



# Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin tukena

Emmi Salminen

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2024

Liiketalous  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketelous  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

SALMINEN, EMMI:

Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin tukena

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Joulukuu 2024

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Työssä tarkasteltiin erityisesti itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä nuorten aikuisten näkökulmasta. Aihe on erityisen ajankohtainen, sillä muuttuvassa työelämässä työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti kehittyneempiä itsensä johtamisen taitoja ja kykyä ylläpitää työhyvinvointiaan.

Opinnäytetyön viitekehys keskittyi kahteen keskeiseen teemaan: itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Itsensä johtamisen osalta viitekehyksessä esiteltiin itsensä johtamisen määritelmä sekä keskeisiä taitoja. Lisäksi työhyvinvoinnin osalta käsiteltiin työhyvinvoinnin määritelmää, siihen vaikuttavia tekijöitä, nuorten aikuisten työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin kehittämistä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Tutkimusosiossa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää, ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kohderyhmänä toimi viisi nuorta aikuista, jotka olivat työuransa alkuvaiheessa. Haastattelukysymykset rakentuivat viitekehysten pohjalta ja keskittyivät selvittämään, miten haastateltavat määrittelevät itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin, mitä taitoja he hyödyntävät työssään ja miten työyhteisö tukee heidän itsensä johtamisen taitojen kehittämistä.

Tutkimustulokset osoittivat, että itsensä johtamisen taidot, kuten ajanhallinta, stressinhallinta ja tavoitteiden asettaminen, vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Haastateltavat kokivat, että näiden taitojen avulla he voivat hallita työkuormaansa ja ylläpitää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen taidot olivat hyvällä tasolla, mutta niiden kehittämistä täytyisi tukea työorganisaation suunnalta paremmin, jotta työntekijät voivat vastata työelämän kasvaviin vaatimuksiin entistä tehokkaammin.

---

Asiasanat: itsensä johtaminen, työhyvinvointi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Entrepreneurship and Team Leadership

SALMINEN, EMMI:

Self-Leadership Skills as a Support for Well-Being at Work

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 1 page  
December 2024

---

The purpose of this thesis was to examine the impact of self-leadership skills on employee well-being, focusing on the experiences of young adults at the early stages of their careers. The study aimed to explore the connection between self-leadership and workplace well-being, emphasizing the significance of self-leadership skills in navigating the demands of a quickly evolving work environment.

A qualitative research method was utilized, and data were collected through semi-structured thematic interviews. The target group consisted of five young professionals with varying degrees of experience in their respective fields. The interview questions were designed to examine how the participants define self-leadership and workplace well-being, which self-leadership skills they apply in their work, and the extent to which their work environments support the development of these skills.

The findings revealed that self-leadership skills, such as time management, stress management and goal-setting, play a critical role in maintaining employee well-being. These skills enable individuals to balance workloads, manage stress and achieve a healthier work-life balance.

The study concludes that while young professionals demonstrate strong self-leadership abilities, organizations must play a more active role in supporting these skills to ensure sustainable well-being and productivity in the workplace.

---

Key words: self-leadership, well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys.....	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	6
1.4	Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä .....	7
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	8
2.1	Itsensä johtamisen määritelmä.....	8
2.2	Itsensä johtamisen taidot.....	9
2.2.1	Itsetuntemus .....	9
2.2.2	Motivaatio.....	10
2.2.3	Tavoitteiden asettaminen.....	11
2.2.4	Kokonaisvaltainen hyvinvointi .....	12
2.2.5	Stressinsietokyky ja ajanhallinta .....	13
3	TYÖHYVINVOINTI .....	15
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	15
3.2	Työhyvinvoinnin tekijät .....	15
3.3	Työkyky .....	21
3.4	Nuorten aikuisten työhyvinvointi .....	24
3.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja tulevaisuuden mahdollisuudet ..	25
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
4.1	Laadullinen tutkimus.....	27
4.2	Aineistonkeruumenetelmä .....	27
4.3	Teemahaastattelut.....	28
4.4	Luotettavuusarviointi.....	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	30
5.1	Itsensä johtamisen teema .....	30
5.2	Työhyvinvoinnin teema.....	32
5.3	Johtopäätökset.....	34
6	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET .....	42
	LIITTEET .....	48
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin teemat ovat nousseet merkittäväksi osaksi nyky-yhteiskunnan työelämää. Yhä useammilta työntekijöiltä vaaditaan kykyä johtaa itseään, jotta esimerkiksi omaa ajankäyttöä ja jaksamistaan, sekä tasapainoilua työn ja vapaa-ajan välillä pystyisi hallitsemaan mahdollisimman tehokkaasti. Myös työelämän rakenteiden muutokset, kuten digitalisaation ja etätöiden lisääntymisen aiheuttamat uudistukset, vaativat työntekijöiltä jatkuvaa uusien taitojen omaksumista ja sopeutumiskykyä.

Työhyvinvointiin on panostettava jatkossa yhä enemmän, sillä Työterveyslaitoksen "Miten Suomi voi?" -seurantatutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvoinnissa ei ole tapahtunut merkittävää parannusta. Vaikka suomalaisessa työelämässä on edelleen paljon positiivisia piirteitä, työhyvinvoinnin heikkeneminen on ollut laaja-alainen ilmiö, joka näkyy sekä työn tekemisen halussa että kyvyssä. Työn imun taso on laskenut, ja monille työn merkityksellisyys on kadonnut siinä määrin, että työ ei enää tue arjessa jaksamista samalla tavalla kuin aiemmin. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että noin joka kymmenes suomalainen on todennäköisesti työuupunut, ja työuupumukseen liittyvä riski on kasvanut erityisesti pandemian jälkeen. (Hakanen & Kaltiainen 2024.)

Itsensä johtamisen taidot ovat olennaisia kaikille työntekijöille, riippumatta heidän työtehtävästään tai asemastaan organisaatiossa (Moilanen 2021). Kun työntekijät osaavat johtaa itseään, he voivat paremmin ylläpitää työhyvinvointiaan ja siten ehkäistä työuupumusta. Tämä korostaa itsensä johtamisen merkitystä paitsi yksilön jaksamisen myös koko työyhteisön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kannalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymys

Työssä perehdytään sekä itsensä johtamisen että työhyvinvoinnin käsitteisiin ja siihen, millä tavoin itsensä johtamisen taidot, kuten ajanhallinta ja stressinhallinta,

voivat vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia nuorten työntekijöiden näkemyksiä itsensä johtamisen taidoista sekä työhyvinvoinnista ja selvittää, miten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat heidän kokemuksiinsa työssä jaksamisessa ja hyvinvoinnista. Tarkoituksena on myös luoda kohderyhmälle oivalluksia ja mahdollisesti saada heidät kiinnostumaan aiheesta enemmän. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on:

- Millä tavalla itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin?

Opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmänä toimivat työuransa alussa olevat nuoret aikuiset. Kohderyhmän valinta tarjoaa mahdollisuuden tutkia, millä tasolla itsensä johtamisen taidot ovat uran alkuvaiheessa ja millä tavalla ne voivat tukea työssä jaksamista sekä hyvinvoinnin ylläpitämistä muuttuvassa ja vaativassa työympäristössä. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Mikko Nykänen (2023) toteaa, että työn mitoitusta olisi syytä tarkastella erityisen kriittisesti nuorten työntekijöiden kohdalla, ja heidän osaamisensa kehittyessä vaatimuksia tulisi lisätä asteittain; samalla esihenkilöiden ja kokeneempien työntekijöiden olisi suositeltavaa aktiivisesti tukea nuoria esimerkiksi kysymällä heidän jaksamisestaan, sillä vähemmän kokeneet työntekijät eivät välttämättä vielä tunnista kaikkia työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Rakenteeltaan opinnäytetyö on jaettu kuuteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään opinnäytetyön aihe ja sen taustaa. Lisäksi tästä osasta käy ilmi opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymys, rakenne sekä työssä käytetty tutkimusmenetelmä. Toisessa osassa syvennytään itsensä johtamiseen. Tässä osassa määritellään itsensä johtamisen käsite ja keskeiset taidot, kuten itsetuntemus, motivaatio, tavoitteiden asettaminen sekä stressinsietokyky ja ajanhallinta. Näiden teemojen avulla luodaan pohja tutkimukselle, jossa tarkastellaan itsensä johtamisen taitojen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kolmas osa käsittelee työhyvinvoinnin määritelmiä ja keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen. Osiossa

tarkastellaan myös työhyvinvoinnin haasteita sekä nuorten aikuisten työhyvinvoinnin tilaa. Osio sisältää myös katsauksen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin.

Neljännessä osassa esitellään työssä käytetty tutkimusmenetelmä sekä itse tutkimuksen toteutus, eli osiossa avataan laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun käsitteet. Viidennessä osassa käsitellään tutkimuksen keskeiset löydökset. Tulokset on jaoteltu kahteen pääteemaan: itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin. Tämä osio antaa kattavan kuvan siitä, millaisia vastauksia ja havaintoja haastatteluista kävi ilmi. Viimeisessä osassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä ja sen herättämiä oivalluksia työn keskeisistä teemoista. Lisäksi osiossa käsitellään kirjoitusprosessin sujuvuutta ja tuodaan esiin henkilökohtaisia kokemuksia sekä näkemyksiä aihepiirin tärkeydestä.

#### **1.4 Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä**

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Yhdessä nämä mahdollistavat ennalta määrättyjen teemojen välisen yhteyden tarkastelun monipuolisesti ja syvällisesti, ottaen huomioon yksilölliset kokemukset ja näkökulmat. Haastattelumuoto tukee avoimen ja keskustelunomaisen tilanteen luomista, jossa haastateltavat voivat tuoda esiin näkemyksiään vapaasti ohjaamieni teemojen puitteissa. Tässä tapauksessa ennalta määrätyt teemat ovat itsensä johtamisen taidot ja työhyvinvointi. Haastattelujen aikana esitetään etukäteen määritellyjä kysymyksiä, mutta haastattelija käyttää myös tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Näiden tarkentavien kysymysten tarkoituksena on syventää haastateltavien vastauksia tai selventää epäselviä kohtia, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman monipuoliset ja tarkat vastaukset.

## 2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

### 2.1 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa yksilö tietoisesti hallitsee ja kehittää omaa toimintaansa, ajatteluaan ja käyttäytymistään, saavuttaakseen omat ja organisaation asettamat tavoitteet. (Kolonen, Mayor, Suutari & Toljamo, 2021.) Itsensä johtaminen koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, joita hyödyntämällä on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yksilön tehokkuuteen. Strategiat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luontaisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavien ajattelumallien strategioihin. (Juutinen, Mäkikangas & Sjöblom 2022.)

Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluu esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, edistymisen seuraaminen ja itsensä palkitseminen. Niiden avulla pyritään lisäämään tietoisuutta omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista työssä suoriutumiseen. Luontaisen palkitsemisen strategioihin sisältyy motivaation ja työn mielekkyyden lisääminen keskittymällä työn positiivisiin ja palkitseviin piirteisiin. Tavoitteena on muokata työtehtäviä niin, että ne tuottavat iloa ja tyydytystä itsessään ilman ulkoisia palkkioita. Kolmas itsensä johtamisen strategia keskittyy ajattelutapojen muokkaamiseen. Rakentavien ajatusmallien avulla yksilöt voivat vahvistaa positiivisia ajattelutapoja ja käsitellä työhön liittyviä haasteita tehokkaammin. Esimerkiksi positiivinen itsepuhelu ja mielikuvaharjoittelu auttavat yksilöä valmistautumaan paremmin haastaviin tilanteisiin ja lisäävät työssä onnistumisen kokemuksia. (Juutinen, Mäkikangas & Sjöblom 2022.)

