



Nea Ihatsu

Esihenkilön itsensä johtaminen ja sen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Nea Ihatsu
Otsikko:	Esihenkilön itsensä johtaminen ja sen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin
Sivumäärä:	60 sivua + 6 liitettä
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Timo Riikkilä

Nykyajan johtaminen pohjautuu pitkälti ihmislähtöisyyteen ja me-henkisyyteen. Johtamisen keskiössä on tavoite hyvinvoivasta työyhteisöstä, joka on motivoitunut tavoittelemaan johdonmukaisesti organisaation yhteisiä tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella esihenkilön itsensä johtamistaitojen tärkeyttä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Opinnäytetyön pohjalla on hypoteesi, jonka mukaan esihenkilön itsensä johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimustyyppinen osa keskittyy tarkastelemaan tätä yhteyttä esihenkilön itsensä johtamistaitojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä.

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka osana on toteutettu tutkimustyyppinen kysely. Kysely toteutettiin yhteistyössä konseptiravintolaketjun kanssa. Kysely toimii pohjana opinnäytetyön lopputuotokselle ja toiminnalliselle osuudelle, joka on opas esihenkilölle itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi. Kysely sisälsi kaksi lomaketta erikseen esihenkilöille ja henkilöstölle. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin erillään ja suhteessa toisiinsa. Kyselyn tuloksista saatiin arvokasta tietoa liittyen esihenkilön itsensä johtamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee johtamista, itsensä johtamista, työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Toiminnallinen osa eli opas suunniteltiin informatiiviseksi ja tiiviiksi paketiksi, josta käy ilmi itsensä johtamisen tärkeimmät periaatteet ja työkalut. Lisäksi opas ottaa kantaa siihen, miksi esihenkilön itsensä johtamistaidot ovat merkityksellisiä.

Avainsanat: itsensä johtaminen, työmotivaatio, johtaminen, johtajuus, työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Nea Ihatsu
Title: Self-leadership of a supervisor and its impact on employee well-being
Number of Pages: 60 pages + 6 appendices
Date: November 2024

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Instructor: Timo Riikkilä, Senior Lecturer

Modern leadership is based strongly on a human-centered approach and a sense of community. At the center of leadership is the goal of a prosperous working community, which is motivated to consistently pursue the common goals of the organization.

The aim of this thesis was to examine the importance of a supervisor's self-leadership skills for employee well-being. The thesis is based on the hypothesis that a supervisor's self-leadership skills impact employee well-being. The research component of the thesis focuses on exploring this connection between a supervisor's self-leadership skills and employee well-being.

This thesis is a practical study that includes a survey. The survey was conducted in collaboration with a concept restaurant chain. It serves as the foundation for the final product of the thesis and the practical part, which is a guide for supervisors to develop their self-leadership skills. The survey included two separate forms for supervisors and staff. The results were analyzed separately and in relation to each other. The survey provided valuable insights regarding a supervisor's self-leadership.

The theoretical framework of the thesis addresses leadership, self-leadership, employee well-being, and work motivation. The practical part, the guide, was designed to be an informative and concise package that outlines the key points and tools of self-leadership. Additionally, the guide discusses why a supervisor's self-leadership skills are significant.

Keywords: Self-leadership, work motivation, management, leadership, wellbeing at work

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	2
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
2	Johtaminen	3
2.1	Johtamistyylit	4
2.2	Management ja leadership -johtaminen	6
2.3	Valta ja vallankäyttö	8
3	Itsensä johtaminen	9
3.1	Itsetuntemus	9
3.2	Oy Minä Ab -malli	12
3.3	Stressi	15
3.4	Itsensä kehittäminen	17
3.5	Ajankäytön hallinta	19
3.5.1	Ajankäyttösuunnitelma	20
3.5.2	Priorisointi	21
3.6	Itsensä johtaminen työelämässä ja esihenkilötyössä	23
4	Työhyvinvointi	24
4.1	Työhyvinvoinnin perusta	24
4.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	26
5	Työmotivaatio	27
5.1	Työmotivaation perusta	27
5.2	Motivaatioteoriat	28
5.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	29
5.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	30
5.2.3	Itsemääräämisteoria	32
6	Viitekehyksen yhteenveto	33
7	Kysely	36
7.1	Kyselyn taustatiedot	36

7.2	Kyselyn toteutus	37
7.3	Kyselyn tulokset esihenkilöt	39
7.4	Kyselyn tulokset henkilöstö	45
7.5	Kyselyn yhteenveto	50
8	Opas	52
9	Päätäntö	53
9.1	Oman oppimisen arviointi	53
9.2	Yhteenveto ja johtopäätökset	54
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateviesti esihenkilöille

Liite 2. Suomenkielinen kyselylomake 1 - esihenkilö

Liite 3. Suomenkielinen kyselylomake 2 - henkilöstö

Liite 4. Englanninkielinen kyselylomake 1 – esihenkilö

Liite 5. Englanninkielinen kyselylomake 2 – henkilöstö

Liite 6. Opas

1 Johdanto

Hyvinvoiva työyhteisö on nykyajan tärkein kilpailuetu. Hyvinvoivan työyhteisön takana on usein taidokas esihenkilö, joka osaa motivoida työntekijät työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. Jotta esihenkilö kykenee johtamaan työyhteisön parhaisiin mahdollisiin suorituksiin, hänen tulee osata johtaa ensin itseään. Tämän pohjalta syntyi opinnäytetyölle aihe, joka käsittelee esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuotoksena on opas esihenkilön itsensä johtamistaitojen kehittämiseen. Teoreettinen viitekehys käsittelee johtamista, itsensä johtamista, työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Opinnäytetyöhön liittyy tutkimuksellinen osa, joka pyrkii selvittämään esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on laaja sen käsitellessä johtamista, itsensä johtamista, työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Viitekehysten aiheista löytyy paljon kirjoituksia ja teoksia, joten sen luomisessa on käytetty vahvasti lähdekritiikkiä. Lisäksi jokaisen lähteen luotettavuutta on arvioitu erikseen. Teoreettinen viitekehys perehtyy vahvasti itsensä johtamiseen, koska viitekehysten pohjalta on luotu opas, joka käsittelee esihenkilön itsensä johtamistaitoja.

Tutkimustyyppisenä osana toteutettiin kvantitatiivinen verkkokysely, jossa oli strukturoidut kysymykset. Kysely tehtiin yhteistyössä kansainvälisesti toimivan konseptiravintolaketjun kanssa. Kyselyn avulla saatiin arvokasta taustaa esihenkilön itsensä johtamistaitojen tärkeydelle.

Toiminnallinen osa eli opas on suunniteltu auttamaan esihenkilöitä kehittämään omia itsensä johtamistaitoja ja löytämään itsensä johtamisen tärkeimmät kulmakivet. Opas on suunniteltu informatiiviseksi, mutta tiiviiksi paketiksi, jotta siihen voisi perehtyä matalalla kynnyksellä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli syventyä esihenkilön itsensä johtamistaitojen tärkeyteen henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valitsin aiheen, koska itsensä johtaminen ja työhyvinvointiin panostaminen johtamisen kautta ovat ajankohtaisia asioita. Lisäksi aihe on itselleni tärkeä ja se herättää minussa suurta mielenkiintoa. Valitsin aiheen myös sillä perusteella, että esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin ei löytynyt aiempia tuotoksia. Vaikka johtamista, itsensä johtamista, työhyvinvointia ja työmotivaatiota on käsitelty erillisinä kokonaisuuksina paljon, mutta esihenkilön itsensä johtamistaitoja ei vielä ole monessakaan teoksessa yhdistetty henkilöstön työhyvinvointiin.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että esihenkilötyöllä on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvointiin. On myös selkeää, että esihenkilön itsensä johtamistaidot helpottavat esihenkilötyössä suoriutumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuitenkin tarkastella yhteyttä esihenkilön itsensä johtamistaitojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. Opinnäytetyön pohjana oli hypoteesi, jonka mukaan esihenkilön hyvät itsensä johtamistaidot korreloivat positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kyselyn tavoitteena oli selvittää esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Kyselyssä perehdyttiin kohdeyrityksen ravintolapäälliköiden valmiuksiin itsensä johtamisessa ja heidän omakohtaiseen kokemukseensa omista itsensä johtamistaidoistaan. Lisäksi kyselyssä selvitettiin henkilöstön työhyvinvoinnin ja työmotivaation tasoa.

Tuloksien analyysissä oli tarkoitus tarkastella yhteyttä esihenkilön itsensä johtamistaitojen ja henkilöstön työhyvinvoinnin sekä työmotivaation välillä. Kysely toteutettiin opinnäytetyön toiminnallisen osan eli oppaan tueksi.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Vaikuttavatko esihenkilön itsensä johtamistaidot henkilöstön työhyvintointiin?
- Vaikuttavatko esihenkilön itsensä johtamistaidot henkilöstön työmotivaatioon?
- Kohtaavatko ravintolapäällikön ja konseptiravintolan henkilöstön kokemukset ravintolapäällikön tavoitettavuudesta?
- Kuinka paljon kokemukset eroavat yksilöiden välillä?

2 Johtaminen

Johtaminen on palveluammatti, jonka keskiössä on halu auttaa muita onnistumaan omassa työssään. Johtaminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja rohkeutta kohdata työntekijät ihmisinä. (Järllström 2021.)

Johtamisessa tärkeä ominaisuus on kyky mukautua. Ajan kuluessa yrityksen toiminta muuttuu ja henkilöstö kaipaa eri vaiheissa eri johtamistyyliä. Myös ajan tuomat yhteiskunnalliset muutokset haastavat johtajaa toimimaan aikakauden vaatimalla tavalla. Nykypäivänä johtamisessa tunneälykyys on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. (Rubanovitsch 2020, 27–28.) Pentti Sydänmaanlakka kuvaa kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen” tunneälykästä johtajaa henkilönä, joka osaa motivoida, inspiroida, herättää intohimon ja pitää ihmiset sitoutuneina (Sydänmaanlakka 2006, 199). Johtajan onkin tärkeää oppia ensin johtamaan itseään, jotta hän voi johtaa muita (Salmimies 2008, 21). Itsensä johtamista käsitellään luvussa kolme.

Aiemmin on mielletty, että johtajan tärkein työ on valvoa ja pitää huolta työn tehokkuudesta. Nykypäivän johtamisajattelu perustuu kuitenkin pitkälti ihmislähtöisyyteen, jossa johtajan tehtävänä on sitouttaa henkilökunta työhönsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Johtajien tärkeäksi tehtäväksi on muodostunut henkilökunnan itsensä johtamistaitojen kehittämisen tukeminen ja henkilökunnan motivointi niin, että heillä itsellään on halu tavoitella parhaita mahdollisia saavutuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 14–15.)

Johtamisen tärkeinä mittareina katsotaan yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, työyhteisön kehittyminen ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin taso. Johtajan ominaisuuksien tai itsenäisten suorituksien merkitys ei ole enää yhtä suuressa roolissa kuin ennen. Todellisen merkityksen luo työyhteisön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, jotka ovat myös avaintekijöitä yrityksen menestykselle. (Viitala & Jylhä 2019, 10.) Työhyvinvointia edistävä johtaja huolehtii siitä, että työntekijät tuntevat tavoitteet, heillä on tarvittava osaaminen ja oikeat työkalut työssä menestymiseen. Lisäksi on tärkeää, että johtaja osaa antaa palautetta sekä tukea tarvittaessa. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Työhyvinvointia käsitellään luvussa neljä.

Hyvän johtajan tunnuspiirteisiin kuuluu myös esimerkillä johtaminen. Johtajan on tunnistettava mitkä tehtävät hänen on tärkeää tehdä itse ja mitkä hän voi delegoida eteenpäin. Delegointi on tehokas tapa jakaa vastuuta ja sitouttaa henkilöstöä. (Rubanovitsch 2020, 43.) Esihenkilövalmentaja Markku Haapasalmi korostaa myös esimerkillä johtamisen tärkeyttä ja kuvailee esihenkilötyötä palvelutehtävänä. Haapasalmen mukaan esihenkilön tulee olla taitava itsensä johtamisessa, jotta hänen on mahdollista johtaa omalla esimerkillään työyhteisöä parempiin tuloksiin. Aito kiinnostus ja positiivinen asenne ovat esimerkillä johtamisen avaintekijöitä. (Haapasalmi.)

2.1 Johtamistyyli

Kuten edellä on mainittu, aika ja muutokset haastavat johtajat löytämään oikeanlaisen johtamistyylin eri tilanteisiin. Menestyksekkäs johtaja kykenee hyödyntämään useita eri tyyliä ajan vaatimalla tavalla. Tunnettuja nykyajan johtamistyylejä ovat visionäärinen, demokraattinen, valmentava ja empaattinen johtaminen (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024).

Visionäärinen johtamistyyli on edukseen muutostilanteissa. Visionäärinen johtaja innostaa ja motivoi henkilökuntaa kohti yhteisiä tavoitteita. (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024.) Visionäärinen johtaja näkee pitkäkantoisesti ja osaa luoda

houkuttelevan tulevaisuudenkuvan selkeällä visiollaan. Visionäärinen johtaminen tukee muutosta eikä näe sitä uhkana. Haasteena saattaa olla, että visionäärinen johtaja on tilanteissa turhan luottavainen, eivätkä kaikki välttämättä pysy hänen nopeassa vauhdissaan mukana. (Pirinen 2023, 139–140.)

Demokraattinen johtamistyyli perustuu avoimeen yhteistyöhön ja kaikkien osallistamiseen päätöksenteossa. Demokraattinen johtaminen vaatii me-henkisyyttä. (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024.) Demokraattinen ja me-henkinen johtaminen perustuu samoihin periaatteisiin. Me-henkisessä johtamistyyliässä johtaja on osa tiimiä, hän keskittyy ensisijaisesti ryhmän etuun, hän kykenee luomaan ryhmälle identiteetin ja työlle merkityksen. (Haslam & Reicher & Plautow 2012, 17.) Kun johtajan koetaan olevan osa tiimiä ja ajavan ryhmän etua, ryhmä reagoi todennäköisemmin myönteisesti johtajalta tuleviin ohjeisiin. Mikäli ryhmä kokee johtajan ajavan omaa etuaan, se ei sitoudu yhtä hyvin yhteisen päämäärän tavoitteluun. (Haslam ym. 2012, 20.) Me-henkisyyden vaatima luottamus esihenkilöön syntyy johdonmukaisella toiminnalla ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla. Me-henkisyys auttaa myös menestymään työyhteisön kohdatessa muutoksia. (Järnlström 2021.) Demokraattinen ja me-henkinen johtamistyyli sopii erityisesti asiantuntijaympäristöihin (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024).

Ihmislähtöistä johtamista tukeva valmentava johtaminen nojautuu paljon me-henkisyyden varaan. Valmentavan johtamisen edellytys on turvallinen työympäristö, jossa henkilökunta uskaltaa myös epäonnistua ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Valmentavassa johtamisessa panostetaan hyvään vuorovaikutukseen, jonka keskeisiä asioita ovat kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Valmentavaa johtamistyyliä hyödyntävä esihenkilö osaa johtaa tiimiä oivalluksien kautta tehokkaasti kohti tavoitteita. Avainasemassa on oikeiden kysymysten kysyminen, jotta työntekijä oppii löytämään itse vastauksia. (Soback 2021, 10–11.) Käytännössä valmentava johtaminen keskittyy kehittämään työntekijän itsensä johtamistaitoja, jonka keskiössä on työntekijän itseluottamuksen kehittäminen. Valmentava johtajuus vaatii luottamusta molempiin suuntiin. Esihenkilön on opittava kysymään oikeat kysymykset ja annettava työntekijälle tilaa löytää itse vastaukset. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.) Valmentavaa johtamistyyliä

voidaan kutsua myös coachaavaksi tyyliksi, jonka periaatteita ovat mentorointi, tukeminen ja työntekijän oman potentiaalin maksimointi. Valmentava johtajuus on erityisen pätevä johtamistyyli työyhteisöissä, joissa työntekijät ovat motivoituneita ja avoimia kehitykselle. (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024.)

Empaattinen johtamistyyli keskittyy tunneälykkyyteen, jonka avulla johtaja osaa huomioida työntekijöiden tunteet ja henkilökohtaiset tilanteet. Empaattinen johtamistyyli on tarpeen erityisesti kriisin aikaan. (Mitä on moderni johtamistyyli? 2024.) Empaattiseen johtamistyyliin kuuluu kyky asettua toisen asemaan, kuunnella ja olla läsnä. Onnistuessaan johtaja saa työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Helka Pirinen kuvaa kirjassaan ”Esihenkilö muutoksen johtajana” empaattisen esihenkilön tärkeiksi ominaisuuksiksi aitoutta, rehellisyyttä ja rohkeutta näyttää myös omat haavoittuvuutensa. (Pirinen 2023, 318.)

Suurmiesmalli kuvastaa sen sijaan vanhanaikaista johtamistyyliä, jossa johtaminen tapahtuu pelon kautta. Suurmiesmallin mukainen toiminta on johtamista, jossa seurataan vahvasti johtajaa, vaikka hänen ideologiansa perustuisi enemmän minäkeskeisyyteen eikä me-henkisyyteen. Suurmiesmallin johtaja kokee usein olevansa ylempiä arvoinen ja parempi kuin muut. (Haslam ym. 2012, 20–26.) Pelon kautta johtaminen on ollut valtavirtainen johtamistyyli maailmanlaajuisesti. Ajan kuluessa ja uusien sukupolvien kasvaessa on kuitenkin huomattu, että tämänkaltainen johtamistyyli on tehoton. Sen vaikutukset ovat olleet negatiivisia henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta myös tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen. Maailman kehittyessä työntekijöillä sekä asiakkailta on entistä enemmän tietoa sekä vaihtoehtoja tehdä valintoja, eikä huonoa johtamista enää tueta. (Rubanovitsch 2020, 39.)

2.2 Management ja leadership -johtaminen

Johtaminen voidaan jakaa myös asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei voida kuitenkaan täysin erottaa erillisiksi osa-alueiksi, sillä ne linkittyvät hyvin vahvasti toisiinsa. Asioiden johtaminen eli management käsittelee toiminnan suunnittelua,

organisointia ja valvontaa. Asioiden johtaminen on yleisesti hyvin ratkaisukeskeistä ja pyrkimyksenä on järjestelmällinen tekeminen ja jatkuvuus. Onnistunut asioiden johtaminen luo otollisen perustan tavoitteiden saavuttamiseksi. Leadership keskittyy pitkälti ihmisten johtamiseen. Keskeisiä asioita ovat tavoitteiden asettaminen, onnistumisten varmistaminen, osaamisen ja oikeiden resurs-sien saatavuudella, palkitseminen, palautteen ja tarvittavan tuen antaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 19.)

Johtamistutkijat Warren Bennis ja Burt Nanus kiteyttävät management ja leadership johtamisen seuraavalla tavalla:

”Managerit ovat henkilöitä, jotka tekevät asiat oikein ja leaderit ovat henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita.” (Lämsä & Päivike 2010, 207.)

Tampereen yliopiston tutkija Anne Parkatti käsittelee management ja leadership johtamista kärjistetyksi kirjoituksessaan ”Management vai leadership?”. Hänen mukaansa leadership johtajat eli leaderit toimivat visioiden avulla, suuri kokonaisuus mielessään. Hän kuvailee leaderit innovatiivisempina ja ottavan enemmän riskejä. Sääntöjen suhteen leaderit eivät ole niin kirjaimellisia ja rohkaisevat myös työntekijöitä luovuuteen. Management johtajalle eli managerille tyypillisinä piirteinä Parkatti kuvailee tehtävien huolehtimista ja tavoitteiden toteutumisen seuraamista sääntöjä noudattamalla. Hänen mukaansa managerille on tärkeää periaatteiden, arvojen ja sääntöjen mukainen toiminta, sekä standardien toteutuminen. Managerille tyypillistä on tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Managerit kuvataan parhaimmillaan yksittäisten tehtävien tehokkuudessa. Leaderit usein herättävät luottamusta ja inspiraatiota, kun taas managerit hakevat auktoriteettia kontrollilla. Parkatti korostaa, että esihenkilöiden on tärkeää oppia tunnistamaan, milloin tarvitaan leaderia ja milloin manageria. (Parkatti.)

2.3 Valta ja vallankäyttö

Valta ja vallankäyttö on väistämätön osa johtamista. Hyvä johtaja osaa käyttää ja jakaa valtaa oikealla tavalla. Vallankäytöllä voidaan myös vaikuttaa olennaisesti henkilökunnan hyvinvointiin ja motivaatioon. Johtamistyyli, jossa johtaja pitää kaiken vallan itsellään aiheuttaa lopulta henkilökunnan passivoitumista. Sosiologi Amitai Etzionin mukaan valta voidaan jakaa asemavaltaan ja henkilökohtaiseen valtaan. Asemavaltaa ei tarvitse ansaita, vaan se saadaan työtehtävän tuoman aseman mukana, kun taas henkilökohtainen valta saavutetaan alaisten tulkitseman uskottavuuden, luotettavuuden ja kunnioituksen perusteella. Henkilökohtaista valtaa tuo usein rehellisyys, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus. Jos johtaminen perustuu ainoastaan asemavaltaan ja negatiiviseen vuorovaikutukseen, siitä seuraa usein henkilöstön työtyytymättömyyttä. Arvostukseen perustuva henkilökohtainen valta sen sijaan ajaa henkilöstöä parempiin tuloksiin ja lisää työmotivaatiota. (Viitala & Jylhä 2019, 33–36.)

Valtaa voidaan kuvata ihmisten välisiin suhteisiin liittyvänä ilmiönä. Valta nähdään usein asemaan tai henkilön ominaisuuksiin riippuvaisena, mutta todellisuudessa kaikilla on valtaa asemasta riippumatta. Vaikka kaikilla on mahdollisuus käyttää valtaa, sitä ei kuitenkaan aina käytetä. On yleistä, että ihminen toimii vallankäyttäjän odotusten mukaisesti, johon aiemmin mainittu suurmiesmallin mukainen johtaminen on perustunut. (Jabe & Kuusela 2013, 15–16.)

Sana valta koetaan usein negatiivisena, koska se mielletään käskemiseksi. Negatiivisena koettu vallankäyttö voi aiheuttaa turhautumisen ja pettymyksen tunteita. Oikein käytettynä valta voidaan kokea myös positiivisena ja rakentavana asiana. Vallan avulla on mahdollista poistaa esteitä, antaa mahdollisuuksia ja innostaa. Positiivisesti koettu vallankäyttö saa usein aikaan tunteen arvostuksesta ja välittämisestä. Vaikka valta ja vallankäyttö mielletään usein toimintana, on huomioitava, että reagoimattomuus on yhtä lailla vallankäyttöä. On myös tietoinen tapa käyttää valtaa, että vaietaan ja jätetään puuttumatta. (Jabe & Kuusela 2013, 17–23.)

Vallan määrä riippuu usein siitä, missä kohtaa organisaatiohierarkiaa työskentelee. Usein saattaa olla niin, että valtaa ja vastuuta ei ole samassa suhteessa, mikä saattaa aiheuttaa haasteita organisaation ihanteellisen ohjaamisen kannalta. Tietämystä, valtaa ja vastuuta tulisi olla samassa suhteessa. (Viitala & Jylhä 2019, 33.)

3 Itsensä johtaminen

Nykypäivänä odotetun tunneälykkään ja me-henkisen johtamisen perustana on johtajan vahva osaaminen itsensä johtamisessa. Esihenkilön itsensä johtamisen tärkeitä kulmakiviä ovat itsetuntemus, kyky itsereflektioon, tunneälykyys ja taitava ajankäytön hallinta. Kun esihenkilö osaa johtaa itseään, on hänellä mahdollisuus auttaa myös työntekijöitä kehittymään paremmiksi itsensä johtamisessa.

