



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Niina Saarenlaita

Esihenkilöiden itsensä johtaminen ja ajanhallinta sosiaali- ja terveysalalla

Kvalitatiivinen kyselytutkimus

Opinnäytetyö

Kevät 2025

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Niina Saarenlaita

Työn nimi alaotsikoineen: Esihenkilöiden itsensä johtaminen ja ajanhallinta sosiaali- ja terveysalalla

Ohjaaja: Kaija Loppela

Vuosi:2025

Sivumäärä:69

Liitteiden lukumäärä:2

Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään sekä vahvuuksia, että tuen tarpeita. Yhteistyötahona kehitystyössä toimi yksityinen terveystalouden yritys.

Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselyllä. Kyselyyn osallistuivat organisaation yhden maantieteellisen alueen esihenkilöt. Kysely oli avoinna tammikuussa 2025, kahden viikon ajan. Kyselyn tulokset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tulokset kuvattiin sekä taulukoilla, että sanallisesti.

Tutkimustulosten avulla saatiin katsaus esihenkilöiden tunnistamista vahvuuksista ajankäytössä sekä itsensä johtamisessa. Lisäksi tuloksista saatiin näkemys esihenkilöiden kokemuksiin tuen tarpeisiin suhteessa ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen. Tuloksista selvisi myös mihin esihenkilöt toivovat edellä mainituista aihealueista tukea omalta organisaatioltaan. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa sekä vahvuuksia entisestään vahvistaen, että tunnistettuihin haasteisiin ja tuen tarpeisiin apua tarjoten.

Tutkimuskysymyksiä ovat: Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöiden ajanhallintaa? Millaiset arjen haasteet hankaloittavat esihenkilöiden ajanhallintaa? Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilön itsensä johtamista? Millaiset olemassa olevat toimintamallit hankaloittavat esihenkilöiden itsensä johtamista? Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat itsensä johtamiseen ja/tai ajanhallintaan?

¹ Asiasanat: ajanhallinta, itsensä johtaminen, stressinhallinta, itsetuntemus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care

Specialisation: Development and Management

Author/s: Niina Saarenlaita

Title of thesis: Self-management and time management of supervisors in the social and health sector

Supervisor(s): Kaija Loppela

Year: 2025

Number of pages:69

Number of appendices:2

The purpose of this thesis is to find ways to support the self-management and time management skills of supervisors in the social and healthcare sector. The objective of the thesis is to determine the current capabilities of supervisors in the social and healthcare sector regarding self-management and time management. The aim of the thesis is to identify both strengths and areas needing support. A private healthcare service company collaborated in the development work.

The study was conducted using qualitative research methods. The material used in the study was collected through an electronic Webropol survey. The survey participants were supervisors from one geographical area of the organization. The survey was open for two weeks in January 2025. The survey results were analyzed using inductive content analysis. The results were presented both in tables and verbally.

The study results provided an overview of the strengths identified by the supervisors in terms of time management and self-management. Additionally, the results provided insight into the support needs experienced by the supervisors in relation to time management and self-management. The results also revealed the areas where the supervisors hope to receive support from their organization regarding the aforementioned topics. The study results can be utilized within the organization to further strengthen the identified strengths and to provide assistance in addressing the recognized challenges and support needs.

The research questions are: What existing practices support supervisors' time management? What everyday challenges hinder supervisors' time management? What existing practices support supervisors' self-management? What existing practices hinder supervisors' self-management? What kind of support do supervisors need for self-management and/or time management?

¹ Keywords: time management, self-management, stress management, self-awareness

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 TYÖELÄMÄN VAATIMUKSET ESIHENKILÖILLE.....	9
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	11
3.1 Itsensä johtamisen määrittely.....	11
3.2 Itsensä johtaminen esihenkilönä	11
3.3 Itsetuntemus.....	14
3.4 Asenne	16
3.5 Työn merkityksellisyys.....	17
4 AJANHALLINTA.....	18
4.1 Ajanhallinnan määritelmä.....	18
4.2 Esihenkilöiden ajanhallinta	18
4.3 Ajanhallintaa vai oman energian hallintaa?	20
4.4 Stressin hallinta	20
4.5 Oman ajattelun hallinta.....	22
5 OPINNÄYTETYÖNÄ TOTEUTETTU TUTKIMUS.....	23
5.1 Tutkimuksen perusta.....	23
5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	23
5.3 Tutkimuskysymykset	24
5.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja ympäristön kuvaus.....	24
5.5 Tutkimuksen aikataulu.....	24
6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS ...	26
6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	26
6.2 Teoreettinen viitekehys	26
6.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	27
6.3.1 Sähköinen Webropol-kysely.....	28

6.3.2	Induktiivinen sisällönanalyysi	28
7	TUTKIMUKSEN EETTISYYS	30
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
8.1	Esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot.....	31
8.1.1	Kyky työn organisointiin	34
8.1.2	Työn tehokkuus ja priorisointi.....	34
8.1.3	Stressinhallinta ja keskeneräisyyden sietäminen	34
8.2	Esihenkilöiden työnhallinnan haasteet	34
8.2.1	Työn akuutit muutokset ja multitasking haastavat.....	38
8.2.2	Työn organisoinnin haasteet	38
8.2.3	Työn moninaisuus haastaa	39
8.3	Esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet	39
8.3.1	Positiiviset henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen	41
8.3.2	Hyvä itsetuntemus ja -reflektio	42
8.3.3	Hyvä työn- ja stressinhallinta	42
8.4	Esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet	42
8.4.1	Työmotivaation ja työnhallinnan haasteet	45
8.4.2	Asenteen sekä muutostenhallinnan haasteet.....	45
8.4.3	Itsetuntemuksen ja -reflektoinnin haasteet.....	46
8.5	Esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki	46
8.5.1	Tuen tarpeet.....	48
9	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
9.1	Tutkimusprosessi tulosten tarkastelun pohjana	50
9.2	Johtopäätökset.....	51
9.3	Tulosten hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa	55
10	POHDINTA.....	57
10.1	Tutkimuksen eettinen tarkastelu	58
10.2	Jatkotutkimusehdotukset	61
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	69

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot.....	31
Taulukko 2 Esihenkilöiden työnhallinnan haasteet	36
Taulukko 3 Esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet	40
Taulukko 4 Esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet	42
Taulukko 5 Esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki	47

1 JOHDANTO

Pirinen (2014, Esimieheen kohdistuvat paineet- luku) kertoo esihenkilötyön olevan paineista työelämässä. Odotuksia tulee sekä työntekijöiltä että organisaatiolta. Esihenkilöltä vaaditaan paineensietokykyä ja eettistä johtamistyyliä sekä organisaation arvomaailman mukaista toimimista. Ajanhallinnan ja itsensä johtamisen ajatellaan olevan keskeinen taito esihenkilötehtävissä toimiville henkilöille. Esihenkilöllä on oltava kyky suunnitella työtehtäviä ja pitäytyä suunnitelmassaan. Vain tällä tavalla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tämä vaatii suunnitelmallisuuden lisäksi kykyä rajata sekä priorisoida työtehtäviään selkeästi. Esihenkilötyössä aikavarkaat ja keskeytykset ovat yleisiä. Koska niitä on miltei mahdoton kitkeä kokonaan, on esihenkilön suunniteltava työtään siten, että myös keskeytyksille on tilaa. Tämä vaatii esihenkilöltä itsetuntemusta sekä omien rajojen tunnistamista ja asettamista.

Sydänmaalakan (2022, s. 25) mukaan itsensä johtaminen on itsensä tuntemista. Itsetuntemus vaatii esihenkilöltä itsereflektointia, jossa mietitään sitä, keitä olemme, mihin olemme matkalla ja mitä haluamme saavuttaa. Ihmisen on ensin tunnettava itsensä, jotta hänen on mahdollista hahmottaa ympäröivä maailma ja siihen vaikuttavat asiat. Meidän tulee saada oma sisäinen maailmamme järjestykseen, jotta voimme saada myös ympäröivään maailmaan selkeyttä. Itsensä johtamisessa olennaista on oma hyvinvointi. Meidän tulee voida hyvin, jotta voimme huolehtia muista sekä työtehtävistämme. Sydänmaalakan mukaan itsensä johtaminen vaatii oman mielen, kehon, ajatuksien, arvojen ja tunteiden tiedostamista. Tämä mahdollistaa paremman omiin ajatuksiin ja toimintatapoihin vaikuttamisen.

Mannermaa (2024, s. 33) kuvaa itsensä johtamista aktiiviseksi, itsestä lähteväksi toiminnaksi. Itsensä johtaminen on myös tietoista päätöksentekoa. Itsensä johtaminen vaatiikin toimijuutta. Hyvät itsensä johtamisen taidot mahdollistavat motivoituneen työotteen sekä työssä suoriutumisen.

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu tällä hetkellä paljon. Tämä kaikki luo tarvetta toiminnan tehostamiselle ja resurssien kriittiselle tarkastelulle. Työelämä tarvitsee laadukasta ja tuloksellista johtamista. Esihenkilötyössä vaaditaan tiimien ja työyhteisöjen taidokkaan johtamisen lisäksi myös entistä parempaa kykyä itsensä johtamiseen, asioiden organisoimiseen sekä ajanhallintaan. Laadukas ja oikein kohdennettu esihenkilötyö luo mahdollisuudet työssä suoriutumiseen, työhyvinvoinnille sekä toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön tukemiseen.

Tässä tutkimuksessa paneuduttiin sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään sekä vahvuuksia että tuen tarpeita. Yhteistyötahona tutkimuksessa toimi yksityinen terveystalouden yritys ja siellä työskentelevät esihenkilöt.

2 TYÖELÄMÄN VAATIMUKSET ESIHENKILÖILLE

Saksi (2013, s. 116) kuvaa johtamista työksi, jossa odotukset ja paineet ovat korkealla. Johtamisen voi jakaa kahteen osa-alueeseen. Ihmisten johtamista kuvaa käsite leadership, kun taas asioiden johtamisesta puhuttaessa käytetään käsitettä management. Hyvät johtamiskäytännöt vaativat molempien osa-alueiden huomioimista. Kasvio ja Lundell (2015, s. 134) kertovat, että työelämässämme on enenevässä määrin uuvuttavia ominaisuuksia. Nämä piirteet lisääntyvät kilpailun sekä tulostavoitteiden kasvun myötä. Samaan aikaan ihmisten tarpeet, arvot ja ajattelutavat muuttuvat. Nämä inhimilliset näkökulmat eivät välttämättä kulje käsi kädessä työelämän kehityksen kanssa. Tästä syystä on erityisen tärkeää löytää keinoja työn kohtuullistamiseen suomalaisessa työelämässä.

Aaltonen ym. (2020, s. 73-74) toteavat, etteivät ihmiset suoriudu työelämässä koneen tavoin. Pystymme harvoin antamaan panoksestamme kaikkea työlle. On hyvä tiedostaa, että maksimitehokkuutta ei yleensä saada irti enemmän vaatimalla. Henkilökohtaisen elämän muutokset vaikuttavat meihin kaikkiin. Näiden tapahtumien johdosta myös prioriteettimme elämässä voivat muuttua. Tämä asioiden kokonaisuus vaikuttaa halukkuuteemme ja kyvykkyyteemme työskennellä. Työelämässä on tärkeää tiedostaa, että työmotivaation lisääntymisellä on paras vaikutus henkilön työsuoritukseen. Tämän ajatuksen valossa työsuorituksia kannattaisi optimoida pitkällä aikavälillä, ei tehokkuuden maksimoimisella.

Kohtakankaan (2019, s. 50-51) mukaan organisaatioiden toiminnassa on huomioitava yksilöiden suorituskyvyn johtamisen rinnalla henkilöstön itseohjautuvuus. Prosessit, palkitseminen tai rangaistukset harvoin vaikuttavat merkittävästi yksittäisen työntekijän käyttäytymiseen työsuhteessa. Voisi siis todeta, että johtajuus ja keinot työssä suoriutumiseen löytyvät työntekijästä itsestään. Työn merkityksellisyydellä ja kyvyllä itsensä johtamiseen on iso merkitys. Sydänmaalakka (2019, s. 147) toteaa, että organisaatioiden olisi hyvä nähdä itsensä johtaminen osana omaa johtamiskulttuuriaan. Jotta henkilöstö kykenee suoriutumaan työstään itsenäisemmin, on heillä oltava hyvät valmiudet itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisessa olennaista on, että yksilö kykenee huolehtimaan hyvinvoinnistaan ja kokonaiskuntonsuudestaan. Tämä edesauttaa koko työyhteisön hyvinvointia. Jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva työelämä luo kuitenkin haasteita henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiselle.

Pursio (2021, s. 20) kertoo työn vaatimukseen vaikuttavan monet erilaiset asiat. Vaatimukset pitävät sisällään niin fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia kuin organisaatorisia piirteitä. Nämä kaikki voivat osaltaan vaikuttaa yksilön kokemuksiin oman työn vaatimuksista. Useimmiten työtehtävät vaativat tekijältään erilaisia fyysisiä, henkisiä ja kognitiivisia taitoja. Työn vaatimukseen puolestaan voivat vaikuttaa niin asioiden organisointityyli, työhön käytettävissä oleva aika, vastuullisuus kuin tieto- ja taitovaatimuksetkin. Yksilö ei läheskään aina koe työn vaatimuksia kuormittavana asiana, vaan ne voivat parhaimmillaan myös lisätä yksilön työmotivaatiota. Liialliset työn vaatimukset kuitenkin koetaan useimmiten kuormittavina ja stressaavina.

Manka (2015, Keinoja stressinhallintaan- luku) toteaa yksilön vaikutusmahdollisuuksien vähentävän työn aiheuttamaa stressiä, ja samalla vaikuttavat positiivisesti yksilön haluun oppia uutta. Keskeistä on, kuinka aktiivinen työntekijä kykenee olemaan suhteessa omaan työhönsä. Aktiivinen rooli edesauttaa työssä kehittymistä. Lisäksi sen on todettu vaikuttavan yksilön työhön sitoutumiseen ja tuottavuuteen työssä. Muuttuvassa työelämässä yksilön aktiivinen rooli voidaan nähdä organisaationkin etuna. Aktiivisuus hyödyttää myös yksilöä, sillä se ehkäisee haitallista stressiä. Passiivinen rooli puolestaan heikentää oppimismahdollisuuksia sekä työmotivaatiota. On siis tärkeää, että yksilö pystyy työssään käyttämään tietojään ja taitojaan yhteiseksi hyväksi.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Epiktetos kiteytti ”Asioista toiset ovat meidän vallassamme ja toiset eivät. Meidän vallassamme ovat käsitykset, pyrkimykset, tavoittelu ja karttaminen -sanalla sanoen kaikki se, mikä on omaa tekoamme”.

3.1 Itsensä johtamisen määrittely

Penttinen (2022, s. 2-4) toteaa, että itsensä johtamisen juuret juontavat aina 1980-luvulle saakka. Tuolla vuosikymmenellä alettiin puhua käsitteestä self-leadership. Itsensä johtamisen ymmärrettiin olevan kokonaisvaltainen käsite, joka pitää sisällään sisäisen motivaation sekä omaan toimintaansa vaikuttamisen erinäiset seikat ja näkökulmat. Kuitenkin vasta 2000-luvun jälkeen julkaistiin ensimmäiset kotimaiset itsensä johtamiseen liittyvät tutkimukset.

Mannilan (2022, s. 49) mukaan työelämässä puhutaan nykyisin paljon itsensä johtamisesta. Tällä termeillä tarkoitetaan yksilön kykyä itse ottaa vastuuta omasta työstään. Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös asiantuntijamaisena, innovatiivisena ja tehokkaana työskentelynä. Oulasmaa ym. (2024, s.151) puolestaan kuvaavat itsensä johtamista kyvyksi asettaa itselle selkeitä tavoitteita, tehdä päätöksiä sekä ottaa vastuuta omasta työskentelystään. Itsensä johtaminen vaatii yksilöltä tahtoa ja selkeiden rajojen asettamista.

3.2 Itsensä johtaminen esihenkilönä

Laihorinne (2023, s. 69) kertoo itsensä johtamisen valmiuden olevan nykyisin erityisen tärkeä työelämätaito. Maailmassa asiat tapahtuvat entistä nopeammin ja tehokkuuden vaatimus on jatkuvasti läsnä. Itsensä johtamisen keinot mahdollistavat yksilölle pääsyn henkilökohtaisiin tavoitteisiin, tuovat elämään tasapainoa ja lisäävän kokonaishyvintia. Laihorinteen tutkimuksen tulosten mukaan jokaisen ihmisen kannattaisi hyödyntää itsensä johtamisen strategia omassa elämässään. Mannila (2022, s. 49) summaa, että itsensä johtamiseen liittyvä ajattelutapa herättää keskuudessamme myös kritiikkiä ja negatiivisia tunteita. Asennoitumiseen vaikuttavat pitkälti yksilölliset valmiudet itsensä johtamiseen. Toisaalta, vaikka yksilöllä olisi hyvät taidot itsensä johtamiseen, useinkaan ei toivota passiivista johtamista, jossa johtamiskulttuuri on etäinen ja tuki työlle on vähäistä.

Kohtakangas (2019, s. 50) painottaa, että nykyisin myöskään kontrolloiva johtamistyyli ei sovi työelämään. Useat ammattilaiset tekevät sellaista työtä, jossa paras substanssituntemus on heillä itsellään. Näin ollen pulmallisiin tilanteisiin ei välttämättä ole olemassa yhtä toimivaa ratkaisua, jota kohti voitaisiin tiukasti johtaa. Avaimet työssä onnistumiseen on yksilöllä itsellään. Näissä tilanteissa on tärkeää säilyttää kyky ja mahdollisuus suunnitella ja organisoida omaa työtään. Tämä vähentää työstä aiheutuvaa epävarmuutta ja negatiivisia tunteita.

