

Nanna Karkkunen, Antti Kärki

Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaaliala

Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto (Sosionomi YAMK)

Opinnäytetyö

Syksy 2015

Tekijät	Nanna Karkkunen, Antti Kärki
Otsikko	Esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnista
Sivumäärä	73 sivua + 13 liitettä
Aika	Syksy 2015
Tutkinto	Sosionomi ylempi AMK
Koulutusohjelma	Sosiaalian koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalian koulutusohjelma
Ohjaaja	Yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää päiväkodinjohtajien ja perhepäivähoidon ohjaajien näkemyksiä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä miten työhyvinvointi näyttäytyy arjessa. Tarkoituksena oli myös selvittää kunta 10 -tulosten pohjalta esiin nostettua kysymystä työpaikkakiusaamisesta päiväkodissa: miten kiusaaminen ilmenee ja mitä voidaan tehdä sen vähentämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2015 kahden viikon aikana. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 103:lle Espoon Kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajalle ja perhepäivähoidon ohjaajalle. Vastausprosentiksi muodostui 48,5. Lomake koostui asteikkoihin perustuvista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Opinnäytetyön tuloksia käsiteltiin prosentteina ja keskiarvoina, tuloksista laskettiin myös hajonta. Tutkimusaineistoa kuvailtiin taulukoiden avulla sekä sanallisesti.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin johtajuutta, työhyvinvointia ja työpaikkakiusaamista. Työhyvinvointi-käsitteen ja kyselylomakkeen lähtökohtana toimi työhyvinvoinnin portaat. Mallin avulla on tarkoitus kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia. Tulosten mukaan Espoon Kaupungilla on kokeneita varhaiskasvatusyksiköiden esimiehiä ja heillä on suhteellisen yhtäläiset näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta päivähoidossa. Esimiesten näkemysten mukaan tärkeimpiä asioita ovat avoin vuorovaikutus, toisen työntekijän kunnioittaminen ja toimivat rakenteet. Huolimatta siitä, että näitä asioita pidetään tärkeinä, ne eivät kuitenkaan toteudu arjessa toivotulla tavalla. Työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseen liittyvät, esimiehille suunnatut koulutukset, koettiin tarpeellisiksi. Esimiehillä vaikuttaa olevan ymmärrys siitä, mitä työpaikkakiusaaminen tarkoittaa arjessa. Lisäksi esimiehet tietävät kuinka kiusaamistilanteissa toimitaan.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, johtaminen, varhaiskasvatus, työpaikkakiusaaminen

Authors	Nanna Karkkunen, Antti Kärki
Title	Managers' views on wellbeing at work
Number of Pages	73 pages + 13 appendices
Date	Autumn 2015
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor	Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>The aim of this thesis was to find out the day-care center directors' and family day care instructors' views of workers' well-being. In addition, the aim was to obtain information on how well-being at work manifests itself in everyday life. The aim was also to find out how bullying occurs and what can be done to reduce it.</p> <p>The method used in the thesis was quantitative. The data were collected in the spring of 2015 for two weeks via an electronic questionnaire. The link to the form was sent by e-mail to all the day care center managers in the city of Espoo in Finnish early childhood education and family day care counselors. The form was sent to a total of 103 employees in a supervisory role. The response rate was 48.5.</p> <p>The theoretical framework of the thesis examined the leadership, well-being and workplace bullying. The basis for the concept of occupational well-being in this thesis and for the questionnaire was 'the stairs of wellbeing at work'. The results show that the supervisors have equal views of the management of well-being. According to the managers' views of well-being, the most important aspects is to have an open dialogue, respect for the other employee and functional structures. In order to prevent workplace harassment training targeted for supervisors was considered necessary. Managers seem to understand what bullying means in everyday life. In addition, managers know how to operate in such situations.</p>	
Keywords	wellbeing at work, management, early childhood education, bullying

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Varhaiskasvatus	3
3	Työhyvinvointi	5
3.1	Työhyvinvoinnin portaat	7
3.2	Vuorovaikutus	10
3.3	Voimavarat ja työn imu	11
3.4	Viestintä	13
3.5	Työpaikkakiusaaminen	14
4	Johtaminen	16
4.1	Johtamisen osa-alueet	17
4.2	Johtamisen kulmakivet	18
4.3	Hyvinvoinnin johtaminen	19
5	Varhaiskasvatuksen johtaminen	21
5.1	Pedagoginen johtaminen	23
5.2	Dialoginen johtaminen	24
6	Tutkimuskysymys	27
7	Tutkielman toteuttaminen	30
7.1	Aineiston keruu	30
7.2	Aineiston analysointi	31
8	Tulokset	32
8.1	Taustatiedot	32
8.2	Esimiesten tärkeinä pitämät asiat	35
8.3	Esimiesten tärkeinä pitämien asioiden toteutuminen arjessa	37
8.3.1	Avoin vuorovaikutus	40
8.3.2	Vaikeista asioista keskusteleminen	41
8.3.3	Perehdyttäminen työtehtäviin	43
8.3.4	Toimivat työvälineet	45
8.3.5	Työhyvinvointitoiminta	46
8.3.6	Toisen kunnioittaminen	48

