

HOITOHENKILÖSTÖN ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT TERVEYSASEMATYÖSSÄ

Esihenkilön rooli työntekijöiden itsensä johtamisen tukena

Reetta Karén-Rusila

Opinnäytetyö

Sairaanhoitaja ylempi AMK
Tiedolla johtamisen asiantuntija

2025

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Sairaanhoitaja ylempi AMK

Tekijä	Reetta Karén-Rusila	Vuosi	2025
Ohjaaja	Mira Alhonsuo		
Toimeksiantaja	Yksityinen terveydenhuollon palveluntuottaja		
Työn nimi	Hoitohenkilöstön itsensä johtamisen taidot terveys- asematyössä – Esihenkilön rooli työntekijöiden it- sensä johtamisen tukena		
Sivumäärä	63 + 11		

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmen terveysaseman hoitohenkilöstön itsensä johtamisen taitoja ja itsensä johtamisen tuen keinoja. Toimeksiantaja oli yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaja. Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia, mikä on organisaation yksiköiden työntekijöiden itsensä johtamisen taso. Tavoitteena oli löytää keinoja, miten esihenkilö voi tukea työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja osaamisen johtamisella sekä nostaa esiin mahdolliset automatisoituneet toimintamallit itsensä johtamisessa. Kehittämistyön avulla tuotettiin tietoa työntekijöiden tuen tarpeista päätöksen teon tueksi tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Tietoperustassa käsiteltiin itsensä johtamista kognitiivisten- ja käyttäytymisstrategioiden kautta, sisäistä motivaatiota sekä esihenkilön tapoja tukea sitä osaamisen- ja tiedolla johtamisen keinoin. Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa yhdistyvät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementit. Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla verkkokyselyllä ja yksilöhaastatteluiden avulla terveysasemien hoitohenkilöstöltä. Esihenkilöt ja lääkärit rajattiin ulkopuolelle, jotta tietoa saatiin hoitajien näkökulmasta ja arjen kokemuksista. Saatua aineisto analysointiin tilastojen, teemoittelun sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittivat, että työntekijöiden itsensä johtamisen taito on hyvällä tasolla, vaikka työnhallinnan taidot vaativat kehittämistä. Itsensä johtamisen taito ei takaa korkeaa motivaatiota, minkä vuoksi organisaatiossa tulee keskittyä motivaation ja työn imun vahvistamiseen osaamisen johtamisen keinoilla. Kehittämistyössä saatu tieto antoi esihenkilölle konkreettisia keinoja vastata työntekijöiden tuen tarpeisiin, esimerkiksi siirtymällä etäyhteyksistä kasvokkain käytäviin palavereihin, minkä avulla voidaan parantaa työntekijöiden osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijöiden työmotivaation parantaminen nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Lisäksi opinnäytetyön viitekehys tarjoaa esihenkilöille kattavia näkökulmia sekä keinoja tukea työntekijöiden itsensä johtamista.

Avainsanat	itsensä johtaminen, motivaatio, työn imu, esihenkilön rooli, osaamisen johtaminen, tiedolla johtaminen
-------------------	--

Knowledge Management Expertise
Master of Health Care

Author	Reetta Karén-Rusila	Year	2025
Supervisor	Mira Alhonsuo		
Commissioned by	Private healthcare provider		
Title	Nursing staff's self-leadership in primary health care – The supervisor's role in supporting employees' self-leadership		
Number of pages	63 + 11		

The thesis reviewed the self-leadership skills and methods of supporting self-leadership of nursing staff at three health centers. The commissioner was a private social- and healthcare service provider. The aim of the development work was to examine the level of self-leadership skills of employees in the organization's units. The purpose was to find ways to use a manager's competency management skills to support employees' self-leadership skills and highlight possible automated operating models in self-management. The development work produced knowledge that can be used to improve decision-making at supporting employees in self-leadership from a knowledge management perspective.

The theoretical framework covered self-leadership through cognitive and behavioral strategies, intrinsic motivation and supervisors' ways of supporting it through competence management and knowledge-based leadership. The development work was executed as a case study, combining elements of quantitative and qualitative research. The data were collected using a semi-structured online survey and themed individual interviews of healthcare staff at health centers. Supervisors were excluded to ensure the data reflected employees' perspectives and everyday experiences. The data was analyzed by using statistics, thematization, and data-driven content analysis.

The results showed that the employees' self-leadership skills are at a good level, although work management skills require development. Self-leadership skills do not guarantee high motivation, therefore the organization should focus on strengthening motivation and work engagement through competence management methods. The information obtained from the development work gave the supervisor concrete means to meet the support needs of the employees, for example by moving from remote connections to face-to-face meetings, which can help to improve the participation and influence of the employees. Improving employees' work motivation emerged as a key development target. In addition, the thesis framework offers supervisors comprehensive perspectives and tools to support employees' self-leadership.

Keywords self-leadership, motivation, work engagement, the role of a supervisor, competence management, knowledge management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ITSENSÄ JOHTAMINEN	8
2.1	Itseohjautuvuutta strategioista	8
2.1.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	9
2.1.2	Rakentavat ajatusmallistrategiat	10
2.1.3	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	11
2.2	Sisäinen motivaatio	11
2.3	Itsensä johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	13
3	ESIHENKILÖN JOHTAMISTAIDOT TYÖNTEKIJÄN TUKENA	16
3.1	Tiedolla johtamisen merkitys terveydenhuollossa	16
3.2	Sisäinen motivaation tukeminen	18
3.3	Osaaminen johtaminen organisaation perustana	20
4	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI	22
4.1	Tarkoitus ja tavoitteet	22
4.2	Lähestymistapana tapaustutkimus	22
4.3	Aineistonkeruu	23
4.3.1	Verkkokysely	24
4.3.2	Yksilöhaastattelut	26
4.4	Verkkokyselyn analysointi	27
4.5	Yksilöhaastattelujen analysointi	29
5	TULOSTEN TARKASTELU	31
5.1	Itsensä johtamisen taito ja koetut haasteet	31
5.2	Työmotivaatio ja työn hallinta	37
6	POHDINTA	44
6.1	Johtopäätökset	44
6.1.1	Itsensä johtamisen taito ei takaa korkeaa motivaatiota	44
6.1.2	Itsensä johtaminen näkyy työarjessa	45
6.1.3	Osaamisen johtamisen merkitys työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa	47
6.1.4	Päätösten tukena tieto työntekijöiden tuen tarpeista	48
6.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	50

6.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotus.....	54
6.4	Oman asiantuntijuuden kehittyminen.....	54
LÄHTEET.....		56
LIITTEET		64

1 JOHDANTO

Potilasturvallisuus on sosiaali- ja terveysalan yksi tärkeimmistä arvoista. Kayral ja Dülger (2019, 145, 149) tutkivat itsensä johtamisen vaikutuksia terveydenhuollon ammattilaisten saavutuksiin työssä. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden itsejohtamistaidot ovat tärkeitä institutionaalisen tavoitetason saavuttamisessa, kuten tehokkuuden, tuottavuuden ja erityisesti potilasturvallisuuden saavuttamiseksi. Potilasturvallisuuden voi vaarantaa esimerkiksi aikapaineen aiheuttama stressi sekä nykypäivän työn haastavat vaatimukset, kuten useat samanaikaiset työtehtävät (Kayral & Dülger, 149; Työterveyslaitos 2024). Goldsby, Goldsby, Neck ja Neck (2020, 2) kirjoittavat tutkimuksessaan, että ajan hallinnan ja itsensä johtamisen avulla aikapaineen aiheuttamaa stressiä voidaan vähentää. Näiden tekijöiden vuoksi työntekijöitä tulisi tukea ja kannustaa itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen on kykyä asettaa tavoitteita ja tehtäviä sekä hallita ajankäytön- ja priorisointitaitoja (Mannermaa 2024, 34) sekä hyödyntää sisäiseen motivaatioon perustuvia käyttäytymisstrategioita (Bailey, Barber & Justice 2018).

Sisäinen motivaatio ohjaa yksilön tavoitteellista käyttäytymistä (Gopalan, Bakar, Zulkifli, Alwi & Che Mat 2017) ja antaa työhön luonnollista vetovoimaa. Nämä tekijät tukevat yksilön hyvinvointia sekä organisaation taloudellista menestystä (Martela & Jarenko 2015, 26, 47.) Tästä syystä organisaatiossa tulee tukea työhyvinvointia ja täten edistää itsensä johtamisen taitoa (Martela & Jarenko 2015, 26, 47; Sydänmaalakka 2024), esimerkiksi osaamisen johtamisen ja tiedolla johtamisen avulla. Osaamisen johtaminen ylläpitää ja kehittää yksilöiden sekä ryhmien osaamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Berio & Harzallah 2005, 21; Viitala 2002, 15), kun taas tiedolla johtaminen perustuu ajantasaisen ja laadukkaan tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa (Pakkasela 2024).

Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään tutkien kolmen ulkoistetun terveysaseman hoitohenkilöstön itsensä johtamisen tasoa hoitotyössä, pois lukien esihenkilöt ja lääkärit. Tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden kykyä johtaa itseään sekä tunnistaa mahdolliset automatisoituneet toimintamallit itsensä johtamisessa. Kehittämistyön kysymykset ovat:

- Miten työntekijöiden itsensä johtaminen näkyy heidän päivittäisessä työssään?

- Miten esihenkilön osaamisen johtamisen taidolla voi tukea työntekijöiden kehitystä itsensä johtamisessa?
- Miten kehittämistyössä saadun tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä työntekijöiden tuen tarpeesta?

Kehittämistyö toteutetaan monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena, jossa hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Aineistonkeruu toteutetaan puolistrukturoidulla verkkokyselyllä ja yksilöhaastatteluilla. Kehittämistyön toimeksiantajana toimii yksityinen sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaja, joka tuottaa hyvinvointialueille julkista perusterveydenhuoltoa vastaavat palvelut. Perusterveydenhuolto käsittää väestön terveydentilan seurannan ja terveyden edistämiseen liittyvät erilaiset terveyspalvelut (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024), joihin kuuluvat yleislääkärin ja sairaanhoitajan vastaanotot eli avosairaanhoidon yleislääketieteen tasoiset vastaanottoiminnot.

Opinnäytetyön aihe nousi esiin työelämän tarpeista, omasta kiinnostuksesta sekä kirjallisuudessa todetusta ajankohtaisuudesta. Opinnäytetyöprosessin aikana työskentelin kehittämistyössä mukana olleilla terveysasemilla ensin osittain esihenkilötehtävissä ja myöhemmin yhden terveysaseman esihenkilönä, mikä toi kehittämistyöhön käytännönläheisen näkökulman ja vahvisti ymmärrystäni organisaation tarpeista. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla vastaavanlaisia tutkimuksia on tehty vähän, sillä aiemmat tutkimukset ovat painottuneet itsensä johtamisen näkökulmaan esihenkilötyössä. Kehittämistyö on merkityksellinen organisaatiolle, sillä se tarjoaa tietoa työntekijöiden itsensä johtamisen haasteista, jonka pohjalta organisaatiossa voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä työntekijöiden tuen tarpeista sekä kehittää keinoja tukea heitä itsensä johtamisessa. Työn merkitystä tukevat myös Stewartin, Courtrightin ja Manzin (2011, 185–222) sekä Kayralin ja Dülgerin (2019, 145, 149) tutkimukset, joiden mukaan lisääntynyt itsensä johtaminen on yhteydessä parempaan työsuoritukseen. Oman toiminnan säätely hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota, sillä se on yhteydessä korkeampaan tuottavuuteen ja tyydyttävämpään työuraan.

Opinnäytetyön tekstin kielenhuollossa ja haastattelukysymysten ideoinnissa on hyödynnetty tekoälyä ChatGPT versiota 5, mutta sisältö on tarkistettu ja muokattu. Tekijä ottaa täyden vastaan tekstin sisällöstä.

2 ITSENSÄ JOHTAMINEN

2.1 Itseohjautuvuutta strategioista

Itsensä johtamisen käsitettä on määritelty itsekontrollin kautta useissa eri lähteissä. Jo 1980-luvulla Manz & Sims (1980) määrittivät tutkimuksessaan itsensä johtamisen käsitteen olevan synonyymi itsekontrollille. Stewart ym. (2011, 185–187) kirjoittavat itsensä johtamisen tarkoittavan sitä, että yksilö säätelee itseään havaitsemalla ympärillä olevan tilanteen ja vertaa sen tilaa tunnistettuihin standardeihin. Itsensä johtamista voidaan kuvata prosessiksi, jossa omaa ajattelua ja käyttäytymistä muokataan itseohjautuvuuden ja motivaation kautta (Lager 2022, 2).

Vuoren (2021, 351–352, 363–364) mukaan itseohjautuvalla yksilöllä on tehtävän edellyttämän osaamisen lisäksi myös kyky johtaa itse itseään. Taito johtaa itseään on yksilön kykyä määritellä tavoitteita ja tehtäviä, hallita ajankäyttöä ja priorisoida tehtäviä sekä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään (Mannermaa 2024, 34). Mannermaa (2024, 35) kirjoittaa tavoitteiden, toimintavaltuuksien ja vastuiden ymmärtämisen olevan edellytys itsensä johtamiselle. Yksilö, jolla on kyky johtaa itseään, pystyy suorittamaan myös tehtäviä, jotka ovat epämiellyttäviä tai eivät motivoi (Manz 1986). Lisäksi van Dorssen-Boog ym. (2020) määrittelevät itseään johtavan ihmisen olevan aloitteellinen ja vastuullinen. Myös itseohjautuvaa työntekijää kuvaillaan oppivaksi, motivoituneeksi, aloitteelliseksi, proaktiiviseksi, järjestelmälliseksi ja organisointikykyiseksi. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 8; Mannermaa 2024, 34-35) Itseohjautuvuus on myös tärkeää yksilön urakehityksen kannalta, sillä nykyään työelämässä korostetaan itseohjautuvuuden, arvolähtöisyyden ja joustavuuden tärkeyttä (Hirschi & Koen 2021).

Kognitiiviset- ja käyttäytymisstrategiat toimivat itsensä johtamisen menetelminä, joiden avulla yksilö saa tuotua esille sisäiset resurssinsa (Lager 2022, 2; Stewart ym. 2011; Bailey ym. 2018). Strategiat koostuvat kolmesta toisiaan täydentävästä pääteemasta; käyttäytymiseen keskittyvistä strategioista, rakentavista ajatusmallien strategioista sekä luonnollisista palkitsemisstrategioista (Bailey ym. 2018). Käyttäytymiseen keskittyvässä strategiassa yksilö pyrkii ponnistelemaan vapaa-

ehtoisesti vaikeiden ja epämiellyttävien tehtävien suorittamiseksi, kun taas rakentavien ajatusmallin strategiassa hän keskittyy tunnistamaan tehtävän positiiviset puolet, mikä tekee sen suorittamisesta mielekkäämpää. Luonnollisiin palkitsemiseen keskittyvässä strategiassa yksilö kiinnittää huomiota tietoisesti tehtävän miellyttäviin näkökulmiin epämiellyttävien sijaan. (Brown & Fields 2011, 276.) Itsensä johtamisen strategiat perustuvat sisäiseen motivaatioon ja (Bailey ym 2018; van Dorssen-Boog, de Jong, Veld & Van Vuuren 2020) niiden taustalla on erilaisia psykologian teorioita, kuten itsesäätelyn teoria, kognitiivissosiaalinen teoria sekä sisäisen motivaation teoria (Neck, Manz & Houghton 2020, 19). Hararin Williamsin, Castron ja Brantin (2021, 27) tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen strategioiden käyttö tukee itsensä johtamisen taitoa ja lisäävät täten positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Kun työntekijät käyttävät itsensä johtamisen strategioita, he voivat löytää henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden yhteyden, mikä lisää sitoutumista organisaatioon imua ja vahvistaa työn imua (Inam, Ho, Sheikh, Shafqat & Najam 2021; Breevaart, Bakker, Demerouti & Derks 2015; Kotzé 2017).

2.1.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvän strategian keskeisiä toimintoja ovat itsensä havainnointi, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen sekä itseään ohjaavat muistutukset (Goldsby ym. 2020, 7). Käyttäytymisstrategiaa käyttäessä yksilö keskittyy ulkopäin tuleviin standardeihin. Sen ytimessä ovat itsesäätely ja itsereflektio, jotka mahdollistavat käyttäytymiseen keskittyvän lähestymistavan. (Harari ym. 2021, 4-5.)

Itsesäätely perustuu kykyyn hallita ajatuksia ja tekoja. Itsereflektio puolestaan tarkoittaa yksilön kykyä arvioida omaa toimintaansa hyödyntäen sosiaalisen kognitiivisen teorian mukaisia kyvykkyyksiä, kuten itsehavainnointia, tavoitteiden asettamista, itserangaistusta ja itsensä palkitsemista. (Harari ym. 2021, 4-5.) Itse-reflektion avulla ihminen tunnistaa ja ymmärtää oman toiminnan taustalla olevia syitä ja itsetietoisuuden avulla hän asettaa konkreettisia tavoitteita suorituskynsä parantamiseksi (Harari ym. 2021, 5; Goldsby ym. 2020, 7). Tavoitteiden asettaminen perustuu yksilön toiminnan sekä toiminnan tuloksen tiedostamiseen,

jotta tavoitteista tulee motivoivia ja merkityksellisiä, palkitsevia. Mikäli hän epäonnistuu tai tekee virheitä, itsekritiikki auttaa löytämään toimintatavoista kehitettävää. (Goldsby ym. 2020, 7.)

Itsensä rankaiseminen rakentuu sekä itsereflektiosta, jossa tunnistetaan aiempi ei-toivottu käyttäytyminen, että itsesäätelystä, jossa toimintaa mukautetaan itsekorjaavan palautteen avulla (Harari ym. 2021, 5). Hararin ym. (2021, 23) tutkimuksen mukaan luonteenpiirteistä tunnollisuus auttaa sitoutumaan käyttäytymiseen keskittyvään strategiaan, sillä impulssien hallinta vaatii itsesäätelytaitoja ja itsereflektiivisiä kykyjä päästä tavoitteeseen. Myös muistutuksien käyttö, kuten tehtävälisterit ja muistiinpanot, voivat auttaa yksilöä tavoitteisiin pääsystä ja itsensä johtamisessa (Goldsby ym. 2020, 8).

2.1.2 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentavien ajatusmallien strategiat perustuvat kahteen kognitiivissosiaalisen teorian kyvykkyyteen, joita ovat symbolointikyky ja sijaisoppiminen. Symbolointikyvyllä tarkoitetaan kykyä muuttaa visuaaliset kokemukset kognitiivisiksi malleiksi ohjaamaan toimintaa. Tämän kyvyn avulla yksilöt voivat harjoitella ratkaisuja mielikuvaharjoittein ja arvioida siten niiden soveltuvuutta käytännössä. (Harari ym. 2021, 6.) Tutkimuksen mukaan mielikuvaharjoitteita käyttävä saavuttaa tavoitteen lisäämällä omaa suorituskyykyään ja pääsee todennäköisemmin tavoitteeseen paremmin kuin mielikuvaharjoitteita käyttämätön yksilö (Goldsby ym. 2020, 9). Sijaisoppimisen kautta eli tarkkailemalla henkilö oppii muiden käyttäytymisestä ja niiden seurauksista auttaen kehittämään omia ajatus- ja toimintamalleja. Jotta yksilö voi käyttää rakentavien ajatusmallien strategioita, tulee hänellä olla kykyä hallita omaa ajattelua ja suunnata huomio positiivisiin mielikuviin ja itsepuheeseen eli sisäiseen dialogiin. Tämä kaikki tukee itseohjautuvuutta ja motivointia. (Harari ym. 2021, 6.)

Keskeistä on siis keskittyä rakentamaan toimintamalleja, jotka edistävät myönteisiä lopputuloksia ajattelun kautta (Constantini & Weintraub 2022), jolloin negatiivinen ajattelutapa korvataan optimistisella ja rakentavalla itsepuheella (Harari ym. 2021, 6). Tärkeintä on tunnistaa negatiiviset tunteet, jotta yksilö voi kontrolloida

toiminnallaan omia tunteitansa (Goldsby ym. 2020, 9). Havainnointi, mielikuva-harjoitteet ja sisäinen dialogi tukevat rakentavien ajatusmallien strategioiden käyttöä, mikä vahvistaa hallinnan tunnetta ja itsensä johtamisen taitoa (Harari 2021, 6).

2.1.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnollisiin palkitsemisstrategioihin keskittyvä yksilö suuntaa huomionsa sisäisesti motivoiviin tehtäviin ja toimintoihin (Constantini & Weintraub 2022; Harari 2021, 6) sekä ohjaa keskittymisen aktiivisesti positiivisiin ja palkitseviin ajatuksiin (Goldsby ym. 2020, 8). Näitä strategioita käyttävä yksilö työskentelee itsensä vuoksi, jolloin positiiviset tunteet ja asenteet korostuvat tukien motivaatiota ja työhyvinvointia. (Harari 2021 ym. 6). Sisäisen motivaation tekijänä on pätevyyden ja itsemääräämisoikeuden tunne. Pätevyyden tarve tarkoittaa tässä yhteydessä osaamisen kehittämisen tarvetta. Yksilöä ei motivoi ympäristön kontrollointi tai ulkopuoliset paineet ja palkkiot, vaan työn tekeminen on palkinto itsessään. (Goldsby ym. 2020, 8.) Työn rakenteet ja toiminnot luovat yksilölle hallinnan ja pätevyyden tunteen (Harari 2021 ym. 2).