Kangas ym. (2022, s. 13) kertovat työidentiteetin uudelleen arvioimisen olevan tärkeää työelämässä. Koska työelämän muutos on jatkuvaa, on tärkeää, että yksilöt kykenevät arvioimaan omaa työidentiteettiään ja kehittymään sekä muokkaamaan omaa toimintatapaansa. Oman työidentiteetin uudelleen arvioiminen vaikuttaa positiivisesti myös hyvinvointiin ja työsäjäksämiseen. Pirisen (2023, s. 82-83) mukaan esihenkilöiden itsensä johtamisella ja jakamisella on vaikutusta koko tiimin hyvinvointiin. Työelämän muutokset vaativat hyvää johtamista. Väsynyt ja uupunut esihenkilö ei kykene johtamaan muutosprosesseja optimaalisella tavalla. Hyvät itsensä johtamisen taidot omaava esihenkilö puolestaan luo ympärilleen energiaa ja positiivista ilmapiiriä, jolloin työelämän muutosten kohtaaminen on tiimeille helpompaa. Itseään johtavan esihenkilön on siis kyettävä kiinnittämään huomiota tehtävien priorisoinnin lisäksi myös omaan suhtautumiseensa, rajojensa tunnistamiseen sekä avun pyytämiseen tarvittaessa.

Mikäli esihenkilöllä on haasteita johtaa itseään, aiheuttaa se uupumista ja väsymistä, jonka seurauksena johdettava tiimi jää herkästi ilman asianmukaista johtamista. Väsynyt esihenkilö saattaa vetäytyä ja paeta haastavien asioiden hoitamista. Esihenkilö voi uupuessaan syyttää yrityksen johtoa tai muuta tahoa tilanteesta. On myös mahdollista, että oma turhautuminen puretaan väriin tahoihin toimimalla hyvinkin reaktiivisesti tai ennalta arvaamattomasti. Tämän seurauksena käytöksen ennakointi on haastavaa. Mikäli esihenkilö on pidetty tiiminsä keskuudessa, voi hän saada myötätuntoa ja tukea tiimiltä. Tällainen tiimin tarjoama esihenkilön tukeminen ei ole toivottu lopputulos. Bucklandin (2021, s. 39) mukaan esihenkilö, jolla on haasteita johtaa itseään, käy usein autopilotilla. Tällainen esihenkilö saattaa on ennakkoluuloinen ja herkästi puolustautuva. Tällöin vaikutukset ulottuvat johdettavaan tiimiin ja työyhteisöön. Kun taas itseään tietoisesti johtavan esihenkilön on helppoa johtaa myös toisia ajatuksella ja harkintaa käyttäen. Tällöin johtaminen pohjautuu aitoon uteliaisuuteen ja avoimuuteen sekä oppimishalukkuuteen. On tärkeää, että esihenkilö johtaa tiimiä tunneälykkäästi ja positiivisella motivaatiolla.

Esihenkilön roolissa on tärkeää tunnistaa omat rajat ja pyytää apua tarvittaessa. Tilanteesta puhuminen ja vertaistuki voivat auttaa. Vertaistuen avulla esihenkilö huomaa, ettei ole yksin esihenkilötyössä kohtaamiensa haasteiden kanssa. Keskustelun avulla on myös mahdollista jakaa toimivia johtamiskäytäntöjä.

Salmimies (2008, s. 25) toteaa erilaisten uskomusten ja käsitysten ohjaavan usein tiedostamatta toimintaamme. On tuttua, että vääristyneet ajattelumallit rajoittavat toimintaamme ja voimavarojamme. Nämä saattavat myös hankaloittaa kestävien ja toimivien toimintatapojen löytämistä. Positiivinen asia on, että jokaisen on mahdollista kehittyä itsensä johtamisessa ja oman tahdon tietoisessa ohjaamisessa.

Salmimies (2008, s. 21) kertoo, että mikäli haluaa kehittyä johtajana, on aloitettava opettelemalla itsensä johtamisen taito. On eri asia suorittaa ulkopuolelta määrättyjä tehtäviä, kuin johtaa itseään ja omaa tekemistään tietoisesti. Itsensä johtaminen vaatii omien toimintatapojen tunnistamista ja halua muutokseen. Itsensä johtaminen ja muutos vaatii siis vanhasta poisoppimista, tietoista muuttumista, omien toimintamallien reflektointia sekä ennen kaikkea vastuunottamista omasta toiminnasta. Huttunen ym. (2023, Itsensä johtamisen taito on mielen johtamista- luku) kuvaavat itsensä johtamisessa olennaista olevan kyky hallita omaa mieltään ja ajatusmallejaan, kyky keskittyä olennaiseen sekä omien motivaation lähteiden tunnistaminen.

Niemi ja Hietaniemi (2020, s. 129) painottavat, että tietotyöammattilaisille kyky itsensä johtamiseen on välttämätöntä. On kyettävä suunnittelemaan ja aikatauluttamaan työtään. Organisoimaan ja priorisoimaan asioita sekä hahmottamaan oman työn ja organisaation tavoitteet. Lisäksi on kyettävä tuottamaan ja ymmärtämään tietoa, viestimään selkeästi sekä oppimaan tehdyistä virheistä. Nämä asiat opitaan tekemällä ja kokemalla. Oman toimintatavan muuttaminen vaatii tahtoa ja panostusta. Työkulttuurissa usein oletetaan, että itsestä tulisi antaa kaikkensa onnistuakseen optimaalisella tavalla. Nykyajan nopeatempoisessa työelämässä on kuitenkin ymmärrettävä, että ajoittain keskitason suoritus riittää, eikä avun pyytäminen kollegalta ole heikkouden merkki.

Kallio ym. (2021, s. 162, 165) tutkimuksessaan kirjoittivat itsejohtajuudessa keskeistä olevan johtajan oman toiminnan tarkastelu, tunnistaminen ja arviointi. Tämä tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, oman toiminnan kritisointia sekä omien tunnetilojen ymmärtämistä. Tärkeää itsejohtajuudessa on itsensä jatkuva kehittäminen. Riittävä vertaistu-

en saaminen kollegoilta helpottaa itsereflektointia ja oman toiminnan uudelleenarviointia. Järvinen (2020, s. 204-205) kertoo, että johtajan on olennaisen tärkeää tuntea itsensä. Esihenkilön on tärkeää harrastaa itsereflektiota ja tulla tietoisiksi omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Toisille itsetutkiskelu on luontevaa ja helppoa, joidenkin taas pitää opetella sitä erikseen. Esihenkilön on tärkeää asettua itsensä ulkopuolella ja havainnoida siten omia toimintatapojaan. On myös hyvä tiedostaa omat kuolleet kulmat ja se, ettei kaikkea omassa toimintatavassa ehkä tiedosta. Tästä syystä myös palautteen pyytäminen ja todesta ottaminen on tärkeää.

3.3 Itsetuntemus

Buckland (2021, s. 37) toteaa itsetuntemuksen olevan tärkein johtamistaito. Jotta pystymme johtamaan muita, on meidän ensin osattava johtaa omaa toimintaamme. Mikäli emme ole tietoisia omista toimintatavoistamme ja tunne itseämme, kärsivät siitä itsemme lisäksi myös toiset. Jotta tulemme tietoisemmiksi itsestämme, on meidän luovuttava vanhoista toimintatavoista ja syvennyttävä itsetuntemukseen ja sitä kautta luomme pohjan myös itsensä johtamiselle. Itsetuntemuksen kautta tietoisuutemme lisääntyy ja kykenemme tekemään tietoisia ratkaisuja ja päätöksiä, sattumanvaraisten sijaan.

Arajärvi ja Thesleff (2020, s. 134) kuvaavat itsetuntemusta erittäin tärkeäksi sekä uraan liittyvien tavoitteiden ja tehtävien, kuin oman hyvinvoinninkin näkökulmasta. Itsetuntemuksen kautta on mahdollisuus johtaa omaa suoritusta ja tehokkuutta työelämässä. Itsetuntemus luo myös puitteet erilaisten tilanteiden kohtaamiseen tasaisesti, jolloin työn laadukkuus säilyy. Hyvän itsetuntemuksen kautta henkilö pystyy myös tarvittaessa vahvistamaan tai vaalimaan niitä ominaisuuksia, joita työssä suoriutuminen ja työtehtävien hoito edellyttää.

Veijasen (2019, s. 21) mukaan jokaisen on tunnettava itsensä, jotta pystyy elämään oman näköistä elämää. Työelämä vaatii hyvää itsetuntemusta, itsetutkiskelua, oman toiminnan arviointia sekä kehittymistä. Itsetuntemuksessa voi kehittyä harjoittelemalla. Vain henkilö, joka tuntee itsensä, pystyy tekemään työelämässä itselle sopivia valintoja. Itsetuntemuksen voidaan katsoa olevan edellytys tavoitteelliselle ammatilliselle kehittymiselle. Morley (2022, Rethinking transitions- luku) kuvaa ihmisaivojen toimivat siten, erityisesti selviytymistilanteissa, että ne pyrkivät käyttämään mahdollisimman vähän energiaa toistaen rutineja. Tästä syystä kykenemme esimerkiksi työssä ratkaisemaan ongelmia samalla, kun hengitämme ja

räpsytämme silmiämme. Ajat ehkä työmatkan useimmiten samaa reittiä ja joskus saattaa käydä niin, että olet edennyt matkan autopilotilla, ilman erityistä keskittymistä ajamiseen. Näiden edellä mainittujen fysiologisten seikkojen lisäksi ihminen pyrkii myös psyykkisesti useimmiten pysymään rutiineissa. Rutiinit mahdollistavat mukavuusalueella pysymisen, jolloin tunnemme turvallisuudentunnetta ja rauhallisuuden tunnetta. Näistä faktoista huolimatta muutoksia tapahtuu väistämättä. Tästä syystä itsetuntemus ja oman toimintatavan tiedostaminen sekä uudelleen ajattelu on tärkeää.

Räisänen (2012, s. 119-120) kertoo omien haitallisten uskomusten voivan vaikuttaa tapaamme arvioida ja tulkita kokemuksiamme. Epäonnistuminen töissä voi aiheuttaa negatiivisia ajatuksia itsestä. Itsensä huonona tai kelpaamattomana näkevä ihminen voi alkaa ponnistelemaan töissä kovemmin, kun kohtaa haastavia ja stressaavia tilanteita. Näissä tilanteissa hän uupuu herkästi ja noidankehä on valmis. Haitalliset uskomukset itsestä altistavat meitä stressille. Omien haitallisten ajattelumallien tiedostaminen ja tunnistaminen auttaa meitä työelämässä tekemään omaa hyvinvointiamme tukevia ja samalla työelämän kannalta tehokkaampia ratkaisuja.

Arajärven ja Thesleffin (2020, s. 135) mukaan itsetuntemuksen kannalta merkityksellistä on pysähtyä ajattelemaan omia tunteitaan, tuntemuksiaan ja käyttäytymistään muuttuvissa tilanteissa. Itsetuntemuksen lisääntymisen kautta ymmärrämme paremmin mikä omaan työhöön vaikuttaa. Tämän ymmärryksen kautta on mahdollista saada tuntuvasti tehokkuutta omaan työhönsä. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, ettei täydellistä persoonaa olekaan, suhteessa optimaaliseen työntekoon. Itsetuntemus antaa kuitenkin hyvät valmiudet omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja sitä kautta omien persoonallisten piirteiden hyödyntämisen työelämässä. Tätä kautta myös työssä suoriutumismme lisääntyy ja voimme paremmin. Kolari (2010, s. 200) mukaan esihenkilöltä vaaditaan kykyä tiedostaa itsensä, omat toimintatapansa sekä niiden vaikutukset muihin. Oman toiminnan kriittisen havainnoinnin kautta esihenkilö tulee tietoisemmaksi omasta ajattelustaan ja sitä kautta pystyy hyödyntämään omia oppimiskokemuksiaan. Vain tiedostamisen ja oppien kautta on mahdollisuus kehittää omia valmiuksia. Tämä lisää myös esihenkilön kykyä sopeutua erilaisiin muutoksiin. Esihenkilönä kasvamisen voidaan ajatella olevan ihmisenä kehittymistä.

3.4 Asenne

Salmimies (2014, Itsensä johtaminen- luku) esittää asenteemme vaikuttavan siihen, miten koemme maailman. Asennetta voisi kuvata tilaksi tai tavaksi, jolla reagoimme kohtaamiimme asioihin. Asenteet ovat joko myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja. Asenteella onkin iso vaikutus jokapäiväiseen elämäämme ja käyttäytymiseemme. Asenteella on vaikutusta myös ajatuksiimme ja tuntemuksiimme. Tästä syystä uuden tilanteen äärellä reaktiomme voimakkuus kertoo siitä, kuinka positiivisesti tai negatiivisesti suhtaudumme asiaan. Useimmiten asenne on melko pysyvä ja hidas muuttamaan. Se on kuitenkin opittu tapa, jonka muuttaminen on mahdollista. Pinttyneitä suhtautumistapoja voi reflektoida uusia tilanteita kohdatessa. Esimerkiksi kielteistä asennetta on mahdollista muuttaa positiivisempaan ja ennakkoluulottomampaan suuntaan. Ihmisen mieli kykenee tekemään aiempien kokemuksiansa pohjalta nopeita yleistyksiä ja ratkaisemaan pulmia. Tällä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia. Mennyt kokemus ei välttämättä ole validi nykyhetkessä ja liian nopeat johtopäätökset toisesta henkilöstä tai uudesta asiasta voivat hankaloittaa suhtautumistamme. Useimmiten emme itse ole tietoisia näistä rajoittavista käsityksistämme.

Salmimies (2014) toteaa ihmisen mielen tekevän herkästi oletuksia itsestämme. Nämä virheelliset ajatukset itsestämme voivat rajoittaa toimintaamme. Kun pysähdymme itsereflektion äärelle, saatamme havaita, ettei oma yleistys pidäkään täysin paikkansa. Useimmiten emme myöskään ole täysin tietoisia siitä, mihin kiinnitämme ympäröivässä maailmassa huomiota. Miellemme keskittyy itsellemme merkityksellisiin asioihin, kun taas rajaa havaintojemme ulkopuolelle niitä, jotka eivät ole meille tärkeitä. Tällä tavalla havaintomme ympäristöstä tai itsestämme on useimmiten vääristynyttä. Esihenkilötyön ytimessä onkin oman toiminnan ja ajatusten reflektointi. Tätä kautta voimme tulla tietoisemmaksi omista asenteistamme ja vaikutusperistämme.

Huhtalan (2017, s. 72) mukaan emme useinkaan pysty itse vaikuttamaan siihen, millaisia haasteita kohtaamme työelämässä. Oman asenteen jokainen pystyy kuitenkin itse valitsemaan. Tämä on mahdollista myös kiireellisissä ja stressaavissa tilanteissa, kunhan olemme tietoisia toimintatavoistamme. On tärkeää huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, jotta mieli voi pysyä kirkkaana. Kukaan ulkopuolinen ei voi tietää paljonko lepoa, palautumista tai liikuntaa tarvitsemme. Tästä syystä on tärkeää löytää tasapaino hyvinvoinnin osalueiden välillä. Positiivinen asenne voi tukea toimintakykyämme, jaksamistamme ja hyvinvointiamme.

3.5 Työn merkityksellisyys

Tapanila (2022, s. 24) kuvaa työn merkityksellisyyttä määriteltävän yksilön omien työn tavoitteiden arvona, jotka hän itse priorisoi tärkeiksi. Työn merkityksellisyyteen yhdistetään usein työhön sitoutumisen, motivaation ja henkilökohtaisen kasvun näkökulmia. Yksilön arvot ja motivaationlähteet heijastuvat työn merkityksellisyytenä.

Tarkkonen (2016, s. 65) mukaan työn merkityksellisyys syntyy siitä, kun koemme työpanoksemme tärkeäksi osaksi jotain kokonaisuutta. Työn merkityksellisyyden kannalta on tärkeää, että työn tulokset ovat sopusoinnussa omien arvojemme kanssa. Työniloa taas tuottaa se, kun näemme mitä hyvää työmme tuottaa toisille tai itsellemme. Sen syntymiseen vaikuttavat monet asiat, kuten osaamisemme, omien taitojen hyödyntämisen mahdollisuus, työssä kehittyminen, uuden oppiminen sekä työn suorittamisen luoma tunne. Mäkikangas ja Hakanen (2017) toteavat työnimun olevan motivaatiotila, jota kokevat työntekijät tuntevat tarmokkuutta, omistautumista sekä työhön uppoutumista. Tiililä (2016, s. 17) kuvaa innostusta tunteeksi, joka jokaisessa ihmisessä on jo aivan pienenä lapsena. Innostusta aiheuttaa jokaiselle yksilölle erilaiset asiat, mutta yhteinen nimittäjä on se, että asia tai aihe avaa oven johonkin uuteen. Uusi asia voi olla esimerkiksi idea tai oivallus, uusi tieto tai taito. Pienenä lapsena kohtaamme jatkuvasti uusia asioita, ehkä siksi lapset ovat aina niin innoissaan. Kuinka usein työelämä saa meidät innostuman lapsen tavoin?