Koppelomäen (2020) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee viemään haluamansa asiat käytäntöön ja ohjaamaan itseään kohti asettamia tavoitteita. Suurin ero itsensä kehittämisen ja itsensä johtamisen välillä on siinä, että itsensä kehittäminen painottuu elämän suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Sen sijaan itsensä johtamisessa keskitytään siihen, kuinka nämä itsensä kehittämisen osa-alueet saadaan vietyä menestyksekkäästi käytäntöön. (Koppelomäki 2020.)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka (2010) korostaa, että itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja kehittämisprosessi, jossa yksilö tulee tietoiseksi omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Tämä itsetuntemuksen syventäminen mahdollistaa oman toiminnan tehokkaamman hallinnan ja suunnan. Itsensä johtaminen voidaan nähdä matkana kohti itseä, jossa pohditaan peruskysymyksiä kuten "Kuka olen?", "Missä olen?" ja "Minne olen menossa?". Tämän prosessin myötä yksilö kehittää tietoisuuttaan ja kykenee hallitsemaan paremmin itseään ja omaa toimintaansa (Sydänmaanlakka 2010).

Viime vuosikymmeninä itsensä johtamisen taidot ovat nousseet entistä tärkeämmiksi. Nykyaikainen työelämä muuttuu nopeasti, ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta, nopeaa reagoitokykyä, luovuutta sekä jatkuvaa kykyä sopeutua muutoksiin. Näiden paineiden takia työuupumus on yleistynyt, mikä korostaa itsensä johtamisen taitojen merkitystä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Organisaatioiden rakenteiden madaltuessa työntekijöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta ja kykenevän johtamaan itseään tehokkaasti. Tulevaisuudessa jaetun johtajuuden merkitys korostuu, ja johtamisen sekä alaistaidoista tulee olennaisia jokaiselle työntekijälle. Itsensä johtamisen taitoja ei enää pidetä pelkästään työelämän vaatimuksina, vaan ne liittyvät laajemmin myös elämänhallintaan ja ajankäyttöön. Nopeatahtisen elämän keskellä kokonaisvaltainen hyvinvoinnista huolehtiminen sekä itsensä ymmärtäminen ja toteuttaminen voivat kuitenkin osoittautua monimutkaisemmiksi kuin miltä ne vaikuttavat. (Sydänmaanlakka 2010.)

## **2.2 Itsensä johtamisen taidot**

### **2.2.1 Itsetuntemus**

Itsensä johtamisen tärkein taito on vahva itsetuntemus. Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön kykyä ymmärtää oma identiteettinsä, tavoitteensa, vahvuutensa sekä kehityskohteensa. Hyvällä itsensä johtajalla on selkeä käsitys omasta persoonastaan, ja he osaavat tunnistaa, mitä he haluavat saavuttaa niin henkilökohtaisessa kuin ammatillisessa elämässään. Itsetuntemuk-

seen sisältyy myös emotionaalinen älykkyys, eli kyky hahmottaa omia mielialojaan, tunteitaan ja motivaatiotekijöitään sekä niiden vaikutusta omaan käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. (Indeed 2024.)

Itsetuntemuksen kehittäminen ei ole hetkellinen tapahtuma, vaan se on jatkuva prosessi, joka etenee henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mukana. Uudistuminen itsensä johtamisen yhteydessä rakentuu kolmen peruspilarin varaan: vahva itsetuntemus, riittävä itsevarmuus ja kyky reflektioon. Itsevarmuus rohkaisee yksilöä astumaan mukavuusalueensa ulkopuolelle ja kohtaamaan haasteita, jotka voivat aluksi tuntua pelottavilta tai ylivoimaisilta. Tätä prosessia voidaan kutsua "venymisalueeksi", jossa yksilö altistuu uusille tilanteille, jotka kehittävät hänen taitojaan ja laajentavat hänen kapasiteettiaan. Joskus on tarpeen mennä jopa "epämukavuusalueelle", jossa kyvyt ja voimavarat venytetään äärimilleen. Näissä tilanteissa yksilön on hyväksyttävä, että epäonnistumisia voi tapahtua, mutta ne ovat olennainen osa oppimisprosessia. Juuri nämä kokemukset antavat parhaat edellytykset todelliselle kehittymiselle ja kasvulle, sillä ne pakottavat yksilön haastamaan itsensä ja löytämään uusia ratkaisuja. (Sydänmaanlakka 2010.)

Reflektiolla puolestaan tarkoitetaan kykyä arvioida omaa toimintaansa ja ajatuksiaan kriittisesti. Reflektointi mahdollistaa jatkuvan oppimisen omista kokemuksista, korjaa mahdollisia virheitä ja auttaa yksilöä tunnistamaan kehityskohteita. Tämä prosessi tukee henkilökohtaista kasvua ja johtaa parempaan itsetuntemukseen sekä itsevarmuuteen. (Sydänmaanlakka 2010.)

### **2.2.2 Motivaatio**

Toinen itsensä johtamisen keskeinen piirre on vahva motivaatio. Motivaatio antaa voimaa ylittää omat rajat ja jatkaa työskentelyä, vaikka haasteita ilmenee. (Indeed 2024.) Motivaatio vaikuttaa suoraan ihmisen vireyteen, ahkeruuteen ja aktiivisuuteen omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Se toimii voimana, joka saa meidät toimimaan ja innostumaan erilaisista tehtävistä ja haasteista. Motivaatio on monimutkainen ilmiö, jossa yhdistyvät yksilön persoonallisuus, tunteet, järki ja ympäröivä sosiaalinen konteksti. Sillä on merkittävä vaikutus siihen, miten sitou-

dumme toimintaan, millaisia tehtäviä valitsemme ja kuinka laadukkaasti suoriudumme niistä. Motivaatio jaetaan usein kahteen päätyyppiin: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja siitä ilosta, jonka itse tekeminen tuo mukanaan. Sisäiseen motivaatioon liittyy voimakkaasti positiivisia tunteita ja ajatuksia, jotka kannustavat meitä toimimaan. Hyvä esimerkki sisäisestä motivaatiosta on Flow-kokemus, jossa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä ja unohtaa ympäröivän ajan ja paikan. Flow-tilassa yksilö keskittyy täydellisesti tehtäväänsä ja kokee suurta tyydytystä.

Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan taustalla voivat olla erilaiset palkkiot ja kannustimet, kuten esimerkiksi rahallinen korvaus. Vaikka ulkoisilla kannustimilla on oma merkityksensä, sisäinen motivaatio koetaan usein voimakkaampana, koska se kumpuaa ihmisen omasta halusta ja kiinnostuksesta. Toiminnan onnistuminen ja sen kokeminen merkitykselliseksi ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vahvistavat ja kasvattavat motivaatiota. (Sinokki 2016, 60–62; 225–226.)

### **2.2.3 Tavoitteiden asettaminen**

Keskeistä itsensä johtamisessa on yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi asettamalla itselleen tavoitteita ja suunnittelemalla, kuinka työnsä toteuttaa. Aho (2019, 199) esittelee kirjassaan SMART-mallin, joka koostuu hyvän tavoitteen piirteistä. SMART-mallin mukaan tavoitteen tulisi olla konkreettinen, mitattavissa oleva, houkutteleva, saavutettavissa oleva ja aikataulutettu. Edistymisen kannalta keskeistä on, että yksilö tunnistaa selkeästi seuraavat askeleensa ja pystyy siten etenemään lähemmäksi tavoitettaan.

Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on tärkeää tiedostaa myös omat kyvyt ja taidot, jotta tavoitteet ovat realistisia. Henkilö luottaa itseensä paremmin, kun hän tunnistaa vahvuutensa ja osaamisensa. Henkilö, joka uskoo omiin kykyihinsä, uskaltaa asettaa itselleen tavoitteita ja arvioi edistystään niiden kautta. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on myös oleellista pohtia, mitä pidämme itsellemme tärkeänä ja arvokkaana. Pahimmassa tapauksessa paine, joka tavoitteiden saavuttamiseen tulee ulkoapäin, voi näkyä sekä fyysisenä että henkisenä pahoinvointina. Hyvinvointia edistävät tavoitteet kumpuavat henkilön omista arvoista ja henkilökohtaisista päämääristä. (Pihlaja 2018.)

## 2.2.4 Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Tehokas itsensä johtaminen edellyttää, että yksilön hyvinvointi on tasapainossa sekä henkisellä että fyysisellä tasolla. Hyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin perustan. Sydänmaanlakan (2022) mukaan kokonaisvaltainen hyvinvointi rakentuu viidestä pääosa-alueesta: ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto viittaa yksilön osaamiseen ja ammattitaitoon, kun taas muut osa-alueet muodostavat yhdessä laajemman hyvinvointiosaamisen.

Sosiaalinen kunto, kuten nimi viittaa, liittyy yksilön kykyyn ylläpitää ja hoitaa ihmissuhteitaan. Tämä osa-alue on läheisesti yhteydessä tunneälyyn, joka kuvaa henkilön kykyä ymmärtää omia ja muiden tunteita. Sosiaalisesti taitava henkilö osaa ottaa huomioon sekä omat että muiden tunteet, mikä voi edistää menestystä sekä työ- että yksityiselämässä. Henkinen kunto puolestaan tarkoittaa yksilön arvojen ja tarkoituksen selkeyttä sekä tasapainoa suhteessa omaan arvomaailmaan. Henkiseen kuntoon liittyy vahvasti kyky ymmärtää omat tavoitteensa ja toimia niiden mukaisesti. Henkisesti vahva yksilö on tietoinen omista arvoistaan ja pyrkii säilyttämään tasapainon näiden arvojen ja ympäröivän maailman välillä. Nöyryys ja kyky tunnistaa omat keskeneräisyytensä ovat tärkeitä elementtejä henkisessä kasvussa ja itsensä kehittämisessä. (Sydänmaanlakka 2022.)

Lisäksi ihmisen kehoa voidaan verrata hienostuneeseen instrumenttiin, joka sisältää monenlaista älykkyyttä. Kehoa ja sen signaaleja kuuntelemalla yksilö voi oppia hyödyntämään tätä "kehollista älykkyyttä" paremmin. Kehotietoisuuden kasvaessa yksilön hyvinvointi lisääntyy, sillä hän oppii tunnistamaan, millä tavoin oma keho voi parhaiten. Hyvinvointi voidaankin jakaa useisiin osa-alueisiin, kuten liikunta, terveellinen ravitsemus, rentoutuminen, uni, riippuvuuksien välttäminen ja stressinhallinta. Kun yksilö hallitsee nämä osa-alueet, hän kykenee paremmin johtamaan itseään, sillä hän on oppinut kuuntelemaan itseään ja kehoaan.

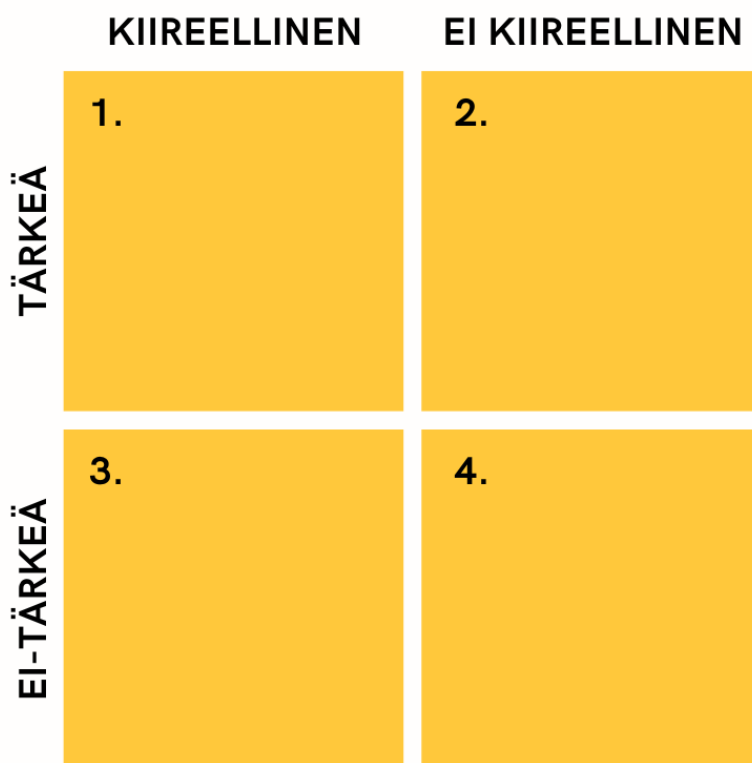
Hyvinvoiva yksilö jaksaa paremmin sekä työssä että vapaa-ajalla, mikä korostaa itsensä johtamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin välistä vahvaa yhteyttä. (Sydänmaanlakka 2022, 27.)

