Menneisyys muokkaa vain osan nykyisyydestä ja tulevasta, mutta kyvyt ohjata omaa ajattelua, tunteita ja tahtoa määrittävät miten johdat itseäsi jatkossa. (Salmimies, 2008, ss. 24–25)

Itsensä johtaminen on käsitteenä laaja ja kuten psykoterapeutti Raija Salmimies (2008) kirjassaan *Onnistu itsesi johtamisessa* toteaa: *"Itsensä johtaminen on monenlaista itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista."* (Salmimies, 2008, s. 21)

Työpaikalla itsensä johtaminen tarkoittaa mm. työntekijän kykyä hallita omaa tekemistä, oikeiden asioiden tekemistä ja vastuun ottamista omista päätöksistä (Breevaart, Bakker, & Demerouti, 2014). Lisäksi itsensä johtamisella tarkoitetaan, että työntekijät kykenevät toimimaan työssään itseohjautuvammin, suunnitellummin, motivoitummin sekä tehokkaammin tiedostaessaan itsensä johtamisen keinot (Breevaart et al., 2014).

Itsensä johtaminen on matka omaan itseen, jonka aikana pyritään kulkemaan omien visioiden ja tavoitteiden johdattamana kohti asetettua päämäärää. Olennaista itsensä johtamisessa on hyvän ja tasapainoisen elämän ylläpitäminen, sekä minuuden läpikotainen ymmärtäminen. Oman elämän matkan aikana tulee pohdituksi kolmea eri kysymystä: kuka minä olen, missä minä olen ja minne olen menossa? Löytämällä vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin, voidaan todeta olevansa oikealla itsensä johtamisen polulla.

Johtaaksesi itseäsi, tulee tuntea omat heikkoudet sekä vahvuudet, sekä ymmärtää mikä tekee onnelliseksi ja mitkä aiheuttavat huolta ja harmia. Itsensä johtaminen vaatii itsensä tuntemista ja kaikkia psyykkisen, fyysisen sekä sosiaalisen kunnon osa-alueita.

(Sydänmaanlakka, 2017, s. 16)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka kehittäminen parantaa henkilökohtaista suoritusta ja sitä kautta motivaatiota omaa tekemistä kohtaan (Talvio-Röhr, 2017). Asenne ja motivaatio ovat tärkeitä asioita itsensä johtamisen kannalta, joten lähtökohtana on etsiä omalle tekemiselle tarkoitus. Oman osaamisen kartoitus edesauttaa ymmärtämään omien osaamisalueiden kehittämistä. Tiedostamalla missä olet hyvä mitä sinun tulee parantaa, ymmärrät paremmin itsensä johtamiseen tarvittavat kehityskohteet (Sydänmaanlakka, 2017).

## 2.1 Itsetuntemus

Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle itsensä tuntemisesta, ja itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön omaa ymmärrystä itsestä. Itsetuntemus on tietoisuutta itsestä, omista tunteista sekä tarpeista. Itsensä tuntemiseen sisältyy lisäksi vahva ymmärrys oman käytöksen

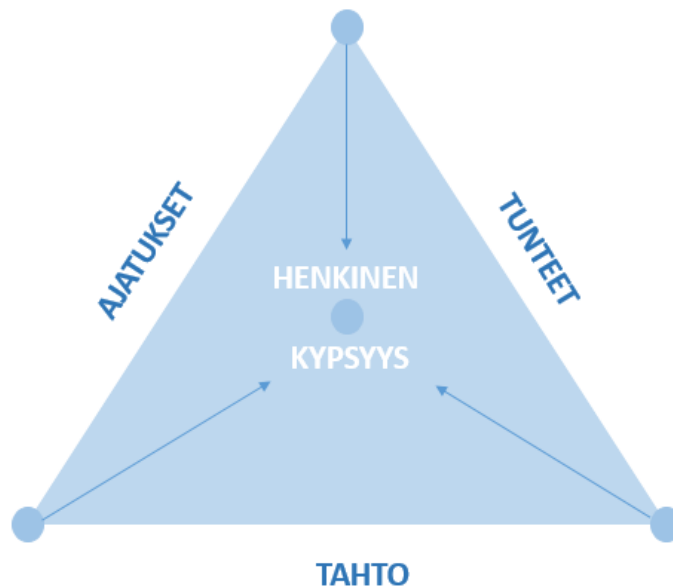
taustavaikuttimista. Olennaista on pystyä tiedostamaan omat toiveet, tavoitteet, vahvuudet, tarpeet, heikkoudet, arvot ja uskomukset. Itsetuntemus on tunteiden, toiminnan ja ajatusten seuraamista sekä kykyä ennakoida tulevaa ja palata menneeseen. Menneisyys vaikuttaa osaltaan itsetuntemukseen ja määrittelee, millaisia olemme nyt, mistä tulemme ja millaisiksi haluamme tulla. Itsetuntemus on isommassa kuvassa maailmankatsomusta ja ymmärrystä siitä, mikä meidän tehtävä on tässä maailmassa. Itsetuntemus on suhde omaan itseen ja samalla siihen miten koemme itsemme. Itsetuntemus on myös suhde ympäröivään maailmaan ja siihen miten koemme itsemme suhteessa muihin. Itsetuntemus on subjektiivista ja se kehittyy jatkuvasti suhteessa itseemme sekä ympäristöön. Itsetuntemus ei ole pysyvä asia, sillä se on opeteltavissa ja kehitettävissä läpi elämän. Voimme itse vaikuttaa siihen, miten koemme ja ymmärrämme asiat. (Ajanko, 2016, ss. 148–149, 153)

Tämä opinnäytetyötutkimus käsittelee itsetuntemukseen liittyvää terminologiaa itsensä johtamisen kulmalta, ja tutkimuksessa tuodaan ilmi useita itsensä tuntemiseen liittyviä elementtejä. Tutkimuksessa itsensä tunteminen sekä itsetuntemus toimivat synonyymeina, ja yksinkertaistettuna tarkoittavat kokonaisvaltaista ymmärrystä omasta itsestä. Itsetuntemus on eräänlainen pohja, jonka päälle on mahdollista rakentaa hyvä itsetunto. Itsetunnolla tarkoitetaan oman arvonsa tunnistamista ja rohkeutta olla oma itsensä. Itsetunto muodostuu itsetuntemuksen avulla ja kehittyy elämän aika suhteessa ympäröiviin ihmisiin. Itsetunto voi vaihdella riippuen elämäntilanteesta ja itsetuntoa voidaan rakentaa aina uudelleen minäkuvan kehityksen myötä. Osana itsetuntoa syntyy itseluottamus, joka tarkoittaa uskoa omaan kykyihin ja rohkeutta saavuttaa tavoitteita. Itseluottamus määrittelee, millaisia mahdollisuuksia näemme itsellemme, ja vaikuttaa osaltaan siihen, miten suoriudumme asetetuista tehtävistä. Itseluottamus on sidoksissa tiettyyn taitoon ja tekemiseen, ja toimiikin tutkimuksessa itsensä johtamisen sidosaineena. Hyvä itseluottamus vahvistaa osaamista ja edistää asetettuja tavoitteita. (Suomen Mielenterveys ry, 2019)

Itsetuntemusta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Salmimiehen mukaan yksi näistä ihmisen olemusta lähestyvistä näkökulmista on triadinen näkökulma (Kuva 2.), joka käsittää ajatukset, tunteet ja tahdon. Tässä näkökulmassa ihminen koetaan ajattelevaksi, tuntevaksi ja tahtovaksi olennoksi, jolloin itsetuntemus voidaan mieltää omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamiseksi. Löytämällä tasapainon näiden kolmen ulottuvuuden

välillä, pystytään asettamaan tavoitteita ja ohjaamaan elämän kulkua. Ilman hallintaa on vaarana ajautua ajelehtimaan ilman päämäärää. (Salmimies, 2008, s. 22)

Kuva 1. Triadinen näkökulma (Salmimies 2008).



Itsetuntemus on tietoisuutta itsestä ja se johtaa tietoisempiin valintoihin. Lisäämällä itsetuntemusta, saavutat vahvemmat kyvyt johtaa itseäsi. Itsensä johtamista on tunnistaa omat toimintatavat, kyvykkyyttä tehdä valintoja ja muokata omaa reagointia sekä tapoja toimia. Itsetuntemuksen lisääminen mahdollistaa monipuolisemman tavan toimia ja mahdollisuuden kehittyä. Itsetuntemukseen liittyy vahvasti ymmärrys siitä, mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti, kuormittavasti ja saavat stressaantumaan. Vastaavasti osa itsetuntemusta on tunnistaa asiat, jotka lisäävät jaksamista, energiaa, tasapainoa sekä hyvinvointia elämään. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen auttaa löytämään henkilökohtaisen tasapainon, joiden avulla pystyt kehittymään paremmaksi versioksi itsestäsi. (Ajanko, 2016, s. 152)

Osana itsetuntemusta ja isommassa kuvassa itsensä johtamista on lähtökohtien ymmärtäminen sekä omien mahdollisuuksien selvittäminen. Lähtökohtien arvioinnissa voidaan käyttää apuna useita analyyseja, joiden pohjalta voidaan sisäistää oman itsensä kannalta tärkeitä elementtejä. Kysymällä itseltä seuraavia kysymyksiä, pystytään kartuttamaan oman tilanteen ymmärrystä:

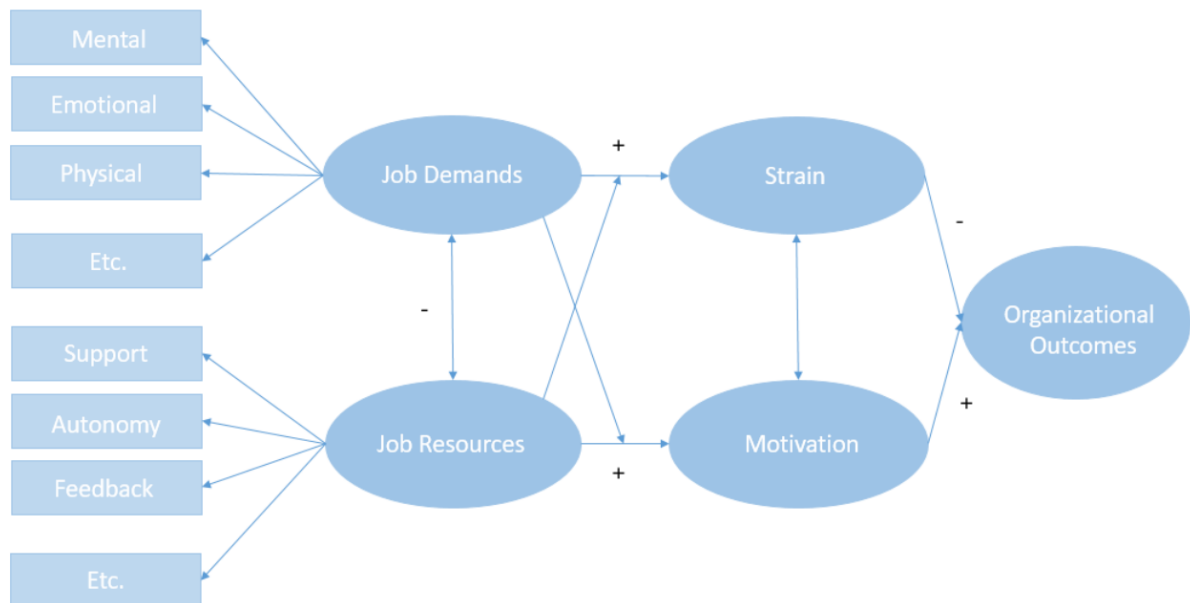
- Mikä saa sinut motivoituneeksi/turhautuneeksi?
- Mitä olet tähän mennessä saanut aikaan/missä olet epäonnistunut?
- Mitkä ovat sinun vahvuutesi/heikkoutesi?
- Mitkä ovat sinun ammatilliset kompetenssi?

Vastaavalla kysymyksiin saadaan selville omia tuntemuksia, jotka ohjailevat jokaisen meidän toimintaa tiedostamatta sekä tietoisesti. Kerätyn tiedon avulla pystytään ymmärtämään mitkä tekijät saavat toimimaan motivoituneemmin ja mitkä vastaavasti vaikuttavat tekemiseen kielteisesti. Lisäksi pystytään käsittelemään suorituskykyä onnistumisien sekä epäonnistumisien kautta. Omien heikkouksien tunnistaminen auttaa niiden käsittelyssä ja parhaimmillaan voittamaan heikkoudet täysin. Vastaavasti vahvuuksien tunnistaminen ohjaa käyttämään niitä varmemmin sekä tietoisemmin. Lopuksi oman kompetenssin eli persoonallisuuden, kanssakäymisen, ammattitaidon, sosiaalisten taitojen sekä johtamistaitojen tarkastelu antaa arvion millä alueilla on erityisesti valmiuksia ja missä riittää kehitettävää. Ymmärtämällä syvällisesti oman lähtötilanteen, on mahdollista valmistautua asettamaan tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa kohti määränpäättämme. (Bischof & Bischof, 2004, ss. 7–16)

### **Voimavarat**

Onnistunut itsensä johtaminen tarvitsee erilaisia voimavaroja, joiden avulla selviytyä arjesta. Itsensä johtamisen voimavaroiksi työpaikalla voidaan luokitella mahdollisuudet vaikuttaa, hyvä johtaminen, kehittyminen, työyhteisön henki, palaute sekä palkitsevuus (Talvio-Röhr, 2017). Itsensä johtamisen lähtökohtana on pystyä tunnistamaan omat voimavarat, niiden hyödyntäminen sekä jatkuva kehittäminen. Työnteon näkökulmasta jokainen työ koostuu kahdenlaisista muuttujista: vaatimuksista sekä voimavaroista (Kuva 2.). Tämä Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutin (2001-2003) työn vaatimusten sekä voimavarojen malli (Job Demands-Resources, JD-R) jakaa työn vaatimukset ja voimavarat erillisiksi tekijöiksi (Bakker & Demerouti, 2007).

Kuva 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Bakker & Demerouti 2007)



Vaatimukset koostuvat esimerkiksi työn kuormittavuudesta, tavoitteista, aikatauluista sekä työn määrästä. Vaatimuksien tasapainoksi tarvitaan aiemmin lueteltuja voimavaroja, joiden avulla suoriutua työstä tehokkaammin. Mallin mukaan vaatimuksien on todettu vaikuttavan negatiivisesti jaksamiseen ja hyvinvointiin, sillä ne lisäävät stressiä ja kokonaisvaltaista kuormitusta. Voimavaroilla on vastaavasti todettu selkeä yhteys henkisen hyvinvoinnin kasvuun henkilökohtaisen motivaation kasvun myötä. Itsensä johtaminen on työelämän voimavarojen ja vaatimusten yhteensovittamista. (Bakker & Demerouti, 2007)

Omien voimavarojen kehittämisen keinoina voidaan pitää mm. itsestä huolehtimista, ajankäytön suunnittelua, oman kehityksen ylläpitämistä, asioiden priorisointia sekä tunneälykkyyttä. Näiden keinojen avulla on mahdollista parantaa omaa suoritusta sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta (Tuominen, 2018).

## 2.2 Itsensä johtamisen osaamisalueet

Itsensä johtamisen ydin on saavuttaa asetettuja tavoitteita. Onnistunut itsensä johtaminen vaatii oman osaamisen jatkuvaa kehittämistä, ja kehittyäkseen, on ensin tunnistettava kaikki itsensä johtamisen kannalta merkitykselliset elementit. Itsensä johtamisen voidaan nähdä



koostuvan erilaisista päällekkäisistä osaamisalueista sekä yksilön olemuksesta, jotka yhdessä muodostavat tarvittavat taidot hyvän elämän rakentamiseen. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 68)

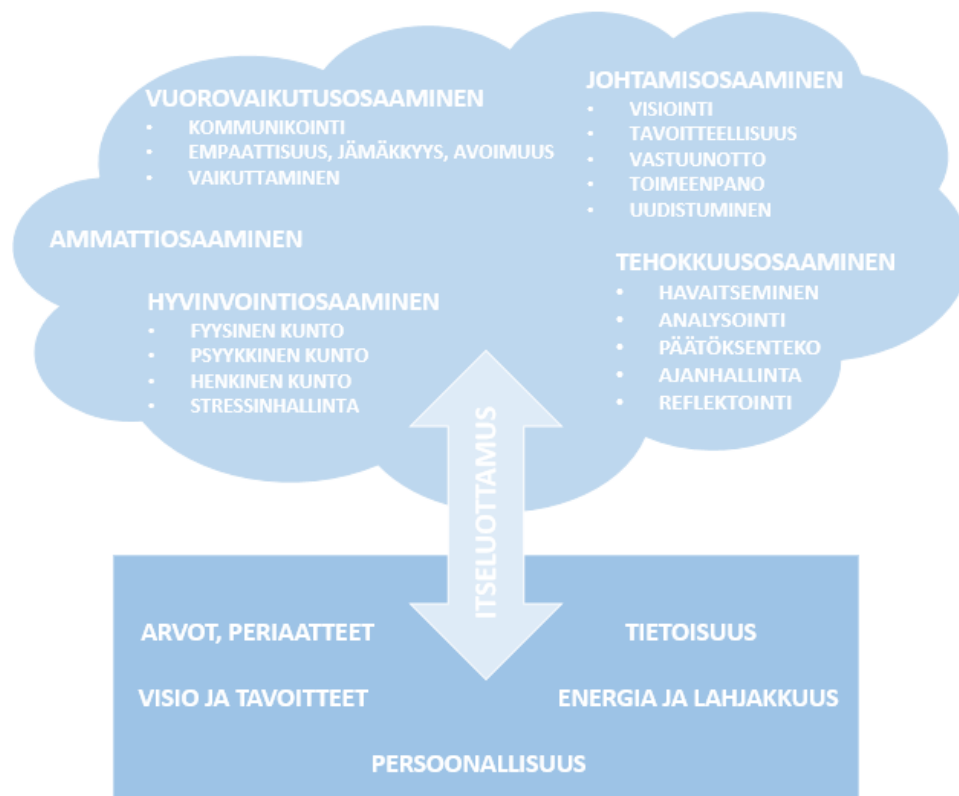
Pentti Sydänmaanlakka kuvaa itsensä johtamisen kokonaisuutta elämän osaamispuuna (Kuva 3), jossa kaikki tarvittavat taidot ja elementit yhdistyvät. Puun rakenne alkaa juuristosta, joka koostuu yksilön olemuksesta eli arvoista, visioista, tavoitteista, persoonallisuudesta, energiasta ja lahjakkuudesta sekä tietoisuudesta. Juuristo ohjaa tehtyjä valintoja, määrittelee tekemisen suunnan, kertoo mistä persoona koostuu, mikä motivoi ja mitkä ovat henkilökohtaiset lahjakkuuden alueet. Osaamispuun lehvistö koostuu eri osaamisen taidoista, jotka on jaettu kuuteen eri itsensä johtamisen osaamisalueeseen. Näitä alueita ovat hyvinvointiosaaminen, ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisaosaaminen sekä tehokkuusosaaminen. Nämä yhdessä muodostavat itsensä johtamisen ideaaliosaamisen. Itsensä johtamisen kuudentena osaamisalueena ja samalla kokonaisuuden sidosaineena on itseluottamus eli usko omaan tekemiseen ja omiin taitoihin. Puun lehvistö kuvastaa osaamista ja vastaa kysymyksiin, *mitä itsensä johtaja tekee ja miten toimia*. Vastaavasti puun juuristo kuvastaa perustaa ja vastaa kysymyksiin, *millainen itsensä johtaja on ja mitä tehdä*, jotta lopputuloksen on hyvä elämä. Itsensä johtaminen sekä kehittäminen vaativat jatkuvaa osaamisalueiden ja juurien kasvattamista. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 69)