8.4	Työhyvinvoinnin edistäminen	48
8.5	Kiusaamistilanteiden välttäminen	51
8.5.1	Puuttuminen työpaikkakiusaamiseen	54
8.5.2	Työpaikkakiusaamisen vähentäminen	55
8.5.3	Valmiudet kiusaamistilanteiden käsittelyyn	58
9	Eettinen tarkastelu ja luotettavuus	59
10	Johtopäätökset	61
11	Pohdinta	63
	Lähteet	67
	Liitteet	
	Liite 1. Taulukko 1. Avoin vuorovaikutus ja ikä	
	Liite 1. Taulukko 2. Työhyvinvointitoiminta ja koulutus	
	Liite 2. Kyselylomake	
	Liite 3. Kyselyn saatekirje	
	Liite 4. Tutkimuslupahakemus	

1 Johdanto

Yhteiskunnan muuttuessa myös varhaiskasvatuksessa tapahtuu muutoksia. Ympäristön muutokset (ilmasto, väestörakenne, talous, teknologia, sähköinen tiedonsiirto ja hajautetut organisaatiot) asettavat uudenlaisia haasteita johtamiselle ja työhyvinvoinnille (Suutarinen – Vesterinen 2010: 19). Uuden varhaiskasvatustavan myötä myös esimiesten työ on muutoksessa mukana. Jokainen esimies on vastuussa niin omasta työstään kuin alaisten tekemästä työstä ja koko työyhteisön työhyvinvoinnista. Varhaiskasvatuksessa johtaminen on moninaista ja hektistä. Tulevista muutoksista huolimatta esimiehen on huolehdittava työntekijöistä, rakenteista ja työolosuhteista. Hyvä työhyvinvointi tuottaa motivoituneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Näistä asioista huolehtimalla, edistetään laadukasta varhaiskasvatusta.

Opinnäytetyömme lähtökohtana oli Espoon Kaupungin johtamisen projekti, joka kestää kevääseen 2017. Projektin päätarkoitus on kehittää hyvää, kannustavaa ja vastuullista johtamista Espoo-tarinan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Lähtökohtana ovat vuonna 2012 yhdessä luodut espoolaisen johtamisen kulmakivet:

Johtaminen luo edellytykset asukaslähtöiselle toiminnalle, johtaminen on vastuullista edelläkävijyyttä, johtamisella varmistetaan arjen sujuminen ja Espoo on hyvä paikka kasvaa johtajana, esimiehenä ja asiantuntijana. (Espoon kaupunki 2015.)

Tämän työn teoreettisena lähtökohtana ja punaisena lankana toimi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaatti. Portailla edetään askel askeleelta kohta parempaa ja monipuolisempaa työhyvinvointia. (Rauramo 2012: 15.) Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan lisäksi johtajuutta, työhyvinvointia ja työpaikkakiusaamista.

Tämän opinnäytetyön kohteena olivat Espoon Kaupungin suomenkielisten varhaiskasvatuksen päiväkodinjohtajat sekä perhepäivähoidon ohjaajat. Näistä molemmista ammattiryhmistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä esimiehet. Opinnäytetyössä tutkittiin esimiesten käsitystä työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä työpaikkakiusaamisesta. Tarkoituksena oli tutkia, kuinka työntekijöiden työhyvinvointi ilmenee päivähoitoarjessa. Lisäksi selvitettiin, kuinka työpaikkakiusaamista voidaan välttää ja miten työ-

paikkakiusaamiseen puututaan. Lisäksi tutkittiin, onko esimiehillä riittävästi välineitä kiusaamistilanteiden käsittelyyn. Ajatus tämän opinnäytetyön tekemisestä nousi arjen työstä tietoisena siitä, että hyvä esimies-alaissuhde tuottaa hyvinvointia. Kumpakaan opinnäytetyön tekijää kiinnosti esimiehen vaikuttavuus alaisten hyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön myötä molemmat tekijät saavat työelämässä hyödynnettävää tietoa, jota on helppo soveltaa.

Työhyvinvointia säätelee lainsäädäntö, johon liittyy erilaisia työn organisoimiseen sekä työn tekemiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat: työ-sopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki, työeläkelaki, yhteistoimintalaki, tasa-arvolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuosilomalaki, ammattitautilaki sekä tapaturvavakuutuslaki. (Suutarinen – Vesterinen 2010: 16–17.) Laissa (L23.8.2002/738) määritellään työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan velvollisuus on myös huolehtia työolo-suhteista sekä pidettävä huolta työtavoista. Työnantaja huolehtii myös siitä, että toimenpiteet joita tehdään, toteutuvat.

Esimies on työnantajan edustaja. Hänen vastuullansa on huolehtia työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnista ja tuloksesta. Esimies huolehtii työn organisoinnista ja siitä, että työntekijät voivat olla mukana päätöksenteossa. Lisäksi hän huolehtii siitä, että työntekijät tekevät työtä tavoitteiden mukaisesti. Vastuullinen esimies pitää työyhteisön arjessa huolen hyvän työilmapiirin säilymisestä. (Mäki – Liedenpohja – Parikka 2014: 7–8.) Suonsivun (2011) mukaan kyky laaja-alaiseen, innovatiiviseen sekä tulostavasti johtamiseen on tärkeää. Lisäksi johtajalta odotetaan jämäkkyyttä. Näitä piirteitä tarvitaan sekä muutosten johtamisessa että muutoksista johtuvien vastuiden tarkkoihin määrittelyihin. (Suonsivu 2011: 10–11.)