Aulankosken (2022, s. 10) mukaan työn merkityksellisyyden korostamisessa on hyvät ja huonot puolensa. Toisaalta sen kautta voi olla mahdollista karsia niin kutsuttuja turhia töitä, kuten tehottomia palavereja, turhia raportointeja tai toimimattomia rutiineja. Toisaalta työ saattaa pitää sisällään yhteiskunnallisesti tai yritystoiminnan kannalta merkittäviä työtehtäviä, jotka eivät kuitenkaan lisää työntekijän merkityksellisyyden tunnetta. Toisin sanoen kaikesta tarpeellisesta työstä voi olla haastavaa tehdä työniloa tuottavaa ja yksilön merkityksellisyydentunnetta lisäävää. Kormilainen ym. (2016, s. 15) pohtivat lähtökohdan työssä suoriutumiselle ja viihtymiselle olevan se, että työn tuntee merkitykselliseksi. Tämä vaatii myös sitä, että työn visio on selkeänä mielessä.

4 AJANHALLINTA

4.1 Ajanhallinnan määritelmä

Yli-Kaitala & Toivanen (2020, s. 2) mukaan ajanhallinnan määrittelystä ei ole olemassa yksiselitteistä näkemystä. Ajanhallinnan voidaan ajatella tarkoittavan ajan systemaattista optimointia. Tätä on tutkittu eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa sekä käyttäytymistaloustieteessä. Työelämässä ajanhallinnan käsite pitää sisällään lukuisia eri näkökulmia. Ajanhallinnan suhteen yksilöt ovat proaktiivisia, tehden jatkuvasti ajankäyttönsä vaikuttavia päätöksiä. Samalla kuitenkin ympäristö myös määrittelee yksilön ajankäyttöä luomalla reunaehdot, jonka sisällä yksilö pystyy ajankäyttöään suunnittelemaan.

4.2 Esihenkilöiden ajanhallinta

Alanko (2021, s. 62) kuvaa esihenkilöiden ajanhallintaa aiheeksi, joka ei koskaan vanhene. Hän korostaa uusia näkökulmia ajanhallintaan liittyen nousevan jatkuvasti. Esihenkilöiden ajanhallintaan vaikuttavat niin yhteiskunnalliset asiat, digikehitys kuin organisaatioiden muuttuvat tilanteetkin. Torkkola (2015, s. 78) kertoo, että organisaatioissa työtaakkaa on vaikea ennustaa ja tämä vaatiikin työn ja toimintatapojen jatkuvaa priorisointia. Kultanen (2023, s. 34-35) toteaa, että kiire aiheuttaa riittämättömydentunnetta. Esihenkilötyössä vallitsee usein tunne siitä, että asioita ei pysty tehdä niin hyvin kuin pitäisi. Lisäksi kiire saattaa tuntua loputtomalta. Ihminen sietää haastavia tilanteita silloin, kun tietää niiden loppuvan jossain kohdassa. Mikäli kiireelle ei näy loppua, lisää se ahdistusta ja laskee motivaatiota. Useimmiten haasteena on se, ettei työ ole suunnitelmallista. Mikäli kokonaisuutta on vaikea hahmottaa, voi työtehtäviä pilkkoa pienempiin osiin. Tällöin kykenee hahmottamaan mitkä työtehtävät vaativat panosta esihenkilöltä ja minkä voi delegoida toiselle henkilölle. On tärkeää, että organisaation toiminnan kannalta välttämättömät asiat hoidetaan niille suunniteltuna aikana. Työterveyslaitos (2019) tuo esiin aikaan tulisi suhtautua samoin kuin muihinkin resursseihin. On syytä tarkastella, onko kaikki työtehtävät mahdollista hoitaa niihin varatun ajan puitteissa. Ajanhallinnan ajatellaan usein olevan yksilön tehtävä. Tämä vaatii kuitenkin panostusta ja yhteisiä pelisääntöjä koko työyhteisöltä.

Aeon ym. (2021) mukaan ajanhallinnan tehostaminen vaatii kolmen osa-alueen tarkastelua. Ensinnäkin omaa toimintaa on suunniteltava, järjestyttävä ja aikataulutettava.

Toiseksi on tunnistettava oman ajankäytön haastekohdat ja päätettävä pelisäännöt toiminnalle. Näistä pelisäännöistä on tärkeää pitää kiinni. Tämä saattaa ajoittain vaatia ei:n sanomista, kun se on kokonaistilanne huomioiden järkevää. Kolmanneksi on tärkeää luoda selkeä tapa seurata ja arvioida uudelleen omaan ajankäyttöön liittyviä muuttujia. Ajankäytönhallinta vaatii siis reflektointia siinä missä mikä tahansa toiminnan kehittäminen.

Pirinen (2023, s. 293) kertoo olevan tärkeää, että esihenkilö pitää kiinni suunnitelmistaan. Tässä helpottaa esimerkiksi työtehtävien suunnitteleminen ennakkoon sekä niiden jakaminen tärkeisiin ja ei- tärkeisiin, kiireellisiin ja ei- kiireellisiin. Työn priorisointi helpottaa aikavarkaiden välttämistä ja asioiden loppuun saattamista. Ajanhallinnan kannalta on tärkeää, että asioihin saa paneuduttua kunnolla. Rajojen asettaminen ja suunnitelmallisuus vaatii kuitenkin kurinalaisuutta ja tahtoa.

Esihenkilönä rajojen asettaminen ja jäämäkkyys on ensiarvoista. Työelämässä muutos on jatkuva. Muutostilanteissa ihmiset katsovat asioita omista lähtökohdistaan. Esihenkilön on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei hänelle delegoida liikaa tehtäviä. Vaarana on, että hän työllistyy töistä, jotka eivät hänelle kuulu. Jokaisen tiimin jäsenen on siis kannettava vastuu omasta osuudestaan. Esihenkilön tulee pitää langat käsissään myös työn organisoinnin suhteen. Hyvänä ohjenuorana voi pitää sitä, että sanoo ei, kun se on mahdollista ja kyllä, kun se on välttämätöntä. Kultasen (2023, s. 43) summa, että kiire ja työmäärä ovat useimmiten osin oman ajattelun tuotosta. Oma toimintaa muuttamalla voidaan merkittävästi vähentää ajankäytön haasteita. Usein kyseessä on tulkinta itsestä, omasta työstä tai työtilanteesta. Ajankäytön haasteiden tuoma stressi vaikuttaa merkittävästi esihenkilöiden työn tuottavuuteen ja mielekkyyteen.

Jumppanen (2019, s. 89) korostaa esihenkilön tärkeyttä työn ajankäytön organisoinnissa. Tämä edellyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä työyhteisössä. Organisaatio, jossa on matala hierarkia ja kommunikointi sujuvaa, yhteistyö toimii paremmin. Esihenkilöillä on keskeinen rooli ajankäytön kulttuuriin ja heidän toimintatapansa siirtyvät usein johdettaville. Ajankäytönhallinta ei kuitenkaan ole vain esihenkilön vastuulla, vaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteistä toimintaa, joka vaatii vastuunottoa. Toimivat ajanhallinnan käytännöt syntyvät yhteistyössä.

Viitalan (2021, s. 53) mukaan on tärkeää, että työt pystytään tekemään tavoitteiden mukaisesti niin ajallisesti kuin laadullisestikin. Jotta työstä on mahdollista suoriutua aikarajan puitteissa, on työ mitoitettava oikein. Tällöin tavoiteasetanta on mahdollista saavuttaa.

4.3 Ajanhallintaa vai oman energian hallintaa?

Pirinen (2023, s. 294) toteaa, että esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota siihen mitä saa aikaiseksi, ei niinkään siihen, kuinka paljon tähän on käyttänyt aikaa. Yleisesti voidaan ajatella, että on tehokkaampaa keskittyä ajatuksissaan siihen, mitä kaikkea on jo saavuttanut, keskeneräisten tehtävien sijaan. Tekemättömien tehtävien miettiminen kuluttaa energiaa, kun taas saavutukset vapauttavat energiaa. Myös vertailu toisiin on usein turhaa. Emme voi nähdä koko totuutta. Esihenkilön kannattaa siis minimoida vertailu ja pitää fokus niissä asioissa, joihin on tyytyväinen ja joita on tiimin kanssa jo saavuttanut. Tekemättömät työt tulevat eteen aikanaan, sille suunnitellulla ajankohdalla.

4.4 Stressin hallinta

Nummelinin (2020, s. 215-216) mukaan teknologian kehittyminen on nopeuttanut tahtia usealla elämän eri osa-alueella. Tämän myötä olemme oppineet ihaillemaan nopeutta ja tehokkuutta. Teknologian avulla huomiomme jakaantuu samanaikaisesti moneen asiaan reaaliajassa. Valitettavasti ihminen ei useinkaan kykene suoriutumaan koneen tavoin. Teknologian myötä työn tehostaminen ja kiire ovat lisääntyneet. Lisääntyneet työelämän paineet ilmenevät usein stressinä. Stressinhallinta on olennainen työelämätaito, joka mahdollistaa työkyvyn ja -hyvinvoinnin.

Räisänen (2012, s. 112) kertoo, että stressi on normaali työelämän ilmiö. Stressaantuneena on tärkeää ymmärtää, että se on ajoittaisena täysin normaalia. Stressaantunut ihminen pyrkii usein ratkaisemaan kaikki ongelmat välittömästi. Tämä kuitenkin yleensä pahentaa tilannetta. Useat stressiä aiheuttavat asiat poistuvat kuitenkin itsestään, eivätkä kestä pitkään. Tästä syystä on tärkeää määritellä stressaava tilanne uudelleen. Mikäli stressin aiheuttaja ei poistu itsestään, vaatii se aktiivisempaa roolia, objektiivista tarkkailua sekä harkittuja toimia.

Sydänmaalakka (2022, s. 43) kuvaa stressinhallinnan olevan olennainen osa hyvinvoinnin edistämistä. Stressi käsitetään usein negatiivisena asiana, joka syntyy liiallisista vaati-

muksista tai ristiriidoista. On kuitenkin olemassa myös positiivista stressiä, joka lisää suorituskyykyämme ja saa meidän toimimaan. Suorituskykyä lisäävää stressiä kutsutaan eustressiksi ja voimavaroja kuluttavaa stressiä distressiksi.

Arajärvi & Thesleff (2020, s. 375) toteavat ihmisen kokevan stressiä niissä hetkissä, joissa vaatimukset ylittävät hänen voimavaransa ja kykynsä. Mikäli mahdollisella epäonnistumisella on merkittäviä seurauksia, pahentaa se tilannetta. Näissä tilanteissa vallitsee epätasapaino vaatimusten ja yksilön kykyjen välillä. Stressille ominaista on se, että sen aiheuttaja on tunnistettavissa. Stressin kokemukseen voi vaikuttaa useammat tekijät, kuten synnynäiset piirteet ja taipumukset sekä ulkoiset tekijät. Stressireaktion voimakkuuteen vaikuttaa vahvasti myös se, kuinka tärkeää onnistuminen kyseisessä tilanteessa on. Mikäli onnistumisen odotukset ovat isot, mutta pystyvyyden kokemus tai voimavarat ovat vähäiset, voi stressikokemus kasvaa todella isoksi.

Chouili (2022, s. 8) kuvaa stressiä selviytymisreaktiona kuormittavassa tilanteessa. Kuormitusta yksilö kokee puolestaan silloin, kun hän joutuu taistelemaan jonkin asian puolesta tai sitä vastaan. Paineen tunne syntyy, kun yksilön henkilökohtainen sieto- ja suorituskyyky ylittyy.

Chouilin (2022, s. 9) mukaan yksilöt kokevat stressin eri tavalla. Yleisesti stressitilanteen jatkuessa pidempään ihminen käy ylikierröksillä ja keskittymiskyky alenee. Tällöin uudet työvaatimukset tai muutokset työelämässä koetaan haastaviksi. Stressaantuneena jo perusarjesta suoriutuminen voidaan kokea raskaana ja työläänä.

Juvani (2018, s. 15) sanoo useiden asioiden voivan aiheuttaa stressiä. Mm. konfliktit töissä tai siviilielämässä, työpaineet, kova vaatimustaso tai tarkkailun alla oleminen saattavat lisätä stressin kokemista. On kuitenkin hyvä tiedostaa, ettei stressi ole meille aina haitaksi, vaan sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia. Stressaavien tilanteiden kokemisen kautta voimme kehittyä ja kasvaa ihmisenä. Aulaskoski (2022, s. 61) kertoo, että stressi itsessään ei ole ongelmallista, vaan sen aiheuttama mahdollinen ylivireystila. Ylivireystilan kautta pystymme käyttämään psyykkiset voimavaramme hyödyksi stressaavassa tilanteessa. Myös työmotivaatio aiheuttaa tietynlaista positiivista stressiä. Minkäänlaisen ylivireystilan ei kuitenkaan ole hyvä jatkaa pitkään ilman palauttavia ja kierroksia laskevia jaksoja. Tästä syystä palautumisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa ja ilman niitä elimistö voi uupua. Kangas ym. (2022, s. 6-7) esittävät palautumisen olevan sekä fyysistä, että psyykkistä. Kyky palautua on olennaista,

koska työelämän vaatimukset täyttävät herkästi sekä mielen että aikataulumme. Sekä työelämän pulmat, että mielekkäät työtehtävät voivat uuvuttaa. Tästä syystä arjessa tulisi olla mikrotaukoja, joiden aikana työstä pystyy irtaantumaan. Arajärvien & Thesleffin (2020, s. 376) toteavat, että mikäli ihminen kykenee säätelemään omaa stressikokemustaan, voi se lyhytkestoisena parantaa suorituskykyämme ja työsuoritusta.

Sydänmaalakan (2022, s. 43) mukaan on tärkeää, että tiedostamme, kuinka reagoimme stressiin. Erityisen tärkeää on ymmärtää, miten ja missä tämä näkyy käyttäytymisessämme. Samoin, kuten stressin aiheuttajat, myös sen hallintakeinot ovat yksilöllisiä. Kun tunnistamme stressinsietokykyämme, vahvuutemme ja stressinhallintakeinomme, on meidän mahdollista tavoittaa optimaalinen tila, jossa stressiä on sopivasti, mutta ei liikaa. On myös hyvä tiedostaa, että stressikäyttäytyminen tarttuu herkästi. Omaa stressiä hallitsemalla voimme vaikuttaa sekä omaan, että ympärillämme olevien henkilöiden hyvinvointiin.

4.5 Oman ajattelun hallinta

Gustafsberg (2014, s. 159-160) kehottaa miettimään omia vaikutusmahdollisuuksiaan suhteessa mieltä painaviin asioihin. Oma aika kannattaa keskittää niihin asioihin, joihin voi täysin tai edes osittain vaikuttaa. Lisäksi on tärkeää, että hyväksyy ne asiat, joihin itsellä ei ole vaikutusmahdollisuutta. Elämässä törmäämme väistämättä asioihin, jotka ahdistavat meitä. Tällaisia saattavat olla esimerkiksi yhtiön tulosvaroitukset, lomautukset, irtisanomiset, luonnonilmiöt tai sodat. Tosiseikat on hyvä tiedostaa ja tunnistaa, mutta omaan mieleen niitä ei kannata päästää siinä määrin, että ne vaikuttavat mielialaa heikentävästi. Haasteet, joihin emme voi vaikuttaa, vaativat oman asennoitumisen tarkastelua. Tyyneys, myötätunto ja hyväksyntä mahdollistavat sisäisen maailmamme pysymisen tasapainossa.

5 OPINNÄYTETYÖNÄ TOTEUTETTU TUTKIMUS

Tässä kappaleessa tutustutaan tutkimuksen perustaan sekä sille määriteltyyn tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Lisäksi kappaleessa avataan tutkimuskysymykset, tutkimuksen kohderyhmä ja toimintaympäristö sekä aikataulutus.

5.1 Tutkimuksen perusta

Teknologian kehittyminen ja työelämän tehokkuus vaativat myös sosiaali- ja terveysalaa kehittämään ja uudistumaan. Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiltä vaaditaan entistä parempia valmiuksia kokonaiskuvan hahmottamiseen, tiedolla johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen sekä henkilöstön tukemiseen. Työnkuvan laajenemisen myötä ovat sosiaali- ja terveysalan esihenkilöihin kohdistuneet paineet ja vaatimukset lisääntyneet. Itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksia vaaditaan enenevässä määrin ja niiden voidaan ajatella olevan myös vaatimus laadukkaalle työssä suoriutumiselle. Esihenkilöiden valmiuksissa saattaa olla suuria eroja. Samanaikaisesti vaatimus taidokkaalle itsensä johtamiselle ja ajanhallinnalle on esihenkilötyössä pärjäämisen edellytys. Tutkimustyön aihe on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti merkittävä.

Tutkimuksen aiheeseen paneutumisen tarve nousi organisaatiosta ja kohdennettiin vastaamaan organisaation tarpeita. Lisäksi tutkijan oma mielenkiinto aihepiiriin edesauttoi tutkimuksen aiheen määrittelyä sekä aihepiirin rajaamisessa.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään sekä vahvuuksia että tuen tarpeita.

5.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöiden ajanhallintaa?
2. Millaiset arjen haasteet hankaloittavat esihenkilöiden ajanhallintaa?
3. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilön itsensä johtamista?
4. Millaiset olemassa olevat toimintamallit hankaloittavat esihenkilöiden itsensä johtamista?
5. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat itsensä johtamiseen ja/tai ajanhallintaan?