Harari ym. (2021, 6) mukaan luonnolliset palkitsemisen strategiat itsensä johtamisessa perustuvat ennakoitokykyyn. Ennakointikyvyn avulla voidaan suunnitella toimintatapoja, joiden avulla saavutetaan tavoitteet ja tulokset. Keskeisintä on autonominen eli omaehtoinen toiminta. Se, että yksilö tunnistaa luonnollisesti motivoivat toiminnot, lisää tyytyväisyyttä ja edistää sitoutumista työhön. Tutkimusten mukaan itsensä johtamiseen tarvitaan etenkin luonnollisten palkitsemisstrategioiden käyttöä, sillä strategian käyttö parantaa sisäistä motivaatiota (Inam ym. 2021).

2.2 Sisäinen motivaatio

Motivaatiota arvostetaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla, sillä sitä voidaan kuvata tuottavaksi voimaksi (Ryan & Deci 2000, 69). Se selittää ihmisen käyttäytymistä, sillä se antaa motiivin reagoida ja täyttää tarpeitaan. Toisaalta myös käyttäytyminen voi laukaista motivaation. Motivaation tarkoituksena on ohjata ja ylläpitää tavoitteellista käyttäytymistä ja parhaimmillaan se auttaa saavuttamaan tavoitteen tai tarpeen. (Gopalan ym. 2017.)

Itsemääräämisen teoria (Self-determination theory), joka käännetään myös itseohjautumisteoriaksi (Vuori 2021, 351), liittyy ihmisen sisäiseen motivaatioon ja perustarpeiden tyydyttämiseen. Sisäisesti motivoitunut yksilö osallistuu toimintaan vapaaehtoisesti oman kiinnostuksensa, innostuksensa ja arvojensa mukaisesti (Ryan & Deci 2000, 68; Gopalan ym. 2017), kun taas ulkoisesti motivoitunut toimii ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi pakon, kehotuksen, mallin tai arvostetuksi tulemisen vuoksi (Martela & Jarenko 2014, 15; Ryan & Deci 2000, 73). Sisäistä ja ulkoista motivaatiota voi esiintyä samanaikaisesti, vaikka usein toinen motivaatioista on hallitsevampi (Martela & Jarenko 2014, 15).

Martelan ja Jarenkon (2015, 56–57) mukaan sisäinen motivaation ja työn imun perustana on ihmisen neljä psykologista perustarvetta eli hyvän elämän välttämättömiä tarpeita. Näitä perustarpeita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. Termi vapaaehtoisuus viittaa yksilön kokemukseen itsemääräämisestä ja mahdollisuudesta ilmaista itseään. Tämä edellyttää kykyä päättää itse tekemisistään. Vapaaehtoisuuden merkitys korostuu, kun organisaatio pyrkii säilyttämään työntekijänsä motivoituneena. (Martela & Jarenko 2015, 58-59.) Kyvykkyyden eli pärjäämisen tarve on yksilön tarvetta kokea itsensä kyvykkääksi ja yksilön uskomusta siitä, että hän pystyy suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Kykyä tuntea onnistumista ja nähdä myönteiset tulokset omasta toiminnastaan voi tyydyttää tarvetta selviytyä ja pärjätä uusien haasteiden edessä työssä. (Hakanen 2011, 31-32, 34.) Työssä jaksamiseen vaikuttaa työyhteisö, johon ihmiset haluavat tuntea yhteenkuuluvuutta. Kun nämä psykologiset perustarpeet toteutuvat, työntekijä voi kokea työmotivaatiota ja työn imua lisäten työhyvinvointia. (Hakanen 2011, 31-32, 34; Nunes, Proença & Carozzo-Todaro, 2023; Ryan & Deci 2000, 68.)

Motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat itseohjautuvuuteen, jonka vuoksi työntekijän motivaatio on merkittävä osa organisaation menestyksellistä toimintaa (Larjovuori ym. 2021, 8). Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017) mukaan sisäisesti motivoituneella työntekijällä on taipumusta korkealaatuiseen suorituskyykyyn ja omaan hyvinvointiin, vaikka hän olisi motivoitunut vain tiettyihin työtehtäviin. Organisaation näkökulmasta katsottuna sisäisesti motivoitunut työntekijä on taloudellisesti kannattava, sillä tällaiset työntekijät vaihtavat työpaikkaa harvemmin, jolloin orga-

nisaatio säästää rekrytoinnissa sekä perehdyttämisprosessissa. Työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen, sillä tällaiset henkilöt kokevat vähemmän fyysisiä ja psyykkisiä oireita, kuten ahdistusta, (Martela & Jarenko 2015, 47, 49; Hakanen 2011, 7) joka näkyy positiivisena toimintana työssä (Hakanen 2011, 41). Sisäisen motivaation teorian mukaan itseään johtavat työntekijät, ovat motivoituneita täyttämään työhön liittyvät odotukset, mikä lisää heidän sitoutumistaan (Inam ym. 2021).

2.3 Itsensä johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Uudessa TYÖ2030-ohjelmassa painotetaan tulevaisuutta, osaamisen ja uudistumiskyvyn parantamista, tutkimustoimintaa sekä toimintatapojen uudistamista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Keskeistä tässä sosiaali- ja terveysministeriön linjauksessa ovat työhyvinvointi sekä organisaatioiden tehokkuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan sosiaalisen kestävyuden edistäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Digitalisaation, väestön rakenteen muuttuessa ja ilmaston muutoksen vuoksi myös työelämän tulee muuttua. Työympäristön muuttuessa sopeutuminen vaatii kaikilta kykyä oppia, motivaatiota ja mahdollisuutta jatkuvaan oppimiseen. Työn suunnittelu vaatii enemmän ihmiskeskeistä lähestymistapaa ja terveyteen vaikuttavia riskejä on tunnistettava, estettävä ja vähennettävä. (Sauni 2019, 9, 12-15.)

Hakasen (2011, 23) mukaan työhyvinvointi on sitä, että työssään viihtyy ja omaa riittävästi voimavaroja. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella muodostuvan silloin, kun työssä koetaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia tekijöitä (Manka, Heikkilä-Tammen & Vauhkonen 2012, 13). Se rakentuu yhteistyössä työntekijöiden, yhteisöjen ja hyvin johdetun organisaation välillä. Siihen vaikuttavat organisaation rakenteet ja käytännöt, työpaikan ilmapiiri sekä työn merkityksellisyys ja tuloksellisuus. (Mäkinen & Moilanen 2024). Työntekijä voi itse edistää työhyvinvointiaan huomioimalla osaamisensa, terveydentilansa, fyysisen työympäristönsä sekä psykologisen pääomansa. Psykologinen pääoma eli työntekijän usko omiin kykyihin, optimistisuus ja sisukkuus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin perustana olevia osa-alueita. (Manka ym. 2012, 13.) Sydänmaalakan (2024) mukaan myös itsensä johtamisen taidon avulla yksilö voi ylläpitää jaksamistaan.

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja sitä kautta tuottavuuteen, joten on tärkeää huomioida työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. (Putra, Kusumawati & Kartikasari 2023; Manka ym. 2012, 13.) Itsensä johtamisen taidon taustalla oleva kokonaisvaltainen hyvinvointi voidaan Sydänmaalakan (2024) mukaan jaotella seitsemään kokonaisuuteen, joita ovat ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, emotionaalinen kunto, sosiaalinen kunto, henkinen kunto sekä jatkuva ja kestävä uudistuminen. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan selkeisiin tavoitteisiin pyrkimistä, riittävää osaamista, palautteen saamista ja jatkuvaa kehittymistä. Fyysinen kunto sisältää terveelliset elämäntavat, liikunnan, levon ja unen kun taas psyykkinen kunto ajattelun, havainnoin, muistiin ja oppimiseen liittyvät asiat. Emotionaalinen kunto edellyttää tunteiden tunnistamista, ilmaisemista, hallintaa sekä itsetunnon arvostamista onnellisen elämän mahdollistamiseksi. Hyvän sosiaalisen kunnan omaava yksilö pystyy luomaan ja ylläpitämään myönteisiä ihmissuhteita ja henkisen kunnan omaavalla arvot ovat tasapainossa suhteessa selkeisiin päämääriin. Keskiössä on jatkuva kehittyminen kaikilla edellä olevilla alueilla, johon yksilö tarvitsee itsetuntemusta, reflektointitaitoa ja uudistumiskykyä. Yksi tärkeä osa työhyvinvointia tarkastellessa on ammatillinen kunto, jossa tärkeintä on yksilön asenne työtään kohtaan. Arvostava ja työn merkityksellisyyden oivaltaminen antavat voimia työssä jaksamiseen. Martela & Riekkö (2018) kirjoittavat, että autonomia, tehokkuuden tunne, tunne välittävistä ihmissuhteista sekä positiivisen panoksen tekeminen ovat merkittävässä asemassa työn mielekkyyteen vaikuttamisessa.

Työtyytyväisyyden mittaamista tärkeämpää on mitata työssä koettua työn imua, kiinnostusta työtä kohtaan. Työn imua tunteva työntekijä panostaa enemmän tekemiseensä tehden työtä persoonallaan. Hän on sisäisesti motivoitunut, omaaloitteinen ja nopea oppija, sillä hän etsii aktiivisesti tekemistä sekä on halukas kehittämään taitojaan. (Martela & Jarenko 2015, 38-39, 41-49; Hakanen 2011, 40-41.) Tällainen työntekijä on tuottava ja luova, sillä myönteinen tunnetila, kuten innokkuus, lisää avarakatseisuutta. Innokkuus tukee myös jaksamista, sillä sisäisesti motivoitunut ei tarvitse itsekontrollointia tehtävän suorittamiseen. (Martela & Jarenko 2015 44-49.) Nämä kaikki piirteet lisäävät työn tehokkuutta, mutta myös laatua ja menestystä työelämässä (Hakanen 2011, 40-41). Esimerkiksi motivoitunut työntekijä palvelee asiakkaita paremmin myönteisten tunteiden ja innostuksen ansiosta, joka taas vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisen asiakaskokemuksen kautta (Martela & Jarenko 2015, 46-47). Myös Christianin, Garzan &

Slaughterin (2015, 89, 91, 119-120) tehdyssä tutkimuksessa tuodaan esille työntekijän työhön sitoutumisen olevan tärkeä osa motivaatiota ja on tutkitusti korrelaatiossa työn tuloksiin. Sitoutunut työntekijä kohdentaa henkilökohtaisia resurssejaan aktiivisesti työtehtäviinsä.

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan edelleen joka kymmenes suomalainen on todennäköisesti työuupunut ja jopa 15 % prosentilla on kohonnut riski uupua työssä (Hakanen & Kaltiainen 2025). Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostaminen on merkityksellistä sekä yksilölle että sijoitus organisaatiolle, sillä terve työntekijä on vähemmän poissa töistä, mikä tukee tuottavuutta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 47; Sauni 2019, 15). Työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä ja työn vetovoimaisuutta lisätä hyvällä työn organisoinnilla, johtamisella, organisaatiokulttuurilla ja tiimikäytännöillä. Nämä keinot vähentävät aivojen kuormitustasoa, lisäävät työntekijän vaikutusmahdollisuuksia sekä mahdollistavat osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen (Hartikainen ym. 2021, 92; Manka ym. 2010, 8-9.)

Yhteiskunta toivoo työurien olevan pitkiä, joten työn vetovoimaisuutta ja turvallisuutta tulee kehittää strategisesti, unohtamatta terveyden tukemista ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitoa (Sauni 2019, 9,13). Työn imu on keskeinen tekijä työssä viihtymisen kannalta ja siihen voivat vaikuttaa sekä työntekijä itse että johtaminen. Työn imu lisää aloitteellisuutta, joka on yksi itsensä johtamisen piirre (Hakanen 2011, 6,7, 55, 61, 82; Lager 2022, 81-82). Breevartin, Bakkerin, Demeroutin (2014) tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen on lisännyt työtyytyväisyyttä taitojen monipuolisuuden, palautteen ja kehittymismahdollisuuksien kautta.

3 ESIHENKILÖN JOHTAMISTAITOJA TYÖNTEKIJÄN TUkena

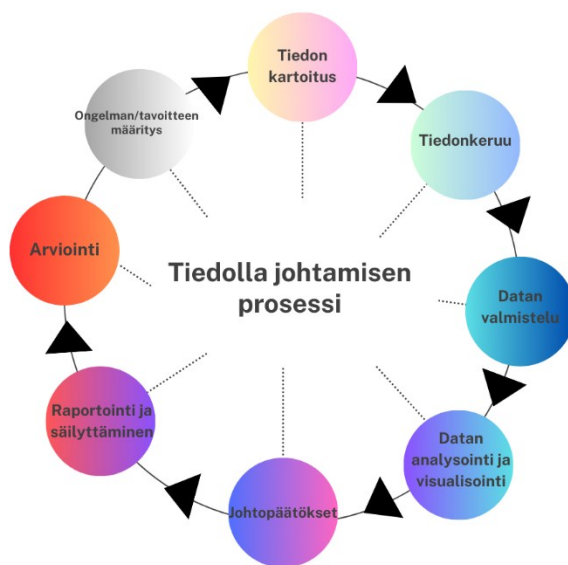
3.1 Tiedolla johtamisen merkitys terveydenhuollossa

Tieto on inhimillisen toiminnan peruste ja nykyisin organisaatioiden tärkein resurssi. Tiedolla tarkoitetaan dataa, viisautta tai totuutta. (Laihonen ym. 2013, 5, 19.) Tietoa on näkyvänä ja piilossa, kuten käytänteissä, viestinnässä ja toiminnassa. Se kehittyy datasta informaatioksi ja edelleen ymmärrykseksi ja viisauksi. (Vakkala & Syväjärvi 2020, 123.) Tietoa hankitaan, järjestellään, säilytetään, jaetaan ja käytetään parantaakseen yksilön ja organisaation päätöksen tekoa (Helander, Ahonen, Houhola ja Jääskeläinen 2020, 24). Tietoa tarvitaan, jotta epävarmuutta, monimutkaisuutta, epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta voidaan kohdata, sillä ne myös muodostavat keskeiset tietämisen haasteet (Jalonen 2013), joihin liittyvät esimerkiksi heikkolaatuinen data ja tiedon jakamisen rajoitteet. Tietoon täytyy olla pääsy ja sen on oltava käytettävissä, jotta sitä voidaan hyödyntää johtamisen tukena. (Helander 2020, 24.) Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa tietoisesti tietoa hyödyntäen (Käpylä & Salonius 2013, 7).

Helander ym. (2020, 24) kirjoittavat artikkelissaan tietojohdamisen olevan tutkimusala, jonka kohteena on tietojohdaminen. Tietojohdaminen on taas johtamista, joka tukee organisaation kykyä tuottaa arvoa tiedon ja osaamisen avulla. Tietojohdamisen osa-alueeseen kuuluvat tiedolla johtaminen, jonka tavoitteena on mahdollistaa päätöksenteko analysoidun tiedon pohjalta. Laihosen ym. (2013, 32, 79) mukaan se on organisaation tapa toimia, jotta organisaatiossa olevaa tietoa voidaan kehittää ja hyödyntää toiminnan johtamisessa ja päätöksenteon tukena. Tietoa kerätään ja hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Vakkala ja Syväjärvi (2020, 123) kirjoittavat tietotoiminnan tarkoittavan tietoon liittyvää jakamista, keräämistä, louhintaa, luomista, vuorovaikutusta sekä kaikkea tiedon ympärillä olevaa toimintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toiminnan kulmakiviä ovat tieto, tiedolla johtaminen ja tietotoiminta.

Tiedolla johtamisella on tutkitusti positiivisia vaikutuksia terveydenhuollossa, kuten Hujala ja Lauhanen (2021) ovat tutkimuksessaan havainneet. Tutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen avulla ymmärretään laajemmin yksilöiden tarpeita, parantaen palvelutason laatua ja riskien hallintaa, tehostetaan organisaation suorituskykyä sekä saadaan organisaation kulttuurin muutosta sekä kohdennettua

päätöksentekoa. Tiedolla johtamisen mallilla voidaan varmistaa sosiaali- ja terveydenhuollon johdon laadukas päätöksenteko menneisyyden, tämän hetken ja tulevaisuuden tiedon avulla (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 5). Helanderin ym. (2020, 25) mukaan tiedon määrä ei ole ongelma, vaan se, että organisaation on kyettävä erottamaan merkityksellinen tieto, oppia jalostamaan sitä oikein, jakamaan sitä sisäisesti ja hyödyntämään sitä päätöksenteossa. Prosessi datasta tietämykseen vaatii tapahtumaketjun, jossa dataa jalostetaan informaatioksi ja käytetään päätöksenteossa ja toiminnassa. Jotta tämä ketju voisi toimia täytyy tiedolla johtamista yhteen sovittaa organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa sekä käytänteissä. (Helander ym. 2020, 25.) Tiedolla johtamisen prosessi on mallinnettu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Tiedolla johtamisen prosessi (mukaillen Kosonen 2019; Helander ym. 2020, 26)

Tiedolla johtamisen prosessin tulee ennen kaikkea tukea organisaatiota ja sen tavoitteiden saavuttamista, minkä vuoksi tarpeettomien tilastotiedon keruuta tulee välttää – tiedon tulee tukea organisaation ydintehtävää. Yksi tärkeimmistä tiedolla johtamisen toimenpiteistä on työntekijöiden jaksamisen tukeminen. (Laihonen & Lönnqvist 2013.) Tiedolla johtamisen avulla voidaan tehdä ajantasaiseen ja merkitykselliseen tietoon perustuvia päätöksiä, jonka avulla esihenkilö voi varmistaa

työntekijöiden työhyvinvoinnin (Kauppi 2022). Tiedon avulla voidaan tukea sisäistä motivaatiota tukien työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden toteutumista.

3.2 Sisäinen motivaation tukeminen

Sisäisen johtamisen tukeminen vaatii esihenkilöltä hyviä sosiaalisia taitoja ja tunteälykkyyttä sekä yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta työntekijöiden kanssa (Martela & Jarenko 2014, 36; Moilanen 2022). Sisäisen motivaation johtamista on se, että työntekijän työympäristöä kehitetään siten, että se sisältää runsaasti motivoivia tekijöitä. Tämä edellyttää esihenkilöltä ymmärrystä ihmistä ohjaavista psykologisista perustarpeista: autonomiasta eli vapaudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. (Martela & Jarenko 2015, 157–159. Perustarpeiden ymmärtämisen lisäksi esihenkilön tulisi tietää jokaisen työntekijänsä motivaation lähde (Martela & Jarenko 2015, 6, 157-159) sekä osoittaa työntekijöille luottamusta antamalla vastuuta (Ojala & Meklin 2021, 230). Näiden keinojen avulla esihenkilö voi vahvistaa työntekijänsä sisäistä intoa, työn imua (Martela & Jarenko 2015, 6, 157-159).

Autonomian tukeminen on tärkeää, sillä se auttaa työntekijöitä kokemaan vahvempaa yhteyttä organisaatioon ja lisäämään tehokkuuden tunnetta (Deci ym. 2017). Esihenkilö voi edistää autonomiaa tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistamalla työntekijöitä toimintatapojen sekä yhteisten päämäärien määrittelyyn (Martela 2020). Myös työntekijän osaaminen ja työtä motivoivien tekijöiden huomioiminen tukee autonomian toteutumista, vaikka sen toteutumisessa edellytyksenä on ennen kaikkea työntekijän kyvykkyys (Martela & Jarenko 2014, 29, 38).

Kyvykkyyden kokemusta voidaan tukea antamalla työtehtäviä, joissa työntekijä voi hyödyntää osaamistaan ja kokea hallinnantunnetta (Martela & Jarenko 2015, 157–159). Toisaalta Vujicin, Oerlemansin ja Bakkerin (2016) tutkimuksen mukaan päivittäiset haasteet luovat työntekijälle positiivisia vaikutuksia sitouttaen työhön ja luoden motivaatiota. Esihenkilö voi luoda mielekkäitä työolosuhteita jakamalla työntekijöille vastuuta, edistämällä autonomiaa ja itsenäistä päätöksentekoa sekä tukemalla tiedon jakamista ja osallistamista. Tämä vahvistaa psykologista voimaantumista, sitoutumista ja positiivisia tunteita työtä kohtaan. Keskitty-

mällä johtamaan oikeita asioita voidaan motivaation lisäksi vahvistaa työasenteita, suorituskykyä, luovuutta ja organisaatioon sitoutumista. (Semedo, Salvador, Rebelo Dos Santos, Pais & Mónico 2022.)