Itsensä johtamisen osaamisalueet koostuvat kuudesta eri osa-alueesta, joista itseluottamus toimii runkona muille osaamisen alueille. Itseluottamus on tärkeässä roolissa ja mitä enemmän on uskoa omaan tekemiseen ja luottoa omiin taitoihin, sitä todennäköisemmin myös muut osaamisalueet paranevat. Toinen osaamisalue on hyvinvointiosaaminen, joka koostuu yksilön fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä kunnosta sekä stressinhallinta taidoista. Kolmantena osaamisalueena ammatillinen osaaminen kertoo siitä, miten henkilö on valmis kehittämään ja toteuttamaan itseään sekä suoriutumaan työstään. Kyseinen osaamisalue keskittyy ammattitaitoon ja työpaikalla hankittuun tietotaitoon. Ammattiosaamisen taidot ovat sidoksissa muihin itsensä johtamisen osaamisalueisiin, ja tästä syystä tutkimuksessa ei käsitellä ammatillista osaamista erikseen. Neljäntenä osaamisalueena on vuorovaikutusosaaminen, jonka Sydänmaanlakka itse nostaa yhdeksi tärkeimmistä osaamisen alueista. Yksilön on pystyttävä olemaan empaattinen, avoin, vaikuttaja sekä jämäkkä, sekä pystyttävä kommunikoimaan ympäristön kanssa

monipuolisesti. Itsensä johtaminen ei ole yksinäistä pakertamista, sillä se sisältää myös jatkuvaa vuorovaikutusta. Viidentenä osaamisalueena on johtamisosaaminen, jossa yhdistyy vastuullisuus, tavoitteellisuus, visiointi sekä suunnitelmien toimeenpano ja halu uudistua. Viimeisenä osaamisalueena on tehokkuusosaaminen, jonka tarkoituksena on ylläpitää toiminnan tehokkuutta. Tehokkuusosaaminen koostuu havaitsemisesta, analysoinnista, päätöksenteosta, ajanhallinnasta sekä reflektoinnista. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 87–88)

Kaikelle osaamiselle toimii juuristona yksilön olemus, joka ohjaa kaikkea toimintaa oikeaan suuntaan. Hyvä itsetuntemus sekä omien vahvuuksien ymmärtäminen ovat tärkeässä roolissa itsensä kehittämisessä. Henkilökohtaisten vahvuuksien sekä heikkouksien sisäistäminen mahdollistaa itsensä johtamisen osaamisen kehittämisen. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 89)

Kuva 3. Elämän osaamispuu, (Sydänmaanlakka, 2017)



### 2.3 Yksilön olemus ja itsetunto

Osa ihmisistä toimii suurelta osin vaiston varaisesti samalla kun osa ihmisistä toimii vahvasti omien sääntöjensä mukaan. Valtaosa ihmisistä sijoittuu näiden ääripäiden väliin tiedostaessaan oman itsensä ohjaamassa toimintaansa. Olemalla tietoinen itsestään, on helpompi tehdä valintoja, jotka ovat hyväksi. Mieli koostuu tietoisuudesta sekä tiedostamattomasta. Tietoisuudella tarkoitetaan psyykkisiä toimintoja, joiden avulla olet tietoinen itsestäsi, toiminnastasi sekä olemassaolostasi. Tiedostamattomalla tarkoitetaan toimintaan vaikuttavia tekijöitä kuten tunteet, arvot asenteet, joista et ole toiminnan hetkellä tietoinen. Tietoisuuden harjoittaminen vaikuttaa myös tiedostamattomaan mieleen, sillä molempien toiminta ohjautuu sen pohjalta, miten ajattelet. Harjoittamalla tietoisuutta pystyt kontrolloimaan mitä tietoa otat vastaan ja miten siihen tietoon reagoit. (Salmimies, 2008, ss. 29–30)

Itsensä johtamisen kannalta positiivisena nähdään tietoisuustaidot eli taidot mitä tietoa otat vastaan ja miten siihen reagoit. Tietoisuustaitojen avulla pystytään hyväksymään omat rajoitukset sekä puutteet, ja kasvattamaan luottamusta omaan kykyihin käsitellä tunteita. Tietoisuutta voidaan harjoittaa tulemalla tietoiseksi omista ajatuksista. (Salmimies, 2008, s. 30)

Raija Salmimiehen esittämiä keinoja kasvattaa tietoisuutta ja tiedostamatonta ajattelua:

- Älä arvota – tule tietoiseksi siitä minkälaisen arvon eri tilanteille annat ja mitä ennakkoluuloja sinulla on
- Kehitä kärsivällisyyttä – Asioiden on annettava ajoittain kehittyä, joten elä myös hetkessä
- Opettele vasta-alkajan mielentila – pyri näkemään asiat ilman ennakkoluuloja, kuten näkisit ne ensimmäistä kertaa
- Luota itseesi – Luota omaan intuitioon ja ota vastuu omasta ajattelustasi
- Yritä vähemmän ja ole enemmän – Joskus on tilanteita, joihin ei löydy välittömästi ratkaisua, vaan on parempi kohdata tilanne sellaisenaan
- Hyväksy tosiasiat – Opettele päästämään irti tilanteista, joihin tuhlaat voimavarojasi. (Salmimies, 2008, ss. 30–31)

## Tavoitteet

Kalenterit täyttyvät päivittäin erilaisista tehtävistä ja ympäristön aiheuttamista aktiviteeteista. Huomio keskittyy usein yksittäisiin tehtäviin ja ajoittain epäolennaisiin asioihin kuormittumisen myötä. Jotta työstä pystytään suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti, tulisi tekemiselle asettaa selkeitä tavoitteita. Tavoitteiden asettamisella, voidaan omaa tekemistä ohjata kohti määränpäättä, jolloin toiminta sekä ajattelu pystytään keskittämään juuri haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden avulla on lisäksi mahdollista arvioida omaa suoritusta vertaamalla sitä alkuperäisiin tavoitteisiin, ja näin ymmärtämällä miten hyvin on lopulta onnistuttu. Tavoitteet ovat tulevaisuuteen kohdistettuja odotuksia, jotka eroavat pelkistä aikomuksista ja suunnitelmista siinä, että ne on päätetty toteuttaa. Tavoitteiden avulla pystytään pohtimaan uran kannalta merkittäviä kysymyksiä siitä, mihin halutaan lopulta päästä, miten sinne päästään ja miten nopeasti kaikki tämä toteutuu. Tavoitteet voivat olla henkilökohtaisia tai ympäristön yhteisiä, mutta näitä yhdistää se, että tavoitteita ei koskaan saavuteta yksin. Esimerkiksi ympärillä olevat läheiset, työkaverit sekä esimiehet nivoutuvat työelämän tavoitteisiin tavalla tai toisella. (Bischof & Bischof, 2004, ss. 21–23)

Ihmiselle on tärkeää kokea mielihyvää, ja ennen kaikkea pitkäkestoista mielihyvää, jota on mahdollista saavuttaa merkityksellisyyden sekä tavoitteiden kautta. Päivittäinen tavoitteiden asettaminen sekä edistäminen mahdollistavat merkityksellisyyden tunnetta. Omien tavoitteiden mukaisesti toimiminen on yksi olennainen mielihyvän lähde, joten työelämässäkkin väkisin pakertamisen sijaan tulisi keskittyä tekemään asioita, jotka tuottavat hyvää mieltä. Menestyksen takana on todettu usein olevan erilaisia unelmia, tarkoituksia ja visioita, jotka ovat toimineet inspiraationa asetetuille tavoitteille. (Pihlaja, 2018, s. 40)

Tavoitteiden asettamisessa yksi tärkeä tekijä on ymmärtää, että tavoitteita voi asettaa vain itselleen. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa olevia ja sellaisia, joihin voi omalla toiminnalla vaikuttaa. Tavoitteet, jotka kohdistuvat yhteiskunnallisiin epäkohtiin tai ovat suoraan riippuvaisia muista ihmisistä, voivat osoittautua hankaliksi toteuttaa. Loppujen lopuksi lähes kaikkeen on halutessaan mahdollista vaikuttaa ainakin jollain tasolla, joten on tärkeää asettaa tavoitteet oikealla tavalla tai tarvittaessa muokata tavoitteita realistisempaan suuntaan. (Pihlaja, 2018, ss. 50–52)

## **Itsetunto ja itseluottamus**

Itsetunto on persoonallisuuden piirre ja hyvä itsetunto on tunnetta onnistumisista, omiin taitoihin luottamista, oman itsensä tärkeäksi kokemista sekä samalla rajallisuuden ja heikkouksien hyväksymistä. Itsetunto ei ole pysyvä tai synnynnäisesti peritty ominaisuus, sillä se on muuttuva kokemus omasta itsestä. Itsetuntoa rakennetaan lapsuudesta lähtien vuorovaikutuksessa läheisten ihmisten kanssa, ja kehitetään elämän eri vaiheissa. Itsetunto sekä itsetunnon puute vaikuttavat yksilön tapaan toimia. Tekeminen ja kokeminen ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin onnistumiset voivat vahvistaa koettua itsetuntoa, omia kykyjä sekä mahdollisuuksia. Vastavuoroisesti epäonnistumiset voivat heikentää itsetuntoa ja kasvattaa rajallisuuden tunnetta. Toisin sanottuna itsetuntoa on mahdollista vahvistaa läpi elämän. Hyvä itsetunto ei tarkoita itsensä korostamista, vaan uskallusta tehdä ja toimia oman elämän kannalta hyviä ratkaisuja. Vahva itsetunto on elämönhallinnan tunnetta ja riippumattomuutta muiden mielipiteistä. (MIELI Suomen Mielenterveys ry, n.d.)

Itsetunnon vahvistaminen vaatii hyvää itsensä tuntemusta. Itsetunto rakentuu osana kanssakäymisestä ympäristön kanssa, joten osa itsetunnon kehittämistä on suhtautuminen muihin ihmisiin. Itsetunnon kehittämisen kannalta on opittava suhtautumaan onnistumisien rinnalla myös epäonnistumisiin, ja kestämaan vastoinkäymisiä, joista on mahdollista oppia ja kehittyä entistä paremmaksi. Itsetunto on uskoa omaan tekemiseen ja omaan itseensä. Itsetunto motivoi menestymään ja tarttumaan asetettuihin tavoitteisiin, joihin riittää uskoa menestymisen kannalta. (MIELI Suomen Mielenterveys ry, n.d.)

Itsetunto näyttelee suurta roolia ihmisen minäkuvan muodostumisessa, ja samalla vaikuttaa osaltaan motivaation syntyyn sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoihin (Bénabou & Tirole, 2002). Itsetunto synnyttää itseluottamusta, joka kohdistuu yksilön tekemiseen.

Itseluottamus toimii Sydänmaalakan (2017) kuvaamassa elämän osaamispuussa (Kuva 3) yksilön olemuksen sekä yksilön osaamisen välisenä runkona, yhdistäen ja vahvistaen itsensä johtamisen kannalta merkittävät osa-alueet toisiinsa.

## 2.4 Hyvinvointiosaaminen

Yksilön tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan kaikilta osin. Yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuvat niin fyysisestä psyykkisestä, sekä henkisestä hyvinvoinnista, joita ylläpitämällä varmistetaan työssä jaksaminen kuormittavissakin olosuhteissa. Yksilön jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta lähtökohtana ja perustana hyvinvoinnille toimii fyysinen kunto. Riittävä uni, säännöllinen liikunta ja terveellinen ruokavalio ovat suuressa roolissa fyysisen kunnon ylläpitämisessä. Ihmisellä on taipumus toimia omalla mukavuusalueellaan, ja usein muutos vaatii jonkin sortin kriisin, ennen kuin tehdään tarvittavia muutoksia ja siirrytään mukavuusalueen ulkopuolelle. Keho antaa erilaisia signaaleja, joita kuuntelemalla ja ennakoimalla voidaan valmistautua tekemään muutoksia kohti terveellisempää elämää. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 75)

Fyysisen kunnon lisäksi jokaisen tulee ylläpitää psyykkistä kuntoa, eli mielen hallintaa. Psyykkinen kunto kattaa uuden oppimisen, havaitsemisen sekä päätöksenteon. Mietiskelemällä ja pohtimalla omia ajatuksia, voidaan kaoottisempikin tilanne ottaa hallintaan. Mielen hallinnasta käytetään nimitystä mielenrauha, jolloin voidaan elää hetkessä ja olemaan läsnä. Osana psyykkistä kuntoa, syntyy luovuus, joka on yksi mielen korkeimmista saavutuksista. Psyykkisen kunnon ylläpitäminen auttaa selviytymään kuormittavista työtilanteista ja tasapainottamaan työssä jaksamista. Mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimpiä osa-alueita. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 75)

Usein kuullaan lausahdus ”tee työtä, jolla on tarkoitus” ja tämä pätee hyvin tavoiteltaessa mahdollisimman hyviä lopputuloksia. Työtä voi tehdä vain tekemisen ilosta tai työn tekemiseen voi kehittää aidon tarkoituksen sekä syvemmän motivaation, jotka ohjaavat onnistumisia kohti asetettua päämäärää. Henkisen kunnon osalta työnteon tarkoituksen löytäminen on avain merkityksellisyyden ja motivaation kokemiseen. Motivaatiolla on suuri merkitys myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä motivoitunut työntekijä kokee inspiraatioita, iloa ja merkityksellisyyden tunnetta tekemästään työstä. Parhaassa tapauksessa työntekijä saavuttaa niin sanotun flow-tilan, jota Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen nimittää väitöskirjassaan työn imuksi. Hakasen mukaan työn imu on melko pysyvä motivaation tila, jossa työntekijä kokee tekemänsä työnsä nautinnolliseksi ja omistautuu työllensä

kokonaisvaltaisesti. Tämän kaltainen motivaation tila on mahdollista saavuttaa silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa. (Hakanen, 2004)

Motivaatiota on mahdollista sisäistää ja opetella osana itsensä johtamista. Löytämällä tekemisen merkitys ja tarkoitus, on mahdollisuus motivoida itseään. Motivaatio on tärkeässä roolissa jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta, sillä motivoitunut työntekijä ei koe läheskään yhtä helposti uupumuksen ja loppuun palamisen tunteita, kuin työntekijä, joka ei näe tekemisellään tarkoitusta. (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 86–87)

### **Työhyvinvointi**

Hyvinvoiva työntekijä on yrityksen voimavara ja työhyvinvointi on yrityksen keino investoida tuottavaan henkilökuntaan. Hyvinvoiva henkilöstä tuottaa yritykselle lisäarvoa ja toimii tehokkaammin, ja vaikutus heijastuu ympäröivään työyhteisöön positiivisesti (Seuri, 2018). Yksi Suomen suurimmista kulueristä työelämässä kohdistuu työhyvinvoinnin puutteiden paikkaamiseen. Tarkkaa tutkimustietoa nykypäivän työhyvinvointiin kohdistumista kuluista ei löydy, mutta Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2012 teettämän arvion mukaan, jopa puolet Suomen valtion budjetista ( 52 miljardia € v. 2012) kului menetetyn työkyvyn kustannuksiin. Osa kuluista voitaisiin ehkäistä työntekijöiden hyvinvointia lisäämällä. Työhyvinvointi on rinnastettavissa tiettyjen mittarien mukaan suoraan yrityksen kannattavuuteen, ja yksi tämän kaltaisista mittareista on HTI eli henkilöstötuottavuusindeksi. HTI koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat osaaminen, työkyky sekä motivaatio. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat organisaation tasolla johtaminen, ilmapiiri sekä työyhteisön kulttuuri. Itsensä johtamisen kannalta tuottavuus kasvaa hyvinvoinnin kanssa samassa suhteessa. Tasapainoinen, hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, tuottaa yritykselle enemmän lisäarvoa kuin päinvastaisessa tilanteessa oleva yksilö. (Aura & Ahonen, 2016, ss. 39–44)

## **2.5 Vuorovaikutusosaaminen**

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksella tarkoitetaan sosiaalista kuntoa, eli tunteiden ymmärtämistä sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja. Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen kuvataan tunneälykkyytenä, joka voidaan määritellä kyvyksi tulla toimeen itsensä sekä muiden kanssa. Ymmärtämällä niin omia kuin tuttavankin tunteita, pystytään

rakentamaan onnistuneita vuorovaikutussuhteita. Tunteet ovat tekijä jotka antavat energiaa ja liikettä, joita tarkastelemalla voidaan löytää syyt erilaiselle toiminnalle. (Sydänmaanlakka, 2017)

Tunneälykkyys on tärkeä itsensä johtamisen osa-alue, sillä tunteet ohjaavat suuressa määrin jokaisen toimintaa. Usein luullaan että toimimme rationaalisesti ilman tunteiden johdatusta, mutta loppujen lopuksi ne ovat juurikin tunteet, jotka ohjailevat suurinta osaa elämän eri toiminnoista. Tunteet ovat ailahtelevaisia ja jopa ristiriitaisia, jolloin tunneälykkyydellä pystytään vaikuttamaan merkittävästi omaan toimintaan ja itsensä johtamiseen.