Itsensä johtamisen käsitteen on luonut Charles Manz 1980-luvulla. Alun perin kyse oli enemmän johtajien tarpeesta ja halusta tulla hyviksi johtajiksi. Nykypäivänä itsensä johtaminen käsittelee enemmän omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä oman elämän ohjaamista haluttuun suuntaan. Itsensä johtaminen on tärkeä osa esihenkilötyötä myös johtamisen näkökulmasta, sillä hyvä esihenkilö osaa auttaa henkilöstöä kehittymään paremmaksi itsensä johtamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Itsensä johtaminen mielletään usein suorittamiseksi ja tehokkuuden maksimimiseksi. Tärkeämpää on kuitenkin tasapainoinen elämäntyyli, koska suorituskeskeisyys saattaa laiminlyödä luovuutta, hyvinvointia ja elämän merkityksellisyyttä. (Maijala 2022.)

3.1 Itsetuntemus

Itsensä johtamisen ytimessä on itsetuntemus, joka toimii perustana rakentaessa itselleen merkityksellistä elämää. Olennaista on kyvykyys käsitellä omia tunteita ja luoda ymmärrys omista tarpeista. (Maijala 2022.) Itsetuntemus tarkoittaa

kykyä havainnoida monenlaisia asioita itsestään. Näitä asioita ovat omien ajatuksien, asenteiden, arvojen, tunteiden, mielentilojen, temperamentin, luonteenpiirteiden, vahvuuksien ja haasteellisten ominaisuuksien tunteminen. Perustaito on kuitenkin kyky pysähtyä tässä hetkessä ja hyväksyä itsensä sellaisena kuin on. (Mieli 2022.)

Itsetuntemus käsittelee omaa minäkuva, jonka syntyyn vaikuttavat kohtaamiset muiden kanssa, saamamme kohtelu ja mitä olemme kuulleet itsestämme puhuttavan. Oma minäkuva voi olla kielteinen, neutraali tai positiivinen. Kielteisessä minäkuvassa suhde itseen saattaa olla kriittinen, vähättelevä, tuomitseva ja arvosteleva. Kun suhde itseen on neutraali, ajatus on usein hyväksyvä ja havainnoiva. Positiivinen suhde näkyy uskona kehitykseen, kannustavana ja kasvuun haastavana. (Ajanko 2016, 148–149.)

Itsetuntemus auttaa tunnistamaan oman johtamistyylin ja kehittämään sitä koko organisaation hyväksi. Hyvä itsetuntemus on myös edellytys kehitykselle ja itsestään parhaan version kehittämiseksi. Huonon itsetuntemuksen omaava johtaja ei yleisesti kykene tarkastelemaan omaa toimintaansa yhtä kriittisesti, eikä hän havaitse vakiintuneita toimintatapoja, jotka saattavat olla esteenä kehitykselle. Sari Ajanko kuvaa kirjassaan ”Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus” itsetuntemusta edellytyksenä menestyksekkäälle johtamistyölle. (Ajanko 2016, 150–157.)

Kysymyksiä, joiden avulla voi vahvistaa itsetuntemusta ovat:

- Kuka olen?
- Millainen olen?
- Miten ja miksi tunnen?
- Miten ja miksi koen?
- Miten ja miksi reagoin?
- Miten ja miksi toimin?
- Miten ja miksi käyttäydyn? (Mieli 2022.)

Vaikka jokainen on erilainen jo syntymästään lähtien, lapsuuden ja nuoruuden uskomukset, ihmissuhteet ja koettu turvallisuus vaikuttavat myös siihen minkälaiseksi kasvamme (Opinvoimala). Itsetuntemuksen tärkeä osa on tiedostaa oma historiansa, jotta voi ymmärtää miksi ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, millaiseksi on kasvanut tänä päivänä. Oman historian tiedostaminen helpottaa käsittelemään nykyminää ja ymmärtämään omia haasteita ja heikkouksia. (Mieli 2022.)

Olennaisia asioita itsetuntemuksessa ovat:

- omien rajojen tunnistaminen,
- oikeuksien ja velvollisuuksien tunteminen,
- stressin ja itselle stressiä aiheuttavien tekijöiden tunnistaminen,
- omien tunteiden tunnistaminen ja liittäminen nykyhetkeen sekä
- itselle sopivien palautuskeinojen tiedostaminen (Opinvoimala).

Itsetuntemus on merkittävä taito myös opiskelun ja työelämän kannalta. Hyvä itsetuntemus auttaa löytämään oikeat oppimistavat itselleen. (Opinvoimala.) Työuralla itsetuntemus on merkittävässä roolissa itselleen mieleisen työn löytämisessä. Työterveyslaitoksen sivuilla on esitetty malli, jonka avulla voi määrittää itselleen tärkeitä tekijöitä ja pohtia omaa päämäärää työelämässä. Malli sisältää neljä askelta, jotka ovat paikanna, pohdi, laadi suunnitelma ja päivitä. Malli on kuvattu tarkemmin kuviossa yksi. (Nykänen & Airila 2022.)



Kuvio 1. Työterveyslaitoksen esittämä malli mielekkään työn löytämiseksi (Nykänen & Airila 2022).

Itselleen mieleisen työn löytäminen on tärkeää voidakseen hyvin töissä. Henkilöt, jotka tekevät työtä, josta eivät nauti tai näkevät enemmän kielteisiä kuin positiivisia asioita, kokevat usein enemmän haasteita jaksamisensa kanssa. Työterveyspsykologi Marjo Pennosen mukaan on kuitenkin tärkeää, että itsetunteuksen harjoittamisessa muistetaan kohtuullisuus. Äärimmilleen viety itsensä tarkkailu aiheuttaa vain lisää stressiä. Tärkeintä on oppia tuntemaan ja hyväksymään itsensä juuri sellaisena kuin on. (Solja 2021.)

3.2 Oy Minä Ab -malli

Pentti Sydänmaanlakka kuvaa kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen” ihmistä yrityksenä, jonka voi jakaa viiteen eri osastoon. Osastoja ovat keho, mieli, tun-

teet, arvot ja työ. Sydänmaanlakan mukaan taitava itsensä johtaja kykenee johtamaan jokaista osastoa, sekä niiden välisiä suhteita. (Sydänmaanlakka 2006, 30.) Myös hyvinvointivalmennuksiin keskittyvä Hälsa selittää itsensä johtamisen perusteita Pentti Sydänmaanlakan Oy Minä Ab -mallin mukaan. Kuvassa yksi on esitetty Hälsan kuvaus Sydänmaanlakan mallista, josta käy ilmi osastojen pääpiirteet.



Kuva 1. Oy Minä Ab (Hälsa 2020).

Oy Minä Ab -mallin ensimmäinen osasto ”keho” tarkoittaa fyysistä kuntoa ja hyvinvointia. Sydänmaanlakan mukaan kehon olotilalla on merkittävä vaikutus ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja fyysisellä kunnolla on selkeä yhteys työhyvinvointiin sekä menestykseen. Erityisen tärkeäksi kuvataan kehotietoisuus, joka tarkoittaa oman kehon tuntemista ja terveydentilan tunnistamista sekä tunnustamista. (Sydänmaanlakka 2006, 97–100.) Ihmisille on tyypillistä

huomioida keho ainoastaan, kun tulee haasteita. Kehon fyysistä hyvinvointia olisi kuitenkin tärkeä ylläpitää kaikkina ajanjaksoina. Hyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeitä asioita ovat säännöllinen ruokailu, riittävä uni ja liikunta. (Hälsa 2020.)

Oy Minä Ab -mallin toinen osasto ”mieli” koostuu ajatuksista, mielikuvista ja tunteista. Mielelle on tyypillistä käsitellä mennyttä ja tulevaa pysähtymättä nykyhetkeen. Sydänmaanlakan mukaan tietoisien läsnäolon saavuttamiseksi on tärkeää oppia hallitsemaan aivojen toimintaa. Tietoisien läsnäolo avulla on mahdollista oppia havainnoimaan ympärillä tapahtuvia asioita laajemmin ja monipuolisemmin. Sydänmaanlakka korostaa, että mielen työhön kuuluu myös oppiminen, joka on tärkeässä asemassa työelämän kannalta. (Sydänmaanlakka 2006, 131–153.) Hälsan valmentaja Susanna Rahkamo kuvailee mielen hallinnan merkityksellisiksi tekijöiksi kyvyn jäsenellä asioita ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, jotta aivot eivät kuormitu liiallisesta informaatiotulvasta (Hälsa 2020).

Oy Minä Ab -mallin kolmas osasto ”tunteet” ohjaavat vahvasti sosiaalista käyttäytymistä ja vaikuttavat sosiaaliseen elämään. Pentti Sydänmaanlakan mukaan tunteellisesti älykäs henkilö onnistuu todennäköisemmin luomaan terveitä sosiaalisia suhteita, kokemaan paremmin positiivista itsearvostusta ja vaikuttamaan positiivisesti elämän onnellisuuden kokemukseen. Tunteellisesti älykkään henkilön tärkeinä ominaisuuksina hän kuvaa kyvyn ongelmanratkaisuun ja stressin hallintaan. (Sydänmaanlakka 2006, 173–174.) Mielenterveystalon sivustolla painotetaan, että tunteet ovat hyvin henkilökohtaisia ja eri ihmiset voivat kokea samassa tilanteessa eri tunteita. On huomioitavaa, että kaikenlaiset tunteet ovat hyväksyttäviä, mutta tärkeintä on oppia hallitsemaan niitä. (Mitä tunteet ovat? 2024.) Hälsan valmentajien mukaan, hyvien vuorovaikutustaitojen kannalta on tärkeää oppia myös tunnistamaan ja ymmärtämään muiden tunnetiloja (Hälsa 2020).

Oy Minä Ab -mallin neljäs osasto ”arvot” kertovat mikä ihmiselle on tärkeää. Arvot voidaan kokea samankaltaisena käsitteenä kuin tavoitteet. Tavoitteet ovat kuitenkin yleisesti konkreettisia asioita, kun arvot antavat suuntaviivoja elämälle.

(Omahoito-ohjelma – Tunnista arvosi 2024.) Sydänmaanlakan mukaan arvot ovat mahdollista jaotella käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Tavoitearvoja ovat asiat, jotka koetaan ja kerrotaan arvoiksi. Käyttöarvoja ovat arvot, jotka todellisuudessa ohjaavat käyttäytymistä. Mikäli tavoite- ja käyttöarvot eivät ole linjassa toistensa kanssa, se aiheuttaa ristiriitatilanteita. (Sydänmaanlakka 2006, 207–213.)

Oy Minä Ab -mallin viides ja viimeinen osasto on ”työ”. Sydänmaanlakka perustelee osastoa sillä, että työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja ammatillinen kunto on osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Ammatillinen kunto sisältää kyvyn löytää tasapaino kaikkien elämänalueiden välillä. Sydänmaanlakan mukaan hyvän ammatillisen kunnan omaava henkilö osaa tarvittaessa kehittää osaamistaan työuran vaatimusten mukaisesti. Olennainen osa ammatillista kuntoa on myös kyky sietää kiirettä, ristiriitaisuuksia ja epävarmuutta. (Sydänmaanlakka 2006, 227–229.)

3.3 Stressi

Stressin sieto ja kyky käsitellä stressiä ovat olennaisia asioita itsensä johtamisessa. Tässä luvussa käsitellään stressin syitä, oireita ja keinoja sen hallintaan.

Psykologian tohtori, vanhempi tutkija Sampsa Puttonen kuvailee stressiä kuorimitustilana, jossa ihmiseen kohdistuu odotuksia enemmän kuin itse kykenee vastaanottamaan. Puttosen mukaan stressaantuneesta henkilöstä saattaa tuntua siltä, että omat voimavarat eivät riitä kaiken hoitamiseen. Yleinen syy aikuisen ihmisen ylikuormittumiselle on usein työperäinen. Puttonen huomauttaa myös, että stressitilan syntyminen ja stressin kokeminen ovat osaltaan yksilöllisiä kokemuksia, joihin voi vaikuttaa esimerkiksi luontainen temperamentti. On myös olennaista, miten stressiä käsittelee ja miten siitä palautuu. Kun ihminen löytää itselleen sopivat palautumiskeinot, hän voi kokea pitkäänkin stressiä ilman oleellisia haittavaikutuksia. (Kähkönen 2021.)

Terveystieteiden maisteri ja psykoterapeutti Raija Salmimies kuvaa kirjassaan ”Onnistu itsesi johtamisessa” stressiä myönteisenä asiana, kun sitä koetaan sopivissa määrin. Hänen mukaansa lyhytjaksoinen stressi saa kehon toimimaan tarvittavalla tavalla haasteita kohdatessaan. Oikein hallittuna stressi parantaa suorituskykyä, ja saa ihmisen toimimaan itsensä parhaana versiona. Pitkäkestoisena ja huonosti hallittuna stressi saattaa kuitenkin uuvuttaa ja viedä voimavarat. Stressaantunut henkilö voi kokea päätöksenteonvaikeutta, unohtelua ja keskittymiskyvyttömyyttä. Salmimies kuvailee stressaavan henkilön ominaispiirteiksi uhrautuvuuden, täydellisyyteen pyrkimisen ja perfektionismin. (Salmimies 2008, 108–109.)

Myös yksityislääkäri Antti S. Mattila kuvailee lyhytaikaisen stressin tilana, joka saa ihmisen tekemään parhaansa, mutta pitkittyessään vaarallisena. Mattilan mukaan stressitilan yleisiä oireita ovat mm. päänsärky, huimaus, sydämentykytyks, vatsavaivat, ärtymys, ahdistuneisuus, muistiongelmät, unen häiriöt ja haasteet päätöksenteossa. Stressitilan pahentuessa ja pitkittyessä seurauksena voi olla vakava mielenhäiriö. Mattilan mukaan stressiä kannattaa hoitaa puhumalla asioista, murehtimisen vähentämisellä, tekemällä itselle mieleisiä asioita, säännöllisellä liikunnalla, alkoholin välttämällä, vahvistamalla sosiaalisia suhteita, elämän mielekkyyden kehittämällä, huumorilla, optimismilla ja työhön liittyvän stressin kohdalla asian esiin ottamisella töissä. Tärkeää on, ettei jää asian kanssa yksin. (Mattila 2022.)

Karsekin malli on työstressimalli, joka kuvaa työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien välistä suhdetta. Mallin mukaan haitallisin yhdistelmä on suuret vaatimukset yhdistettynä pieniin vaikutusmahdollisuuksiin. (Juvani 2019.) Mallissa on neljä pääkategoriaa, jotka ovat esitetty kuviossa kaksi. Karsekin työstressimalli on olennainen työkalu esihenkilölle käsittelemään työstressin syntyä.



Kuvio 2. Karsekin työstressimallin mukaiset työtilanteet (Perho 2017, 189).

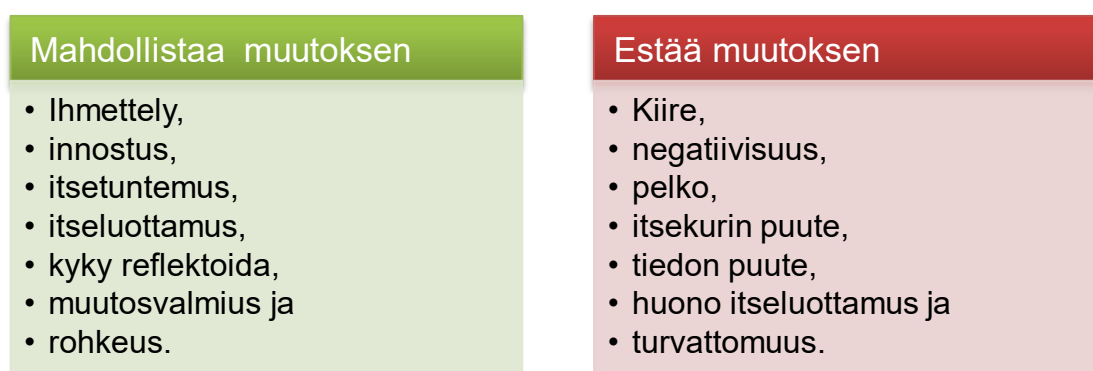
Ratkaisukeskeinen valmentaja Anna Perho käsittelee kirjassaan ”Antisäättäjä” stressiä asiana, jota voidaan harvoin poistaa täysin elämästä. Hänen mukaansa on oleellista oppia taito sietämään ja käsittelemään stressiä. On myös tärkeää löytää keinot, joiden avulla stressi ei pääse hallitsemaan elämää. (Perho 2017, 185–187.) Esihenkilön kannalta stressin käsittely on olennainen osa itsensä johtamistaitoja. Stressin vaikuttaessa negatiivisesti esihenkilön työskentelyyn, se vaikuttaa haitallisesti myös koko työyhteisön toimintaan.

3.4 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen mahdollistaa kasvun ja uuden oppimisen asetettuja tavoitteita kohti. Filosofian maisteri Mertzi Bergmanin mukaan uuden taidon oppiminen tuottaa ihmiselle usein iloa ja lisää elämän merkityksellisyyden tunnetta. Vaikka oppiminen ei tuota ainoastaan positiivisia tunnetiloja, on tärkeää ymmärtää negatiivisten tunteiden olevan osa oppimisprosessia. Itsensä ja muiden kannustaminen, sekä myönteinen ilmapiiri helpottavat erilaisten tunteiden käsittelyä ja edistävät oppimista. (Bergman 2024, 99–110.)

Ammatillisen osaamisen kehittäminen tapahtuu pitkälti työpaikalla. Jotta oppiminen on mahdollista, tulisi työilmapiirin olla kiireetön, vuorovaikutuksellinen ja innovatiivisuuteen kannustava. Negatiivisella ilmapiirillä, henkisellä kuormituksella ja kiireen tunteella on puolestaan kielteinen vaikutus oppimiseen. (Manka & Manka 2023, 126.) Kannustava ilmapiiri on erityisen merkityksellinen oppimisen kannalta, koska ihminen oppii mitä hän haluaa oppia. On huomioitava, että kehtään ei pystytä pakottamaan oppimaan, sillä oppiminen vaatii motivaatiota eli omaa tahtoa asian opetteluun. (Manka 2006, 115.)

Itsensä kehittämisen ja oppimisen tärkeä osa on kyky itsereflektioon eli itsetutkisteluun. Pentti Sydänmaanlakka korostaa kirjassaan ”Älykäs itsensä johtaminen” itsetutkistelun objektiivisen perspektiivin tärkeyttä, koska silloin asioita pystyy tarkastelemaan laajemmin. Itsensä kehittäminen vaatii myös hyvää itseluottamusta, jotta on valmis menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Sydänmaanlakan mukaan oman mukavuusalueen ulkopuolella tapahtuu oppiminen. Oman keskeneräisyyden tunnustamisella ja hyvällä reflektoinnilla on mahdollista saada aikaan muutosta. (Sydänmaanlakka 2006, 33–34.) Sydänmaanlakka huomauttaa, että usein ihminen on valmis muuttumaan vasta kriisin kohdatessaan. Ensimmäinen askel muutokselle on muutoksen tarpeen tiedostaminen. Tiedostamisenkin jälkeen muutos on toteutettava tietoisesti. Ilman kriisiä tapahtuva muutos vaatii usein syvää itsetuntemusta ja -luottamusta, sekä itsensä järjestelmällistä kehittämistä. Kuviossa kolme on kuvattu tekijöitä, jotka estävät ja mahdollistavat muutoksen. (Sydänmaanlakka 2006, 75.)



Kuvio 3. Mikä mahdollistaa ja mikä estää muutoksen (Sydänmaanlakka 2006, 76).

Ihmiselle on usein luonnollista pysyä mukavuusalueella ja kehittää jo osaamiinsa asioita. Oma mukavuusaluetta voi kuitenkin laajentaa onnistumalla oman mukavuusalueen ulkopuolella olevissa asioissa, jota Pentti Sydänmaanlakka kuvaa venymisalueeksi. Venymisalueen ulkopuolelle jää vielä paniikkialue. Paniikkialueella koetaan uudet isot haasteet, jotka aiheuttavat erittäin epä mukavan olon. Oppimisen kannalta on merkittävää oppia käsittelemään epäonnistumisia, jotta ei ala välttelemään uusia tilanteita. (Sydänmaanlakka 2006, 77–78.)

Oppiminen on taito, jota ihminen pystyy kehittämään. Ihminen, joka kokee jo tietävänsä kaiken ei kykene omaksumaan uusia asioita. Oppiminen perustuu uteliaisuuteen, ihmettelyyn, kyseenalaistamiseen ja motivaatioon oppia uutta. Sydänmaanlakan mukaan ajoittain oppimisen tielle voi tulla esteitä, jotka ovat usein itsestä johtuvia. Tällaisia esteitä saattavat olla esimerkiksi kapea katseisuus, kyvyttömyys vastaanottaa palautetta, laiskuus ja kärsimättömyys. Kapea katseisuus saattaa aiheuttaa sen, että asioita jää huomioimatta, koska emme halua nähdä niitä. Kyvyttömyys vastaanottaa palautetta estää taidon itsereflektointiin ja kärsimättömyys estää viemästä oppimisprosessia loppuun asti. (Sydänmaanlakka 2006, 79–84.)

Vaikka itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen tuo usein ihmisille iloa ja merkityksellisyyttä, voi liiallinen kehittymisen tavoittelu uuvuttaa. Nykypäivän yhteiskunnassa ruokitaan ajatusta paremmasta ja onnellisemmasta elämästä, jota tavoitellaan hinnalla millä hyvänsä. Psykoterapeutti Emilia Kujala haluaa muistuttaa, että jokaisen olisi hyvä ottaa aikaa myös olemiseen ja omien arvojen kirkastamiseen. On myös tärkeää miettiä kehittääkö itseään omasta tahdosta vai ulkoisesta painostuksesta. (Kujala 2024.)

3.5 Ajankäytön hallinta

Ajankäytön hallinta on yksi itsensä johtamistaitojen tärkeimmistä osioista erityisesti työelämässä. Hyvä ajankäytön hallinta vähentää stressiä ja auttaa toimimaan tehokkaasti. (Kauppakamari 2024.)

Hyvällä ajankäytön hallinnalla on mahdollista lievittää kiireen tunnetta. Anna Perho kuvaa kirjassaan ”Antisäättäjä” kiireen tunnetta asiana, jonka monet ihmiset nykypäivänä luovat itse itselleen. Kiireen tunteessa elävä henkilö ei usein osaa käyttää aikaa tehokkaasti ja työsuorituksen laatu saattaa kärsiä. Kiireessä aivot eivät kykene käsittelemään asioita, kun työtehtäviä on liikaa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Perho kuvailee tilannetta aivojen hälytystilana, jonka takia tietoinen ajattelu vaikeutuu, keskittymiskyky laskee, ärtyneisyys kasvaa ja sietokyky heikkenee. Perho huomauttaa, että kiireen tunne saattaa aiheuttaa myös sen, että tärkeimmät asiat jäävät jopa tekemättä. Kiireen tunteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat useat keskeytykset, jatkuvat muutokset, huono johtamisen laatu sekä heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työmäärään ja työaikaan. (Perho 2017, 12–18.)

Antti-Juhani Wihuri kuvaa kirjassaan ”Mindfulness työssä” nykypäivän keskittymiskyvyttömyyttä ”kaaossurffaukseksi”. Hänen mukaansa ihmisten keskittymiskyky on usein koetuksella, ja työelämän kasvavana trendinä on pirstaloitunut työnteko. Keskittymiskyvyn haasteita aiheuttaa osaltaan kokoaikainen informaatiotulva ja sen käsittelyn osaamattomuus. Informaatiotulvan tuoma kokoaikainen valppaus aiheuttaa haasteita jaksamisessa, harkintakyvyssä ja luovuudessa, lisäksi se saattaa heikentää päätöksenteon laatua. Hyvän ajankäytön hallinnan ja keskittymiskyvyn kannalta olisi tärkeää päästä irti nopean informaation kouttavasta otteesta ja oppia keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. (Wihuri 2014, 148–152.)

3.5.1 Ajankäyttösuunnitelma

Ajankäytön hallintaa voidaan helpottaa tekemällä suunnitelma omalle ajankäytölle. Ajankäyttösuunnitelma voidaan luonnostella ensin pidemmälle ajalle esimerkiksi kolmelle kuukaudelle ja sen jälkeen tarkennetaan kuukausi- ja viikkotasolle. Suunnitelman voi luoda työtehtäville tai niin, että huomioi kaikki elämän eri osa-alueet ja roolit kuten koti ja perhe, työ ja työroolit sekä luottamustehtävät ja vapaa-ajan. (Jalava & Uhinki 2007, 186–187.) Mikäli suunnitelmaan sisältyy

isompia projekteja, ne kannattaa jakaa pienempiin osiin ja välitavoitteisiin. Välitavoitteet helpottavat seuranta ja auttavat pysymään aikataulussa. (Kauppakamari 2024.)