Hyvinvoinnin kannalta palautuminen on tärkeä osa-alue, ja sen merkitystä ei tule aliarvioida. Palautuminen auttaa jaksamaan ja ylläpitämään hyvinvointia, ja sen tulisi olla säännöllinen osa arkea. Palautumisen tarve ja tavat vaihtelevat kuitenkin yksilöittäin: toinen tarvitsee fyysistä liikuntaa ja toipumista, kun taas toinen saattaa kaivata keskustelua ja vuorovaikutusta työpäivän jälkeen. On tärkeää, että jokainen tunnistaa itselleen parhaiten sopivan palautumistavan. Tässä korostuvat jälleen itsensä johtamisen taidot, kuten itsetuntemus ja kyky havainnoida omia tarpeitaan. Palautuminen on huomattavasti helpompaa, kun yksilön työ- ja yksityiselämän välillä on selkeät rajat. Työajan ja vapaa-ajan sekoittuminen voi lisätä kuormitusta ja pitkällä aikavälillä johtaa uupumukseen. Tämän vuoksi on olennaista tunnistaa, milloin työ tuottaa energiaa ja milloin se alkaa kuluttaa voimavaroja. (Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017.)

### **2.2.5 Stressinsietokyky ja ajanhallinta**

Tehokas ajanhallinta voi osaltaan vähentää työssä koettua stressiä ja ehkäistä liiallista kuormitusta. Stressi vaikuttaa merkittävästi ihmisen vireystilaan ja kykyyn saada asioita aikaan. Ylikuormittuneena keho toimii yliaktiivisesti, mikä estää tehokkaan toiminnan ja johtaa heikentyneeseen suorituskykyyn. Toisaalta sopiva henkinen kuormitus, eli positiivinen stressi, voi olla hyödyllistä, sillä se aktivoi ja motivoi meitä toimimaan. Optimaalisella stressitasolla yksilön suorituskyky on huipussaan. (Sydänmaalakka 2010.)

Tehtävien tärkeys- ja kiireellisyysjärjestykseen asettaminen on olennaista, jotta kaikki tärkeät tehtävät tulevat suoritettua ajallaan. Tietokirjailija Stephen Covey konkretisoi presidentti Eisenhowerin lausahduksen ”*mikä on tärkeää, on harvemmin kiireellistä, ja mikä on kiireellistä, on harvemmin tärkeää*” luomalla Eisenhowerin päätösmatriisin (Kuvio 1). Päätösmatriisin avulla voidaan luokitella tehtävät neljään eri kategoriaan tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella. Kiireelliset asiat edellyttävät usein välitöntä huomiota ja voivat viedä ison osan ajastasi. Tärkeät asiat puolestaan liittyvät yksilön pitkän aikavälin tavoitteisiin ja elämän arvoihin, ja ne ohjaavat toimintaa kohti merkityksellisiä päämääriä. (Sammalisto 2019, 98.)



KUVIO 1. Eisenhowerin matriisi (Sammalisto 2019, 99).

Ensimmäinen kategoria, eli "tärkeät ja kiireelliset", sisältää tehtäviä, jotka vaativat välitöntä huomiota ja edistävät merkittävästi pitkän aikavälin tavoitteita. Näihin kuuluvat esimerkiksi odottamattomat ongelmat, kuten teknisten laitteiden rikkoutuminen tai lähestyvät määräajat. Näitä tilanteita voidaan osin ennakoida suunnittelulla ja varautumisella. Toiseen kategoriaan, "tärkeät mutta ei-kiireelliset", kuuluvat tehtävät, jotka eivät vaadi välitöntä huomiota mutta ovat välttämättömiä pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi. Näihin tehtäviin kannattaa käyttää mahdollisimman paljon aikaa, sillä ne parantavat hyvinvointia ja tukevat henkilökohtaista kasvua. Esimerkkejä ovat pitkän aikavälin suunnittelu, liikunnan harrastaminen, talouden hallinta sekä ihmissuhteiden ylläpito. Kolmannessa kategoriassa, "kiireelliset mutta ei-tärkeät", ovat tehtävät, jotka usein keskeyttävät työn, kuten sähköpostit ja puhelut, mutta eivät edistä merkittävästi omia tavoitteita. Näitä tehtäviä kannattaa delegoida tai karsia työpäivästä, jotta keskeytykset eivät vie liiallisesti aikaa. Viimeiseen kategoriaan kuuluvat "ei-kiireelliset eikä tärkeät" tehtävät, kuten television katselu tai tarpeeton nettiselailu. Näitä toimia kannattaa rajoittaa, sillä ne vievät aikaa ilman merkittävää hyötyä, vaikka kohtuudella ne voivat toimia rentouttavina aktiviteetteina. (Sammalisto 2019, 99.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Nykykäsityksen mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. Työpaikan tulee tukea kokonaisvaltaisesti fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tämä näkemys on sisällytetty myös voimassa olevaan lainsäädäntöön. Työhyvinvoinnista on tullut yhä merkittävämpi teema ja sitä pidetään keskeisenä tekijänä määriteltäessä, millainen on hyvä ja toimiva työpaikka. (Kauhanen 2016, 21.)

Työhyvinvointi käsitteenä ei ole yksiselitteinen, vaan sitä käytetään eri tahojen omiin tavoitteisiin ja intresseihin. Ammattiliitoille työhyvinvointi tarkoittaa usein työssä jaksamista, kun taas työnantajat keskittyvät sairauspoissaolojen vähentämiseen ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemiseen. Kansantalouden näkökulmasta työhyvinvoinnin tarkastelu liittyy työurien pidentämiseen. Työntekijät painottavat työhyvinvoinnin keskustelussa johtamisen vastuullisuutta ja esimiestaitoja, kun taas esimiehet korostavat työntekijöiden alustaitoja ja työyhteisön yhteistoimintaa. Yhteistä näille keskusteluille on se, että vastuu työhyvinvoinnista nähdään usein kuuluvan jollekulle muulle kuin itselle. (Salojärvi 2010.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka (2016, 76) toteaa työhyvinvoinnin perustuvan voimavaralähtöiseen lähestymistapaan, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat keskeisen pohjan työntekijöiden hyvinvoinnille. Hänen näkemyksensä mukaan työn tulisi olla monipuolista, tarjoten työntekijöille mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen sekä osallistumiseen työn tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden määrittämisessä. Tämä luo perustan työntekijöiden henkilökohtaiselle kehitymiselle ja tyytyväisyydelle työssään. (Manka 2016, 76.)

#### 3.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat psyykkiset, fyysiset, sosiaaliset ja henkiset tekijät, jotka ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Näitä tekijöitä ei tule tarkastella erillisinä,

vaan niitä tulisi lähestyä kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvoinnin muodostava kokonaisuus (Kuvio 2.) voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: yksilöön, esihenkilöön, organisaatioon, ryhmähenkeen ja itse työhön. (Kehusmaa 2011, 15.) Näiden tekijöiden pohjalta syntyy kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Konkreettisesti työhyvinvointia kuvastaa se, miten työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Yksilöiden työhyvinvoinnin yhteisvaikutuksesta muodostuu koko työyhteisön hyvinvointi. On kuitenkin huomattava, että jokaisella työntekijällä on omat arvonsa, tapansa ja mielipiteensä, joten eri tekijät voivat vaikuttaa yksilöiden työhyvinvointiin eri tavoin. (Valkealahti & Paasonen 2017.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2016, 76).

Ensimmäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on organisaatio. Työhyvinvointi ei kehity organisaatioissa itsestään, vaan sen saavuttaminen edellyttää systemaattista johtamista. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, mikä tarkoittaa, että sillä on selkeä visio tulevaisuudesta sekä strateginen suunnitelma tämän vision

toteuttamiseksi. On tärkeää, että strategioiden luomiseen osallistuu koko henkilöstö, ei vain johto. Tämä lisää tavoitteiden merkityksellisyyttä ja kannustaa työntekijöitä toimimaan niiden mukaisesti arjessa. (Manka 2016, 79–80.)

Hierarkkinen organisaatorakenne ei enää ole tehokkain tapa organisoida työpaikkoja. Jäykät työnkuvat ja asemavaltaan perustuva yhteistyö eivät ole riittäviä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, koska ne estävät organisaatioita reagoimasta joustavasti asiakkaiden vaihtuviin tarpeisiin. Joustava organisaatorakenne mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä omalla vastualueellaan ja saavat samalla tarvittavan tiedon työnsä tueksi. Tämä edistää tiedonkulkua ja lisää työntekijöiden aloitteellisuutta. Työolobarometrin mukaan neljällä viidestä työpaikasta hyödynnetään jonkinlaista tiimityön mallia, ja tiimityön avulla on onnistuttu lisäämään vastuullisuutta, itsenäisyyttä sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Lisäksi tiimityö mahdollistaa henkilöstön osaamisen monipuolisemman hyödyntämisen. (Manka 2016, 87.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan organisaation, joka kykenee paremmin sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Oppimisprosessi organisaatiossa tapahtuu niin yksilöiden, ryhmien kuin koko organisaation tasolla ja sen tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Oppiminen edellyttää riittävää ajallista joustoa sekä innovatiivisuutta ja vuorovaikutusta. Valtaosa oppimisesta tapahtuu työpaikalla arjen toiminnan lomassa, ja se vaatii päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön ja asiakkaiden kanssa. Erityisesti kokemustiedon siirtyminen vaatii epämuodollista vuorovaikutusta, kuten keskusteluja käytävillä ja tauoilla, joita ei tulisi sivuuttaa niin sanotun tehokkaan työajan varjolla. Sen sijaan jännittänyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus heikentävät oppimista ja johtavat sairastumisiin. Huhut ja epävarmuus saavat työntekijät keskittymään oman asemansa turvaamiseen, tiedon salaamiseen ja syyllisten etsimiseen. Kun tietoa ei ole saatavilla, ihmiset täyttävät tiedonpuutteen omilla oletuksillaan. Organisaatioiden tulisi ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita sen sijaan, että keskitytään vain nykyiseen osaamiseen. (Manka 2016, 88.)

Fyysinen työympäristö vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, joten työympäristön toimivuuden parantaminen tulisi olla ensisijainen kehityskohde. Kun työym-

päristön sujuvuuteen liittyvät haasteet on korjattu, on helpompaa keskittyä muiden työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen. (Manka 2016, 90.) Vaikka työturvallisuuden päävastuu on työnantajalla, myös työntekijöillä on velvollisuus edistää sekä omaa että muiden turvallisuutta työpaikalla. Jokaisen työntekijän tulee suorittaa työnsä turvallisesti, noudattaen varovaisuutta ja huolellisuutta. (Työturvallisuuskeskus n.d.) Kirjassaan Manka (2016, 90) lisää, että työturvallisuuslaki ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta velvoittavat varmistamaan työympäristön turvallisuuden ja riskittömyyden. Näiden lakien tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja -olosuhteita siten, että työntekijöiden työkyky turvataan ja työtapaturmat sekä muut työstä tai työympäristöstä aiheutuvat haitat voidaan ennaltaehkäistä.

Toisena työhyvinvoinnin tekijänä on johtaminen. Perinteisessä johtamismallissa työ nähdään välttämättömänä veloitteena, jota usein pidetään jopa epämiellyttävänä. Mallin mukaan työntekijät tekevät työtä lähinnä palkkansa vuoksi, ja vain harvat kykenevät tai haluavat osallistua luovuutta vaativaan työhön. Modernissa johtamismallissa korostetaan vuorovaikutteisuutta ja ihmisten yksilöllistä kohtelua. Työntekijöiden nähdään haluavan tuntee itsensä hyödyllisiksi ja arvokkaiksi, ja johtajan tehtävänä on luoda ympäristö, jossa jokainen kokee osallisuutta ja merkityksellisyyttä. Tässä mallissa työn ei katsota olevan vastenmielistä, vaan työntekijöillä on halu vaikuttaa työtehtäviinsä ja tavoitteisiinsa. Johtajan rooliin kuuluu luoda olosuhteet, joissa työntekijät voivat hyödyntää luovuuttaan ja vastuutaan täysimääräisesti. Tämä edellyttää johtamiselta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä työntekijöiden rohkaisemista osallistumaan ja kehittämään osaamistaan. Parhaimmillaan johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen yhdistyvät. (Manka 2016, 135.)