Tunneälykäs ihminen tunnistaa eri tunnetiloja ja hyödyntää tietoa ajattelussaan sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Itsensä johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa, joka vaatii tunteiden sekä sosiaalisten taitojen hallintaa. Tunneälykkyyttä tulee harjoittaa säännöllisesti, jotta pystytään vapauttamaan negatiivisia tunteita ja vastaavasti vahvistamaan positiivisia tunnetiloja. (Sydänmaanlakka, 2017, s. 21)

## **2.6 Johtamisosaaminen**

Itseohjautuvuus on osa onnistunutta itsensä johtamista ja nykypäivän trendi työnantajien vaatimuslistalla. Yritykset etsivät entistä itseohjautuvampia työntekijöitä, jotka kykenevät toimimaan valvonnan puuttuessakin toivottavalla ja tuloksellisella tavalla. Työnantajien tulisi varmistaa, että työpaikalla on kaikki itseohjautuvuuden kannalta tärkeät resurssit työntekijän saavutettavissa. Tämän kaltaisia resursseja ovat kekseliäs työympäristö, sosiaalinen tuki, palautteen saaminen tehdystä työstä sekä päätöksentekoon vaikuttaminen. Työnteon ja työympäristön muuttuessa jatkuvasti joustavammiksi, itseohjautuvuus korvaa ajoittain perinteisen johtamisen ja tarvittaessa paikkaa johtamista monella tapaa. Johtajan tai johtamisen loistaessa poissaolollaan, itseohjautuva työntekijä tekee päätökset itsenäisesti ja optimoivat työympäristöään vastuullisesti. Itseohjautuvuus voi olla organisaatioille erittäin hyödyllistä myös taloudellisesti, sillä siinä säästetään aikaa ja rahaa, joka muuten kuluisi johtamiseen. (Martela, 2017)

Tutkitusti ihmiset eivät aina seuraa omaa käytöstään johdonmukaisesti ja ongelmien ilmetessä huomio kiinnittyy toisaalle. Tutkimukset osoittavat myös, että itseohjautuvuus ei ole vakaata, mutta sen sijaan se on koulutettavissa. Itseohjautuvuuden strategioilla autetaan



ymmärtämään työympäristöä, lisätään motivaatiota, helpotetaan ymmärtämään omaa käyttäytymistä, jotka kaikki yhdessä vaikuttavat myönteisesti suorittamisen tasoon. Itseohjautuvuuden strategiat koostuvat itsensä tarkkailusta, tavoitteiden asettamisesta, itsensä ohjaamisesta, palkitsemisesta sekä rankaisemisesta. Itsensä tarkkailulla tarkoitetaan tietoisuutta omasta tekemisestä ja tiedostamalla syyt oman käytöksen takana, voidaan muuttaa käyttäytymistä tehokkaammaksi. Tavoitteiden asettaminen edistää suorituskkyä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Itsensä ohjaamisella tarkoitetaan olennaisiin asioihin keskittymistä ja tekemisen ohjaamista suorituskkyyn parantamiseksi. Lisäksi palkitseminen sekä rankaiseminen auttavat vahvistamaan toivottua käyttäytymistä ja karsimaan ei-toivottua käytöstä. (Breevaart et al., 2014)

Työelämä on muuttunut nopeatempoisemmaksi ja lyhytjänteisemmäksi, ja samanaikaisesti työsuhteet ovat entistä monimuotoisempia ja lyhyempiä. Vastuu kehittämisestä on jokaisella itsellään ja valintojen tekeminen tapahtuu elämässä koetuissa risteyskohdissa, joilla tarkoitetaan tilanteita, joissa törmätään ahdistaviin ja rasittaviin asioihin. Risteyskohdissa on mahdollisuus valita toisin ja tavoitella iloisempaa ja merkityksellisempää elämää, etsimällä ja kehittämällä omia vahvuuksia. Työelämän lyhytjänteisyys ja maailman nopea muutos vaativat jatkuvaa uusien taitojen ja kykyjen opettelua, sillä aikaisemmin hankittu tieto menettää entistä nopeammin merkityksensä. (Salmimies, 2008, s. 25)

Elinikäinen oppiminen käsitteenä tarkoittaa oppimista läpi elämän. Oppiminen tapahtuu elämän eri osa-alueilla ja on keino selviytyä alati muuttuvassa maailmassa. Erityisesti informaatioteknologian kehitys sekä digitalisaatio edustavat muutosta, jossa ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa opitun täydentämistä ja uuden oppimista. (Kettunen, 2019) Sitran teettämän tutkimuksen (Arola, 2019) mukaan suomalaiset pitävät elinikäistä oppimista perusoikeutenaan ja edellytyksenä pärjäämiselle. Elinikäinen oppiminen koetaan myönteisenä asiana, joka tuottaa hyvinvointia ja arvoa alati muuttuvassa työelämässä (Arola, 2019).

Osa itsensä johtamista on vapaus valita ja tehdä päätöksiä, ja jokainen valinta perustuu tietoiseen tai tiedostamattomaan päätöksen tekoon. Valintoja tehdessäsi käytät psyykkistä energiaa ja syyt valintojen taustalla voivat vaihdella suuresti. Valinnat voivat ajoittain pohjautua johdonmukaisuuteen, vaivannäön minimointiin, hyödyn maksimointiin tai

erilaisiin tietoisuuden vääristymiin kuten tiedon yleistämiseen tai ongelmien liioitteluun. Tiedostamalla mahdolliset tietoisuuden vääristymät ja kiinnittämällä huomioita omiin valintoihin, on helpompi miettiä erilaisia valintoja. Valintojen syvempi ymmärtäminen on vapautta tehdä parempia päätöksiä tietoisesti. (Salmimies, 2008, s. 39)

Vapaus tuo mukanaan aina vastuun omista elämän valinnoista. Jokainen on oman elämänsä paras asiantuntija ja samalla vastuussa omasta elämän kulusta ja päätöksistä. Menneisyys ja ympäristö muokkaavat jokaista ihmistä ja vaikuttavat omalta osaltaan valintojen tekemiseen, mutta tulevaisuus on jokaisen itse muokattavissa. Vastuulla tarkoitetaan uskoa vaikuttaa oman elämän laatuun ja kykyä toimia aktiivisesti oman elämän päätöksissä. Itsensä arvostaminen muiden mielipiteistä riippumatta on vapautta. (Salmimies, 2008, s. 41)

## 2.7 Tehokkuusosaaminen

Ajanhallinta on tärkeä osa tuloksellista itsensä johtamista. Ajankäytön kohdistaminen mahdollisimman oleellisiin asioihin mahdollistaa parempiin tuloksiin pääsemisen. Ajankäytön hallinta edellyttää ymmärrystä oleellisen ja epäoleellisen tunnistamisesta. Yksi ajankäytön ja tuloksellisuuden apuväline on Eisenhowerin päätösmatriisi (Kuva 4.), joka on peräisin kuuluisasta presidentti Eisenhowerin lausahduksesta: ”Mikä on tärkeää, on harvemmin kiireellistä ja mikä on kiireellistä, on harvemmin tärkeää.” Tietokirjailija Stephen Covey rakensi tämän pohjalta nelikentän, jossa pystyakseli määrittelee asioiden tärkeyttä ja vaaka-akseli määrittelee asioiden kiireellisyyttä. Nelikenttä koostuu neljästä kvadrantista, joita ovat 1. kiireellinen ja tärkeä, 2. ei-kiireellinen ja tärkeä, 3. kiireellinen ja ei-tärkeä sekä 4. ei-kiireellinen ja ei-tärkeä. Nelikentän tavoitteena on keskittyä tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, ja havainnollistaa miten ajankäyttöä voidaan keskittää oikeana pidettyihin tehtäviin (Bischof & Bischof, 2004, s. 44), (Covey, 1989)

Kuva 4. Eisenhowerin matriisi, (Covey, 1989)

	KIIREELLINEN	EI-KIIREELLINEN
TÄRKEÄ	1.	2.
EI-TÄRKEÄ	3.	4.

**1.** neljännes on turhan monelle tuttu ja se koostuu jatkuvista tulipaloista, päättömästä kiireestä, aikatauluista sekä kriiseistä, jotka ajavat liiallisen ajankäytön johdosta kohti loppuun palamista sekä uupumusta. Ensimmäisen neljänneksen asiat vaativat välitöntä huomiota ja ovat listalla tärkeimpien tehtävien joukossa. Usein tämän osion kiire ja kuormitus johtuvat suunnittelemattomuudesta, jota parantamalla ja ennakoimalla on mahdollista vähentää kulutettua aikaa ja ennaltaehkäistä negatiivisia tunteita.

**2.** neljännes koostuu ei-kiireellisistä, mutta monella tapaa tärkeistä asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvinvointia parantavat ja tavoitteita saavuttavat asiat. Tämän neljänneksen tehtäviin tulisi käyttää mahdollisimman paljon aikaa, sillä ne lisäävät onnellisuutta sekä hyvinvointia ja edistävät uraa. Paremman itsensä johtamisen kannalta tämän neljänneksen tehtäville tulisi järjestää kalenteriin aikaa ja pitää huoli, että näitä asioita tulisi tehtyä enemmän.

**3.** neljännes koostuu näennäisesti kiireellisistä mutta ei-tärkeistä asioista, jotka häiritsevät arkeamme ja tekemistämme. Tämä neljännes voi pahimmillaan viedä suuren osan ajastamme, sillä kyseisen neljänneksen tehtäviin on helppo uppoutua välttelemällä tärkeämpiä tehtäviä. Keskittämällä ajankäyttöä oikein, kolmannen neljänneksen asioita tulisi vähentää parhaansa mukaan ja joko kieltäytyä tekemästä tai delegoida eteenpäin

hoidettaviksi. Esimerkkejä tämän kaltaisista asioista ovat sähköposti, puhelut sekä keskeytykset.

4. neljännes koostuu erilaisista ajankäytön pakokeinoista, jotka eivät ole kiireellisiä eivätkä tärkeitä. Tämän kaltaisia pakokeinoja ovat esimerkiksi sosiaalinen media, uutiset sekä ajantappaminen. Tämän kaltaista toimintaa ei tule täysin vältellä, mutta tietoisesti vähentää ja pyrkiä kohdistamaan ajankäyttö tärkeämpiin tehtäviin. (Covey, 1989), (Sammalisto, 2014)

Ajanhallinnalla on useita positiivisia vaikutuksia työelämään. Ajankäytön hallinta mahdollistaa keskittymisen tärkeämpiin tehtäviin, jolloin työ on tuloksellisempaa. Ajankäytön hallinta antaa valmiudet rutiinien luomiselle, joiden toteuttaminen vie entistä vähemmän aikaa sekä energiaa. Ajanhallinta toimii esimerkkinä muille työyhteisössä. Tavoitteiden saavuttaminen tehostuu ennalta määriteltyjen suunnitelmien sekä aikataulujen avulla. (Griffey, 2019, ss. 85–86)

Covey (1989) kokosi kirjassaan seuraavan listan ajanhallinnan tehostamiseksi:

- Ole ennakoiva ja aloitteellinen
- Aloittaessasi pidä päämäärä mielessä
- Priorisoi
- Mieti kaikkien etua
- Pyri ensin ymmärtämään ja sitten tulemaan ymmärretyksi
- Tavoittele synergiaan
- Pidä itsestäsi huolta

Itsensä johtamisen sekä ajanhallinnan voi aloittaa perustarpeista, joita ovat tässä tapauksessa uni, ravinto ja liikunta. Nämä perustarpeet ovat avainasemassa ihmisen hyvinvoinnin osalta ja johtaaksesi itseäsi, tulee olla hallinta omasta elämästä.

Elämänhallinnalla tarkoitetaan tunnetta, että koetaan pystyvän vaikuttamaan asioihin omassa elämässä, jopa niihin asioihin, jotka tuntuvat liian raskailta. Riittävä uni, terveellinen ruoka ja liikunta antavat perustan vireyteen ja hyvään työkyvykkyyteen. Suunnittelemalla arjen toimintoja, asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita ja tekemällä ne itselle sopivimmat

valinnat, energiatasot latautuvat aina uudelleen. Suorittaminen vaatii vastapainoksi palautumista ja osa itsensä johtamista on ymmärtää, milloin täytyy pysähtyä ja hengähtää. Riittävä palautuminen takaa työnteon jatkumisen tehokkaana ja työpäivän päätteeksi energiaa riittää vielä iltaan saakka. (Seuri, 2018)

### 3 MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ

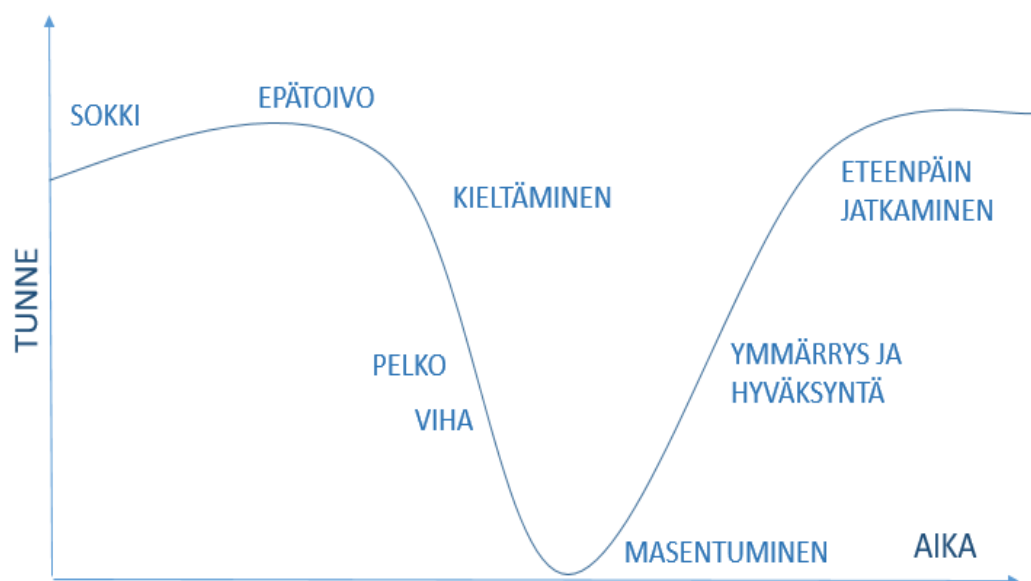
Muutoksen on todettu etenevän selkeästi ennalta määriteltävien vaiheiden kautta. Nämä eri vaiheet muodostavat kokonaisuutena muutoksen elinkaaren. Ymmärtämällä prosessin eri vaiheet, on mahdollista tunnistaa oman tekemisen tunnetiloja ja valmistaa omaa tekemistä ennakoitavien vaiheiden mukaisesti. Jokainen työntekijä kokee muutoksen omalta kannaltaan, ja kaikki eivät noudata muutoksen elinkaaren mukaisia vaiheita. Esimies on tärkeässä roolissa ennakoimalla- ja johtamalla muutoksen vaiheet elinkaaren onnistumiseen saakka. Esimiehen taidot ja organisaation ylimmän johdon tuki vaikuttavat työntekijöiden muutosprosessin kokemiseen sekä eri vaiheiden onnistumiseen. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että osa työntekijöistä eli niin sanotuista konkareista sekä esimiehistä pystyy näkemään tulevaisuuteen ja asettumaan muutuskäyrän edelle. Tämän kaltainen ennakkointia helpottaa työntekijöiden suhtautumista muutokseen, jotta kaikki voisivat olla ennakkoon valmistautuneita elinkaaren eri vaiheisiin. Konkareilla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka ovat kohdanneet urallaan muutoksia aikaisemmin ja ovat mentaalisesti vahvoja auttamaan muita työntekijöitä läpikäymään muutosprosessia. Esimiesten ei voida odottaa tuntevansa kaikkia alaisiaan niin hyvin, että jokaisen käyttäytymistä voitaisiin ennakoida, mutta osalle ihmisistä osallistuva ohjaus antaa turvaa ja varmuutta muutoksen keskellä. Organisaatiomuutoksien kannalta on tärkeää pitää huoli muutoksen tiedottamisesta, jotta henkilöstöllä on mahdollisuuksia sisäistää tulossa olevien prosessien kulku. Muutoksen tiedottaminen antaa mielikuvan siitä, että muutos on hallittua ja sitä ohjataan tietoisesti eteenpäin. (Bischof & Bischof, 2004, ss. 39–41), (Pirinen, 2014, ss. 38–42)

#### **Muutoksen elinkaari**

Muutoksen elinkaarta voidaan kuvata muutuskäyränä (Kuva 5.), jonka on kehittänyt Elisabeth Kubler-Ross vuonna 1969. Muutuskäyrä kuvaa muutokset vaiheet työntekijän näkökulmasta ja se auttaa esimiehiä ymmärtämään ja johtamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Muutos alkaa tiedottamisesta, jonka jälkeen usein seuraa shokki ja epätoivo

siitä, miten muutoksesta tullaan selviämään. Ensireaktion jälkeen työntekijä normaalisti kieltää tulevan muutoksen, sillä ilmankin on pärjätty hienosti. Kieltämisen jälkeen on mahdollista aloittaa muutoksen sulattelu ja pohdinta, miten tämä voidaan hyväksyä tapahtuvaksi. Tämä on vaihe, jossa tarvitaan esimieheltä tilaa ja taitoa kuunnella. Muutoksen seuraavassa vaiheessa vallan ottavat pelko ja viha. Työntekijä pohtii, tuleeko hän pärjäämään tai selviytymään muutoksesta. Pelon ja vihan tunteiden vaiheessa työntekijöiden suorittaminen on alhaisemmalla tasolla kuin muissa muutoksen vaiheissa ja esimiehen tehtäväksi jääkin huolehtia suorittamisen johtamisesta. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja muutoksen läpikäyminen tavoitteiden kautta auttaa ymmärtämään päämääriä mihin muutoksella pyritään. Esimies pystyy täten luomaan yhteisen suunnan ja ymmärryksen, joka lisää turvallisuuden tunnetta. Joidenkin työntekijöiden kohdalla muutos johtaa masentumisen vaiheeseen, jossa työntekijä lamaantuu ja kaipaa vastapainoksi positiivista palautetta sekä kannustusta työn tekemiseen. Muutoskäyrän pohjalla käymisen jälkeen on työntekijän aika hyväksyä muutoksen väistämättömyys ja ymmärtää muutoksen tuomat mahdollisuudet. Nousuvaihe näkyy innostuksena ja suoritustason nousuna muutosta kohtaan. Muutoksen elinkaaren loppuvaiheessa tulee tehdä muutoksen yhteenveto, jossa arvioidaan prosessin toteutusta sekä saavutettuja lopputuloksia. Jokaiselle työntekijälle on arvokasta kokea muutosprosessin loppuminen, jossa myös muutoksen loppuarviointi on yhtenä tärkeimpänä kohtana. (Pirinen, 2014, ss. 38–59)