Kolmas sisäiseen motivaatioon vaikuttava psykologinen perustarve on yhteisöllisyys (Martela & Jarenko 2014, 30), jonka tukeminen lähtee toisten arvostamisesta sekä työyhteisöstä, jossa ei ole hierarkkisuutta (Martela 2020). Kannustava ja turvallinen ilmapiiri, jossa koetaan arvostusta, lisää motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, 30–31). Yksilöiden sijaan tulisi panostaa tiimiin, jossa on vahvat perusravot, sillä tämä luo perustaa myös itseohjautuvuudelle (Martela & Jarenko 2015, 125). Esihenkilön on tunnistettava itseohjautuvuuden merkitys sisäisen motivaation tukemisessa: tärkeintä on luottaa työntekijöihin, antaa heille vapautta työn tekemiseen, asettaa tavoitteita ja tarjota palautetta (Martela & Jarenko 2014, 31, 37–38, 43). Esihenkilön valmentava työote tukee kannustamalla, rohkaisemalla ja tukemalla työntekijöitä oppimaan sekä harjoittelemaan itsensä johtamisen taitoja (Goldsby ym. 2020, 10; Martela & Jarenko 2014, 43–44).

Esihenkilön on tuettava työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa luomalla selkeät päämäärät ja toimivat pelisäännöt sekä tarjoamalla palautetta ja tukea (Martela & Jarenko 2015, 98–99, 107, 158; Deci ym. 2017; Martela & Jarenko 2014, 43). Lisäksi työn tavoitteisiin pääsemistä edistää Piranin (2013) tutkimuksen mukaan toimiva työympäristö, minkä merkitys korostui etenkin sairaanhoitajilla. Esihenkilön tehtävänä onkin huolehtia hyvistä ja ergonomisista työvälineistä sekä mahdollisimman stressittömästä työympäristöstä (Martela & Jarenko 2014, 42). Decin ym. (2017) mukaan työntekijän on myös tärkeä ymmärtää työnsä arvo ja tarkoitus, sillä kokemus arvostuksesta vahvistaa oppimista, sopeutumiskykyä sekä lisää sisäistä motivaatiota ja suorituskykyä (Deci ym. 2017; Semedo ym. 2022). Sen sijaan ehdolliset palkkiot voivat kaventaa työntekijöiden ponnisteluja eivätkä lisää pidemmän aikavälin tuloksellisuutta suorituskyvyn ja työhön sitoutumisen kannalta (Martela 2020; Martela & Jarenko 2015, 157).

Martela ja Jarenko (2015, 125, 131–132) kirjoittavat, että sisäisen motivaation tukemien edellyttää merkityksellisyyden kokemusten vahvistamista. Työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen huomioiminen organisaation tasolla auttaa ylläpitämään pitkäkestoista motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Sarkkinen 2022). Systemaattinen osaamisen kartoittaminen, kehittäminen ja kohdentaminen varmistavat, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja kykenevät kehittymään

urallaan, mikä tukee sekä yksilön että organisaation menestystä (Sarkkinen 2022; Gupta & Govindaraja 2000).

3.3 Osaaminen johtaminen organisaation perustana

Marttila ym. (2013, 6) kirjoittavat osaamisen koostuvan tiedosta, taidosta, kokemuksesta, verkostosta, asenteesta ja halukkuudesta oppia. Sääntin ja Viitalan (2010, 94, 104) mukaan osaaminen toimii strategisen kyvykkyyden perustana sekä tarjoaa johdolle työkalun tavoitteiden saavuttamiseen ja on myös johtamisen kohde. Työntekijälle osaaminen on edellytys työssä menestymiselle. Viitala & Uotila (2014, 98) kirjoittavat osaamisen varmistamisen olevan henkilöjohtamisen tärkein tehtävä, jotta organisaatiossa on tarpeeksi osaamista tehtävien toteuttamiseen ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Se luo sekä työntekijälle että organisaatiolle turvaa, mahdollisuuksia ja hallintaa. Osaaminen on organisaation resurssi, joka mahdollistaa menestymisen, toimeentulon tai selviytymisen.

Kirjallisuudessa osaamisen johtamista on määritelty monella eri tavalla, mutta ehkä yksinkertaisimmin määriteltynä se on taitojen lisäämistä ja ylläpitämistä yrityksen päämäärän toteuttamiseksi (Viitala 2002,15). Osaamisen johtaminen on päämäärätietoista toimintaa, jonka tavoitteena on ylläpitää, kehittää, uudistaa ja kerätä toiminnalle tärkeää osaamista. Siinä keskeistä on parantaa ja ylläpitää yksilöiden osaamisen sekä kohdistaa osaaminen oikein. (Gupta & Govindaraja 2000.) Myös Berio & Harzallah (2005, 21) ovat jaotelleet yrityksen osaamisen johtamisen prosessia, jossa olennaista on tunnistaa, arvioida, hankkia ja käyttää osaamista oikein. Osaamisen johtamisen taustalla on organisaation visio, strategiset tavoitteet ja tehtävät. Nämä kolme luovat pohjan osaamisen johtamisen prosessille. (Sihvo, Puhakka & Väyrynen 2014, 16-18.)

Sihvon ym. (2014, 16-18) mukaan osaamisen johtaminen ja tavoitteisiin pääsy vaatii organisaation strategisten tavoitteiden ja tehtävien määrittelyn. Määrittely lisää tiedonhallinnan käyttöä ja lisää ymmärrystä tavoitteiden merkityksestä eri tasoilla organisaatiossa. Kun taas tavoitteiden käsittely avoimesti auttaa työntekijöitä ymmärtämään työnsä merkityksen organisaation päämäärien kannalta lisäten työmotivaatiota. (Manka ym. 2010 8-9, 46-47.) Myös Hagmanin (2015) tutkimuksen mukaan on tärkeää, että johto viestii strategiastaan ymmärrettävästi läpinäkyvyyden parantamiseksi. Organisaation yhteinen tavoite, esimerkiksi tulostavoite, edistää henkilöstön sitoutumista yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Tavoitteiden asettelussa on hyvä huomioida niiden saavutettavuus, jotta tavoitteet motivoisivat innovoimaan ja kehittämään uusia toimintatapoja työyhteisössä. Constantinin ja Weintraubin (2022) tutkimuksen mukaan työntekijän itse asettamien tavoitteiden tai itsensä palkitsemisen kautta saadaan parhaiten sitoutettua työntekijä ja vaikuttamaan tehtävien merkityksellisyyteen.

Kun organisaatio on määritellyt visionsa ja asettanut tavoitteensa, osaamisen johtamisen prosessi etenee osaamisen kartoittamiseen eli osaamistarpeiden kartoittamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio tarkastelee organisaatiossa olevan osaamisen nykytilaa peilaten sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamistarpeiden selvittämisessä voidaan hyödyntää kehityssuunnitelmaa, kuten kehityskeskusteluja. (Manka ym. 2010, 46–47; Aaltonen ym. 2013, 70.) Kehityskeskustelussa luodaan suunnitelma, jossa kuvataan konkreettiset menetelmät osaamisen kehittämiseksi. Oleellista on, että keskusteluja osaamisesta ja tavoitteista käydään suunnitellusti ja säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. (Manka ym. 2010, 46–47.)

Uotilan ja Viitalan (2014, 64) mukaan kehityskeskustelut tukevat tavoitteiden saavuttamista, parantavat suorituskykyä ja edistävät osaamisen kehittymistä. Ne myös lisäävät työntekijän tuottavuutta, motivaatiota ja sitoutumista (Panchal & Riddell 2010, 16). Tämän vuoksi kehityskeskustelut ovat esihenkilölle merkittävä työkalu osaamisen johtamisessa, kun tavoitteena on sekä tuloksellisuus että työntekijöiden ammatillinen kasvu (Viitala 2010, 209). Otalan & Meklinin (2021, 230) mukaan esihenkilöltä saatava tuki on myös keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisen seurannassa. Manka ym. (2010, 42) korostavat, että työntekijöiden ohjaamisen ja tukemisen lisäksi palautteenanto on olennainen osa esihenkilötyötä, sillä sen avulla voidaan kehittää työyhteisön toimintatapoja. Toimintatapojen kehittämässä on tärkeää huomioida henkilöstön osallistaminen (Hagman 2015, 45), sillä vaikuttamismahdollisuudet lisäävät työhyvinvointia ja työn tuottavuutta (Manka ym. 2010 8-9).

Osaamisen johtamisen taitoja tarvitaan, jotta organisaatiot pysyvät mukana muutoksissa ja kehityksessä (Laaksonen & Ollila 2017, 175). Tuomi ja Sumkin (2012) kirjoittavat osaamisen olevan merkittävä asia johtamisessa. Tämän vuoksi jokaisen esihenkilön tulee osata johtaa osaamista ja sen tulee olla osana organisaation päästrategiaa.

4 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

4.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia, mikä on kehittämistyön toimeksiantajan organisaation yksiköiden työntekijöiden itsensä johtamisen taso. Tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden kykyä johtaa itseään sekä tunnistaa mahdolliset automatisoituneet toimintamallit itsensä johtamisessa. Kehittämistyö etsii vastauksia kolmeen kehittämiskysymykseen:

- Miten työntekijöiden itsensä johtaminen näkyy heidän päivittäisessä työssään?
- Miten esihenkilön osaamisen johtamisen taidolla voi tukea työntekijöiden kehitystä itsensä johtamisessa?
- Miten kehittämistyössä saadun tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä työntekijöiden tuen tarpeesta?

4.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka menetelmäsuuntauksessa yhdistyvät määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementit. Laadullisten ja määrällisten aineistojen yhdistämistä voidaan kutsua monimenetelmäiseksi tutkimukseksi. Tärkeintä monimenetelmäisyydessä on se, että lähestymistapojen käyttäminen yhtäaikaaisesti luo laajemman käsityksen tutkimusongelmasta kuin määrällisen tai laadullisen lähestymistavan käytettynä itsenäisesti. (Seppänen-Järvelä ym. 2019, 332-333.) Monimenetelmällinen lähestymistapa valikoitui, jotta kehittämiskysymyksiin saataisiin laaja-alaisia vastauksia. Menetelmien yhdistämisellä pyrittiin tavoittamaan tutkittavan ilmiön eri ulottuvuuksia ja lisäämään tulosten luotettavuutta. Vilkan (2021) mukaan monimenetelmällisyyden käyttö lisää mahdollisuutta arvioida ilmiötä useista näkökulmista.

Vilka (2007, 13–14) kirjoittaa kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen antavat yleiskuvan mitattavien ominaisuuksista ja eroista. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa esitetään numeroin. Kehittämistyön aineiston keräämisessä käytettiin vaki-

oitua kyselylomaketta. Kyselylomake tarkoittaa, että jokaiselta tutkittavalta kysytään samat kysymykset, samassa järjestyksessä (Vilkkä 2021). Puusa ja Juuti (2020) kirjoittavat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pyrkivän ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkittavien näkökulmasta, jolloin tutkimuksen kohteena ovat tutkittavien kokemukset, ajatukset ja tunteet. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan tiedon lähteenä siis ihmistä ja pyritään siihen, että ihmisten käsityksistä ja kokemuksista tehdään tulkintoja ja ratkaisuja. Tässä opinnäytetyössä laadullisena aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja.

Kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus, sillä se vastaa tutkimuskysymyksiini auttaen ymmärtämään tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti. Vuori (2023) kirjoittaa, että tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tapauksia syvällisesti sekä löytämään tietoa toiminnasta. Kehittämistyö liittyy yksittäisiin tapauksiin, jonka vuoksi tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, joka tukee myös lähestymistavan valintaa. Kehittämistyön prosessin kulku vastaa tapausprosessin kulkua – teoriaa ja aineistoa tarkennetaan prosessin edetessä (Eriksson & Koistinen 2014, 22). Eriksson ja Koistinen (2014, 4) mukaan tapaus-tutkimus soveltuu sellaiseen tutkimukseen, jossa keskeisempänä tavoitteena on tapauksen määrittely, analysointi ja ongelman ratkaisu. Kehittämistyö tapauksena on kolmen eri terveysaseman hoitohenkilöstö ja heidän itsensä johtamisen tason analysointi sekä mahdollisten haasteiden ratkaiseminen esihenkilön tuen avulla.

4.3 Aineistonkeruu

Kehittämistyö on työelämälähtöinen ja sen lähtökohtana oli organisaation käytännön tarpeet. Aineisto kerättiin terveysasemien hoitohenkilöstöltä (8henkilöä), pois lukien esihenkilöt ja lääkärit. Tämä rajaus mahdollisti hoitohenkilöstön arjen kokemusten ja itsensä johtamisen haasteiden kartoittamisen sekä heidän tarvitsemansa tuen tarkastelun heidän toimintaympäristössään. Rajaus on myös Erikssonin ja Koistisen (2014, 26) mukaan paras tapa tapaustutkimuksen etenemisessä, koska se vähentää tutkimukseen liittyviä haasteita, kuten tutkittavien haluttomuutta vastata tai sellaisten toimijoiden mukaan ottamista, joiden rooli ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellinen. Aineistonkeruu toteutettiin ensin verkko-kyselynä (liite 1) terveysasemien hoitohenkilöstölle (8 henkilöä) ja sen jälkeen yksilöhaastatteluina (liite 3) kolmelle vapaaehtoiselle työntekijälle.

4.3.1 Verkkokysely

Verkkokysely suunniteltiin alusta alkaen vastaamaan organisaation käytännön tarpeisiin ja sen sisältö muotoiltiin niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden itsensä johtamisen haasteiden ja tuen tarpeiden kartoittamista. Jo suunnitteluvaiheessa oli selvillä, että kehittämistyö kohdistetaan ulkoistettujen terveysasemien hoitotyön edustajiin eli sairaanhoitajiin ja terveydenhoitajiin. Kehittämistyöstä rajattiin pois esihenkilöt ja lääkärit, sillä tietoa haluttiin hoitohenkilöstön arjen kokemuksista ja itsensä johtamisen haasteista sekä tuen tarpeista.

Verkkokyselyn väittämät ja kysymykset rakennettiin kehittämistyössä olevan teorian pohjalta siten, että ne tukivat mahdollisimman hyvin kehittämiskysymyksiin vastaamista. Verkkokyselynä toimi puolistrukturoitu kysely, joka sisälsi suljettuja väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Vilkan (2021) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu voi sisältää avoimia, että suljettuja kysymyksiä valmiiksi mietityistä teemoista. Verkkokyselyn avoimilla kysymyksillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä esiin, jota myös Vilka (2007, 68-69) suosittelee. Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (2021) kirjoittavat puolistrukturoidun haastattelun tarkkojen kysymysten olevan aiheellisia silloin, kun tavoitteena on saada faktoja ilmiöstä. Myös Vuori (2023) kirjoittaa puolistrukturoidun haastattelun sopivan sellaiseen tutkimukseen, jossa halutaan tietoa spesifeistä asioista. Tässä kehittämistyössä haluttiin tietoa työntekijöiden itsensä johtamisen tasosta ja haasteista. Verkkokysely laadittiin Microsoft Forms -alustalle, joka oli entuudestaan tuttu sekä tutkijalle että organisaation työntekijöille. Alustan käytöllä haluttiin vähentää mahdollisia tietoteknisiä haasteita ja helpottaa täten vastausprosessia.

Suljetuissa väittämässä hyödynnettiin Likert-asteikkoa, sillä kyselyllä haluttiin tuoda esille työntekijöiden eroavaisuuksia. Likertin asteikolla mitataan mielipidettä, jossa asteikko on moniportainen (Vilka 2007, 46). Tässä verkkokyselyssä käytettiin kahta erilaista viisiportaista Likert-asteikkoa, sillä verkkokyselyn kohdan 15 väittämät perustuivat Neckin ym. (2020, 31-15) kehittämään itsearviointitestiin, kun taas muut väittämät pohjautuivat teoreettiseen viitekehukseen. Väittämän 15 vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikolla 1-5: 1 = 'ei kuvaa minua ollenkaan', 5 = 'kuvaa minua erinomaisesti' ja keskellä neutraali vaihtoehto 3 = 'kuvaa minua

jonkin verran'. Muiden väittämien Likert-asteikon ääripäät olivat ja 1 = 'täysin eri-mieltä' ja 5 = 'täysin samaa mieltä' ja keskellä oli neutraali vaihtoehto 'ei samaa, eikä eri mieltä'. Suljettuihin väittämiin vastattiin valitsemalla omaa kokemusta parhaiten kuvaava vaihtoehto. Neckin ym. (2020, 31-35) testi otettiin mukaan tutkimukseen, sillä sen avulla saatiin tietoa itsensä johtamisen strategioiden käytöstä ja, koska se tarjosi valmiin tavan tarkastella kyseistä aihetta osana kehittämistyön verkkokyselyä. Alkuperäinen kysely käännettiin suomeksi ja mukautettiin verkkokyselyn muotoon, jotta se soveltuisi kohdeorganisaation tarpeisiin.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli taustakysymys työvuosista sosiaali- ja terveysalalla, jonka avulla tarkasteltiin kokemuksen vaikutusta väittämiin. Viimeisin kysymys sisälsi mahdollisuuden antaa palautetta kyselystä. Näiden lisäksi avoimia kysymyksiä oli yhteensä kuusi (6) kappaletta ja strukturoituja väittämiä kahdeksan (8) kappaletta. Väittämien avulla pyrittiin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä muun muassa tavoitteiden asettamisesta, työtehtävien suorittamisesta, yksilöllistä luonteenpiirteistä, työn merkityksellisyydestä ja motivaatiosta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, osaamisen kehittamisestä ja varmistamisesta sekä itsensä johtamisen sujuvuudesta. Suljetun kysymyksen jälkeen lomake sisälsi avoimen kysymyksen samaan teemaan liittyen, jotta vastaaja voi tarkentaa vastaustaan. Verkkokyselyssä samat teemat toistuivat kysymyksissä hieman eri muodoissa.

Verkkokysely esitettiin ennen varsinaista toteutusta, mikä Vilkan (2021) mukaan auttaa varmistamaan kysymysten selkeyden ja ymmärrettävyyden. Esitetaukseen osallistui neljä henkilöä, joista kahdella oli sosiaali- ja terveysalan koulutus. Testauksen pohjalta kysymyksiä tarkennettiin ja lomakkeen ulkoasua muokattiin selkeämmäksi, jotta se palvelisi paremmin vastaajia ja tutkimuksen tavoitteita. Korjausten ja opinnäytetyöntyön ohjaajan hyväksynnän jälkeen lähetin verkkokyselyn koko hoitohenkilöstölle eli kahdeksalle työntekijälle.

Osallistuminen tutkimukseen oli täysin vapaaehtoista. Toimitin verkkokyselyn työntekijöille, sähköpostitse, 6.5.2024 ja vastausaikaa oli 12 päivää. Vastausaikaa rajattiin tarkoituksellisesti lyhyeksi, sillä jokaiselle työntekijälle oli varattu työajalla mahdollisuus vastata tutkimukseen. Järjestely antoi mahdollisuuden keskittyä ja vastata harkiten kyselyyn. Verkkokysely toteutettiin sähköisesti Microsoft Forms-alustalla ja vastaukset kerättiin anonyymisti, mikä mahdollisti vastaamisen

ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi toteutustavan valinnalla haluttiin vähentää vastaajien mahdollista arkuutta vastata ja edistää rehellistä vastaamista. Menetelmä myös tuki anonymiteetin säilymistä, mikä oli tärkeää tutkimukseen osallistuneen henkilöstön koon ollessa pieni. Verkkokyselyn mukana liitteenä oli saatekirje (liite 2), joka sisälsi tietoa kehittämistyön taustasta, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä verkkokyselyn roolista osana kehittämisprosessia. Saatekirjeessä korostettiin, että osallistuminen oli vapaaehtoista, jolla varmistettiin tutkimuksen eettisyyttä (Vilka 2021).

4.3.2 Yksilöhaastattelut

Verkkokyselyn toteuttamisen jälkeen aineistoa kerättiin myös kolmen yksilöhaastattelun avulla kesäkuussa 2025. Haastatteluiden kautta pyrittiin syventämään ymmärrystä tutkimuksen keskeisistä teemoista ja täydentämään verkkokyselyn tuottamaa tietoa, sillä verkkokyselyn avoimet vastaukset jäivät odotettua vähäisemmäksi. Vuoren (2023) mukaan tapaustutkimukselle on ominaista yhdistellä erilaisia aineistoja monipuolisimman kuvan luomiseksi. Yleisesti tapaustutkimuksessa käytetään aineistoina erilaisia haastatteluja, tilastoja, havainnoiteja ja dokumentteja, kuten epävirallisia muistiinpanoja, kuten kahvipöytäkeskusteluista ylös kirjoitettuja asioita. Useita eri aineistoja käyttäen tapauksen tietämys syvenee ja tutkimuksen luotettavuus lisääntyy. (Eriksson & Koistinen 2014, 30–31.) Haastattelut haluttiin toteuttaa nimenomaan yksilöhaastatteluina, koska tavoitteena oli saada tietoa osallistujien omakohtaisista kokemuksista. Vilkan (2025) mukaan yksilöhaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään tavoittamaan henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia.

Haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen puolistrukturoituna eli teemoittain. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) sekä Vilka (2025) kirjoittavat menetelmävalinnan ohjaavan keskustelua ennalta määriteltyihin aihealueisiin ja tuovan siten esiin oleelliset asiat kehittämiskysymyksien kannalta. Haastatteluun valikoitui kolme teemaa: työmotivaation parantaminen, omiin työtehtäviin vaikuttaminen ja ajankäyttöä tukeva toiminta. Kyseisiä teemoja haluttiin syventää, sillä ne nousivat verkkokyselyn vastauksista ja opinnäytetyön teoreettisesti viitekehyksestä. Näistä teemoista laadittiin yhteensä viisi avointa kysymystä. Haastattelu-

kysymykset käytiin läpi ohjaavan opettajan kanssa ennen aineistonkeruuta. Lisäksi kysymykset esitettiin yhdellä henkilöllä, minkä avulla varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys ja selkeys.

Yksilöhaastatteluihin osallistui kolme työntekijää hoitohenkilöstöstä, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisesti sen jälkeen, kun tiedustelin halukkuutta osallistua haastatteluun. Kaikki haastateltavat olivat aiemmin vastanneet verkkokyselyyn, mikä helpotti aiheen omaksumista ja orientaatiota haastatteluun. Tutkimukseen osallistuminen vahvistettiin ennen haastattelua kirjallisella suostumuksella, jonka yhteydessä osallistujille annettiin tieto tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja anonyymi-teen säilymisestä. Osallistujia informoitiin myös siitä, että heidän vastauksiaan saatetaan siteerata opinnäytetyössä, mutta siten, ettei heitä ole mahdollista tunnistaa.

Yksilöhaastattelut tapahtuivat sovittuna aikana eikä aikatauluhaasteita ilmennyt. Kysymykset esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä, jotta tutkimuksen luotettavuus ja vertailtavuus säilyisivät. Yhtenäinen eteneminen vähensi haastattelutilanteiden välistä vaihtelua ja mahdollisti vastausten keskinäisen vertailun. Lisäksi puolistrukturoitu rakenne tuki haastattelijaa pysymään aiheessa ja eteni johdonmukaisesti tutkimusteemojen mukaisesti. Haastattelukysymysten selkeyttä olisi voitu parantaa esittämällä vain yksi avoin kysymys kerrallaan. Moniosaiset kysymykset johtivat siihen, että osa vastaajista ei huomionnut kaikkia osia ja kysymyksiä jouduttiin toistamaan, mikä saattoi häiritä ajatuksenkulkua.

Haastattelut nauhoitettiin luotettavuuden ja tarkkuuden vuoksi. Haastattelujen nauhoittamiseen ja tallentamiseen pyydettiin erillinen suullinen ja kirjallinen lupa etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin Teams-alustalla, koska se tarjosi turvallisen ja tutun käyttöympäristön tutkijalle sekä mahdollisti tasalaatuisen äänen tallentamisen. Lisäksi Teams-alustan kautta oli myös mahdollista saada litteroitua tekstiä puheesta, joka helpotti litterointia.

4.4 Verkkokyselyn analysointi

Verkkokyselyyn vastasivat kaikki kahdeksan työntekijää, mikä tuotti 100 %:n osallistumisasteen. Vastaajat muodostivat kehittämistyön perusjoukon, eli kohdejoukon, josta tietoa kerätään (Vilka 2007, 51). Verkkokyselyn aineistonkeruun

jälkeen määrällisen aineiston käsittely jatkuu lomakkeiden vastausten tietojen ja laatujen tarkistuksella (Vilka 2007, 106). Kävin verkkokyselyn tiedot lukien ne muutaman kerran läpi. Kaikki lomakkeet oli täytetty oikein eikä puuttuvia tietoja ollut, joten yhtäkään verkkokyselyä ei tarvinnut poistaa tutkimuksesta. Vilkan (2007, 106) mukaan tämä antaa tietoa siitä, kuinka onnistuneita kysymykset ovat olleet. Vain yksi vastaaja vastasi kahteen kohtaan ”en osaa sanoa”, joten voidaan todeta kysymysten asettelun olleen ymmärrettävä ja selkeä. Vastaus otettiin mukaan, sillä tällä ei ole merkitystä tuloksiin. Microsoft forms-alusta numeroi suoraan lomakkeet, joten lomakkeiden numerointia ei ollut tarpeen tehdä.

Verkkokyselyn aineisto analysoitiin kolmessa osassa, sillä eri kysymystyypit edellyttivät erilaista tarkastelutapaa. Ensimmäisenä tarkasteltiin taustakysymystä (kohta 1) sekä väittämiä (kohdat 2–14), joihin vastattiin Likert-asteikolla. Forms-ohjelma tuotti vastaukset suoraan Excel-taulukkoon ja sen lisäksi se visualisoi aineistoa ympyrädiagrammien muodossa. Näistä sain suoraan havaintomatriisin eli aineiston. Tämä tapa myös vähensi virheiden mahdollisuutta ja paransi tulosten luotettavuutta. (Vilka 2007, 111, 114.) Tulokset esiteltiin strukturoitujen väittämien kohdalta prosentteina ja frekvenssinä, sillä vastaajamäärä oli pieni. Frekvenssi kuvaa havaintojen eli arvojen tai muuttujien lukumäärää esimerkiksi ryhmässä tai aineistossa (Vilka 2007, 121). Vastaukset esitettiin sanallisesti, numeraalisesti ja prosentein sekä niistä tehtiin pylväs- ja ympyrädiagrammeja visualisoimaan vastauksissa esiintyvää vaihtelua. Vilka (2007, 135) kirjoittaa kuvioden antavan helposti hahmotettavaa tietoa ja havainnollistavan sitä.

Toinen osa analyysistä koski verkkokyselyn kohtaa 15, jonka väittämät perustuvat Neckin ym. (2020, 34) kirjassa olevaan testiin, joka mittasi itsensä johtamisen strategioiden käyttöä sekä itsensä johtamisen tasoa. Tulokset analysoitiin kirjassa kuvatun laskentatavan mukaisesti. Neckin ym. (2020, 34) ohjeita noudattaen vastaajien vastaukset analysoitiin väittämäkohtaisesti. Kukin itsensä johtamisen strategian pistemäärä muodostui tietyistä väittämistä; esimerkiksi väittämät 1, 7 ja 13 kuvasivat itsehavainnointistrategiaa ja väittämät 2, 8 ja 14 kuvasivat vihjeisiin perustavaa strategiaa. Ohjeen mukaisesti väittämistä saadut pisteet laskettiin yhteen, jolloin kullekin vastaajalle muodostui pisteluku jokaisesta itsensä johtamisen strategiasta. Nämä pistemäärät kuvasivat, kuinka vahvasti tai vähäisesti vastaajat hyödynsivät kutakin strategiaa. Tulosten pohjalta muodostettiin kokonaiskuva

mitä itsensä johtamisen strategioita työntekijät käyttävät ja ne on koottu taulukkoon 1, joka esitetään myöhemmin tulososiossa. Lopuksi kunkin yksittäisen strategian pistemäärät laskettiin yhteen, ja muodostunut summa kuvasi vastaajan itsensä johtamisen tasoa.

Viimeisenä kävin läpi avoimet kysymykset. Avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla. (liite 4) Teemoittelun liitteestä on poistettu alkuperäiset ilmaisut vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Teemoittelu voi olla aineistolähtöistä tai teorialähtöistä (Javadi & Zarea 2016, 35). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin aineistolähtöistä teemoittelua, jossa teemat muodostuvat aineiston kautta eikä tietyistä teoriasta tai viitekehystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Teemoittelussa aineistoa luetaan useaan kertaan, jotta esiin nousevat keskeiset aiheet, merkitykset ja toistuvat kaavat voidaan tunnistaa (Javadi & Zarea 2016, 34). Teemoittelu auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tekemään tuloksista johtopäätöksiä (Puusa & Juuti 2020). Lopulta teemat kootaan esimerkiksi taulukkoon tai ajatuskarttaan jäsennellyn kokonaisuuden muodostamiseksi. (Javadi & Zarea 2016, 37.) Alkuperäisilmaisut koottiin taulukkoon ja pelkistettiin, minkä jälkeen samankaltaiset ilmaisut ryhmiteltiin alateemoiksi. Näistä muodostettiin yläteemat ja lopulta pääteemaksi. Perusteluna alateeman nimeämisellä oli se, että ilmaisut nousivat esiin konkreettisina keinoina kysymykseen, jota kysyttiin. Alateemojen hahmottelun jälkeen varmistin, että alateemat tukevat yläteemojen muodostumista. Lisäksi avoimista vastauksista nostettiin sitaatteja tuloksiin aineiston havainnollistamiseksi lukijalle, mitä myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) suosittelevat.

Verkkokyselyn analysoinnissa hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tuloksia esitettiin numeerisesti, graafisesti sekä sanallisesti. Esitystapaa suunniteltaessa painotin selkeyttä, sillä tavoitteena oli, että lukija ymmärtää tulokset helposti ja saa kuvioden avulla nopean yleiskuvan keskeisistä havainnoista.

4.5 Yksilöhaastattelujen analysointi

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston on oltava aina tekstin tai kuvan muodossa, minkä vuoksi valmiit haastattelunauhoitukset litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon (Vilka 2025). Vilkan (2025) mukaan litterointi helpottaa myös aineiston analysointia. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta tässä opinnäytetyössä

ei käytetty litterointisymboleita. Taukoja ei merkitty, joten kyseessä on Vilkan (2005) mukaan osittainen litterointi. Tein litteroinnin heti haastattelupäivien jälkeen, jolloin puheenvuorot olivat vielä tuoreena mielessä. Haastatteluiden pituus vaihteli 8–20 minuutin välillä haastateltavan mukaan. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä kahdeksan sivua.

Aineiston analysointitapa oli laadullinen sisällönanalyysi, jossa aineisto analysoitiin teemoittain. Haastattelun teemat olivat työmotivaation parantaminen, omiin työtehtäviin vaikuttaminen ja ajankäyttöä tukeva toiminta. Sisällönanalyysi valikoitui koska, aineistosta oli tarkoitus löytää merkityksiä aineistosta sekä kuvata sisällön yhteyksiä toisiinsa (Vuori 2023; Vilka 2025) – tarkoituksena on tutkia, mikä on organisaation yksiköiden työntekijöiden itsensä johtamisen taso. Vilka (2025) kirjoittaa sisällönanalyysia voi tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin teemoittelu nousee suoraan aineistoista eikä ennalta määrätystä teoriasta (Saaranen-Puusniekka 2006). Aineiston teemoittelu toteutettiin verkkokyselyn analysointia kevyemmällä otteella, ilman taulukointia, sillä haastattelujen ja tekstin määrä oli vähäinen. Tein litteroituun aineistoon ilmausten pelkistämistä ja etsin aineistosta kehittämistyötä tukevia ilmaisuja, jotka korostin samanvärisellä korostuksella tekstinkäsittelyohjelmassa. Tämän jälkeen kokosin ilmaisut erilliselle tiedostolle, josta sain yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia esiin. Erittelin tiedostoon ilmaisuja ja ryhmittelin samoja tarkoittavat ilmaisut omiin ryhmiinsä. Tästä muodostui teemoja ja pääteemoiksi muodostuivat työyhteisön ja johdon tuki, työympäristö ja resurssit sekä työhyvinvointi, jossa työnhallinta ja jaksaminen työssä nousivat keskeiseksi.

5 TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Itsensä johtamisen taito ja koetut haasteet

Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla verkkokyselyllä kolmen terveysaseman hoitohenkilöstöltä, pois lukien esihenkilöt. Verkkokyselyyn osallistuivat kaikki työntekijät eli yhteensä kahdeksan henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli löytää tietoa työntekijöiden itsensä johtamisen tilanteesta ja valmiuksista sekä keinoja, joilla esihenkilö voisi jatkossa tukea työntekijöidensä itsensä johtamista.

Kaikki kahdeksan kyselyyn vastannutta työntekijää olivat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla yli kolmen vuoden ajan, joten voidaan todeta, että vastaajilla on hyvä kokemus alalta. Työkokemuksen pituudella, alle 5 vuotta tai yli 5 vuotta, ei havaittu olevan vaikutusta vastauksiin eikä vastaajien välillä ilmennyt merkittäviä eroja. Vastaajista seitsemän koki omaavansa hyvät itsensä johtamisen taidot ja yksi kohtalaiset taidot. Vain yksi vastaaja ei osannut kertoa minkä kokee helpoimpana ja haastavimpana itsensä johtamisessa. Kyselyn mukaan itsensä johtamisessa helpointa oli kolmen (37,5 %) vastaajan mukaan priorisoinnin taidot. Teehoitellun kautta nousivat sosioemotionaaliset taidot esiin, kuten tunneälyn merkitys omien tunteiden hallinnassa sekä toisten tunteiden tulkitsemisessä sekä ammatillinen osaamisen ja työn hallintataidot. Useampi vastaajista toi esiin, että omien vahvuuksien tiedostaminen ja niiden hyödyntäminen on luontevaa itsensä johtamisessa.

Työkokemuksen myötä tullut kyky tarkastella asioita monialaisesti, joka puolestaan helpottaa työntekoa ja auttaa priorisoinnissa. (Vastaaja 2)

Yleisesti osaan arvioida mikä tilanne on akuutti, tai mikä asia voi odottaa. Osaan asettaa omat rajat jaksamisen suhteen. Kyseessä ei ole pikamatka, vaan maraton. (Vastaaja 1)

Haastavaksi itsensä johtamisessa koettiin ajankäyttö. Avoimessa kyselyssä vastaajista viisi (62,5 %) arvioi, että kiire vaikuttaa ajankäytön hallintaan ja siten vaikeuttaa itsensä johtamista. Myös teemoittelun kautta työn hallinta nousi vahvasti esiin itsensä johtamisen haasteissa, joka nivoutuu kiireen tunteeseen, ajanhallintaan ja priorisointitaitoihin.

Mikäli työtehtäviä kasaantuu usealta päivältä, jolloin työkuorma kasaantuu liian suureksi. Tällöin voi olla haastavaa priorisoida minkä asian tekisin ensin.

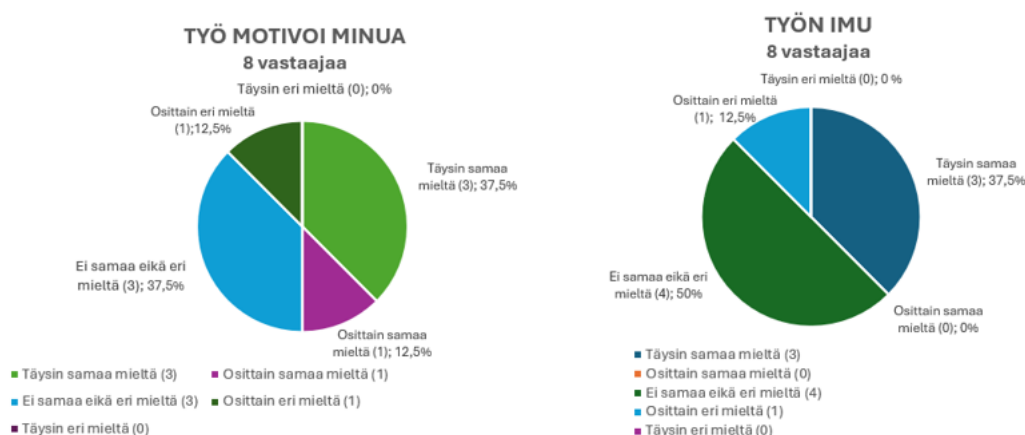
(Vastaaaja 1)

Vastaaajien mukaan työn hallittavuuden kehittämiseksi keskeisiä parannuskohteita ovat työn kuormituksen vähentäminen ja paremmat resurssit. Teemoittelun kautta nousivat esiin etenkin työn hallinnan ja työhyvinvoinnin näkökulmat. Kaksi (25 %) vastaajista toi ilmi, että toimintaohjeiden tulisi olla selkeämmät, jolloin työn kokonaisuus pysyy paremmin hallinnassa ja ajatus kirkkaana työpäivän ajan. Myös työtä jakamalla ja resurssit oikein kohdistamalla työn hallittavuutta saataisiin parannettua.

Selkeä ohjeistus ja ajanhallinta (Vastaaaja 6)

Kaikille selkeät ja yhdenmukaiset ohjeistukset ja tavat toimia (Vastaaaja 4)

Verkkokyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden kokemuksia työhön sitoutumisesta, työn merkityksellisyydestä ja työmotivaatiosta sekä työn imun kokemuksesta. Vastauksista ilmeni, että seitsemän (87,5 %) vastaajaa arvioi olevansa täysin sitoutuneita työhönsä, kun taas yksi (12,5 %) vastaajista vastasi neutraalisti, ei samaa eikä eri mieltä. Seitsemän vastaajaa tunsivat vahvaa sitoutumista työhönsä, mutta työmotivaatio ja työn merkityksellisyys jakoivat mielipiteitä. Kolme (37,5 %) vastaajaa koki, että työ motivoi heitä täysin, eikä kukaan ollut täysin eri mieltä. Yksi vastaajista oli osittain eri mieltä ja yksi osittain samaa mieltä väittämän ”*työ motivoi minua*” kanssa. Kolme (37,5 %) vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän ”*Koen tämänhetkisessä työtehtävässäni työn imua*”, neljä (50 %) ei samaa eikä eri mieltä ja yksi (12,5 %) oli osittain eri mieltä. Kokonaisuudessaan enemmistö vastaajista koki työssään työmotivaatiota ja työn imua, mutta tuloksissa nousi esiin myös epäröintiä. Tuntemus työmotivaatiosta ja työn imusta vaikuttavat kulkevan rinnakkain, kuten kuviossa 2 seuraavalla sivulla on esitetty. Tarkasteltaessa väittämää ”*koen työni merkitykselliseksi*” nousi esiin, että kolme kahdeksasta vastaajasta piti työtään täysin merkityksellisenä, kolme osittain merkityksellisenä, yksi osittain merkityksettömänä ja yksi vastasi asiaan neutraalisti.



Kuvio 2. Työmotivaation ja työn imun kokeminen vastaajien keskuudessa

Vastauksista ilmeni, että vastaajat arvioivat toimivansa vastuullisesti ja oma-aloitteisesti. Viisi (62,5 %) vastaajista koki, että he pystyvät tarttumaan vähemmän motivoiviin tehtäviin joko kokonaan tai osittain. Vastaajista kolme kahdeksasta ilmaisi vaikeutta tarttua vähemmän motivoiviin työtehtäviin. Työmotivaation vaikuttavia tekijöitä olivat ulkoiset tekijät, kuten työpaikan sijainti, sisäistä motivoivia nostavat tekijät ja työyhteisön merkitys. Positiivinen työilmapiiri ja työn merkityksellisyys nousi neljän (50 %) vastaajan vastauksissa motivoiviksi tekijöiksi. Myös työhön varattu aika ja resurssit mainittiin kolmessa vastauksessa, lisäten työn hallinnan tunnetta ja täten parantaen vaikuttaen työmotivaation joko laskevat tai nousevasti.

Työvoimapolusta johtuva kiire heikentää motivaatiota. Kun ei ole tarvittavaa henkilökuntaa asioita kasaantuu, ja työnlaatu kärsii. Tämä vaikuttaa pitkälti myös motivaation ja jaksamiseen. (Vastaaja 6)

Työmotivaation positiivisesti vaikuttavia asioita ovat positiivinen työilmapiiri ilmapiiri, tunne että työhön on varattu riittävästi aikaa, onnistumisen kokemukset. Tunne että työllä on merkitys. (Vastaaja 1)

Vastaajista kolme (37,5 %) arvioi työn monipuolisuuden parantavan työmotivaatiota sisäiseen motivaatioon liittyen. Yksittäisissä vastauksissa ilmeni onnistumisen kokemukset, arvot ja asenteet, työn vastuullisuus ja autonominen työ.