Suomalaisen johtajuuden piirteitä ja haasteita kartoitettiin laajassa verkostotutkimuksessa, jonka toteutti Filosofian Akatemia osana Työelämä 2020 -hanketta. Tutkimuksen mukaan suomalaisen johtajan vahvuuksiin kuuluvat erityisesti vahva asiaosaaminen ja luottamus prosesseihin. Suomalaisjohtaja on usein helposti lähestyttävä, rehellinen ja maanläheinen, eikä hän korosta hierarkiaa, mikä luo tasavertaisemman ilmapiirin organisaatiossa. Tutkimuksesta ilmeni myös merkittäviä haasteita suomalaisessa johtamisessa. Suomalaisjohtajilla on usein

vaikeuksia innostaa työntekijöitään ja synnyttää heissä tunnetta työn merkityksellisyydestä. Tämä johtuu osittain siitä, että suomalaisessa johtamiskulttuurissa keskitytään vahvasti prosesseihin ja lukuihin, minkä vuoksi ihmisten johtaminen jää toisinaan toissijaiseksi. Suomalaisen johtajuuden vahvuuksiin puolestaan lukeutuu yhteinen arvopohja työntekijöiden kanssa, mikä edistää yhtenäisyyttä organisaatiossa. (Valtioneuvosto 2018.)

Kolmas työhyvinvointiin vaikuttava osa-alue on työyhteisö. Yhteisöllisyys työpaikalla perustuu vastavuoroisuuteen, jossa sekä esimies että työntekijä ovat aktiivisia osapuolia. Työyhteisötaitoihin kuuluu muun muassa oman työn tekeminen vastuullisesti sekä oman osaamisen kehittäminen. Lisäksi tärkeitä taitoja ovat yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa, kuten tiedon jakaminen sekä rakentavan palautteen antaminen. Yhteisöllisyyttä edistävät myös arjen kohteliaisuudet, kuten kiittäminen ja anteeksipyyttäminen, jotka luovat työpaikalle positiivista ilmapiiriä ja lisäävät työiihtyvyyttä. (Manka 2016, 148.)

Työyhteisön selkeät pelisäännöt luovat perustan hyvälle työilmapiirille ja sujuvalle työnteolle, edistäen hallinnan tunnetta ja turvallisuutta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 207). Pelisäännöt ovat suuntaviivoja, ohjeita ja vinkkejä siitä, miten toimia esimerkiksi ristiriitatilanteissa työyhteisössä tai miten vastaanottaa palautetta kollegoilta. Ne takaavat sujuvan yhteistyön ja niiden päämääränä on tukea työnteoa. Yhteisesti sovitut pelisäännöt voivat parantaa ja ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia työyhteisössä. Jotta pelisäännöt olisivat tehokkaita ja hyödyttäisivät koko työyhteisöä, niiden toteutumista on aktiivisesti seurattava, ja on määriteltävä selkeästi seuraukset sääntöjen rikkomisesta. (Nummelin 2007, 86–87.)

Neljännessä osa-alueessa käsitellään työtä ja yksilön vaikuttamismahdollisuuksia. Positiivisen psykologian tutkijat kertovat, että työelämässä menestyäksemme terveiden ja ahkerien työntekijöiden lisäksi tarvitsemme myös innostuneita ja sitoutuneita yksilöitä. Tätä varten työntekijöiden täytyy saavuttaa hallinnan tunne, jolla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa työssä korostuviin pelisääntöihin. (Manka 2016, 107.) Työntekijällä tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Tämä antaa työntekijälle vapautta päättää, miten, missä ja milloin työnsä hoitaa. On kuitenkin tärkeää, että

työntekijä ymmärtää työn tavoitteet, jotta hänen suunnittelemansa työskentelytavat ja -menetelmät tukevat sekä työn tavoitteita että organisaation strategiaa. (Manka 2012, 146.) Työn mielekkyyden kokeminen edellyttää, että työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää osaamistaan, hahmottaa tehtävänsä osana laajempaa kokonaisuutta ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Työn motivaatioon vaikuttavat myös se, kuinka vastuulliseksi tehtävät koetaan sekä millaista palautetta työntekijä saa tekemästään työstä. Kun ihminen ei pysty vaikuttamaan tilanteeseensa positiivisin keinoin, hän saattaa reagoida negatiivisesti. Tämä voi ilmetä sisäänpäin kääntymisenä, kuten sairastumisena, kyynistymisenä tai avuttomuuden tunteena. Toisaalta reaktio voi suuntautua ulospäin, esimerkiksi etsimällä syyllisiä tai käyttäytymällä aggressiivisesti muita kohtaan. (Manka 2016, 107.)

Työn imu on yksi olennaisimmista käsitteistä, kun puhutaan työn mielekkyydestä. Työn imulla tarkoitetaan työntekijän kokemaa todellista, hyvinkin kokonaisvaltaista hyvinvointia työssään. Tällainen tila on todennäköisin silloin, kun yksilö kokee työnsä tarpeeksi monipuoliseksi, kehittäväksi ja palkitsevaksi. Työn imua kokevat työntekijät ovat aktiivisia ja valmiita kehittämään sekä omaa työtään että organisaatiota. He ovat sitoutuneita työhönsä, tukevat kollegoitaan ja levittävät innostusta koko työyhteisöön. Työn imun on havaittu olevan yhteydessä työntekijän terveyteen, parempiin työtehtävien suorituksiin ja yrityksen menestykseen, joten on selvää, että tällainen yksilö on keskivertoa työntekijää onnellisempi ja työkykyisempi. (Duunitori 2022.)

Työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja työn mielekkyys ovat keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mutta tärkeässä roolissa on myös työn kannustearvo. Työn tulisi sisältää kannustavia elementtejä, kuten monipuolisuutta ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Työn on tärkeää tarjota myös ulkoisia palkkioita, kuten rahallista korvausta ja uralla etenemisen mahdollisuuksia, mutta myös aineetomat palkkiot ovat keskeisiä työn hallinnan tunteen vahvistamisessa. Tutkimusten mukaan työntekijöille palkan suuruus ei ole tärkein tekijä, vaan työssä koetut onnistumisen hetket ovat merkittävämpiä. (Manka 2016, 107–108.)

Kaikkien näiden osa-alueiden ydin on kuitenkin yksilö, eli minä itse. Työelämän muutokset vaativat työntekijöiltä paitsi sopeutumista myös kasvavaa valmiutta toimia itse aktiivisesti muutoksen edistäjinä. Tällaiset tilanteet avaavat jokaiselle

työntekijälle mahdollisuuksia, koska he voivat itse vaikuttaa kokemaansa. Muutosten hallinnassa korostuu yksilön psykologinen pääoma, jolla on todettu olevan vaikutusta niin työntekijöiden suoriutumiseen kuin käyttäytymiseenkin. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimisista sekä sitkeydestä. Se ikään kuin vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta vain nykyhetkeä, eli millainen olet juuri nyt, vaan myös sitä, millaiseksi voi kehittyä. (Manka 2016, 158.) Psykologisen pääoman kehittäminen edellyttää aktiivista itsereflektointia, eli omien kokemusten ja toiminnan tarkkailua sekä analysointia. Reflektion tavoitteena on tiedostaa itsessä tapahtuvat ilmiöt ja tarkastella omia kokemuksia, siirtyen kokijan roolista tarkkailijaksi. (Manka 2012, 168.)

### **3.3 Työkyky**

Työhyvinvoinnin haasteet, kuten liiallinen työkuormitus, epäselvät tavoitteet tai heikko johtaminen, voivat vähitellen johtaa työkyvyn heikkenemiseen. Tietokirjailija Juhani Kauhasen (2016, 23) mukaan työkyky muodostuu tasapainosta työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Käytännössä työntekijä pyrkii koko työuransa ajan löytämään mahdollisimman optimaalisen tasapainon, joka voi vaihdella merkittävästi eri työuran vaiheissa. Yksilön voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työ puolestaan käsittää työympäristön, työyhteisön, itse työn sisällön, työn vaatimukset sekä työn organisoinnin. Yksilön voimavarat muuttuvat esimerkiksi iän ja sairauksien myötä, kun taas työn vaatimukset kehittyvät muun muassa kansainvälisen kilpailun ja digitalisaation seurauksena. Työkyky voidaan hahmottaa monikerroksisena rakennelmana, jossa eri osatekijät muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. (Kauhanen 2016, 23.)



KUVIO 3. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2016, 24).

Työkyvyn perustan muodostavat terveys sekä fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Tämä pohjakerros kannattelee koko työkyvyn rakennetta, ja muutokset toimintakyvyssä tai terveydessä heijastuvat suoraan työkykyyn. (Kauhanen 2016, 23.) Työkyvyn säilymisen kannalta stressinhallinta on keskeinen tekijä. Tarja Nummelinin (2020) mukaan stressin hallitsemattomuus aiheuttaa merkittäviä kansanterveydellisiä ja taloudellisia haasteita. Monet työntekijät joutuvat enneaikaisesti eläkkeelle stressistä johtuvien sairauksien vuoksi, ja erityisesti nuoret aikuiset kokevat uupumusta työssään, mikä voi johtaa jopa syrjäytymiseen työelämästä. (Nummelin 2020.)

Työuupumus on oireyhtymä, jolle on ominaista pitkittynyt väsymys, henkinen etääntyminen ja kyynistyminen työhön liittyen sekä kognitiivisten ja emotionaalisten toimintojen heikkeneminen (Työterveyslaitos n.d.) Lievä työuupumus on melko yleistä, ja noin neljännes suomalaisista työkäisistä kokee sen oireita. Sen sijaan vakavasta työuupumuksesta kärsii noin 2–3 prosenttia väestöstä. Vakava työuupumus on merkittävä terveysriski, ja sen hoito ja toipuminen voivat kestää useita kuukausia. (Mehiläinen n.d.)

Rakenteen toinen kerros edustaa ammattitaitoa ja osaamista. Työelämän vaatimuksiin vastaaminen edellyttää tietojen ja taitojen jatkuvaa päivittämistä, mikä on erityisen tärkeää muuttuvassa työympäristössä. Osaamiseen sisältyy myös kyky kehittää omaa työtä ja toimia osana työyhteisöä. (Kauhanen 2016, 23.) Erityisesti etätöiden ja digitalisaation myötä on korostunut tarve hallita teknologisia taitoja ja kykyä toimia virtuaalisissa työyhteisöissä. Etätöiden yleistymisen vaatii työnteki-

jöiltä itsenäisyyttä, ajanhallintataitoja sekä kykyä ylläpitää ammatillista vuorovai-  
kutusta ja yhteistyötä digitaalisin välinein. Lisäksi etätyön ympäristössä työnteki-  
jöiden on kehitettävä itseohjautuvuutta ja stressinhallintaa, sillä työn ja vapaa-  
ajan rajat saattavat hämärtyä. Osaamisen jatkuva päivittäminen ja uudenlaisten  
taitojen omaksuminen onkin välttämätöntä, jotta työntekijät voivat vastata muut-  
tuvan työympäristön haasteisiin ja säilyttää työkykynsä. Kuten Liisa Uusitalo-Aro-  
lakin (2019, 11) toteaa, nykyään työelämässä menestyvät parhaiten ne, jotka ky-  
kenevät toimimaan ketterästi, itseohjautuvasti ja omaksumaan uusia taitoja no-  
peasti. Monet alat ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää työntekijöiltä so-  
peutumiskykyä ja joustavuutta. Usein aikaa pitkiin koulutusprosesseihin ei ole,  
joten uuden tiedon ja taitojen nopea sisäistäminen sekä itsenäinen ongelmanrat-  
kaisu ovat keskeisiä ominaisuuksia työelämän vaatimuksiin vastaamisessa.

Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Tässä tasossa tar-  
kastellaan työn ja henkilökohtaisten voimavarojen tasapainoa sekä työn ja muun  
elämän yhteensovittamista. Tämä kerros on altis erilaisille ulkoisille vaikutteille,  
ja siinä tapahtuva prosessointi muokkaa yksilön arvoja ja asenteita. Myös yhteis-  
kunnalliset ja lainsäädännölliset muutokset voivat vaikuttaa tähän kerrokseen.  
(Kauhanen 2016, 24.) Kolmannen kerroksen merkitys voi korostua erityisesti sil-  
loin, kun työntekijän omat arvot joutuvat ristiriitaan työpaikan tai organisaation  
arvojen kanssa. Tällaiset arvoristiriidat voivat johtaa työhyvinvoinnin heikkenemi-  
seen, sillä työntekijä voi kokea, ettei hänen henkilökohtaiset arvonsa ole sopu-  
soinnussa työpaikan käytäntöjen tai kulttuurin kanssa.

Työkyvyn rakennelman neljäs kerros edustaa itse työtä ja siihen liittyviä tekijöitä,  
ja se onkin koko rakenteen suurin ja merkitykseltään painavin kerros. Työn vaa-  
timukset, organisointi, työyhteisön toimivuus sekä johtaminen tekevät tästä ker-  
roksesta moniulotteisen ja haastavan sekä ymmärtää että mitata. Johtamisella ja  
esimiestyöllä on tässä kerroksessa keskeinen rooli. Esimiehet kantavat vastuun  
työn kerroksen toimivuudesta, ja heillä on valtuudet sen organisointiin ja tarvitta-  
viin muutoksiin. (Kauhanen 2016, 25.) Esimerkiksi huonosti organisoitu työ voi  
aiheuttaa työntekijöille stressiä ja epävarmuutta. Tilanteissa, joissa työtehtävät  
ovat epäselviä tai tavoitteet muuttuvat jatkuvasti, työntekijät voivat kokea, että  
heiltä odotetaan liikaa tai että heidän työpanostaan ei arvosteta. Tällainen jatkuva

epävarmuus johtaa usein työmotivaation heikkenemiseen ja voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn. On myös syytä kiinnittää huomiota työpaikkakulttuurin ja esimerkiksi siihen, kuinka avoimesti organisaatiossa suhtaudutaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kulttuuri, jossa avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden tukeminen ovat keskiössä, voi edistää työkykyä huomattavasti, kun taas toksinen työilmapiiri, jossa työntekijöiden panosta ei arvosteta tai jossa esiintyy syrjintää tai konflikteja, voi heikentää työkykyä merkittävästi.

Nina Hahtelan (2023) mukaan toimivan työpaikkakulttuurin perusta on yhteinen ymmärrys siitä, että jokaisella työntekijällä on rooli kulttuurin rakentamisessa omalla toiminnallaan, ei vain esihenkilöillä. Jokainen työntekijä sitoutuu tähän kulttuuriin ja sen kehittämiseen. Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että työntekijöiden hyvinvointi asetetaan yhdeksi keskeisistä tavoitteista ja että sen toteutumista myös seurataan ja mitataan säännöllisesti. (Hahtela 2023.) Yhteenvetona voidaan todeta, että työympäristön ja johtamisen rooli on kriittinen työkyvyn ylläpitämisessä. Hyvä johtaminen ja selkeä työn organisointi luovat perustan toimivalle työyhteisölle, jossa työntekijät voivat kehittyä ja suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

### **3.4 Nuorten aikuisten työhyvinvointi**

Nuorisolain mukaan nuoreksi määritellään kaikki alle 29-vuotiaat henkilöt (Nuorisolaki 2006). He ovat usein uransa alkuvaiheessa, jolloin he kohtaavat monia uusia haasteita työelämässä. Tämä elämänvaihe on tyypillisesti siirtymäaikaa opiskelusta työelämään, mikä tuo mukanaan vastuuta, paineita ja uusia odotuksia. Nuoret aikuiset pyrkivät löytämään oman paikkansa työmarkkinoilla, kehittämään ammattitaitoaan ja saavuttamaan uratavoitteitaan, mikä voi vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tämän ikäryhmän työhyvinvointi on erityisen altis ulkoisille tekijöille, kuten työn epävarmuudelle, stressille sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämiselle.

Nuoret aikuiset kokevat työssään usein vähemmän merkityksellisyyttä. Työ ei aina vastaa heidän arvojaan, osaamistaan tai toiveitaan. Verrattuna vanhempiin työntekijöihin, heillä korostuvat myös työssä tylsistyminen ja ahdistusoireilu, mikä heikentää heidän hyvinvointiaan työelämässä. (Työterveyslaitos 2023.)

Yksi merkittävä syy nuorten aikuisten työkyvyttömyydelle on lisääntyneet mielen-terveyden häiriöt. Erityisesti käytös- ja psyykkisen kehityksen häiriöiden määrä on noussut viime vuosina. Vuonna 2018 mielenterveysongelmien vuoksi eläkettä tai kuntoutustukea sai 24 345 nuorta, ja määrä on kasvanut jatkuvasti. Monesti taustalla on lapsuuden haasteet ja ylisukupolvinen huono-osaisuus, mikä korostaa ennaltaehkäisevän työn ja varhaisen tuen merkitystä nuorten hyvinvoinnin parantamiseksi. (Haukipuro, Koskenvuo, Nevalainen & Pösö 2019.)

Lisäksi yksinäisyys ja yksin asuminen vaikuttavat negatiivisesti nuorten aikuisten työhyvinvointiin (Johnson 2001). Heidän sosiaalinen verkostonsa voi olla vielä kehittymässä ja ystävyysuhteilla on suuri merkitys hyvinvoinnille. Vanhemmilla työntekijöillä on sen sijaan usein perhe tai vakiintunut sosiaalinen piiri, joten heidän hyvinvointinsa ei ole yhtä riippuvaista ystävyysuhteista. Lisäksi etätöihin siirtyminen vähentää luonnollisia kontakteja, mikä voi erityisesti nuorilla aikuisilla lisätä yksinäisyyden tunnetta ja heikentää heidän työhyvinvointiaan. Työpaikkojen on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että etätöissä työntekijöiden sosiaaliset kontaktit säilyvät. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä tiimikokouksia tai virtuaalisia kahvitaukoja. Hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja ehkäisevät yksinäisyyden tunnetta, joka voi korostua etätöiden aikana, kun spontaanit kohtaamiset vähenevät ja arjen vuorovaikutus jää vähäisemmäksi.

### **3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja tulevaisuuden mahdollisuudet**

Työhyvinvoinnin kehittäminen on noussut keskeiseksi tavoitteeksi monissa organisaatioissa, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tuottavampi ja sitoutuneempi. Kehittämistyössä korostuu kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka huomioi sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi panostamalla työergonomiaan, selkeään johtamiseen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin. Lisäksi jatkuva vuoropuhelu ja työntekijöiden kuunteleminen ovat olennaisia kehittämisen keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat vastata muuttuviin tarpeisiin. Diener, Oishi ja Tay (2018) toteavat, että tukevat esimiehet

ovat merkittävässä roolissa työntekijän hyvinvoinnin kannalta, koska heillä on valtaa päätöksiin ja resursseihin, jotka vaikuttavat työntekijän tilanteeseen. Johtajat, jotka edistävät luottamusta, avointa viestintää ja sitoutumista, vaikuttavat terveempään työympäristöön huomattavasti (Brownnett 2015). Työtoverien tuki puolestaan on tärkeää monilla työpaikoilla, koska työntekijät ovat usein päivittäin tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (Diener ym. 2018).

Tulevaisuuden työelämässä teknologiset innovaatiot, kuten tekoäly ja automaatio, avaavat uusia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin parantamiseen. Niiden avulla voidaan vähentää työn fyysistä ja henkistä kuormittavuutta, jolloin työntekijät voivat keskittyä enemmän luoviin ja merkityksellisiin tehtäviin. Samalla digitaaliset työkalut mahdollistavat ennakoivat hyvinvointitoimenpiteet ja auttavat tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan. (Brownnett 2015.)

Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun joustavat työajat ja etätö yleistyvät. Tämä parantaa työntekijöiden vapautta, tuottavuutta ja hyvinvointia. Organisaatiot, jotka panostavat jatkuvaan hyvinvoinnin kehittämiseen, ovat kilpailukykyisempiä ja houkuttelevampia työnantajina (Brownnett 2015).

Tulevaisuuden hyvinvointiohjelmat keskittyvät yhä enemmän henkilökohtaisiin ratkaisuihin, joissa työnantajat hyödyntävät dataa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta. (Brownnett 2015.) Teknologiset edistysaskeleet tarjoavat potentiaalisia hyötyjä työhyvinvoinnissa, mutta herättävät myös eettisiä huolia, erityisesti liittyen tietosuojan, läpinäkyvyyteen ja mahdollisiin väärinkäyttöihin työntekijöiden suorituksen seurannassa (Mantello & Ho 2024). Tulevaisuudessa on tärkeää tunnistaa teknologian tarjoamat hyödyt työhyvinvoinnin edistämiseksi, kuten tekoälyn käytön tuomat mahdollisuudet. Samalla on kuitenkin välttämätöntä tiedostaa riskit, kuten tietosuojan vaarantuminen ja mahdollinen teknologian väärinkäyttö työntekijöiden suorituksen valvonnassa. Tasapaino teknologian hyödyntämisen ja eettisten kysymysten huomioimisen välillä on keskeistä, jotta työhyvinvointia voidaan edistää turvallisesti ja vastuullisesti.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuvaamalla ja tulkitsemalla osallistujien kokemuksia (Kylmä & Palonen 2022). Valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska se mahdollistaa tutkittavien henkilökohtaisten kokemusten ja näkökulmien esille tuomisen. Kuten Hirsjärvi (2022) kirjassaan toteaa, mitä lähemmäksi tutkimus kohdistuu yksilöiden toimintaan ja vuorovaikutukseen, sitä suurempi tarve on käyttää laadullisia menetelmiä, jotka mahdollistavat merkitysten syvällisen analysoinnin.

### 4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Osana työn tutkimusta toteutetaan teemahaastattelu. Teemahaastattelu edustaa puolistrukturoitua menetelmää. Sen tunnusmerkkinä on, että kaikille haastateltaville esitetään samat teema-alueet tai aihepiirit. Muista puolistrukturoiduista haastattelumenetelmistä teemahaastattelu eroaa siinä, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole tiukasti määriteltyjä. Kuitenkin haastattelu on vähemmän vapaa kuin syvähaastattelu, sillä tietty rakenne säilyy, vaikka kysymysten järjestystä ja muotoa voidaan muokata tarpeen mukaan. (Hirsjärvi 2022.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työhyvinvointiin nuorten aikuisten näkökulmasta. Haastattelukysymykset laadittiin siten, että ne kattavat tutkimuksen keskeiset teemat, eli itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin. Kummastakin teemasta laadittiin kolme kysymystä ja lisäksi haastateltavilta kysyttiin kolme taustakysymystä. Haastattelu koostui yhteensä yhdeksästä kysymyksestä. Kuviossa 4 on esitelty haastattelukysymykset.



KUVIO 4. Haastattelukysymykset.

Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset ja tarvittaessa myös tärkeitä kysymyksiä vastausten selventämiseksi, koska haastattelun tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa tutkimusaiheesta. Kysymykset suunniteltiin siten, että ne ohjasivat haastateltavia pohtimaan omakohtaisia kokemuksiaan itsensä johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Tämä mahdollisti aineiston monipuolisen tarkastelun sekä tarjosi pohjan haastateltavien näkemysten vertailuun.