Kuva 5. Muutoskäyrä (Kubler-Ross, 1969)



### **Muutosvastarinta**

Työntekijät eivät yleisesti kaipaa muutosta totuttuihin rutiineihin, jolloin muutoksen edessä luontaisena reagoitina syntyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinta sanana mielletään negatiiviseksi, mutta taustalla muutoksessa saattaa piillä aito ongelma, joka tulisi korjata pelkän vastarinnan poistamisen sijaan. Muutoksen vastarintaa ilmenee monenlaista: hiljaista, äänekkästä sekä passiivista. Osa kritisoi erittäin äänekkäästi, toiset keskittyvät hiljaisiin huhuihin ja jotkut passiivisella tekemättömyydellään osoittavat vastustavansa muutosta. Muutosvastarinnalle on useita syitä ja yleisimmin tietämättömyys, kriittisyys, luopumisen pelko sekä haluttomuus muuttua johtavat muutoksen vastustamiseen. Pitkittyessään muutosvastarinta heikentää työilmapiiriä ja samalla alentaa työn suorittamisen tasoa. Muutosvastarinnan kitkemiseksi esimiehellä on suuri rooli tilanteen ratkaisemisessa lisäämällä luottamusta ja ymmärrystä muutosta kohtaan. Esimiehen lisäksi muutosprosessin aikana osa työntekijöistä ajautuu työyhteisön indikaattoreiksi, joiden kautta kanavoituvat muidenkin työyhteisön jäsenten tunnetilat. Indikaattorit voivat omalta osaltaan vaikuttaa muutoksen ilmapiiriin sekä onnistumiseen merkittävästi. Muutosvastarintaa tulisi seurata ja mitata aina muutoksen alusta loppuun saakka, jotta yrityksellä on ajankohtaista tietoa jaksamisesta, sitoutumisesta sekä uskosta muutokseen. Tiedostamalla faktat, on muutoksen vastarintaa mahdollista johtaa ja varmistaa kehitys oikeaan suuntaan. (Pirinen, 2014, ss. 97–112)

### **Työympäristön merkitys**

Työympäristöllä on suuri merkitys työyhteisön toimintaan sekä hyvinvointiin. Hyvinvointi koostuu osaksi vuorovaikutuksesta ja arjen pienistä asioista, kuten yhteishengestä, kuuntelemisesta, auttamisesta sekä arvostuksesta. Muutoksen myötä nämä perusasiat korostuvat ja työympäristön vuorovaikutuskulttuuri vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin sekä yhteistyön sujuvuuteen. (Pirinen, 2014, s. 177)

Viimeisien vuosien aikana työympäristöjen nopea muutos on nostanut itsensä johtamisen kehityskohteeksi useissa työyhteisöissä. Työympäristöjen rakenteiden keventyessä ja aikasidonnaisuuden vähentyessä, perinteinen johtaminen korvautuu edistysellisemmällä itsensä tuntevalla johtamisella. Nykypäivän johtaminen aloitetaan itsensä tuntemuksen merkityksestä ja itsensä johtamisen alkeista. Samalla itsensä johtamisen rinnalla korostetaan entistä enemmän yksilön itsenäistä toimintaa pikkutarkkojen ohjeiden noudattamisen sijaan.

Kevennetyn organisaation myötä tavoitellaan itseänsä johtavaa moniosaajaa, joka toimii luovasti ja itsenäisesti, mutta selviytyy arjesta ilman suuria vaatimuksia. (Rytkönen, 2019)

Muutoksen keskellä itsensä johtaminen vaatii organisaatiolta sekä lähiesimieheltä entistä enemmän tukea ja työnantajan tehtävä onkin osoittaa suunta mitä kohden mennään, auttaa löytämään oikea strategia miten toimia, ja kirkastaa tavoitteet joita tulisi asettaa.

Itseohjautuvuus tai luottamus työntekijöiden itsensä johtamiseen eivät saa olla tekosyitä johtamisen puuttumiselle. Johtajan ensisijaisena tehtävä on edelleen johtaa ja toimintaympäristön muuttuessa johtaminen korostuu entisestään. Työnantajalla on merkittävä rooli työntekijöiden jaksamisessa, sillä mitä helpommin lähestyttävä esimies on ja mitä pienemmäksi kynnyksellä keskustella madaltuu, sitä suuremmalla todennäköisyydellä uupumuksesta uskalletaan puhua ääneen. Työnantajan asenne työn tekemiseen toimii esimerkkinä alaisille ja samalla mahdollisuutena tuoda julki keskustelua mahdollisten ongelmien ehkäisemiseksi. Tutkimuksien mukaan työntekijöiden hyvinvointi riippuu ennen kaikkea johtamistavoista sekä työmenetelmistä, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. On myös todettua, että oikeudenmukaisella johtamisella ehkäistään työntekijöiden sairastumista, joten johtamisen voidaan todeta kokonaisvaltaisesti vaikuttavan työntekijöiden jaksamiseen. (Palin & Raivio, n.d., s. 41) ,(Halme et al., 2019, s. 158), (Rytkönen, 2019)

### **3.1 Itsensä johtaminen muutoksessa**

Työympäristömuutoksen edessä voidaan muutoksen vastualueet tiivistää, kuten Helka Pirinen sen kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana toteaa* ”organisaatio mahdollistaa, esimies johtaa ja työntekijä ottaa vastuun oman osaamisensa kehittämisestä muutoksessa”. Jokainen työntekijä on henkilökohtaisesti vastuussa omasta kehityksestä, ja itsensä johtamisen taidot auttavat menestykseen. (Pirinen, 2014, ss. 114–115)

Muutoksen edetessä jokainen työntekijä käy läpi sisäisen muutosprosessin, joka on jaettavissa kolmeen eri vaiheeseen: vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen sekä uuden alku. Vaiheiden läpikäyminen riippuu yksilöstä ja kaikki eivät välttämättä käy jokaista vaihetta läpi muutoksen aikana. Ensimmäinen vaihe koostuu vanhasta ja tutusta luopumisesta, jolloin epävarmuus tulevaisuudesta luo hämmennystä. Toinen vaihe on



uuteen sopeutumista, jonka aikana epävarmuus pikkuhiljaa vähenee muutoksen yleistyessä jokapäiväiseksi. Kolmas eli viimeinen vaihe on uuden alku ja tässä vaiheessa muutoksesta on tullut hyväksyttyä ja normaalia. (Pirinen, 2014, ss. 216–225)

### **Työssä jaksaminen muutoksessa**

Työelämässä onnistuneen itsensä johtamisen vastakohtana voidaan pitää työuupumusta ja loppuun palamisen tunnetta. Työssä uupuminen tapahtuu useimmiten salakavalasti huomaamatta ja muiden tiedostamatta. Työuupumus eli burn out ilmenee väsymyksenä, hallinnan menetyksenä sekä riittämättömyyden tunteina. Epäonnistumiset sekä pettymykset johtavat suorituskyvyn laskuun. Pahimmillaan työuupumus voi kehittyä masennukseksi sekä pidentyneisiin terveysongelmiin, joiden hoitoon tarvitaan pitkittyneitä sairaalomia. Mistä burn out voi johtua? Työelämän koventunut kilpailu, puutteellinen johtaminen, univaikeudet, henkilökohtaiset ongelmat, kunnianhimo, ylikuormitus sekä työtyytyväisyys ovat syitä, joiden on todettu vaikuttavan työuupumukseen. Uupumuksen myötä syntyy helposti kierre, jossa heikko suoriutuminen johtaa kovempaan stressiin ja työkyvyn alenemiseen. Pahimmillaan uupumus johtaa henkisen sekä fyysisen terveyden romahtamiseen, josta palautuminen voi viedä yksilöstä riippuen pitkiäkin aikoja. (Pirinen, 2014)

Työympäristön muutoksen myötä hetkellisesti työmäärä kasvaa, tehtävät muuttuvat ja aikataulut menevät uusiksi. Muutosta leimaa usein epävarmuus tulevasta, joka altistaa uupumukselle entistä herkemmin. Itsensä johtamisella on suuri rooli pyrittäessä ehkäisemään uupumusta ja hallitsemaan omaa tekemistä muutoksen edetessä. Loppukädessä jokaisella henkilöllä on vastuu omasta jaksamisesta, ja vaikuttamalla omaan tekemiseen ja ajattelemiseen, voidaan lisätä työhyvinvointia. Tunnistamalla oman jaksamisensa rajat, hyödyntämällä työyhteisön tukea, jakamalla asioita ja pyrkimällä positiiviseen ajatteluun voidaan pyrkiä ehkäisemään uupumusta ja parantamaan omaa työhyvinvointia. Työympäristön muutoksen yhteydessä on hyvä pohtia omia toimintatapoja ja oppia uutta. Muutos kuormittaa, mutta ennen kaikkea antaa mahdollisuuden kasvaa työntekijänä. (Karjula, 2021) (Pirinen, 2014, ss. 162–168)

Monelle ihmiselle työelämä voi olla hieman joko tai tyyppinen kokemus, jossa työ on parasta mitä voisi kuvitella, tai vastaavasti kamalinta aikaa elämässä. Työelämää mietittäessä

kolikkona, jolla on kaksi käänttöpuolta, voidaan huomata silläkin olevan kiiltävä ja onnellinen sekä likainen ja rosainen puolensa. Monet yksilöt tavoittelevat tuota kiiltävää puolta, samalla kun toiset saavat osakseen rosoisen ja kurjemman puolen. Havahtuessaan olevansa kolikon väärällä puolen, oma motivaatio, energia ja jaksaminen joutuvat helposti koetukselle. Tilanne saattaa tulle monelle jopa yllättäen, mutta tiedostamalla ja ymmärtämällä, että asioita voidaan muuttaa, tilanne on mahdollista saada hallintaan. Tunnistamalla työn kuormittavuuden, tiedostamalla voimavarojen rajallisuuden, tekemällä muutoksia sekä uskaltamalla puhua asioista ajoissa, voidaan tukea työelämän jaksamista. Ideaali tilanne vaatii yksilöltä vastuuta oman jaksamisensa seuraamisesta, mutta ennen kaikkea vastuu on myös koko työyhteisöllä, jolla on merkittävä rooli jaksamisen kannalta. (Halme et al., 2019, ss. 152–154)

Jaksamisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä on useita, mutta seuraavaksi luetellaan työelämän kannalta tärkeitä tekijöitä yksilön jaksamiseen. Työnteolle tulisi määritellä tarkoitus ja tavoitteet, jotka ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. Omia arvoja suhteessa yrityksen arvoihin tulisi punnita, ja ymmärtää niiden yhteensopivuus. Työnteossa kuten muussakin tekemisessä tulisi löytää tasapaino, jolla voidaan rytmittää kuormitusta paremmin. Perustavanlaatuiset tekijät kuten uni, ravinto, liikunta ja vapaa-aika ovat isossa roolissa yksilön kannalta, ja täten niiden riittävydestä on huolehdittava osana työssä jaksamista. Rutiinit luovat työn tekemiseen rytmiä ja järjestystä, mutta vastaavasti rajojen rikkominen ja luovuus tuovat energiaa. Näiden kaikkien tekijöiden tasapaino tuottaa työntekoon iloa ja elinvoimaa. (Palin & Raivio, n.d.)

#### **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä kappaleessa esitellään teorian pohjalta opinnäytetyölle valitut tutkimusmenetelmät, tiedonkeruun menetelmät, analysointimenetelmät sekä tutkimuksen etiikka. Tämä tutkimus on muodoltaan työelämälähtöinen tapaustutkimus eli tapaustutkimus, joka toteutetaan hyödyntäen määrällisiä sekä laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa käytetään aineistopohjana ja tiedonkeruumenetelmänä alan kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, jossa kysymykset koostuvat kvalitatiivisista sekä kvantitatiivisista kysymyksistä. Tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys pystyä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan asetettuihin

tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta lähestytään teorian kautta ja pyritään tuomaan käsiteltävä teoria tutkittavasta kohteesta käytäntöön.

Tutkimus käsittää kohdeorganisaatiossa tapahtuneet työympäristömuutokset vuosien 2020-2021 aikana, jolloin yrityksen tavat toimia ja työskennellä muuttuivat globaalin pandemian vauhdittamana. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan 04/2021 - 10/2021 välisenä aikana. Tutkimuksen kysely toteutettiin lokakuussa 2021, johon vastasivat yrityksen konttorityöntekijät, joita työympäristömuutokset ovat koskettaneet.

#### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Laajaa tutkimuksen lähestymistä kutsutaan tutkimusotteeksi tai lähestymistavaksi.

Tutkimusote on eräänlainen katto kokonaisuudelle, jonka sisälle rakentuu kullekin tutkimukselle tyypilliset tiedonkeruun, tulkinnan sekä analysoinnin menetelmät.

Tutkimusotteiden eli tutkimusmenetelmien perusjaottelu perustuu laadulliseen (kvalitatiiviseen) sekä määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Perusjaottelun lisäksi tapaustutkimus sekä kehittämistutkimus nähdään kokonaisina tutkimusstrategioina, joissa hyödynnetään laadullisia sekä määrällisiä tutkimustapoja.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimuksen perusta, sillä määrällinen tutkimus pohjautuu loppujen lopuksi laadulliselle tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteet koostuvat ymmärryksestä ja ajoittain vaikuttamisesta. Kaikki tutkimus pohjautuu ymmärtämiselle, sillä ilman ymmärrystä ei voida vaikuttaa. Laadullinen tutkimus pyrkii nimenomaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä vastaamaan kysymykseen ”mistä on kyse”. Määrällinen tutkimus vastaavasti pyrkii yleistämään tutkittavaa tietoa ja vastaamaan kysymyksiin ”miten paljon” ja ”miksi”. Tutkittavan ilmiön monipuolinen tunteminen antaa lisäksi mahdollisuuden ennustaa tulevaa. Ymmärtämällä mistä on kysymys ja miksi – voidaan pyrkiä ennustamaan, miten saavuttaa juuri halutunlainen lopputulos. (Kananen, 2013, s. 26)

#### **4.2 Tapaustutkimus**

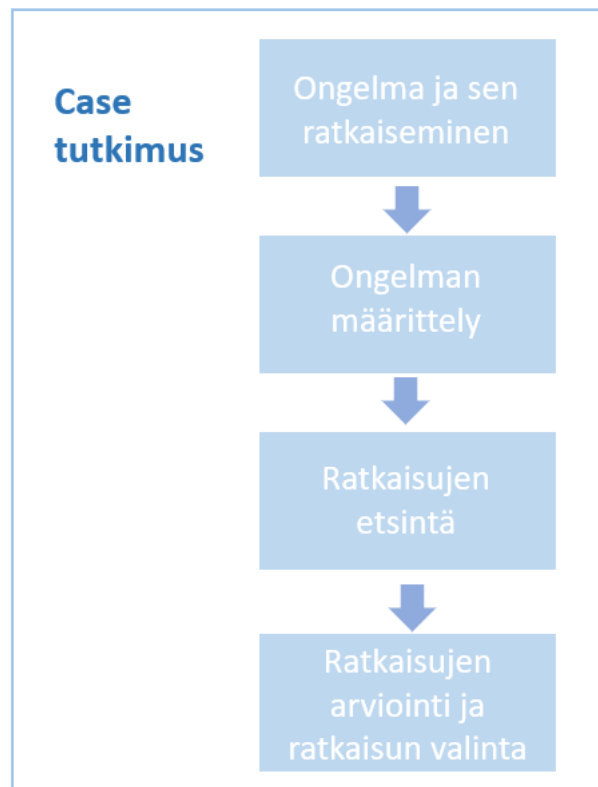
Laadullisen tutkimuksen yhtenä alalajina pidetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on laadulliseen tutkimukseen verraten laajempi kokonaisuus, jossa voidaan hyödyntää myös määrällisiä tutkimustapoja. Tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen avulla pyritään

luomaan teorian ja käytännön välinen vuorovaikutus. Case-tutkimuksessa tutkimus keskittyy rajattuun kohteeseen, josta tutkimus saa case-nimensä. Case-tutkimus koostuu perinteisistä tutkimusprosessin vaiheista ja rakenne noudattaa yleistä tutkimuskäytäntöä. Tutkimuksen aluksi määritellään tutkimusongelma, jonka pohjalta johdetaan tutkimuskysymykset. Case-tutkimukselle tyypillisesti tutkimusongelmat ovat usein monitahoisia ja niiden ymmärtämiseksi vaaditaan useamman tutkimusmetodin hyödyntämistä. Case-tutkimuksessa tavoitteena on laatia raportti tutkittavasta aiheesta ja ehdotus tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi. Tapaustutkimukseen ei sisälly tutkimuksen ratkaiseminen käytännössä, sillä tällöin tutkimus muuttuisi kehittämis- tai toimintatutkimukseksi. (Kananen, 2013, ss. 59–61)

Tapaustutkimuksen pyrkimys on tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta, pystyä kuvailemaan kohdetta tarkan totuudenmukaisesti, ja onnistua todistamaan, että tutkimuksen tuloksilla on hyödynnettävä merkitys. Toisin kuin monessa muussa tutkimustavassa, case-tutkimuksessa ei pyritä yleistävään tietoon, vaikka ajoittain yksittäisenkin kohteen syvälinen ymmärtäminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa. Tapaustutkimuksessa tutkimusstrategia on melko väljästi määritelty, joten siinä voidaan toteuttaa usealla eri analyysimenetelmällä. Tutkimuksen toteutuksen käytössä ovat kvantitatiiviset sekä kvalitatiiviset menetelmät, mutta itse arvioinnissa painotetaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tapaustutkimuksessa kuten muissakin tutkimuksissa ongelman määrittely on avainasemassa onnistumisen kannalta (Kuva. 6). Tärkeintä on pystyä sisäistämään ongelma, määrittelemään se mahdollisimman tarkasti ja lopulta pukemaan ongelma tutkimuskysymyksiin muotoon. Case-tutkimuksen ongelman määrittely ja paikantaminen ei itsessään riitä tutkimuksen toteuttamiseksi. Paikantamisen lisäksi, tulee ymmärtää ongelman taustalla piilevät syyt. Case-tutkimuksen ongelman määrittelyvaiheet noudattavat selkeää polkua, joka alkaa ongelman havaitsemisella, jatkuu ongelman määrittelyllä, jonka jälkeen kehittyy ratkaisujen etsimisellä ja lopuksi saavutetaan ratkaisuehdotus. (Kananen, 2013, s. 61)