5.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja ympäristön kuvaus

Tutkimuksessa tarkasteltiin terveystalvialaa ja sen esihenkilötyötä. Yhteistyötahona toimi suomalainen yksityinen terveystalvialan yritys. Yrityksen toiveen mukaisesti nimeä ja tunnistetietoja ei julkaista tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen yhteistyötahona toimiva yritys tuottaa terveystalvan palveluita valtakunnallisesti ympäri Suomea, useilla maantieteellisillä alueilla. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui yhden maantieteellisen alueen esihenkilöt, jotka toimivat lähiesihenkilöinä henkilöstölle. Rajaukseen päädyttiin, koska haluttiin saada kohdennettu näkemys nimenomaisen alueen esihenkilöiden tilanteesta. Tutkimuksen kyselyn kohderyhmä koostui 10 henkilöstä organisaatiossa.

5.5 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimusprojekti alkoi aiheen valinnalla, joka pohjautui tutkijan omaan mielenkiinnon kohteeseen sekä kohderyhmänä olevan organisaation tarpeeseen. Alustava opinnäytetyön ideapaperi tehtiin joulukuussa 2023 ja varsinainen tutkimussuunnitelma valmistui maaliskuussa 2024. Tutkimuslupa haettiin oppilaitoksen ja kohderyhmänä toimivan organisaation ohjeistus-

ta noudattaen ja se myönnettiin toukokuussa 2024. Lisäksi allekirjoitettiin salassapitosopimus yrityksen käytäntöjen mukaisesti saman kuun aikana.

Tutkimuksen yhteistyötahona toimivan yrityksen kyseisen alueen liiketoimintajohtaja toimi yrityksen työpaikkaohjaajana kehitystyöprosessissa. Lisäksi yrityksen HR oli mukana ideoi-
massa aiheen rajausta ja siihen valittuja näkökulmia. Yhteydenpito HR:n kanssa tapahtui
teams-palaverien kautta ja liiketoimintajohtajan kanssa tapaamiset järjestyivät kasvotusten.
Oppilaitoksen opinnäytetyöohjaajana toimi kehittäminen ja johtaminen- koulutuksen YAMK-
yliopettaja.

Kesän ja syksyn 2024 aikana työstettiin kehitystyön teoreettista viitekehystä sekä tutustuttiin
laajasti aiheesta löytyvään tutkimuskirjallisuuteen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kysely
oli tarkoitus toteuttaa loppuvuonna 2024. Tutkimussuunnitelmavaiheessa ei kuitenkaan osat-
tu huomioida yrityksen omaa henkilöstötyytyväisyystutkimusta, joka ajoittui samalle ajankoh-
dalle. Tästä syystä päädyttiin yhdessä yrityksen työpaikkaohjaajan kanssa ajoittamaan tutki-
muksen sähköinen Webropol-kysely alkuvuodelle 2025, välttäen useampaa päällekkäistä
kyselyä samalle kohderyhmälle. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, aika-
välillä 3.2.-1.3.2025. Tämän jälkeen työstettiin johtopäätöksiä, kehitysideoita tulosten pohjalta
sekä kehitystyön lopullista tuotosta. Tarkemmat kuvaukset käytetyistä menetelmistä löytyvät
seuraavasta kappaleesta.

6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmällisiä lähtökohtia sekä toteutusta. Menetelmälliset lähtökohdat kuvataan aiheen kirjallisuutta hyödyntäen. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aiheisto kerättiin laadullisella Webropol-kyselytutkimuksella ja saatu aineisto analysointiin sisällönanalyysillä.

6.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Eskola & Suoranta (1998, Laadullisen tutkimuksen jäljillä- luku) mukaan laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikutteita useista ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista. Kvalitatiivisen tutkimuksen katsotaan saaneen vaikutteita sekä hermeneutiikasta, fenomenologiasta sekä analyyttisestä kielifilosofiasta. Laadullisen tutkimuksen perusta on siis saanut vaikutteita näistä kaikista. Tämän vuoksi onkin syytä todeta, ettei laadullinen tutkimus siksi noudata tarkasti yhtä tieteenfilosofista näkökulmaa.

Puusa ja Juuti (2020) kertovat laadullisessa tutkimuksessa olevan useimmiten pyrkimykseenä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvan henkilön näkökulmista. Tällöin tarkaillaan sekä aiempia kokemuksia ja ajatustapoja että tunnekokemuksia, joita tutkittavalla henkilöllä on tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksen laadullinen tutkimusmenetelmä painottaa todellisuuden ja siitä saatavan aineiston subjektiivista piirrettä. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on muodostaa teoreettinen tulkinta tutkittavien kokemuksista suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

6.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen aihepiiriin syvennyttiin teoreettisen viitekehyyksen kautta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 82) kuvaavat teoriaa olennaiseksi osaksi laadullista tutkimusta. Teoriatieto toimii pohjana, johon kerättyä aineistoa peilataan. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että aineistot tarjoavat lähes rajattomat mahdollisuudet erilaisille tulkinnoille. Teoriatiedon valossa tutkijalla on mahdollisuus jäsenellä tutkimuskysymystä vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta. Teoria ohjaa tutkijan valintoja suhteessa tutkimuksen aineiston analysointiin.

Vilkan (2023, Kirjallisuuskatsaus metodina- luku) mukaan opinnäytetöissä on tyypillistä, että käytetyt lähteet ovat monitieteisiä. Teoreettisen viitekehyksen kokoamisessa on kiinnitettävä huomioita käytettyjen lähteiden sanomaan. On olennaista, että lähteiden sisältö vastaa tutkittavaa aihetta. Tämän lisäksi käytettyjen lähteiden tulee olla luotettavia. Lähteisiin on siis suhtauduttava kriittisesti ja analysoiden. Teoreettisen viitekehyksen voidaan nähdä rakentuvan jatkuvan reflektoinnin kautta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä paneuduttiin työelämän vaatimukseen esihenkilöille. Lisäksi tarkasteltiin itsensä johtamista pitäen sisällään sen osa-alueista itsensä johtamista esihenkilönä, itsetuntemusta, työn merkitystä sekä asennetta. Teoreettisessa viitekehyksessä avattiin myös ajanhallintaa, sekä siihen liittyvänä teemana stressinhallintaa sekä oman ajattelun hallintaa.

6.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 60.62) mukaan kvalitatiivinen tutkimus edellyttää harkinnanvaraista ja tarkoituksenmukaista aineiston keräämistä. Tutkimus sisältää yleensä melko pienen otannan. Tämä on olennaista laadulliselle tutkimukselle. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään pyritä löytämään tilastollisia yleistyksiä, vaan enemmänkin ymmärtämään jotain ilmiötä, toimintaa tai tapahtumaa paremmin. Näin ollen tutkimuksen aineiston koolla ei välttämättä ole isoa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä rakentamaan näkökulmia. Aineiston tarkoitus on osaltaan rakentaa kokonaiskuvaa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siten auttaa muodostamaan teoreettisestikin kestäviä havaintoja. Tässä tutkimuksessa N oli 8. Analysoitava aineisto oli riittävän laaja luomaan kokonaiskuvan tutkittavasta aihepiiristä.

Vilka (2021, Aineistojen kirjo- luku) mukaan aineistoa kerätessä on yksityisyyden suojan lisäksi tärkeää huomioida myös osallistujien riittävä informoiminen tutkimuksesta. Kohderyhmälle kerrottiin tutkimuksesta suullisesti. Lisäksi informointi toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä kyselytutkimuksen saatekirjeellä, joka kohderyhmälle lähetettiin 17.1.2025. Saatekirjeessä kerrottiin opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä yleisesti kyselystä ajankohtineen. Lisäksi kohderyhmälle kerrottiin anonymiteetin varmistamisesta koko tutkimusprosessin aikana sekä aineiston käsittelystä ja hävittämisestä. Kohderyhmälle tehtiin tietäväksi myös se, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen saattoi keskeyttää missä ta-

hansa vaiheessa niin halutessaan. Riittävän tiedon valossa kohderyhmä pystyi päättämään halusiko osallistua tutkimukseen.

6.3.1 Sähköinen Webropol-kysely

Valli (2018, Aineistonkeruu kyselylomakkeella- luku) kertovat kyselyn olevan yksi perinteisimpiä tapoja kerätä aineistoa. Viime vuosina sähköiset kyselyt ovat lisääntyneet. Kyselyn kysymykset luovat pohjan tutkimuksen onnistumiselle. On tärkeää, että kysymykset asetetaan siten, että niillä on mahdollista saada vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. Tällä tavalla niillä on mahdollisuus vastata tutkimuksen tavoitteisiin. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja selkeitä. On myös tärkeää välttää turhia kysymyksiä. Kysely tulee kuitenkin laatia niin, että kaikki olennainen tulee kysytyä.

Tässä tutkimuksessa laadittiin kirjallisuuskatsauksen sekä organisaation toiveiden pohjalta verkkokyselytutkimus Wepropolilla. Wepropol-kyselyssä käytettiin laadullisia, avoimia kysymyksiä. Laadullinen kyselytutkimus mahdollisti yksilöllisten näkemysten esiintuomisen laajasti ja kattavasti.

Kysymyksiä oli yhteensä 9 ja ne käsittelivät ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen sekä niissä kehittymiseen liittyviä teemoja. (Liite 2.) Kysely oli avoinna kahden viikon ajan, aikavälillä 20.1.-2.2.2025. Kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse linkki ja QR-koodi kyselyyn 20.1.2025, muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse 28.1.2025.

6.3.2 Induktiivinen sisällönanalyysi

Hakala (2024, Laadullisen tutkimuksen erityistapauksia- luku) kertoo, että sisällönanalyysillä pyritään kiteyttämään ja luokittelemaan aineistosta saatua tietoa. Tällä tavalla tieto on helpommin tulkittavaa. Toisaalta juuri suoraviivaiset tulkinnat saavat osin arvostelua osakseen. Parhaimmillaan tutkittavasta ilmiöstä saadaan yleistävä kuvaus ilman, että menetetään tärkeää informaatiota. Aiheiston analyysissä etsitään tutkimukselle merkityksellisiä näkökulmia, jotka tiivistetään ja samaa asiaa kuvaavat muodostavat alaluokan. Luokittelua jatketaan siten, että alaluokat yhdistetään yläluokiksi. Yläluokkia yhdistämällä saadaan muodostettua pääluokkia. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122) kertovat, että induktiivinen aineiston analyysi vaatii redusointia eli pelkistämistä, klusterointia eli ryhmittämistä sekä abstrahointia eli käsit-

teiden luomista. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 151) mukaan aineistoa käsiteltäessä on ensin analysoitava ja vasta sitten tehtävä tulkintoja. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 108) kertovat, että aineistolähtöinen analyysissä tavoitteena on muodostaa teoreettinen kokonaisuus.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineistoon tutustuttiin huolellisesti ja tutkimukselle olennainen sisältö koottiin tutkimuskysymys huomioiden. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin, jonka jälkeen niistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokkia yhdistämällä saatiin aikaan yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä saatiin kokonaiskuva pääluokista. Jokainen tutkimuskysymys käsiteltiin omanaan. Vastausten perusteella saatiin kokonaiskuva esihenkilöiden kokeman ajanhallinnan vahvuuksista ja haasteista, itsensä johtamisen vahvuuksista ja haasteista sekä esihenkilöiden kokeman tuen tarpeista ajanhallintaan ja/tai itsensä johtamiseen liittyen omalta organisaatiolta. Vastauksia analysoitiin 3.2.-11.3.2025 välisellä ajalla ja tämän jälkeen niiden pohjalta tehtiin johtopäätökset.

7 TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Haaparanta ja Niiniluoto (2016, Tieteen etiikka- luku) kuvaavat tieteen ja etiikan yhteyttä kaksisuuntaiseksi. Toisaalta voidaan ajatella, että tieteellisen tutkimuksen tuloksilla on vaikutusta eettisille valinnoille. Toisaalta taas eettisillä näkökulmilla on vaikutusta tutkimuksissa tehtyihin valintoihin. Tieteen etiikasta puhuttaessa on otettava kantaa siihen, millainen hyvä tutkimus ylipäättään on. Lisäksi on otettava kantaa tutkimusaiheen valintaan. Eettisyys edellyttää aina moraalista harkintaa. Peruseriaatteena on, että kaikkea on mahdollista tutkia, mutta moraalista periaatetta noudattaessa kaikkia tutkimustuloksia ei ole hyväksyttävää hyödyntää. Eettisyyttä tarkasteltaessa tutkijan on hyvä tiedostaa myös millaisia tapoja ja keinoja tutkimustyössä on soveliaista käyttää.

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan (2023, s. 11) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkijan tulee varmistaa laadun toteutuminen tutkimusprosessissa. Toiminnan tulee olla avointa, oikeudenmukaista, puolueetonta, eikä yksityiskohtia tule salata. Prosessin aikana osoitetaan kunnioitusta ja arvostusta toiset ihmiset, yhteiskunta ja ympäristö huomioiden. Tutkija itse vastaa prosessin tieteellisestä toiminnasta. Näiden peruseriaatteiden toteutumisesta on huolehdittava tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

Bendel ym. (2016, Hyvä tieteellinen käytäntö- luku) mukaan keskeistä hyvässä tieteellisessä käytännössä on toimia tutkimuksen vaiheissa tiedeyhteisön määrittelemien käytänteiden mukaisesti. Tämä pitää sisällään tarvittavien lupien saamisen, eettisten tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttämisen sekä avoimen ja vastuullisen tutkimusviestinnän. Hyvä tieteellinen käytäntö kattaa siis myös asiamukaisen ja laadukkaan tutkimusraportoinnin.

Tässä tutkimusprosessissa hyvät tieteelliset käytänteet pidettiin toimintaa ohjaavana periaatteena aina alusta loppuun saakka. Tutkimus tuotettiin luotettavasti, avoimesti ja kunnioittavasti.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyskohtaisesti. Pääluokkia kyselyn aineistosta muodostui sisällönanalyysillä yhteensä viisi, ja ne ovat esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot, esihenkilöiden työnhallinnan haasteet, esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet, esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet sekä esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki.

8.1 Esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot

Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöiden ajanhallintaa. Tähän aihealueeseen liittyvät vastaukset pelkistettiin kolmeen yläluokkaan: kyky työn organisointiin, työn tehokkuus ja priorisointi sekä stressinhallinta ja keskeneräisyyden sietäminen. Alaluokkia näillä oli yhteensä seitsemän. Alla on esitetty esihenkilöiden ajanhallintaa ja työskentelytaitoja sekä niiden keskeiset elementit.

Taulukko 1 Esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
”Pyrin kalenteroimaan mahdollisimman pitkälle, myös valmistumis- ja purkuai- kaa.” ”Pitkän aikajän- teen suunnittelu.” ”Jos minulla on kuukauden päästä palaveri, johon minun tulee tehdä	Esihenkilöt suunnittelevat ja aikatauluttavat työtään.	Kyky työn suunnitteluun ja aikatauluttamiseen	Kyky työn organisointiin	Esihenkilöiden ajanhallinta ja työskentelytaidot

<p>materiaali, kalentteri itselleni heti tähän aikaan lähelle suunniteltua palaveria.”</p> <p>”Käytän vuosikelloa.”</p> <p>”Suunnitelmallisuus ja ennakointi.”</p> <p>”Olen hyvä suunnittelemaan työtäni.”</p> <p>”To do-listojen käyttö.”</p>	<p>Esihenkilöt käyttävät vuosikelloa ja työlistoja helpottaakseen työn ennakointia.</p>			
<p>”Organisoin keskeneräiset asiat, ettei ne ole vain oman muistin varassa.”</p> <p>”Pyrin pitämään aikataulun väljänä, sillä tässä työssä tulee aina niitä muutoksia ja keskeytyksiä, niin mahtuvat sitten aikatauluun suurimmalti osin.”</p> <p>”Työstän asioita, ennen kuin jaan koko maailmalle.”</p>	<p>Esihenkilöt organisoivat työtään, jotta pystyvät hallitsemaan työhön liittyviä asioita.</p> <p>Esihenkilöt organisoivat asioita, ennen niiden viestimistä eteenpäin.</p>	<p>Hyvä työnhallinta</p>		
<p>”Sähköisen kalenterin käyttö.”</p>				

<p>"Pistän kalenteriin ylös koska työn on oltava valmis."</p> <p>"Kalenteroin kaikki keskeneräiset asiat, ettei ne ole vain muistin varassa."</p>	<p>Esihenkilöt kalenteroivat työtehtäviä, jotta asiat on helppompi muistaa.</p>	<p>Kalenterin käyttö</p>		
<p>"Hoidan asiat sitä mukaa, kun pystyn."</p> <p>"Olen tehokas."</p> <p>"Asioihin tarttuminen on helppoa."</p>	<p>Esihenkilöt tarttuvat työtehtäviin ripeästi, jolloin työskentely on tehokasta.</p>	<p>Asioihin tarttuminen</p>	<p>Työn tehokkuus ja priorisointi</p>	
<p>"Priorisointi."</p>	<p>Esihenkilöt priorisoivat työtehtäviä.</p>	<p>Kyky priorisoida</p>		
<p>"Rauhallisuus."</p> <p>"Kyky keskittyä yhteen asiaan kerrallaan."</p> <p>"Joustavuus omalta osalta, koska harvoin kalenteri on koko totuus ja keskeytyksiä tulee joka tapauksessa."</p>	<p>Esihenkilöt suhtautuvat rauhallisesti ja joustavasti muutoksiin.</p>	<p>Rauhallisuus ja joustavuus</p>	<p>Stressinhallinta ja keskeneräisyyden sietäminen</p>	
<p>"En enää stressaa."</p> <p>"Keskeneräisyyden sietäminen."</p>	<p>Esihenkilöt sietävät keskeneräisyyttä ja stressaavia tilanteita.</p>	<p>Stressinhallinta</p>		

8.1.1 Kyky työn organisointiin

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden ajankäytön vahvuuksiin kuului kyky työn organisointiin. He kertoivat osaavansa suunnitella ja aikatauluttaa työtään tehokkaasti. Tämä näkyi useilla eri tavoilla. Esihenkilöt kokivat olevansa taitavia järjestämään ja aikatauluttamaan työtehtäviään. Tämän koettiin helpottavan työn hoitamista ajallaan ja hallitusti. He kokivat osaavansa ennakoita tulevia tehtäviä ja suunnitella toimintansa sen mukaisesti. Osa esihenkilöistä kertoi suunnittelevansa työtä pitkällä aikavälillä. Tästä koettiin olevan apua haasteita kohdatessa. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä kalenteria tehokkaasti hallitakseen työaikaansa ja varmistakseen, että kaikki tehtävät tulivat hoidetuksi. He aikatauluttivat tehtäviä ja käyttivät kalenteria systemaattisesti. Hyvä organisointi ja valmistautumisaika auttoi heitä pysymään aikataulussa ja välttämään kiireen tunnetta työtehtävien hoitamisessa.