### 4.3 Teemahaastattelut

Aineisto kerättiin haastattelemalla viittä nuorta aikuista, jotka olivat kaikki joko valmistuneita tai opintojensa loppuvaiheessa olevia. Jokainen haastateltava oli suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon ja työskennellyt oman

alansa tehtävissä kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Haastattelut toteutettiin puhelimitse lokakuussa 2024, ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin analyysia varten. Haastateltaviksi valikoitui uransa alkuvaiheessa olevia nuoria aikuisia, sillä heidän vähäinen työkokemuksensa oli olennaista tutkimuksen kannalta. Haastateltaville ei toimitettu kysymyksiä etukäteen, mutta heille kerrottiin pääteemat, tutkimusaihe ja näkökulma ennen haastattelua. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin noin 20 minuuttia.

Opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin. Nauhoittaminen mahdollisti sen, että haastattelija pystyi keskittymään täysin haastateltavan vastauksiin ilman, että muistiinpanojen tekeminen ja täten pidempien taukojen pitäminen häiritsi vuorovaikutusta. Tämä vähensi potentiaalisia häiriötekijöitä ja varmisti, että kaikki vastaukset saatiin huomioitua tarkkaan analyysia varten.

#### **4.4 Luotettavuusarviointi**

Teemahaastattelujen huolellinen dokumentointi ja litterointi mahdollistivat vastausten perusteellisen analysoinnin. Haastateltavat olivat työuransa alkuvaiheessa olevia nuoria aikuisia, joten heidän näkemyksensä eivät ole yleistettävissä koko työikäisten väestöön. Tutkimus suunniteltiin niin, että haastattelut keskittyivät selkeästi itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin, ja kysymykset rakennettiin näiden teemojen ympärille. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimus on linjassa opinnäytetyön tavoitteen kanssa.

Haastateltavat toimivat eri aloilla ja erilaisissa työtehtävissä, mikä tuo tutkimukseen monipuolista näkökulmaa ja tarjoaa mahdollisuuden tarkastella itsensä johtamisen taitojen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä laaja-alaisesti. Tästä monipuolisuudesta huolimatta haastateltavien vastauksissa ilmeni toistuvia teemoja. Alakohdaiset erot voivat vaikuttaa siihen, millaisia itsensä johtamisen taitoja painotetaan, mutta jokaisen haastateltavan vastauksista välittyi kuitenkin johdonmukaisesti kokemus siitä, että itsensä johtamisen taidot ovat merkityksellisiä työn sujuvuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Vaikka tutkimuksen otanta oli rajallinen, tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja täytti sille asetetut tavoitteet.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Itsensä johtamisen teema

Ensimmäisenä haastateltavilta tiedusteltiin, mitä itsensä johtaminen heille merkitsee. Haastateltavat näkivät itsensä johtamisen tärkeänä taitona työelämässä, mutta he kuvasivat sitä eri tavoin omien kokemustensa pohjalta. Ensimmäinen haastateltava kuvaili itsensä johtamisen olevan kykyä asettaa rajoja työnteolle ilman ulkopuolista ohjausta. Toinen haastateltava sanoi itsensä johtamisen olevan suunnittelua, priorisointia ja arviointia liittyen omaan elämään sekä suorituskykyyn. Hän koki myös, että itsereflektointi ja stressinhallinta ovat tärkeässä roolissa itsensä johtamisessa. Erityisesti hänen alallaan, jossa stressi on väistämätön osa työtä, hyvällä itsensä johtamisella voidaan ehkäistä työuupumusta.

Kolmas haastateltava kuvasi itsensä johtamisen sisältävän työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen sekä itselle sopivien työskentelytapojen tunnistamisen ja hyödyntämisen. Neljäs haastateltava painotti tehokkuutta ja tavoitteiden asettamista. Hänen mukaansa itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että hän kykenee pysymään fokusoituneena tavoite mielessään, eikä anna erinäisten häiriötekijöiden vaikuttaa etenemiseen.

Viides haastateltava puolestaan ei ollut aiemmin syvällisesti miettinyt itsensä johtamista, mutta hän osasi kuitenkin nimetä joitakin tärkeitä tekijöitä. Hänen mukaansa itsensä johtaminen on omien resurssien hallintaa, erityisesti ajankäytön osalta.

*”Itsensä johtaminen tuo mukanaan vapautta, että vastuuta, sillä mun on itse hallittava ja rajoitettava omaa työskentelyäni.”* - Haastateltava 1

*”Kun osaan johtaa itseäni hyvin, pääsen nopeammin tavoitteisiin ja teen kovaa tulosta.”* - Haastateltava 4

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä itsensä johtamisen taitoja he käyttävät työssään, vastaukset olivat hyvin samanlaisia keskenään toistensa kanssa. Tässä

kohtaa kävimme keskustelua eri taidoista ja esitin tarkentavia kysymyksiä. Ensimmäinen haastateltava mainitsi tavoitteiden asettamisen keskeisenä työkaluna. Hän kertoi asettavansa työtehtäville määräajat ja tavoitepäivät, jotka auttavat häntä keskittymään olennaisiin tehtäviin ja välttämään kiireettömien asioiden hoitamista. Toinen haastateltava puolestaan korosti itsereflektoinnin tärkeyttä.

Kolmas ja neljäs haastateltava mainitsivat molemmat ajanhallinnan ja tehtävien priorisoinnin keskeisinä taitoina. Kolmas haastateltava kertoi käyttävänsä to do -listoja ja seurantatyökaluja pysyäkseen kartalla tehtävistään ja varmistaakseen, että työtehtävät tulevat suoritetuksi ajallaan. Neljäs haastateltava puolestaan kuvasi, kuinka hän asettaa itselleen tavoitteet, jotka ylittävät työpaikan tavoitevauhdin, mikä kannustaa häntä työskentelemään tehokkaammin. Viides haastateltava korosti jo edellä mainittuja ajanhallinnan ja suunnitelmallisuuden taitoja.

*”Itself-reflection is in my opinion the most important skill in management. You can only improve yourself by doing what you have done, why you have done it and what can be improved next time.”* - Haastateltava 2

*”I try to plan my work time as efficiently as possible. It helps me reduce work stress.”* - Haastateltava 5

Kolmantena kysymyksenä haastateltavilta pyydettiin esimerkkejä tilanteista, joissa itsensä johtaminen on auttanut heitä suoriutumaan työssään paremmin. Ensimmäinen haastateltava kertoi, että hän pyrkii määrittämään selkeän lopetusajan työpäivälleen, mutta joskus tekee pidemmän päivän varmistaakseen, että työt ovat valmiina seuraavaa päivää varten. Tämä auttaa häntä vähentämään keskeneräisistä asioista johtuvaa stressiä. Toinen haastateltava antoi esimerkin itsereflektoinnista, jossa hän arvioi potilaskäyntien onnistumista jälkikäteen, mikä auttaa häntä kehittämään työnsä vaikuttavuutta.

Kolmas ja neljäs haastateltava antoivat myös konkreettisia esimerkkejä, joissa itsensä johtamisen taidot ovat auttaneet heitä työn suorittamisessa. Kolmas haastateltava kertoi, että päivittäisten työtehtävien priorisointi auttaa häntä keskittymään kiireellisimpiin tehtäviin, ja neljäs haastateltava mainitsi, että korkeiden tavoitteiden asettaminen on motivoinut ja auttanut häntä saavuttamaan sekä ylittämään työpaikan odotukset. Sen sijaan viides haastateltava oivalsi haastattelun

aikana, että hänen tapansa suunnitella työaikaansa etukäteen ja asettaa selkeät tavoitteet ovat itsensä johtamisen keinoja, jotka parantavat hänen työtehoaan ja vähentävät stressiä.

*”Pyrin sijoittamaan palaverit ja muut työtehtävät kalenteriin niin, että jää tilaa tauoille. Täytyy myös aikatauluttaa tehtävät työt niin, että kerkeää tehdä työn alla olevat työtehtävät palavereista huolimatta.”* - Haastateltava 3

## 5.2 Työhyvinvoinnin teema

Haastattelun toisessa osassa keskityttiin työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin, miten he määrittelevät työhyvinvoinnin. Vastaukset osoittivat, että haastateltavat näkivät työhyvinvoinnin laajana, mutta hyvin tärkeänä käsitteenä. Ensimmäinen haastateltava kertoi työhyvinvoinnin olevan tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä sekä mahdollisuutena palautua työpäivän jälkeen. Hän koki, että fyysinen ja henkinen jaksaminen ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin perustaa, sillä ne auttavat jaksamaan pitkäjänteisesti. Myös toinen haastateltava kuvasi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena hyvinvointina työympäristössä, mutta hän lisäsi tärkeän seikan: ihminen saa olla työpaikalla täysin oma itsensä. Kolmas haastateltava korosti hyvinvoinnin lisäksi työyhteisön tukea ja työntekijän panostusta työntekijöiden hyvinvointiin esimerkiksi erilaisten työhyvinvointipäivien kautta. Neljäs haastateltava koki, että työhyvinvointi on sitä, kun työntekijällä on tunne siitä, että työt saa suoritettua hyvin ja ajoissa. Viides haastateltava liitti työhyvinvointiin oman jaksamisensa töissä ja siihen liittyvän yleisen olotilan työpaikalla.

*”Työhyvinvointi pitää sisällään henkisen ja fyysisen jaksamisen, ja niistä huolehtimalla työ todennäköisimmin tuntuu mielekkäältä. Sitten pystyn antamaan töissä parhaan mahdollisen panoksen.”* - Haastateltava 2

Toisessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin he pyrkivät huolehtimaan työhyvinvoinnistaan. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työn ja vapaa-ajan erottaminen on erityisen tärkeää. He korostivat, että vapaa-ajalla on tärkeää voida keskittyä riittävään palautumiseen,

jotta arjessa jaksaminen on mahdollista. Haastateltavista jokainen pyrki huolehtimaan hyvinvoinnistaan esimerkiksi liikunnan avulla ja yksi haastateltavista mainitsi jopa hyödyntävänsä työsuhde-etuihin kuuluvia terveystalviteita matalalla kynnyksellä. Erityisen merkityksellisiksi työssä jaksamisessa koettiin työyhteisön hyvä ilmapiiri ja positiivinen vuorovaikutus.

*”Ehkä paras tapa tähän on jo mainitsemani työn ja vapaa-ajan välisen rajan vetäminen. Mutta en kuitenkaan onnistu siinä aina.”* - Haastateltava 1

*”Myös olemalla itse huomioonottava kollega ja kannustamalla muita esimerkillä hyvinvoivaan työyhteisöön on tärkeää.”* - Haastateltava 3

Kolmannessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, tukeeko heidän työyhteisönsä heitä itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä. Haastateltavista vain kaksi koki saavansa tarpeeksi tukea itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä. Ensimmäinen heistä kertoi, että heidän työpaikallaan on mahdollisuus osallistua erilaisille kursseille aiheeseen liittyen. Hän lisäsi myös, että nykyisessä työpaikassaan esihenkilöltä ja työkavereilta saamansa tuki on vertaansa vailla. Toinen haastateltava totesi, että hän on saanut olla osana oppimista tukevaa työympäristöä uransa alusta asti ja täten kasvaa ammatillisesti rauhassa, omissa tahdisaan. Hänen kohdallaan siis työhön perehdyttäminen näytti olevan hyvin toteutettu, mutta jää nähtäväksi hiipuuko työpaikan tuki itsensä- sekä omien taitojen kehittämiseen, kun työkokemusta kertyy lisää ja työntekijä selviää itsenäisesti haastavimmista tehtävistä. Muiden haastateltavien kanssa pinnalle nousi, ettei heidän työnantajansa suoranaisesti panosta juuri itsensä kehittämiseen liittyviin taitoihin.

*”Ei ehkä suoranaisesti itsensä johtamisen taitoihin, paitsi toki työntekijän hyvinvointiin panostaminen esimerkiksi tarjoamalla liikuntaseteleitä. Mutta se taitaa mennä työhyvinvoinnin puolelle?”* - Haastateltava 5

*”En ole huomannut, että työpaikka auttaisi erityisesti kehittämään itsensä johtamisen taitoja. Tähän olisi varmasti tarvetta kyllä.”* - Haastateltava 4

### 5.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimusosio keskittyi erityisesti nuorten aikuisten kokemuksiin. Tutkimuskysymyksenä oli: Miten itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin?