Työhyvinvoinnin toteutuminen on osaltaan myös työntekijän velvollisuus. Työntekijän on noudatettava työnantajansa antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän velvollisuus on huolehtia omalta osaltaan siitä, että jokaisen työntekijän on turvallista työskennellä työyhteisössä. Lisäksi työntekijän on vältettävä sellaista toimintaa ja käytöstä, jolla aiheuttaa epäasiallista kohtelua ja joka aiheuttaa toisille turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa. (L23.8.2002/738.) Suonsivun (2011) mukaan henkilöstöllä tulee olla valmiuksia yhä monipuolisempiin työtehtäviin, jolloin myös tarvitaan enemmän itseohjautuvuutta sekä joustavuutta. Jotta monipuolisuus mahdollistuu, tarvitaan jatkuvaa osaamisen ja

vuorovaikutuksellisuuden kehittämistä. (Suonsivu 2011: 10–11.) Kuten Mäki, Liedenpohja ja Parikka (2014) kirjoittavat, työntekijöiden suhde esimieheen vaikuttaa työyhteisössä koettuun työhyvinvointiin (Mäki – Liedenpohja – Parikka 2014: 11). Lisäksi on todettu, että kun työntekijöillä on paljon keskinäistä vuorovaikutusta, myös heidän työhyvinvointi lisääntyy (Paasivaara – Nikkilä 2010: 12–13).

Tässä opinnäytetyössä tartutaan kiinni siihen, että yksittäinen esimies tulee tietoiseksi työhyvinvoinnin osa-alueista Espoon Kaupungin varhaiskasvatuksessa. Tarkoituksena on myös antaa tietoa Espoon Kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatusyksiköiden työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä millainen tietämys esimiehillä on työpaikkakiusaamiseen liittyvistä välineistä. Näillä tiedoilla on tarkoitus antaa esimiehille ymmärrystä siitä, että he voivat luoda hyvät toimintaedellytykset, jotta laadukasta varhaiskasvatusta tehdään myös tulevaisuudessa.

2 Varhaiskasvatus

Valtakunnallisella tasolla varhaiskasvatuksen ohjauksen välineenä toimivat varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat valtakunnallinen varhaiskasvatuksen ohjauksen väline. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjana ovat valtioneuvoston periaatepäätöksenä 28.2.2002 hyväksymät varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset. Linjaukset sisältävät yhteiskunnan järjestämisen ja valvoman varhaiskasvatuksen keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopisteet. Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteena on edistää koko maan yhdenvertaisen varhaiskasvatuksen toteutumista, ohjata sisällöllistä kehittämistä ja luoda edellytyksiä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi yhdenmukaistamalla toiminnan järjestämisen perusteita. Espoon Kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteena on koota yhteen asiakirjaan varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden valtakunnalliset sekä Espoon paikalliset varhaiskasvatusta erityisesti sisällöllisesti ohjaavat keskeiset tavoitteet, periaatteet, linjaukset ja käytännöt. (Espoo 2013: 5, 6.)

Uuden Espoon varhaiskasvatussuunnitelman (Espoo-vasu) tavoitteena on tuoda kasvatusta osaksi kestävästä kehityksestä, varhaiskasvatuksen käytäntöjä ohjaavaksi periaatteeksi. Suomessa on käynnissä kansallisen kestävästä kehityksestä strategian uudistaminen.

Tämä on tarkoitus toteuttaa yhteiskuntasitoumuksena, joka koskee kaikkia yhteiskuntamme toimijoita. Uudistuksen eräs lähtökohta on, että hyvä elämä, hyvinvointi ja kestävä kehitys määritellään toistensa synonyymeiksi. Tämä ajattelu sisältyy myös Espoon varhaiskasvatussuunnitelmaan. (Espoo 2013: 6.) Espoon varhaiskasvatussuunnitelma on varhaiskasvatustyötä ohjaava asiakirja. Asiakirja toimii kaiken varhaiskasvatustoiminnan perustana. Espoon vasun pohjalta suunnitellaan toimintaa sekä yksilö- että ryhmätasolle, eli yksittäisille lapsille heidän tarpeidensa mukaisesti sekä koko lapsiryhmille.

Varhaiskasvatus on pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka ensisijaisena tavoitteena on edistää lasten kokonaisvaltaista hyvinvointia: lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Kun lapsi voi hyvin, hänellä on mahdollisimman hyvät edellytykset kasvuun, oppimiseen ja kehittymiseen. Lapsen hyvinvointia varhaiskasvatuksessa edistävät mahdollisimman pitkäkestoiset, pysyvät ja turvalliset ihmissuhteet. Lapsen suhteita vanhempiin, kasvattajiin ja muihin lapsiin pidetään yllä, jolloin hän kokee kuuluvansa vertaisryhmään. Tarvitaan siis kasvatuskumppanuutta, vanhempien ja kasvatuksen ammattilaisten kiinteää yhteistyötä, jotta perheiden ja kasvattajien yhteinen kasvatustehtävä muodostaa lapsen kannalta mielekkään kokonaisuuden. Näin ollen lapsen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tärkein tekijä ja keskeinen voimavara varhaiskasvatuksessa on ammattitaitoinen henkilöstö. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta on erittäin olennaista, että koko kasvatusyhteisöillä ja jokaisella yksittäisellä kasvattajalla on vahva ammatillinen osaaminen ja tietoisuus. (Stakes 2005: 11, 15.)