Ajankäyttösuunnitelman laatimisessa on tärkeää ymmärtää mihin oman aikansa käyttää, joten suunnitelma kannattaa aloittaa tutustumalla omaan ajankäyttöön. Mielenterveystalo kuvailee hyvän ajankäyttösuunnitelman ominaispiirteiksi sitä, että se on relevantti ja huomioi aikataulussa myös yllätykset, lisäksi sen tulisi pohjautua henkilökohtaisiin tarpeisiin ja omiin rutiineihin. (Omahoito-ohjelma – Opi ajanhallintaa.)

3.5.2 Priorisointi

Asioiden priorisointi on tärkeä osa ajankäytön hallintaa. Priorisointia auttaa asioiden lajittelu tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Lajittelu helpottaa keskittymistä jokaiseen asiaan omalla ajallaan. Eri asioiden samanaikainen hoitaminen ja tekemisen keskeyttäminen esimerkiksi sähköpostin lukemisella pitkittää tehtävien hoitamista. (Jalava & Uhinki 2007, 84.) Muistilistojen tekeminen helpottaa usein aivokapasiteetin hallintaa. Kun asia on kirjoitettu ylös, sitä ei tarvitse muistaa vaan sen voi tarkistaa halutessaan. Anna Perho kuvaa asioiden ylös kirjoittamisen ja muistilistojen tekemisen kannattavana, mikäli niistä saa itselle apua eivätkä ne lisää ahdistusta. Hänen mukaansa se, että yrittää muistaa kaiken kuormittaa aivoja ja saattaa vaikeuttaa keskittymiskykyä nykyhetkeen. (Perho 2017, 100–101.)

Asioiden priorisoinnin avuksi löytyy erilaisia työkaluja, joista yksi on Eisenhowerin matriisi. Eisenhowerin matriisi on strateginen työkalu ja priorisointimetodi, joka auttaa lajittelemaan työtehtäviä kiireellisyyden ja tärkeyden mukaisesti. Metodi on nimetty sen kehittäneen Yhdysvaltain 34. presidentin Dwight D. Eisenhowerin mukaisesti. (Jääskeläinen 2024.) Eisenhowerin matriisin esimerkkitaulukko on esitetty kuvassa kaksi.

Matriisissa jaotellaan tehtävät neljään kategoriaan, joita ovat:

- tärkeä ja kiireellinen,
- tärkeä ja ei kiireellinen,
- ei tärkeä ja kiireellinen sekä
- ei tärkeä ja ei kiireellinen (Sahimaa 2021).

Eisenhowerin matriisin mukaan tärkeät ja kiireelliset tehtävät hoidetaan ensimmäisenä. Tärkeät ja ei kiireelliset asiat tulee hoitaa, mutta niiden tekemisen voi aikatauluttaa pidemmälle tulevaisuuteen. Mallin mukaan kolmas kategoria kiireelliset ja ei tärkeät suositellaan delegoimaan. Mikäli delegointi ei ole mahdollista, asiaa tulee tarkastella kriittisesti ja pohtia voiko sen poistaa tehtävälialta kokonaan. Ei tärkeä ja ei kiireellinen asia voidaan suoraan poistaa listalta. (Jääskeläinen 2024.) Organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa huomauttaa, että todellisuudessa asioiden priorisointi on kuitenkin mahdotonta toteuttaa näin mustavalkoisesti. Todellisuudessa syntyy asioita, jotka kilpailevat samasta ajasta. Ihmiselle on luontaista tehdä itseään miellyttävät ja kiireelliset asiat ensin pois alta. Sahimaa kuitenkin korostaa mahdollisuutta muokata omia toimintatapojaan mallin avulla. (Sahimaa 2021.)



Kuva 2. Eisenhowerin matriisi (Jääskeläinen 2024).

Anna Perho kuvailee kirjassaan Antisäättäjä priorisoinnin välttämättömäksi taidoksi tasapainoiselle elämälle. Hänen mukaansa pitkään jatkunut priorisoinnin laiminlyöminen saattaa aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja vaikeuttaa uramahdollisuuksia työelämässä. (Perho 2017, 112.) Asioiden priorisointia auttaa myös kieltäytymisen opettelu. Se, että osaa kieltäytyä antaa tilaa itselle merkityksellisille asioille. Anna Perho huomauttaa, että mikäli sanoo aina kaikkeen kyllä saattaa lopulta käydä niin, että samalla sanoo tärkeimmille asioille ei, kun aika loppuu kesken. Lisäksi Perhon mukaan asioiden tekeminen, joita ei todellisuudessa haluaisi tehdä saattaa lisätä negatiivisia tunteita ja aiheuttaa stressiä. (Perho 2017, 86–94.)

3.6 Itsensä johtaminen työelämässä ja esihenkilötyössä

Itsensä johtaminen on tärkeä kyky työelämässä asemasta riippumatta. Menestyksellisen työuran kannalta on tärkeää pystyä kehittämään itseään monipuolisesti ja johdonmukaisesti. Itsensä tunteminen ja omien taitojen tunnistaminen luovat pohjan kehitykselle. Sydänmaanlakka kuvaa itsereflektointia keskeisenä taitona, jotta kykenee luomaan itselleen kehittämistavoitteita ja työskentelemään niitä kohti oman markkina-arvon säilyttämiseksi. Optimaalisessa tilanteessa yritys panostaa yksilöiden kehitykseen ja yksilöt osaavat hyödyntää itsensä kehittämismahdollisuuksia kokonaisvaltaisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 227–230.)

Nykyajan työelämässä vaaditaan entistä enemmän työntekijän itseohjautuvuutta eli itsensä johtamistaitoja. Usein oletuksena saattaa olla, että työntekijä on taitava oman ajankäytön hallinnassaan ja osaa itse tunnistaa organisaation kannalta tärkeimmän työn. (Verona 2021.) Tämän vuoksi itsensä johtaminen on tärkeä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Sen sijaan, että johtamisessa pyrittäisiin vaikuttamaan muihin ihmisiin, olisi tärkeämpää keskittyä yksilöiden itsensä johtamistaitoihin. Itsensä johtamistaidoilla on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia myös ammatilliseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka 2006, 43–33.)

Vaikka esihenkilön tärkeä tehtävä on tukea henkilöstön itsensä johtamistaitoja, niin yhtä tärkeää on myös huolehtia omista itsensä johtamistaidoista. Hyvän johtamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö osaa ylläpitää omaa motivaatiota, osaamistaan ja jaksamistaan. Työterveyslaitoksen asiantuntija Kirsi Aholan mukaan huonot itsensä johtamistaidot saattavat aiheuttaa pitkittynyttä stressiä, joka häiritsee vuorovaikutusta, suunnittelua, luovuutta ja päätöksentekoa. (Ahola 2011, 87.)

Esihenkilö, joka on taitava itsensä johtamisessa, pystyy paremmin olemaan tiimin tukena ja johtamaan tiimiä organisaation tavoitteita kohti. Esihenkilötyössä itsensä johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat ajanhallinta, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, itsetuntemuksen kehittäminen, motivaation ylläpitäminen, stressin hallinta, kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, itsekuri sekä itsereflektio. (Kauppakamari 2024.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin perusta

Käsite työhyvinvointi kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin työssä. Tärkeitä asioita ovat terveellinen työympäristö, ergonomia, työn kuormittavuus, työn tuoma mielihyvä, ilmapiiri ja vuorovaikutus työympäristössä. (Mistä työhyvinvointi koostuu? Avainelementit onnelliselle työpaikalle. 2024.) Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan myös työtyytyväisyyteen, joka kuvastaa kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä, työympäristöönsä ja työnantajaansa (Henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys: Miten ne liittyvät toisiinsa? 2024).

On todettu, että fyysisiä investointejakin tehokkaampaan on yrityksen inhimillinen pääoma eli henkilöstön osaaminen ja kyky kehittyä. Inhimillisen pääoman kehittymiseen vaaditaan oppimista tukeva ympäristö, jota on kuvattu jo aiemmin luvussa 3.4. Terveen työympäristön luomisessa hyvä johtaminen on avainasemassa. Marja-Liisa Manka kuvaa kirjassaan ”Hyvinvoiva työyhteisö” menestymisen ja hyvinvoivan organisaation piirteiksi yhteistä visiota, joustavaa rakennetta,

muutoksen johtamisen taitoa ja jatkuvaa kehitystä sekä uudistumista tukevaa organisaatiokulttuuria. (Manka 2006, 75–77.)

Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi on hyvin vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten esihenkilön tulee nähdä työntekijä kokonaisuutena. Pauli Juuti ja Antti Vuorela kuvaavat kirjassaan ”Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi” yleiseksi tilanteeksi, että hyvinvointi tai pahoinvointi kasaantuu samalle henkilölle. Esihenkilön on tärkeää huomata, mikäli työntekijän pahoinvointi lisääntyy, jotta on mahdollista katkaista pahoinvoinnin aiheuttama kierre tarpeeksi ajoissa. Esihenkilön tulisi kannustaa omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen, sillä Juutin ja Vuorelan mukaan minkä tahansa hyvinvoinnin alan kehittäminen korjaa asteittain kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2006, 65–66.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on todettu, että stressillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Lisäksi on huomattu, että yksilöiden välillä on suuria eroja käsitellä stressiä. Suuri vaikuttaja stressireaktion suuruuteen on tunne siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä. Myös työntekijän omat resurssit vaikuttavat kykyyn kohdata muutoksia. (Manka & Manka 2023, 91–93.) Stressiä käsiteltiin laajemmin luvussa 3.3.

Tärkeä osa työhyvinvointia on henkilöstön terveydentilan tukeminen. Henkilöstön terveyttä edistäviä toimia ovat

- selkeät tavoitteet,
- kohtuullinen työmäärä,
- työmäärän säätelyvara,
- mahdollisuus kehittyä työssä,
- mahdollisuus keskittyä työtehtäviin,
- kohtuullinen vastuu ja
- arvostus. (Ahola 2011, 66–67.)

Työhyvinvoinnin kannalta on erityisen tärkeää, että esihenkilö osaa olla tarvittaessa läsnä ja saavutettavissa. Työnantajan velvollisuus on luoda edellytykset

terveelliselle ja turvalliselle työympäristölle, mutta perustan luomiseksi tarvitaan työntekijän ja työnantajan yhteistyötä. Työterveys yhtiö Finlan mukaan säännölliset kehityskeskustelut ovat tärkeässä asemassa, jotta työntekijä ymmärtää odotukset ja tavoitteet työlleen. (Mistä työhyvinvointi koostuu? Avainelementit onnelliselle työpaikalle. 2024.) Oikeudenmukaisella johtamisella on myös huomattu olevan merkittävä yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen. Kun johtaminen koetaan tasa-arvoiseksi, johdonmukaiseksi, luotettavaksi ja huomiointtavaksi, henkilöstön sitoutuminen ja halu yhteistyöhön kasvavat. (Honkonen & Lindström & Kivimäki 2003.)

4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työterveys yhtiö Finla painottaa, että työhyvinvointia kehittäessä on tärkeää kuunnella henkilöstön ideoita ja ajatuksia. Kun henkilöstö saa äänensä kuuluviin, se voi kokea olevansa myös tärkeä osa organisaatiota. Finla ehdottaa konkreettisina ideoina kyselyitä ja työpajoja henkilökunnan ideointiin. Finla korostaa myös johtajuuden tärkeää roolia työhyvinvointia kehittäessä. Esihenkilön tärkeitä rooleja ovat esimerkiksi johtaminen ja avoimen kommunikaation tukeminen. (Ideoita ja ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseen 2024.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää huomioida työolotekijät. Ne voidaan jakaa kuormittaviin tekijöihin ja voimavaratekijöihin. Kuormittavat tekijät vievät työntekijän voimavaroja, kun voimavaratekijät innostavat ja rohkaisevat toimimaan. Kirsi Aholan mukaan työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää vähentää kuormitustekijöitä ja vahvistaa voimavaratekijöitä. (Ahola 2011, 71.)

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä on erityisen merkityksellinen. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen lähtee yksinkertaisista asioista kuten kuulumisten kysymisestä. Keskeisiä asioita ovat myös empatia ja inhimillisuus, koska on tärkeää, että työntekijät kohdataan aidosti ihmisinä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 216–217.) Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa

hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta se on myös taloudellisesti kannattava teko. Hyvinvoiva työyhteisö on yleisesti tehokkaampi ja poissaoloja kertyy vähemmän. (Henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys: Miten ne liittyvät toisiinsa? 2024.)

5 Työmotivaatio

5.1 Työmotivaation perusta

Motivaatio on olennainen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Motivaatiota määrittävät ihmisen arvot, tunteet, toiveet ja intohimot. Mikäli nämä tekijät eivät kohtaa työn kanssa, saattaa työmotivaatio jäädä alhaiseksi. (Nurmi & Salmela-Aro, 2017, 9.) Vähäisellä ja liiallisella motivaatiolla on usein negatiiviset seuraukset työhyvinvointiin, mutta tasapainon löytyessä se kasvattaa työtyytyväisyyttä ja johtaa työn imun tunteeseen. Työn imu on työmotivaation muoto ja tila, jossa työntekijä kokee myönteistä suhtautumista työtään kohtaan ja hänellä on taito olla läsnä työssä ilman häiriötekijöitä. Työn imun tunne on tärkeä keino kasvattaa ja tukea jo aiemmin mainittua yrityksen inhimillistä pääomaa. Työn imu käsitteen on luonut Professori William Kahn 1990-luvulla. (Hakanen 2017, 116–117.)

SD Worx -henkilöstöalan teettämän kyselyn mukaan suomalaisten työmotivaatio ja intohimo työtä kohtaan on heikompi verrattuna muihin Euroopan maihin. Tutkimuksessa Euroopan maiden työmotivaation keskiarvo oli 65 prosenttia, kun suomalaisista vain 59 prosenttia koki olevansa motivoitunut työhönsä. Kysely toteutettiin helmikuussa 2024 ja siihen osallistui yli 18000 työntekijää kahdeksastatoista Euroopan maasta. (Sutinen 2024.)

Pentti Sydänmaanlakan mukaan ammatillisen älykkyyden kannalta työmotivaation ylläpitäminen on tärkeässä asemassa. Kun työmotivaatio on kunnossa, työ tuntuu yleisesti merkitykselliseltä, ihminen voi kokea ylpeyttä ja hän sitoutuu herkemmin. Sydänmaanlakan mukaan parhaisiin tuloksiin päästään yleensä silloin, kun haasteet ja osaaminen ovat oikeassa suhteessa. Mikäli työmotivaatiota

ei ole, työ saattaa tuntua raskaalta ja epämiellyttävältä. (Sydänmaanlakka 2006, 230–237.)

Motivaatiotutkija Pinderin mukaan työmotivaatio voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.” (Lämsä & Päivike 2010, 80.)

Muodolla viitataan ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota kukaan muu ei voi nähdä. Suunta tarkoittaa työskentelyä omia tavoitteita kohti. Haasteita saattaa syntyä, mikäli yrityksen ja työntekijän tavoitteet vievät eri suuntiin. Kestoltaan motivaatio voi olla pitkäaikaista tai lyhytaikaista. Pitkäaikainen motivaatio vaatii uudelleen motivoitumisen kykyä. Motivaation voimakkuus kertoo työntekijän innostuksesta. (Lämsä & Päivike 2010, 80–81.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen kuvaa kirjassaan ”Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle” yleisenä tilanteena sen, että työmotivaatiota pyritään kasvattamaan erilaisilla työyhteisön tapahtumilla. Hänen mukaansa tärkeintä työmotivaation kannalta on kuitenkin yksilön saama kokemus työssä onnistumisesta ja onnistumisen tuoma mielihyvä. Sen vuoksi esihenkilön tärkeä tehtävä työmotivaation lisäämiseksi on huolehtia tarvittavat työkalut ja puitteet työssä onnistumiselle. (Järvinen 2020, 94.)

5.2 Motivaatioteoriat

Työmotivaatiota on tutkittu runsaasti ja on pyritty selvittämään, miksi ihminen tekee töitä. Ajan kuluessa työn luonne ja näin ollen myös motivaatiotekijät ovat muuttuneet. Anna-Maija Lämsä ja Taru Päivike kertovat kirjassaan ”Organisaatiokäyttäytymisen perusteet”, että yksittäiset motivaatioteoriat voidaan jaotella kahteen ryhmään: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioita ovat esimerkiksi Maslow`n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria, joita käsitellään laajemmin tulevissa luvuissa. Sisältöteoriat keskittyvät siihen, mitkä työn

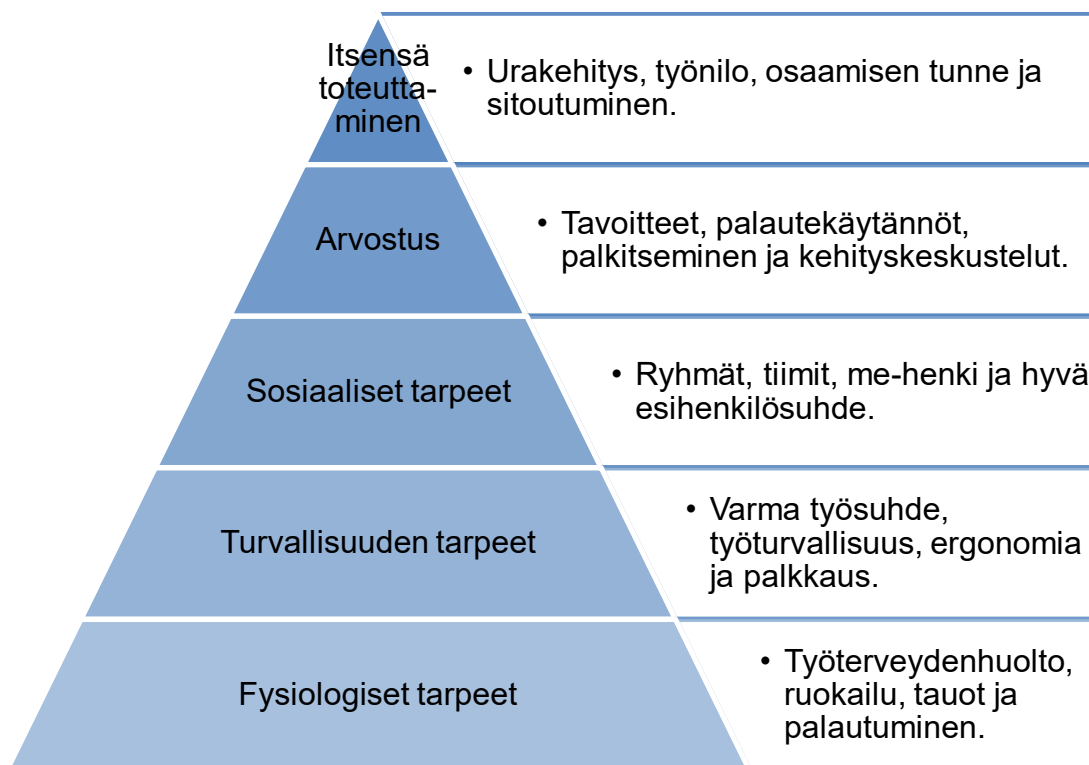
sisällölliset tekijät lisäävät työmotivaatiota. (Lämsä & Päivike 2010, 81.) Prosessteoriat perustuvat kognitiiviseen psykologiaan eli ihmisen tiedolliseen ajattelu- ja päättelyprosessiin (Lämsä & Päivike 2010, 87).

Prosessiteoriaa edustavat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria. J. Stacy Adamsin kehittämässä oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa usein itseään ja saamaansa palkkiota muihin ja heidän saamaansa palkkioon. Toiminta syntyy epäoikeudenmukaisuuden tunteesta, jolloin ihminen ryhtyy korjaamaan tilannetta vähentämällä tai lisäämällä työpanostaan. Victor H. Vroomin kehittämässä odotusarvoteoriassa sen sijaan uskotaan ihmisen käyttäytymisen johtuvan seurauksen houkuttelevuudesta. Mitä houkuttelevampi palkkio kuten palkka tai urakehitys on, sitä suuremman työpanoksen ihminen on valmis antamaan. Kun taas Edwin Locken päämääräteorian mukaan, ihminen saadaan motivoitua parhaiten täsmällisillä ja tarpeeksi haastavilla tavoitteilla, joihin hän on itse saanut vaikuttaa. (Lämsä & Päivike 2010, 87–89.)

5.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkia. Sen on kehittänyt yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow 1940-luvulla. Teoria kuvataan usein pyramidin mallissa, jossa on kuvattuna ihmisen erilaiset tarpeet siinä järjestyksessä, jossa ihminen pyrkii niitä tyydyttämään. (McLeod 2024.)

Ensimmäisenä tyydytettäviin perustarpeisiin kuuluvat ruoka, juoma, uni ja kehon erilaiset tarpeet. Toisena tyydytettäviin turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat suojautuminen fyysisesti ja henkisesti, varmuus ja vaaran välttäminen. Kolmas taso on sosiaaliset tarpeet, johon kuuluvat hyväksyntä, sosiaaliset suhteet, välittäminen ja yhteenkuuluvuus. Neljäs taso on arvostuksen tarpeet, joita ovat itsekunnioitus, kiitoksen saaminen, asema, saavutukset, arvostus ja kunnioitus. Viimeinen ja viides taso on itsensä toteuttamisen tarpeet. Niitä ovat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. (Lämsä & Päivike 2010, 82.) Kuviossa neljä on kuvattu, miten nämä eri tasojen tarpeet voidaan huomioida työelämässä.



Kuvio 4. Tarpeet työpaikalla Maslow'n tarvehierarkian mukaan kuvattuna (Lämsä & Päivike 2010, 82).

Tarvehierarkia ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, että jokainen ihminen toimisi samalla tavalla. On yksilöstä riippuvaista, miten tasojen välillä liikutaan ja kuinka kokonaisvaltaisesti edellinen taso tyydytetään ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. (McLeod 2024.) Tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttaa myös elämäntilanne, jonka takia tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä edes yksilötasolla (Lämsä & Päivike 2010, 83).

5.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria. 1950-luvun lopulla Frederick Herzberg ja hänen kollegansa esittelivät mallin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, jossa tekijät jaettiin kahteen osaan, työtyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin ja työtytymättömyys- eli hygieniaitekijöihin. Nämä tekijät ovat kuvattuna kuviossa viisi. (Lämsä & Päivike 2010, 84.) Herzbergin teorian mukaan yksilön kokema työtyytyväisyys ja työtytymättömyys eivät ole riippuvaisia toisistaan. Teoriassa esitetään työtyytyväisyyden vastakohtan olevan ei

työtyytyväisyys ja työtyytymättömyyden vastakohtana olevan ei työtyytymättömyys. Teorian mukaan näiden tekijöitä tulisi käsitellä toisistaan erillään. (Herzberg 1966, 76.)



Kuvio 5. Motivaatiotekijät ja hygieniatekijät Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan (Herzberg 1966, 73–77).

Kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä on kuvattu sisäisinä tekijöinä, jotka liittyvät itse työhön. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät edistävät työntekijän myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvää asennetta. Hygieniatekijät on kuvattu ulkoisina tekijöinä, jotka eivät itsessään liity työtehtäviin. Hygieniatekijät aiheuttavat työtyytymättömyyttä ja kielteistä asennoitumista. Hygieniatekijöistä huolehtimalla voidaan päästä neutraaliin tilaan, jossa työntekijä ei koe työtyytymättömyyttä, mutta ei myöskään erityisesti työtyytyväisyyttä. Optimaalisessa tilanteessa löydetään tekijöiden tasapaino samanaikaisesti. (Lämsä & Päivike 2010, 84.)