8.1.2 Työn tehokkuus ja priorisointi

Esihenkilöiden kyky toimia tehokkaasti ja priorisoida tehtäviä koettiin tärkeäksi osaksi ajanhallinnan vahvuuksia. He kokivat olevansa tehokkaita ja pystyvänsä tarttumaan tehtäviin nopeasti ja järjestelmällisesti. Esihenkilöt kertoivat osaavansa priorisoida tehtäviä tehokkaasti sekä hoitaa työasioita tärkeysjärjestyksessä. Suunnitelmallisuus ja tehokkuus työssä antoi esihenkilöille mahdollisuuden keskittyä olennaisiin asioihin.

8.1.3 Stressinhallinta ja keskeneräisyyden sietäminen

Rauhallisuuden ja kyvyn keskittyä koettiin helpottavan esihenkilöisen ajanhallintaa. Osa esihenkilöistä kertoi pystyvänsä sietämään keskeneräisyyttä ja keskittymään helposti olennaisiin tehtäviin. Lisäksi vastauksissa nostettiin esiin kyky joustaa ja sopeutua muutoksiin. Esihenkilöt kokivat myös pystyvänsä keskittymään useimmiten yhteen tehtävään kerrallaan. He kertoivat myös, etteivät enää stressaannu työasioista kovinkaan helposti.

8.2 Esihenkilöiden työnhallinnan haasteet

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen: Millaiset arjen haasteet hankaloittavat esihenkilöiden ajanhallintaa? Tähän aihealueeseen liittyvät vastaukset pelkistettiin kolmeen yläluokkaan: työn akuutit muutokset ja multitasking haastavat, työn organisoinnin haasteet sekä

työn moninaisuus haastaa. Alaluokkia näillä oli yhteensä seitsemän. Alla on esitetty esihenkilöiden työnhallinnan haasteet ja niiden keskeiset elementit.

Taulukko 2 Esihenkilöiden työnhallinnan haasteet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>"Tiimin poissaolot, olen itse sijainen."</p> <p>"Äkilliset muutokset."</p> <p>"Akuutisti tulevat kiireellisesti hoidettavat asiat."</p> <p>"Päälle tulevat arjen akuutit asiat."</p> <p>"Poissaolojen järjestely."</p>	<p>Esihenkilöt kohtaavat työssään äkillisiä muutoksia ja akuutisti hoidettavia asioita.</p>	<p>Akuutit muutokset haastavat</p>		<p>Esihenkilöiden työnhallinnan haasteet</p>
<p>"Teams hälyttää aktiivisesti ja ajatus usein herpaantuu."</p> <p>"Jatkuvat keskeytykset."</p> <p>"Yllättävät keskeytykset."</p>	<p>Esihenkilöiden työ keskeytyy usein ja ajatus herpaantuu.</p>	<p>Työn keskeytykset</p>	<p>Työn akuutit muutokset ja multitasking haastavat</p>	
<p>"Multitasking, jos asioihin menee paljon aikaa ja pitää ottaa aikaa kiinni."</p>	<p>Esihenkilöt tekevät asioita samanaikaisesti, voittaakseen aikaa.</p>	<p>Multitasking</p>		
<p>"Joku muu täyttää kalenterin."</p> <p>"Tehtävien priorisointi."</p> <p>"Totella omaa kalenteria ja pitää</p>	<p>Muut täyttävät esihenkilöiden kalenteria työtehtävillä.</p> <p>Esihenkilöillä on</p>	<p>Työn suunnittelu ja priorisointi vaikeaa</p>	<p>Työn organisoinnin haasteet</p>	

<p>kiinni merkinnöistä.” ”Se, osaanko arvioida tarvitsemani ajan pituuden oikein.”</p>	<p>haastetta arvioida työhön käytettävä aika oikein, sekä pitää kiinni suunnitelmistaan.</p>			
<p>”Välillä haluan hoitaa asian pois ja eteenpäin itseltä, vaikka tavallaan siihen ei olisi enää aikaa. Se, että saan asian tehtyä, kuormittaa minua vähemmän kuin se, että asian vaivaa koko ajan, kun en ehdi sitä tehdä.” ”Ehkä liian positiivisesti joskus suhtaudun omiin kykyihini ja aikataulun kalenterini liian tiukalle.”</p>	<p>Esihenkilöt tekevät ajoittain ylitöitä, jotta saavat työtehtävät tehtyä. Esihenkilöt varaa- vat osin liian vähän aikaa työtehtävien hoitamiseen.</p>	<p>Aikapaineet</p>		
<p>”Työn jakautuminen useisiin eri osa-alueisiin. Hallinto, henkilöstöjohtaminen, kehittäminen ja asiakastyö.” ”Paikkaan poissaoloja itse.”</p>	<p>Esihenkilöiden työnkuvaan kuuluu eri johtamisen osa-alueita. Laajuus koetaan osin haastavaksi.</p>	<p>Työnkuvan laajuus haastaa</p>	<p>Työn moninaisuus haastaa</p>	

"Tiimiläisten hajautunut sijainti täytyy ottaa huomioon ajan käytön suunnittelussa."	Tiimiläiset sijaitsevat laajalla maantieteellisellä alueella. Tämä haastaa esihenkilön työsuunnittelu.	Maantieteellisesti laaja työskentelyalue haastaa		
--	--	--	--	--

8.2.1 Työn akuutit muutokset ja multitasking haastavat

Esihenkilöt kertoivat keskeytysten olevan merkittävä haaste ajanhallinnassa. Kyselytulokset osoittavat, että esihenkilöt joutuvat usein lopettamaan työnsä keskeytysten vuoksi. He kertovat tekevänsä useita tehtäviä samanaikaisesti. Esihenkilöt kohtasivat työssään jatkuvasti akuutteja asioita, jotka vaativat välitöntä huomiota. Erityisesti Teams-hälytykset ja herätteet sekä jatkuvat häiriöt keskeyttivät esihenkilöiden työntekoa. Keskeytysten vuoksi töiden koettiin osin kasautuvan, jolloin esihenkilöt multitaskasivat kiriäkseen aikaa ja tekemättömiä työtehtäviä. Esihenkilötyössä äkilliset muutokset tekivät ajanhallinnasta ja oman työn organisoimisesta haastavaa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esihenkilöt myös usein sijaistavat itse tiimissä akuutteja poissaoloja. Tämän koettiin hankaloittavan oma työ suunnittelua.

8.2.2 Työn organisoinnin haasteet

Kyselyssä kävi ilmi, että esihenkilöt kärsivät osin aikapaineista työssään. Osa koki myös työtehtävien priorisoinnin haasteelliseksi. Kyselytulokset osoittavat, että esihenkilöt kohtaavat usein tilanteita, joissa heidän on vaikea hallita aikaa ja priorisoida tehtäviään tehokkaasti. Oman kalenterin noudattaminen ja merkinnöistä kiinni pitäminen koettiin haastavaksi. Myös työn suunnittelu ja kalenterin täyttäminen liian tiukasti tai liian löysästi koettiin ongelmana osan vastaajista keskuudessa.

8.2.3 Työn moninaisuus haastaa

Työtehtävien jakautuminen hallinnon, henkilöstöjohtamisen, kehittämisen ja asiakastyön välillä koettiin kyselyn tulosten perusteella esihenkilöiden ajanhallinnassa haastavaksi. Poissaolojen järjestelyt ja niiden paikkaaminen itse aiheutti kuormitusta. Myös esihenkilöiden omien tiimiläisten hajautunut maantieteellinen sijainti tuotti osin ajankäytön suunnittelussa haasteita.

8.3 Esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet

Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilön itsensä johtamista? Tähän aihealueeseen liittyvät vastaukset pelkistettiin neljään yläluokkaan: Positiiviset henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen, hyvä itsetuntemus ja -reflektio, hyvä työnhallinta sekä stressinhallinta. Alaluokkia näillä oli yhteensä seitsemän. Alla on esitetty esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet ja niiden keskeisistä elementeistä.

Taulukko 3 Esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>”Lojaalisuus työnantajalle.”</p> <p>”Sovitut työt tehdään mahdollisimman hyvin.”</p> <p>”Haluan olla ylpeä työni jäljestä.”</p> <p>”Vastuuta omasta tekemisestä.”</p>	<p>Esihenkilöt suhtautuvat vastuullisesti omaan työhön ja haluavat olla lojaaleja.</p>	<p>Vastuullisuus ja lojaalius</p>		
<p>”Positiivisella asenteella eteenpäin meneminen.”</p> <p>”Armollisuus itseä kohtaan.”</p>	<p>Esihenkilöt omaavat positiivisen asenteen ja suhtautuvat osin armollisesti itseään kohtaan.</p>	<p>Hyvä asenne</p>	<p>Positiiviset henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen</p>	<p>Esihenkilöiden itsensä johtamisen vahvuudet</p>
<p>”Rohkeus.”</p> <p>”Määrätietoisuus.”</p> <p>”Kokonaisuuksien hahmottaminen.”</p> <p>”Rohkeutta itsenäisiin päätöksiin.”</p>	<p>Esihenkilöt omaavat vahvuuksia, jotka tukevat johtamista.</p>	<p>Persoonalliset piirteet</p>		
<p>”Tunnen itseni.”</p> <p>”Tunnen voimavaranini.”</p> <p>”Mielestäni osaan johtaa itseäni valtaavan hyvin.”</p>	<p>Esihenkilöt tuntevat itsensä ja voimavaransa.</p>	<p>Omien vahvuuksien tunteminen</p>	<p>Hyvä itsetuntemus ja -reflektio</p>	

<p>"Pystyn tarvittaessa joustamaan ja muuttamaan."</p> <p>"Kyky sopeutua muutoksiin."</p>	<p>Esihenkilöt omaavat kyvyn sopeutua muutoksiin.</p>	<p>Muutoskyvykyys</p>		
<p>"Suunnitelmallisuus."</p> <p>"Aikatauluttaminen, suunnittelu, tehokkaat työskentelytavat."</p> <p>"Hyvä ajanhallinta."</p> <p>"Ajanhallinta."</p>	<p>Esihenkilöt suunnittelevat ja aikatauluttavat työtään.</p>	<p>Hyvä työn suunnittelu</p>	<p>Hyvä työnhallinta</p>	
<p>"Stressinhallinta."</p> <p>"Yleensä, kun stressi nostaa päätään, laitan kaikki asiat ylös mitä on hoidettava ja sitten mietin, mitä voin siirtää myöhemmäksi."</p>	<p>Esihenkilöt hallitsevat stressiä ja käyttävät keinoja sen hillitsemiseksi.</p>	<p>Hyvä stressinhallintakeinot</p>	<p>Hyvä stressinhallinta</p>	

8.3.1 Positiiviset henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhtautuminen työhön nähtiin selkeänä vahvuutena. Vastauksissa nousi esiin vastuullisuus ja lojaalius työnantajaa kohtaan. Lisäksi esihenkilöt halusivat tehdä työnsä mahdollisimman laadukkaasti ja hyvin. He kertoivat haluavansa olla ylpeitä oman työnsä jäljestä. Vastausten perusteella esihenkilöt kokivat omaavansa positiivisen asenteen ja olivat oppineet armollista suhtautumistapaa suhteessa omaan tekemiseen. Esihenkilöt olivat määrätietoisia ja rohkeita. Tämän lisäksi he kokivat kykenevänsä itsenäiseen päätöksentekoon. He kertoivat myös ottavansa vastuuta omasta tekemisestään ja kykenevänsä hahmottamaan isoja kokonaisuuksia.

8.3.2 Hyvä itsetuntemus ja -reflektio

Esihenkilöt kokivat tuntevansa itsensä suhteellisen hyvin. Tämä pitää sisällään myös tietoisuuden omista vahvuuksista. Vastauksista kävi ilmi, että osa esihenkilöistä koki omaavansa erinomaiset kyvyt itsensä johtamiseen. Lisäksi he kokivat kykenevänsä muuttamaan omia toimintatapojaan sekä joustamaan tarpeen vaatiessa. Vastauksissa tuotiin esille myös esihenkilöiden kykyä sopeutua muutoksiin. Esihenkilöillä voidaan todeta tutkimuksen tulosten perusteella olevan hyvät itsereflektioidot.

8.3.3 Hyvä työn- ja stressinhallinta

Esihenkilöt kokivat, että heidän työnhallinnan tunnettaan lisää kyky hallita stressiä. Vastauksen perusteella esihenkilöillä voidaan todeta olevan keinoja stressin käsittelyyn ja selättämiseen. Esiin nousi osin myös työn suunnitelmallisuus, aikatauluttaminen sekä tehokkaat työskentelytavat. Esihenkilöt korostivat myös hyviä työajan hallinnan taitojaan.

8.4 Esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet

Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: Millaiset olemassa olevat toimintamallit hankaloittavat esihenkilöiden itsensä johtamista? Tähän aihealueeseen liittyvät vastaukset pelkistettiin kuuteen yläluokkaan: Motivaation haasteet, työnhallinnan haasteet, stressinhallinnan haasteet, asenteen haasteet, muutostenhallinnan haasteet sekä itsetuntemuksen ja -reflektoinnin haasteet. Alaluokkia näillä oli yhteensä seitsemän. Alla on esitetty esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet sekä niiden keskeisistä elementeistä.

Taulukko 4 Esihenkilöiden työskentelyn ja itsensä johtamisen haasteet

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Itsensä motivointi." "Kun motivaatio hukassa,	Esihenkilöt ko- kevat itsensä	Työmotivaation	Motivaation	Esihenkilöiden työskentelyn

itsensä pakottaminen jonkin asian äärelle.”	motivoimisen ajoittain haastavaksi.	haasteet	haasteet	ja itsensä johtamisen haasteet
<p>”Oman ajan rajaaminen.”</p> <p>”Osata myös kieltäytyä.”</p> <p>”Rajaaminen.”</p> <p>”Kalenteriin joustavuuden luominen.”</p> <p>”Toisinaan dl on niin pian, että päivät venyvät. Rivityössä ei aikaa kunnolliselle suunnittelulle aina ole.”</p> <p>”Asioiden siirtäminen ja priorisointi.”</p> <p>”Ikävien/epämiellyttävien asioiden hoitaminen yhtä helposti, kuin niiden mukavien ja helppojen.”</p>	<p>Esihenkilöt kokevat ajoittain työn rajaamisen ja työtehtävistä kieltäytymisen haastavaksi.</p> <p>Esihenkilöt kokevat ajoittain työtehtävien priorisoinnin ja työn suunnitelmallisuuden haastavaksi.</p>	<p>Työn suunnittelun haasteet</p>		
<p>”Siitä olisi apua, kun osaisi käyttää erityisen hyvin exeliä, powerpointia, one driveä jne. Välillä ärsyttää merkittävästi, kun menee turhaa aikaa siihen, kun ei osaa näitä käyttää.”</p>	<p>Esihenkilöt eivät aina koe osavansa käyttää kaikkia työhön tarvittavia ohjelmia.</p>	<p>Työkalujen käytön osaamisvaje</p>	<p>Työhallinnan haasteet</p>	
<p>”Delegointi.”</p> <p>”Tehtävien jakaminen muille, itse ei ole pakko tehdä kaikkea.”</p> <p>”Asioita, jotka on delegoitu minulle, mutta ei voi delegoida eteenpäin. Toiset priorisoivat asioita eri</p>	<p>Esihenkilöt kokevat työtehtävien delegoinnin eteenpäin ajoittain hankalaksi.</p>	<p>Delegoinnin vaikeudet</p>		

<p>tavoin, kuin itse tai nämä ovat ristiriidassa keskenään.”</p>				
<p>”Stressinhallintaa.” ”Omat energiatasot vaikuttavat itsensä johtamisen panostuksen määrään. Kuormituksen ollessa suurta ja asioiden tapahtuessa päällekkäin, stressitasot helposti nousevat ja keskeneräiset asiat kuormittavat, josta syntyy oravanpyörä.”</p>	<p>Esihenkilöt kokevat ajoittain stressiä. Oman energiatason ollessa matalalla itsensä johtaminen koetaan haastavana.</p>	<p>Stressaavien tilanteiden hallinta ja itsensä johtamisen haasteet</p>	<p>Stressinhallinnan haasteet</p>	
<p>”Armollisuus mm. dl kohtaan.” ”Armollisuutta itseä kohtaan.” ”Liian kovat vaatimukset itseä kohtaan.”</p>	<p>Esihenkilöt vaativat ajoittain itseltä liikaa. Itseä kohtaan on haastavaa olla armollinen.</p>	<p>Epätäydellisyyden hyväksymisen hankaluus</p>	<p>Asenteen haasteet</p>	
<p>”Muutosten ennakointi.” ”Äkilliset muutokset, jotka sekoittavat ajanhallintasuunnitelmaa.”</p>	<p>Esihenkilöt kokevat äkilliset muutokset hankalina ennakoida.</p>	<p>Äkilliset muutokset ja ennakkoinnin haasteet</p>	<p>Muutostenhallinnan haasteet</p>	
<p>”Sietämystä odottamiseen, erityisesti niissä asioissa, mihin ei voi itse vaikuttaa.” ”Kaikkeen ei voi itse vaikuttaa, tämän hyväksyminen itsensä johtamisessa.” ”Tykkään tehdä tehtävät</p>	<p>Esihenkilöillä on ajoittain haasteita odottaa muutosta tai hyväksyä asiat, joihin ei itsellä ole vaikutusmahdollisuutta.</p>	<p>Muutoksiin reagoinnin haasteet</p>		

samalla tavalla, vaikka olisin juuri analysoinut, että pieleen meni, muuta toimintaa.”	Toimintatavan muuttaminen saattaa olla vaikeaa, vaikka tunnistaisi sille tarvetta.			
”Osata paremmin reflektoida omaa tekemistä.” ”Liika kiltteys.” ”Oman työpöydän arviointi, analysointi ja toiminnan muuttaminen.”	Esihenkilöt kokevat ajoittain oman toiminnan arvioimisen haastavaksi. Lisäksi osa kokee olevansa liian kiltti.	Oman toiminnan kriittisen arvioinnin haasteet	Itsetuntemuksen ja- reflektoinnin haasteet	

8.4.1 Työmotivaation ja työnhallinnan haasteet

Kyselytulokset osoittivat, että esihenkilöt kohtaavat tilanteita, joissa heidän on vaikea ylläpitää motivaatiotaan ja välttää itsensä pakottamista. Jotkut kokivat myös haasteita oman työssä arvioinnissa ja analysoinnissa, mikä vaikuttaa negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa.