Päivähoidossa henkilökunta mahdollistaa omalta osaltaan kasvatuskumppanuuden olemalla dialogisessa keskustelussa lasten huoltajien kanssa. Tavoitteena on ymmärtää perheiden tarpeita ja lasten erityisyyksiä, jotka huomioidaan päivähoidon arjessa. Tällä tavoin toimimalla voidaan ylläpitää laadukasta varhaiskasvatusta.

Lapset oppivat koko ajan. He oppivat erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Lasten toimiessa vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden ihmisten kanssa he käsittelevät ja jäsentävät tietoa olemassa olevien käsiterakenteidensa avulla ja ovat aktiivisia oppijoita. Mitä pienempi lapsi on kyseessä, sitä suurempi osa kasvattajan ja lapsen vuorovaikutuksesta tapahtuu hoitotilanteissa. Nämä tilanteet ovat myös kasvatuksen, opetuksen ja ohjauksen tilanteita, joilla on merkitystä sekä lapsen yleiselle hyvinvoinnille että oppimiselle. (Stakes 2005: 16, 26.)

Ammattilaiselta odotetaan herkkyyttä kohdata lapsi ja toimia lapsen tarpeen mukaisesti. Goleman (1999) määrittää tunneälyn kyvyllä havaita tunteita sekä itsessä, että muissa. Lisäksi siihen liittyy kyky motivoitua ja hallita sekä omia tunnetiloja, että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly tarkoittaa tunteiden hallintaa, niin että ne ilmaistaan asianmukaisesti. (Goleman 1999: 19, 361–362.) Goleman (2007) määrittelee tunneälyyn myös sosiaalisen kyvykkyyden. Sen lisäksi että aistii tunnetiloja, on tietoinen myös sosiaalisesta tilanteesta, jolloin vuorovaikutus ja kanssakäyminen ovat tarkoituksenmukaista. Goleman käyttää myös nimitystä sosiaalinen äly. Sosiaalinen tietoisuus on sitä, että nopeasti pystyy aistimaan toisen ihmisen tunteita ja ymmärtää ajatuksia sekä pystyy ”lukemaan” monimutkaisia tilanteita. (Goleman 2007: 91–107.) Päivähoidossa tulee paljon monimutkaisia tilanteita, joissa työntekijältä odotetaan tilanteen ”lukutaitoa”. Ryhmässä on paljon erilaisia lapsia sekä temperamentiltaan että kehitystasoltaan. Odotuksena ja oletuksena on, että työntekijä kykenee hallitsemaan arjessa eteen tulevat moninaiset ja haastavat tilanteet.

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla on monia määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi yksilöstä käsin jakaen sen fyysisiin, henkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Toisaalta sitä voidaan tarkastella myös työyhteisön kannalta. Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia kokonaisuutena erityisesti työhyvinvoinnin portaiden kautta, johon vaikuttavat monet eri tekijät.



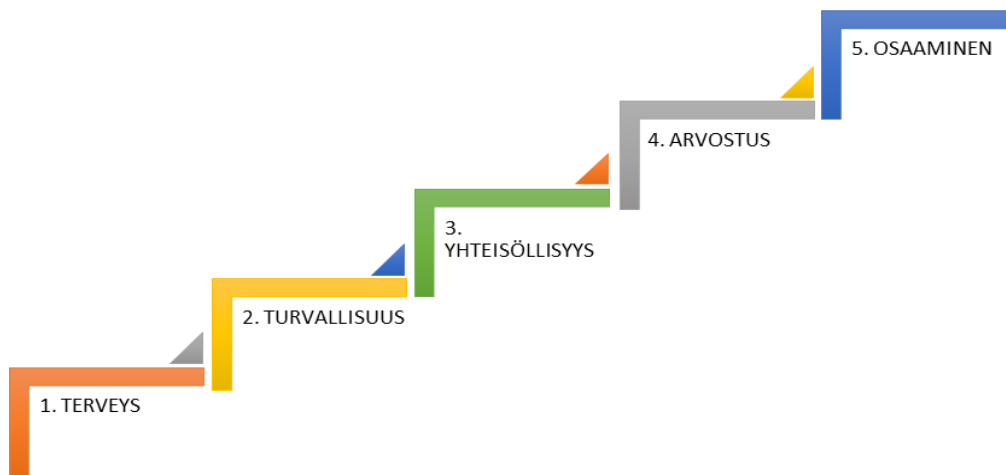
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2008).

Manka (2008) kirjoittaa yksilöiden itsensä voivan vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Positiivista vaikuttamista tapahtuu huolehtimalla terveydestä ja omaamalla motivaatiota työtä kohtaan. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työorganisaation tavoitteet, joustavuus ja kehittyminen. Jos esimies on osallistava ja kannustava, työntekijän työhyvinvointi on parempi. Lisäksi työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työhön sekä oppiminen, palkkiot sekä työryhmän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri vaikuttavat positiivisesti koettuun työhyvinvointiin. (Manka 2008: 18.)

Varhaiskasvatuksessa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa omilla valinnoillaan. Espoon Kaupunki mahdollistaa työntekijälle liikuntamahdollisuuksia ja kannustaa yleisesti pitämään huolta terveydestä ja fyysisestä kunnosta. Espoo tarjoaa myös koulutusta työntekijöilleen. Koulutukset mahdollistavat oman ammattitaidon ylläpitämisen sekä itsensä kehittämisen. Uutena kannustimena Espoossa on myös rahallinen kertapalkkiojärjestelmä, jolla kannustetaan tekemään työtä Espoo tarinan mukaisesti. (Espoon kaupunki 2015.)