Herzbergin teorian mukaan työyhteisössä tulisi huomioida se, että ainoastaan hygieniatekijöistä huolehtiminen ei riitä. Hygieniatekijät luovat ainoastaan hyvän pohjan, mutta motivaatiota kasvatetaan työtyytyväisyystekijöillä. (Herzberg & Mausner & Snyderman 2007, 131–132.)

Kuten myös Jenni Hirvonen on todennut opinnäytetyössään ” Työmotivaatio Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta” Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on saanut osakseen kritiikkiä, eikä sitä voida pitää täysin aukottomana. Lisäksi teorian paikkansapitävyyttä on kritisoitu jo tutkimusmenetelmällisestä näkökulmasta. Tämän päivän ymmärryksen mukaan motivaatio- ja hygieniektekijöitä ei voida jaotella yhtä mustavalkoisesti kuin Herzbergin teoria antaa olettaa, tätä kuvaa kuvion viisi katkoviiva tekijöiden välillä. On kuitenkin huomioitava, että kaksifaktoriteoria on toiminut olennaisena osana motivaatioteorioiden kehitystä. (Hirvonen 2009, 26–28.)

5.2.3 Itsemääräämisteoria

Nykypäivänä motivaatioteorioita ei nähdä yhtä mustavalkoisesti kuin ennen ja ihmistä käsitellään suurempana kokonaisuutena. Erityisesti negatiivisen ja positiivisen kokemuksen yhdistäminen on oleellista nykyajan motivaatioteorioissa. On myös todettu, että sosiaalisilla tekijöillä on huomattava vaikutus ihmiseen eikä ihmisen motivaatiota voida tarkastella ainoastaan yksilöriippuvaisena. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 246.)

Paljon tutkittu ja tunnettu nykyajan motivaatioteoria on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä itsemääräämisteoria. Teoria perustuu siihen, että ihmisen motivaatio on huipussaan, kun sen vaikuttimet ovat itse päätettyjä ja ohjaamia. Mikäli motivaatiota pyritään ruokkimaan ulkoisilla tekijöillä, se saattaa todellisuudessa heikentää motivaatiota. Teorian mukaan motivaation laatu on todellisuudessa tärkeämpää kuin sen määrä. Teoria uskoo siihen, että ulkoisen tekijän tuottama motivaatio ei ole yhtä pysyvää kuin sisäisen tekijän. Mikäli henkilö kohtaa haasteita, ulkoisen tekijän voimasta työskentelevä luovuttaa helpommin kuin sisäisen tekijän tuottaman motivaation lähteestä työskentelevä. (Vasalampi 2017, 54–55.)

Itsemääräämisteorian ydinajatus on, että ihmisellä on kolme tarvetta. Ensimmäinen tarve on autonomia eli kokemus itsenäisyydestä. Keskeistä on, että ihmi-

nen kokee hallitsevansa itse asioita ilman ulkoisia paineita ja kykenee päättämään omista asioistaan. Toinen tarve on kyvykkyys, joka kuvastaa ihmisen kykyä toimia ja pärjätä yhteiskunnassa. Olennaista on, että ihminen saa onnistumisen tunteita tekemistään asioista ja tuntee itsensä aikaansaavaksi. Kolmas tarve on yhteenkuuluvuus, joka perustuu sosiaalisille suhteille. Teorian mukaan ihmiselle on tärkeää luoda hyvät sosiaaliset suhteet läheisten ihmisten kanssa ja saada kokemus, että hänellä on yhteisö, jossa hänestä välitetään. (Martela & Mäkikallio & Virkkunen 2017, 102.)

Itsemääräämisteoria tukee itsensä johtamistaitojen tärkeyttä työelämässä. Kun työntekijällä on hyvät itsensä johtamistaidot, hän kykenee toimimaan itsenäisemmin ja hallitsemaan omaa työntekoaan paremmin. Tämä tuottaa kokemuksen itsenäisestä päätöksenteosta ja kyvykkyydestä, joka itsemääräämisteorian mukaan kasvattaa henkilön motivaatiota. Myös teorian mukainen yhteenkuuluvuuden tunne tukee ajatusta me-henkisen ja hyvinvoivan työyhteisön tärkeydestä. Kun työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, hän todennäköisemmin kokee myös itsemääräämisteorian mukaista sisäistä motivaatiota työssä suoriutumiseen.

6 Viitekehysten yhteenveto

Nykypäivänä johtamisen tärkein näkökulma on ihmislähtöisyys ja johtamista voidaan kutsua osaltaan palveluammattina. Ihmislähtöinen johtaminen tähtää hyvinvoivaan työyhteisöön, joka ylittää me-henkisellä asenteella parhaisiin mahdollisiin suorituksiin yrityksen tavoitteita kohti. Ihmislähtöisen johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan kuvata hyvät vuorovaikutustaidot, tunneälykkyys, kyky mukautua ajan ja tilanteen vaatimalla tavalla sekä halu kehittää henkilöstön itsensä johtamistaitoja. Tärkeinä ominaisuuksina koetaan myös kyky empatiaan ja kyvykkyys kohdata työntekijät ihmisinä. Perustana edellä kuvatulle johtamistyyliille on tasapainoinen esihenkilö, jolla on vahva itsetuntemus, kyky kehittyä ja reflektoida omaa toimintaansa.

Nykyajan nopea kehitys ja muuttuva yhteiskunta asettavat vaatimuksensa myös johtajalle, joten jo edellä mainittu kyky mukautua on menestyksekkään johtamisen kulmakiviä. Johtajalla on oltava kyky hyödyntää eri johtamistyyliä, joita ovat esimerkiksi visionäärinen, demokraattinen, valmentava ja empaattinen johtamistyyli. Nykypäivänä on myös tärkeää osata tunnistaa leadership (ihmisten johtaminen) ja management (asioiden johtaminen) johtaminen, sekä hyödyntää niitä monipuolisesti.

Menestyksekkään johtajan mittariksi katsotaan nykypäivänä työyhteisön saavutukset, joka jättää johtajan itsenäisen suoriutumisen toisarvoiseksi. Jotta työyhteisö voi yltää asetettuihin tavoitteisiin, on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta. Työhyvinvointia kehittäessä on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan prosessiin, jotta se voi kokea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Esihenkilön tärkeä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä on esimerkiksi johtaminen ja avoimen työilmapiirin tukeminen. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös johtajan vallankäyttö. Jos johtaja pitää kaiken vallan itsellään, siitä voi seurata työyhteisön passivoitumista. Oikeanlaisella vallankäytöllä ja sen jakamisella sen sijaan kyetään sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä tehokkaasti luoden työlle merkityksellisyyttä.

Jotta johtaja kykenee suoriutumaan hänelle asetetuista toimintamalleista ja tavoitteista vaaditaan häneltä hyviä itsensä johtamistaitoja. Itsensä johtamistaitojen keskiössä on itsetuntemus, joka mahdollistaa oman elämän ohjaamisen haluttuun suuntaan. Itsetuntemus perustuu kykyyn havainnoida itseään kokonaisvaltaisesti ja hyväksymään itsensä sellaisena kuin on. Työelämän kannalta erityisen tärkeitä itsensä johtamistaitoja ovat stressin ja ajankäytön hallinta. Pitkittyessään stressi saattaa aiheuttaa fyysisiä sekä henkisiä oireita, jotka vaikuttavat merkittävästi kyvykkyyteen esihenkilötyössä. Oikein hallittuna stressi kuitenkin mahdollistaa oman potentiaalinen kokonaisvaltaisen käytön ja mahdollistaa parhaan mahdollisen suorituksen. Stressin tunteeseen voi vaikuttaa vahvasti oman ajankäytön hallinnalla.

Nykyajan työelämässä itseohjautuvuus on tärkeää, joten itsensä johtaminen on tärkeä taito asemasta riippumatta. Esihenkilön kohdalla itsensä johtamistaitojen merkitys kasvaa entisestään, sillä tasapainoinen ja hyvinvoiva esihenkilö kykenee huomioimaan paremmin myös työyhteisön tarpeet, huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta. Työhyvinvoinnin tärkeitä kulmakiviä on välittävä ja kannustava työilmapiiri, jossa panostetaan jokaiseen yksilöön. Työhyvinvointi on olennainen tekijä myös työmotivaation kannalta.

Työmotivaatiota on pyritty selvittämään erilaisten motivaatioteorioiden avulla, joista tunnetuimpia ovat Maslow`n tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tarvehierarkia ja kaksifaktoriteoria tarjoavat laajan yleistason ymmärryksen ihmisen motivaatiolle ja ne ovat toimineet usean nykyajan motivaatioteorian pohjana. Nykypäivänä motivaatioteoriat perustuvat kuitenkin kokonaisvaltaisempaan ymmärrykseen ihmisen toiminnoista. Esimerkiksi työn imu ja itsemääräämisteoria ovat hyvin olennaisia tarkasteltaessa tämän ajan työmotivaatiotekijöitä. Molemmissa on olennaista, että ihminen kokee sisäistä motivaatiota työn tekemiseen. Motivoitunut työyhteisö on olennainen tekijä myös yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta, koska motivoitunut työntekijä kykenee yleisesti parempiin työsuorituksiin.

Johtamisen kannalta työmotivaation ymmärryksellä on tärkeä merkitys esihenkilön oman motivaation sekä työyhteisön motivoinnin kannalta. Hyvällä johtajalla on taito ylläpitää omaa motivaatiotaan itsensä johtamistaitojen avulla ja sen lisäksi hän pystyy omalla esimerkillään ja toiminnallaan motivoimaan myös henkilöstöä. Työhyvinvointiin panostaminen voidaan katsoa olevan tämän ajan tärkein kilpailuvaltti yrityksen menestyksen kannalta.

7 Kysely

7.1 Kyselyn taustatiedot

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Kyselyn taustalla oli hypoteesi, jonka mukaan esihenkilön hyvät itsensä johtamistaidot korreloivat positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin.

Kysely toteutettiin kansainvälisesti toimivan konseptiravintolaketjun ravintoloissa. Kyselylomake tehtiin Microsoft Forms -ohjelmalla ja lähetettiin vastaajille sähköisesti. Kysely kohteena oli 51 ravintolaa, jotka kaikki sijaitsivat Suomessa. Ravintoloissa työskenteli 51 ravintolapäällikköä ja 959 henkilöstön jäsentä. Kyselylomake toteutettiin suomen ja englannin kielellä, koska yrityksen viralliset työskentelykielet olivat suomi ja englanti. Kysely lähetettiin esihenkilöille sähköpostitse ja heitä pyydettiin jakamaan kyselylinkki omalle henkilöstölle.

Kyselyn tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusmittarina toimi kyselylomake, jonka kysymykset tehtiin standardoituna. Standardoitu eli vakioitu kysymysten muoto tarkoittaa, että kaikilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilka 2007, 28). Kyselyn tarkoituksena oli selittää syy-seuraus- eli kausaalisuhde verraten esihenkilön itsensä johtamistaitoja henkilöstön työhyvinvointiin.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri lukumäärä. (Vilka 2007, 13.) Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa. Tutkimustyyppinä ovat selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva ja ennustava tutkimus. (Vilka, 2007, 19–22.) Tässä kyselyssä käytettiin selittävää tutkimustyyppiä.

7.2 Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin harkitusti teoreettiseen viitekehykseen pohjaten. Suunnittelussa tarkasteltiin kriittisesti mitä vastaus voisi kertoa ja onko se merkityksellinen kyselyn tuloksen kannalta. Näin saatiin rajattua kyselyssä käytettäviä kysymyksiä.

Kyselylomaketta laadittaessa huomioitiin lomakkeen helppo ja vaivaton täytettävyys, jolloin kysymyksiä ei saanut olla liikaa ja asioiden tuli olla helposti ymmärrettäviä. Ymmärrettävyys on merkittävää kyselyn validiteetin kannalta. Validiteetilla tarkoitetaan kyselyn pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin kysely vastaa tarkoitettuun aiheeseen. Mikäli kysymykset ymmärretään toisin kuin kyselyn tekijä on tarkoittanut, se heikentää huomattavasti validiteettia. (Vilkkä 2015, 193.)

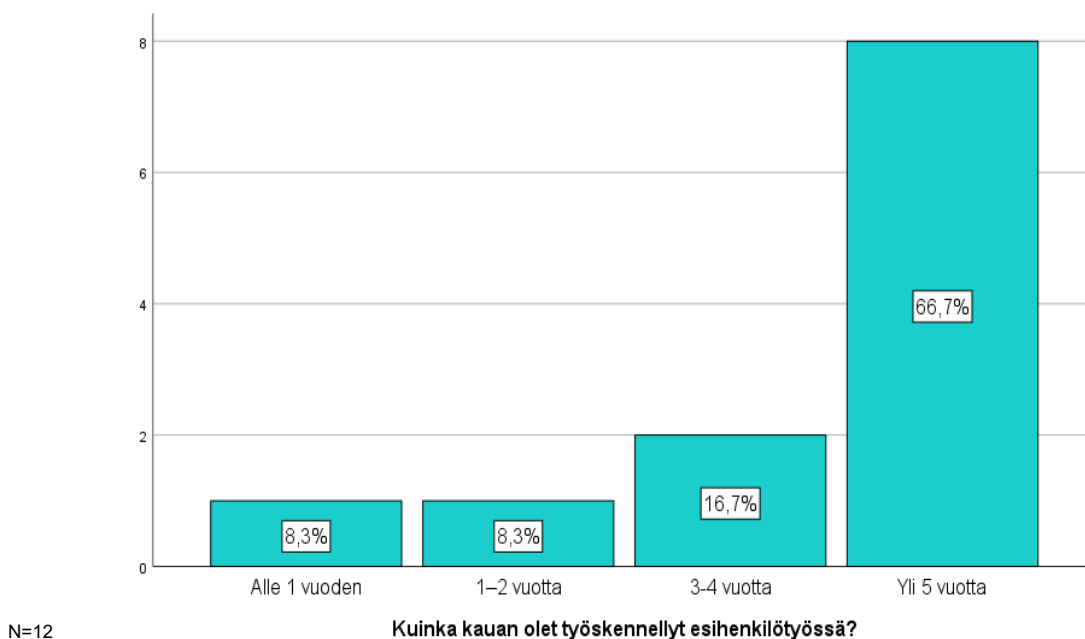
Kyselylomakkeen toteuttamiseksi vertailtiin eri järjestelmiä. Kriteereitä olivat lomakkeen mahdolliset ominaisuudet ja miten kyselyn tuloksia voi analysoida. Kysely päädyttiin toteuttamaan Microsoft Forms -ohjelmalla. Raportoinnissa käytettiin myös Excel- ja SPSS-järjestelmää. Kyselylomakkeessa ei käytetty lainkaan avoimia kysymyksiä. Viisitasoista Likert-asteikkoa hyödynnettiin lomakkeessa useassa kohdassa. Likert-asteikko tarkoittaa järjestysasteikkoa, jonka mukaan voidaan mitata mielipidettä (Vehkalahti 2014, 35). Viisitasoinen asteikko valittiin, koska neutraali vastausvaihtoehto nähtiin tarpeellisena.

Kyselyssä käytettiin kahta eri kyselylomaketta. Toinen lomakkeista suunnattiin esihenkilölle eli ravintolapäällikölle ja toinen henkilöstölle. Ravintolapäällikön lomakkeessa pyrittiin selvittämään ravintolapäällikön kokemusta omasta itsensä johtamistaitojen tasosta, omasta työhyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja johtamistaidoista. Henkilöstö taas vastasi liittyen omaan työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja ravintolapäällikön johtamistaitoihin. Henkilöstö vastasi myös kuinka tyytyväinen se on organisaatioon ja työpaikkaansa yleisesti. Kysymyksellä pyrittiin määrittämään työhyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Taustatietoina ei kysytty ikää tai sukupuolta, koska niitä ei koettu merkittäviksi tiedoiksi kyselyn lopputuloksen analyysin kannalta. Sen sijaan taustatietoina kysyttiin esihenkilön kokemusvuosia ja henkilöstön asemaa toimipaikassa.

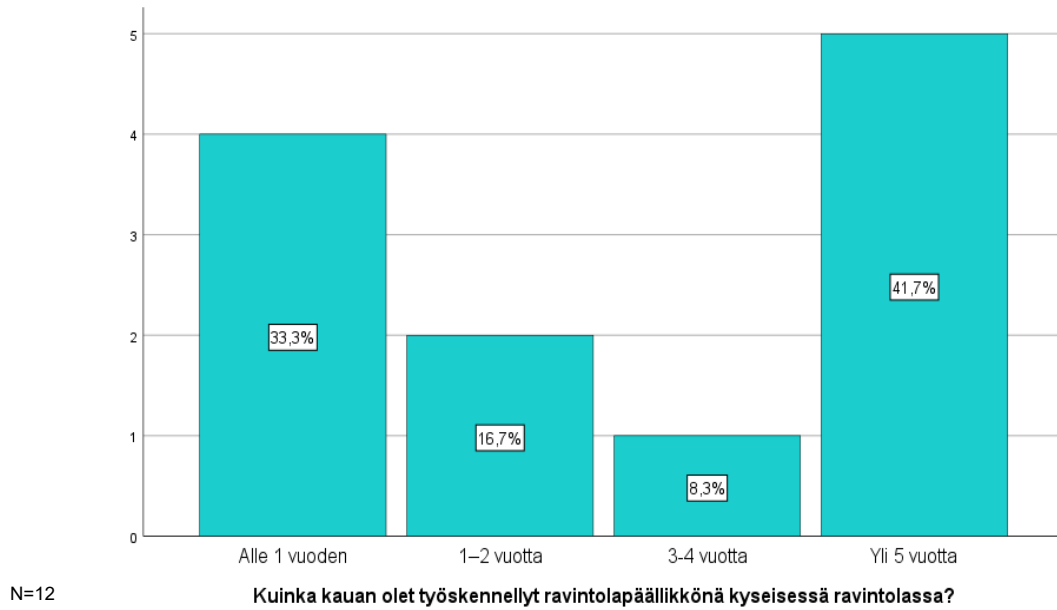
Kyselyssä selvitettiin työhyvinvoinnin lisäksi henkilöstön työmotivaatiota, koska se on oleellinen osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi ja -motivaatio vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Hyvä työmotivaatio viestii sitä, että henkilöstöllä on myös vahva työhyvinvointi. Kyselyn ulkopuolelle rajattiin kuitenkin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja kysely keskittyi työmotivaation tasoon. Opinnäytetyön kyselyn perusjoukko oli esihenkilöiden kohdalla 51 ja henkilöstön kohdalla 959 henkilöä. Vastauksia saatiin esihenkilöiltä 12 kpl ja henkilöstöltä 27 kpl neljästä eri toimipaikasta.

7.3 Kyselyn tulokset esihenkilöt



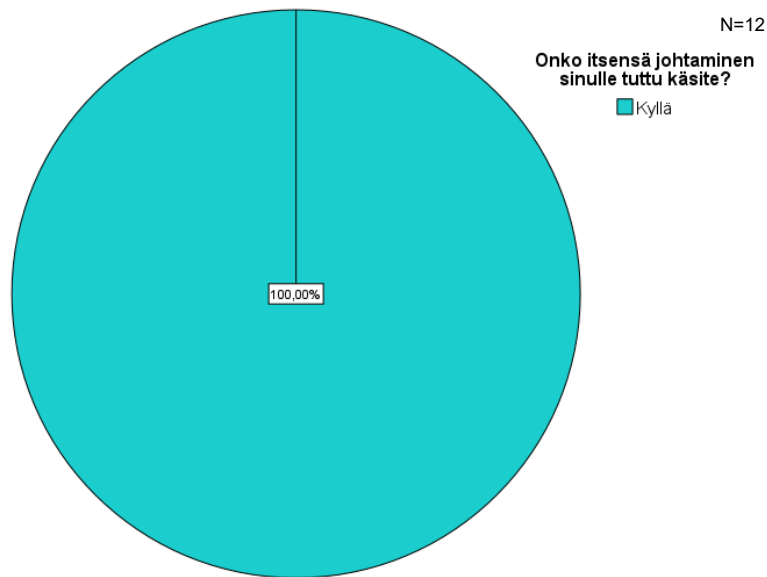
Kuvio 6. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötyössä?

Esihenkilöiltä kysyttiin taustatietona sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet esihenkilötyössä, vastausjakauma on esitetty kuviossa kuusi. Esihenkilöistä noin 8 prosenttia on työskennellyt alle vuoden esihenkilötyössä ja myös 1-2 vuotta esihenkilötyössä olleita on 8 prosenttia. Esihenkilöistä noin 17 prosenttia on työskennellyt 3-4 vuotta ja noin 67 prosenttia on työskennellyt esihenkilötyössä yli 5 vuotta.



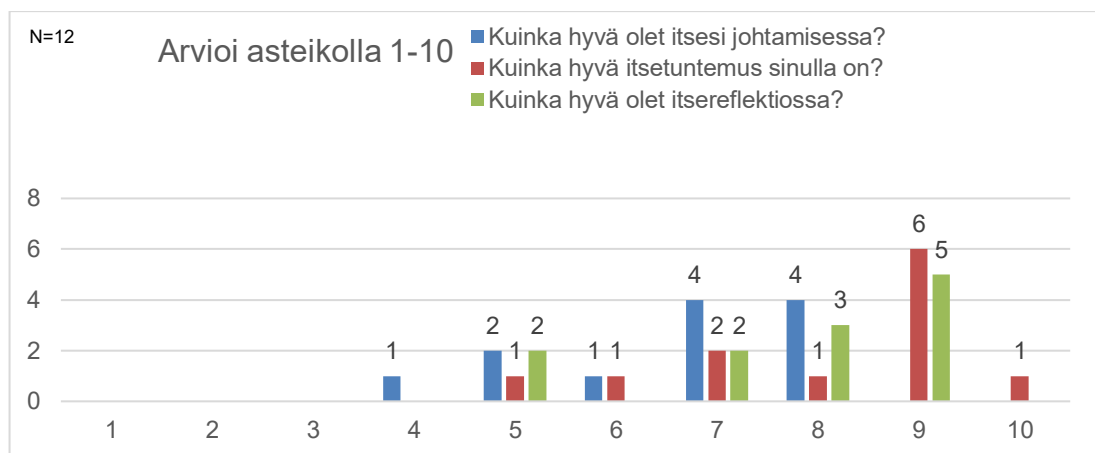
Kuvio 7. Kuinka kauan olet työskennellyt ravintolapäällikkönä kyseisessä ravintolassa?

Taustatietona kysyttiin myös kuinka kauan esihenkilö on työskennellyt kyseisessä toimipaikassa ravintolapäällikkönä. Vastausjakauma on esitetty kuviossa seitsemän. Noin kolmas osa esihenkilöistä on työskennellyt tämänhetkisessä ravintolassa alle yhden vuoden ravintolapäällikkönä. 1-2 vuotta työskennelleitä on noin 17 prosenttia ja 3-4 vuotta työskennelleitä noin 8 prosenttia. Yli viisi vuotta tämänhetkisessä ravintolassa työskennelleitä on noin 42 prosenttia vastaajista.