Haastattelujen perusteella itsensä johtamisen merkitys korostui nuorten aikuisten näkökulmasta erityisesti työelämässä, mutta vastaukset osoittivat myös yksilöllisiä eroja siinä, miten haastateltavat määrittivät ja hyödynsivät näitä taitoja. Haastateltavien vastauksista pystyi myös huomaamaan sen, että osa oli pohtinut aihetta laajemmin kuin toiset. Taulukossa 1 esitetään tiivistetysti keskeisimmät vastaukset haastattelukysymyksiin, jotka käsittelivät itsensä johtamisen määrittämää, sen taitoja ja niiden käytännön soveltamista työelämässä.

TAULUKKO 1. Keskeiset havainnot haastatteluista itsensä johtamisen osiosta.

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4	Haastateltava 5
<b>Itsensä johtamisen tarkoittaa</b>	Kykyä asettaa rajoja työnteolle ilman ulkopuolista ohjausta	Suunnittelua, priorisointia ja arviointia liittyen omaan elämään sekä suorituskyykyyn. Lisäksi itsereflektointi ja stressinhallinta tärkeässä roolissa	Työn ja vapaa-ajan tasapainottamista sekä itselle sopivien työskentelytapojen tunnistamista ja hyödyntämistä	Tehokkaana ja keskittyneenä pysymistä, ilman että häiriötekijät vaikuttavat. Myös tavoitteiden asettamista.	Omien resurssien hallintaa.
<b>Itsensä johtamisen taidot työssä</b>	Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden asettaminen ja ajanhallinta. Itsereflektio tärkein	Ajanhallinta ja töiden priorisointi. To-do listojen ja seurantatyökalujen käyttö, jotta työtehtävät tulee suoritetuksi ajallaan.	Ajanhallinta ja töiden priorisointi. Tavoitteiden asettaminen niin korkealle, että ne ylittävät työpaikan tavoitevauhdin	Tehokkaan suunnittelun myötä tehokasta ajanhallintaa
<b>Esimerkki tilanteesta</b>	Selkeän lopetusajan määrittäminen työpäiville.	Potilaskäyntien onnistumisen arviointi itsereflektion avulla työpäivän päätteeksi	Päivittäisten työtehtävien priorisointi ja sen avulla kiireellisimpiin tehtäviin keskittyminen	Työpaikan odotusten ylittäminen tavoitteiden asettamisen ja motivaation avulla.	Työajan suunnittelu etukäteen parantaa työtehoa ja vähentää stressiä

Haastatteluiden perusteella itsensä johtamisen määritelmässä näkyi haastateltavien välillä hieman eroavaisuuksia, mutta pääkohdat olivat kuitenkin yhteneväisiä. Heille itsensä johtaminen tarkoittaa esimerkiksi tavoitteiden asettamista, oman elämänsä suunnittelua, kykyä tunnistaa omat rajansa ja itsereflektointia. Neljä viidestä haastateltavasta painotti, että itsensä johtaminen liittyy erityisesti työelämään. Kuten luvussa 2.1 kerrotaan, sen merkitystä työelämän ulkopuolella ei pidä kuitenkaan unohtaa, sillä itsensä johtamisen taitoja käytetään myös huomaamatta esimerkiksi päivittäisissä elämänvalinnoissa. Näitä taitoja on erityisen tärkeää hyödyntää myös vapaa-ajalla sekä muilla elämän osa-alueilla.

Haastatteluissa itsensä johtamisen taidot nousivat keskeisiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja työtehtävistä suoriutumisessa. Haastateltavat toivat esille, että taito hallita omaa ajankäyttöä, säädellä stressiä ja ylläpitää työn ja vapaa-ajan tasapainoa auttaa heitä paitsi suoriutumaan työssään, myös jakamaan pitkällä aikavälillä. Nämä taidot esitellään luvussa 2.1. Ajanhallinta koettiin erityisen tärkeäksi, sillä sen avulla he pystyvät priorisoimaan työtehtäviä ja ehkäisemään työpäivän aikana syntyvää kuormittuneisuuden tunnetta. Alaluvussa 2.2.5 kerrotaan ajanhallinnan ja priorisoinnin hyödyistä, kuten stressin ja kuormituksen hallitsemisesta. Nämä havainnot korostavat, että itsensä johtaminen ei pelkästään lisää työtehoa, vaan se tukee myös työn laatua ja mielekkyyttä.

Haastateltavista vain yksi toi esiin itsereflektion osana itsensä johtamisen taitojaan. Kuten alaluvussa 2.2.1 sivutaan, itsereflektiolla, kuten oman työpanoksen kriittisellä arvioinnilla, mahdollistetaan työntekijän jatkuvan kehittyminen. Tietoisuus tästä taidosta on haastatteluiden perusteella yksilöllistä. Tämä tukee havaintoa siitä, että itsereflektion merkityksestä tulisi viestiä enemmän, sillä sen avulla työntekijät voivat parantaa toimintaansa.

Haastattelun toisen osan keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 2. Taulukko tarjoaa yhteenvedon haastateltavien näkemyksistä liittyen työhyvinvoinnin määritelmään, keskeisiin ylläpito- ja edistämiskeinoihin sekä työyhteisön rooliin itsensä johtamisen taitojen kehittämisen tukemisessa.

TAULUKKO 2. Keskeiset havainnot haastatteluista työhyvinvoinnin osiosta.

	Haastateltava 1	Haastateltava 2	Haastateltava 3	Haastateltava 4	Haastateltava 5
<b>Työhyvinvointi tarkoittaa</b>	Fyysinen ja henkinen jaksaminen. Tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Mahdollisuus palautua työpäivän jälkeen	Kokonaisvaltaista hyvinvointia työympäristössä. Saa olla oma itsensä	Kokee olevansa hyvinvoiva työpaikalla. Työyhteisön tuki ja työnantajan panos korostuu	Työntekijällä tunne siitä, että työt saa suoritettua hyvin ja ajoissa	Oma jaksaminen töissä ja yleinen olotila työpaikalla
<b>Miten huolehdit työhyvinvoinnistasasi</b>	Työn ja vapaa-ajan välisen rajan vetäminen	Työskentelemällä paikassa, jossa haluaa aidosti olla. Ei käsittele työasioita kotona, vaan jättää ne työpaikalle	Olemalla itse huomioonottava kollega ja kannustamaan muita esimerkillä hyvinvoivaan työyhteisöön, vapaa-ajan tärkeiden muistaminen, työterveyden käyttö matalalla kynnyksellä ja osallistumalla järjestettyihin tapahtumiin	Nukkumalla öisin vähintään 8 tuntia, harrastamalla liikuntaa ja pitämällä taukoja. Lisäksi olemalla sosiaalinen työyhteisössä	Urheilemalla ja pitämällä huolta työilmapiiristä esimerkiksi huumorilla
<b>Työyhteisön tuki itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä</b>	Ei	Työyhteisö tukenut alusta asti kaikin tavoin kasvamaan ja kehittymään	Mahdollisuus osallistua eri kursseille. Työyhteisön tuki erittäin hyvällä tasolla	Ei	Ei.

Työhyvinvointi oli käsitteenä jokaiselle haastateltavalle tuttu entuudestaan. Haastateltavat näkevät työhyvinvoinnin keskeisenä osana työelämää. Työhyvinvointi yhdistettiin lähes kaikissa vastauksissa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii aktiivisia ja tietoisia toimia. Useimmat haastateltavat korostivat työn ja va-

paa-ajan välisen rajan vetämisen tärkeyttä. Esimerkiksi yksi haastateltavista totesi, että hän pyrkii jättämään työasiat työpaikalle eikä käsittele niitä kotona, kun taas toinen nosti esiin palautumisen ja riittävän unen merkityksen hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Lisäksi liikunta ja huumorin käyttäminen työilmapiirin ylläpitämiseksi nousivat esille yksilöllisinä keinoina jaksamisen tukemisessa. Myös kollegoiden huomioon ottaminen ja myönteisen työyhteisön edistäminen nähtiin tärkeänä osana työhyvinvointia. Yksi haastateltavista nosti myös esiin sen, kuinka merkityksellistä on, että työpaikalla saa olla täysin oma itsensä. Kuten alaluvussa 3.3 todetaan, työhyvinvointi ei koostu pelkästään yksilön omista toimista, vaan ympäristöllä ja työyhteisöllä on merkittävä vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat hyvinvointinsa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työyhteisön tuki itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä on vaihtelevaa. Kahdella haastateltavalla oli mahdollisuus kehittää näitä taitoja työpaikkansa tarjoamien kurssien tai työyhteisön tuen avulla, mikä osaltaan vahvisti heidän ammatillista kehittymistään ja itseluottamustaan. Muut haastateltavat kokivat, että heidän työpaikoillaan ei suoraan panostettu itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, vaikka sellaiselle olisi heidän mielestään tarvetta. Haastateltavat oivalsivat myös uusia asioita itsensä johtamisesta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin haastatteluiden aikana. Heidän kiinnostuksensa aihetta kohtaan nousi, kun kävimme läpi fiiliksiä, mikä haastattelusta jäi.

Keskustelimme myös siitä, että itsensä johtaminen ei ole aina täysin tietoisista, vaikka sen vaikutukset ovat merkittäviä. Tutkimuskysymykseen saatiin selkeitä vastauksia haastateltavilta saatujen tietojen perusteella. Itsensä johtamisen taidot, kuten ajanhallinta, oman työn rajaaminen ja stressinhallinta, auttavat työntekijöitä hallitsemaan työhön liittyviä kuormitustekijöitä sekä luomaan terveitä rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Näiden taitojen avulla työntekijät kykenevät keskittymään olennaisiin työtehtäviin, välttämään turhaa kiireen tunnetta ja säilyttämään tasapainon, joka mahdollistaa palautumisen ja henkisen jaksamisen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsensä johtamisen taidot ovat keskeisiä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Vaikka tietoisuus itsereflektion kaltaisista syvemmistä taidoista oli vähäisempää, haastateltavien vastaukset osoittivat, että itsensä johtamisen peruselementit ovat jo käytössä työelämässä.

Haastateltavat ilmaisivat halukkuutensa kehittää näitä taitoja, sillä he kokivat, että se tukisi heidän työhyvinvointiaan ja parantaisi heidän kykyään vastata työn vaatimuksiin tehokkaammin. Tämä herättää kysymyksen siitä, tulisiko organisaatioiden tarjota työntekijöille enemmän tukea itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Näiden taitojen kehittäminen tarjoaa työntekijöille arvokkaita välineitä niin työn tuloksellisuuden kuin työhyvinvoinnin parantamiseen.

## 6 POHDINTA

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin, sillä nämä teemat ovat nykypäivän työelämässä erittäin ajankohtaisia ja merkityksellisiä. Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän kykyä hallita omaa työtään ja selviytyä kasvavista vaatimuksista. Kaksi vuotta sitten kokemani työuupumus sai minut pohtimaan entistä syvemmin, miten omaa jaksamistaan voi tukea ja hallita itsensä johtamisen avulla. Tuolloin aloin kiinnittämään enemmän huomiota siihen, miten voisin omalla toiminnallani ylläpitää hyvinvointiani myös vaativissa työtilanteissa. Nämä henkilökohtaiset kokemukset herättivät kiinnostuksen itsensä johtamisen taitojen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tutkimiseen.

Olen työskennellyt yrityksissä, joissa työhyvinvoinnista ei huolehdittu mielestäni tarpeeksi. Liian usein uudessa työpaikassa aloittaessani esimerkiksi perehdytys on ollut puutteellista ja olen joutunut itse selvittämään sekä hoitamaan monia asioita, tietämättä niistä yhtään mitään. Valitettavasti myös toksinen työilmapiiri on monelle työntekijälle arkipäivää. Minua suorastaan järkyttää, kun katson uusimpia tutkimuksia liittyen ihmisten työhyvinvointiin.