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012) sekä Ojala ja Ahonen (2005) lähtevät tarkastelemaan työhyvinvointia työhyvinvoinnin portaat-mallin (Kuvio 2.) kautta. Malli perustuu Maslowin tarvehierarkiseen ajatteluun. Kyse on Rauramon mukaan ”ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon”. Portaiden tarkoituksena on, että sen avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porrastamalla, askel askeleelta. Kuvion tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. (Ojala – Ahonen 2005: 28–32; Rauramo 2012: 13.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012: 15).

Työhyvinvoinnin portaat-mallissa alimmalla tasolla on *ihmisen fysiologiset* perustarpeet. Näitä ovat ravinto, terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Toisella tasolla on ihmisen *turvallisuuden tarpeet*, johon sisältyvät työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, turva toimeentulosta sekä työsuojelu. Kolmannella tasolla ovat *yhteisöllisyyden tarpeet*, joihin kuuluvat yhteishenki ja kokemus kuulua työyhteisöön. Tärkeitä asioita ovat myös työkaaverit sekä toimiva esimissuhde. Neljännellä tasolla ovat *arvostuksen tarpeet*, mikä tarkoittaa kokemusta siitä, että omaa työtä arvostetaan muun muassa palkitsemalla ja palautteen annolla. Viidennellä tasolla ovat *itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet* eli mahdollisuus kehittää itseään. (Ojala – Ahonen 2005: 29–30; Rauramo 2012: 13–16.)

Portaiden ensimmäinen taso ihmisen fysiologiset perustarpeet ja terveyden edistämisen, tarkoittaa työpaikoilla kaikkea sitä toimintaa, joka tähtää työntekijöiden toimintakyvyn ja terveyden lisäämiseen. Lisäksi tavoitteena on myös työhön liittyvien sairauksien, tapaturmien ja terveysongelmien sekä ennenaikaisen eläkkeelle jäämisen vähentäminen. Työterveyshuollon kautta järjestetään lisäksi muun muassa työkykyä ylläpitävää toimintaa, lääkärintarkastuksia ja työpaikkaselvityksiä. Isommissa ja hyvin toimivissa organisaatioissa järjestetään myös mahdollisuuksia mm. liikunta-aktiivisuuden ylläpitämiseen (Ojala – Ahonen 2005: 28–29; Rauramo 2012: 26–42; Tarkkonen 2012: 121).

Portaiden toinen taso liittyy turvallisuuteen; pysyvyyden ja tasapainon säilyttämiseen. Pysyvyyteen liittyvää turvallisuutta luo työsuhteen pysyvyys ja säännöllinen toimeentulo sekä esimerkiksi työntekijän mahdollisuus olla kärsimättä epäasiallisesta kohtelusta. (Rauramo 2012: 70–71; Ojala – Ahonen 2005: 29.) Viime aikoina on osoitettu hyvää kehitystä työympäristön kehittämisen ja turvallisuuden parantamiseen. Tämä saattaa johtua vuonna 2003 tulleesta työturvallisuuslaista, joka korostaa sekä henkisen että fyysisen kuormittavuuden aiheuttamien haittojen ennaltaehkäisemistä. (Virolainen 2012: 145–147; 738/2002). Tästä huolimatta jokaisen yksittäisen työntekijän vastuulla on Rauramon (2012) mukaan huolehtia siitä, että hän omalta osaltaan sitoutuu käyttämään turvallisia ja ergonomisia työtapoja. Työnantajan tehtävänä on puolestaan mahdollistaa turvallinen työnteko. Työpaikan vaarojen ja riskien tunnistamista varten laaditaan riskienarviointit, jotka ovat työturvallisuuslain velvoittamaa toimintaa. Riskien arviointien tarkoituksena on ehkäistä tapaturmia sekä kehittää uudenlaisia työskentelytapoja turvallisen ympäristön ylläpitämiseksi. (Rauramo 2012: 70–77.)

Portaiden kolmas yhteisöllinen taso liittyy sosiaalisuuteen. Tämä muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Avoin vuorovaikutus edistää luottamusta, vastavuoroisuutta ja edistää lisäksi ihmisten verkostoitumista. Avoin vuorovaikutus on sekä yksittäisen ihmisen että koko yhteisön voimavara. (Manka 2012a.) Luottamus ja vuorovaikutus helpottavat työntekijöiden välisiä sosiaalisia suhteita. Sosiaalisten suhteiden voidaankin sanoa kuvaavan tasavertaista ja ihmisten omaan ääneen perustuvaa yhteisöllisyyttä. Työyhteisöissä vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteissa luodaan yhteistä ajattelua sekä käsitellään työpaikan yhteisiä asioita. Näistä yleisimpinä ja tunnistettavimpina esimerkkeinä voidaan mainita työpaikan kokous- ja viestintäkäytännöt. Organisaatio- tai työilmapiiriä voitaisiin oikeastaan luonnehtia siten, että se on siinä työskentelevien ihmisten havaintojen ja näkemysten summa. Tähän vaikuttaa oleellisesti

tehty yhteistyö, johtaminen ja ilmapiiri. Myös organisaation normit, arvot, asenteet ja toimintatavat ovat niitä tekijöitä, joilla on suuri vaikutus siihen, minkälaiseksi ilmapiiri muodostuu ja minkälaiseksi se koetaan. (Ojala – Ahonen 2005: 29–30; Rauramo 2011: 105–111; Virolainen 2012: 184.)