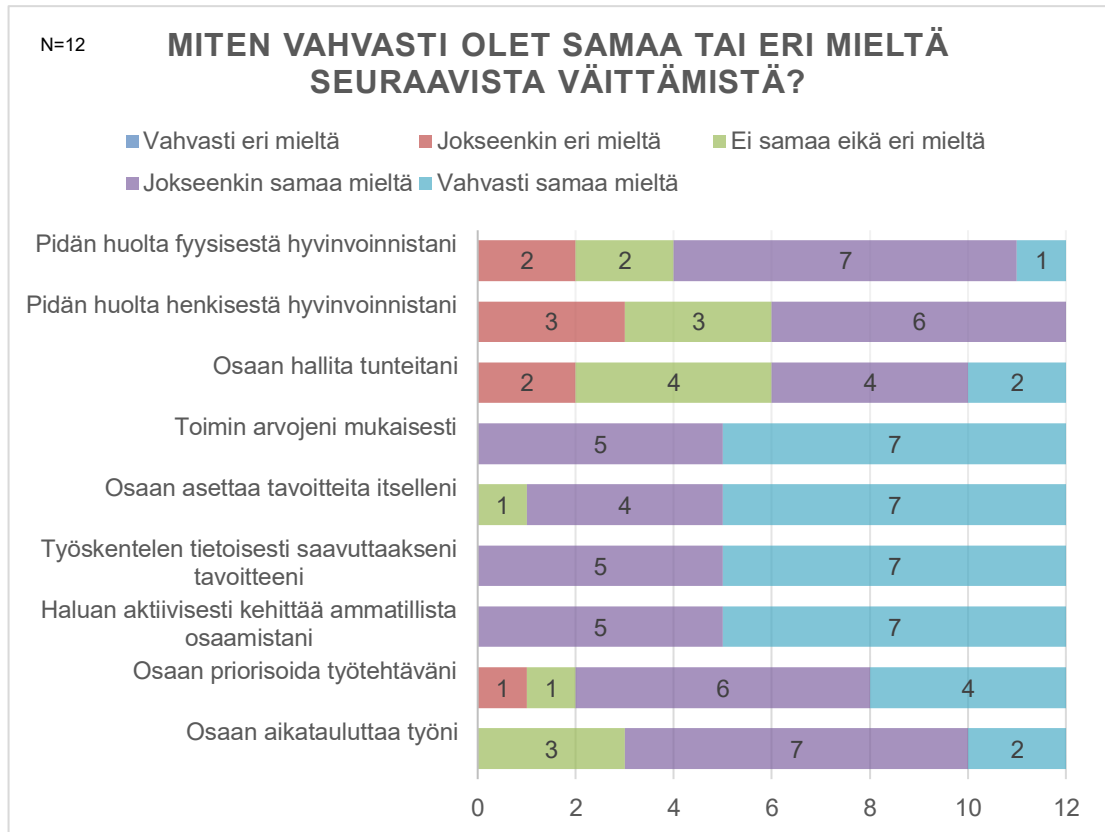
Kuvio 8. Onko itsensä johtaminen sinulle tuttu käsite?

Esihenkilöiltä kysyttiin onko itsensä johtaminen tuttu käsite. Kaikille vastaajille itsensä johtaminen oli tuttu käsite, tulos on esitetty kuviossa kahdeksan.



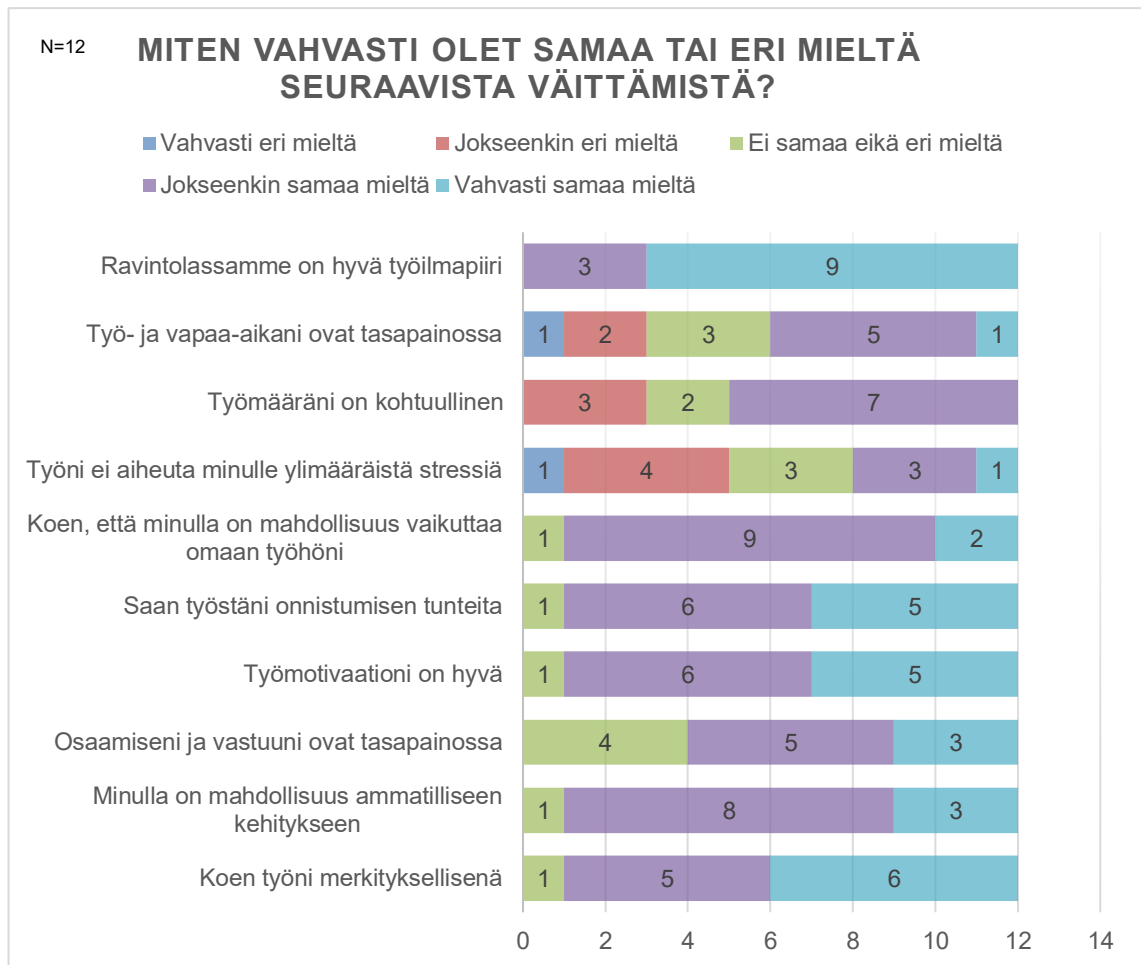
Kuvio 9. Arvioi asteikolla 1–10.

Esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan omat itsensä johtamistaidot, itsetuntemuksen ja itsereflektion tason asteikolla 1-10. Vastausjakauma on esitetty kuviossa yhdeksän. Kolmasosa esihenkilöistä arvioi omat itsensä johtamistaidot arvostamalla kahdeksan. Kukaan esihenkilöistä ei arvioinut omia itsensä johtamistaitoja arvostamalla yhdeksän tai kymmenen. 67 prosenttia esihenkilöistä arvioi itsetuntemuksensa ja itsereflektio taitonsa tasolle kahdeksan tai korkeammaksi.



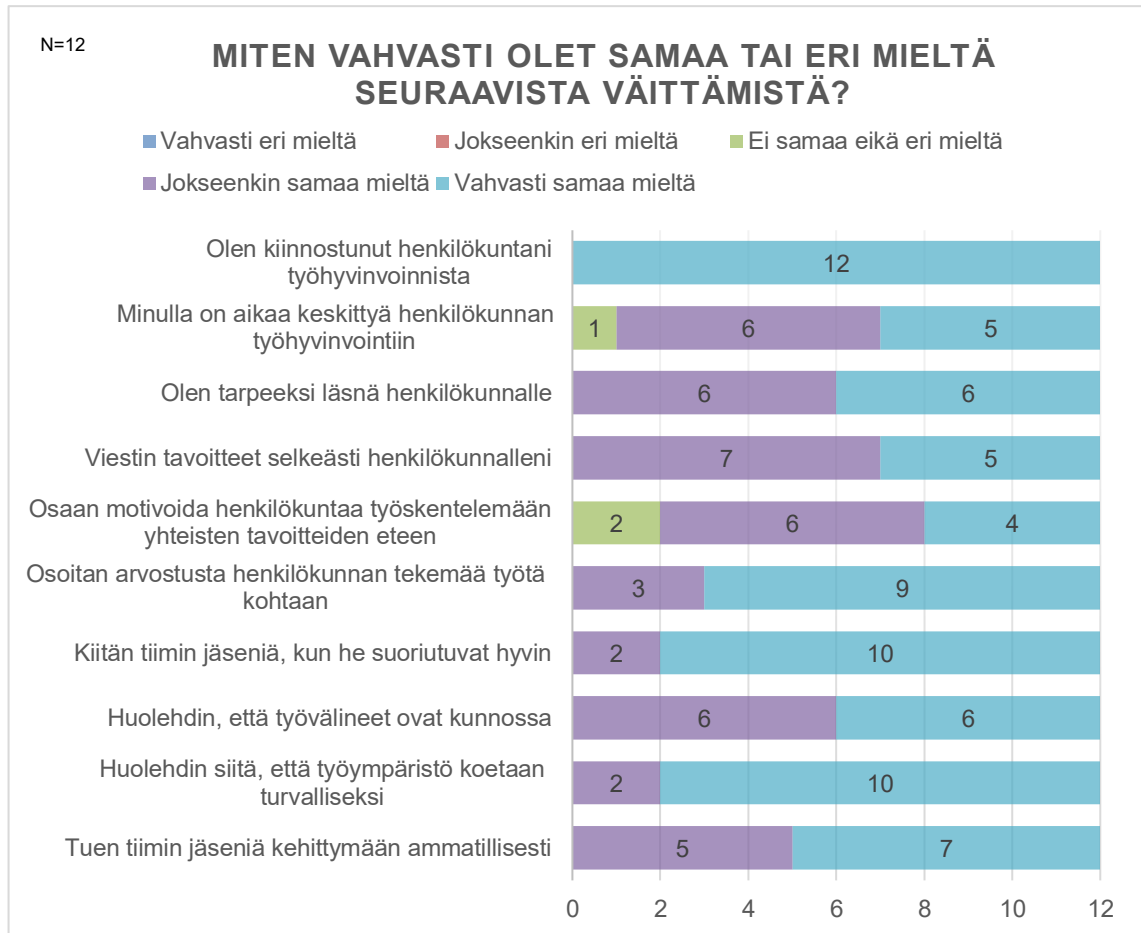
Kuvio 10. Itsensä johtaminen.

Esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan viisitasoisen Likert-asteikon avulla omia itsensä johtamistaitojaan kuviossa kymmenen esitetyn väitteen. Vastauksista kävi ilmi, että 67 prosenttia vastaajista kertoo huolehtivansa fyysisestä hyvinvoinnistaan, kun henkisestä hyvinvoinnista kertoo huolehtivansa 50 prosenttia vastaajista. Puolet vastaajista vastasi olevansa jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he osaavat hallita tunteitaan. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että he toimivat jokseenkin tai täysin omien arvojensa mukaisesti. Vastaajista kahdeksan prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että osaa asettaa tavoitteita itselleen kuitenkin kaikki vastaajista kokivat, että he ovat jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he työskentelevät tietoisesti tavoitteidensa saavuttamiseksi. Kaikki vastaajista oli jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he haluavat kehittää ammatillista osaamistaan. Kahdeksan prosenttia vastaajista oli eri mieltä siitä, että osaa priorisoida työtehtävänsä. 75 prosenttia vastaajista vastasi olevansa jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he osaavat aikatauluttaa työnsä.



Kuvio 11. Työhyvinvointi ja työmotivaatio.

Esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan omaa työhyvinvointiaan ja työmotivaatiotaan viisitasoisen Likert-asteikon avulla esitetyin väittämien, tulosjakauma on esitetty kuviossa 11. Vastauksien perusteella 25 prosenttia vastaajista kertoi olevansa jokseenkin tai vahvasti eri mieltä siitä, että heidän työ- ja vapaa-aikansa on tasapainossa sekä siitä, että heidän työmääränsä on kohtuullinen. Yli puolet vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että heidän työmääränsä on jokseenkin kohtuullinen. Kolmasosa vastaajista vastasi olevansa jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että työ ei aiheuta heille ylimääräistä stressiä. 92 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä väittämistä: koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni, saan työstäni onnistumisen tunteita, työmotivaationi on hyvä, minulla on mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja koen työni merkityksellisenä. 25 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että heidän osaamisensa ja vastuu ovat tasapainossa.

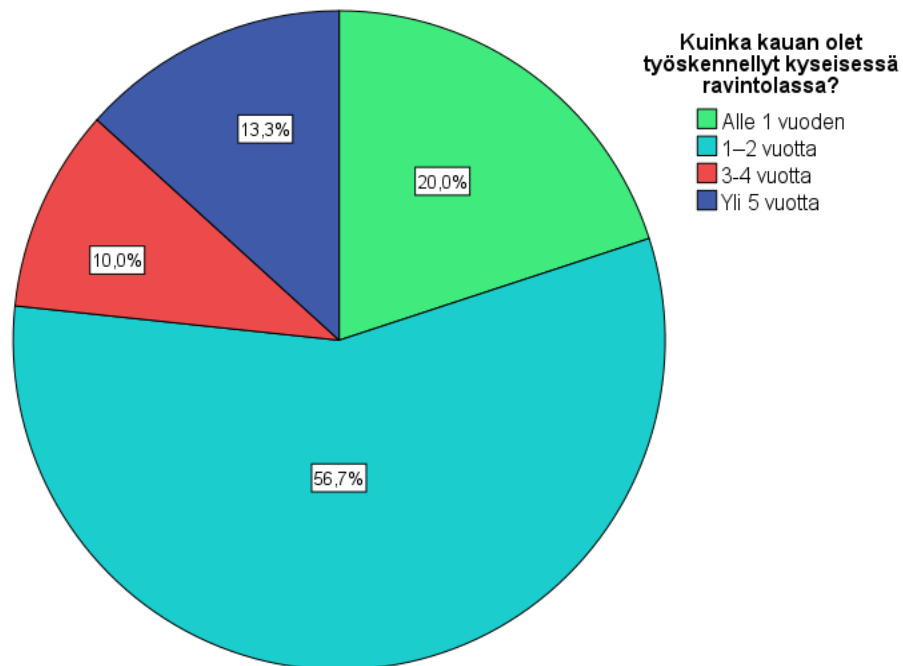


Kuvio 12. Johtaminen.

Viimeisenä osuutena esihenkilöitä pyydettiin arvioimaan omaa johtamistaan suhteessa henkilöstön työhyvinvointiin viisitasoisen Likert-asteikon avulla. Vastausjakauma on esitetty kuviossa 12. Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kaikki vastaajat ovat kiinnostuneita henkilökunnan hyvinvoinnista. 92 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että heillä on myös aikaa keskittyä henkilökunnan hyvinvointiin. Puolet vastaajista oli vahvasti samaa mieltä ja puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat tarpeeksi läsnä henkilökunnalle. 42 prosenttia oli vahvasti samaa mieltä siitä, että he viestivät tavoitteet selkeästi henkilökunnalle. 58 prosenttia vastaajista oli vahvasti sitä mieltä, että he tukevat tiimin jäseniä kehittymään ammatillisesti.

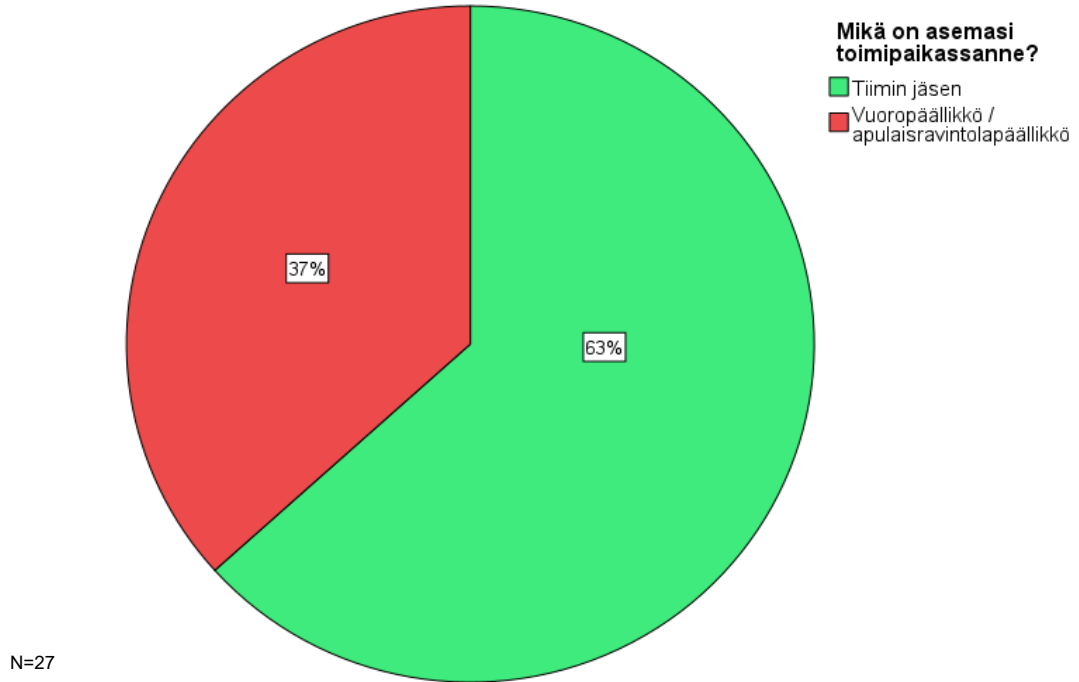
7.4 Kyselyn tulokset henkilöstö

N=27



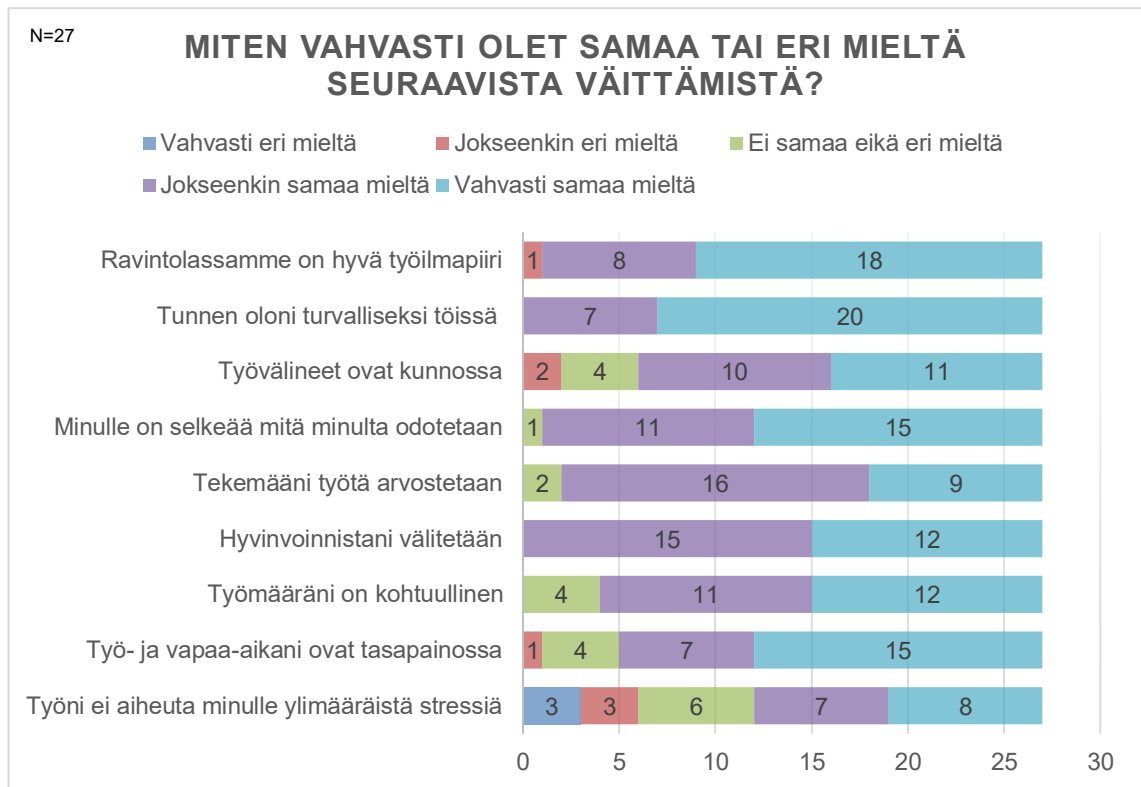
Kuvio 13. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä ravintolassa?

Henkilöstön kyselylomakkeessa taustatietona kysyttiin sitä, kuinka kauan on työskennellyt kyseisessä ravintolassa, vastausjakauma on esitetty kuviossa 13. Henkilöstöstä viidesosa on työskennellyt alle vuoden tämänhetkisessä toimipai-
kassaan ja 57 prosenttia heistä on työskennellyt 1-2 vuotta. 23 prosenttia vas-
taajista on työskennellyt kolme vuotta tai pidempään tämänhetkisessä toimipai-
kassaan.



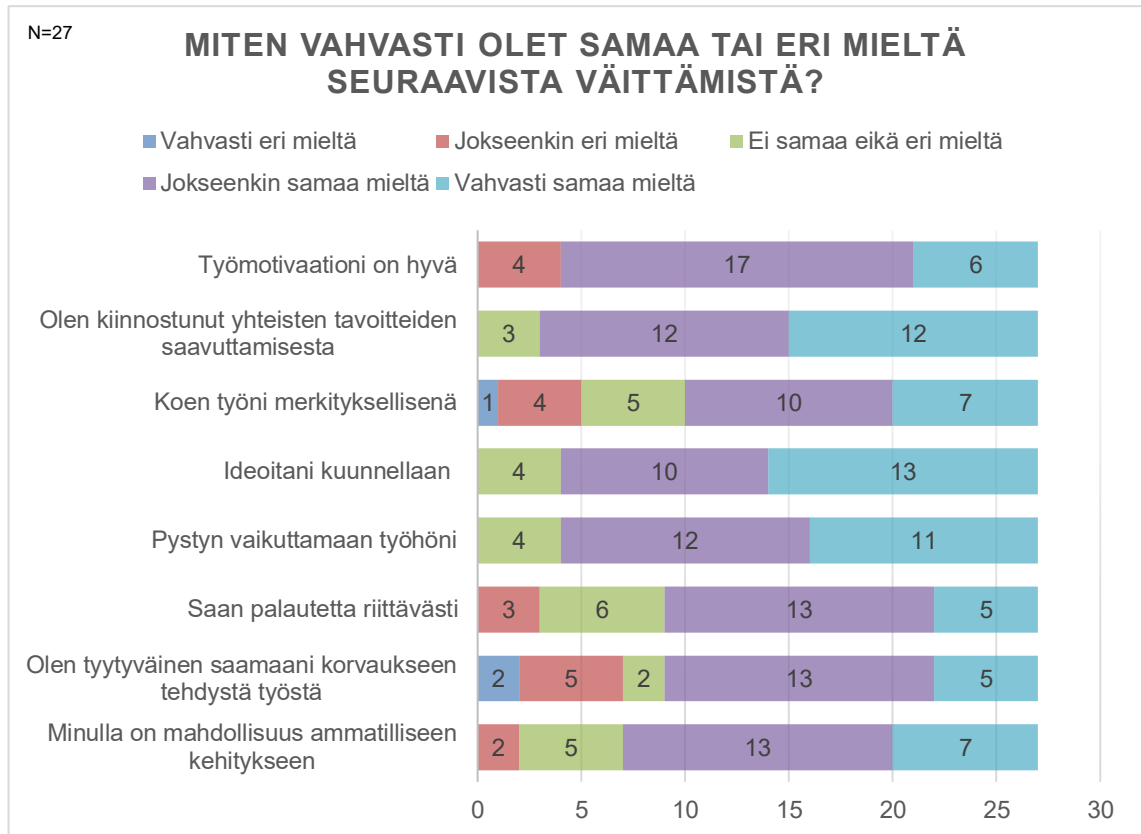
Kuvio 14. Mikä on asemasi toimipaikassanne?

Taustatietona kysyttiin myös asemaa toimipaikassa, vastausjakauma on esitetty kuviossa 14. Vastaajista 63 prosenttia työskenteli tiimin jäsenenä ja 37 prosenttia esihenkilötehtävissä apulaisravintolapäällikkönä tai vuoropäällikkönä.