Kuva 6. Ongelman määrittelyvaiheet case-tutkimuksessa, (Kananen, 2013)



### 4.3 Tiedonkeruu kyselylomakkeella

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään kyselytutkimuksen avulla anonyymisti kohdeyrityksen valikoiduilta osastoilta, joihin tutkimus keskittyy. Tietoa kerätään sähköisen ja nimettömän henkilöstökyselyn muodossa. Hankittua tutkimustietoa säilytetään suojatulla pilvipalvelimella, jolta materiaali tutkimuksen päätteeksi luovutetaan sovitusti kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimuksessa huomioidaan voimassa olevat yksityisyydensuojaa koskevat säädökset, ja tunnistettavia henkilötietoja ei käsitellä tutkimuksessa lainkaan. Tutkimuksen yhtenä tiedonkeruun menetelmänä toimii kyselytutkimus, joka koostuu määrällisistä sekä laadullisista kysymyksistä. Kyselytutkimuksessa kysymyksiin haetaan kohdeorganisaatiolta kattavia vastauksia. Tutkimuksen toisena tiedonkeruun menetelmänä toimii ulkopuolinen kirjallisuus. Kirjallinen aineisto pohjautuu tutkittavan alan kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Aineistot sisältävät ilmiötä selittäviä teorioita sekä käsitteitä, jotka tukevat itse tutkimusta.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä ovat avoimet kyselyt, joiden lopputuloksena pyritään saamaan vapaamuotoisia vastauksia tekstin ja sanojen muodossa. Määrälliselle tutkimukselle tyypillisesti kysely sisältää ennalta määriteltäviä vaihtoehtoja, joiden pohjalta kerätään lukuja ja kehitetään tilastoja. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä kattavasti tietoa moniulotteisistakin ilmiöistä, mutta vastaavasti kyselytutkimuksessa on pystyttävä rajaamaan saatua aineistoa riittävästi. Kyselytutkimus koostuu mittareista eli väittämien ja kysymysten kokoelmasta, joilla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä kuten mielipiteitä, arvoja sekä asenteita. Kyselytutkimus painottuu usein määrällisiin eli tilastollisiin menetelmiin, joiden aineisto koostuu numeerisesti mitattavista luvuista ja numeroista. Kyselytutkimuksen yhteydessä voidaan hyödyntää lisäksi laadullisia kysymyksiä, joihin haetaan avoimia sanallisia vastauksia. Kyselytutkimuksen vastauksia on mahdollista analysoida laadullisilla tai määrällisillä menetelmillä, riippuen valitusta lähestymistavasta ilmiön tutkimiseen. (Kananen, 2013, ss. 26–31), (Vehkalahti, 2014, s. 11)

Teoreettinen aineisto on mahdollisuus kasvattaa oman tutkimuksen luotettavuutta, mutta aineiston valinnassa on syytä säilyttää kriittisyys. Ulkopuolisen aineiston tulee tukea toteutettavaa tutkimusta, eikä kertoa kirjailijan tai tutkijan omia mielipiteitä. Aineiston tulee liittyä tutkittavaan ammattiteoriaan sekä -alaan, ja mahdollisen terminologian tulee olla alalle oikeaa ja hyvin omaksuttua. Kirjallisuuden käytön avulla tutkija osoittaa perehtyneisyytensä tutkittavaan aiheeseen. Kirjallisuus toimii lisäksi tutkijan tukena ja auttaa selviytymään tutkimuksen toteutuksesta sekä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Kirjallisen aineiston heikkouksina voidaan pitää tutkijan vaikutusmahdollisuuksia sekä valikoitumista. Ajoittain materiaalien saatavuus voi osoittautua haasteeksi, sillä osa aikaisemmin toteutetuista case-tutkimuksista on asetettu salaisiksi. (Kananen, 2013, ss. 82–84)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake koostuu määrällisistä eli etukäteen strukturoiduista kysymyksistä sekä laadullisista eli avoimista kysymyksistä. Kysymykset pohjautuvat työn sisältämään teoriaan ja ovat jaettavissa kahteen pääteemaan: itsensä johtaminen ja työympäristön muutokset. Strukturoiduille kysymyksille on olemassa tyypillisiä ominaisuuksia. Vastausvaihtoehtojen lukumäärä on määriteltävä ennakkoon ja vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa pois sulkevia. Hyviä puolia strukturoiduissa kysymyksissä on nopea vastaaminen sekä helppo tilastollinen käsittely, mutta vastaavasti

huonoina puolina on mahdollisuus huolimattomiin vastauksiin ja ”en osaa sanoa” vaihtoehdon valitsemiseen. (Heikkilä, 2014, s. 49)

Strukturoitujen kysymysten vastakohtana toimivat avoimet kysymykset, joiden avulla pyritään saamaan syvällisempiä perusteluita ennaltamääriteltujen vastauksien tueksi. Avoimien kysymysten avulla voidaan tuoda ilmi asioita ja mielipiteitä, joita ei muuten saataisi selville. Avointen kysymysten huono puoli on niiden laaja-alaisuus, tulkinnan vaikeudet sekä mahdollisuus ohittamiseen. (Vehkalahti, 2014)

#### **4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta**

Case-tutkimuksen aineiston analyysimenetelmät pohjautuvat pitkälti laadulliseen tutkimukseen, jossa aineisto muutetaan ensin kirjalliseen muotoon ja tämän jälkeen pilkkotaan asiasisältöjen mukaan. Kirjallinen aineisto jaetaan tutkimuksen asiasisältöön pohjautuen osiin eli segmentteihin. Segmentti edustaa yhtä asiaa, jolle annetaan oma nimi eli luokitus. Case-tutkimuksessa aineiston luokittelussa voidaan käyttää teoriapohjaista luokittelua, aineistopohjaista luokittua tai näiden kahden yhdistelmää. Nimensä mukaisesti teoriapohjainen luokittelu pohjautuu kerättyyn teoriaan ja aineistopohjainen luokittelu muodostuu aineiston pohjalta. Aineiston luokittelussa ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa, sillä jokaiselle tutkimukselle valikoituu juuri sille sopiva luokittelujärjestelmä, joka ei välttämättä sovellu toisiin tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen kohdalla keskitytään painotetusti sisältöanalyysissä aineistopohjaiseen luokitteluun. (Kananen, 2013, ss. 104–105)

Tutkimuksen edetessä aineistoa kertyy jatkuvasti, ja kerättyä aineistoa tulee analysoida tutkimuksen alusta lähtien. Mikäli aineistoa kerätään ilman analyysia, lopputulos voi olla turhan pinnallinen ja ohut haluttujen tuloksien osalta. Aineiston analyysin aluksi tekstiin tulee perehtyä todella hyvin. Aineistoa luetaan useaan kertaan, jotta saadaan rakennettua hyvä kokonaiskuva. Aineiston ollessa todella laaja, ihmisen muistin rajallisuus tulee vastaan, ja aineisto vaatii erillistä pilkkomista pienempiin kokonaisuuksiin. Aineiston pilkkonen mahdollistaa suurempien kokonaisuuksien sisäistämisen tuloksellisemmin. Aineiston analyysia ja analyysimenetelmiä tulisi miettiä jo ennen tiedonkeruun aloittamista, jotta tiedonkeruulla saavutetaan haluttu lopputulos. Kerättävän aineiston tavoitteena on ensisijaisesti löytää vastaus tutkimusongelmaan. Lisäksi aineiston avulla pyritään etsimään

selitystä tutkittavalle ilmiölle sekä logiikkaa tutkimuksen pohjaksi. (Kananen, 2013, ss. 106–107)

Aineiston tulkinta vaatii eri osien yhdistelyä ja kokonaisuuden hahmottamista. Aineiston tulkinnan avuksi voidaan luoda erilaisia kuvaajia, kuten käsitekarttoja, joissa irralliset asiat muodostavat loogisia kokonaisuuksia. Aineistosta löytyy vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin, mutta edellytyksinä ovat oikeaoppinen aineistonkeruu sekä oikeanlaisen aineiston kerääminen. Tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii aineiston oikean tiedon paikantamista, johon on käytettävissä useita eri tekniikoita. Aineiston hahmottamisessa voidaan hyödyntää yhdistäviä tekijöitä, syy-seuraussuhteita sekä toisiaan tukevia tiedonlähteitä. Yhdistävät tekijät voivat kytkeä irralliselta vaikuttavan aineiston osat toisiinsa ymmärrettävään muotoon. Yhdistävä tekijä voi toimia myös syy-seuraussuhteina, joiden avulla paikannetaan miten yksi tekijä vaikuttaa toiseen, mikä osaltaan vaikuttaa kolmanteen ja muuttuu lopulta syyksi. Toisiaan tukevat aineistot tarkoittavat tässä tapauksessa toistuvia/toisiaan tukevia lähteitä, jotka vahvistavat tutkimustulkinnan luotettavuutta. (Kananen, 2013, ss. 106–107)

#### **4.5 Tutkimuksen etiikka**

Tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla ja tutkimuksen toteuttamiseen on saatu kohdeorganisaatiolta asianmukainen tutkimuslupa. Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia tai tunnistettavia henkilötietoja, ja kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat saaneet ennen tutkimuksen aloittamista tiedon osallistumisestaan anonyymiin kyselytutkimukseen. Tutkimuksessa käsiteltävä tieto on julkista ja tutkimuksessa saadut tutkimustulokset kerätään eettisesti kestäville menetelmillä. Tutkimuksen aikana kerättyä aineistoa säilytetään väliaikaisesti kohdeyritykset hallinnoimalla pilvipalvelimella, ja tutkimuksen päätteeksi tiedot luovutetaan kohdeorganisaation käyttöön. Kerätty tieto ei sisällä tietosuojalaissa määriteltyjä henkilötietoja tai tunnistettavia tietoja tutkittavasta organisaatiosta. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy, 2020)

Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on parantaa kohdeorganisaation työntekijöiden hyvinvointia ja siten kestäväen kehityksen näkökulmasta korostaa ihmisen henkisesti uudistuvaa kehitystä. Tämä tutkimus noudattaa vastuullisia tutkimuksen perusarvoja.



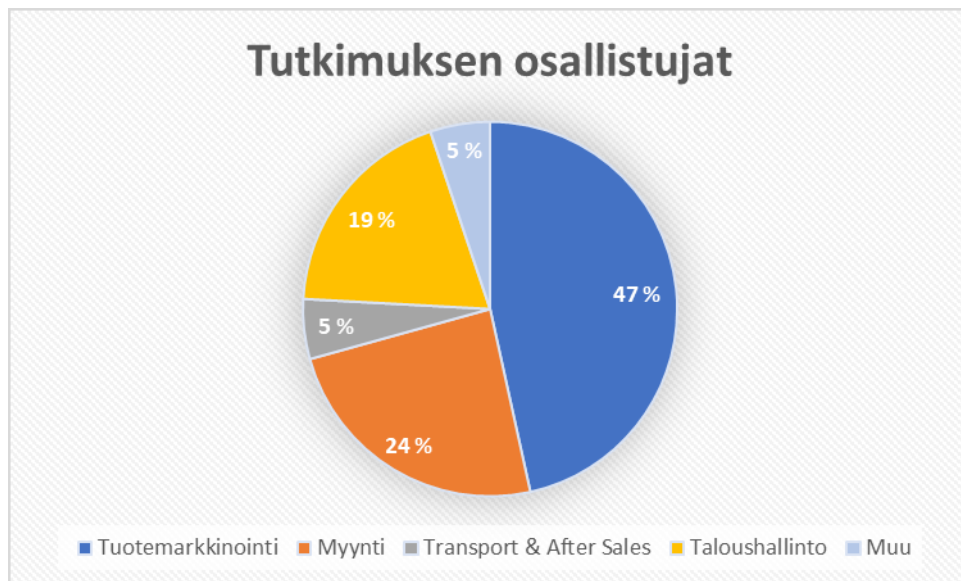
Tutkimuksen vastuullisessa tekemisessä huomioidaan luotettavuus, rehellisyys, kunnioitus sekä avoimuus kaikin mahdollisin keinoin. (Kohonen et al., n.d.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset kappaleessa analysoidaan toteutuneen kyselytutkimuksen tuloksia teemoittelu- sekä luokittelumenetelmin. Analysoinnin teemoina toimivat itsensä johtaminen sekä työympäristön muutokset. Kappaleessa käsitellään tutkimustuloksien pohjalta rakennettua yhteenvetoa saatujen tulosten pohjalta. Lopuksi kappaleessa läpikäydään tutkimusprosessin kulku ja luotettavuus.

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä anonyymina Forms-muotoisena verkkokyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse kokonaisuudessaan 100 eri henkilölle, joista kyselyyn vastasi 58 henkilöä. Täten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 58%, joka antaa kattavan otannan työntekijöiden kokemasta itsensä johtamisesta sekä koetuista työympäristön vaikutuksista omaan työntekoon. Tutkimus suoritettiin täysin nimettömästi eikä yksittäisiä vastaajia ollut mahdollista tunnistaa. Tutkimukseen osallistui kohdeyrityksen seuraavat osastot: myynti, tuotemarkkinointi, transport & after sales, taloushallinto sekä muu pääkonttorin toimiston väki. Kyselyn ensimmäinen kysymys määritteli vastaajan osaston, jonka avulla pystyttiin keräämään tutkimustietoa huomattavasti kohdennetummin. Vastaajat jakautuivat oheisen diagrammin (Kuva 6.) mukaisesti osastoittain ja suurin osa vastaajista kuului tuotemarkkinointiin, joka edustaa kohdeyrityksessä suurinta osastoa.

Kuva 7. Kyselytutkimukseen osallistuneet osastoittain



Tutkimuksen kysely jakautui kahteen pääteemaan, joita olivat itsensä johtaminen sekä muuttuva työympäristö. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin näiden kahden pääteeman kautta. Tutkimus koostui 19 eri kohdasta joista osa oli strukturoituja väittämiä ja osa avoimia kysymyksiä. Strukturoituja väittämiä oli yhteensä 14 ja väittämien ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot koostuivat viidestä eri vaihtoehdosta:

- 5 Täysin samaa mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 2 Osittain eri mieltä
- 1 Täysin eri mieltä

Kysely sisälsi lisäksi 5 avointa kysymystä, joihin osallistujilla oli mahdollisuus vastata vapaamuotoisesti omin sanoin. Avoimet kysymykset mahdollistivat tiedonkeruun laajemmassakin kuvassa, mutta antoivat osallistujille myös mahdollisuuden jättää vastaamatta kokonaan. Yksikään kyselyn kysymys ei ollut pakollinen, mutta tästä huolimatta ainoastaan avoimiin kysymyksiin jäi muutamia vastauksia uupumaan. Osaan avoimista kysymyksistä oli asetettuna tarkastelujaksoksi viimeinen vuosi, ja sen tuomat mahdolliset muutokset tilanteisiin. Kyseinen ajanjakso valikoitui kyselyyn siksi, että voitaisiin kerätä

tietoa vuoden aikana tapahtuneiden työympäristömuutoksien mahdollisista vaikutuksista ja kokemuksista.

## 5.1 Työntekijöiden itsensä johtaminen

Kyselyn avulla kerättiin tietoa kohdeyrityksen työntekijöiden tämän hetken koetusta itsensä johtamisesta ja sen taidoista. Osa kyselyn kysymyksistä kartutti päällekkäin tietoa itsensä johtamisesta sekä työympäristön muutoksen vaikutuksista. Työntekijöiden itsensä johtamista käsitteleviä kysymyksiä oli yhteensä 13, joista osa oli avoimia ja osa strukturoituja valintakysymyksiä.