Hyvässä työyhteisössä ymmärretään erilaisuus voimavarana, joka tuo energiaa ja jolloin työntekijät voivat toteuttaa itseään yksilöllisesti sekä osana ryhmää. Erilaisuuden hyväksyminen onkin yhteisöllisyyden perusta. Erilaisuuden ja monimuotoisuuden huomioiminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Monimuotoisuuden johtaminen on myös muutoksen johtamista, jolloin jokainen työntekijä on mukana luomassa toimintakulttuuria sekä viestintä- ja vuorovaikutuskulttuuria. (Manka 2012b; Rauramo 2012: 112–120.)

Työhyvinvoinnin neljännellä portaalla käsitellään työntekijän kokemista arvostuksesta sekä sen saamisesta. Työntekijän kannalta on oleellista, miten hänelle läheiset ihmiset osoittavat arvostusta. Työyhteisössä työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä liittyy palautteen antamiseen ja saamiseen. Avoimen ja rakentavan palautteen avulla työntekijä arvioi omaa työtään ja pystyy kehittämään sitä. Rakentavan palautteen antaminen vaikuttaa myös työntekijän mielekkyyteen sekä onnistumisen kokemuksiin. (Ojala – Ahonen 2005: 29–30; Rauramo 2012: 124, 135–136.) Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu rakentavan palautteen antaminen sekä ongelmista keskusteleminen. Esimiehen rooli on tässä tärkeässä asemassa. Työyhteisötaidot syntyvät kun ylläpidetään avoimuutta ja keskustellevaa kulttuuria, jossa vuorovaikutus on ennen kaikkea muiden kuuntelemista, ei vain jokaisen omaa puhetta. (Manka 2012a.) Työnantajan keinoista ja mahdollisuuksista vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen osalta voidaan mainita kehityskeskustelut, jotka ovat luonnollinen osa palautejärjestelmää. Lisäksi kehityskeskustelut ovat väline hyvinvoinnin seuraamiseen ja osaamisen sekä oman työn kehittämiseen. Kehityskeskustelu perustuu dialogiin, jonka taustalla on tasavertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen henkilöön. Tavoitteena on luoda tilaa luovalle ajattelulle sekä uusille ideoille. (Rauramo 2012: 139–141.)

Työhyvinvoinnin portaiden viidennellä ja viimeisellä portaalla on tarve itsensä toteuttamiseen. Ihmisellä on halu jatkuvasti tuottaa uutta tietoa, haastaa ympäristöään sekä kehittää älykkyyttään. Ihmisellä on myös tarve itsensä toteuttamiseen. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa, että ihminen haluaa ylittää omia rajojaan sekä löytää itsestään uusia puo-

lia ja kykyjä. Työntekijä haluaa ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan sekä kykyä oppia saavuttamaan haluttuja tuloksia. Hyvinvoinnin kannalta osaaminen sekä sen ylläpitäminen ja kehittäminen on sekä yksilön että organisaation kannalta oleellinen asia. Oleellista on että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työympäristöään sekä työtapojaan. (Ojala – Ahonen 2005: 29–30; Rauramo 2012: 145–147, 156–157.)

3.2 Vuorovaikutus

Varhaiskasvatuksessa työ perustuu vahvasti vuorovaikutukseen. Toiminta rakentuu tiimien ympärille, jossa työskentelee 2-3 työntekijää. Tiimityö korostuu ja ehdoton edellytys laadukkaalle varhaiskasvatukselle on avoin keskustelukulttuuri. Kaikki toimintaa rakennetaan ja suunnitellaan ryhmissä yhdessä toisten ryhmän jäsenten kanssa. Arki on päiväkodissa vuorovaikutusta. Näemme, että vuorovaikutuksen merkitys työnhyvinvoinnille on suuressa roolissa ja näin olleen sosiaalisten suhteiden ja sosiaalisten taitojen kehittäminen on tärkeää.

Mönkkösen & Roosin (2010) näkemyksen mukaan hyvä yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet työyhteisössä perustuu ihmisten välisiin vuorovaikutus tilanteisiin. Esimiehen vuorovaikutus työntekijöihin on yhtä merkityksellinen kuin työntekijöiden vuorovaikutus esimieheen. Esimiestaitojen lisäksi esimiehellä pitää olla hyvät vuorovaikutustaidot. Arjessa se tarkoittaa, että johtaja rakentaa työyhteisönsä ja työyhteisö rakentaa johtajansa. Tästä näkökulmasta asiaa voidaan tarkastella vastavuoroisessa suhteessa. (Mönkkönen – Roos 2010: 8.) Esimiehiltä vaaditaan tunneälyä sekä sosiaalista älykkyyttä, jotta pystyy tunnistamaan tilanteen ja tarpeen, kun työntekijät tarvitsevat esimiestä, kuten olemme kirjoittaneet aiemmin kappaleessa kaksi. (s. 5) Työntekijät tuovat esille omia tarpeitaan ja asioitaan johtajalle, joka vastaa niihin tarpeisiin. Näin työntekijät omien asioidensa kautta rakentavat johtajansa.