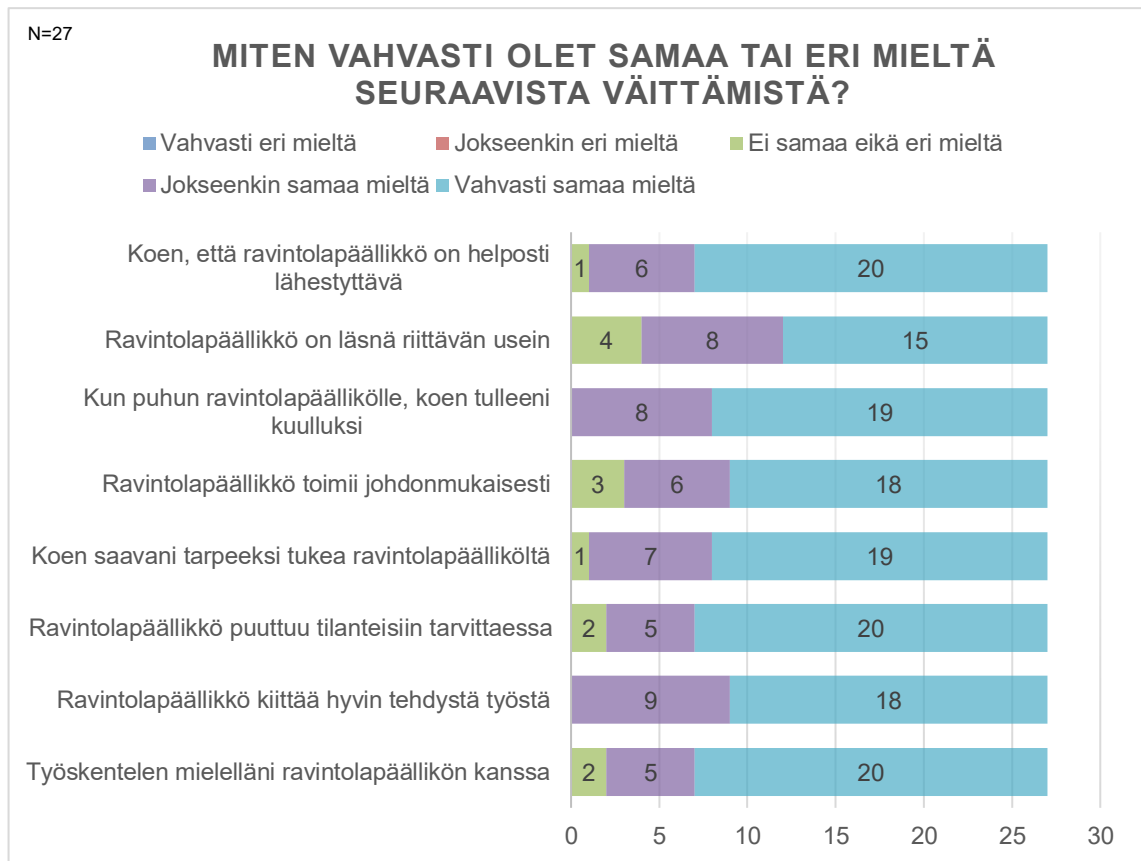
Kuvio 15. Työhyvinvointi.

Kuviossa 15 esitetään henkilöstön kyselylomakkeen työhyvinvointiin liittyvät väittämät ja vastausjakauma. Väittämiin vastattiin viisitasoisen Likert-asteikon mukaisesti. 67 prosenttia on vahvasti sitä mieltä, että ravintolassa, jossa he työskentelevät on hyvä työilmapiiri. Kaikki vastaajat ovat jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että he tuntevat olonsa turvalliseksi töissä. Seitsemän prosenttia vastaajista kertoo olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että työvälineet ovat kunnossa. 56 prosenttia vastaajista on vahvasti sitä mieltä, että heille on selkeää mitä heiltä odotetaan. Kolmasosa vastaajista on vahvasti sitä mieltä, että heidän tekemää työtä arvostetaan. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että heidän hyvinvoinnistaan välitetään. 85 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että heidän työmääränsä on kohtuullinen. Yli puolet vastaajista kokee kuitenkin työ- ja vapaa-ajan olevan tasapainossa. Neljäsosa vastaajista on sitä mieltä, että työ aiheuttaa heille jonkin verran ylimääräistä stressiä.



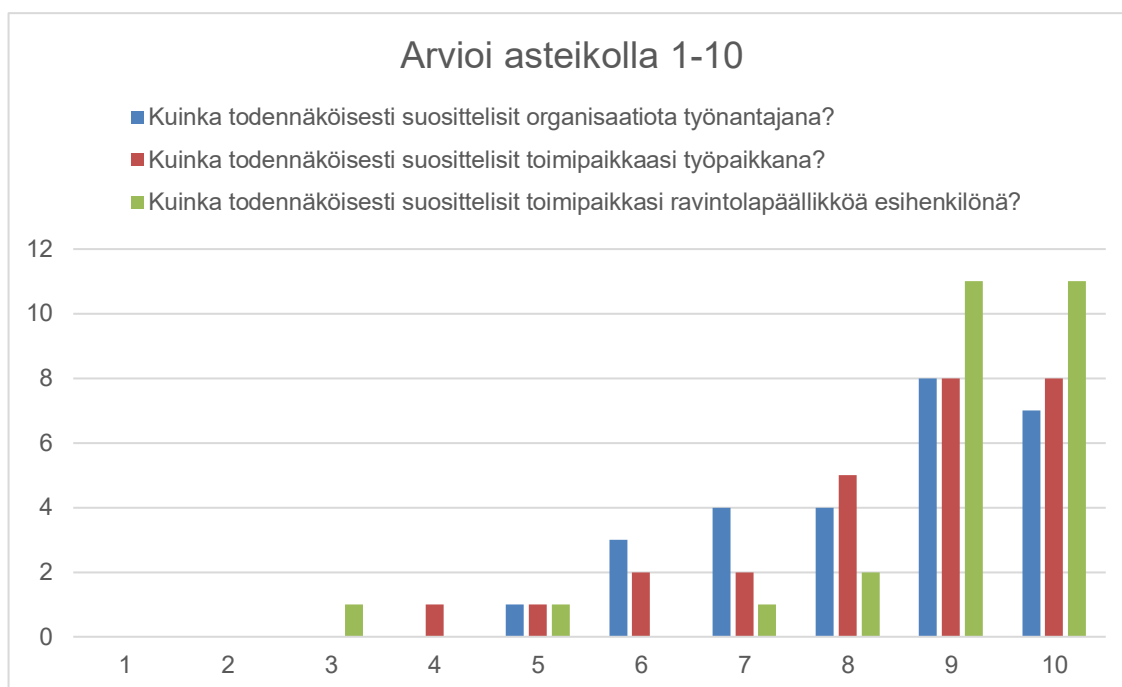
Kuvio 16. Työmotivaatio.

Kuviossa 16 on esitetty väittämät työmotivaatioon liittyen ja vastausjakauma. 15 prosenttia vastaa olevansa jokseenkin eri mieltä ja 22 prosenttia vastaa olevansa vahvasti samaa mieltä siitä, että heillä on hyvä työmotivaatio. 89 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai vahvasti sitä mieltä, että on kiinnostunut yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. 19 prosenttia vastaajista kertoo olevansa jokseenkin tai vahvasti eri mieltä siitä, että kokee työnsä merkityksellisenä. 86 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan työhönsä ja siitä, että heidän ideotansa kuunnellaan. 67 prosenttia vastaajista kertoo olevansa jokseenkin tai vahvasti samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi palautetta. 26 prosenttia vastaajista on jokseenkin tai vahvasti eri mieltä siitä, että on tyytyväinen saamaansa korvaukseen tehdystä työstä. Seitsemän prosenttia vastaajista kertoo olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että on mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen.



Kuvio 17. Johtaminen.

Kuviossa 17 on esitetty väittämät ravintolapäällikön johtamiseen liittyen ja vastausjakauma. 75 prosenttia vastaajista kertoo olevansa vahvasti samaa mieltä siitä, että ravintolapäällikkö on helposti lähestyttävä ja siitä, että ravintolapäällikkö puuttuu tilanteisiin tarvittaessa. 75 prosenttia vastaajista kertoo myös, että he työskentelevät mielellään ravintolapäällikön kanssa. 70 prosenttia vastaajista kertoo olevansa vahvasti samaa mieltä siitä, että kun he puhuvat ravintolapäällikölle he kokevat tulleensa kuulluksi ja, että he kokevat saavansa tarpeeksi tukea ravintolapäälliköltä. 67 prosenttia on vahvasti samaa mieltä siitä, että ravintolapäällikkö toimii johdonmukaisesti ja, että ravintolapäällikkö kiittää hyvin tehdystä työstä. Hieman yli puolet vastaajista ovat vahvasti samaa mieltä siitä, että ravintolapäällikkö on läsnä riittävän usein.



Kuvio 18. Kuinka todennäköisesti suosittelisit? Arvioi asteikolla 1-10.

Henkilöstöltä kysyttiin, kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työnantajana, toimipaikkaa työpaikkana ja toimipaikan ravintolapäällikköä esihenkilönä. Tulokset on esitetty kuviossa 18. Organisaatio työnantajana sai keskiarvon 7,5. Toimipaikka työpaikkana sai keskiarvon 8,2 ja ravintolapäällikkö esihenkilönä sai keskiarvon 8,8. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että henkilöstö suosittelee vahvemmin ravintolapäällikköä esihenkilönä kuin organisaatiota työnantajana.

7.5 Kyselyn yhteenveto

Kyselyn tuloksissa on huomioitava, että esihenkilöiden itsensä johtamistasoa on mitattu ainoastaan heidän oman arvionsa kautta. Kyselyn tulokset esihenkilön itsensä johtamistaitojen tasosta perustuvat siis heidän itsearvioonsa. Tuloksien analyysissä tulee myös huomioida, että työhyvinvointi ja -motivaatio ovat hyvin kokonaisvaltaisia kokemuksia eikä niitä voida täysin mitata suhteessa yhteen tekijään. Kyselyn tarkoituksena oli kuitenkin hahmottaa, onko esihenkilön itsensä johtamistaidoilla löydettävissä yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin ja -

motivaatioon. Tuloksien analyysissä tulee myös huomioida, että kyselyyn saatiin odotettua vähemmän vastauksia, joka osaltaan heikentää kyselyn luotettavuutta. Tämän vuoksi yleisiä johtopäätöksiä ei voida tehdä. Kysely oli onnistunut kuitenkin siltä osin kuin sen oli tarkoitus antaa pohjaa opinnäytetyön toiminnallisen osan eli oppaan suunnitteluun.

Kyselyn kysymyksien ja väittämien sisältö oli mielestäni onnistunut, ja ne pohjautuivat hyvin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Google Forms -työkalun avulla oli helppo luoda vastaaja ystävällinen selkeä kysely. Molempien kyselyjen toteutunut keskimääräinen vastausaika oli noin kolme minuuttia mikä oli tavoitteen mukainen.

Tuloksien perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt, jotka kokivat työn aiheuttavan ylimääräistä stressiä, kokivat myös työ- ja vapaa-ajan tasapainottomuutta muita enemmän, eivätkä kokeneet työmääräänsä yhtä kohtuullisena kuin muut vastaajat.

Henkilöstöstä henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä saamaansa korvaukseen tehdystä työstä, olivat myös valmiita suurella todennäköisyydellä suosittelemaan organisaatiota, toimipaikkaa ja ravintolapäällikköä. Henkilöt, jotka eivät olleet tyytyväisiä korvaukseen tehdystä työstä eivät myöskään kokeneet työtään yhtä merkityksellisenä ja heillä oli heikompi työmotivaatio.

Henkilöt, jotka kokivat työmotivaationsa hyväksi, olivat myös valmiimpia suosittelemaan organisaatiota, toimipaikkaa sekä ravintolapäällikköä. Suositteluiden välillä ei ollut suurta hajontaa, mutta suurempi osaa henkilöstön jäsenistä oli valmiimpia suosittelemaan omaa esihenkilöään kuin organisaatiota.

Esitetty hypoteesi oli: esihenkilön hyvät itsensä johtamistaidot korreloivat positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Hypoteesi ei kuitenkaan tämän kyselyn perusteella osoittautunut täysin paikkansapitäväksi. Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Vaikuttavatko esihenkilön itsensä johtamistaidot henkilöstön työhyvinvointiin?

- Vaikuttavatko esihenkilön itsensä johtamistaidot henkilöstön työmotivaatioon?
- Kohtaavatko ravintolapäällikön ja konseptiravintolan henkilöstön kokemukset ravintolapäällikön tavoitettavuudesta?
- Kuinka paljon kokemukset eroavat yksilöiden välillä?

Tämän kyselyn perusteella esihenkilön itsensä johtamistaidoilla ei ole suoraa vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin tai -motivaatioon. Vaikka ravintolapäällikkö kokisi omat itsensä johtamistaidot heikoiksi niin se ei välttämättä välity henkilöstölle ainakaan niissä tilanteissa, kun henkilöstön työhyvinvointi priorisoidaan tärkeäksi. Tuloksien perusteella on kuitenkin huomioitavaa, että esihenkilön itsensä johtamistaidoilla on merkitystä esihenkilön omaan hyvinvointiin esimerkiksi ajankäytön hallinnan ja stressin tunteen kannalta.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että henkilöstön jäsenet kokevat pääosin olevansa tyytyväisiä ravintolapäällikön työskentelyyn. Myös ravintolapäällikön ja henkilöstön kokemus ravintolapäällikön tavoitettavuudesta kohtasi. Vastauksissa ei ollut suurta hajontaa, joten voidaan todeta, että yksilöiden välinen ero kokemuksessa ei ole merkittävä.

8 Opas

Opinnäytetyön toiminnallisena osana toteutettiin opas. Opas käsittelee esihenkilön itsensä johtamista ja sisällön pohjana on käytetty opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Oppaan lähtökohtana on esihenkilön itsensä johtamistaitojen kehittäminen ja niiden merkitys esihenkilötyössä.

Jo suunnitteluvaiheessa tehtiin linjaus, että oppaan ulkomuodon tulee olla selkeä ja miellyttävä lukea. Tärkeänä asiana koettiin myös, että oppaasta käy selkeästi ilmi aihealueen tärkeimmät periaatteet.

Tutkimustyyppisenä osana toteutettu kysely antoi pohjaa oppaan suunnittelulle perustellen sitä, miksi esihenkilön itsensä johtamistaidot ovat tärkeitä. Vaikka

hypoteesi ei pitänyt tässä opinnäytetyössä toteutetun kyselyn perusteella paikansa oli silti huomattavissa, että esihenkilön itsensä johtamistaidot ovat erityisen merkityksellisiä esihenkilön oman hyvinvoinnin kannalta.

Oppaan toteutus oli mielestäni miellyttävä kokemus. Oppaan avulla sain jäseneltyä myös itselleni paremmin itsensä johtamisen tärkeimmät periaatteet.

Haasteena oppaan tekemisessä oli asioiden tarpeeksi informatiivinen tiivistäminen, koska itsensä johtaminen on hyvin suuri kokonaisuus, mutta oppaan tarkoituksena oli olla tiivis ja helppolukuinen. Oppaasta tuli lopulta 22 sivua pitkä. Oppaan tärkeänä osana on kuviot, jotka helpottavat nopeaa perehtymistä aihealueeseen.

9 Päätäntö

9.1 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettava. Aihe oli mielestäni onnistunut ja herätti itsessäni todellista mielenkiintoa. Opin prosessin aikana paljon lisää johtamisesta, työhyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja erityisesti itsensä johtamisesta. Opinnäytetyön tekeminen kehitti erityisesti tekstintuottamistaitojani ja ajankäytön hallintaa.

Aloitin opinnäytetyöprosessin kesällä, joten en osallistunut yhteiseen opinnäytetyöhajaukseen. Yhteisen ohjauksen puuttuminen toi osaltaan haasteita opinnäytetyön toteutukseen ja lisäsi merkittävästi itseohjautuvuuden tärkeyttä. Aikataulutin opinnäytetyön toteutuksen välitavoitteisiin, joka helpotti kokonaisuikataulussa pysymistä. Onnistuin opinnäytetyön kokonaisuikataulussa ja sain riittävästi yksilöohjausta tukemaan työtä. Kokonaisuutena olen itse tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin ja sen myötä saaneeseen kehitykseen.

9.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön yhteenvetona voidaan todeta, että itsensä johtaminen on merkitystään kasvattava taito työelämässä asemasta riippumatta. Lisäksi nykypäivänä menetyksellinen johtaminen velvoittaa esihenkilöltä kykyä mukautua, jossa itsensä johtamistaidot ovat tärkeässä roolissa. Johtamisen tasoa ja yrityksen menestystä tarkastellessa työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat tämän ajan tärkeimpiä mittareita.

Itsensä johtaminen on laaja kokonaisuus ja sitä voidaan käsitellä myös työelämän ulkopuolella ihmisen kokonaisvaltaisena elämän hallintana. Työn ja vapaaajan välisiä tapahtumia ei voi täysin erottaa, koska työ on usein merkittävä tekijä ihmisen elämässä. Työ ja vapaa-ajan tapahtumat vaikuttavat usein toisiinsa, minkä takia on mielestäni tarpeellista tarkastella ihmistä kokonaisuutena eikä ainoastaan työn vaatimuksiin pohjaten.

Teoreettisen viitekehyksen luomisessa haastoi mahdollisten lähteiden runsaus, mutta toisaalta itsensä johtamisen ja johtamisen vähäinen yhdistettävyyys. Lähteiden runsauden takia viitekehyksen luomisessa tarvittiin erityistä lähdekritiikkiä ja lähteiden uskottavuuden arviointia.

Kyselyn suunnittelussa sain hyvin apua tukihenkilöiltäni, jotka rohkaisivat minua miettimään, vastaavatko lomakkeen kysymykset varmasti tutkimusongelmaani. Haasteena nousi esiin se, miten yhdistän työhyvinvoinnin tason esihenkilön itsensä johtamistaitoihin. Mielestäni kyselyn sisältö oli onnistunut ja mikäli vastauksia olisi saatu enemmän, olisi tuloksista voitu tehdä paremmin johtopäätöksiä. Kyselyn sisältö oli myös relevantti tutkimuskysymyksiä tarkasteltaessa.

Kyselyyn saatiin odotettua vähemmän vastauksia, mikä heikentää kyselyn luotettavuutta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa, minkä uskon olleen sopiva. Vaikka vastausmäärä jäi pieneksi, suurin osa vastauksia tuli kyselyn ensimmäisinä päivinä. Sen takia en usko, että pidempi vastausaika olisi tuonut merkittävästi muutosta vastausmäärään. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin esihenkilöille sähköpostitse, mikä ei myöskään tuonut merkittävästi lisää

vastauksia. Uskon pienen vastausmäärän johtuvan siitä, että kysely ei tavoittanut esihenkilöiden kautta koko perusjoukkoa. Lisäksi luulen, että alan yleinen kiireellisyyden luonne on osaltaan vaikuttanut vastausmäärään.

Vastausten vähäinen määrä teki johtopäätösten tekemisestä haastavaa. Tuloksissa ei ollut havaittavissa selkeää johdonmukaista linjaa, joka rakentuisi suuremman vastausmäärän avulla. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa oppaan suunnittelun pohjalle ja se tavoite onnistui. Kyselyn tuloksista oli havaittavissa suunta siitä, että esihenkilön itsensä johtamistaidot ovat merkittävimmissä osassa esihenkilön oman hyvinvoinnin kannalta.

Oppaan osuus opinnäytetyöstä on mielestäni onnistunut ja vastaa tavoitteita. Opas käsittelee kattavasti, mutta tiivistetysti esihenkilön itsensä johtamista. Oppaan visuaalinen ilme on myös tavoitteiden mukainen ja se tukee helppolukuisuutta.

Esihenkilön itsensä johtamistaitojen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin on hyvin vähän tai juuri ollenkaan kirjallisuutta ja tutkimustaustaa. Aihe on kuitenkin hyvin ajankohtainen, sillä johtaminen on eräänlaisen murroksen alla ja itseohjautuvuutta arvostetaan kasvavassa määrin työelämässä. Mielestäni aihe on erittäin kelvollinen jatkotutkimuksille.

Lähteet

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat, Masala.

Bergman, Mertzi 2024. Asiantuntijasta oppimisen mestariksi. Alma Media, Helsinki.

Haapasalmi, Markku. Mitä on hyvä ihmisten johtaminen? Hälsa. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/mita-on-hyva-ihmisten-johtaminen/>. Viitattu 8.10.2024.

Hakanen, Jari 2017. Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Mikä meitä liikuttaa -motivaatiopsykologian perusteet. Kolmas uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Haslam, S. Alexander & Reicher, Stephen D. & Platow, Michael J. 2011. Uusi johtamisen psykologia (suom. Marja Ahokas). Gaudeamus, Helsinki.

Henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys: Miten ne liittyvät toisiinsa? 2024. Finla 15.4.2024. <https://finla.fi/seo/henkiloston-hyvinvointi-ja-tyotyytyvaisyyden-miten-ne-liittyvat-toisiinsa/>. Viitattu 5.9.2024.

Herzberg, Frederick 1966. Work and the nature of a man. Thomas Y. Crowell, New York.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara Bloch 2007. The motivation to work. Yhdeksäs painos. New Brunswick, New Jersey.

Hirvonen, Jenni 2009. Työmotivaatio Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Opinnäytetyö. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.10.2024.

Honkonen, Teija & Lindström, Kari & Kivimäki, Mika 2003. Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. Duodecim. <https://www.duodecimlehti.fi/duo93679>. Viitattu 3.10.2024.

Hälsa 2020. Itsensä johtaminen ja uudistuminen. 05.02.2020. <https://halsa.fi/tyohyvinvointi/itsensa-johtaminen-ja-uudistuminen/>. Viitattu 18.8.2024.

Ideoita ja ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseen. 2024. Finla 3.4.2024. <https://finla.fi/seo/edista-tyohyvinvointia-innovatiiviset-ideat-jotka-muuttavat-ty-opaikkasi/>. Viitattu 5.9.2024.

Jabe, Marjatta & Kuusela, Sari 2013. Hyvä paha valta. Talentum, Helsinki.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Tammi, Helsinki.

Juuti, Pauli 2023. Johtamisen murros. Basam Books, Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juvani, Anne 2019. Työstressin vaikutus työuriin. Duodecim. <https://www.duodecimlehti.fi/duo15224>. Viitattu 3.10.2024.

Järleström, Maria 2021. Johtajuus on palveluammatti – Millaista johtajuuspuhetta nostamme esiin? Vaasan yliopisto. Julkaistu 6.10.2021. <https://blogs.uwasa.fi/executiveeducation/2021/10/06/johtajuus-on-palveluammatti-millaista-johtajuuspuhetta-nostamme-esiin/>. Viitattu 8.10.2024.

Järvinen, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent, Helsinki.

Jääskeläinen, Joonatan 2024. Miten edistää työhyvinvointia priorisoinnilla?: Esittelyssä Eisenhower matriisi. Avara. Päivitetty 17.1.2024. <https://www.avaravalmennus.fi/post/miten-edist%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvointia-priorisoinnilla-eisenhower-matriisi>. Viitattu 23.9.2024

Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Kauppakamari, Helsinki.

Kauppakamari 2024. Opas esihenkilöille: Itsensä johtaminen. Julkaistu 26.8.2024. <https://www.kauppakamarikauppa.fi/blogs/news/asiantuntijan-opas-itsensa-johtaminen-esimiehille?srsId=AfmBOooUToMonrv-HbhDVPzrzp5uQKxh-A0Ky-GDLm2G4wVaMUKQGFJSC>. Viitattu 26.9.2024.

Kujala, Emilia 2024. Emilia Kujalan kolumni: Itsensä kehittäminen on yliarvostettua ja pahimmillaan uuvuttavaa. Yle 2.1.2024. <https://yle.fi/a/74-20064913>. Viitattu 9.10.2024.

Kähkönen, Essi 2021. Aivot ja keho hälytystilassa – pitkittyneen stressin terveyshaitat. Aivoliitto. Julkaistu 9.12.2021. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/mieli/aivot-ja-keho-halytystilassa-pitkittyneen-stressin-terveyshaitat>. Viitattu 3.10.2024.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Majjala, Laura 2022. Itsensä johtaminen: entä jos siinä ei olisikaan kyse vain itsestä? Helsingin yliopisto. Julkaistu 27.10.2022. <https://hyplus.helsinki.fi/itsensa-johtaminen-enta-jos-siina-ei-olisikaan-kyse-vain-itsesta/>. Viitattu 10.9.2024.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Kolmas, uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Martela, Frank & Mäkikallio, Ida & Virkkunen, Villiam 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Kolmas uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Mattila, Antti S. 2022. Stressi. Julkaistu 1.4.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>. Viitattu 3.10.2024

McLeod, Saul 2024. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. Päivitetty 24.1.2024. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Viitattu 8.9.2024.