Tutkimukseni kohdistui nuoriin työuransa alussa oleviin aikuisiin, sillä uskon, että itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen on syytä panostaa erityisen paljon uran alkuvaiheessa. Haastatteluista kävi ilmi, että haastateltavat olivat itsensä johtamisen taitojen ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä osittain tietoisia, sillä heillä oli selkeitä havaintoja ja esimerkkejä omien kokemusten pohjalta. Itsetuntemuksen merkitystä ei kuitenkaan tuotu esille niin laajasti kuin odotin. Vain yksi haastateltavista mainitsi itsereflektion tärkeänä osana itsensä johtamista, vaikka se on oleellinen taito oman toiminnan ja työn arvioimiseksi sekä jatkuvan kehittymisen tukemiseksi. Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin muita itsetuntemukseen liittyviä toimintatapoja, kuten omien rajojen asettamisen ja tavoitteiden määrittelyn. Itsetuntemus voi siis jäädä tiedostamattomaksi osaksi itsensä johtamista, vaikka sen merkityksen voisi luulla korostuvan juuri uran alkuvaiheessa. Silloin työnteki-

jöillä ei välttämättä ole vielä selkeää tietämystä omista vahvuuksista ja heikkouksista, joten mielestäni itsetuntemuksen kehittäminen olisi työntekijän kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta suotavaa. Haastateltavat ovat kuitenkin ehdottomasti menossa oikeaan suuntaan kohti parempia itsensä johtamisen taitoja, sillä jokainen heistä oivalsi uusia asioita aiheesta ja sen tärkeydestä.

Kirjoitusprosessi eteni sujuvasti ja tarjosi minulle monipuolista ymmärrystä itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin merkityksestä. Haastattelut antoivat hyvän käsityksen siitä, kuinka muut ikäiseni kokevat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin vaikutukset omassa työssään ja arjessaan. Tämä prosessi vahvisti minun itsetuottamustani, sillä aluksi sain tehtyä opinnäytetyölle selkeän suunnitelman ja nyt voin todeta, että pysyin suunnitelmassa. Itsensä johtamisen taidot olivat siis ahkerassa käytössä näiden kuluneiden kuukausien aikana. Välillä stressitasot tietenkin olivat korkealla, mutta onnistuin kääntämään ne voimaksi.

Aion korostaa itselleni ja muille vielä jatkossakin, että itsensä johtaminen ei ole vain työelämään liittyvä taito, vaan sen merkitys ulottuu koko elämään. Oman toiminnan ja jaksamisen arviointi, itsensä kehittäminen ja uusien taitojen oppiminen tukevat hyvinvointia kaikilla elämän osa-alueilla. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen vahvisti myös omaa ajatustani siitä, että haluan olla johtaja ja luoda maailman parhaan työpaikan, jossa kaikilla työntekijöillä on hyvä olla. Työelämä joko tukee tai vaihtoehtoisesti heikentää itsensä johtamisen taitojen kehittymistä, joten toivon todella, että yhä useammat organisaatiot eivät jätä näiden taitojen omaksumista vain yksilön harteille.

Kuten haastatteluista kävi ilmi, suurin osa koki, ettei saa työpaikaltaan tarvittavaa tukea esimerkiksi juuri itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Jatkossa tutkimusta voisi syventää suuremmalla otannalla ja hyödyntämällä laajempaa kysymysrunkoa, jotta työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen välisiä yhteyksiä voitaisiin tarkastella entistä tarkemmin ja kattavammin. Esimerkiksi eri ammattiryhmien vertailu voisi tuoda esiin alakohtaisia eroja itsensä johtamisen taitojen käytössä ja vaikutuksessa työhyvinvointiin. Toinen jatkotutkimuksen suunta voisi olla organisaatioiden näkökulma itsensä johtamisen tukemiseen. Miten työpaikat voisivat

edistää työntekijöidensä itsensä johtamisen taitoja esimerkiksi koulutusten, työnohjausten tai mentorointiohjelmien avulla? Tämä toisi arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tukemisesta laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa. Kun työntekijät voivat hyvin ja saavat tukea omalle kehitykselleen, työelämästä tulee kestävämpää ja mielekkäämpää kaikille osapuolille.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBIXCTDG>

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JABBFXDTEB>

Brownett, T. 2015. Improving wellbeing at work. Occupational health 4.7.2015. Viitattu 29.9.2024. <https://www.personneltoday.com/hr/improving-wellbeing-work/>

Diener, E., Oishi, S. & Tay, L. 2018. Handbook of well-being. University of Nebraska at Omaha: DEF Publishers. Viitattu 5.10.2024. [https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&&context=psychfac-books&&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscho-lar.google.fi%252Fscho-lar%253Fhl%253Den%2526as\\_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dimproving%252Bwell-being%252Bat%252Bwork%2526btnG%253D%2526oq%253Dimproving%252Bwell#search=%22improving%20wellbeing%20work%22](https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&&context=psychfac-books&&sei-redir=1&referer=https%253A%252F%252Fscho-lar.google.fi%252Fscho-lar%253Fhl%253Den%2526as_sdt%253D0%25252C5%2526q%253Dimproving%252Bwell-being%252Bat%252Bwork%2526btnG%253D%2526oq%253Dimproving%252Bwell#search=%22improving%20wellbeing%20work%22)

Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 26.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524518376>

Hahtela, N. 2023. Työpaikkakulttuuri on kilpailuvaltti. Acatiimi 21.9.2023. Viitattu 27.9.2024. <https://acatiimi.fi/2023/09/21/tyopaikkakulttuuri-on-kilpailuvaltti/>

Hakanen, J. & Kaltiainen J. 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2024 <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Li, J. 2023. Tutkimus: Nuoret kokevat enemmän työssä tylsistymistä ja ahdistusoireilua verrattuna vanhempiin - työpaikoilla huomio työn merkityksellisyyteen. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 16.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tutkimus-nuoret-kokevat-enemman-ty-ossa-tylsistymista-ja-ahdistusoireilua-verrattuna-vanhempiin>

Haukipuro, K., Koskenvuo, K., Nevalainen, M. & Pösö, R. 2019. Mielen terveyden häiriöt vievät yhä useamman nuoren pois työelämästä. Kela. Verkkosivu. Viitattu 16.10.2024. <https://tietotarjotin.fi/tutkimusblogi/724447/mielen-terveyden-hairiot-vievat-yha-useamman-nuoren-pois-tyoelamasta>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 7.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>

Johnson, M. 2001. Job Values in the Young Adult Transition: Change and Stability with Age. *Social Psychology Quarterly* 64(4), 297-317. Viitattu 16.10.2024. <https://www.jstor.org/stable/3090156?origin=crossref>

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuhteen laatiminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvin\(\(ad\)vointi\(\(20\)organi\(\(ad\)saa-tion\(\(20\)menestys\(\(ad\)tekij\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvin((ad)vointi((20)organi((ad)saa-tion((20)menestys((ad)tekij((e4)n((e4)

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 25.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvin\(\(ad\)vointi\(\(20\)kilpailu\(\(ad\)etuna](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvin((ad)vointi((20)kilpailu((ad)etuna)

Kolonen, M., Mayor, P., Suutari, M., & Toljamo, K. 2021. Itsensä johtamisella ja työyhteisön tuella parempaa työhyvinvointia noviisiopettajille. TAMKjournal. 16.12.2021. Viitattu 29.9.2024.

<https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/itsensa-johtamisella-ja-tyoyhteison-tuella-parempaa-tyohyvinvointia-noviisiopettajille-marianne-suutari-paivi-mayor-mirva-kolonen-ja-kirsi-toljamo/>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 1.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBXCTEB#kohta:7\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOIN-NIN\(\(20\)ARVIOINTITAPOJA\(\(20\)JA\(\(20\)TIE-TOL\(\(c4\)HTEIT\(\(c4\)\(\(20\):7.2\(\(20\)Organisaation\(\(20\)toimivuuden\(\(20\)tie-tol\(\(e4\)hteit\(\(e4\)\(\(20\):Taustatietoa\(\(20\)valtakunnallisista\(\(20\)kyse-lyist\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAHBXCTEB#kohta:7((20)TY((d6)HYVINVOIN-NIN((20)ARVIOINTITAPOJA((20)JA((20)TIE-TOL((c4)HTEIT((c4)((20):7.2((20)Organisaation((20)toimivuuden((20)tie-tol((e4)hteit((e4)((20):Taustatietoa((20)valtakunnallisista((20)kyse-lyist((e4)((20)/piste:b0)

Manka, M. 2012. Työnilo. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAJ-BGXBTDG#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b123](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GAJ-BGXBTDG#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b123)

Mantello, P., & Ho, M-T. 2024. Emotional AI and the future of wellbeing in the post-pandemic workplace. AI & Society 7.2.2023. Viitattu 4.10.2024. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-023-01639-8>

Mehiläinen. n.d. Työuupumus, burn out. Verkkosivu. Viitattu 23.9.2024. <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/tyoterveydessä/tyouupumus-eli-burn-out>

Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Verkkosivu. Viitattu 29.9.2024. <https://ttk.fi/2021/10/11/kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja/>

Mäkelä, A. 2022. Tunnetko työn imua? Jos et, on aika tehdä muutoksia - lue miksi. Duunitori. Verkkosivu. Viitattu 26.9.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu>

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Nuorisolaki 21.12.2016/1285. Viitattu 9.11.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>

Nummelin, T. 2020. Hallitse stressiä: tunnetaidoilla irti paineista. E-kirja. Jyväskylä: Atena. Viitattu 5.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/book/9789523006416>

Palonen, M. & Kylmä, J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Kuopio: Hoitotieteiden tutkimusseura. Viitattu 17.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-p-ebsohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ea25b95a-4d35-42d8-847f-703a1a44711c%40redis>

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. E-kirja. Jyväskylä: Atena. Viitattu 5.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/book/9789523004214>

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä 4.3.2010. Viitattu 3.10.2024. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta/2a1a2335-4e07-38ea-bfc2-c03deec84f19>

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä. 52 päivitettyä vinkkiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viisas-paasee-vahemmalla-2019#kohta:Viisas\(\(20\)p\(\(e4\)\)\(\(e4\)\)see\(\(20\)v\(\(e4\)\)hemm\(\(e4\)\)l\(\(e4\)\)\(\(20\)\)2.0](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/viisas-paasee-vahemmalla-2019#kohta:Viisas((20)p((e4))((e4))see((20)v((e4))hemm((e4))l((e4))((20))2.0)

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sjöblom, K., Juutinen, S. & Mäkikangas, A. 2022. The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. Challenges 4.4.2022. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/142539>

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 29.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan\(\(20\)kokonais\(\(ad\)kuntoisuus](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan((20)kokonais((ad)kuntoisuus)

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi: Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. E-kirja. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521445835>

Työterveyslaitos. 2023. Minkä pitää muuttua, jotta nuorilla työntekijöillä menisi paremmin? Verkkosivu. Viitattu 13.11.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/minka-pitaa-muuttua-jotta-nuorilla-tyontekijoilla-menisi-paremmiin>

Työterveyslaitos. n.d. Stressi ja työuupumus. Verkkosivu. Viitattu 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Turvallinen työskentely. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2024. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/turvallinen-tyoskentely/>

Uusitalo-Arola, L. 2019. Uuvuksissa: kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma. Viitattu 3.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524518901>

Valkealahti, K. & Paasonen, N. 2017. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2024. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/tyohyvinvointi-vaikuttaa/>

Valtioneuvosto. 2018. Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. Verkkosivu. Viitattu 3.10.2024. <https://valtioneuvosto.fi//1410877/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Taustakysymykset

Kuinka pitkä työkokemus sinulle on omalta alaltasi?

Mikä on sinun tämänhetkinen työnkuvasi?

Mikä on koulutustaustasi?

Itsensä johtaminen

Mitä itsensä johtaminen tarkoittaa sinulle?

Mitä itsensä johtamisen taitoja käytät työssäsi?

Esimerkki tilanteesta, jossa itsensä johtaminen on auttanut sinua suoriutumaan työstäsi paremmin?

Työhyvinvointi

Miten määrittelet työhyvinvoinnin?

Millä tavoin pyrit huolehtimaan työhyvinvoinnistasi?

Tukeeko työyhteisösi sinua itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä? Jos joo, miten?