Paasivaara ja Nikkilä (2010) nostavat esiin sosiaalisten suhteiden merkityksen. Heidän mukaansa se nähdään nykyisissä työyhteisöissä tärkeäksi voimavaraksi. Kun työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus on lisääntynyt, niin myös työntekijöiden hyvinvoinnin on nähty lisääntyvän. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 12–13.) Vuorovaikutus on Paasivaaran mukaan ihmisten välillä olevaa merkitysten ja tunteiden vaihtoa. Rakennamme ihmisiä ainoastaan ollessamme yhteydessä toistemme kanssa. (Paasivaara 2009: 28.) Ai-

kuisten välinen hyvä vuorovaikutus on merkityksellistä myös lapsille, joiden kanssa työskennellään. Espoon varhaiskasvatussuunnitelmasta (Espoo 2013) nousee esille kasvat-
tajien ja lasten välillä tapahtuva kohtaaminen. Jokainen kohtaaminen on merkitykselli-
nen, sillä lapsi tekee ympärillään toimivien ihmisten viesteistä tulkinnan, onko hänellä
merkitystä ja hyväksytäänkö hänet mukaan. (Espoo 2013: 14.)

Vennisen (2007) mukaan tiivis vuorovaikutus, niukat resurssit, työn hektisyys ja tuntei-
den hallinta luo haasteita varhaiskasvatuksen henkilökunnalle. Lisäksi hänen tutkimuk-
sestaan nousee esille, että suurin osa arjen toiminnasta kuluu lasten kanssa. Tällöin
työntekijöiden on haastavaa keskittyä hoitamaan asioita työkaverin kanssa (Venninen
2007: 22–23). Työn hektisyys ja vaativuus luo haasteita vuorovaikutukselle sekä nor-
maalissa arjessa että vaikeammassa tilanteissa. Päiväkotityö haastaa vuorovaikutuksen
omalla erityisyydellään. Erityisyys näkyy päiväkodissa joka syksy uuden kauden alka-
essa. Uudet lapsiryhmät ja uudet aikuistiimit muotoutuvat ja yhteisten toimintatapojen
löytäminen vie aikaa. Työ on nopeatempoista ja usein yhteisille keskusteluille voi jäädä
vähän aikaa. Varhaiskasvatuksessa ei useinkaan ole käytössä työnohjausta, joten yh-
teisten arvojen pohdinta jää vähälle. Varhaiskasvatuksessa työntekijöiden vaihtuvuus on
ajoittain suurta, mikä tuo omat haasteensa tiimien toimivuudelle ja ihmisten väliselle vuo-
rovaikutukselle.

3.3 Voimavarat ja työn imu

Yhteiskunta, julkinen sektori ja palvelujärjestelmä tarvitsevat työntekijöitä. Työntekijät
ovat osa sitä väestöstä, jonka hyvinvointia yhteiskunnassa pyritään lisäämään. Näin ollen
myös työntekijöiden hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Työhyvinvointi riippuu työnteki-
jän käytettävissä olevista voimavaroista ja toisaalta myös kuormituksesta. Voimavaroina
toimivat muun muassa työntekijän koulutus, ammattitaito ja työyhteisöstä saatava tuki,
niin johdolta kuin kollegoilta. Kuormitus liittyy useimmin kiireen tuntuun, joka aiheuttaa
stressiä. Kiire syntyy paitsi riittämättömistä resursseista myös huonosta työn organisoi-
nista. Jos työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, he voivat
organisoida sen tarkoituksenmukaisemmin. Työntekijöiden on voitava neuvotella työn-
antajien kanssa työn tavoitteista, sisällöstä ja tarvittavista resursseista. Myös työskente-
lyolosuhteet on pyrittävä järjestämään siten kuin työntekijät koulutuksensa ja ammatti-
osaamisensa perusteella pitävät tarkoituksenmukaisena, jotta voivat tehdä työnsä hyvin.

Kun palvelujärjestelmän tavoitteeksi on asetettu osallisuuden lisääminen, työ on organisoitava tukemaan tätä tavoitetta. Mikäli työntekijät eivät ole osallisia omassa työyhteisössään, on heidän vaikea esittää asiakkaiden osallisuutta. (Aaltio 2013: 90.)

Työn imu on suhteellisen uusi työhyvinvoinnin käsite, jolla tarkoitetaan työntekijän myönteisiä työhyvinvointikokemuksia sekä myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Tälle ominaista ovat omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen. (Hakanen 2009: 10.) Työn imun juuret ovat positiivisessa psykologiassa. Siinä keskitytään positiivisten ilmiöiden tarkasteluun. Lisäksi keskitytään niihin asioihin, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista. Tarkastelun kohteena ovat ne inhimilliset olosuhteet, jotka tuottavat onnellisuutta ja kukoistusta. Lisäksi huomiota kiinnitetään jo olemassa oleviin toimiviin, vahvoihin ja mahdollisiin asioihin sekä yksilössä itsessään että organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2015b.)

Työn voimavarat vahvistavat työn imua. Voimavaroihin liittyy työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työpaikalla koettu arvostus ja tuki. Lisäksi kannustava johtaminen ja mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä ovat olennaisia työn imua vahvistavia voimavaroja. Näiden lisäksi työn imua vahvistavat yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksista sekä kodin voimavarat. (Työterveyslaitos 2015a.)