Mieli 2022. Tutustu itseesi. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto/tutustu-itseesi/>. Viitattu 11.9.2024.

Mistä työhyvinvointi koostuu? Avainelementit onnelliselle työpaikalle. 2024. Finla 5.3.2024. <https://finla.fi/seo/mista-tyohyvinvointi-koostuu-avainelementit-onnelliselle-tyopaikalle/>. Viitattu 5.9.2024.

Mitä on moderni johtamistyyli? 2024. Kauppakamari. Julkaistu 5.7.2024. <https://www.kauppakamarikauppa.fi/blogs/news/mika-on-moderni-johtamistyyli?srsltid=AfmBOoqAEos9aazfnbyL7oLMXZ5K9JgvV1FY0it7vCpu62Z-NR9ohkeq>. Viitattu 8.10.2024.

Mitä tunteet ovat? 2024. Mielenterveystalo. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/ahdistus/mita-tunteet-ovat>. Viitattu 18.8.2024.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2017. Mikä meitä liikuttaa – motivaatiopsykologian perusteet. Kolmas uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Nykänen, Mikko & Airila, Auli 2022. Itsetuntemus auttaa suunnistamaan työelämässä – neljä tärkeää askelta. Työterveyslaitos 25.3.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/itsetuntemus-auttaa-suunnistamaan-tyoelamassa-nelja-tarkeaa-askelta>. Viitattu 12.9.2024.

Omahoito-ohjelma – Tunnista arvosi. Mielenterveystalo. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/opiskelu-uupumuksen-ehkaisyn-omahoito-ohjelma/8-tunnista-arvosi>. Viitattu 18.8.2024.

Omahoito-ohjelma – Opi ajanhallintaa. Mielenterveystalo. <https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/opiskelu-uupumuksen-ehkaisyn-omahoito-ohjelma/4-opi-ajanhallintaa>. Viitattu 26.9.2024.

Opinvoimala. Itsetuntemus. <https://opinvoimala.fi/sivu/itsetuntemus>. Viitattu 12.9.2024.

Parkatti, Anne. Management vai leadership? Digitaidot arjessa. <https://digitaidotarjessa.com/management-vai-leadership/>. Viitattu 12.9.2024.

Perho, Anna 2017. Antisääätäjä. Otava, Helsinki.

Pirinen, Helka 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Viides uudistettu painos. Alma Talent, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D. 2020. Älä ole Pomo. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi, Espoo.

Sahimaa, Jaakko 2021. Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeimpien asioiden edelle. Kollega.fi 9.6.2021. <https://kollega.fi/2021/06/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelle/>. Viitattu 24.9.2024.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Soback, Dan 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books, Helsinki.

Solja, Päivi 2021. Hyvä itsetuntemus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin – työssä jaksaa kun tuntee omat rajansa. Yle 22.8.2021. <https://yle.fi/a/3-12054476>. Viitattu 12.9.2024.

Sutinen, Teija 2024. Kysely: suomalaisten työ-motivaatio on läntisen Euroopan heikoimpia. Helsingin Sanomat 22.4.2024. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010375742.html>. Viitattu 2.9.2024.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum, Helsinki.

Vasalampi, Kati 2017. Itsemääräämisteoria. Mikä meitä liikuttaa – motivaatio-psykologian perusteet. Kolmas uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura, Helsinki.

Verona 2021. Itsensä johtaminen nousee tärkeimmäksi työelämätaidoksi – kehittätkö aktiivisesti tätä taitoa? 30.6.2021. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/itsensa-johtaminen-nousee-tarkeimmaksi-tyoelamataidoksi-kehitaako-aktiivisesti-tata-taitoa/>. Viitattu 10.9.2024.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Neljäs uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Wihuri, Antti-Juhani 2014. Mindfulness työssä: tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Talentum, Helsinki.

Kyselyn saateviesti esihenkilöille

Opinnäytetyö – tutkimus itsensä johtamisen vaikutuksesta esihenkilötyössä

Hei,

Haluaisitko saada arvokasta palautetta henkilökunnaltasi?

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa ja toteutan osana opinnäytetyötäni tutkimuksen esihenkilön itsensä johtamisen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä ja se sisältää ravintolapäällikölle ja henkilökunnalle omat kyselylomakkeet. Tutkimusajan päätyttyä lähetän sinulle oman henkilökunnasi vastaukset, joita voit halutessasi käyttää toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyö tarkoituksessa. Tuloksia ei myöskään julkaista niin, että yksittäiset ravintolat tai henkilöt olisivat tunnistettavissa. Tulosten analysoinnin kannalta, on kuitenkin tärkeää, että jokainen vastaa totuudenmukaisesti. Kyselyn täyttäminen vie aikaa noin 5 minuuttia ja siihen vastataan anonyymina.

Pyydän, että välität henkilökunnallesi oheisen linkin kyselyyn esimerkiksi WhatsApp -ryhmänne kautta.

Vastausaika on 16.-29.9.2024.

Kerron mielelläni lisää tutkimuksesta, mikäli jokin asia mietityttää sinua.

Linkit tutkimuskyselyyn

Ravintolapäällikkö: <https://forms.office.com/e/kY86unBjQX>

Apulaisravintolapäällikkö, vuoropäällikkö ja tiimin jäsen: <https://forms.office.com/e/X1sVCymXrW>

Kiitos jo etukäteen ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Nea Ihatsu

nea.ihatsu@metropolia.fi

Thesis - research on the effect of manager's self-management skills

Hello,

Would you like to receive valuable feedback from your staff?

As part of my thesis at the Metropolia University of Applied Sciences I am studying the effect of manager's self-management on staff well-being at work.

The research is carried out as an online survey, and it contains separate questionnaires for the restaurant manager and the staff. At the end of the research period, I will send you the answers of your own staff, which you can use for operational development if you wish.

The results of the research are only used for the purpose of the thesis. Also, the results are published in such a way that individual restaurants or people are not identifiable. In terms of analysing the results, it is important that everyone answers truthfully. Filling out the survey takes approximately 5 minutes and will be answered anonymously.

Please, forward the attached link to the survey to your staff, for example via your WhatsApp group.

The response period is 16-29 September 2024.

I am happy to share more details about the research, if you have any questions.

Links to the survey

Restaurant manager: <https://forms.office.com/e/sdA3HdSbm1>

Assistant restaurant manager, shift manager and team member: <https://forms.office.com/e/0h6DkE7LCx>

Thank you in advance for your time!

Best regards

Nea Ihatsu

nea.ihatsu@metropolia.fi

Tutkimuksen kyselylomake 1 - Esihenkilö

Esihenkilön itsensä johtamisen merkitys henkilöstön työhyvinvointiin

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulussa toteutettua opinnäytetyötä. Kyselyyn vastataan anonyyminä ja tulokset julkaistaan niin, että yksittäiset ravintolat tai henkilöt eivät ole tunnistettavissa.

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötyössä?
 - a. Alle 1 vuoden
 - b. 1-2 vuotta
 - c. 3-4 vuotta
 - d. Yli 5 vuotta
2. Missä ravintolassa työskentelet?
3. Kuinka kauan olet työskennellyt ravintolapäällikkönä kyseisessä ravintolassa?
 - a. Alle 1 vuoden
 - b. 1-2 vuotta
 - c. 3-4 vuotta
 - d. Yli 5 vuotta

Itsensä johtaminen

4. Onko itsensä johtaminen sinulle tuttu käsite?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
5. Kuinka hyvä olet itsesi johtamisessa? (arvioi asteikolla 1-10)
Itsensä johtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista itsensä tuntemista ja oman elämän ohjaamista haluttuun suuntaan. Lisäksi se on oman toiminnan suunnittelua, seurantaa sekä omien ajatusten ja tunteiden säätelyä.
Ei yhtään osaamista ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erinomainen osaaminen
6. Kuinka hyvä itsetuntemus sinulla on? (arvioi asteikolla 1-10)
Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä havaita asioita itsestään. Näitä asioita ovat esimerkiksi omien ajatusten, asenteiden, mielentilojen, luonteenpiirteiden, vahvuuksien ja haasteellisten ominaisuuksien tunnistaminen.
Erittäin huono ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erittäin hyvä
7. Kuinka hyvä olet itsereflektiossa? (arvioi asteikolla 1-10)
Itsereflektio eli itsetutkistelu tarkoittaa oman toiminnan itsearviointia ja tarkastelua.
Ei yhtään osaamista ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erinomainen osaaminen

8. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Pidän huolta fyysisestä hyvinvoinnistani					
Pidän huolta henkisestä hyvinvoinnistani					
Osaan hallita tunteitani					
Toimin arvojeni mukaisesti					
Osaan asettaa tavoitteita itselleni					
Työskentelen tietoisesti saavuttaakseni tavoitteeni					
Haluan aktiivisesti kehittää ammatillista osaamistani					
Osaan priorisoida työtehtäviäni					
Osaan aikatauluttaa työni					

Työhyvinvointi ja työmotivaatio

Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on tärkeä yhteys eikä niitä voida täysin erottaa toisistaan. Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä, jonka olennaisia osa-alueita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työmotivaatio taas lisää työn merkityksellisyyttä ja parantaa työssä jaksamista.

9. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Ravintolassamme on hyvä työilmapiiri					
Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa					
Työmääräni on kohtuullinen					
Työni ei aiheuta minulle ylimääräistä stressiä					
Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni					
Saan työstäni onnistumisen tunteita					
Työmotivaationi on hyvä					
Osaamiseni ja vastuuni ovat tasapainossa					
Minulla on mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen					
Koen työni merkityksellisenä					

Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jossa esihenkilö huolehtii siitä, että työntekijöillä on tarvittava tieto, taito ja ympäristö työtehtävien suorittamiseen sekä työssä menestymiseen. Johtamiseen kuuluu myös motivointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

10. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Olen kiinnostunut henkilökuntani työhyvinvoinnista					
Minulla on aikaa keskittyä henkilökunnan työhyvinvointiin					
Olen tarpeeksi läsnä henkilökunnalle					
Viestin tavoitteet selkeästi henkilökunnalleni					
Osaan motivoida henkilökuntaa työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen					
Osoitan arvostusta henkilökunnan tekemää työtä kohtaan					
Kiitän tiimin jäseniä, kun he suoriutuvat hyvin					
Huolehdin, että työvälineet ovat kunnossa					
Huolehdin siitä, että työympäristö koetaan turvalliseksi					
Tuen tiimin jäseniä kehittämään ammatillisesti					

Tutkimuksen kyselylomake 2 - Henkilöstö

Esihenkilön itsensä johtamisen merkitys henkilöstön työhyvinvointiin

Tämä kysely on osa Metropolia Ammattikorkeakoulussa toteutettua opinnäytetyötä. Kyselyyn vastataan anonyyminä ja tulokset julkaistaan niin, että yksittäiset ravintolat tai henkilöt eivät ole tunnistettavissa.

Taustatiedot

1. Missä ravintolassa työskentelet?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä ravintolassa?
 - a. Alle 1 vuoden
 - b. 1-2 vuotta
 - c. 3-4 vuotta
 - d. Yli 5 vuotta
3. Mikä on asemasi toimipaikassanne?
 - a. Tiimin jäsen
 - b. Vuoropäällikkö / apulaisravintolapäällikkö

Työhyvinvointi ja työmotivaatio

Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on tärkeä yhteys eikä niitä voida täysin erottaa toisistaan. Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä, jonka olennaisia osa-alueita ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työmotivaatio taas lisää työn merkityksellisyyttä ja parantaa työssä jaksamista.

4. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Ravintolassamme on hyvä työilmapiiri					
Tunnen oloni turvalliseksi töissä					
Työvälineet ovat kunnossa					
Minulle on selkeää mitä minulta odotetaan					
Tekemääni työtä arvostetaan					
Hyvinvoinnistani välitetään					
Työmääräni on kohtuullinen					
Työ- ja vapaa-aikani ovat tasapainossa					
Työni ei aiheuta minulle ylimääräistä stressiä					

5. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Työmotivaationi on hyvä					
Olen kiinnostunut yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta					
Koen työni merkityksellisenä					
Ideoitani kuunnellaan					
Pystyn vaikuttamaan työhöni					
Saan palautetta riittävästi					
Olen tyytyväinen saamaani korvaukseen tehdystä työstä					
Minulla on mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen					

Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jossa esihenkilö huolehtii siitä, että työntekijöillä on tarvittava tieto, taito ja ympäristö työtehtävien suorittamiseen sekä työssä menestymiseen. Johtamiseen kuuluu myös motivointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen.

6. Miten vahvasti olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	Vahvasti eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Vahvasti samaa mieltä
Koen, että ravintolapäällikkö on helposti lähestyttävä					
Ravintolapäällikkö on läsnä riittävän usein					
Kun puhun ravintolapäällikölle, koen tulleetni kuulluksi					
Ravintolapäällikkö toimii johdonmukaisesti					
Koen saavani tarpeeksi tukea ravintolapäälliköltä					
Ravintolapäällikkö puuttuu tilanteisiin tarvittaessa					
Ravintolapäällikkö kiittää hyvin tehdystä työstä					
Työskentelen mielelläni ravintolapäällikön kanssa					

7. Kuinka todennäköisesti suosittelisit organisaatiota työnantajana? (Arvioi asteikolla 1-10)

En lainkaan todennäköisesti ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erittäin todennäköisesti

8. Kuinka todennäköisesti suosittelisit toimipaikkaasi työpaikkana? (Arvioi asteikolla 1-10)

En lainkaan todennäköisesti ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erittäin todennäköisesti

9. Kuinka todennäköisesti suosittelisit toimipaikkasi ravintolapäällikköä esihenkilönä? (Arvioi asteikolla 1-10)

En lainkaan todennäköisesti ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Erittäin todennäköisesti

Englanninkielinen kyselylomake – esihenkilö

The effect of manager's self-management on personnel well-being at work

This survey is part of the thesis of Metropolia University of Applied Sciences. The survey is answered anonymously and the results are published so that individual restaurants or people are not identifiable.

Background information

1. How long have you worked in a manager position?
 - a. Less than 1 year
 - b. 1-2 years
 - c. 3-4 years
 - d. More than 5 years

2. Which restaurant do you work in?

3. How long have you worked as a restaurant manager in your current restaurant?
 - a. Less than 1 year
 - b. 1-2 years
 - c. 3-4 years
 - d. More than 5 years

Self-management

4. Is self-management a familiar concept to you?
 - a. Yes
 - b. No

5. How good are you at self-management? (rate on a scale of 1-10)
Self-management means comprehensively knowing oneself and steering own life in the desired direction. Also it is planning, monitoring and regulating one's own thoughts and feelings.

No competence ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Excellent competence

6. How good are you at self-knowledge? (rate on a scale of 1-10)
Self-knowledge refers to the ability to perceive things about oneself. These things include, for example, identifying one's own thoughts, attitudes, states of mind, character traits, strengths and challenging qualities.

No competence ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Excellent competence

7. How good are you at self-reflection? (rate on a scale of 1-10)
Self-reflection means evaluation and review of one's own actions.

No competence ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Excellent competence

8. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
I take care of my physical well-being					
I take care of my mental well-being					
I can control my emotions					
I act according to my values					
I can set goals for myself					
I work consciously to achieve my goals					
I want to actively develop my professional skills					
I know how to prioritize my tasks					
I can schedule my work					

Work well-being and motivation

Work well-being and motivation have an important connection and cannot be completely separated from each other. Well-being at work means comprehensive well-being at work, the essential areas are physical, psychological and social well-being. Work motivation increases the meaning of work and improves endurance at work.

9. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
We have good atmosphere in our restaurant					
My work and free time are balanced					
My workload is reasonable					
My work does not cause me extra stress					

I feel that I have the opportunity to influence my own work					
I get feelings of success from my work					
My work motivation is good					
My skills and responsibilities are balanced					
I have the opportunity for professional development					
I find my work meaningful					

Management

Through management the supervisor ensures that the employees have the necessary knowledge, skills and environment to perform tasks and succeed at work. Essential parts of management include also motivating the staff and taking care of their well-being at work.

10. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
I am interested in the work well-being of my staff					
I have time to focus on the work well-being of the staff					
I am present enough for the staff					
I communicate the goals clearly to my staff					
I can motivate staff to work towards common goals					
I show appreciation for the work done by the staff					
I thank the team members when they perform well					
I make sure that the work tools are functional					
I make sure that the work environment is perceived as safe					
I support team members to develop professionally					

Englanninkielinen kyselylomake – henkilöstö

The effect of manager's self-management on personnel well-being at work

This survey is part of the thesis of Metropolia University of Applied Sciences. The survey is answered anonymously and the results are published so that individual restaurants or people are not identifiable.

Background information

1. Which restaurant do you work in?

2. How long have you worked at that restaurant?
 - a. Less than 1 year
 - b. 1-2 years
 - c. 3-4 years
 - d. More than 5 years

3. What is your status in the restaurant?
 - a. Team member
 - b. Shift lead / assistant restaurant manager

Work well-being and motivation

Work well-being and motivation have an important connection and cannot be completely separated from each other. Well-being at work means comprehensive well-being at work, the essential areas are physical, psychological and social well-being. Work motivation increases the meaning of work and improves endurance at work.

4. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
We have good atmosphere in our restaurant					
I feel safe at work					
The work tools are functional					
It is clear what is expected of me					
The work I do is appreciated					
My well-being is cared for					
My workload is reasonable					
My work and free time are balanced					
My work does not cause me extra stress					

5. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
My work motivation is good					
I am interested in achieving common goals					
I find my work meaningful					
My ideas are listened to					
I can influence my work					
I get enough feedback					
I am satisfied with the compensation I receive for the work					
I have the opportunity for professional development					

Management

Through management the supervisor ensures that the employees have the necessary knowledge, skills and environment to perform tasks and succeed at work. Essential parts of management include also motivating the staff and taking care of their well-being at work.

6. How strongly do you agree or disagree with the following statements?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
I feel that the restaurant manager is easily approachable					
The restaurant manager is present often enough					
When I talk to the restaurant manager, I feel that I have been heard					
The restaurant manager works consistently					

I feel that I get enough support from the restaurant manager					
The restaurant manager intervenes in situations if necessary					
The restaurant manager thanks you for a job well done					
I am happy to work with the restaurant manager					

7. How likely would you recommend the organization as an employer? (Rate on a scale of 1-10)

Not at all likely ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Extremely likely

8. How likely would you recommend your restaurant as a place to work? (Rate on a scale of 1-10)

Not at all likely ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Extremely likely

9. How likely would you recommend the restaurant manager of your restaurant as a supervisor? (Rate on a scale of 1-10)

Not at all likely ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Extremely likely



ITSENSÄ JOHTAMINEN

opas

ESIHENKILÖLLE

Sisällysluettelo

Lukijalle	1
Mitä tarkoittaa itsensä johtaminen?	2
Keho	4
Mieli.....	6
Itsetuntemus.....	7
Stressin hallinta.....	9
Tunteet	10
Tunneälykyys	10
Arvot	11
Työ	12
Itsensä kehittäminen	13
Itsereflektio	15
Ajankäytön hallinta	15
Motivaatio	19
Muistilista	22
Lähteet	23

Lukijalle

Nykypäivänä johtamisen tärkeimpiä taitoja ovat tunneälykyys ja kyky mukautua ajan, tilanteen sekä henkilöstön tarvitsemalla tyylillä. Jotta esihenkilö pystyy täyttämään nämä odotukset, täytyy hänen osata johtaa ensin itseään.

Taitava itsensä johtaja tuntee itsensä, kykenee itsereflektioon, osaa käsitellä tunteitaan ja kykenee ohjaamaan omaa elämäänsä haluttuun suuntaan. Tämä opas keskittyy siihen, miksi juuri esihenkilön on tärkeää osata johtaa itseään ja mitä siihen vaaditaan.

Opas haastaa sinut kriittiseen ajatteluun ja tarttumaan toimeen oman elämän hallitsemiseksi. Se on tehty jokaiselle esihenkilötyössä olevalle ja sitä haluavalle. Tämä auttaa syventymään omaan osaamiseen ja auttaa pohtimaan omien taitojen kehittämistä.

Mukavia hetkiä itsensä johtamisen parissa toivottaen,

Nea Thatso

Mitä tarkoittaa itsensä johtaminen?

Itsensä johtaminen tarkoittaa **oman elämän hallintaa** ja ohjaamista haluttuun suuntaan. Itsensä johtamisen perustana on kokonaisvaltainen **itsensä tunteminen** sekä omien vahvuuksien tunnustaminen ja tunnistaminen. Olennainen osa itsensä johtamista on **kyky itsereflektointiin**.

Itsensä johtaminen ei ole arvokas taito ainoastaan työelämän kannalta, vaan sitä kannattaa harjoittaa myös oman arkielämän vuoksi. Hyvä itsensä johtaminen tasapainottaa ja auttaa luomaan itselle merkityksellisen elämän arjessa ja työssä. Itsensä johtaminen ei ole lyhyt kurssi vaan **koko elämän mittainen matka**.

Ketä varten itsensä johtaminen on?

Itsensä johtaminen **koskettaa meitä kaikkia** asemasta riippumatta. Työelämässä itsensä johtaminen auttaa tunnistamaan omat vahvuudet ja kehityskohteet, jotta voit luoda itsellesi mieleisen uran. Se auttaa myös ajan ja stressin hallinnassa, jonka avulla pystyt maksimoimaan tehokkuutesi.

Ennen kaikkea itsensä johtaminen on käytännön tekemistä, suunnitelmien laatimista ja niiden toteuttamista.

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehä

Ihminen on kokonaisuus, jonka **toimintoja ei voida erottaa toisistaan**. Sen vuoksi on tärkeää oppia tunnistamaan itsensä kokonaisuutena. Kokonaisvaltainen hyvinvointi luo pohjaa merkitykselliselle ja **mielekkäälle elämälle**. Itsensä johtaminen käsittelee kaikkia näitä viittä osa-aluetta.



Keho

Keho eli fyysinen puolestamme on **kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perusta**. Hyvinvoiva keho jaksaa paremmin ja kykenee toimimaan haastavimmissakin tilanteissa.

Kehon optimaalinen toimintakyky auttaa jaksamaan työssä ja luo perustan henkiselle hyvinvoinnille. Fyysisellä kunnolla on myös todettu olevan **suora yhteys menestykseen työelämässä**.

Fyysisen hyvinvoinnin kehittämiseksi on tärkeää löytää itselle mieleinen ja sopiva muoto liikkua. Liikunnan tulisi olla asia, joka ei tuota stressiä vaan tasapainottaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Liikkumisen vastapainona on muistettava myös antaa keholle tarpeeksi lepoa.

Kehon fyysiset tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia, sen takia on tärkeää löytää **kaiken kattava tasapaino** ruokailun, unen ja liikunnan välillä.

Kehon hyvinvoinnin työkalut

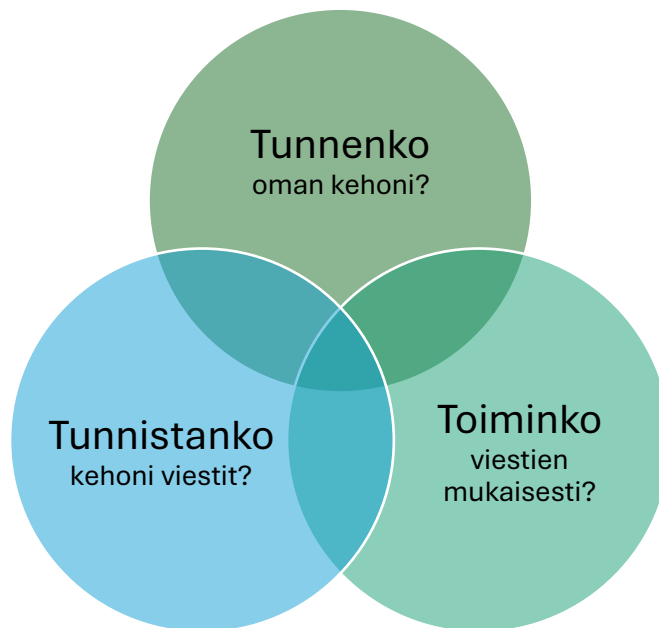
- ✓ Säännöllinen ruokailurytmi
- ✓ Riittävä vedenjuonti
- ✓ Liikunta
- ✓ Lepo ja uni
- ✓ Tasapaino



Kehotietoisuus

Kehotietoisuus tarkoittaa oman kehon tuntemista, hyväksymistä, terveydentilan tunnistamista ja tunnustamista. Kehotietoisuus on **tärkeä osa fyysistä hyvinvointia**, jotta voimme reagoida kehomme viesteihin jo varhaisessa vaiheessa. Hyvä kehotietoisuus auttaa hoitamaan kehoa ja ylläpitämään hyvinvointia.