Osa esihenkilöistä kertoi, että heidän on vaikea delegoida tehtäviä ja jakaa vastuuta tehokkaasti toisille. He saattoivat tuntea, että heidän oli parempi hoitaa tehtävät itse ja tätä kautta varmistaa työn laatu ja oikea-aikaisuus. Esihenkilöt myös kertoivat, että kokevat välillä vaikeaksi kieltäytyä uusista tehtävistä. Tämän koettiin lisäävän heidän työkuormaansa ja vaikeuttaa ajanhallintaa. He tunsivat painetta suoriutua kaikista annetuista tehtävistä.

8.4.2 Asenteen sekä muutostenhallinnan haasteet

Armollisuus itseä kohtaan ja epätäydellisyyden hyväksyminen nousivat haasteina esihenkilöiden itsensä johtamisessa. Kyselytulokset osoittivat, että esihenkilöt asettivat usein itselleen liian korkeita vaatimuksia. He myös kertoivat vaikeudesta hyväksyä epätäydellisyyttä itseltään. Esihenkilöiden oli osin vaikea hyväksyä, että kaikkia tehtäviä ei voi aina tehdä täydelli-

sesti. Tämä saattoi aiheuttaa heille stressiä ja johtaa ylityöhön täydelliseen suoritukseen pyrkinessä. Lisäksi he kokivat, että ajoittain on haastavaa tunnistaa ne asiat, joihin ei voi itse vaikuttaa. Osa koki myös, ettei aina kykene muuttamaan toimintatapojaan, vaikka tunnistaisikin muutokselle tarvetta.

8.4.3 Itsetuntemuksen ja -reflektoinnin haasteet

Osin vastauksista kävi ilmi myös se, etteivät esihenkilöt kokeneet omaavansa riittäviä itse-reflektion taitoja. He kokivat, etteivät kykene riittävällä tasolla arvioimaan omaa toimintaansa ja/tai muuttamaan toimintatapoja analyysin perusteella. Lisäksi vastauksissa nousi esiin esihenkilöiden itsestään tunnistama liika kiltteys. Näiden seikkojen koettiin hankaloittavan oman toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

8.5 Esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki

Tutkimuksessa haettiin vastausta myös tutkimuskysymykseen: Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat itsensä johtamiseen ja/tai ajanhallintaan? Tähän aihealueeseen liittyvät vastaukset pelkistettiin viiteen yläluokkaan: vertaistuki, tuki työnhallintaan, ammatillisen kehityksen mahdollistaminen, itsetuntemuksen ja -reflektoinnin kehittämisen mahdollistaminen sekä tuki henkilöstöjohtamiseen. Alaluokkia näillä oli yhteensä kuusi. Alla on esitetty esihenkilöiden kokemaa tuen tarvetta työhön ja ammatilliseen tukeen liittyen.

Taulukko 5 Esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p>”Vertaistukea muista kollegoista.”</p> <p>”Kollegiaalisuuden hyödyntäminen.”</p>	<p>Esihenkilöt kokevat tarvitsevansa vertaistukea kollegoilta.</p>	<p>Kollegojen tuen tärkeys</p>	<p>Vertaistuki</p>	
<p>”Toivoisin sellaista työmäärää, jota voi hallita. Sellaisia aikatauluja, joita voi noudattaa.”</p> <p>”Ymmärrystä siitä, että tätä työtä tehdään muun työn ohessa.”</p> <p>”Keskustelu priorisoinnista ja tukea delegointiin.”</p> <p>”Työn rajaaminen kaiken kaikkiaan.”</p> <p>”Koulutusta kalenterointiin ym. ajanhallintaan liittyen.”</p>	<p>Esihenkilöt toivovat hallittavaa työmäärää sekä ymmärrystä työn tekemiseen muun työn lomassa.</p> <p>Esihenkilöt kaipaavat tukea priorisointiin, kalenterointiin ja työn rajaamiseen.</p>	<p>Tuki työajan hallintaan ja delegointiin</p>	<p>Tuki työnhallintaan</p>	<p>Esihenkilöiden työn ja ammatillisen kehityksen tuki</p>
<p>”Säännöllinen palaute.”</p> <p>”Koulutukset.”</p>	<p>Esihenkilöt toivovat palautetta työstään sekä koulutusmahdollisuuksia.</p>	<p>Oppimisen mahdollistaminen</p>	<p>Ammatillisen kehityksen mahdollistaminen</p>	

<p>”Oppia hyväksymään myös oma epätäydellisyys ja tukea siihen, että kaikki ei tarvi olla priimaa, vaan keskitason suorituskin riittää.”</p> <p>”Toivon, että saan olla sellainen kuin olen.”</p>	<p>Esihenkilöt haluavat oppia sietämään epätäydellisyyttä itseltään ja olla omia itsejään.</p>	<p>Henkilökohtaisten ominaisuuksien tunnistaminen ja hyväksyminen</p>	<p>Itsetuntemuksen ja -reflektion kehittämisen mahdollistaminen</p>	
<p>”Tukea tiimin johtamisen taitoihin.”</p>	<p>Esihenkilöt kaipaavat oppia ja tukea henkilöstöjohtamiseen.</p>	<p>Tuki henkilöstöhallinnan tehtäviin</p>	<p>Tuki henkilöstöjohtamiseen</p>	
<p>”Riittävää viestintää suoraan henkilöstölle.”</p>	<p>Esihenkilöt kaipaavat avointa viestintää.</p>	<p>Avoin viestintä</p>		

8.5.1 Tuen tarpeet

Vastausten perusteella saatiin näkyviin esihenkilöiden näkökulmaa siihen, mihin he kokevat tarvitsevansa tukea omalta organisaatioltaan. Yksi keskeinen kategoria oli vertais- ja kollegatuki, sillä esihenkilöt kokivat hyötyvänsä muiden kokemuksista ja yhteistyöstä. Lisäksi työnhallinta ja delegointi nähtiin tärkeänä osana sujuvaa ajankäytön hallintaa. Tämän myötä esihenkilöillä on mahdollisuus keskittyä esihenkilötyön kannalta olennaisiin tehtäviin. Myös palaute ja kehityksen mahdollistaminen koettiin olennaisina, koska niiden kautta esihenkilöillä on mahdollisuus kehittyä työssään.

Tulosten toinen tärkeä näkökulma oli esihenkilöiden itsetuntemus ja -reflektio sekä niiden mahdollistama henkilökohtainen kasvu. Esiin nousi erityisesti sen hyväksyminen, että epävarmuus ja keskeneräisyys on osa johtajuutta. Tämä edellyttää henkilökohtaisten ominaisuuksien tunnistamista ja arvostamista, sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Lisäksi viestintä

korostui esihenkilöiden vastauksissa, sillä riittävän ja selkeän kommunikaation koettiin tukevan sujuvaa työskentelyä ja yhteistyötä organisaation sisällä.

9 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa paneudutaan tutkimustulosten tarkasteluun, jonka pohjana toimii tutkimusprosessi. Johtopäätöksiä lähestytään tutkimuskysymys kerrallaan. Lisäksi kappaleessa avataan sitä, kuinka tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää kohdeorganisaatiossa tai vaihtoehtoisesti myös muissa organisaatioissa, joissa halutaan kehittää esihenkilöiden ajanhallintaa tai itsensä johtamista. Näiden haasteiden ymmärtäminen ja tunnistaminen on ensimmäinen askel kohti tehokkaampaa ajanhallintaa ja hyvinvointia esihenkilöiden työssä.

9.1 Tutkimusprosessi tulosten tarkastelun pohjana

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään sekä vahvuuksia että tuen tarpeita. Idea tutkittavalle aiheelle nousi tutkijan omasta kiinnostuksesta aiheeseen sekä sen ajankoh-
taisuudesta vallitsevaan työelämätilanteeseen. Tutkimuksen avulla onnistuttiin selvittämään keinoja esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Nämä tiivistettiin tutkimuksessa kehitysehdotukset kappaleeseen. Keinot muodostuivat erityisesti tutkimuksessa esiin nousseiden haasteiden kautta, joita esihenkilöt kertoivat kokevansa suhteessa itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan.

Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä viisi ja ne olivat: 1. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöiden ajanhallintaa? 2. Millaiset arjen haasteet hankaloittavat esihenkilöiden ajanhallintaa? 3. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilön itsensä johtamista? 4. Millaiset olemassa olevat toimintamallit hankaloittavat esihenkilöiden itsensä johtamista? 5. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat itsensä johtamiseen ja/tai ajanhallintaan?

Tutkimuksen yhteistyötahona toimi suomalainen yksityinen terveystalouden yritys ja siellä yhdellä maantieteellisellä alueella toimivat esihenkilöt.

9.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastauksissa oli havaittavissa vastaajakohtaisia eroja ja se minkä toinen koki vahvuudeksi ajanhallintaan tai itsensä johtamiseen liittyen, nousi toisen vastaajan vastauksissa kehittämiskohteeksi. Vastauksissa korostui kuitenkin tietyt näkökulmat, jotka ovat kiteytettynä tässä kappaleessa.

Tutkimuskysymys 1. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöitä ajanhallinnassa?

Tutkimuksen tulokset osoittivat esihenkilöillä olevan vahvuuksia ajankäytössä useilla eri osa-alueilla. He osasivat suunnitella ja aikatauluttaa työtään pitkällä aikajänteellä. Tässä apuna mainittiin muun muassa vuosikellon ja työlistojen käyttö. Esihenkilöt organisoivat keskeneräiset asiat tehokkaasti, jotta ne eivät jäisi pelkästään muistin varaan. Lisäksi he kertoivat viestiävänsä asioista vasta, kun ne olivat valmiita. Sähköisen kalenterin käyttö oli yleistä, ja esihenkilöt pyrkivät kalenteroimaan sinne kaikki työtehtävät. Tämän koettiin helpottavan keskeneräisten asioiden ja niiden määräaikojen muistamisen.

Esihenkilöt kokivat tarttuvansa työtehtäviin ripeästi, mikä teki heidän työskentelystään tehokasta. Työtehtävien priorisointi nousi esihenkilöiden ajankäytön vahvuudeksi. Lisäksi osa heistä suhtautuivat rauhallisesti ja joustavasti muutoksiin. He myös kertoivat pitävänsä mahdollisuuksien mukaan aikataulunsa väljinä muutosten ja keskeytysten varalta. Esihenkilöt sietivät keskeneräisyyttä ja stressaavia tilanteita hyvin. Tällä koettiin olevan iso vaikutus heidän stressinhallintaansa ja kykyyn säilyttää työrauha muuttuvissakin tilanteissa

Tutkimuskysymys 2. Millaiset arjen haasteet hankaloittavat esihenkilöiden ajanhallintaa?

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöt kokivat kohtaavansa työssään monenlaisia ajankäytön haasteita. Yksi merkittävä haaste oli yhtäaikaiset muutokset ja akuuttisesti hoidettavat asiat, jotka vaativat välitöntä huomiota esihenkilöltä. Näiden akuuttien muutosten koettiin aiheuttavan keskeytyksiä sekä vaativan esihenkilöltä multitaskaamista. Esihenkilöt kertoivat työn keskeytyvän usein ja tämä herpaannutti heidän ajatuksensa ja vaikeutti keskittymistä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esihenkilöt joutuivat myös tekemään useita asioita samanaikaisesti voittaakseen aikaa. Tämän koettiin lisäävän työn kuormittavuutta. Lisäksi esihenkilöiden kalenteria täyttivät muut henkilöt. Osa myös tunnisti itsellään

haasteita arvioida työhön käytettävää aika oikein sekä pitää kiinni suunnitelmistaan. Tämä kerrottiin johtavan ajoittain ylitöihin, jotta kaikki työtehtävät saadaan tehtyä. Esihenkilöt kertoivat myös osin varaavansa liian vähän aikaa työtehtävien hoitamiseen, mikä aiheutti aikapaineita ja stressiä.

Nayak (2018, s. 1) mukaan ajanhallinnassa on kyse siitä, kuinka hallitsemme itseämme. Tehokkaiden ajankäytönhallinnan menetelmien kehittäminen on taito, jota tulee kehittää muiden työelämätaitojen rinnalla. Työelämässä ei ole kyse vain tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta, vaan nykyisin siihen vaaditaan myös tehokkuutta. Hyvät ajanhallinnantaidot mahdollistavat tehokkuuden. Kun ajanhallinnan taitomme ovat hyvät, olemme tuottavampia, hallitsemme stressiä ja saavuttamaan urallemme asettamiamme tavoitteita paremmin.

Tutkimuksen mukaan kyseisen organisaation esihenkilöiden työnkuvaan kuului useita eri osa-alueita, kuten hallinto, henkilöstöjohtaminen, kehittäminen ja asiakastyö. Työn laajuus koettiin osin haastavaksi. Osaltaan myös tiimiläisten hajautunut sijainti laajalla maantieteellisellä alueella haastoi esihenkilöiden työsuunnittelua.

Tutkimuskysymys 3. Millaiset jo olemassa olevat toimintatavat tukevat esihenkilöitä itsensä johtamisessa?

Tulokset osoittivat, että esihenkilöt omaavat useita ominaisuuksia ja toimintatapoja, jotka tukemat heidän itsensä johtamista. Vastauksissa nousi esille, että esihenkilöt suhtautuivat vastuullisesti omaan työhönsä ja olivat lojaaleja työnantajalleen. He nostivat esiin halun tehdä sovitut työt mahdollisimman hyvin ja olla ylpeitä oman työnsä jäljestä. Lisäksi he korostivat positiivista asennetta, jonka koettiin auttavan johtotehtävissä. Osa esihenkilöistä korosti myös suhtautuvat itseensä esihenkilönä armollisesti, joskaan tämä ei käynyt ilmi kaikissa vastauksissa. Tulosten perusteella esihenkilöt tunnistivat itsessään lukusia persoonallisia piirteitä, jotka tukivat johtamistyötä. Tällaisia olivat mm. rohkeus, määrätietoisuus sekä kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Osa esihenkilöistä kertoi tuntevansa itsensä ja voimavaransa hyvin, mikä vahvisti heidän itsetuntemustaan ja -reflektiotaan. Aali ym. (2018, s. 50) mukaan nimen omaan itsetuntemus ja omien arvojen tuntemus on tärkeää. Itsetuntemuksen kautta ihmisen on mahdollista tehdä itseä koskevia päätöksiä arvopohjaan perustuen. Jokaisen on hyvä tiedostaa kohtaavatko omat valinnat oman ajatusmaailman kanssa todella. Tulosten mukaan esihenkilöt olivat myös muutoskyvykkäitä ja pystyivät joustamaan sekä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin tarvittaessa. Lisäksi he suunnittelivat ja aikatauluttivat työtään tehokkaasti,

mikä paransi heidän työajan hallintaansa. Tulosten perusteella esihenkilöt hallitsivat stressiä ja käyttivät keinoja sen hillitsemiseksi. Tämän koettiin tukevan esihenkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tehokasta työskentelyä.

Tutkimuskysymys 4. Millaiset olemassa olevat toimintamallit hankaloittavat esihenkilöisen itsensä johtamista?