Työmotivaatiooni vaikuttaa arvot, asenteet, urasuuntatuneisuus ja oma käsitys työstä. Lisäksi työn sisältö, mielekkyys, merkityksellisyys, monipuolisuus ja vaihtelevuus, vastuullisuus, itsenäisyys. (Vastaaja 5)

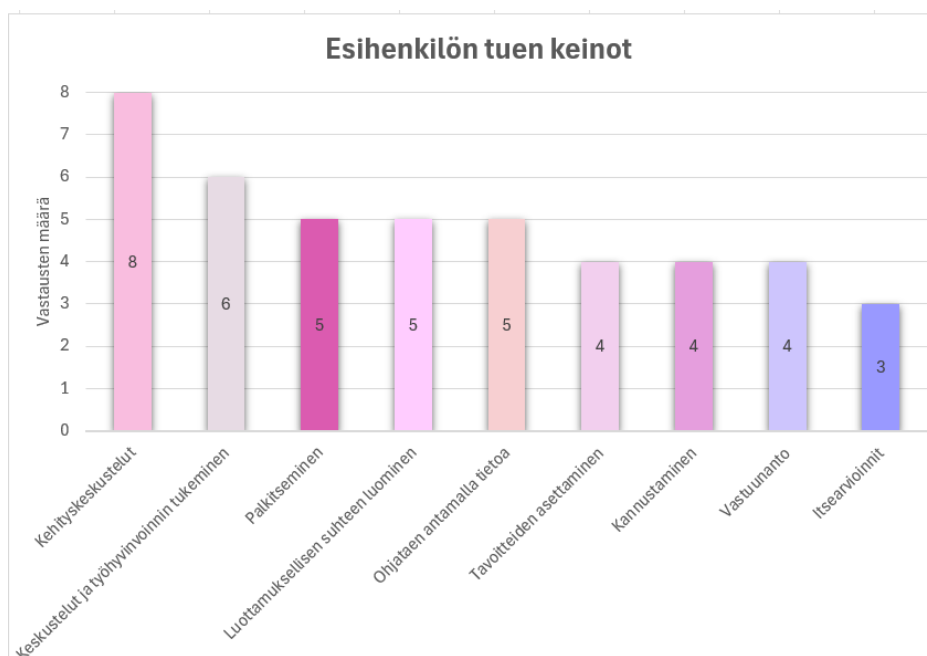
Yhden vastaajan mukaan myös osaamisen kehittämällä, kuten kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia antaen, voidaan parantaa työmotivaatiota. Vaikka kehittämis- ja etenemismahdollisuudet mainittiin olevan yksi keino parantaa nykyistä työmotivaatiota, vastauksista ei noussut esiin, että osaamisen ja koulutuksen tukeminen olisivat jääneet toteutumatta. Kaikki vastaajat kokivat, että heillä on mahdollisuus oppia uutta työssään, organisaation tukiessa kouluttautumista. Vastaajista viisi (62,5 %) arvioi, että he ovat voineet hyödyntää täysin osaamistaan nykyisessä tehtävässään ja kolme (37,5 %) arvioi pystyvänsä tähän osittain. Toimintatapojen luomiseen olivat kaikki vastaajista voineet vaikuttaa. Sen sijaan omiin työtehtäviin vaikuttamisessa koettiin vaihtelua: täysin samaa mieltä oli vastaajista neljä (50 %), osittain samaa mieltä kolme (37,5 %) ja osittain eri mieltä yksi (12,5 %).

Tulosten mukaan organisaation voidaan todeta onnistuneen tavoitteiden asettamisessa sekä niiden säännöllisessä läpikäynnissä, sillä vastaajista kaikki olivat vähintään osittain samaa mieltä tavoitteiden läpi käymisen säännöllisyydestä. Seitsemän kahdeksasta vastaajasta arvioi myös tietävänsä työnsä tavoitteet täysin, kun vain yksi vastaajista oli osittain samaa mieltä. Sama vastaaja koki, että työn tavoitteet eivät ole selkeät ja työtehtävistä selviytyminen sekä kyky priorisoida työtehtäviä ja toimia niiden mukaisesti, on epävarmaa. Kuitenkin yli puolet, 62,5 %, olivat täysin samaa mieltä siitä, että he suoriutuvat heille annetuista työtehtävistä ja osittain samaa mieltä olivat loput 37,5 % vastaajista. Vastaavat prosenttiosuudet toistuivat väittämässä, jossa arvioitiin kykyä määritellä työtehtävien tärkeyttä ja toimia tärkeysjärjestyksessä. Tulosten mukaan vastaajat voisivat päästä tavoitteisiin, mikäli työmäärä olisi kohtuullinen ja hallittavissa. Työhallinta, kuten työtehtävien priorisointi nousi keskeiseksi teemaksi. Useat peräkkäiset kuormittavat päivät koettiin lisäävän virheiden riskiä ja heikentäen keskittymiskykyä, joka taas vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi mainittiin työn johdolliset keinot, kuten resurssien riittävyys sekä selkeiden ja yhtenäisten ohjeistusten laatiminen. Tiimityö nousi myös yhdeksi keinoksi jakaa vastuuta vähentäen yksittäisen työntekijän työkuormaa. Avoimessa kentässä vastaajat kuvasivat keinoja, joiden he kokevat edistävän työn hallintaa ja tavoitteiden saavuttamista:

Mikäli työn määrä olisi vähäisempi ja kohtuullisempi. Liika kuormitus useana päivänä putkeen lisää työpäivän aikana virheiden riskiä. (Vastaaja 1)

Vielä enemmän asioiden priorisointi. Työn tauottaminen, että ajatus pysyy kirkkaana. Työnjakaminen, kaikkea ei tarvitse hoitaa yksin. (Vastaaja 2)

Verkkokyselyssä kartoitettiin myös esihenkilöltä saatua tukea itsensä johtamiseen ja jopa 88 % arvioi saavansa tukea riittävästi. Yksi vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi tukea esihenkilöltään itsensä johtamiseen. Tarkemmin vastaaja toi ilmi tarvetta kehittää osaamistaan työtehtävissä, jotka tuovat henkilölle epävarmuutta. Esihenkilön tuen muodot ovat olleet vastauksien mukaan monipuolisia, kuten kuviossa 3 on esitetty. Kehityskeskustelut nousivat käytetyimmäksi tuen muodoksi, sillä kaikki kahdeksan vastaajaa raportoivat tästä. Kuusi heistä vastaajista mainitsi keskustelut ja hyvinvoinnin tukemisen toteutuneen, viisi toi esiin palkitsemisen, luottamuksen luomisen sekä ohjaamisen ja tiedon antamisen tuen keinoiksi. Neljä (50 %) vastaajista oli saanut tukea esihenkilöltä vastuunannon, kannustamisen ja tavoitteiden asettamisen kautta. Lisäksi kaikki vastaajat olivat myös joko täysin tai osittain samaa mieltä, että osaamista käydään läpi säännöllisesti.



Kuvio 3. Vastausjakauma esihenkilön keinoista tukea

Verkkokyselyssä oli integroituna myös mukailen Neck ym. (2020, 31-35) kirjassa oleva itsearviointitesti, jonka avulla kartoitettiin työntekijöiden käyttämiä itsensä johtamisen strategioita. Neck ym. (2020, 35) mukaan mitä korkeammat pistemäärät vastaajalla on, sitä korkeammalla tasolla yksilö käyttää kyseistä strategiaa.

Pistemäärät on luokiteltu viiteen tasoon: erittäin heikkoa strategian käyttöä vastaavat pisteet 3–4, heikkoa pisteet 5–7, kohtalaista pisteet 8–10, korkeaa tasoa pisteet 11–13 ja erittäin korkeaa tasoa pisteet 14–15. Mitattavia strategioita olivat itsehavainnointiin, vihjeisiin, tavoitteiden asettamiseen ja itsensä palkitsemisen perustuviin strategioihin. Tulokset osoittivat, että vastaajat käyttävät laajasti eri itsensä johtamisen strategioita. Jokainen vastaaja sai vähintään yhdestä strategiasta korkean tason, joka kertoo Neck ym. (2020) mukaan paremmasta suorituskyvystä. Itsehavainnointiin perustuvaa strategiaa käytti kolme kahdeksasta vastaajasta erittäin korkealla tasolla, kolme korkealla tasolla ja kaksi kohtalaisella tasolla. Strategian mukaisesti he seuraavat aktiivisesti omaa toimintaansa, arvioiden ja kehittäen tätä. Vihjeisiin perustuvaa strategiaa käytti yksi vastaajista erittäin korkealla tasolla, viisi korkealla ja kaksi kohtalaisella tasolla. He siis hyödynsivät ulkoisia tai sisäisiä vihjeitä, kuten muistutuksia ja ympäristötekijöitä oman toiminnan ohjaamisessa. Tulosten perusteella tavoitteiden asettamisen strategiaa käyttää neljä vastaajista erittäin korkealla tasolla, kaksi korkealla ja kaksi kohtalaisella tasolla. Vastausten mukaan heistä jokainen osaa asettaa päämääriä, jotka ovat selkeistä ja tukevat tavoitteellista toimintaa. Jakaumaa oli eniten itsepalkitsemisstrategiassa, jota vain yksi vastaaja käytti erittäin korkealla tasolla, kaksi korkealla tasolla, neljä kohtalaisella ja yksi heikolla tasolla. Tarkoittaen, että viidellä vastaajista on kehittävää oman toiminnan palkitsemisessa ja itsensä motivoimisessa. Jakauma on nähtävissä taulukossa 1.

Taulukko 1. Työntekijöiden itsensä johtamisen strategioiden käytön jakauma

Strategia	Erittäin korkea (pisteet 14-15)	Korkea (pisteet 11-13)	Kohtalainen (pisteet 8-10)	Heikko (pisteet 5-7)	Erittäin heikko (pisteet 3-4)
Itsehavainnointi	3	3	2	0	0
Vihjeisiin perustuva	1	5	2	0	0
Tavoitteiden asettaminen	4	2	2	0	0
Itsensä palkitseminen	1	2	4	1	0

Lopulta laskemalla strategioiden pistemäärät yhteen saatiin tietoa myös työntekijöiden itsensä johtamisen tasosta. Neck ym. (2020, 35) mukaan mitä korkeammat

pistemäärät vastaajilla ovat, sitä vahvemmallalla tasolla heidän itsensä johtamisen taitonsa ovat. Testin tulokset osoittivat, että vastaajien itsensä johtamisen taso on hyvällä tasolla. Kuusi (75 %) vastaajista eli valtaosa, sijoittui korkealle tasolle (pistemäärä 53–67) ja kaksi (25 %) vastaajista kohtalaiselle tasolle (38–52). Yksikään vastaajista ei sijoittunut alle kohtalaisen (alle 37 pistettä) tai erittäin korkean itsensä johtamisen tasolle (yli 68 pistettä).

5.2 Työmotivaatio ja työn hallinta

Verkkokyselyn tulosten syventämiseksi päätin toteuttaa lisäksi yksilöhaastattelut, joissa oli kolme teemaa: työmotivaation parantaminen, omiin työtehtäviin vaikuttaminen ja ajankäyttöä tukeva toiminta. Teemat valikoituivat verkkokyselystä saadun tiedon pohjalta. Yksilöhaastatteluihin osallistui vapaaehtoisesti kolme terveysaseman työntekijää, jotka olivat vastanneet myös verkkokyselyyn. Kaikki haastateltavat omaavat hyvän kokemuksen sosiaali- ja terveysalalta, sillä he ovat työskennelleet vähintään yli kolmen vuoden ajan alalla. Tämä loi hyvän pohjan teemoista keskustelemiseksi. Pääteemoiksi nousivat työhyvinvointi, työyhteisön ja johdon tuki sekä työympäristö ja resurssit.

Teemassa motivaatio ja työn merkityksellisyys keskeisiksi tekijöiksi nousivat työn sujuvuutta tukevat tekijät ja resurssit sekä työyhteisön ja johdon tuki. Haastateltavat korostivat erityisesti työyhteisön merkitystä, hyviä työvälineitä ja -olosuhteita sekä mahdollisuutta tehdä työnsä laadukkaasti. Kaikki kolme haastateltavaa toivat esiin kollegoiden ja työyhteisön merkityksen motivaation kannalta. Ensimmäinen vastaaja mainitsi työkaverit ja moniammatillisen tiimin, jossa voi kysyä apua, kun taas toinen ja kolmas painottivat työilmapiirin merkitystä sekä mahdollisuutta keskustella ja purkaa haastavia tilanteita.

Työyhteisö vaikuttaa siihen, jos on epämiellyttäviä potilastilanteita, niin pääsee purkamaan niitä. (Vastaaja 3)

Toinen haastateltava korosti työskentelyolosuhteiden ja -välineiden merkitystä, sillä ne mahdollistavat työn tekemisen laadukkaasti ja toimivat siten motivaation lähteenä.

Työ on sujuvaa ja siihen on mahdollisimman hyvät työskentelymahdollisuudet, on se sitten työvälineet, tilat tai mitkä tahansa mikä auttaa sitä, että se

auttaa ja motivoi, että voit tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla (Vastaaja 2)

Myös kolmas haastateltava kertoi, että kiire ja sujuva työskentely vaikuttavat hänen työssä jaksamiseensa ja merkityksellisyyden tunteeseen, minkä vuoksi työtä tulee saada tehdä laadukkaasti ilman kiirettä. Johtamisella ja palautteenannolla nähtiin myös olevan vaikutusta motivaatioon joko heikentävästi tai nostavasti. Ensimmäinen haastateltava koki positiivisen palautteen merkityksellisenä niin kollegoilta kuin potilailtakin, kun taas toinen avoimen keskustelun ja johtamisen laadun. Eroja vastauksissa ilmeni siinä, kuinka yksityiskohtaisesti haastateltavat kuvasivat motivaatiota tukevia tekijöitä. Ensimmäisen haastateltava painotti selkeästi konkreettisia asioita kuten palaute, säännöllinen työaika ja kollegiaalinen tuki. Toinen haastateltava korosti työolosuhteita ja työtä tukevia tekijöitä. Kun taas kolmas haastateltavista koki, että työssä jaksamiseen liittyvät työympäristön olosuhteiden lisäksi myös yksityiselämän asiat.

Haastattelun toisena teema oli omiin työtehtäviin vaikuttaminen. Haastateltavilta kysyttiin, millaisissa tilanteissa he toivoisivat enemmän itsenäistä päätösvaltaa tai joustavuutta työssään. Vastauksista kävi ilmi, että kaksi kolmesta kokivat tyytyväisyyttä omaan nykyiseen päätösvalttaan ja joustavuuden tasoon työssään. Toinen heistä ilmaisi työn olevan tasapainoista ja toi esiin työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja, kuten etätyömahdollisuudet ja mahdollisuuden toivoa lomaa. Hän kertoi, ettei koe tarvetta vaikuttaa työhönsä tällä hetkellä enempää. Toinen taas kuvasi myös saavansa tarpeeksi vaikuttaa työhönsä, sillä mahdollisuus ajanvarauskirjojen muokkaamiseen tuo joustavuutta ja mahdollisuuden vaikuttaa työhön.

En mä niinku koe, mun pitäis ite niihin enemmän vaikuttaa. Kun tasaisesti on kaikkea niin se on kiva. (Vastaaja 1)

Yksi haastateltavasti nosti esiin esihenkilön luottamuksen puutteen. Hän kertoi, toivovansa enemmän mahdollisuutta vaikuttaa potilaan hoidollisiin tilanteisiin, erityisesti puhelintyössä, jossa työ saattaa helposti ruuhkautua. Haastateltava korosti esihenkilön luottamuksen merkitystä työntekijöiden ammattitaitoon, mikä mahdollistaisi itsenäisen päätöksenteon ilman jatkuvaa ohjeistuksen kysymistä. Luottamus nähtiin tärkeänä sekä työmotivaation että työn sujuvuuden kannalta.

Etenkin sellaisissa tilanteissa, jossa vaikka tulisi nyt semmosta ruuhkaantumista siihen puhelintyöhön tai muuhun, niin se, että luotettaisiin siihen työntekijän ammattitaitoon, että pystyy tekemään niitä päätöksiä. Me kuitenkin tehdään sitä työtä siellä päivittäin, niin se on se ammattitaito olemassa siellä ja pystytään tekemään nopeitakin ratkaisuja ja luottamaan siihen omaan arvioon, mikä, mulla tulee siinä puhelimesta. (Vastaja 2)

Haastateltavilta kysyttiin samaan teemaan liittyen ”*Millaisilla käytännöillä ja tuella esihenkilö voisi tukea sitä, että sinulla olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhösi?*” Teemoiksi nousivat viestintä, osaamisen kehittäminen sekä luottamus ja arvostus työssä. Vastauksissa korostuivat kuulluksi tuleminen, koulutuksen mahdollistaminen ja esihenkilön antama luottamus ja arvostus. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä osaamisen kehittämistä koulutusten avulla. Ensimmäinen ja kolmas haastateltava kertoivat erityisesti työpaikkakoulutusten olevan hyvä keino tukea työntekijöitä vaikuttaa omaan työhönsä osaamisen kautta. Toisena haastateltu työntekijä mainitsi koulutusten lisäksi, myös esihenkilöltä saatavan tuen tarpeen. Hänen mielestään esihenkilön tulee tunnistaa työntekijän lisäkoulutuksen tai perehdytyksen tarve sekä tarjota aktiivisesti tukea työn kehittämiseen.

”Samoin se luottamus, että esihenkilö luottaa siihen työntekijään ja tarvittaessa tuo sitä tukea siihen. Että, jos on tilanne sellainen, että hei nyt mä en hannaakaan tätä, niin sitten otetaan koppi siitä ja yhdessä katsotaan, että millä tavalla sitä pystyttäisiin edistämään, että pystyis tekemään parhaalla mahdollisilla tavalla, tarviiko jotain lisäkoulutusta tai perehdytystä.” (Vastaja 2)

Yksi haastateltavista korosti esihenkilön osoittaman luottamuksen merkitystä. Hän toi esiin, että kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työtehtäviin rakentuu luottamuksen kautta, jolloin työntekijän ammattitaitoon tulee luottaa ilman liiallista valvontaa. Hän kuvasti arvostavansa tilanteita, joissa esihenkilö ”ottaa kopin” vaikeissa tilanteissa ja tarjoaa rakentavaa tukea ratkaisujen löytämiseksi. Esihenkilön rooliksi nähtiin siis antaa vastuuta, tilaa ja tukea. Myös ensimmäinen haastateltava koki, että esihenkilön sosioemotionaaliset taidot, kuten kyky kuunnella työntekijän tarpeita, ovat tärkeä tukikeino, jotta työntekijät voivat kokea päättävänsä itse omista työtehtävistään. Kolmas haastateltava totesi, että hoitoprosessien selkeyttäminen ja rajojen asettaminen tukisivat päätösvaltaa omiin työtehtäviin liittyen. Yhteistä kaikille vastauksille olivat esihenkilön tuki ammatilliselle kehitymiselle koulutusten avulla sekä luottamuksen osoittaminen.

Vaikka kaksi kolmesta haastateltavasta oli tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa, he esittivät kysyttäessä kehitysehdotuksia työntekijöiden kuulemisen ja

osallistamisen parantamiseksi päätöksenteossa. Vastauksissa korostuivat avoin keskustelukulttuuri, kasvokkain käytävät viikkopalaverit sekä matalan kynnyksen yhteydenpito esihenkilöön. Kaikki kolme haastateltavaa kokivat, että suorat ja kasvotusten tapahtuvat keskustelut ovat tehokas tapa mahdollistaa työntekijöiden osallistamiseen.

Viikottaiset yhteiset palaverit, jotka olisivat face to face. (Vastaja 1)

”Se, että esihenkilö on helposti saatavilla.” (Vastaja 1)

”Viikkopalavereissa kysyy mitä kuuluu, niin kuin niitä olikin. Sekin mahdollistaa siinä tai, että aina voi tulla sanomaan, laittaa viestin, sähköpostin, puhelimella, millä tahansa.” (Vastaja 2)

Kolmas haastateltava mainitsi tiimipalaverien hyödyt, mutta koki, että terveysasemien yhdistetyt kokoukset voivat haitata avointa keskustelua. Hän totesi, että omien ajatusten kertominen on helpompaa oman tiimin kesken kuin usean terveysaseman ja tästä syystä kehitysehdotukseksi nousivat erilliset tiimikokoukset tai työpajat esimerkiksi kerran kuukaudessa. Myös ensimmäinen haastateltava koki tärkeäksi viikoittaiset palaverit sekä esihenkilön ja työntekijän väliset kahdenkeskiset keskustelut.

”Kasvotusten tulee helpommin sanottua ideoita kun siinä on toinen asema etäyhteyden päässä tai esihenkilötkin etäyhteyden päässä, tai muitakin. Joku kerran kuussa kehityspaja.” (Vastaja 3)

Toinen haastateltava korosti avointa ja oikea aikaista keskustelua esihenkilöltä. Hänen mukaan on tärkeää, että työntekijöiltä kysytään mielipidettä suunnitteluvaiheesta lähtien, ennen kuin päätöksiä tehdään. Näin käytännön työtä tekevät voivat antaa palautetta ja kehitysideoita suunnitelluista ratkaisusta. Haastateltava ilmaisi, että työntekijöille tulee antaa tilaa ja mahdollisuus tuoda esiin oma näkemysensä. Lisäksi päätöksentekoa tulee tehdä vuorovaikutteisesti eikä ylhäältä annettuna.

”Tuotais sitä keskustelua siihen ja siihen, että annetaan mahdollisuus tuoda mielipide esiin, että toimisiko tää meillä, miten toteuttaisiin, onko tarvetta tai missä vois parantaa” (Vastaja 2)

”Se, joka sitä työtä tekee, voi ottaa siihen kantaa.” (Vastaja 2)

Mikäli työyhteisön koko on suuri, tulee osallistamista organisoida tietoisesti. Kaksi haastateltavaa toivatkin esiin konkreettisenä toimivina työkaluina osallistaa henkilökuntaa antamaan palautetta kirjallisesti joko Teams-alustalla, Forms-kyselyn tai palautelaatikon avulla.

Haastattelussa selvitettiin myös ajankäyttöä tukevia toimintoja kysymällä ”*Kuvailisitko, miten pidät huolta työtehtävien hallinnasta ja omasta jaksamisestasi työpäivän aikana?*”. Kaikki haastateltavat kuvasivat tietoisia ja käytännönläheisiä keinoja, joilla he hallitsevat työtehtäviään ja ylläpitävät työkykyään työpäivän aikana. Teemoiksi nousivat työn hallinta ja työhyvinvoinnin näkökulmasta työstä palautuminen. Vastauksissa korostuivat selkeä ymmärrys taukojen merkityksestä jaksamiselle sekä pyrkimys tehtävien suunnitelmalliseen suorittamiseen yksi asia kerrallaan. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeänä vastuunottamisen oman työn hallinnasta ja työpäivän rytmittämisestä.