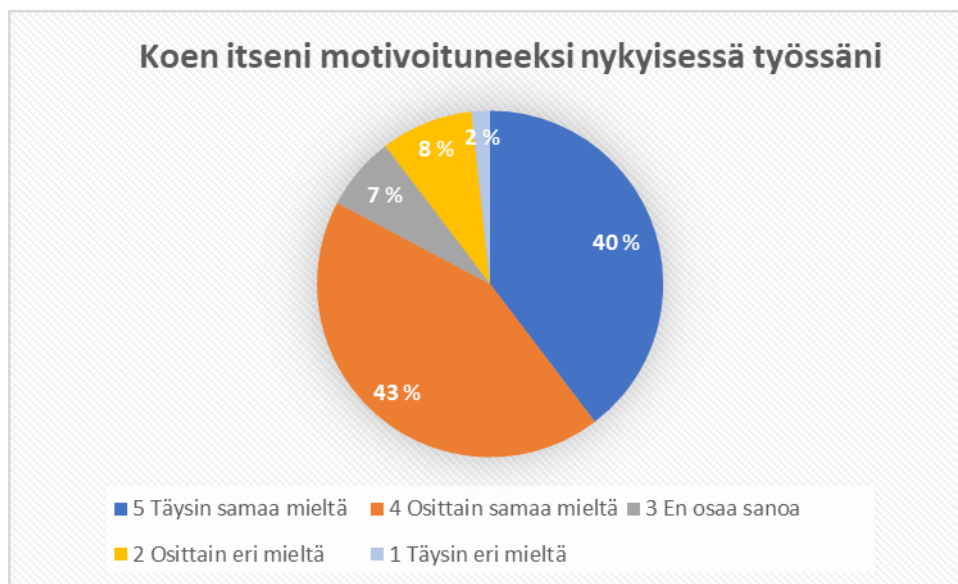
Itsensä johtaminen pilkottiin kyselyn analysoinnissa Sydänmaanlakan teorioihin pohjautuen eri osa-alueisiin, joihin koottiin tietoa kysymysten pohjalta. Ensimmäisenä osa-alueena ja samalla koko itsensä johtamisen juuristona sekä runkona toimi yksilön olemus ja itseluottamus. Kyselyssä vastaajien itsensä johtamisen pohjaa lähdettiin tiedustelemaan neljän eri kohdan kautta, joita olivat seuraavat kysymykset sekä väittämät:

- Koen itseni motivoituneeksi nykyisessä työssäni
- Työmotivaationi on parantunut viimeisen vuoden aikana
- Miten koet motivaatiosi työtä kohtaan toteutuneen viimeisen vuoden aikana?
- Tiedostan omat työnteon vahvuuteni sekä heikkouteni

Kysymyksien pohjalta voidaan todeta osallistujien kokevan työmotivaation korkeaksi ja yli puolet vastaajista kokevat viimeisen vuoden myötä motivaation parantuneen aikaisemmasta (Kuva 7.). Vastaajista 35 kuvaili sanallisesti miten työmotivaatio on toteutunut viimeisen vuoden aikana, ja näistä tuloksista käy ilmi työmotivaation olevan pääosin hyvällä tasolla tai parantuneen entisestään viimeisen vuoden aikana mm. etätöön sekä uusien työtehtävien johdosta. 20% vastaajista kokee motivaation pysyneen tasaisena tai aaltoilevan tilanteen mukaan. Vajaa 6% vastaajista kokee motivaation vastaavasti huonontuneen viimeisen vuoden aikana, ja syitä mahdolliseen motivaation laskuun tai vaihteluun on esitetty mm. työkuorman kasvamisella. Kyselyn pohjalta voidaan todeta, että työntekijät tiedostavat omat työnteon heikkoudet sekä vahvuudet erittäin hyvin, sillä 100% vastaajista totesi olevan väittämän kanssa täysin samaa tai osittain samaa mieltä. Hyvä työmotivaatio sekä

tiedostaminen omasta itsestä, taidoista ja heikkouksista auttaa suuresti työntekijöiden itsensä johtamisessa. Tiedostava työntekijä kykenee ohjaamaan omaa työtään paremmin ja asettamaan realistisempia tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa. Onnistuminen ja eteenpäin kulkeminen kasvattavat itsetuntoa ja luottamusta omaan tekemiseen. Itseluottamus toimii yhdistävänä tekijänä yksilön olemuksen ja osaamisen välillä, joka mahdollistaa eri osaamisalueiden kehittämisen. (Sydänmaanlakka, 2017)

Kuva 8. Kyselytutkimuksen kysymys nro 5



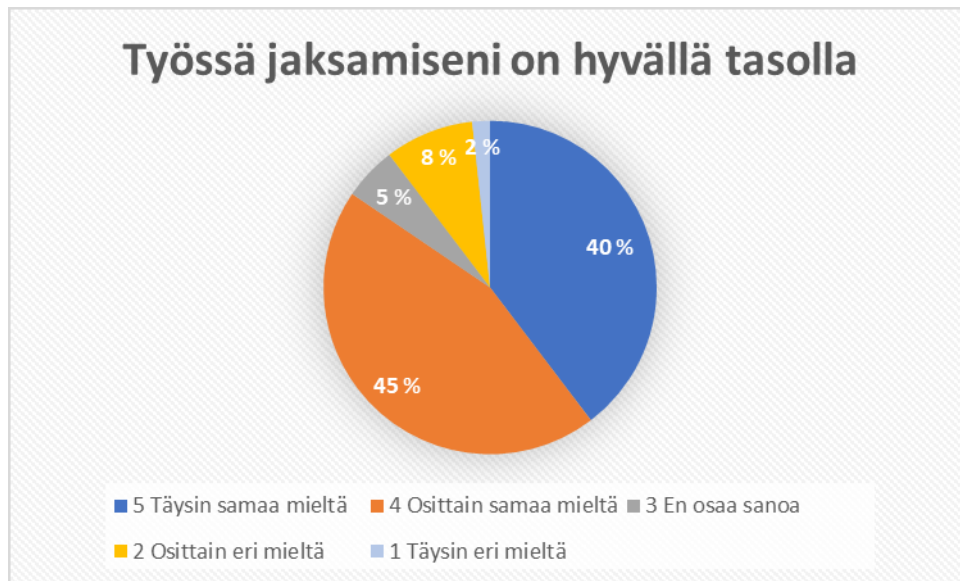
Toisena tutkimustulosten analysoinnin osa-alueena toimi hyvinvointiosaaminen, jota lähdettiin kyselyssä kartoittamaan kolmen eri kohdan kautta, jotka koostuivat seuraavista väittämistä ja kysymyksestä:

- Työssä jaksamiseni on hyvällä tasolla
- Työssä jaksamiseni on parantunut viimeisen vuoden aikana
- Miten koet jaksamisesi tason viimeisen vuoden aikana toteutuneen?

Kyselyssä keskityttiin selvittämään työntekijöiden jaksamisen tilaa ja mahdollisia hyvinvointiin liittyviä seikkoja, joita vastaajat halusivat nostaa erityisesti esiin. Työssä jaksaminen koettiin keskiarvon osalta erittäin hyväksi, sillä jopa 40% vastaajista piti työssä jaksamista hyvällä tasolla (Kuva 8.). Iso osa vastaajista eli 65% koki jaksamisensa parantuneen viimeisen vuoden aikana vähintään osittain. Väittämien jatkoksi

kyselytutkimukseen oli lisätty avoin kysymys koskien jaksamisen toteutumisesta viimeisen vuoden aikana, johon saatiin 46 vastausta. Vastauksien pohjalta voidaan todeta, että etätöillä on ollut jälleen suuri positiivinen merkitys työntekijöiden jaksamisen kannalta. Etätö on mainittu suurimpana tekijänä jaksamisen parantumiseen, mutta työympäristön vaihtelevuus on myös aiheuttanut kuormitusta.

Kuva 9. Kyselytutkimuksen kysymys nro 2

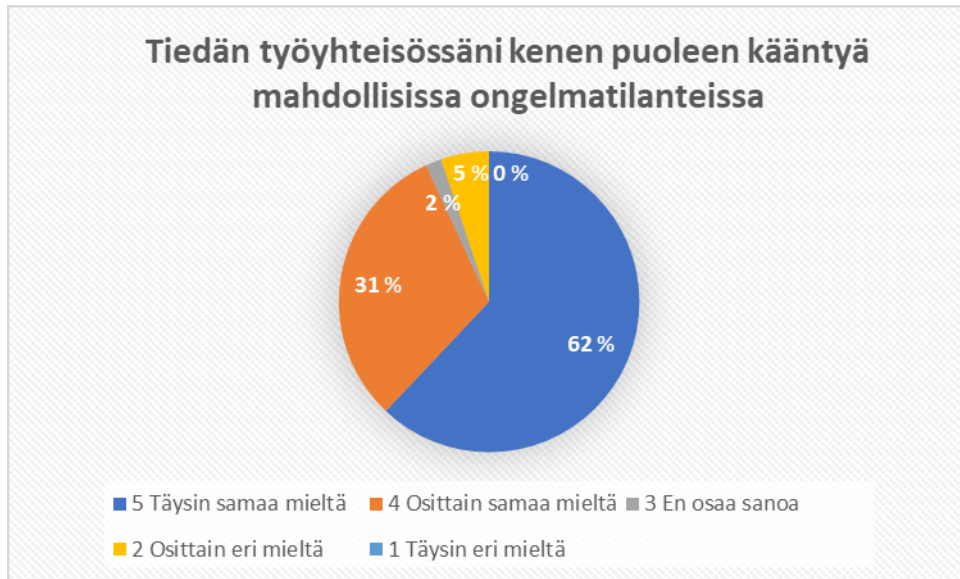


Seuraava tutkimustulosten tarkastelukulma on vuorovaikutusosaaminen, joka koostuu erityisesti kommunikoinnista, tunneälykkyydestä ja vaikuttamisen tunteista (Sydänmaanlakka, 2017). Kyselyssä vuorovaikutusosaamista kartoitettiin kolmen eli kohdan kautta, jotka koostuivat kaikki strukturoiduista väittämistä.

- Koen pystyväni vaikuttamaan omaan työntekooni riittävästi
- Tiedän työyhteisössäni kenen puoleen kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa
- Koen saavani riittävästi apua haastavissa työtilanteissa

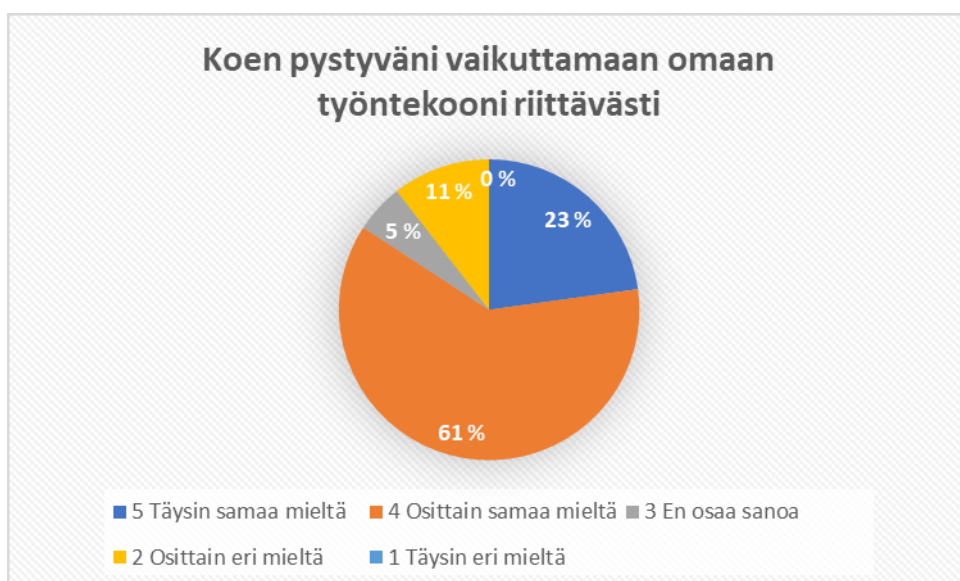
Kyselystä saatujen vastausten pohjalta voidaan todeta, että yrityksessä koetaan sisäinen vuorovaikutus onnistuneeksi ongelmien ja haastavien työtilanteiden kohdalla. Vastaajista selvä enemmistö eli 62% kokee tietävänsä kenen puoleen kääntyä ongelmallisissa työtilanteissa sekä 52% vastaajista uskoo saavansa riittävästi apua yrityksen sisällä haastaviin työtilanteisiin.

Kuva 10. Kyselytutkimuksen kysymys nro 11



Vuorovaikuttaminen on jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä ympäristön kanssa, johon sisältyy tunneälykkyys, sosiaaliset taidot ja vaikuttamisen kokeminen. Tunneälykäs ihminen pystyy ohjailemaan omia tunnetilojaan ja toimimaan ympäristönsä kanssa onnistuneesti ja kokemaan oman toimintansa vaikutukset. (Sydänmaanlakka, 2017) Kyselytutkimuksesta voidaan tulkita, että suurin osa vastanneista koki vähintään hyvin tai osittain pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä.

Kuva 11. Kyselytutkimuksen kysymys nro 14



Neljäntenä tutkimustulosten tarkastelukulmana toimi johtamisosaaminen, jonka ydin tämän tutkimuksen osalta oli työntekijän itseohjautuvuus. Tutkimuksessa johtamisosaamista lähestyttiin viiden eri kohdan kautta, jotka koostuivat väittämistä sekä avoimista kysymyksistä.

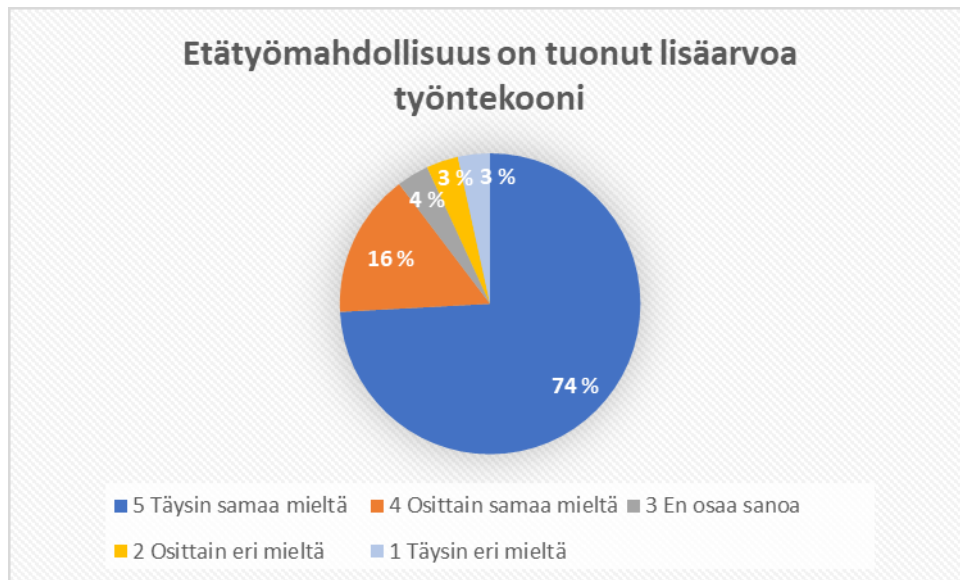
- Etätyömahdollisuus on tuonut lisäarvoa työntekooni
- Koen johtamisen onnistuneen työympäristömuutoksien aikana
- Koen saavani riittävästi tukea esimieheltäni
- Toivoisitko omassa työssäsi joihinkin asioihin kehitystä?
- Mitä palautetta haluaisit antaa omalle työnantajallesi?

Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii tietyt puitteet työympäristön puolesta, jotta työntekijällä on mahdollisuus työskennellä vaaditun itsenäisesti. Vaadittuja resursseja itseohjautuvuuteen ovat mm. onnistunut johtaminen, palaute, sosiaalinen tuki ja työntekoa tukeva työilmapiiri (Sydänmaanlakka, 2017). Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että johtaminen jakaa hieman mielipiteitä, mutta pääsääntöisesti työnantajalta saadaan kaivattua tukea, sillä jopa 79% vastanneista koki työnantajalta saadun tuen edes osittain riittäväksi. Vastanneista 65% koki johtamisen onnistuneen täysin tai osittain myös työympäristömuutoksien aikana, mutta loput 35% eivät osanneet sanoa tai kokivat johtamisessa olevan parannettavaa. Avoimista kysymyksistä nousi esiin työnantajalle kohdistettua palautetta runsaasti ja pääasiallisesti vastauksissa toivottiin etätyön sallimista jatkossakin. Kommenteista nousi lisäksi esiin toiveita työkuorman tasapainottamiseen ja kommunikaation parantamiseen.

Etätyö toimi yhtenä tutkimuksen pääelementtinä erityisesti työympäristömuutoksien osalta, mutta etätyöllä oli suuri rooli myös työntekijöiden itsensä johtamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin onko etätyö tuonut lisäarvoa vastaajien työntekoon ja vastaukset puhuivat melko kiistatta etätyön puolesta. Jopa 74% vastaajista koki etätyön tuovat lisäarvoa omaan työn tekemiseen ja samainen tulos ilmeni avoimien kysymysten vastauksista toistuvasti. Osana itsensä johtamista ja johtamistaitoja, etätyö koetaan tietynlaisena vapautena ja etuna työelämässä, joka mahdollistaa muun elämän sovittamisen työn rinnalle joustavammin. Etätyö tuo monelle tutkimukseen osallistuvalla helpotusta jaksamiseen, vaihtelua arkeen,

lisää aikaa työntekoon ja kaivattua luottoa työn tekijää kohtaan. Tämän kyselytutkimuksen osalta etätö nousee ehdottomasti suurimmaksi asiaksi, jonka toivotaan jatkuvan tulevaisuudessakin pandemiaajan jälkeen.

Kuva 12. Kyselytutkimuksen kysymys nro 15



Viimeisenä tarkastelukulmana itsensä johtamisen osalta toimi tehokkuusjohtaminen, jota kyselytutkimuksessa kartoitettiin kahden eri kohdan kautta.

- Koen hallitsevani ajankäyttöäni työaikana
- Kertoisitko tarkemmin millaisia haasteita olet mahdollisesti kokenut ajankäytössä ja työnhallinnassa?

Tehokkuusjohtamisen osalta tutkimuksessa keskityttiin erityisesti ajanhallintaan ja miten työntekijät kokevat tämän hetkisen ajanhallinnan toteutumisen. Tutkimuksesta ilmeni että vastaajista suurin osa, jopa 93% kokee hallitsevansa ajankäyttöään joko täysin tai osittain. Vastanneista vain 7% koki ajankäytön osittain puutteelliseksi, mutta avoimien kysymysten pohjalta voidaan tulkita että iso osa vastanneista koki ajankäytössä selviä haasteita. Avoimien kysymysten avulla selvisi, että suurin osa ajankäytöllisistä ongelmista liittyy työkuormaan ja kiireeseen. Osittain myös järjestelmähaasteissa, kommunikaatiossa ja priorisoinnissa nähtiin puutteita, jotka vaikuttavat ajankäytön hallintaan.



Kuva 13. Kyselytutkimuksen kysymys nro 9



## 5.2 Työympäristön muutos

Tutkimuksessa keskityttiin itsensä johtamisen lisäksi työympäristön muutoksien vaikutuksiin viimeisen vuoden aikana, ja työympäristön muutos toimii toisena pääaiheena kyselytutkimuksen analysoinnissa. Tutkimuksen jokainen kysymys kosketti jollain tavalla itsensä johtamista eri näkökulmista, mutta samoilla kysymyksillä pystyttiin selvittämään muutokset vaikutuksia vastaajien työn tekemiseen. Kyselytutkimuksessa työympäristö muutoksien vaikutuksia kartoitettiin 7 eri kohdan avulla, jotka koostuivat väittämistä sekä avoimista kysymyksistä.

- Miten koet jaksamisesi tason viimeisen vuoden aikana toteutuneen?
- Työmotivaationi on parantunut viimeisen vuoden aikana
- Miten koet motivaatiosi työtä kohtaan toteutuneen viimeisen vuoden aikana?
- Etätömahdollisuus on tuonut lisäarvoa työntekooni
- Koen johtamisen onnistuneen työympäristömuutoksien aikana
- Toivoisitko omassa työssäsi joihinkin asioihin kehitystä?
- Mitä palautetta haluaisit antaa omalle työnantajallesi?