Tulokset osoittivat, että esihenkilöt kohtasivat monenlaisia haasteita itsensä johtamisessa. Työmotivaation ylläpitäminen koettiin ajoittain haastavana, mikä vaikeutti itsensä motivoimista ja työn pariin keskittymistä. Kurttila ja Aalto (2015, s. 79) mukaan työkykyisellä henkilöllä on lähes aina motivaatiota, kunhan työtehtävät ovat mielekkäitä. Esihenkilön ja johdettavan välillä on vallittava luottamus, jotta omista motivaation lähteistä voi puhua avoimesti. Näin työnkuvaa pystytään räätälöimään sisäistä motivaatiota ruokkivaksi. On siis tärkeä tunnistaa millaiset työtehtävät henkilöä motivoivat ja mitä hän aikoo tehdä niihin päästäkseen.

Tutkimuksessa työajan hallinnan haasteet ilmenivät vaikeutena rajata omaa aikaa, kieltäytyä työtehtävistä sekä priorisoida ja suunnitella työtä tehokkaasti. Esihenkilöt kokivat myös osaamisvajetta työhön tarvittavien työkalujen käytössä, mikä hidasti työskentelyä ja aiheutti turhautumista. Delegoinnin vaikeudet näkyivät muun muassa siten, että esihenkilöiden oli ajoittain hankala jakaa tehtäviä eteenpäin. Tuloksissa kävi ilmi, että korkea kuormitus ja alhaiset energiatasot vaikuttivat negatiivisesti itsensä johtamiseen. Esihenkilöt vaativat itseltään ajoittain liikaa ja kokivat vaikeaksi olla armollisia itselleen. Lisäksi äkilliset muutokset sekoittivat ajanhallintaan liittyviä suunnitelmia ja olivat vaikeita ennakoida. Alahauta ja Huhta (2018, s. 63) korostavat työantajan velvollisuutta huomioida yksilön edellytykset työssä suoriutumiseksi. Ne tulisi huomioida työtehtäviä ja niihin käytettäviä resursseja miettiessä. Työnantaja loppukädessä vastaa siitä, että työn vaatavuus ja työaika eivät kuormita työntekijää siinä määrin, että siitä aiheutuu haittaa tai vahinkoa työturvallisuudelle tai -terveydelle.

Tuloksissa tunnistettiin myös muutoksiin reagoimisen haasteita, sillä esihenkilöt kokivat vaikeuksia odottaa muutosta. Lisäksi osa koki vaikeutta hyväksyä asioita, joihin ei voinut itse vaikuttaa. Toimintatavan muuttaminen koettiin myös ajoittain vaikeaksi, vaikka tarve muutokselle tunnistettiin. Lisäksi oman toiminnan kriittinen arviointi ja reflektointi oli ajoittain haastavaa. Osa esihenkilöistä myös koki olevansa liian kiltti, mikä vaikeutti heidän päätöksentekonsa ja itsensä johtamista kokonaisuudessaan. Jabe (2017, s. 199) painottaa, että muutostilanteissa vaaditaan erilaisuuden tunnistamista ja johtamista. Tämä onnistuu vain siten, että

johtaja tuntee johdettavansa. Kuuntelu on avaintaito, joka ei saa jäädä kiireen jalkoihin. Aito muutos on mahdollinen vain silloin, kun on tapahtunut oppimista. Oppimisen kautta mahdollistuu ajattelun ja toimintatavan muuttaminen. Muutoksessa yksilön on hyväksyttävä asia myös tunnetasolla.

Tutkimuskysymys 5. Millaista tukea esihenkilöt kaipaavat itsensä johtamiseen ja/tai ajanhallintaan?

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöt kaipasivat tukea omalta organisaatioltaan useilla eri ajanhallinnan ja itsensä johtamisen osa-alueilla. Useissa vastauksissa korostui tarve vertaistuelle kollegoilta. Vertaistuen koettiin auttavan heitä selviytymään esihenkilötyön haasteista. Lisäksi esihenkilöt toivoivat hallittavaa työmäärää ja työaikataulua, jota on mahdollista toteuttaa. He toivoivat organisaatiolta myös ymmärrystä siitä, että esihenkilötyötä tehdään useimmiten muun työn ohessa ja työ sisältää useita eri osa-alueita. Esihenkilöt kaipaavat tukea työn priorisointiin, kalenterointiin ja työn rajaamiseen. Lisäksi nostettiin esiin tuen tarve delegointitaitoihin. Microsoft (2021) kertoo digikehityksen lisänneet myös keskeytysten määrää työssä. Esimerkiksi teams-viestien määrä on lisääntynyt merkittävästi. Yritysten johtajien prioriteettinä tulisi olla myös digitalisen uupumisen ehkäiseminen. On tärkeää miettiä mitkä ovat ne keinot, jolla työtaakkaa kevennetään. Yrityskulttuurin tulisi kunnioittaa työn tauotusta ja mahdollisuutta keskittyä työhön.

Tutkimuksessa säännöllinen palaute ja koulutusmahdollisuudet olivat myös esihenkilöille tärkeitä, sillä niiden koettiin mahdollistavan ammatillisen kehityksen. Esihenkilöt halusivat oppia hyväksymään oman epätäydellisyytensä ja saada tukea siihen, että keskitason suorituskin riittää usein. Esihenkilöt halusivat myös mahdollisuuden olla omia itsejään työssään. Henkilöstöjohtamisen taidot nostettiin myös osa-alueeksi, jossa esihenkilöt kaipaavat lisäoppia ja tukea. Tuloksissa nousi esiin myös johdon riittävä ja avoin viestintä suoraan henkilöstölle. Tämän koettiin tukevan ja helpottavan esihenkilötyötä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimus saavutti sille asetetun tavoitteen. Valmiuksia nousi esiin laajasti ja useammasta näkökulmasta. Voidaan todeta, että esihenkilöt tuntevat itsensä ja kykenevät itsereflektioon suhteellisen hyvin. Lisäksi he omaavat positiivisen suhtautumisen työhön. Esihenkilöt myös omaavat monia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat hyödyksi esihenkilötyössä. Heillä on kyky organisoida ja priorisoida työ-

asioita. Esihenkilötyössä on eduksi kyky stressinhallintaan sekä keskeneräisyyden sietämiseen, jonka moni tutkimukseen osallistuneista henkilöistä koki omaavansa. Tutkimuksen avulla löydettiin sekä vahvuuksia että tuen tarpeita. Tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Näitä tutkimuksessa löydettiin runsaasti. Esihenkilöiden itsensä johtamista ja ajanhallintaa on mahdollista tukea vahvuuksia entisestään vahvistamalla ja niissä kehittymistä tukemalla. Lisäksi esihenkilöitä voidaan tukea tunnistettuihin haasteisiin apua ja tukea tarjoamalla. Esihenkilöt kokivat työn keskeytyvän usein, jolloin he joutuvat multitaskaamaan. Ajoittain he kokivat haasteita organisoida työtään. Lisäksi esihenkilöiden työnkuvan laajuus koettiin haastavana. Esihenkilöt nostivat esiin motivaation, stressin- ja muutostenhallinnan haasteita. Osa koki myös ajoittain itsetuntemukseen ja -reflektioon liittyviä haasteita. Jokainen esihenkilö on yksilö, omaten erilaiset vahvuudet ja tuen tarpeet. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin päätellä, että tuen tulisi olla yksilöllistä. Tämä vaatii avointa keskustelua ja aitoa halua tukea esihenkilöitä vaativassa työssään. Tuen tarpeet voivat myös vaihdella tilanteen mukaan, joten keskustelun tulisi olla aktiivista ja jatkuvaa, jolloin myös yhteiselle reflektiolle on mahdollisuus.

9.3 Tulosten hyödynnettävyys kohdeorganisaatiossa

Tutkimusten tulosten pohjalta voidaan nostaa esiin lukuisia kehittämisen mahdollisuuksia. Lisäksi on syytä painottaa, että tuen tarpeet ovat yksilöllisiä, eikä kaikissa vastauksissa korostuneet samat näkökulmat. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että esihenkilöt kaipaavat vertaistukea, sparrailua ja mahdollisuutta oppia toisiltaan. Organisaation esihenkilöt voisivat hyötyä **vertaistuen järjestämisestä**. Tämä loisi esihenkilöille mahdollisuuksia verkostoitua ja saada vertaistukea kollegoilta. Vertaistuki voisi mahdollistua esimerkiksi säännöllisten verkostoitumistapaamisten, mentorointiohjelmien ja vertaistukiryhmien muodossa, joissa esihenkilöt voivat jakaa kokemuksiaan ja saada tukea toisiltaan. Vertaistuki mahdollistaisi yksilöllisten erojen ja vahvuuksien hyödyntämisen.

Toiseksi esihenkilöt hyötyisivät tutkimuksen tulosten perusteella **ajanhallinnan työkalujen käytön koulutuksesta**. Tämä voisi pitää sisällään nykyisten työkalujen, kuten Teamsin, käytön koulutusta. Nykyisellään esihenkilöiden työ keskeytyy usein ja ajatus herpaantuu keskittymistä vaativista työtehtävistä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, ettei kaikki Teamsin käyttöominaisuudet ole esihenkilöille tuttuja tai käytössä. Kolmanneksi esihenkilöt voisivat

hyötyä yleisestä **ajankäytönhallinnan ja/tai priorisoinnin koulutuksesta**, jossa ammattilaiset auttavat heitä löytämään parhaat ajanhallintastrategiat ja optimoimaan työaikansa.

Neljänneksi organisaatiossa voitaisiin hyötyä **pelisääntöjen määrittelemisestä viestinnälle ja erityisesti työn keskeytyksille**. Tämä mahdollistaisi myös hiljaisen työajan kunnioittamisen, jolloin keskeytyksetön aika mahdollistaisi optimaalisen keskittymisen.

Tutkimusten tulosten pohjalta vahvuuksia löytyi paljon. Tämän lisäksi kehitettävää nousi esiin. Tutkimustulosten hyödynnettävyys toiminnan kehittämisessä mahdollistaa lukuisien eri näkökulmien painottamisen. Parhaimmillaan toiminnan kehittäminen ja uudelleen arvioiminen on jatkuvaa tekemistä, jonka pohjana nämä tutkimustulokset toimivat hienosti.

10 POHDINTA

Digitalisaation kehittyminen ja työelämän tehokkuuden lisääntyminen kasvattavat esihenkilötyöhön liittyviä vaatimuksia. Ihminen ei suoriudu koneen tavoin ja itsensä johtaminen ja ajanhallinta vaativat itsetuntemusta, suunnitelmallisuutta ja kykyä asioiden priorisointiin. Esihenkilöille itsensä johtaminen ja ajanhallinta ovat keskeisiä elementtejä, jotka vaikuttavat sekä tehokkuuteen että hyvinvointiin. Esihenkilöiden työnkuva on usein laaja ja vaatii organisointia tehtävien ja vastuiden välillä. Työ on merkityksellistä ja luo myös pohjan työyhteisön toimivuudelle ja työhyvinvoinnille tiimeissä. Esihenkilöt ovat yksilöitä, omaten erilaiset vahvuudet ja toisaalta myös tuen tarpeet. Itsensä johtaminen alkaa aina hyvästä itsetuntemuksesta. Tutkimuksen aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja sen tutkiminen on erityisen ajankohtaista. Aihe on merkityksellinen sekä yksittäiselle työntekijälle, työyhteisöille, organisaatioille sekä laajemmin ajateltuna myös yhteiskunnalle.

Jatkuva itsereflektio sekä ajanhallinta- ja itsensä johtamisen taitojen kehittäminen voivat auttaa voittamaan esihenkilötyön haasteet ja parantamaan työtehoa. Esihenkilöiden on olennaista tunnistaa omat vahvuutensa ja tuen tarpeensa. Olennaista on myös tiedostaa millaiset työskentely- ja ajattelumallit tukevat oman työn tekemistä optimaalisella tavalla.

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja avaavaa. Vaikka aihepiiri on ollut minulle tärkeä jo aiemmin, sain tutkimuksen etenemisen myötä uusia näkökulmia ja laajemmän kokonais kuvan aiheesta. Tutkimuksessa saatiin vastaus siihen, mihin haluttiinkin. Koko tutkimuksen ajan pohjatietona käytettiin aiheesta löytyviä aiempia tutkimuksia sekä alan kirjallisuutta. Aiempaan tutkimustietoon ja alan kirjallisuuteen tutustuminen loi syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimus osoitti, kuinka tärkeää on huomioida esihenkilöiden yksilölliset erot. Organisaation tulisi kyetä tarjoamaan yksilöllistä tukea kunkin esihenkilön henkilökohtaisia vahvuuksia vahvistaen ja henkilökohtaisia kehityskohteita tukien. Tämä vaatii avointa keskustelua ja aitoa halua tukea esihenkilöitä vaativassa työssään. Tuen tarpeet voivat myös vaihdella tilanteen mukaan, joten keskustelun tulisi olla aktiivista ja jatkuvaa, jolloin myös yhteiselle reflektiolle on mahdollisuus.

Itsensä johtaminen ja ajanhallinta ovat esihenkilöille olennaisia, jopa välttämättömiä taitoja. Näiden taitojen kehittäminen on mahdollista ja vaikuttaa suoraan sekä henkilökohtaiseen että organisaation kokonaiskyvykkyyteen. Kehittymisestä vastuu on molemmilla, yksilöllä ja organisaatiolla. Avaimet sujuvaan itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan lähtevät kuitenkin ensisijaisesti henkilöstä itsestään. Jotta kehittyminen on mahdollista, tulee sen eteen itse tehdä aktiivisesti töitä.

Tutkimuksesta selviää se, että esihenkilöt motivoituvat vastuusta ja työn tarjoamista onnistumisen kokemuksista. Tästä huolimatta toivotaan tukevaa johtamiskulttuuria, jossa päätösten kanssa ei jää liian yksin. Esihenkilöiden tukeminen sisältää parhaimmillaan lukuisia eri näkökulmia ja niiden yksilöllistä huomioimista. Millaisilla toimintatavoilla takaamme ne tehokkuutta ja tulosta ihannoivassa työelämässä? Tehokkaan työsuorituksen takana on kuitenkin lähes poikkeuksetta hyvinvoiva ihminen, joka tuntee itsensä, yksilöllistä tukea on tarjolla ja vahvuudet on valjastettu hyötykäyttöön yhteisen päämäärään saavuttamiseksi.

10.1 Tutkimuksen eettinen tarkastelu

Tuomi ja Sarajarvi (2018, s. 150-151) korostavat, että tutkijalla itsellään on vastuu toimia tutkimustyötä tehdessään noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä antaa suuntaa tutkimuksen suunnittelulle ja toteutukselle, yleisille velvollisuuksille tutkijana sekä rehellisyydelle ja vilpittömyydelle. Tässä tutkimuksellisessa toimittiin tietoisesti näiden käytäntöjen mukaisesti. Kehittämistyön suunnitelma tehtiin huolella ja aihepiiriin sekä siitä entuudestaan tehtyihin tutkimuksiin tutustuttiin kattavasti. Tutkimus eteni, kyselyn ajankohtaa lukuun ottamatta, tutkimussuunnitelman mukaisesti. Kyselyn ajankohdan siirtyminen ei kuitenkaan hankaloittanut tutkimuksen etenemistä. Huolellinen suunnitelma ja avoin kommunikointi oppilaitoksen ja organisaation kanssa tukivat tutkimuksen onnistumista. Vaadittavat luvat ja suostumukset hankittiin sekä oppilaitoksen että yhteistyötahona toimivan organisaation ohjeistuksia noudattaen. Toimintatapa oli avointa ja vilpittöntä aina lupa-asioista kyselyn laatimiseen ja johtopäätösten avaamiseen asti.

Vilka (2021, Tutkimuksen arviointi- luku) toteaa pätevyyden tutkimuksessa vaativan sitä, että tutkimuksen mittari ja tutkimusmenetelmä kykenevät mittaamaan niitä asioita, joita tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Jotta tutkimusta voidaan pitää pätevänä, ei siinä saisi olla toistuvia virheitä. Keskeistä on, että tutkittavat ymmärtävät kyselyn kysymykset oikein. Tulok-

set voivat vääristyä, mikäli tutkittava ajattelee kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Validiutta on tästä syystä tarpeen tarkkailla jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota sekä käsitteiden, perusjoukon ja muuttujien tarkkaan määrittelyyn. Myös aineiston keräämisessä ja mittaamisessa vaaditaan huolellisuutta, jotta ne kattavat tutkimusongelman riittävällä laajuudella. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä määriteltiin tarkoin ja ne pohjautuivat organisaation todelliseen tiedon tarpeeseen. Näin ollen myös kyselyn kysymykset asetettiin siten, että niillä oli mahdollisuus saada vastaus haluttuihin teemoihin tutkimuskysymykset mielessä pitäen.