Ensimmäinen ja kolmas haastateltava kuvasivat suunnitelmallista työtettä, jossa työpäivä jäsenellään jo aamulla tarkastelemalla ja arvioimalla työpäivän sisältöä ja työtehtäviä. Ensimmäinen haastateltava korosti tietoista rajaamista oman työhyvinvoinnin säilyttämiseksi pitämällä tauot, vaikka potilaat joutuisivat odottamaan. Myös kolmas haastateltava koki potilastilanteiden rajaamisen ja vastaanoton aikataulun kellottamisen olevan tärkeä keino huolehtia työtehtävien hallinnasta ja omasta jaksamisesta työpäivän aikana. Toinen haastateltava painotti useaan otteeseen haastattelun aikana työtehtävien tekemistä järjestelmällisesti pois heti kun mahdollista. Hän myös koki tärkeäksi poistua fyysisesti työpisteeltä tauon ajaksi. Taukojen aikana haastateltava kertoo itse hakevansa tietoista palautumista. Myös kolmas haastateltava kuvasi kollegan kanssa keskustelun tärkeäksi keinoksi työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tauot pidän ja sitten voin jutustella tauolla työkavereiden kanssa. Kollegalle voi purkaa hankalia tilanteita (Vastaaaja 3)

Työn tauottaminen, että pidät ne tauot, että jaksat. Kun tauko on, niin lähdet fyysisesti pois siitä tietokoneen ääreltä, että käyt siellä kahvihuoneessa tai jos oot kotona, niin meet sitten pihalle tai olohuoneeseen hetkeksi tai johonki pois siitä tietokoneen ääreltä. (Vastaaaja 2)

Hoidan asioita alusta loppuun saakka, en jätä asioita roikkumaan. Työpäivän aikana pyrin hoitamaan asiat. Laitan ajanvarauskirjalle muistutuksia. (Vastaaaja 1)

Keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan. (Vastaaaja 3)

Laulaminen tai musiikin kuuntelu tekee meille kaikille hyvää, parantaa mieltä ja jaksamista. Radio on aina mulla kotona päällä, se että kuulee musiikkia sieltä niin se on tosi terapeuttista ja auttaa. (Vastaja 2)

Haastateltavat nostivat esille tarpeen hoitaa asiat yksi kerrallaan pois alta, jotta keskeneräisiä töitä ei pääsisi kasaantumaan. Etenkin toinen haastateltava koki tämän tärkeäksi oman jaksamisen ylläpitämiseksi henkistä työkuormaa vähentäen sekä hallinnan tunteen luomiseksi. Toisaalta haastateltava toi myös esiin työkokemuksen vaikutuksen useamman asian hoitoon kerrallaan ilman, että työskentelytapa luo henkistä kuormitusta. Haastateltava kertoi kuormittuvansa enemmän keskeneräisyydestä. Hän myös kuvasi, että kyseinen työtapo tukee työrytmiä ja vähentää tarvetta tehdä ylitöitä. Kaiken kaikkiaan hänen kertomassaan korostui itsensä tunteminen, omien rutiinien luominen sekä työn ja taukojen rytmittäminen itselle sopivalla tavalla. Näillä keinoilla hän koki hallitsevansa työpäivän kokonaisuutta ja tukevansa omaa työhyvinvointiaan.

Teen myös useampaa asiaa samaan aikaan, mut se taas tulee kokemuksen kautta. Se on mun tapa työskennellä ja sillä tavalla saanut toimimaan, enkä kuormitu siitä. (Vastaja 2)

Oman jaksamisen huolehtimista on myös se, että hoitaa asiat heti alta pois eikä jätä niitä roikkumaan. Oon oppinut sellaiseen työnkuvaan, että silloin kun mulla hommat on niin mä hoidan ne hommat ja sit mä pidän tauon. (Vastaja 2)

Yksilöhaastattelujen perusteella työn merkityksellisyyden ja motivaation kokeemukseen vaikuttavat inhimilliset ja ammatilliset tekijät. Avoin työyhteisö ja tiimityö, mahdollisuus laadukkaaseen työhön toimivien työvälineiden ja resurssien avulla sekä esihenkilön tuki nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Omiin työtehtäviin vaikuttaminen koettiin pääosin olevan hyvällä tasolla, mutta haastatteluissa nousi ilmi esihenkilön luottamus työntekijöiden ammattitaitoon etenkin kiiretilanteissa. Haastateltavat nostivat esiin työntekijöiden kuulemisen ja osallistamisen päätöksentekoon parantamiseksi esihenkilön sosioemotionaaliset taidot, avoin vuorovaikutus ja saavutettavuus sekä osaamisen kehittämisen sekä ylläpitämisen, osaamisen johtamisen. Päätöksentekoon osallistumisen kehittämisessä toivottiin lisää avoimempaa keskustelua jo suunnitteluvaiheessa. Viikkopalaverit kasvotusten, palautekanavat ja kehityspajat mainittiin konkreettisina keinoina työntekijöiden kuulemiselle. Myös työntekijällä koettiin olevan vastuuta oman työhyvinvoinnin ylläpitämisessä sekä työtehtävien hallinnassa. Tässä korostuivat taukojen pito, työn rajaus ja työtehtävien järjestämällinen suunnittelu eli työn hallinta. Haastateltavat kuvasivat omia henkilökohtaisia työrytmiinejaan, kuten työpäivän rytmittämistä ja

työtehtävien hoitamista valmiiksi heti ne saatuaan työtehtävien hallitsemiseksi. Myös työpäivän aikana tapahtuvat tauot koettiin tärkeiksi, jonka aikana saadaan tukea työyhteisöltä sekä haetaan tietoisesti palautumista musiikin ja ulkoilun kautta.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmen terveysaseman hoitohenkilöstön itsensä johtamisen taitoja ja johtamisen merkitystä itsensä johtamisessa. Kehittämistyössä saadun tiedon avulla voidaan tehdä laadukkaita päätöksiä ja ratkaisuja työntekijöiden tuen tarpeesta sekä kehittää täten toimivia keinoja tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mikä on organisaation yksiköiden työntekijöiden itsensä johtamisen taso ja tavoitteena oli löytää keinoja, miten esihenkilö voi tukea työntekijöiden kykyä johtaa itseään sekä nostaa esiin mahdolliset automatisoituneet toimintamallit itsensä johtamisessa.

6.1.1 Itsensä johtamisen taito ei takaa korkeaa motivaatiota

Aiemmat tutkimukset ovat painottaneet, että itsensä johtamisen taidot tukevat motivaatiota ja työn imua. Esimerkiksi van Dorssen-Boog ym. (2020) toteavat tutkimuksessaan itseään johtavien yksilöiden käyttävän itsensä johtamisen strategioita parantaakseen motivaatiota. Opinnäytetyön tulokset kuitenkin osoittavat, ettei itsensä johtamisen ja motivaation yhteys ole yksiselitteinen. Yksi opinnäytetyön keskeisimmistä havainnoista oli, että vaikka työntekijöillä on hyvät ja jopa korkea tasoiset itsensä johtamisen taidot sekä käytössä erilaisia itsensä johtamisen strategioita, heidän motivaationsa ja työn imu olivat alentuneet. Alhaisesta motivaatiosta ja työn imusta huolimatta he kokivat sitoutumista työhönsä ja pitivät työtään merkityksellisenä. Näin ollen voidaan päätellä, että itseohjautuva työntekijä ei ole automaattisesti motivoitunut, kuten Larjovuori ym. (2021) ja Mannermaa (2024, 34-35) kirjoittavat tutkimuksissaan. Työntekijöillä voi olla itsensä johtamisen taitoja, mutta he voivat silti kokea motivaation ja työn imun puutetta. Tämä mielestäni korostaa sitä, että itsensä johtamisen taidot eivät takaa korkeaa motivaatiota. Näin ollen itsensä johtamisen taito toimii työssä menestymisen mahdollistajana, mutta ei itsessään takeena menestykselle.

Inam ym. (2021) tutkimuksen mukaan itseään johtava yksilö on sisäisesti motivoitunut. Tulosten perusteella työntekijöiden motivaatio ja työn imun puute näyttäisi kuitenkin selittyvän työn kuormittavuudella ja resurssien vähäisyydellä sekä tietyn itsensä johtamisen strategioiden käytöstä, eikä itsensä johtamisen taitojen puutteella tai työn merkityksellisyyden kokemuksen puuttumisella. Breevaartin

ym. (2025) ja Kotzén (2017) tutkimusten mukaan itsensä johtamisen strategioita käyttävät yksilöt ovat yleensä sitoutuneempia työhönsä ja kokevat enemmän työn imua kuin ne, jotka eivät hyödynnä näitä strategioita. Opinnäytetyössä saatujen tulosten mukaan kaikki työntekijät käyttivät jonkinlaista itsensä johtamisen strategiaa ja olivat sitoutuneita työhönsä, mutta vain harva koki työn imua. Haasteet itsepalkitsemisstrategian käytössä eli itsepalkitsemisessä ja itsensä motivoimisessa, näyttävät tulosten mukaan heijastuvan työmotivaation puutteeseen. Myös itsemääräämisteorian kautta ajateltuna, voidaan todeta, että työntekijöiden psykologisia perustarpeita ei ole tuettu riittävästi. Hakasen (2011, 31–32, 34) mukaan kyvykkyyden kokemus on keskeistä motivaation synnyssä, koska se vahvistaa onnistumisen tunnetta. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kuormittava työmäärä voi vaikuttaa heikentävästi kyvykkyyden kokemukseen ja resurssien vähäisyys taas vähentää autonomian tunnetta, joka selittää motivaation ja työn imun heikkoa tasoa. Lisäksi havaittiin, että osa työntekijöistä kokee päätöksenteon rajallisuuden vaikuttavan oman työn vaikutusmahdollisuuksiin laskevasti, joka voi myös heijastua työmotivaatioon. Havaintoa tukee Martelan ja Jarenkon (2015, 58–59) tutkimus, jonka mukaan autonomia on motivoituneelle työntekijälle tärkeää, sillä se tyydyttää perustarpeita ja vahvistaa motivaatiota.

Tulosten mukaan voidaan todeta, että itsensä johtamisen strategioiden käyttö tai itsensä johtamisen taito eivät riitä luomaan tai ylläpitämään motivaatiota työhön tai työn imua. Yksilölliset taidot tukevat työn hallintaa ja sitoutumista työhön, mutta työympäristöön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta motivaation syntyyn. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella yksilön osaamisen lisäksi myös organisaation rakenteita ja johtamiskäytäntöjä.

6.1.2 Itsensä johtaminen näkyy työarjessa

Yksi kehittämiskysymys tarkasteli, miten itsensä johtaminen näkyy työntekijöiden päivittäisessä työssä. Ensinnäkin opinnäytetyössä saaduista tuloksista voidaan todeta, että työntekijöiden itsensä johtamisen taito on hyvällä, jopa korkealla, tasolla. Kehittämistyön tulokset osoittivat, että työntekijöiden käytännön toiminta ovat linjassa Mannermaan (2024, 34) määritelmän kanssa itseään johtavasta yksilöstä – heillä on taitoa ja valmiuksia määritellä tavoitteita ja tehtäviä sekä ajankäytön- ja priorisointitaitoja, unohtamatta kykyä huolehtia hyvinvoinnista ja työkyvystä.

Sydänmaalakan (2024) mukaan itsensä johtaminen on johtamisen taito, jonka avulla yksilö voi ylläpitää omaa jaksamistaan. Kehittämistyön tulokset tukevat tätä näkemystä. Haastatteluissa ilmeni konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi, kuten työn tauottaminen, työtehtävien suunnittelu ja järjestelmällinen suorittaminen sekä henkilökohtaiset rutiinit, kuten musiikin kuuntelu ja ulkoilu. Näiden konkreettisten keinojen perusteella voidaan todeta, että työntekijät ovat aktiivisessa roolissa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja täten omaavat itsensä johtamisen taitoja päivittäisessä työssään.

Itsensä johtamisen taito näkyi työntekijöiden vastuullisuutena ja valmiutena ylläpitää omaa toimintakykyä myös haastavissa tilanteissa. Havaintoa tukee Manzin (1986) tutkimus, jonka mukaan itseään johtavalla yksilöllä on kykyä suoriutua ei motivoivista ja epämiellyttävistä tehtävistä. Sen sijaan kehittämistyön tulokset osoittivat, että ajankäytön hallinta koettiin haastavaksi työn aiheuttaman aikapaineen sekä resurssoinnin vuoksi. Vaikka Goldsby ym. (2020, 2) korostavat ajan hallinnan ja itsensä johtamisen taitojen merkitystä stressin vähentämisessä, tämän kehittämistyön tuloksissa selvisi, että työntekijät kokivat työolosuhteiden kuormittavuutta korkeasta itsensä johtamisen taidosta ja itsensä johtamisen strategioiden käytöstä huolimatta. Toisaalta osalla työntekijöistä ilmeni haasteita ajankäytön hallitsemisessa, joka voi myös selittää kuormittumisen kokemusta.

Kehittämistyön tavoitteena oli myös löytää työntekijöiden automatisoituneet toimintamallit itsensä johtamisessa. Tulosten perusteella työntekijät hyödyntävät ainakin osittain automatisoituneita toimintamalleja, kuten tavoitteiden asettamista ja seurantaa, tehtävien tekemistä heti pois alta, muistutusten käyttöä ja tehtävien priorisointia. Näitä taitoja pidetään myös Lagerin (2022, 81-81) ja Mannermaan (2024, 3) tutkimuksissa keskeisinä itsensä johtamisen keinoina. Vaikka kehittämistyössä nousi esiin tietoisia työn hallintataitoja, kuten työpäivän sisällön arviointi ja suunnittelu, tarkkaa automatisoitumisen astetta on kuitenkin vaikea määrittellä, sillä kehittämistyössä ei tutkittu kuinka usein vastaajat käyttivät näitä toimintamalleja päivittäisessä työssään.

6.1.3 Osaamisen johtamisen merkitys työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa

Seuraava kehittämiskysymys keskittyi tarkastelemaan miten esihenkilön osaamisen johtamisen taidot voivat tukea työntekijöiden kehittymistä itsensä johtamisessa. Decin ym. (2017) mukaan esihenkilön osaamisen johtamisen keskeisiä taitoja ovat palautteen antaminen, työntekijän tukeminen sekä auttaa työntekijää ymmärtämään työnsä merkitys ja tarkoitus. Myös Martela & Jarenko (2014, 43) kirjoittavat palautteen saamisen lisäävän työn hallinnan tunnetta, sillä se viestii tavoitteen saavuttamisen etenemisessä ja täten auttaa itsensä johtamisessa. Yksilöhaastatteluissa palautteenanto nähtiin tärkeänä itsensä johtamisen tukkeinona, mutta sitä ei kuitenkaan liitetty työn hallinnan vahvistamiseen. Työn hallintaa parantaviksi tekijöiksi nostettiin sen sijaan riittävät resurssit sekä työympäristön tarkoituksenmukaisuus, jonka vuoksi organisaatiossa tulisi kiinnittää näihin tekijöihin. Tämä havainto on linjassa Piranin (2023) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan etenkin sairaanhoitajilla toimiva työympäristö edistää tavoitteisiin pääsyä paremman motivaation kautta.

Suurin osa vastaajista koki työnsä tavoitteet ja odotukset selkeiksi sekä arvioi kykenevänsä suoriutumaan annetuista tehtävistään. Tuloksissa oli kuitenkin myös ristiriitoja: vaikka työntekijät kokivat tavoitteiden seurannan tapahtuneen säännöllisesti, itse tavoitteiden asettaminen toteutui vain osalla työntekijöistä. Lisäksi osaamisen seuranta oli tulosten mukaan vähäisempää, mikä rajoittaa Uotilan ja Viitalan (2014, 64) mukaan työntekijöiden mahdollisuutta kehittää itseään ja saavuttaa tavoitteet. Tulokset viittaavat siihen, että pelkkä seuranta ei riitä, vaan selkeät tavoitteet ja säännöllinen osaamisen arviointi ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa. Myös Viitala ja Uotila (2014, 98) kirjoittavat tämän tuovan työntekijälle, että organisaatiolle turvaa, mahdollisuuksia ja hallintaa työssä.

Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijät pitivät tärkeänä esihenkilön kykyä tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeita sekä tarjota mahdollisuuksia oman osaamisen vahvistamiseen, esimerkiksi koulutusten avulla. Tätä havaintoa tukee Berion ja Harzallahin (2005, 1) tutkimus, jonka mukaan osaamisen johtamisen keskeistä on osaamisen tunnistaminen, arviointi, hankkiminen ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Näin ollen voidaan päätellä, että esihenkilön osaamisen johtamisen taidot tukevat paitsi työntekijöiden ammatillista kehittymistä, ne myös

luovat edellytyksiä itsensä johtamisen kehittymiselle. Lisäksi tuloksista nousi esiin osaamisen johtamisen merkitys työmotivaation vahvistajana, sillä työntekijät kokivat kehittymismahdollisuuksien lisäävän työmotivaatiota.

Goldsbyn ym. (2020, 10) tutkimuksen mukaan esihenkilön tulee olla kannustava ja tukea työntekijöitä oppimaan sekä harjoittelemaan itsensä johtamisen taitoja. Opinnäytetyössä saatu tieto tukee Goldsbyn ym. (2020,10) tutkimuksessa olevaa tietoa. Haastatteluissa työntekijät kokivat yhtenä tärkeimpänä itsensä johtamisen tukena esihenkilön kanssa käytävät keskustelut ja luottamuksen rakentamisen. Tulosten perusteella luottamuksellinen ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, mikä on keskeinen itsensä johtamisen taito. Vaikka keskusteluja käydään yksiköissä usein, vain osa työntekijöistä kokee esihenkilön toiminnan olevan kannustavaa. Tuloksista nousi esiin työntekijöiden toive käydä keskusteluja kasvotusten sen sijaan, että ne tapahtuisivat tietokonevälitteisesti, sillä etämuotoinen keskustelu voi johtaa siihen, että vuorovaikutus jää vajaaksi tai sen laatu heikkenee. Tämän perusteella esihenkilö voi parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä järjestämällä kasvotusten käytäviä keskusteluja ja terveysasemien tiimien omia palaverieita.

Tulokset osoittivat, että pelkät Teams-kokoukset ja asemien yhteiset kokoukset eivät rohkaise työntekijöitä antamaan palautetta, mikä voi heikentää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan. Tähän liittyy myös palautteenannon mahdollisuus, jonka kautta työyhteisössä voidaan kehittää toimintatapoja. Toimintatapojen kehittämässä johtamisen avulla on tärkeää huomioida henkilöstön osallistaminen (Hagman 2015, 45). Kehittämistyön tulokset viittaavat siihen, että esihenkilön tulisi painottaa enemmän kannustavan ja luottamusta tukevan ilmapiirin rakentamista kasvotusten, jotta työntekijöiden itsensä johtamisen taidot voisivat vahvistua. Hyvä osaamisen johtaminen luo edellytykset työntekijän itsensä johtamisen taidon kehitykselle.

6.1.4 Päätösten tukena tieto työntekijöiden tuen tarpeista

Klemolan, Uusi-Ilkaisen ja Askolan (2014, 5) mukaan tiedolla johtamisen mallilla voidaan varmistaa sosiaali- ja terveydenhuollon johdon laadukas päätöksentekomenneisyyden, tämän hetken ja tulevaisuuden tiedon avulla. Tätä lähdettiin tarkastelemaan kehittämiskysymyksellä: *”Miten kehittämistyössä saadun tiedon*

avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä työntekijöiden tuen tarpeesta?” Kehittämistyössä tunnistettiin työntekijöiden tuen tarpeita erityisesti työnhallinnan sekä työmotivaation ja työn imun vahvistamisessa.

Mäkinen ja Moilanen (2024) kirjoittavat työhyvinvoinnin rakentuvan työntekijöiden, työyhteisöjen ja hyvin johdetun organisaation välillä. Tämä korostui myös kehittämistyön tuloksissa – työhyvinvoinnin vahvistamiseksi on tärkeää lisätä motivoivia käytänteitä työhön, mutta myös työntekijällä itsellään on vastuu tunnistaa työhyvinvointia rakentavat tekijät. Decin ym. (2017) mukaan sisäisesti motivoituneella työntekijällä taipumusta korkealaatuiseen suorituskäyttöön ja omaan hyvinvointiin, vaikka työntekijä olisi motivoitunut vain osaan työtehtäviinsä. Kehittämistyön tulokset osoittivat, että työntekijät tarvitsevat tukea motivaation ja työn imun vahvistamiseen, minkä vuoksi organisaation on tärkeää panostaa näiden edistämiseen hyödyntäen tiedolla johtamista. Sisäisen motivaation ja työn imun perustana ovat perustarpeet vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntehtäminen. (Martela & Jarenko 2015, 56–57.) Kehittämistyössä ilmeni autonomian eli vapaaehtoisuuden heikentyminen, mikä saattaa selittää motivaation heikkoa tasoa. Ryanin ja Decin (2000, 8) mukaan psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen vahvistaa motivaatiota, mikä tukee havaintoa siitä, että autonomian vahvistaminen on keskeistä motivaation parantamisessa. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden autonomiaa voidaan edistää luottamusta rakentamalla sekä lisäämällä osallistumista päätöksentekoon. Myös Semedo ym. (2022) tuovat esille tutkimuksessaan samoja tekijöitä autonomian edistämiseksi.