Tarkastelujaksoksi tutkimukseen takautuvasti viimeisin vuosi, jonka aikana kohdeyrityksessä on otettu käyttöön laajasti uusia toimintamalleja. Tutkimuksessa työympäristön muutokset

koostuvat etätyön käyttöönoton lisäksi järjestelmien päivittämisestä, työskentelytapojen kuten tiimityön muutoksista sekä työnteon uudenaikaisesta aikatauluttamisesta.

Työympäristön muutosta analysoitiin tuloksien osalta Helka Pirisen – Esimies muutoksen johtajana -teorian pohjalta.

Työympäristömuutokset ovat koskettaneet kaikkia tutkimukseen vastanneita tavalla tai toisella. Suurimpana muutoksena toimii etätyön laajentuminen lähes kaikkien konttorin työntekijöiden arkeen valtakunnallisten ohjeistusten myötä. Kuten aikaisemmin käsiteltiin, niin etätyö nousi yksittäisenä asiana kaikista eniten tutkimuksessa esiin. Etätyötä tutkittiin itsensä johtamisen kannalta sekä työympäristömuutoksien kannalta. Tutkittaessa muutoksien vaikutuksia, avoimista kyselyistä nousi esiin useammassa eri kohdassa etätyön merkitys ja positiivinen vaikutus motivaatioon, jaksamiseen sekä työn lisäarvoon. Selkeimpänä toiveena ja muutoskohteena vastaajien keskuudessa pidettiin etätyön vakiinnuttamista ja etätyöhjeiden selkeyttämistä jatkuvaan käytäntöön. Etätyön koettiin tuoneen lisäarvoa työnteokseen jopa 74% vastanneiden mielestä (Kuva 11.).

Kysyttäessä jaksamisen tasoista viimeisen vuoden aikana, vastauksia saatiin 46kpl ja kysyttäessä motivaation toteutumisesta viimeisen vuoden aikana, vastauksia saatiin 39kpl. Kaikista vastauksista nousi isoimpana teemana etätyö ja sen vaikutukset työn tekoon. Vastaajista 15% koki jaksamisen olevan heikolla tasolla tai laskeneen viimeisen vuoden aikana. Vastaavasti vain 8% vastanneista koki motivaation olevan heikolla tasolla tai laskeneen viimeisen vuoden aikana. Vastauksista ilmeni muutoksien aiheuttama kuormitus, työkuorman lisääntyminen ja uusien järjestelmien tuomat haasteet, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet jaksamiseen ja motivaatioon laskevasti.

Kuten aikaisemmin tuloksissa todettiin, johtaminen koettiin vastanneiden kesken melko onnistuneeksi työympäristömuutoksien aikana ja selkeimpänä viestinä työnantajalle välittyi toive etätyön sallimisesta jatkossakin. Avoimista kysymyksistä kehitysideoiden ja työnantajapalautteen osalta nousi lisäksi esiin tahtotila saada selkeyttä työnkuvaan, panostusta eri prosessien kehittämiseen työn sujuvoittamiseksi sekä työkuormien tarkastelua tasapainoisen jakautumisen toivossa.

Työympäristön muutoksien kannalta kyselytutkimuksen vastauksista nousi osittaista muutosvastarintaa, joka kumpuaa epävarmuudesta uusia prosesseja kohtaan. Totuttuihin toimintamalleihin ei toivota muutoksia, mutta toisaalta monen vastaajan kohdalla viimeinen vuosi on osoittanut muutoksen tuoneen mukana monia positiivisia asioita työn tekemiseen. Voidaan olettaa työntekijöiden käyneen läpi sisäisen muutosprosessin, jolloin ensijärjestyksen jälkeen on pystytty sopeutumaan uuteen ja toteamaan muutoksen olevan osittain erittäinkin tervetullutta vaihtelua työn suorittamiseen. Muutoksen vaikutuksien osalta työssä jaksaminen nousi esiin vahvasti ja erityisesti etätöiden käyttöönotto tuki jaksamisen kohentumista ja uusien toimintamallien myötä työstä on tullut monen kohdalla entistä mielekkäämpää. (Pirinen, 2014)

### **5.3 Yhteenveto**

Tutkimuksessa selvitettiin mistä kaikesta itsensä johtaminen koostuu ja millä keinoin sitä voidaan parantaa. Tutkimuksessa saatujen tutkimustuloksien pohjalta nousi esiin hyvä jaksamisen tason, mutta samalla sieltä ilmeni ajoittaista uupumusta, työn kuormitusta ja voimavarojen heikkenemistä. Tutkimustulosten useammassa eri kohdassa nousi esiin voimavarojen rajallisuus ja niiden painottamisen tärkeys. Saavutettujen tulosten pohjalta itseluottamus koettiin kestäväksi, tietoisuus omasta tekemisestä koettiin hyväksi ja täten itsensä johtaminen kokonaisuutena nähtiin olevan vahvalla tasolla. Näiden osa-alueiden ylläpitäminen toimii tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta, ja tuloksien pohjalta kohdeyrityksen tulisi tukea työntekijöiden jaksamista muutoksien tuomien etujen mukaisesti.

Vastuksien perusteella useat kokivat muutoksien olevan työssä jaksamisen taustalla niin hyvässä kuin huonossakin merkityksessä. Enemmistö vastaajista koki työympäristön muutoksien olevan positiivisia ja kaivattuja, mutta osalle muutokset ovat aiheuttaneet lisää kuormitusta työn tekemiseen. Muutokset työympäristössä tai omassa työnkuvassa aiheuttavat vaihtelua monen työntekijän jaksamiseen, ja tästä huolehtiminen korostuu tehokkaan työn tavoittelussa entisestään. Itsensä johtamisen merkitys korostuu työympäristön muutoksessa, sillä tilanne vaatii työntekijöitä sopeutumaan uusiin toimintatapoihin, aikatauluttamaan työntekoa uudella tavalla sekä toimimaan yksilönä itsenäisemmin.

Hyvinvointiosaamisen osalta työympäristön muutokset ovat jopa parantaneet monen vastanneen kohdalla henkistä kuntoa. Samalla koettu työn tekeminen on muuttunut mielekkäämmäksi ja aikaa on jäänyt huolehtia fyysisen kunnan parantamisesta. Sosiaalinen kunto on osittain kokenut kolauksen sosiaalisten kontaktien vähentyessä, mutta kokonaiskuvassa työntekijöiden hyvinvointi on kohentunut entisestään.

Vuorovaikutusosaamiseen toivotaan lisää kehitystä ja erityisesti kommunikointiin ja avoimuuteen kohdistuu kehitystoiveita. Vastanneiden kesken koettu johtamisosaaminen omaa työtä kohtaan todettiin melko hyväksi, mutta itseohjautuvuuteen panostaminen toisi lisätehoa työn tekemiseen. Tehokkuusosaamisen kannalta ajanhallinta koettiin vahvaksi, mutta päätöksentekoon ja tehokkaaseen työn tekemiseen on tullut haasteita uusien työympäristömuutoksien myötä.

Tutkimustulosten pohjalta kohdeyrityksen tulisi keskittyä motivaation ylläpitämiseen nykyisellä korkealla tasolla. Motivaatio on erittäin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden osalta, sillä motivaatio toimii eräänlaisena puskurina työuupumuksia ja loppuun palamisen tunteita vastaan, sekä samalla mahdollistaa tehokkaamman työn tekemisen (Sydänmaanlakka, 2017, ss. 86–87). Motivointia lisääviä tekijöitä tutkimuksista nousi mm. työnkuvan päivittäminen, työkuorman tasapainottaminen, työn merkityksen korostaminen sekä työssä etenemisen mahdollisuudet.

Saatujen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksen olisi tärkeää keskittyä itseohjautuvien työntekijöiden kannustamiseen ja työn tukemiseen. Työpaikalla tulisi varmistaa, että työntekijöillä on saatavilla vaadittavat resurssit joita ovat palautteen saaminen, sosiaalinen tuki sekä päätöksenteon vahvistaminen. Itseohjautuvuus on organisaatioille erittäin hyödyllistä, joten siihen keskittyminen ja panostaminen tehostaa työn tekemistä entisestään (Sydänmaanlakka, 2017).

#### **5.4 Tutkimuksen kulku**

Ensimmäisenä tutkimukselle määriteltiin aikataulu, jolloin tutkimusprosessi alkoi ja milloin sen oli tavoite päättyä. Tutkimuksen aloitus ajoittui 4/2021 ja lopetus 11/2021, jolloin tutkimuksen toteutukselle tarkentui puolen vuoden aikaikkuna. Tutkimuksen aluksi valittiin

kohdeyrityksen kannalta ajankohtainen ja kehityskelpoinen aihe, jota pystyttiin lähteä tutkimaan syvällisemmin. Alkuperäinen itsensä johtamisen aihe tarkentui ajankohtaisen korona-pandemian johdosta koskettamaan itsensä johtamista muuttuneessa työympäristössä. Tutkimukselle asetettiin selkeät tutkimuskysymykset ja tavoitteet, joiden pohjalta tutkimusta lähdettiin rakentamaan. Tutkimusprosessin alkuun tutustuttiin olennaiseen teoriaan ja rakennettiin teoriapohja tapaustutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimustavaksi valikoitui case-tutkimus ja tiedonkeruumenetelmiksi teoreettinen aineisto, sekä verkkomuotoisena toteutettu nimetön kyselytutkimus. Tutkimuksen empiirinen toteutus ajoittui lokakuun 2021. alkuun, jolloin verkkokysely rakennettiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstövastaavien kanssa ja lähetettiin saatekirjeen kera kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan aikavälillä 5.10-18.10.2021, ja puolivälissä tutkimusta jokaiselle osallistujalle lähetettiin sähköisesti muistutus kyselyyn osallistumisesta. Määräajan jälkeen kysely sulkeutui ja edettiin tutkimustulosten läpikäymiseen. Kyselytutkimuksen vastausmateriaalia analysoitiin teoriaan pohjautuen, tuotettiin yhteenveto ja tuloksiin pohjautuva kehitysehdotus kohdeyrityksen käyttöön. Lopputuloksena saatiin marraskuun loppuun mennessä toteutettu oppinäytetyötutkimus, joka vastasi sille asetettuihin kysymyksiin. Tutkimusprosessista luotiin kuvaaja, josta ilmenee edistyminen vaiheittain (Kuva 14.), osa vaiheista tapahtui rinnakkain ja lomittain aina tutkimuksen alusta loppuun saakka.

Kuva 14. Tutkimusprosessin kulku



## 5.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta mitataan yleisesti reliabiliteetin sekä validiteetin kautta. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä, eli mikäli tutkimus toistettaisiin, niin saataisiin samoja tutkimustuloksia. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa keskitytään oikeisiin asioihin tutkimuksen kannalta. Tarkasteltaessa tapaustutkimuksen luotettavuutta, tärkeiksi

elementeiksi nousevat datanhallinta, selkeät tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen kokoaminen tutkimuskysymysten pohjalta. (Tuominen & Sarajärvi, 2018)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on hyvä, sillä tutkimus vastasi juuri sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kyselylomake laadittiin yleisten luotettavuusmittareiden mukaisesti. Kyselytutkimuksen validiteetti on korkea, sillä kohdeorganisaation työntekijöiltä kysyttiin anonyymisti heidän omista kokemuksistaan, joka antoi jokaiselle mahdollisuuden vastata avoimesti. Kyselytutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä, sillä kysymykset olivat kaikille identtisiä ja vastauksia saatiin kattavasti, mutta avoimiin kysymyksiin vastasi vain osa ja toistettaessa tutkimus, täytyy miettiä vastaisivatko osallistujat samalla tavalla.

Tutkimuksessa tietoa käsiteltiin tietoturvallisesti, luottamuksella ja sille tarkoitetulla kovalevyllä. Tutkimuksessa noudatettiin ennalta määriteltyä aineistonhallintasuunnitelmaa, josta selviää, ettei tutkimuksessa kerätty arkaluonteiseksi- tai henkilötiedoiksi luokiteltavaa dataa lainkaan. Tutkimuksen aineistoon pääsy oli rajattu tutkijan itsensä lisäksi toimeksiantajan nimettyihin henkilöstöpuolen työntekijöihin. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoitiin etukäteen tiedon keräämisestä ja mahdollisista jatkokäyttömahdollisuuksista. Tutkimuksen lopuksi aineiston omistaa toimeksiantaja, jolla on mahdollisuus hyödyntää saatua dataa tulevissa tutkimuksissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksen toteuttamisesta ja esitetään kehitysehdotukset, miten kohdeyrityksessä voitaisiin kehittää itsensä johtamisen taitoja tulevaisuudessa ja sitä kautta tehostaa itsenäistä työn tekemistä. Lopuksi esitetään pohdinnat ja päätelmät tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kohdannut viimeisen vuoden aikana työympäristön muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet olemassa oleviin prosesseihin, järjestelmiin sekä työskentelytapoihin. Osalle muutokset ovat olleet suurempia kuin toisille, mutta tavalla tai toisella työympäristön muutokset ovat koskettaneet kaikkia tutkimukseen osallistuneita. Muutoksen aikana työntekijöiden itsensä johtaminen korostuu ja itseohjautuva tekeminen on tullut entistä tärkeämmäksi tavaksi toimia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli

selvittää miten itsensä johtamisen avulla voidaan parantaa kohdeyrityksen työntekijöiden jaksamista, työtyytyväisyyttä sekä tehokkaampaa työn tekemistä muuttuneessa työympäristössä. Opinnäytetyössä keskityttiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin

1. Mistä itsensä johtaminen koostuu ja miten sitä voidaan parantaa?
2. Millainen on itsensä johtamisen merkitys muuttuvassa työympäristössä?
3. Miten parantaa jaksamista ja tehostaa työskentelyä itsensä johtamisen keinoin?

Työympäristömuutoksien taustalla on vaikuttanut pandemian aikaansaama pakote muuttua ja kohdeorganisaation vahva tahtotila varmistaa työntekijöidensä turvallisuus poikkeuksellisinakin aikoina. Tutkimuksesta ilmeni miten kohdeorganisaatiossa työympäristön muutoksia on toteutettu viimeisen vuoden aikana hallitusti ja ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti. Yritys on heittäytynyt uuden tuntemattoman äärelle ja ottanut käyttöön ennätysvauhdilla ison nipun uusia toimintamalleja. Konttoreilta siirryttiin etätöhyöhön, tapaamiset vaihtuivat virtuaaliseen muotoon, työskentelyn itsenäisyys korostui entisestään ja ennen kaikkea jokainen työntekijä on joutunut ottamaan omasta työnteosta aivan uudella tavalla vastuun.

Kohdeorganisaation kohtaamat muutokset eivät ole tapahtuneet kivuttomasti, mutta yritys on vienyt prosesseja jatkuvasti eteenpäin ja palaute ilmenee tutkimuksen tuloksista. Muutos on aiheuttanut henkilökunnassa ennakoitua epävarmuutta ja stressiä, ongelmia on jouduttu ratkomaan matkan varrella ja käytänteitä on hiottu useaan kertaan, jotta niistä on saatu mahdollisimman toimivia. Kaiken tämän keskellä tutkimus vahvistaa, miten työympäristön muutoksilla on ollut pääsääntöisesti positiivisia vaikutuksia henkilöstöön ja muutoksiin on totuttu jopa siinä määrin, että osan toivotaan tulleen jäädäkseen. Muutoksien läpivientiä ei ole prosessin aikana pyritty kaunistelemaan, vaan informointi on organisaation puolelta tapahtunut avoimesti valtakunnallisten ohjeiden ehdoilla. Muutoksilla on tavoiteltu kaivattua joustamista sekä tehokkuutta, jotta jokainen työntekijä saisi parhaat mahdolliset työkalut oman työn suorittamiseen.

Tämä tutkimus oli tapaus, jossa ilmeni kattavasti tietoa työntekijöiden koetusta itsensä johtamisesta, itsensä johtamisen merkityksestä työympäristömuutoksien aikana sekä miten parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työn tekemistä itsensä johtamisen keinoin. Tutkimus antoi kattavasti lisätietoa työntekijöiden jaksamisen tasosta, työn tekemisen

tyytyväisyydestä sekä mitä ajatuksia tutkimukseen osallistujilla on työn tekemistä kohtaan. Tutkimuksesta ilmeni miten työympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työn tekemiseen niin hyvässä kuin pahassa ja ennen kaikkea miten muutoksen edessä on mahdollisuus itse vaikuttaa työn tehokkuuteen. Yhteenvetona tutkimuksen voidaan todeta vastaavan sille esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen vastausprosentti ylsi toivottua korkeammaksi. Teorian sekä kyselytutkimuksen avulla kerättiin kattavasti tietoa työntekijöiden kokemuksista, toiveista ja ennen kaikkea miten työntekijöiden jaksamista ja työn tekemistä voidaan kehittää parempaan suuntaan. Koen että saavutetulla tutkimustiedolla on suuri merkitys kohdeorganisaatiolle ja tulevien kehitysprojektien suunnittelulle. Toteutetun tutkimuksen pohjalta rakensin kehitysehdotuksia, jotka pohjautuvat työntekijöiden tekemisen kehittämiseen sekä työtyytyväisyyden lisäämiselle.

## **6.1 Kehittämissuhteet**

Itsensä johtaminen on terminä laaja kokonaisuus, joten olen pilkkonut kehittämisehdotukseni koskettamaan työn tehokkuuden parantamista ja työssä jaksamista. Lisäksi kehittämisehdotukset sisältävät tarkastelua teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja yleisemmällä tasolla jatkoa ajatellen. Kehittämissuhteiden taustalla on ajatus siitä, miten kohdeorganisaatiolla on saavutetun tutkimustiedon avulla mahdollisuus perehtyä tuloksiin syvemmin. Kehittää itsensä johtamisen kannalta tärkeitä osa-alueita entistä lähemmin ja jatkaa siihen mihin tämä tutkimus on jäänyt.