Vilka (2021, Tutkimuksen arviointi- luku) kuvaa luotettavuuden (reliabiliteetin) tarkoittavan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Mikäli tutkimus on luotettava, saataisiin samankaltaiset tulokset tutkijasta riippumatta. On kuitenkin muistettava, että tutkimustulokset ovat luotettavia aina aikaan ja paikkaan sidonnaisesti. Tämän vuoksi niitä ei välttämättä pysty yleistämään toiseen yhteiskuntaan tai ajankohtaan. Kokonaisluotettavuutta käsiteltäessä tulee huomioida sekä pätevyys, että luotettavuus.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 104) painottavat, että tutkimuksen edetessä saattaa esille nousta uusia havaintoja ja näkökulmia. Tällöin on kuitenkin syytä pitää fokus tutkimuskysymyksessä. Aineen rajaaminen on tärkeää, jotta tutkimuskokonaisuus säilyy halutunlaisena. Tutkimuksessa tulee pyrkiä selvittämään kyseistä aihetta mahdollisimman kattavasti. Muut esiin nousseet näkökulmat voivat toimia alustana uusille tutkimuksille. Tässä tutkimuksessa haasteena oli aiheen rajaus. Itsensä johtaminen ja ajanhallinta muodostavat yhdessä laajan käsitteen. Tutkimusaihetta olisi voinut rajata pienemmäksi siten, että painotus olisi ollut vain toisessa aihealueessa. Tämä olisi luonut mahdollisuuden syvemmälle ja tarkemmalle aiheen käsitteilylle. Jo yksin itsensä johtamisen valmiuksiin liittyy kirjavia joukko asioita ja näin ollen aihepiiri olisi levinnyt herkästi liian laajaksi. Toisaalta itsensä johtaminen ja ajanhallinta liittyvät olennaisesti toisiinsa, jolloin näiden aiheiden erottaminen olisi voinut olla haastavaa. Tutkimuksessa aiheen rajaukseen tuli kaikissa vaiheissa kiinnittää huomiota ja sen suhteen tehtiin tietoisia valintoja. Aineistosta esiin nousseista moninaisista näkökulmista avautuu kuitenkin uusia mahdollisuuksia tuleville tutkimuksille.

Vilka (2021, Aineistojen kirjo- luku) kuvaa itsemääräämisoikeiden ja ihmisarvon olevan keskeisiä käsitteitä tutkimusta tehdessä. On siis tärkeää, että kehittämiseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Kieltäytymisen mahdollisuuden lisäksi tutkimukseen osallistuvilla tulee olla mahdollisuus vetäytyä prosessista sen missä tahansa vaiheessa, näin halutessaan.

Myös tässä tutkimuksessa osallistuminen oli vapaaehtoista ja kyselyn kohderyhmälle tehtiin tiettäväksi, että he voivat myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisen missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, niin halutessaan. Kysely lähetettiin kymmenelle hengelle, joista tutkimukseen osallistui kahdeksan. Tämä otanta on riittävän laaja tarjoamaan kattavan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohderyhmälle kerrottiin anonymiteetin säilymisestä koko tutkimuksen ajan. Kyselyssä ei kysytty tunnistetietoja, eikä vastaajaa voinut näin ollen tunnistaa. Aineisto säilytettiin siten, ettei siihen ollut ulkopuolisten mahdollista päästä käsiksi. Tutkimuksessa saatu aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua asianmukaisesti.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 18-19) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa hypoteesitomuus on tärkeää. Tutkijalla ei saa olla tiukkoja ennako- oletuksia tutkimastaan asiasta tai tutkimuksen lopputuloksesta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on syytä tarkastella havaintojen luotettavuutta sekä puolueettomuutta. Tällöin tutkijan on pyrittävä ymmärtämään tiedon antajaa. Aineiston tulkintaan ei saisi vaikuttaa tutkijan kokemukset tai ominaisuudet kuten ikä tai sukupuoli. Tutkimuksessa omat kokemukseni tai ajatukseni eivät saaneet vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Pyrin tutkijan roolissani toimimaan objektiivisesti. Objektiivisuuteen oli kiinnitettävä huomiota kehittämistyön kaikissa vaiheissa. Omat kokemukseni tai työhistoriani eivät saaneet vaikuttaa tutkijan rooliini tai tulosten käsittelyyn. Tutkijan roolissa minun oli tietoisesti suljettava oma kokemusmaailmani taustalle ja suhtauduttava aihepiiriin ilman ennako-oletuksia. Tämä onnistui siten, että tutkimusta tehdessäni pyrin tietoisesti erottamaan työelämän tutkimuksesta. Suhtauduin tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin tutkijan uteliaisuudessa ja mielenkiinnolla, uutta oppien. Tutkimuksessa tulosten analysoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkijan neutraaliin suhtautumiseen aiheeseen. Tuloksista nostettiin esiin kaikki ne seikat, jotka sieltä todellisuudessa nousivat, eikä tutkijan oma näkemys tai mielipide aiheeseen vaikuttanut asiaan. Aineiston analysointi sisällönanalyysillä loi tähän hyvät edellytykset. Eskola ja Suoranta (1998, s. 149) toteavat, että tieteellinen ajattelu on reflektioivaa ja teoreettista ajattelua. Tällöin se eroaa olennaisesti tutkijalle arkielämässä luontaisista ajatusmalleista.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 35, 55) painottavat, että tutkijan oma teoreettinen tieto sekä kokemukset yhdessä tutkimusmenetelmien kanssa voivat myös lisätä tutkimuksellista etäisyyttä ja objektiivisuutta. Tutkimuksessa tulee varmistaa, ettei tutkittavien ja tutkijan välillä ole sellaista suhdetta, joka vaikuttaa vastausten todenmukaisuuteen. Tässä tutkimuksessa kysymyksenasettelu ja tutkimuksen tarkoitus muotoiltiin siten, että myös tutkittavat hyötyvät mah-

dollisten kehittämiskohtien tunnistamisesta. Tahtotila oli tutkimuksen avulla löytää keinoja esihenkilöiden tukemiseen vaativassa työssään. Tutkimuksen kohderyhmän oli siksi tärkeää ymmärtää mistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli kyse ja miksi aihepiiriä haluttiin tutkia. Tutkimuksessa tässä onnistuttiin hyvin ja vastaukset antoivat todenmukaisen sekä kokonaisvaltaisen kuvan tutkimuskysymyksistä.

Tulosten analysoinnissa saatiin apua ja vinkkejä oppilaitoksen yhteyshenkilöltä. Tulokset vastasivat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja loivat kokonaiskuvan esihenkilöiden haasteiden ja voimavarojen sekä tuen tarpeiden osalta, suhteessa ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen. Raportoinnissa ja johtopäätöksissä noudatettiin hyviä tutkimuskäytänteitä. Tutkimustulosten johtopäätösten yhteenveto haastoi aluksi, koska tutkimustuloksissa tuli ilmi isoja yksilöllisiä vaihteluja vastaajien kesken. Ne asiat mitkä toinen vastaaja koki vahvuudekseen, toinen koki haasteekseen. Toisaalta tämä loi ymmärrystä siitä, kuinka tärkeää yksilöllisyyden huomioiminen johtamistyössä on. Tämä vahvisti myös ajatusta siitä, että esihenkilöinen keskinäinen vertaistuki on tärkeää ja sitä kannattaa hyödyntää.

10.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa nousi esiin esihenkilöiden kokemukset työn keskeytyksistä sekä akuuteista, yllättävistä asioista. Näiden koettiin merkittävästi hankaloittavan työn suunnitelmallisuutta ja aikatauluttamista. Myös työtehtävien priorisointi ja oman kalenterin kunnioittaminen koettiin haastaviksi juuri työn keskeytysten vuoksi. Esihenkilötyö on usein hybridityötä ja aikaa vieteetään tietokoneella. Tämä mahdollistaa työn keskeytykset myös etäkanavien kautta. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia digitalisaation lisääntymisen vaikutuksia esihenkilötyöhön, erityisesti digitaalisen uupumisen näkökulmasta. Jatkotutkimus voisi keskittyä siihen, **miten digitaalinen uupuminen vaikuttaa esihenkilötyöhön ja mitä keinoja voitaisiin kehittää sen ennalta ehkäisemiseksi.**

Näiden tulosten pohjalta olisi mahdollista tutkia myös keskeytysten hallinnan mahdollisuuksia ja keinoja tarkemmin. Tämänkaltainen tutkimustieto olisi hyödynnettävissä alasta riippumatta moniin eri organisaatioihin. Tutkimustiedon valossa tähän todelliseen haasteeseen osattaisiin puuttua ennakoivasti, jolloin parempi työn hallinta mahdollistuisi. Keskeytyksetön ja rauhallinen työympäristö luo puitteet työssä onnistumiselle ja sitä kautta työhyvinvoinnille.

Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöt käyttivät keinoja stressin hillitsemiseksi, mutta he kohtasivat myös merkittäviä stressinhallinnan haasteita. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia **stressinhallintakeinoja** syvällisemmin ja kehittää uusia menetelmiä, jotka tukisivat esihenkilöiden hyvinvointia ja tehokasta työskentelyä.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena nousi esihenkilöiden kokemat **delegoinnin haasteet**. Delegoinnin vaikeudet nousivat esiin tutkimuksessa selkeästi. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, mitkä tekijät estävät tehokkaan delegoinnin ja kehittää koulutusohjelmia tai työkaluja, jotka helpottavat tehtävien jakamista ja parantavat esihenkilöiden delegointitaitoja.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Aeon, B., Faber, A. & Panaccio, A. (11.1.2021) Does time management work? *A meta-analysis*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Alahautala, T., & Huhta, H. (2018). *Johda terveyttä: Työnantajan opas*. Alma Talent.
- Alanko, R. (2021). *"Kun aika ei vaan riitä" -Osastonhoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja ajanhallinnasta*. [ylempi AMK-Opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112922344>
- Arajärvi, P., & Thesleff, P. (2020). *Suorituskyvyn psykologia: Tieto- ja taitokirja korkea suorituskykyä ja hyvinvointia rakentaville* (1. painos.). VK-Kustannus Oy.
- Aulankoski, S., Schmidt, H., & Schmidt, H. (2022). *Tietotyön taidot: Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi* (1. painos.). Kustannus Oy Duodecim.
- Bendel, S., Keränen, T., & Pasternack, A. (2016). *Kliinisen tutkimuksen etiikka*. Kustannus Oy Duodecim.
- Buckland, F. (2021). *Thoughtful Leadership: A Guide to Leading with Mind, Body and Soul*. Ivy Group, The.
- Chouili, S. (2022). *Stressinhallinta työhyvinvoinnin tukena*. [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022120426286>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Gustafsberg, H., & Hätönen, S. (2014). *Mielen valmentamisella optimaaliseen suoritukseen*. Kustannus Siipipyörä.
- Haaparanta, L., & Niiniluoto, I. (2016). *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus.

- Hakala, J. T., & Gaudeamus oy. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Huhtala, M. (2017). *Aikaansaajan asenne*. Kauppakamari.
- Huttunen J., Välimaa, E., Hoffren, J., & Holappa-Girginkaya J. (13.2.2023). *Esihenkilöiden itsensä johtamisella kohti parempaa johtamista ja hyvinvointia*. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://oamkjournal.oamk.fi/2023/esihenkiloiden-itsensa-johtamisella-kohti-parempaa-johtamista-ja-hyvinvointia/>
- Jabe, M. (2017). *Erialaisten ihmisten johtaminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Jumppanen, A. I., yliopisto, V., yksikkö, J., & Management, S. o. (2019). *Aika, valta ja vastuu - asiantuntijoiden esimiesten näkökulmia ajanhallintaan*. [Pro gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto] Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9255>
- Juvani, A., tiedekunta, L., Medicine, F. o., Kansanterveystiede, Science, P. H., laitos, K., & Medicine, I. o. C. (2018). *Work-related stress and disability pension*. (Annales universitatatis Turkuensis 1340). [Väitöskirja, Turun yliopisto]. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7173-2>
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. (3. painos.) Alma Talent. (Alkuperäinen teos julkaistu 2020).
- Kallio, H., Suhonen, M., & Wiik, H. (27.5.2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 58(2), 158-169. <https://doi.org/10.23990/sa.86077>
- Kangas, E., Kalavainen, S., Mikkanen, M., Karjalainen, S., Perälä, A., Sorama, K., . . . Viljamaa, A. (2022). *Hybridiryttäjän työkirja: Opas työelämän moniottelijalle*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-060-7>
- Kasvio, A., & Lundell, S. (2015). *Ulos Oravanpyörästä: Työn kohtuullistamisen edut ja haitat*. Työterveyslaitos.

- Kohtakangas, K. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. (Acta electronica universitatis lapponiensis 265) [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. (Acta Universitatis Tamperensis 1510) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>
- Kormilainen, V., Sutinen, M., Valtanen, K., Perttula, E., Haglund, C., Korhonen, H., . . . Vesalainen, J. (2016). *Työ, treeni & elämä: Superpomojen 24 tuntia* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kultanen, T. (2023). *Kohti moniälykästä johtamista* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kurttila, M., & Aalto, P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin* (1. painos.). Kauppakamari.
- Laihorinne, I. (2023). *Itsensä johtamisen merkitys omien tavoitteiden saavuttamisessa*. [AMK-Opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202401231685>
- Manka, M. (2015). *Stressikirja: Mistä virtaa?* Talentum.
- Mannermaa, K., & Alma Talent. (2024). *Työntekijätaidot: Käsikirja*. Alma Talent.
- Mannila, M. (2022). *Itsensä johtaminen*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Thereus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022081755617>
- Microsoft. (22.03.2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Morley, J., & Morley, J. (2022). *The Leadership constant: Audacious strategies for navigating change*. G&D Media.

- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017). *Työstä hyvinvointia, mutta millaista?* Teoksessa T. Feldt, S. Mauno, A. Mäkikangas & T. Feldt. (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus.
- Nayak, S. (2018). *Time Management in Nursing –Hour of Need*. International journal of caring sciences.
https://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/72_nayak_special_11_3_2.pdf
- Niemi, A., & Hietaniemi, J. (2020). *Just sopivasti ketterä: Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää*. Art House.
- Nummelin, T. (2020). *Hallitse stressiä: Tunnetaidoilla irti paineista*. Atena.
- Oulasmaa, M., & Pesonen, M. (2024). *Työelämän pärjäämiskirja*. Alma Insights.
- Penttinen, M. (2022). *Itsensä johtamisen konsepti Puolustusvoimissa. Yksilöllistä osaamisen johtamista yhteisössä ja organisaatiossa*. (Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 49) [Väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. Maanpuolustuskorkeakoulu.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-3304-6>
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Pirinen, H., & Alma Talent. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Pursio, H. (2021). *Työkyky ja työkuormituksesta palautuminen: Työn vaatimukset ja voimavarat muuttuneessa metsänhakuuutyössä*. (Tampereen yliopiston väitöskirjat 491) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2149-9>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Räisänen, K. (2012). *Työstressirokotus*. Työterveyslaitos.
- Saksi, J. (2013). Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. (Jyväskylän yliopiston tutkimusraportteja 135) [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyx. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5400-0>
- Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. Talentum.
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2014). *Itsensä johtaminen*. Talentum Media.

- Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi*. Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Tapanila, K. (2022). *Työn merkityksellisyyden rakentaminen osana tutkija-opettajien ammatillista kasvua muuttuvassa yliopistossa*. [Väistökirja, Tampereen yliopisto]. Treppo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2433-9>
- Tarkkonen, J. (2016). "*Näin on tehty ennenkin*": Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. (Acta Universitatis Lapponiensis 318) [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>
- Tiilikä, M. (2016). *Innosta onnistumaan - yhdessä!* (1. painos.). Kauppakamari.
- Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely suomessa (Julkaisu 2/2023) https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos. (07.05.2019). Viisi vinkkiä parempaan ajanhallintaan työssä. Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-parempaan-ajanhallintaan-tyossa>
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Veijanen, V. (2019). *Itsetuntemus urasuunnittelun työkaluna: MBTI:n hyödyntäminen itsetuntemuksen kehittämisessä*. [AMK-opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905098517

- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.
- Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.
- Yli-Arvela, L. & Varhelahti, M. (2018). *Tietoinen itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta aikuisopiskelijan hyvinvoinnin tukena*. Teoksessa P. Aali (toim.), Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään (s. 43-53). (Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 95). Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-666-1>
- Yli-Kaitala, K., & Toivanen, M. (07.09.2020). Aika on yhteistä, vastuu sen käytöstä jaettua – ajanhallinnan verkkovalmennuksen arviointi. *Työelämän tutkimus*, 18(3), 262-269. <https://doi.org/10.37455/tt.91531>

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Liite 2. Kyselyn kysymykset

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Arvoisa xxx esihenkilö

Opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää korkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyötäni esihenkilöiden itsensä johtamiseen ja ajankäytönhallintaan sosiaali- ja terveysalalla liittyen.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden itsensä johtamisen ja ajanhallinnan valmiuksien tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteena on saada selville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden tämänhetkiset valmiudet itsensä johtamiseen ja ajanhallintaan. Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään sekä vahvuuksia, että tuen tarpeita.

Tutkimusaineisto kerätään laadullisella Webropol- kyselyllä. Kyselyn vastausaika on 20.1.-2.2.2025. Linkin kyselyyn saat sähköpostitse 20.1.2025. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Anonymiteetti huomioidaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Myöskään lopullisesta raportista ei pysty tunnistamaan vastaajia. Kyselystä saatu materiaali hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Pyydän sinua kohteliaammin osallistumaan kyselyyn. Juttelen mielelläni kyselyyn liittyvistä asioista lisää.

Yhteistyöstä kiittäen

Niina Saarenaita

Yhteystiedot

xxx

Liite 2. Kyselyn kysymykset

1. Mitä ajanhallinta sinulle tarkoittaa?
2. Mitkä ovat haasteesi ajanhallinnassa?
3. Mitkä ovat vahvuutesi ajanhallinnassa?
4. Mitä osaamista sinun olisi ajanhallintaan liittyen tärkeä kehittää?
5. Mitä itsensä johtaminen sinulle tarkoittaa?
6. Mitkä ovat haasteesi itsensä johtamisessa?
7. Mitkä ovat vahvuutesi itsensä johtamisessa?
8. Mitä kyvykkyyttä itsensä johtamisessa sinun olisi tärkeä kehittää?
9. Millaista tukea toivot organisaatiolta ajanhallinnan ja/tai itsensä johtamisen kehittämiseen?