Kehittämistyön tulokset osoittavat, että osaamisen johtamisella voidaan vähentää työn kuormittavuutta, mikäli esihenkilö tunnistaa työntekijöiden osaamisen ja osaa kohdentaa resurssit oikein. Tästä syystä organisaation tulee kouluttaa ja ohjata esihenkilöitä osaamisen johtamiseen sekä tukea osaamisen johtamisen prosessia. Tätä tukee myös Tuomen ja Sumkin (2012) tutkimus, jossa he kirjoittavat osaamisen johtamisen olevan keskeinen osa johtamista, minkä vuoksi jokaisen esihenkilön tulee hallita osaamisen johtaminen ja sen tulee olla osana organisaation päästrategiaa. Lisäksi tiedolla johtamisen näkökulmasta, kehittämistyössä saadun tiedon perusteella, esihenkilöt voivat tehdä johdollisia päätöksiä, kuten siirtyä kasvokkain palaveriin etäyhteyksien sijasta. Tätä kautta pystytään vaikuttamaan työntekijöiden osallistamiseen lisäten vaikutusmahdollisuuksia.

sia, joka taas parantaa työmotivaatiota. Kaiken kaikkiaan itsensä johtamisen tukeminen näyttäytyi yksilöllisenä prosessina, jota voidaan edistää esimerkiksi kehitys- ja osaamiskeskustelujen kautta, jota myös Mankan ym. (2010, 46–47) tutkimuksessaan painottaa. Kehittämistyön perusteella luottamuksen rakentaminen on edellytys sille, että esihenkilö voi tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa.

6.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin kuuluvat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, kunnioitus ja vastuullisuus (TENK 2024; TENK 2023). Prosessin aikana noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja täsmällisyyttä sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa hyvän tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Ennakoarvioinnissa pohdittiin myös esteellisyyden mahdollisuutta, sillä tutkija itse työskentelee tutkittavassa ympäristössä tutkittavien esihenkilönä (Arene 2019, 16). Koska tutkimuksen kohteena olivat työntekijät, eivätkä johdon edustajat kuten tutkija itse, arvioitiin puolueettomuuden säilyvän eikä esteellisyyttä katsottu olevan. Prosessin aikana tulee aktiivisesti huolehtia siitä, että kehittämistyössä on noudatettu tutkimuseettisiä periaatteita (Arene 2019, 9, 19–20, 23; Vilka 2021). Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uusia ideoita ja tarjota tietoa päätöksenteon tueksi.

Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen laadittiin opinnäytetyösopimus toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opiskelijan välillä, joka on osa tutkimusprosessia ja hyvää tieteellistä käytäntöä (Vilka 2021; Arene 2019, 4,6). Sopimuksessa määriteltiin työn aikataulu, vastuut ja velvollisuudet. Organisaatiolta haettiin tutkimuslupa ennen aineistonkeruun aloittamista. Koska kehittämistyö ei edellyttänyt henkilötietojen keräämistä, henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaa koskevat vaatimukset pystyttiin täyttämään koko prosessin ajan ongelmitta. Täten opinnäytetyössä on huomioitu myös tietosuoja asetus ja tietosuojalain noudattaminen (Arene 2019, 7).

Tutkimuksessa on huomioitava osallistujien ihmisarvon, yksityisyyden ja oikeuksien kunnioittaminen, jotta tutkimuksen eettisyys toteutuu. Luottamus tutkimusta kohtaan voidaan säilyttää vain, kun osallistujia kohdellaan kunnioittavasti kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimukseen osallistuneiden henkilötiedot ja yksi-

tyisyys on suojattava huolellisesti alusta loppuun saakka ja tutkimus on raportoitava siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12.) Tutkimukseen osallistuminen tulee olla vapaaehtoista ja tutkitavilla on oikeus keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa (Vilkkä 2021; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Koska kehittämistyö kohdistui ihmisiin, osallistuminen verkkokyselyyn ja haastatteluun perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselyn yhteydessä osallistujille toimitettiin saatekirje (liite 2), jossa esiteltiin kehittämistyön tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin säilyminen, sillä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja. Osallistujilla oli oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen milloin tahansa prosessin aikana, ilman erityistä perustetta. Tämä menettely oli keskeinen osa tutkimuksen eettisyyden varmistamista (Vilkkä 2021). Kyselyyn ja haastatteluun osallistuminen vahvistettiin kirjallisella suostumuksella ja osallistujille annettiin tieto vapaaehtoisuudesta. Verkkokysely toteutettiin anonymisti, eikä vastauksista ollut mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Vaikka kaikki kyselyyn osallistuneet olivat myös vastanneet verkkokyselyyn, yksittäisiä vastaajia ei ollut mahdollista yhdistää vastauksiinsa, joten anonymiteetti säilyi. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin siten, että heidän sanomisiaan siteerattiin opinnäytetyössä niin, ettei heitä voi tunnistaa missään raportoinnin vaiheessa.

Aineiston keruuseen, säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät toimenpiteet suunniteltiin huolellisesti jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Aineisto säilytettiin tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, johon vain tutkijalla oli pääsy. Tiedostot suojattiin kaksivaiheisella kirjautumisella. Kehittämistyön valmistumisen jälkeen kaikki kyselyvastaukset ja haastatteluaineiston äänitteet poistettiin pysyvästi. Tutkimustulosten raportoinnissa kiinnitettiin myös huomiota eettisyyteen, avoimuuteen ja totuudenmukaisuuteen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 6–7, 12). Kehittämistyön tulokset esitettiin osallistujien mielipiteinä ja ajatuksina, jolloin tutkija pyrki vähentämään omaa tulkintaansa ja varmistamaan, että ääni kuuluu vastaajille itselleen. Vilkkä (2021) korostaa, että tämänkaltaisen tutkimuksen tulee olla eettisesti kestävä. Haastateltavan pienen joukon vuoksi (n=3) jouduin pohtimaan tarkasti mitä lainauksia opinnäytetyöhön voi ottaa, sillä työyhteisön ollessa myös pieni, voi anonymiteetti kärsiä. Tarkoin valitut lainaukset muotoiltiin vielä murreilmaisuuksista yleiskieleksi tästä syystä. Tutkimuksessa on kunnioitettu osallistujia ja esitetty tulokset kontekstissaan, jotta tutkimuksesta ei aiheutuisi haittaa tai

väärintulkintaa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7). Tietoa on kerätty luotettavasti ja vastuullisesti, ja tutkimusvalinnat on perusteltu avoimesti koko opinnäytetyön prosessin ajan.

Arenen (2019, 14,16, 18) mukaan tutkijan tulee perehtyä ennen opinnäytetyön aloitusta riittävästi aiheeseen, tutkimuseettiseen ohjeistukseen sekä tieteellisen käytäntöön liittyviin vastuualueisiin. Perehdyin ennen aiheen valintaan tutkimuseettisiin ohjeistuksiin ja Arenen (2019) opiskelijan muistilistaan. Aiheen valittuani perehdyin ja syvensin asiantuntijuuttani aiheeseen ja lähdemateriaaliin. Lähdemateriaali rajautui aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Opinnäytetyön prosessin ajan lähteisiin on viitattu asianmukaisesti. Lähdeluettelo ja lähdeviitteet on laadittu Lapin ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Plagioinnin välttämiseksi toisten tekstejä ei ole esitetty omin sanoin ja opinnäytetyölle on tehty plagiaatintunnistus tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti (Arene 2019, 7). Vilka (2025) kirjoittaa tekoälyn hyödyntämisen tehostavan tutkimuksen tekemistä, mutta se vaatii kriittisyyttä sekä ohjeiden noudattamista. Hyödynsin tekoälyä tekstin sujuvoittamisessa, erityisesti lauserakenteiden selkeyttämisessä. Lisäksi käytin sitä apuna opinnäytetyön yksilohaastattelukysymysten ideoimisessa. Opinnäytetyö tulee julkisesti nähtäville, ja siitä laaditaan tiedote, mikä Vilkan (2021) mukaan lisää avoimuutta ja tukee hyvää tieteellistä käytäntöä. Kehittämistyö ei sisällä salassa pidettävää tietoa, joten se voidaan julkistaa kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön tulokset tiedotetaan myös organisaation työntekijöille.

Luotettavuus on hyvän tieteellisen käytänteen yksi peruseriaatteista (TENK 2023). Tutkimusta tulee arvioida luotettavuuden eli reliabiliteetin ja pätevyyden eli validiteetin kautta. Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden ja luotettavuuden arvioidaan hieman eri tavoin. (Vilka 2025.) Vaikka kyseessä on monimenetelmäinen tutkimus, arvioidaan luotettavuutta laadullisen tutkimuksen menetelmin, sillä verkkokysely oli puolistrukturoitu verkkokysely, jonka avoimista vastauksista laadittiin teemoittelu, joka on Vilkan (2025) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen menetelmä. Vilka (2025) kirjoittaa, että määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida mittaustulosten toistettavuudella. Uskon, että opinnäytetyön verkkokyselyn toistaminen ei tuottaisi samoja vastauksia, sillä kyselyssä olevat aiheet ja vastaajien kokemukset kehittyvät vuosien varrella, joten verkkokysely ei täytä määrällisen tutkimuksen toistettavuutta. Myös esihenkilön

vaihtuminen voi tuottaa erilaisia vastauksia. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus poikkeaaakin määrällisestä siten, että jokainen laadullinen tutkimus on uniikki, eikä täten tutkimusta ole mahdollista toistaa samanlaisena (Vilkka 2025). Lisäksi on mahdollista, että haastateltavien vastaukset olisivat olleet erilaisia, mikäli tutkijana olisi ollut joku muu kuin heidän esihenkilönsä. Tutkijana roolini saattoi vaikuttaa siihen, millä painotuksilla haastateltavat toivat esiin kokemuksiaan.

Kehittämistyön validiteettia voidaan arvioida verkkokyselyn osalta. Verkkokysely laadittiin tarkoin, esitettiin tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä sekä paranneltiin palautteen avulla. Tällä prosessilla pyrittiin välttämättään vääriä tulkintoja kysymyksistä ja pyrittiin mittamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata, joka Vilkan (2025) mukaan tuo tutkimukseen validiteettia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, ettei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Vilkan (2025) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan tekojen, valintojen ja päätösten kautta koko prosessin ajan, jolloin tutkimus on myös läpinäkyvä. Tarkastelussa otetaan huomioon valintojen toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Läpinäkyvyyttä voi lisätä myös muistiinpanojen teolla koko prosessin ajan. Tässä opinnäytetyössä tutkijan toiminta oli rehellistä ja tarkkaa koko prosessin ajan. Kehittämistyön prosessi raportointiin vaihe vaiheelta seikkaperäisesti ja raporttiin liitettiin verkkokysely, haastattelulomake sekä aineiston analyysin teemoittelu. Raportissa on myös esitetty haastattelusta suoria lainauksia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Lisäksi tutkija teki muistiinpanoja lähes koko kehittämisprosessin ajan. Opinnäytetyössä tulleet ratkaisut ja päätökset perusteltiin lähdeviittein, joka lisää Vilkan (2025) tutkimuksen luotettavuutta. Kehittämisprosessissa käytettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää, jotta päästiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Myös kehitysehdotukset prosessin aikana otettiin huomioon eikä tutkija vaikuttanut omilla mielipiteillään prosessissa tullessiin valintoihin ja päätöksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida myös havainnointien puolueettomuuden näkökulma, sillä tutkijan oma asema ja asenteet vaikuttavat asioiden kuulemiseen ja havainnointiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Puolueettomuusnäkökulma tulee ottaa etenkin silloin esiin, kun tutkittava on osa tutkittavaa työyhteisöä (Vilkka 2025). Kehittämisprosessissäni en ole täysin puolueeton,

sillä olen osa tutkittavaa työyhteisöä sekä tutkijana, joten tulkitseen asioita. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa on väistämätöntä, että tutkija ei ole puolueeton.

6.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotus

Kehittämistyössä saatu tieto antoi konkreettisia keinoja esihenkilölle tehdä päätöksiä työntekijöiden tuen tarpeisiin perustuen. Lisäksi toimeksiantajan organisaatio voi hyödyntää tuloksia päättäessään esihenkilöiden koulutustarpeesta osaamisen johtamisen alueella, jotta esihenkilöillä olisi valmiudet huomioida jokaisen työntekijän potentiaali ja hyödyntää sitä motivoiden sekä sitouttaen organisaatioon. Vaikka kyseessä oli tapaustutkimus, jossa ei pyritty yleistettävyyteen (Vuori 2023), sen viitekehys tarjoaa esihenkilöille kattavia näkökulmia ja keinoja tukea työntekijöiden itsensä johtamista osaamisen johtamisen avulla. Tämä kehittämistyö osoittaa, kuinka tärkeää on kerätä systemaattisesti tietoa terveydenhuollon organisaatioista, jotta toimintaa voidaan kehittää ja päätöksiä tehdä tietoon perustuen.

Itseään johtavat työntekijät ovat tuottavampia ja suoriutuvat tutkimusten mukaan paremmin, mikä selittyy osittain heidän sisäisellä motivaatiollaan (Inam ym. 2021; Stewart ym. 2011, 185-222 & Kayral & Dülger 2019, 145, 149). Tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu työntekijän tuottavuutta tai suorituksia. Jatkotutkimuksessa voisikin tarkastella työntekijöiden tuottavuutta, työssä suoriutumista ja itsensä johtamista: kuinka hyvin itseään johtava työntekijä suoriutuu ja tuottaa tuloksia sekä miten motivaatio vaikuttaa tähän suhteeseen. Tämä auttaisi ymmärtämään, missä määrin itsensä johtamisen taidot riittävät työssä menestymiseen ja miten motivaatio täydentää sitä.

6.4 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Kehittämistyön prosessin aikana kehityin erityisesti analyttisen tekstin kirjoittamisessa sekä synteesin teossa. Opinnäytetyön prosessin alussa koin synteesin laatimisen haastavaksi, mutta johtopäätöksiä kirjoittaessa se sujui luontevammin. Opin myös uusia aineiston analysointitapoja, kuten teemoittelun ja sain kokemusta monimenetelmäisestä tutkimustavasta, joka oli minulle ennestään uutta. Vaikka tutkimustapaan perehtyminen oli aikaa vievää, koin sen antoisaksi.

Prosessin aikana ymmärsin myös kehittämiskohteita omassa työskentelytavassani. Aineistonkeruuta tehdessä opin, että kysymyksissä kannattaa pitäytyä yhteen asiaan kerrallaan. Verkkokyselyssä moniosaiset kysymykset tekivät vastausten tulkinnasta ajoittain hankalaa, vaikka suurin osa vastaajista oli kirjoittanut kokonaisia lauseita ja vastauksesta näin ollen ilmeni myös mihin kysymykseen vastaus oli. Yksilöhaastatteluissa tämä ei muodostunut ongelmaksi, sillä tärkeitä kysymyksiä oli mahdollista kysyä uudelleen. Lisäksi jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut tarkastella syvällisemmin työhön sitoutumisen kokemusta ja termin ymmärrettävyyttä, sillä moni vastaaja kuvasi kokevansa vahvaa sitoutuneisuutta työhönsä. Tämä olisi voinut tuoda lisäarvoa tulosten tulkintaan. Opinnäytetyön prosessi kesti ajallisesti kauan, jonka vuoksi prosessi tuntui pitkältä ja toi haasteita etenemiseen. Pitkät tauot hidastivat työskentelyä, sillä asioita joutui palauttamaan mieleen useammin. Toisaalta pidempi aikajänne mahdollisti paneutumisen teoriaan, mikä syvensi omaa ymmärrystäni ja tuki kehittämistyön tulosten jäsentämistä myöhemmässä vaiheessa.

Opinnäytetyön prosessi laajensi asiantuntijuuttani eri johtamistyyleistä, erityisesti tiedolla johtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyen. Kehittämistyöstä saadut tulokset antoivat minulle konkreettisia työvälineitä työelämään ja esihenkilötehtäviin. Opinnäytetyön prosessin aikana työtehtäväni muuttuivat, mikä tarjosi mahdollisuuden soveltaa johtamiseen liittyvää tietoa käytännössä heti, samalla ammatillisen osaamisen kehittyessä asiantuntijatehtäviin. Opinnäytetyö prosessin avulla ymmärrykseni teoriasta vahvistui, opin soveltamaan kehittämistyön tuloksia käytäntöön ja pystyn arvioimaan kriittisemmin myös muiden tutkimusten tuloksia. Ennen kaikkea ymmärsin tiedolla johtamisen merkityksen tärkeyden myös terveydenhuollossa – tiedon avulla saadaan tehtyä laadukkaita päätöksiä, jotka tukevat henkilöstön hyvinvointia lisäten organisaation tavoitteisiin pääsyä. Tiedolla johtaminen luo perustan työntekijöiden itsensä johtamiselle.

LÄHTEET

Aaltonen, K., Koponen, M., Luolakari, M., Ranki, T., Vähätalo, S. & Välihalo, J. 2013. Tietojärjestelmien käyttö osaamisen johtamisessa. Teoksessa Putkonen, A. (toim.) 2013. Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisössä. Turun ammattikorkeakoulun opintojaksojulkaisu. Viitattu 25.3.2025 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/820851/isbn9789522163424.pdf?sequence=2>.

Arene – Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 17.11.2023 https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382.

Bailey, S., Barber, L. & Justice, L. 2018. Is Self-leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology: Research and Reviews*, New York Vol. 37, Nro.1 (2018), 149–161. Viitattu 20.1.2024 <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9498-z>.

Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. *Journal of Universal Knowledge Management*, 21–28. Viitattu 16.10.2023 https://www.jucs.org/jukm_0_1/knowledge_management_for_competence/berio_b.pdf.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. 2015. Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, Nro. 3 (2016), 309–325. Viitattu 21.1.2024 <https://doi.org/10.1002/job.2041>.

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2014. Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84, Nro. 1, 31–38. Viitattu 21.1.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.11.002>.

Brown, R. T., & Fields, D. 2011. Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference? *Sage, Leadership*, Vol. 7, Nro. 3, 275–293. Viitattu 20.1.2024 <https://sci-hub.se/10.1177/1742715011407383>.

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. 2011. Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, Vol.64, Nro. 1 (2011). 89–136. Viitattu 16.1.2024 https://www.researchgate.net/publication/211384078_Work_Engagement_A_Quantitative_Review_and_Test_of_Its_Relations_with_Task_and_Contextual_Performance.

Costantini, A. & Weintraub, J. 2022. The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in psychology*, Vol 13 (2022). Viitattu 22.2.2025 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>.

- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan, R. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, Vol. 4 (2017), 19–43. Viitattu 27.4.2024 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 17.11.2023 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>.
- Goldsby, E., Goldsby, M., Neck, C.-B. & Neck, C. 2020. Under Pressure: Time Management, Self-Leadership, and the Nurse Manager. *Administrative Sciences*, Vol. 10, Nro. 3 (2020), 38. Viitattu 22.2.2025 <https://doi.org/10.3390/admsci10030038>.
- Gopalan, V., Bakar, J., Zulkifli, A., Alwi, A. & Che Mat, R. 2017. A Review of the Motivation Theories in Learning. *AIP Conf. Proc.* 1891, 020043 (2017). Viitattu 20.1.2024 <https://doi.org/10.1063/1.5005376>.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nro. 4, (2002), 473–496. Viitattu 25.3.2025 <https://www.jstor.org/stable/3094239>.
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi – Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 25.3.2025 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 20.1.2024 [file:///C:/Users/rreee/Downloads/tyon-imu-kirja%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/rreee/Downloads/tyon-imu-kirja%20(1).pdf).
- Hakanen, J. & Kaltiainen, H. 2025. Työhyvinvoinnin lasku on taittunut. Työterveyslaitos. Viitattu 27.9.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-lasku-on-taittunut>.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. 2021. Self-leadership: A metaanalysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 94, Nro. 4 (2021), 890–923. Viitattu 19.2.2025 <https://doi.org/10.1111/joop.12365>.
- Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K. & Kolonen, M. 2021. Työuupumus–onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteen aikakauslehti* vol. 58 (2021), 89–94. Viitattu 20.1.2024 <https://journal.fi/sla/article/view/102208/59794>.
- Helander, N., Ahonen, O., Houhola, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Tampere: Focus Localis. Viitattu 19.5.2025 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239?acceptCookies=1>.
- Hirschi, A. & Koen, J. 2021. Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 126 (2021). Viitattu 27.4.2024 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>.

Hujala, T. & Laihonen, H. 2021. Effects of knowledge management on the management of health and social care: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, Nro.11 (2021), 203–221. Viitattu 19.5.2025 <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 8.7.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Inam, A., Ho, J., Sheikh, A., Shafqat, M. & Najam, U. 2021. How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current psychology: New Brunswick, N.J.* Vol. 42 (2023), 1–14. Viitattu 27.4.2024 <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>.