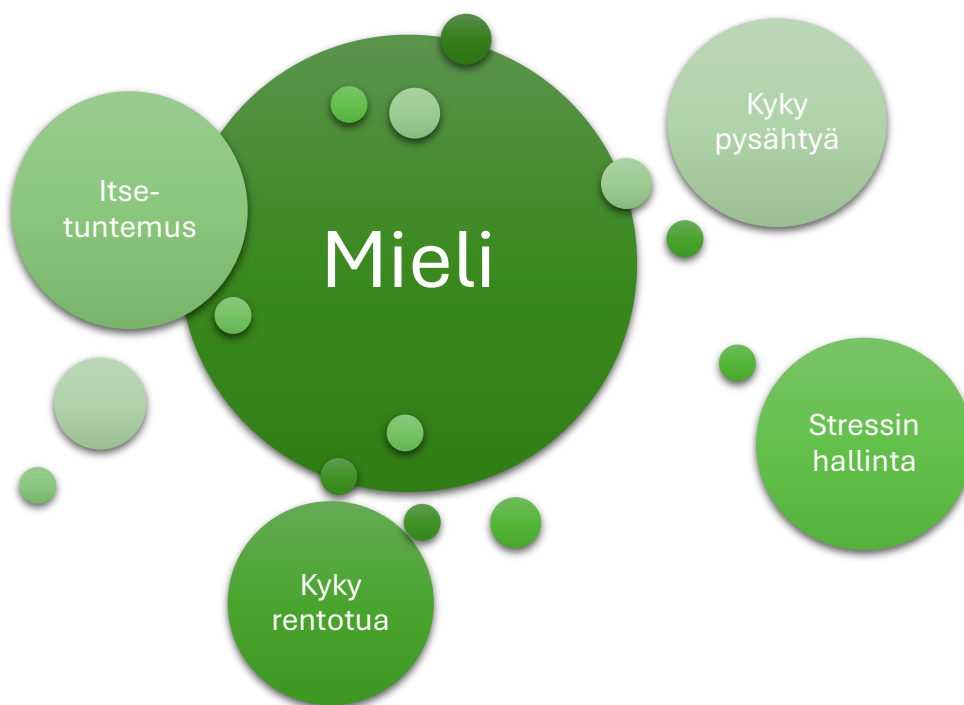
Kehotietoisuuden avulla on mahdollista **tunnistaa oman kehon viestejä** esimerkiksi liiallisesta kuormituksesta. Vaikka useimmat kuuntelevat kehoa vasta kivun tuntuessa, olisi tärkeää opetella tunnistamaan jo hiljaisia viestejä ennen kuin tuntemus äityy kivuksi. Kehotietoisuus on myös tärkeässä asemassa työkyvyn ylläpitämiseksi.



Mieli

Mieli eli psyykkinen osamme **mahdollistaa kasvun ja oppimisen**. Mielen hyvinvoinnin kannalta on keskeistä oppia pysähtymään ja hallitsemaan omia ajatuksiaan, koska nykypäivän informaatiotulva aiheuttaa helposti aivojen ylikuormittumisen.

Mielen rauhoittamiseen on useita työkaluja, joista jokaisen tulisi löytää itselleen sopivat. Keskeinen asia on oppia **pysähtymään ja rentoutumaan**. Rentoutuminen lisää stressinhallintaa, parantaa keskittymiskykyä ja itseluottamusta, nopeuttaa fyysistä palautumista ja kehittää itsetuntemusta.



Itsetuntemus

Itsetuntemus on **itsensä johtamisen ydin**, joka käsittelee minäkuvaamme. Olennaista on kyky käsitellä omia tunteita ja luoda ymmärrys omista arvoista. Hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö kykenee havainnoimaan monenlaisia asioita itsestään.

Itsetuntemuksen keskeinen asia on **hyväksyä itsensä sellaisena kuin on**. Oman historian tunteminen auttaa ymmärtämään itsellä olevia ominaisuuksia, koska lapsuuden kokemukset muokkaavat meitä sellaiseksi mitä olemme nykypäivänä.

Minäkuva voidaan kokea positiivisena, neutraalina tai negatiivisena. Positiivinen minäkuva uskoo kehitykseen, kannustaa ja haastaa kasvuun.

Esihenkilön on tärkeä kehittää itsetuntemusta, jotta hän tuntee oman johtamistyylinsä, kykenee kehittymään ja vastaanottamaan palautetta. **Hyvä itsetuntemus on esihenkilön tärkeä perustaito.**

Pohdi

- ❖ Hyväksynkö itseni sellaisena kuin olen?
- ❖ Tunnistanko omat tarpeeni?
- ❖ Tunnistanko omat rajani?
- ❖ Miten voisin kehittää positiivista suhdetta itseeni?

Harjoitus - itsetuntemuksen kehittämiseen

Pohdi seuraavia kysymyksiä:



Stressin hallinta

Stressi on kuormitustila, jossa **ihmiseen kohdistuu odotuksia usein enemmän kuin itse kykenee vastaanottamaan**. Stressin sietokyky on hyvin yksilöllistä, mutta pitkittyessään se aiheuttaa usein negatiivisia seurauksia fyysisinä ja henkisinä oireina.

Stressi on yleistä esihenkilö työssä oleville asemaan kohdistuessa odotuksia ja paineita usein monestakin eri suunnasta. Stressin hallinnassa on **olennaista oppia tunnistamaan** itselle stressiä aiheuttavat tekijät ja opetella käsittelemään niitä.

Työkalut stressin hallintaan

Asioiden
jakaminen

Ajankäytön
hallinta

Sosiaaliset
suhteet

Optimismi ja
huumori

Mielekäs
tekeminen

Pohdi

- ❖ Mikä minulle aiheuttaa stressiä?
- ❖ Miten stressi ilmenee fyysisesti ja henkisesti?
- ❖ Miten voin rauhoittaa itseäni?
- ❖ Mitkä ovat minun keinoni stressin hallintaan?

Tunteet

Tunteet eli sosiaalinen puolelme **ohjaavat vahvasti elämäämme**. Tunneälykäs ihminen kykenee käsittelemään erilaisia tunteita ja hyväksymään ne sellaisena kuin on. Omien tunteiden lisäksi, on **merkityksellistä oppia tunnistamaan myös muiden tunnetiloja** ja kohtamaan niitä avoimesti.

Tunneälykyys

Tunneälykyys tarkoittaa kykyä havainnoida omia ja muiden ihmisten tunteita sekä tunnetiloja. Esihenkilön tunneälykyys näyttäytyy **empatiakykynä** ja osaamisena motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Erityisen tärkeää on osata kohdata työntekijät ihmisinä.

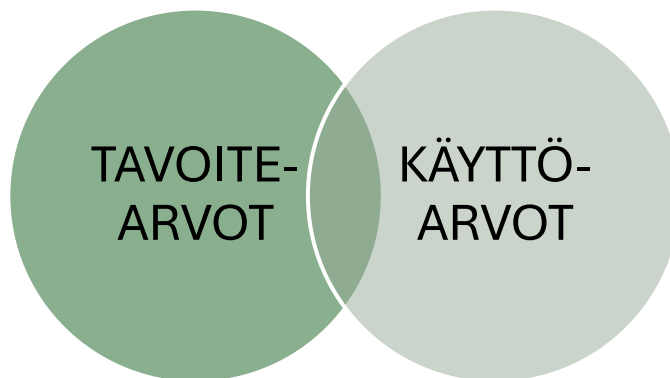
Pohdi

- ❖ Tunnistanko omat tunteeni?
- ❖ Osaanko hallita tunteitani?
- ❖ Miten kohtaan muiden tunteet?
- ❖ Olenko tunneälykäs esihenkilö?

Arvot

Arvot eli henkinen puoli **kertovat mikä ihmiselle on tärkeää**. Arvot usein antavat suuntaviivoja elämälle. Omien arvojen mukaan elävä ihminen on usein **onnellisempi** muihin verrattuna. Arvot muokkaavat ”oikean” ja ”väärän”.

Arvot voidaan jaotella käyttöarvoihin ja tavoitearvoihin. Tavoitearvoja ovat asiat, jotka **koetaan ja kerrotaan arvoiksi**. Käyttöarvoja ovat arvot, jotka **todellisuudessa ohjaavat käyttäytymistä**. Toisinaan tavoite- ja käyttöarvot eivät ole linjassa toistensa kanssa, joka **aiheuttaa ristiriitatilanteita**.



Pohdi

- ❖ Mitkä ovat tavoitearvosasi?
- ❖ Mitkä ovat käyttöarvosasi?
- ❖ Syntyykö arvojesi välille ristiriitoja?
- ❖ Elätkö omien arvojesi mukaisesti?

Työ

Työ eli ammatillinen puolemmme. Ammatillinen osaaminen **liittyy vahvasti kokonaisuuteemme**. Työ on iso osa elämästämme ja sen vuoksi olisikin tärkeää löytää työ, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksiaan ja pääsee kehittämään itseään omien tavoitteiden mukaisesti.



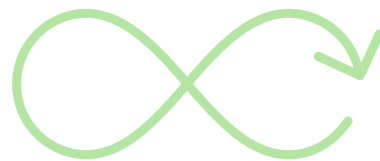
Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen on erityisen tärkeä kyky esihenkilölle. Ihmiselle on luonnollista kehittää jo osaamiaan asioita, mutta **rohkeus mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle** mahdollistaa uuden oppimisen. Uuden oppiminen lähtee omasta asenteesta. Negatiivisuus, pelko, huono itseluottamus ja kiire estävät kehityksen. Sen sijaan **ihmettely, innostus, itsetuntemus, itseluottamus ja rohkeus** luovat mahdollisuuden muutokselle.

Opettele oppimaan ja kehittymään aktiivisesti työsi ohessa. Aseta itsellesi realistisia tavoitteita ja **muista palkita itsesi**, kun saavutat tavoitteesi.

Pohdi

- ❖ Mitkä ovat vahvuuteni?
- ❖ Mitkä ovat kehityskohteeni?
- ❖ Mikä on minulle paras tyyli oppia?
- ❖ Mitä tavoitteita haluan asettaa itselleni?
- ❖ Miten seuraan tavoitteiden toteutumista?



Henkilökohtainen SWOT-analyysi

Voit käyttää SWOT-analyysi mallia apuna itsesi kehittämiseksi.



Itsereflektio

Itsereflektio eli itsetutkistelu tarkoittaa oman toiminnan **itsearviointia ja tarkastelua**. Itsereflektion kautta meillä on mahdollisuus ymmärtää paremmin ajatuksiamme ja asenteitamme itseämme ja muita kohtaan. Itsereflektio on **välttämätön taito**, joka mahdollistaa kasvun ja kehityksen.

Jotta itsereflektio olisi tehokasta, on tärkeää opetella tarkastelemaan **omaa toimintaa objektiivisesti**. Objektiivinen näkökulma poistaa omia kaavojamme ja mahdollistaa laajemman havainnoin.



Pohdi

- ❖ Pystynkö tarkastelemaan omaa toimintaani kriittisesti?
- ❖ Mikä olisi juuri minulle paras keino itsereflektointiin?

Kiire on usein **subjektiivinen kokemus**, josta voi päästä eroon suunnitelmallisuuden ja priorisoinnin avulla. Ajankäytön hallinta on olennainen osa kiireen tunteesta pois opettelua. Kiireen tunne saattaa aiheuttaa stressiä ja heikentää usein työsuoritusta, sekä vaikuttaa negatiivisesti omaan hyvinvointiin.

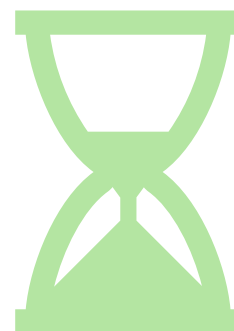
Ajankäytön hallinta on **esihenkilön yksi merkittävimmistä taidoista**. Se on tärkeää, jotta esihenkilö kykenee johtamaan tasapainoisesti ja olemaan tarpeeksi läsnä myös henkilöstölle.

Miksi kannattaa suunnitella?

Ajankäyttösuunnitelman avulla voit keskittyä paremmin ja pystyt tehostamaan toimintaasi. **Valmis suunnitelma antaa sinulle vapauden keskittyä nykyhetkeen.**

Muistilista ajankäytön hallintaan

- ❖ Suunnittele ja priorisoi
- ❖ Opettele sanomaan ”EI”
- ❖ Keskity siihen mitä teet
- ❖ Vältä keskeytyksiä



Pohdi

- ❖ Oletko oikeasti kiireinen vai luuletko olevasi kiireinen?

Ajankäyttösuunnitelma

Ajankäyttösuunnitelma **auttaa ajankäytön hallinnassa.**

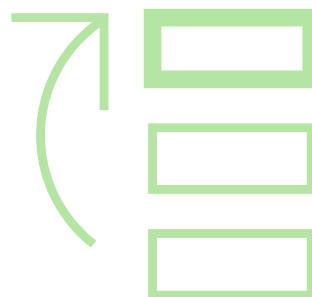
Hyvä ajankäyttösuunnitelma on relevantti, huomioi aikataulussa myös yllätykset, pohjautuu henkilökohtaisiin tarpeisiin ja omiin rutiineihin.

Suunnitelman voi tehdä käsittelemään työtehtäviä tai siihen voi sisällyttää kaikki elämän osa-alueet. Suunnitelma kannattaa luoda **pitkälle ja lyhyelle aikavälille**. Isommat projektit ovat suositeltavaa jakaa pienemmiksi välitavoitteiksi. Aloita suunnitelma sisäistämällä **mihin aikasi kuluu.**

Priorisointi

Priorisointi mahdollistaa optimaalisen ajankäytön hallinnan. Osa priorisointia on **kyky kieltäytyä** tehtävistä ja asioista, jotka eivät ole itsellesi merkityksellisiä, eivätkä vie sinua tavoitteitasi kohti.

Priorisoinnin opettelussa kannattaa käyttää **hyödyksi metodeja**, jotka ovat suunniteltu sen avuksi. Seuraavaksi esiteltynä niistä yksi, Eisenhowerin matriisi.



Eisenhowerin matriisi

Eisenhowerin matriisi on Yhdysvaltain 34. presidentin Dwight D. Eisenhowerin kehittämä metodi, jonka avulla **asiat lajitellaan kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan.**

Nelikenttä auttaa arvioimaan mitkä asiat tulee tehdä heti, mitkä voi aikatauluttaa myöhemmäksi, mitkä voi delegoida ja mitkä voi poistaa tehtävälialta.



"Se, mikä on tärkeää, on harvoin kiireellistä, ja se, mikä on kiireellistä, on harvoin tärkeää." – Dwight d. Eisenhower

Motivaatio

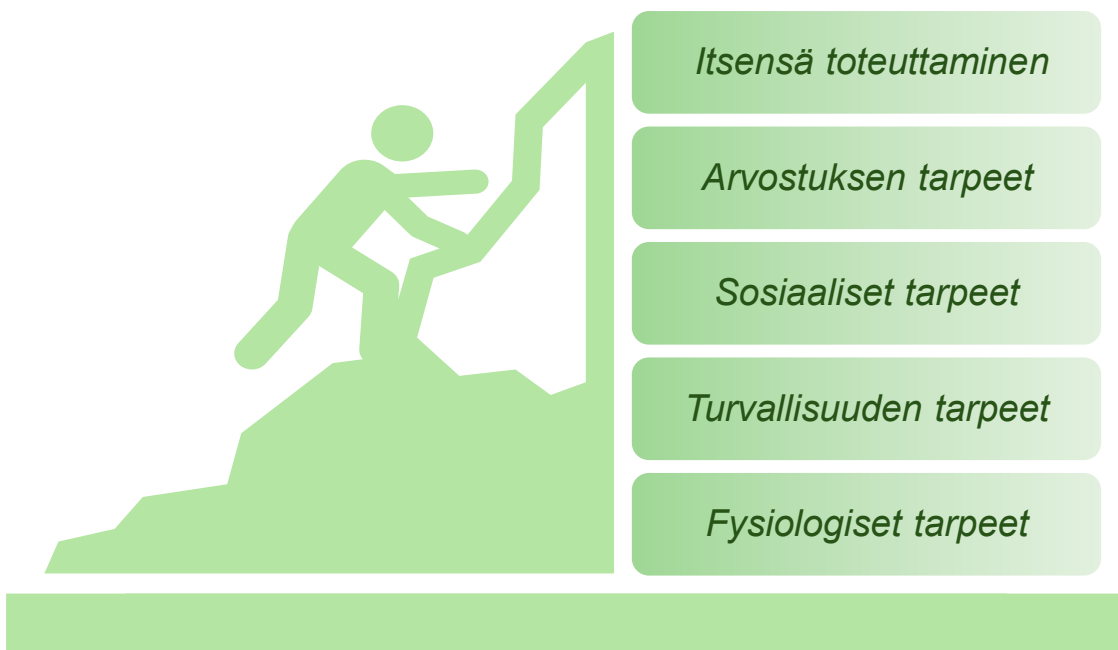
Työmotivaatio on tärkeä osa ammatillista hyvinvointia ja lisää usein työn **merkityksellisyyden tunnetta**. Hyvän työmotivaation lähtökohta on osaamisen ja haasteiden tasapaino.

Esihenkilön on erityisen tärkeää osata ylläpitää omaa työmotivaatiotaan, koska se **heijastuu vahvasti myös työyhteisöön**. Motivoitunut esihenkilö kykenee usein parempiin suorituksiin ja pystyy motivoida myös henkilökuntaa kohti yhteisiä tavoitteita.

Kuviossa on esitetty Maslow'n tarvehierarkian tasot. Mieti mitä ne merkitsevät sinulle.

Pohdi

- ❖ Mikä sinua motivoi?
- ❖ Miten ylläpidät omaa motivaatiotasi?



Esihenkilötyö ja itsensä johtaminen

Esihenkilön itsensä johtamistaidot heijastuvat henkilökuntaan monella tavalla. Taitava itsensä johtaja kykenee johtamaan myös muita **tasapainoisemmin ja taidokkaammin**. Lisäksi taitava itsensä johtaja osaa auttaa myös muita kehittämään omia itsensä johtamistaitojaan.

Sillä miten esihenkilö osaa johtaa itseään, on suuri vaikutus työyhteisöön. Kun esihenkilö onnistuu itsensä johtamisessa, se luo perustaa myös menestyksekkäälle esihenkilötyölle.

Tärkein taito itsensä johtaminen on kuitenkin sinulle itsellesi. Itsensä johtaminen mahdollistaa sinulle ajan tehokkaan käytön, jotta pystyt keskittymään siihen mikä sinulle eniten merkitsee.

”Either you run the day
or the day runs you.”

-Jim Rohn

Visio omalle työuralle

Harjoitus - oma polku

Jokaisella on oma matka kuljettavana ja on jokaisen omalla vastuulla tehdä siitä itselleen mieluinen. Vastaa itsellesi alla näkyviin kysymyksiin, ja pohdi oletko oikealla polulla vai tarvitseeko sinun tehdä muutoksia päästäksesi sille?



Muistilista

Lopuksi muistilista tärkeimpiä pointteja varten.

1. Tunne itsesi - arvosi, tunteesi, vahvuutesi ja kehittämiskohteesi
2. Opettele itsereflektointia - opi vastaanottamaan palautetta
3. Opettele rentoutumaan ja hallitsemaan mieltäsi
4. Ole armollinen itsellesi
5. Älä keskity vain suorittamiseen
6. Aseta itsellesi tavoitteita ja työskentele tietoisesti niitä kohti
7. Luo itsellesi oman näköinen ja merkityksellinen elämä
8. Löydä tasapaino



Lähteet

Bergman, Mertzi 2024. Asiantuntijasta oppimisen mestariksi. Alma Media, Hel-sinki.

Hälsa 2020. Itsensä johtaminen ja uudistuminen. 05.02.2020.
<https://halsa.fi/tyohyvinvointi/itsensa-johtaminen-ja-uudistuminen/>. Viitattu 18.8.2024.

Jalava, Urpo & Uhinki, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Jenna 2023. Mikä ihmeen reflektointi ja miksi sinunkin kannattaa tehdä siitä tapa. Julkaistu 13.5.2023.
<https://www.mielenvoimaamindfulnessista.fi/blog/reflektointi>. Viitattu 10.10.2024.

Jääskeläinen, Joonatan 2024. Miten edistää työhyvinvointia priorisoinnilla?: Esittelyssä Eisenhower matriisi. Avara. Päivitetty 17.1.2024. <https://www.avaravalmennus.fi/post/miten-edist%C3%A4%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvointia-priorisoinnilla-eisenhower-matriisi>. Viitattu 23.9.2024

Kauppakamari 2024. Opas esihenkilöille: Itsensä johtaminen. Julkaistu 26.8.2024.
<https://www.kauppakamarikauppa.fi/blogs/news/asiantuntijan-opas-itsensa-johtaminen-esimiehille?srsltid=AfmBOooUToMonrvHbhDVPzrzp5uQKxh-A0Ky-GDLm2G4wVaMUKQGFJSC>. Viitattu 26.9.2024.

Kähkönen, Essi 2021. Aivot ja keho hälytystilassa – pitkittyneen stressin terveyshaitat. Aivoliitto. Julkaistu 9.12.2021.
<https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/mieli/aivot-ja-keho-halytystilassa-pitkittyneen-stressin-terveyshaitat>. Viitattu 3.10.2024.

Mattila, Antti S. 2022. Stressi. Julkaistu 1.4.2022.
<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>. Viitattu 3.10.2024

Mieli 2022. Tutustu itseesi. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/itsetuntemus-ja-itsetunto/tutustu-itseesi/>. Viitattu 11.9.2024.

Nykänen, Mikko & Airila, Auli 2022. Itsetuntemus auttaa suunnistamaan työelämässä – neljä tärkeää askelta. Työterveyslaitos 25.3.2022.
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/itsetuntemus-auttaa-suunnistamaan-tyoelamassa-nelja-tarkeaa-askelta>. Viitattu 12.9.2024.

Nyyti. Rentoutuminen palauttaa kehoa ja mieltä.
<https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/stressi-voi-olla-hyvaa-tai-haitallista/rentoutuminen-uusi/>. Viitattu 10.10.2024.

Ojala, Tuuli 2020. Kehotietoisuus 1/2- Mitä kehotietoisuudella tarkoitetaan? Julkaistu 15.4.2020.
<https://kehonaarella.fi/2020/04/15/kehotietoisuus-1-2-mita-kehotietoisuudella-tarkoitetaan/>. Viitattu 10.10.2024.

Omahoito-ohjelma – Opi ajanhallintaa. Mielenterveystalo.
<https://www.mielenterveystalo.fi/fi/omahoito/opiskelu-uupumuksen-ehkaisyn-omahoito-ohjelma/4-opi-ajanhallintaa>. Viitattu 26.9.2024.

Opinvoimala. Itsetuntemus.
<https://opinvoimala.fi/sivu/itsetuntemus>. Viitattu 12.9.2024.

Perho, Anna 2017. Antisäättäjä. Otava, Helsinki.

Sahimaa, Jaakko 2021. Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeimpien asioiden edelle. Kollega.fi 9.6.2021.
<https://kollega.fi/2021/06/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelle/>. Viitattu 24.9.2024.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum, Helsinki.

Uskalla innostua. Itsensä johtaminen.
<https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen>. Viitattu 10.10.2024.