### **Työssä jaksaminen**

Työhyvinvointiin panostaminen on yksi yritysten parhaimmista keinoista investoida tuottavaan henkilökuntaan, sillä hyvinvoiva työntekijä tuottaa yritykselle eniten lisäarvoa (Seuri, 2018). Hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat sidoksissa itsensä johtamiseen, jonka eri osa-alueisiin kohdeyrityksellä on mahdollisuuksia tarjota entistä enemmän työkaluja. Työssä jaksaminen vaatii mm. motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta, tavoitteita, tukea sekä palautetta. Näihin kaikkiin alueisiin kohdeyrityksellä on hyvät mahdollisuudet päästä vaikuttamaan positiivisesti.



Ensimmäinen kehitysehdotus koskettaa työntekijän ja työnantajan välistä kommunikointia ja tarkemmin kuvattuna tavoitepalaverien käynnistämistä. Tarkoituksena olisi palaverien avulla asettaa työntekijöille selviä saavutettavissa olevia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Palaverien tavoitteena olisi selkeyttää työntekijöiden roolia, työn sisältöä, kannustaa itseohjautuvuuteen ja asettaa molempien osapuolien yhteisiä tavoitteita työn tekemiselle. Osana palaverien runkoa olisi mahdollisuus palautteen antoon, onnistumisen kokemiseen ja avoimeen keskusteluun työn kehityksestä. Roolin tai työnkuvan muuttuessa, säännöllinen palaveri tarjoaisi tilaisuuden työnkuvan päivittämiseksi ja mahdollisen työkuorman tasapainottamiselle. Palaverien tarkoituksena olisi parantaa kommunikointia entisestään, seurata työn jaksamista sekä kehittymistä, ja mahdollistaa molemmin suuntainen palautteen antaminen.

### **Tehokas työskentely**

Työntekijöiden tietoisuus lisää ymmärrystä ja hyväksymistä muutoksia ja haasteita kohtaan. Tehokkuuden kannalta tietoisuutta ja informaation kulkua on tärkeä parantaa entisestään. Toinen kehittämissuositus koskee informaation kulkua kohdeorganisaation sisällä. Nykyinen toimintamalli mahdollistaa viikoittaiset palaverit koko talon laajuudessa mittakaavassa, joka on erinomainen foorumi jakaa yrityksen kannalta tärkeää tietoa. Viikkopalaverien yhteyteen olisi tarkoituksena lisätä informaatiota yrityksen ajankohtaisista ja strategisista tavoitteista, muutoksista sekä kehitysprojekteista. Informoitavina asioina olisivat esimerkiksi järjestelmäkehitys, uudet käyttöön otettavat toimintamallit sekä henkilöstöä koskevat päivitykset. Kattavamman informoinnin ansiosta kokonaisvaltainen tiedonkulku paranisi, jolloin epätietoisuuden aiheuttamat haasteet ja väärät tulkinnat minimoitaisiin työnteon tehostamiseksi. Yrityksen tavoitteiden säännöllinen selkeyttäminen tukee osaltaan itseohjautuvuutta ja ymmärrystä oman tekemisen odotusarvoja kohtaan.

Kehittämissuosituksia pilkottaessa tutkimuksen teorian kannalta merkittäviin osiin, voidaan nähdä muutamalla kehityskohteella olevan vaikutuksia useaan eri itsensä johtamisen osa-alueeseen. Lähestyttäessä teorian kannalta itsensä johtamista ja työympäristön muutoksia, voidaan todeta tutkimustuloksien pohjalta nykytilanne ja esittää nykytilan parantamiseen kohdistetut kehittämissuositukset (Kuva 15.).

Kuva 15. Kehittämisehdotukset

Tutkittu osa-alue	Nykytilanne	Kehittämisehdotukset
YKSILÖN OLEMUS JA ITSELUOTTAMUS	Työntekijöiden tietoisuus omista taidoista on hyvällä tasolla. Työntekijöiden tietoisuus työnkuvasta ja työn tavoitteista kaipaisi ajoittain selvennystä.	Järjestetään säännöllisesti tavoitepalaveri työntekijän ja esimiehen välillä. Asetetaan säännöllisiä tavoitteita.
HYVINVOINTIOSAAMINEN	Jaksaminen ja motivaatio ovat hyvällä tasolla. Työnantajan tarjoamiin joustoihin toivotaan jatkoa.	Työntekoon tarjotaan joustoa tapauskohtaisesti mm etätönn muodossa.
VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN	Tiimityö koetaan hyväksi ja vaikuttaminen omaan työhön onnistuneeksi. Yhteistyökulttuuri kaipaisi yhtenäistämistä ja avoimempaa kommunikointia.	Viikottainen aamupalaveri sisältäisi osion, jossa jaetaan tietoa ajankohtaisista muutoksista, kehitysprojekteista ja tavoitteista.
JOHTAMISOSAAMINEN	Itseohjautuvuus koetaan melko hyväksi, johtaminen on onnistunut muutoksienkin aikana ja tavoitteet toimivat työn motivaattoreina. Palautetta omasta työstä ja luottamusta omaan tekemiseen toivotaan enemmän.	Järjestetään säännöllisesti tavoitepalaveri työntekijän ja esimiehen välillä. Kannustetaan työntekijöitä itseohjautuvaan tekemiseen palautteen avulla.
TEHOKKUUSOSAAMINEN	Ajanhallinta koetaan erittäin hyväksi, mutta ajankäyttöön liittyy selvästi haasteita. Priorisointi ja työ määrä kaipaavat optimointia.	Järjestetään säännöllisesti tavoitepalaveri työntekijän ja esimiehen välillä. Työntekijän roolien sisältöä selkeytetään ja työroolin muuttuessa perehdytään työkuorman tasapainoon.
TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	Etätö koetaan erittäin hyväksi ja jaksamisen kannalta tärkeäksi osaksi työtä. Järjestelmien ja prosessien kehitykseen toivotaan panostusta.	Viikottainen aamupalaveri sisältäisi osion, jossa jaetaan tietoa ajankohtaisista muutoksista, kehitysprojekteista ja tavoitteista. Työntekoon tarjotaan joustoa tapauskohtaisesti mm etätönn muodossa.

Kehittämisehdotuksia mietittäessä yleisellä tasolla tutkimusongelmien valossa, voidaan todeta että kohdeyrityksellä on erinomainen mahdollisuus perehtyä saatuihin tutkimustuloksiin jatkossa syvällisemmin. Tutkimuksessa kerättiin kattavasti dataa työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta, itsensä johtamisen taidoista, koetusta työn tehokkuudesta sekä toiveista tulevia kehityskohteita kohtaan. Tutkimustuloksiin syventyminen mahdollistaisi jatkotoimenpiteet, joilla voitaisiin pureutua ongelmiin entistä tapauskohtaisemmin. Yhtenä suurimpana tutkimustuloksena esiin nousi etätönn merkittävät vaikutukset työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin parantumiseen. Työhyvinvoinnin seuranta toimisi erinomaisena jatkumona toteutetulle itsensä johtamisen tutkimukselle.

## 6.2 Reflektointi

Toteutunut opinnäytetyö onnistui sille asetetuissa tavoitteissa ja tutkimuksessa kerättiin arvokasta lisätietoa työntekijöiden itsensä johtamisesta kokonaisuutena. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöstön suhtautumista työympäristönn muutoksiin ja niiden vaikutuksia työn tehokkuuteen. Tutkimuksessa saadut tulokset olivat selkeitä, helposti tulkittavia ja kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää tuloksia jatkossakin työntekijöiden osaamisen ja jaksamisen kehittämiseksi. Tutkimuksen kannalta tavoitteet täyttyivät ja tietoa kerättiin lopulta jopa enemmän kuin alun perin oli tavoiteltu.

Tutkimusprojektina tämä opinnäytetyö lisäsi ymmärrystäni itsensä johtamisesta ja vahvisti käsitystäni organisaation merkityksestä tavoiteltaessa onnistunutta työn tekemistä. Haasteena tutkimuksessa ilmeni teorian pohjan tiivistäminen mahdollisimman eheäksi kokonaisuudeksi. Lopulta työn rajaus onnistui hyvin ja siitä pystyttiin rakentamaan johdonmukainen tietoperusta toteutetulle tutkimukselle.

Tämän tutkimustyön tekeminen oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen kokemus ja haluan kiittää kaikkia opinnäytetyöprojektissa auttaneita. Erityiskiitos menee kohdeorganisaatiolle ja tutkimukseen vastanneille työntekijöille, jotka mahdollistivat tämän kaltaisen tutkimuksen suorittamisen omassa työyhteisössään. Uskon vahvasti, että tutkimuksesta on hyötyä useammille eri tahoille, ja se tarjoaa uusia näkökulmia sekä eväitä kehittymiseen.

## Lähteet

- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus* (A. Ollitervo, Ed.). Saarijärven Offset Oy.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Oy. (2020). *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Haettu 20.9.2021 osoitteesta <https://tinyurl.com/prvyvdk5>
- Arola, M. (2019). *Mahdollisuus oppia auttaa pärjäämään elämässä*. Haettu 5.8.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/mahdollisuus-oppia-auttaa-parjaamaan-elamassa/>
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). *Self-Confidence and Personal Motivation*. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 871-915.  
<https://doi.org/10.1162/003355302760193913>
- Bischof, A., & Bischof, K. (2004). *Itsensä johtaminen*. Oy Rastor Ab.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Daily self-management and employee work engagement*. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 31–38.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>
- Covey, R. S. (2000). *The 7 habits of highly effective people*. [äänikirja]. Simon & Schuster Audio. (alkuperäinen teos julkaistu 1989)
- F9 Distribution Oy. (n.d.). *F9 Konzernin lyhyesti*. Haettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.f9.fi/tietoa-meista.html>
- Griffey, H. (2019). *Kaipa järjestyttä*. Gummerrus Kustannus Oy.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun : työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos.  
<http://urn.fi/URN:9789522618153>
- Halme, M., Karas, J., Manninen, K., Marttinen, K., Murto, A., & Teikari, M. (2019). *Työelämän kapinalliset*. Kustannusyhtiö Otava .
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjula, L. (2021). *Näin torjutaan uupumus*. Haettu 5.8.2021 osoitteesta <https://halsa.fi/blog/nain-torjutaan-uupumus/>
- Kettunen, A. (2019). *Muuttuva työ vaatii osaamisen jatkuvaa ylläpitoa – Tältä elinikäinen oppiminen näyttää käytännössä*. Haettu 5.8 osoitteesta

<https://tinyurl.com/bc544xun>

Kohonen, I., Mustajoki, H., & Palonkorpi, R. (n.d.). *Tutkimuksen vastuullinen elinkaari*.

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta.

[https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/workshop\\_7\\_tutkimusetiikka\\_ja\\_avoin\\_tiede.pdf](https://www2.helsinki.fi/sites/default/files/atoms/files/workshop_7_tutkimusetiikka_ja_avoin_tiede.pdf)

Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus – Mistä siinä poh-jimmiltaan on kyse?* Haettu 30.10.2021 osoitteesta

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>

MIELI Suomen Mielenterveys ry. (n.d.). *Hyvä itsetunto on optimistista realismia*. Haettu 3.7.2021 osoitteesta

<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/hyv%C3%A4-itsetunto-optimistista-realismia>

Mänty, S. (2021). *Korona jättää jälkensä työpaikoilla: nuoret uupuvat etätöissä, hybridimallista on hyötyä*. Haettu 31.10.2021 osoitteesta

<https://tinyurl.com/s7z69yzp>

Palin, E., & Raivio, M. (n.d.). *Elinvoimaa etsimässä*. Gummerrus Kirjapaino OY.

Pihlaja, S. (2018). *Aikaansaamisen taika*. Atena Kustannus Oy.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum Media Oy.

Rytkönen, M. (11.3.2019). *Itseään johtavien työntekijöiden johtaminen*.

<https://www.lmi.fi/itseaan-johtavien-tyontekijoiden-johtaminen/>

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *Tapaustutkimus*. Haettu 4.7.2021 osoitteesta

[https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Alma Talent Oy.

Sammalisto, S. (2014). *Mikä on tärkeää elämässä? Viisas pääsee vähemmällä*. haettu 24.8.2021 osoitteesta

<https://viisaampaatyota.com/2014/11/17/mika-on-tarkeaa-elamassa/>

Seuri, V. (2018). *Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen*. Haettu 5.8.2021 osoitteesta

<https://tinyurl.com/572vwbfm>

Suomen Mielenterveys ry. (2019). *Itsetuntemus ja itsetunto*. Haettu 5.8.2021 osoitteesta

<https://www.hyvakysymys.fi/kurssi/et/itsetuntemus-ja-itsetunto/>

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Alma Talent Oy.

Talvio-Röhr, T. (2017). *Milleniaalien itsensä johtamisen voimavaratekijät tietotyössä*. Aalto Yliopisto.

- THL. (2021). *Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen*. Haettu 12.6.2021 osoitteesta <https://tinyurl.com/2y67vhcn>
- Tikkanen, J., Kujala, A., & Parkkinen, M. (2014). *Ravistajat : 10 ohjetta menestykseen*. In Suomen Yrittäjien Sypoint Oy.
- Tuominen, C. (2018). *Johda tunteita - menesty työelämässä*. Kustannusyhtiö Tammi.
- Tuominen, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. In Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). *Työelämä 2020 - Work Up - Tulevaisuuden työ*. Haettu 1.7.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-416-7>
- Työterveyslaitos. (2021). *Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi*. Haettu 1.7.2021 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>
- Störmer, E., Patscha, C., Prendergast, J., Daheim, C., Rhisiart, M.c Glover, P., Beck, H. (2014). The Future of Work Jobs and Skills in 2030. *UK Commission for Employment and Skills, 2/2014*. <https://tinyurl.com/uuya86z2>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>

**Liite 1: Kyselytutkimus**

## ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

## F9 Henkilökuntakysely

## Esittelyteksti:

*Viimeisen vuoden aikana COVID-19-pandemia on ohjannut yritystämme muovaamaan työympäristöämme vastaamaan yhteiskunnan ohjeistuksia ja turvaamaan työntekijöidemme turvallisuutta. Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten muutokset ovat vaikuttaneet henkilökuntamme työskentelyyn ja hyvinvointiin..*

*Kyselyssä esitetään erilaisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin on tavoitteena vastava omien näkemysten pohjalta. Kysely toteutetaan täysin nimettömästi ja kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään anonyymisti opinnäytetyön tutkimuksen pohjana.*

1. Työskentelen F9:llä seuraavalla osastolla:
  - a. Tuotemarkkinointi
  - b. Myynti
  - c. Operaatiot
  - d. Taloushallinto
  - e. Transport
  - f. Muu
  
2. Työssä jaksamiseni on hyvällä tasolla:
  - a. 5 Täysin samaa mieltä
  - b. 4 Osittain samaa mieltä
  - c. 3 En osaa sanoa
  - d. 2 Osittain eri mieltä
  - e. 1 Täysin eri mieltä
  
3. Työssä jaksamiseni on muuttunut viimeisen vuoden aikana:
  - a. 5 Täysin samaa mieltä
  - b. 4 Osittain samaa mieltä
  - c. 3 En osaa sanoa
  - d. 2 Osittain eri mieltä
  - e. 1 Täysin eri mieltä

4. Miten koet jaksamisesi tason viimeisen vuoden aikana toteutuneen?

---

5. Koen itseni motivoituneeksi nykyisessä työssäni

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

6. Tyämotivaatiosi on muuttunut viimeisen vuoden aikana

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

7. Miten koet motivaatiosi työtä kohtaan toteutuneen viimeisen vuoden aikana?

---

8. Tiedostan omat työnneon vahvuuteni sekä heikkouteni:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

9. Koen hallitsevani ajankäyttöäni työaikana:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä



10. Tiedostan työtehtäväni ja osaan toteuttaa ne hyvin:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

11. Tiedän työyhteisössäni kenen puoleen kääntyä mahdollisissa ongelmatilanteissa:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

12. Koen saavani riittävästi apua haastavissa työtilanteissa:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

13. Kertoisitko tarkemmin millaisia haasteita olet mahdollisesti kokenut ajankäytössä ja työnhallinnassa?

---

14. Koen pystyväni vaikuttamaan omaan työntekooni riittävästi:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

15. Etätyömahdollisuus on tuonut lisäarvoa työntekooni:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

16. Koen johtamisen onnistuneen työympäristömuutoksien aikana (etänä/kasvotusten):

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

17. Koen saavani riittävästi tukea esimieheltäni:

- a. 5 Täysin samaa mieltä
- b. 4 Osittain samaa mieltä
- c. 3 En osaa sanoa
- d. 2 Osittain eri mieltä
- e. 1 Täysin eri mieltä

18. Toivoisitko omassa työssäsi joihinkin asioihin kehitystä?

---

19. Mitä palautetta haluaisit antaa omalle työnantajallesi?

---

**Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma**

## ITSENSÄ JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

**Aineiston kerääminen**

Tietoa kerätään täysin anonyymisti sähköisellä Forms- pohjaisella kyselytutkimuksella. Kysymykset kattavat itsensä johtamisen ja muuttuvan työympäristön kannalta tärkeitä osa-alueita. Kysely lähetetään 100 kohdeyrityksen työntekijälle ja kyselyn johdannossa kerrotaan mihin tarkoitukseen kysely on luotu ja mitä kerätyille tiedoille tutkimuksen jälkeen tehdään. Vastausprosentiksi arvioidaan noin 50%.

**Aineiston hallinta ja säilyttäminen**

Aineiston hallinnassa hyödynnetään excel-pohjaista taulukointia sekä Formsin omaa tutkimustulosten raportointia. Tutkimustulokset kirjataan word-pohjaiseen tiedostoon. Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteiseksi- tai henkilötiedoiksi luokiteltavia tietoja lainkaan. Kerätty tutkimusdata koostuu nimettömistä vastauksista, joista ei ilmene tunnistettavia tietoja. Aineistoa säilytetään sille ennalta määritellyllä pilvipalvelimella, jota ylläpitää tutkimuksen kohdeyritys.

**Aineiston käyttöoikeudet**

Tutkimuksessa kerättyyn aineistoon on pääsy itse tutkijan lisäksi kohdeorganisaation ennalta nimetyillä henkilöillä, jotka edustavat henkilöstöstä. Tutkimuksen tulokset luovutetaan tutkimuksen päätteeksi kohdeorganisaation käyttöön.

**Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen aluksi varmistetaan kohdeorganisaatiolta allekirjoitettu tutkimuslupa. Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla kerrotaan ennen osallistumista, mihin käyttötarkoitukseen tutkimus on luotu. Tutkimus on osallistujille täysin vapaaehtoinen.