Jalonen, H. 2013. Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? *Tietoasiantuntija*, Vol. 5 (2013), 10–14. Viitattu 12.5.2025 https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/268744446_Jos_tiedolla_johtaminen_on_vastaus_niin_mika_onkaan_ongelma/links/5474ba350cf245eb436df6fc/Jos-tiedolla-johtaminen-on-vastaus-niin-mikae-onkaan-ongelma.pdf.

Javadi, M. & Zarea, K. 2016. Understanding thematic analysis and its pitfall. *Journal of Client Care* 2016. January-March, Vol. 1 (2016), 34–40. Viitattu 22.7.2025 https://www.researchgate.net/publication/307179806_Understanding_Thematic_Analysis_and_its_Pitfall.

Kauppi, M. 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. *Työterveyslaitos*. Viitattu 29.9.2025. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>.

Kayral, I. & Dülger, D. 2019. The Impact of Self-Leadership Skills of Healthcare Employees on Institutional Performance and Job Performance. *J Basic Clin Health Sci*, Vol. 3 (2019), 145–150. Viitattu 20.1.2024 <https://doi.org/10.30621/jbachs.2019.661>.

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. *Sosiaali- ja terveystalouden tietojohdamisen käsikirja*. Sitra. Helsinki. Viitattu 12.5.2025 https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2017/02/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf.

Kosonen, M. 2019. *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Digitalia. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.1.2024 <https://digitalia.xamk.fi/tijo/>.

Kotzé, M. 2017. The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279–292. Viitattu 21.1.2024. doi:10.1177/0081246317705812.

Käpylä J. & Salonius H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi, Vol. 56. Viitattu 27.4.2024
<https://trepo.tuni.fi//handle/10024/116689>.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Lager, S. 2022. Itsensä johtaminen hybridityössä. Vaasan yliopisto: pro gradu – tutkielma. Viitattu 27.10.2023
https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14724/Uwasa_Sanni_Lager_2022.pdf?sequence=2.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 6.4.2025
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Viitattu 12.5.2025
<https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>.

Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa – Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto: Työsuojelurahasto. Viitattu 24.4.2024
https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf.

Manz, C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, Nro. 3 (1986), 585–600. Viitattu 20.1.2024 <https://doi.org/10.2307/258312>.

Manz, C. & Sims, H. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*. Vol. 5, Nro.3 (1980), 361–367. Viitattu 3.12.2023 <https://doi.org/10.2307/257111>.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijä taidot -käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 19.2.2025 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAIDOT\(\(a0\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)K\(\(e4\)sikirja/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/BAXBXATFBJEE#kohta:TY((d6)NTEKIJ((c4)TAIDOT((a0))((2013))((20)K((e4)sikirja/piste:t2).

Manka M-L., Hakala L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 10.4.2024
https://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.4.2024
<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.

Martela, F. 2020. Sisäisen motivaation johtaminen urheiluseurassa: Miten sinä tuet yhteisösi jäsenten innostusta ja sitoutumista? Filosofian Akatemia. Viitattu 21.1.2024
<https://bin.yhdistysavain.fi/1590274/LoyhoTMDgfmqzBUwQE5G0ZMSGy/db947fec-sisaisen-motivaation-johtaminen-urheiluseurassa.pdf>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3 (2014). Viitattu 17.1.2024
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Riekk, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, Vol 9 (2018), 1–14. Viitattu 17.1.2024
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.

Marttila, K., Niemi, J., Talvitie, S., Almalla, R. & Maikola, J., 2013. Organisaation osaaminen. Putkonen, A. (toim.) 2013. Näkökulmia osaamisen johtamisen kehittämiseksi työyhteisössä. Turun ammattikorkeakoulun opintojaksojulkaisu. Viitattu 25.3.2025
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/820851/isbn9789522163424.pdf?sequence=2>.

Moilanen, M. 2022. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus, 1(2022). Viitattu 21.1.2024
<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>.

Mäkinen, P. & Moilanen, S. 2024. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 21.1.2023
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>.

Neck, C., Manz, C. & Houghton, J. 2020. *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. California: SAGE Publications. Viitattu 20.1.2024.

Nunes, P., Proença, T. & Carozzo-Todaro, M. 2023. A systematic review on well-being and ill-being in working contexts: contributions of self-determination theory. *Personnel Review*: Vol. 53 No. 2, (2024) 375–419. Emerald Publishing Limited. Viitattu 25.3.2025 DOI 10.1108/PR-11-2021-0812.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen. 2, Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 21.1.2024. <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021>.

Panchal, S. & Riddell, P. 2020. The GROWS model: extending the GROW coaching model to support behavioural change. *The Coaching Psychologist*, Vol 16. Nro. 2 (2020) 12–25. Viitattu 25.3.2025
<https://centaur.reading.ac.uk/104381/>.

Pakkasela, M. 2024. Tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisen keskus BIC. Viitattu 29.1.2024
<https://www.tiedollajohtaminen.fi/tietoa-meista/tiedolla-johtaminen/>.

- Pirani, S. 2013. Nurse's motivation: An emphasis on manager's role. *I-manager's Journal on Nursing*, Vol 1, Nro. 3 (2013), 18–26. Viitattu 26.3.2025 <https://doi.org/10.26634/jnur.3.1.2225>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A, Puusa. & P, Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Putra, A. S. B., Kusumawati, E .D. & Kartikasari, D. 2023. Unpacking the Roots and Impact of Workplace Well-being: A Literature Review. Viitattu 27.4.2024 <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i01.433>.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000 Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist Association*, Vol. 55, No. 1, 68–78. Viitattu 20.1.2024 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.7.2025 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.7.2025 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.
- Sarkkinen, M. 2022. Työuralla jämähtäminen syö motivaatiota – miten löytää uusia urapolkuja? *Työterveyslaitos: Työpiste verkkolehti*. Viitattu 27.9.2025. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyouralla-jamahtaminen-syo-motivaatiota-miten-loytaa-uusia-urapolkuja>.
- Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 21.1.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Semedo, C., Salvador, A., Rebelo Dos Santos, N., Pais, L. & Mónico, L. 2022. Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15 (2022), 1885–1900. Viitattu 26.3.2025 <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340863>.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. 2019. Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (3), 2019. Viitattu 8.7.2025 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2.
- Sihvo, P., Puhakka, A. & Väyrynen, K. 2014. Guide of competence and knowledge management. *Karelia ammattikorkeakoulu*. Viitattu 23.10.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81166/eOsmo_guide_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Viitattu 9.8.2025 <https://stm.fi/tyo2030>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Terveyspalvelut. Viitattu 23.4.2024 <https://stm.fi/terveyspalvelut>.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 3 (2019). Viitattu 27.4.2024 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Stewart, G., Courtright, S. & Manz, C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 2011, Vol.37, Nro. 1, 185–222. Viitattu 27.10.202. <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1177/0149206310383911>.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Älykäs itsensä johtaminen: Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta. Viitattu 18.1.2024 <https://penttisydanmaanlakka.fi/478-2/>.

Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Uotila, T.-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisensysteemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 25.3.2025 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1.

TENK – Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3 (2019). Viitattu 24.6.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

TENK – Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 24.6.2025 <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

TENK – Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2024. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 24.6.2025 <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 9.8.2025 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Työterveyslaitos. 2024. Hoitotyö on aivotyötä. Viitattu 4.5.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/hoitotyö-on-aivotyötä>.

Uotila, T.-P. & Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia. Viitattu 21.8.2025 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1#page=106.

- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. 2020. Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa: vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste. *Hallinnon tutkimus*, Vol 39, Nro. 2, 122–139. Viitattu 8.4.2025 <https://doi.org/10.37450/ht.98085>.
- Van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M. & Van Vuuren, T. 2021. Self-Leadership Among Healthcare Workers: A Mediator for the Effects of Job Autonomy on Work Engagement and Health. *Front Psychol*, Vol 11, Nro. 1420 (2020). Viitattu 20.1.2024 doi: 10.3389/fpsyg.2020.01420.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 25.6.2025 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 17.11.2023 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>.
- Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. Viitattu 25.5.2025 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523705951>.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa. Viitattu 23.10.2023 https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf.
- Viitala, R. 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa, Pragmatistinen näkökulma. Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisensysteemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 12.10.2024 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1.
- Viitala, R. & Uotila, T.-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia. Viitattu 25.3.2025 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1#page=106.
- Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, Vol 19, Nro 3 (2021). Viitattu 27.10.2023 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/98465/65394>.
- Vuori, J. 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.11.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.
- Vuori, J. 2023. Tapaustutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.11.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.
- Vujčić, M., Oerlemans, W. & Bakker, A. 2017. How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology* No 1 (26). 81–93. Viitattu 26.3.2025. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1208653>.

LIITTEET

Liite 1. Verkkokysely

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 4. Verkkokyselyn avoimien kysymysten teemoittelu

Liite 1 1(5)

Miten sinä johdat itseäsi?



Tällä kyselyllä kerätään tietoa Lapin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Kysely toteutetaan nimettömänä eikä vastauksia voida henkilöidä.

Osallistumalla kyselyyn ymmärrät, että annat luvan tietojesi eettiseen käsittelyyn. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista.

Kiitos, että osallistut kehittämistyöhöni!

Itsensä johtamisella tarkoitetaan kykyä asettaa tavoitteita, määrittellä tehtäviä ja kykyä motivoida itseään. Itsensä johtamista voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa vaikutetaan omaan itseensä esimerkiksi ajanhallinta- ja priorisointitaidoilla.

* Pakollinen

1. Työvuodet sosiaali- ja terveysalalla: *

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän

2. Valitse seuraavaksi väittämää parhaiten kuvaava numero väliltä 1-5.

1 tarkoittaa, että olet väittämän kanssa täysin eri mieltä. 5 tarkoittaa, että olet väittämän kanssa täysin samaa mieltä. *

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
1. Tiedän työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiedän mitä työtehtäviä minun tulee suorittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Uskon suoriutuvani minulle annetuista tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kykenen määrittelemään työtehtävien tärkeyden ja toimimaan sen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mikä auttaisi sinua hallitsemaan työtäsi ja saavuttamaan tavoitteet paremmin? *

Liite 1 2(5)

4. Valitse väittämää parhaiten kuvaava numero väliltä 1-5. *

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
1. Olen luonteeltani oma-aloitteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työskentelen vastuullisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen sitoutunut työhöni, jota teen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työni motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minun on vaikea tarttua vähemmän motivoiviin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Koen tämännäköisessä työtehtävässäni työni imua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi? Miten työmotivaatiosi voisi parantaa? *

6. Valitse väittämää parhaiten kuvaava numero väliltä 1-5. *

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
1. Minulla on mahdollisuus oppia uutta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Koen, että organisaatioissani tuetaan kouluttautumistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen saanut työtehtäviä, jossa voin hyödyntää osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Osaamistani käydään läpi säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työni tavoitteita käydään läpi säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mikäli vastasit johonkin yllä olevista väittämistä muuta kuin 5 tai 4, mihin toivoisit muutosta ja miksi?

Liite 1 3(5)

8. Valitse väittämää parhaiten kuvaava numero väliä 1-5. *

	Täysin eri mieltä (1)	Osittain eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Osittain samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
1. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa toimintatapojen luomiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Koen, että voin vaikuttaa työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Esihenkilöni on tukenut minua seuraavin menetelmin: (voit valita yhden tai useita vastausvaihtoehtoja) *

- Kehityskeskustelut
- Tavoitteiden asettaminen
- Palkitseminen
- Kannustaminen
- Itsearviointit
- Keskustelemalla ja tukemalla työhyvinvointiani
- Luomalla luottamuksellisen suhteen
- Ohjaamalla antaen tietoa
- Antamalla vastuuta
- Jokin muu, mikä?
- Muu

10. Koetko saavasi esihenkilöltäsi riittävästi tukea itsesi johtamiseen? *

- Kyllä
- Ei

11. Miten esihenkilösi voisi tukea sinua enemmän itsesi johtamisessa? Entä kuinka usein toivoisit saavasi tukea? *

12. Miten hyvin mielestäsi omaat itsensä johtamisen taitoja? (Katso määritelmä tarvittaessa kyselyn alusta) *

Todella huonosti	Huonosti	Kohtalaisesti	Hyvin	Erinomaisesti
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mikä on mielestäsi haastavinta itsensä johtamisessa? *

14. Entä mikä itsensä johtamisessa on sinulle helppoa? *

Liite 1 4(5)

15. Valitse seuraavaksi kohta jokaisesta väittämästä, joka kuvaa sinua parhaiten asteikolla 1–5. 1 tarkoittaa, että väittämä ei kuvaa minua ollenkaan ja 5 kuvaa minua erinomaisesti. *

	Ei kuvaa minua ollenkaan (1)	Ei kuvaa minua hyvin (2)	Kuvaa minua jonkin verran (3)	Kuvaa minua hyvin (4)	Kuvaa minua erinomaisesti (5)
1. Seuraan tietoisesti suorituksiani työskennellessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hyödynnän usein muistutuksia auttaakseni muistamaan asioita, jotka minun täytyy tehdä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Asetan itselleni tavoitteita, joita kohti työskentelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Suorituessani jossakin tehtävässä hyvin, tunnen oloni hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kun olen suorittanut jossakin tehtävässä huonosti, minulla on taipumus masentua itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Harjoittelen usein tärkeitä tehtäviä ennen kuin suoritan ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Olen usein tietoinen, kuinka suoriudun tehtävästäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Järjestän työympäristöni siten, että se auttaa minua keskittymään positiivisesti työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Asetan itselleni henkilökohtaisia tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kun olen suorittanut tehtäväni onnistuneesti, palkitsen usein itseni jollakin mielelläni pidästäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Minulla on tapana olla ankara itselleni, mikäli en ole onnistunut hyvin tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Haluan valmistautua tehtävään ennen sen suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Seuraan edistymistäni työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Yritän ympäröidä itseni ihmisillä, jotka tuovat esiin toivotun käyttäytymiseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Haluan asettaa tavoitteita suoritukselleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 5(5)

16. Kun teen
annetun tehtä-
vän hyvin,
haluan hem-
motella itseäni
jollakin tai
aktiviteetilla,
josta pidän

16. Kiitos osallistumisesta! Seuraavaksi voit antaa halutessasi palautetta kyselystä.

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Liite 2 1 (1)

Saatekirje

Hyvä Vastaaja, osallistumalla tähän kyselyyn kehitetään sinun itsensä johtamisen taitoa! Itsensä johtamisella tarkoitetaan kykyä asettaa tavoitteita, määritellä tehtäviä ja kykyä motivoida itseään. Sitä voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa vaikutetaan omaan itseensä esimerkiksi ajanhallinta- ja priorisointitaidoilla.

Tällä kyselyllä kerätään tietoa yksiköidemme työntekijöiden itsensä johtamisen taitotasosta ja mahdollisesta tuen tarpeesta. Kehittämistyön saadun tiedon avulla organisaatiossamme kehitetään toimivia keinoja tukea työntekijöiden itsensä johtamisen taitoa.

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa tiedolla johtamisen asiantuntija (YAMK) tutkintoa. Kysely on osa opinnäytetyönä toteutettavaa kehittämistyötä, jonka tulokset ovat työntekijöiden saatavilla työn valmistumisen jälkeen syksyllä 2024. Tietojen antaminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista, eikä vastauksia voida yhdistää henkilöihin. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja vain minulla on oikeus ja pääsy kyselyn vastauksien tarkasteluun. Kehittämistyön valmistuttua kyselyn vastaukset tuhoetaan asianmukaisesti. Tutkimukseen on saatu asianmukainen lupa.

Tämän viestin yhteydestä löydät linkin sähköiseen Google Forms-kyselyyn, josta pääset vastaamaan. Jokainen vastaus on tärkeä kattavan ja laadukkaan tutkimustiedon tuottamiseksi. Aikaa kyselyyn menee n. 20min ja aika kyselyn vastaukseen on varattu työajastasi. Vastausaikaa on 17.5.2024 asti.

Linkki Forms-kyselyyn

Kysymysten herätessä voitte vapaasti ottaa yhteyttä:

Tiedolla johtamisen asiantuntija, YAMK-opiskelija Reetta Karén-Rusila

040xxxxxxx

reetta.karen-rusila@xxxxxx

Liite 3 1(1)

Teema: Työmotivaation parantaminen

1. Mitkä tekijät auttavat sinua parantamaan motivaation ja merkityksellisyyden tunteita työssäsi?

Teema: Omiin työtehtäviin vaikuttaminen

2. Millaisissa tilanteissa toivoisit enemmän itsenäistä päätösvaltaa tai joustavuutta työssäsi?

3. Millaisilla käytännöillä ja tuella esihenkilö voisi tukea sitä, että sinulla olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhösi?

4. Miten mielestäsi työpaikalla voitaisiin kehittää työntekijöiden kuulemista ja osallistamista päätöksentekoon?

Teema: Ajankäyttöä tukeva toiminta

5. Kuvailisitko, miten pidät huolta työtehtävien hallinnasta ja omasta jaksamisestasi työpäivän aikana?

Liite 4 1 (3)

Mikä auttaisi sinua hallitsemaan työtäsi ja saavuttamaan tavoitteet paremmin?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alateema	Yläteema	Pääteema
	Tarve selkeille ohjeille ja toimintatavoille Selkeä ohjeistus	Yhdenmukaiset toimintatavat Tarve ohjeistukselle	Selkeys työssä	Työn hallinta
	Yhden työtehtävän tekeminen kerrallaan Lisätarve priorisoinnille	Työn jaksottaminen Työn priorisointi	Työn organisointi	Itsensä johtaminen
	Tarve riittävälle ajalle	Ajanhallinta	Ajankäyttö	Työn hallinta
	Taukojen merkitys jaksamiselle	Tauotus	Työssä jaksaminen	Työhyvinvointi
	Työmäärän vähentämisen tarve Kuormitus vaikuttaa työn laatuun	Suuri työmäärä Kuormituksen vaikutus työsuoritukseen	Työn kuormittavuus	Työhyvinvointi
	Riittävät resurssit	Resurssien vähäisyys	Resurssien optimointi	resurssien hallinta
	Työvastuuta voisi jakaa	Työn jakaminen	Työyhteisön tuki	Yhteistyö ja tiimityö

Liite 4 2 (3)

Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi? Miten työmotivaatiotasi voisi parantaa?

Yksi vastaajista vastasi, että työmotivaatio on hyvä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alateema	Yläteema	Pääteema
	Työnjohto Työpaikan sijainti	Ympäristötekijät	Fyysiset ja johdolliset olosuhteet	Ulkoiset motivaatiotekijät
	Tunne riittävän ajan varaamisesta työhön	Ajan riittävyys	Työajan hallinta	Työn hallinnan tunne
	Onnistumisen kokemukset Työn merkityksellisuuden tunne	Työn tuloksellisuus Merkityksellisuuden tunne	Työn vaikutavuus Työn merkityksellisyys	Sisäinen motivaatio
	Työn mielekkäys ja monipuolisuus Työn mielekkäys	Työn sisältö	Työn sisältö ja motivaatio	Sisäinen motivaatio
	Kehitysmahdollisuudet	Ammatillinen kasvu	Yksilön kehitys	Osaamisen kehittäminen
	Työkaverit Positiivinen työilmapiiri Hyvä työilmapiiri Työyhteisö	Työyhteisön ilmapiiri	Sosiaalinen tuki	Työyhteisön merkitys
	Riittävät resurssit Kiire ja kuormitus heikentävät motivaatiota	Henkilöstöressurssien puute	Työn kuormittavuus	Työmotivaation esteet

Liite 4 3 (3)

Mikä on mielestäsi haastavinta itsensä johtamisessa?

Yksi vastaus en koe haastavaksi, yksi en osaa sanoa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alateema	Yläteema	Pääteema
	Oman edistyk- sen seuranta	Työn seuranta	Itsearviointi	Työn hallinta
	Ajan käyttö ja priorisointi Ajan hallinta Aika Kiire	Ajanhallinta ja priorisointi Ajan riittä- mättömyys Kiireen hal- linta	Ajanhallinnan ja prio- risoinnin haasteet	Työn hallinta
	Vaativuus itse- ään kohtaan	Itsekriittisyys	Itsetuntemus ja odo- tukset	Vas- tuulli- suus

Entä mikä itsensä johtamisessa on sinulle helppoa?

Yksi vastaus en osaa sanoa

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alateema	Yläteema	Pääteema
	Tunneäly Omien ja muiden tun- teiden tulkitseminen ja omien tunteiden hallitseminen	Tunteiden tulkinta ja hyödyntämi- nen	Tunnetaitojen hallinta	Sosioemo- tionaaliset taidot
	Prioriteettien asetta- minen	Tehtävien järjestely	Ajankäytön ja tehtävien suunnittelu	Työn hallinta
	Kokemus auttaa hah- mottamaan kokonai- suuksia Omien vahvuuksien hyödyntäminen Tietoinen toiminta omien tapojen mukai- sesti	Ammatilli- nen koke- mus Itsetunte- mus Itsetunte- mus	Työskentely- valmius Työskentely- valmius Työskentely- tapa	Ammatilli- nen osaami- nen