Työntekijöiden kokemalla työn imulla on paljon myönteisiä vaikutuksia. Työn imua kokevilla työntekijöillä on paljon sellaisia voimavaroja, jotka liittyvät heidän kokemaan itsenäisyyden, pärjäämisen ja yhteenliittymisen perustarpeisiin. Nämä perustarpeet tulevat silloin tyydyttyksi. Tämän seurauksena työn imua kokevat nauttivat työstään ja antavat hyvää työpaikalle. He osaavat toimia aloitteellisesti ottamalla vastuun hyvästä suorituksesta. Hyvinvoiva ja avoimesti keskusteleva työyhteisö antaa tukea myös yksittäiselle työntekijälle. Tuki näkyy motivaationa ja sitoutumisena työhön sekä parantaa mahdollisuutta hyödyntää henkilöstön osaamista. He myös viihtyvät työpaikassaan ja ovat kiinnostuneita uuden oppimisesta ja kehittymisestä. (Hakanen 2009: 41–42; Suonsivu 2011: 7–9, 59; Mäki ym. 2014: 76–77.) Yhteisen päämäärän kautta ihmisistä tulee tarpeellisia organisaatiolle ja lisäksi ihmiset saavat merkityssisältöä työhönsä. (Juuti – Luoma 2009: 168.)

Hakasen (2009) mukaan hyvä johtaminen ja töiden organisointi tyydyttävät työntekijöiden perustarpeita, jolloin myös ihmisten sisäinen motivaatio ja hyvinvointi eli työn imu

lisääntyy. Jos perustarpeita ei tyydytetä, työn imu saattaa heikentyä ja työuupumuksen riski lisääntyä. Työn imu on positiivisessa yhteydessä työn voimavaroihin. Työn vaatimukset, kuten kuormittavuus, fyysisen työympäristön ongelmat ja työvälineiden puutteet ovat kielteisessä yhteydessä työn imuun. Kun työpaikoilla vahvistetaan työntekijöiden kokemaan työn imua, ensimmäisenä haasteena on usein miten voimavarojen parantaminen. Toisena haasteena on työn vaatimusten vähentäminen. Työn imu on yhteisöllinen ilmiö, sillä sitä kokevat työntekijät voivat muiden tiimiläisten kanssa välittää myönteisiä asenteitaan ja innostustaan. Tämä heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin. (Hakanen 2009: 36–38.)

Työpaikkojen on mahdollista edistää sekä työntekijöiden hyvinvointia että työorganisaation menestystä johdonmukaisella myönteisellä ja voimavaralähtöisellä toimintakäytännöllä ja kulttuurilla. Toimintakäytäntöjä kehittäessä on oleellista, että koko työyhteisön tavoitteeksi otettaisiin työn imun ja voimavarojen vahvistaminen. Silloin rakentavan myönteisyyden tulisi ulottua kaikkeen johtamiseen ja vuorovaikutukseen. Työn imua tunteva työntekijä voimaannuttaa koko työyhteisöä, sillä innostus tarttuu ja hyvä leviää eteenpäin. (Hakanen 2009: 58–61.)

3.4 Viestintä

Mielestämme viestinnän merkitys on tärkeä osa työhyvinvointia, koska näemme sen olevan päiväkodin arjessa jatkuvasti mukana. Viestintä ja vuorovaikutus kuuluvat varhaiskasvatuksen työn luonteeseen. Hyvä viestintä mahdollistaa sujuvan työn onnistumisen sekä toimivuuden. Kiireisessä työyhteisössä on työntekijöiden kannalta oleellista, että viestintä on selkeää ja se tavoittaa jokaisen. Työntekijöiden ei välttämättä ole mahdollista käydä keskusteluja kasvokkain, joten yleisen viestintävälineet ovat tärkeä elementti työn teolle ja tiedon saamiseksi kaikille.

Krepsin (1990) näkemyksen mukaan viestintä on osa luonnollista elämää. Hänen mukaansa yksilöiden ja ryhmien välinen viestintä on ihmisten välistä tai se voi olla sosiaalisten ryhmien, kuten työyhteisöjen välistä viestintää. (Kreps 1990: 49.) Kauhasen (2010) näkemyksen mukaan hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa käytännössä sitä, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista asioista ennen kuin ulkopuolisille kerrotaan asioista. Mikäli tämä ei ole mahdollista, oleellisista asioista kerrotaan henkilöstölle ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. (Kauhanen 2010: 174.)

Marko Kesti (2013) nostaa esiin tiedottamisen ja tiedon jakamisen. Tiedon saaminen alaisille on haastavaa ja tietoa on paljon. Työyhteisöissä tulee helposti eriarvoistumista, koska kaikki eivät ehkä ole niin hyviä tiedon hakijoita. Työntekijät kokevat, että eivät saa riittävästi tietoa. Toisaalta syynä ei ole välttämättä viestinnän riittävyys, vaan tunne ulkopuolelle jäämisestä. Kesti kirjoittaa, että esimiesten on huolehdittava siitä, että työntekijät saavat riittävät valmiudet hakea tietoa. Hyvän viestinnän lähtökohtana on, että tiedoiteaan säännöllisesti ja automaattisesti. Oleellista on, että oikeat viestinnän kanavat ovat käytössä ja esimiehen vuorovaikutustaidot ovat kannustavia, tasapuolisia ja laadukkaita. (Kesti 2013: 98, 138, 140.)

Esimies tiedottaa päiväkodin henkilökuntaa kaikkia koskevia toimintaan liittyvissä asioissa. Viestinnässä käytetään välineitä ja menetelmiä, joilla tavoitetaan koko henkilökunta. Esimiehellä on oltava valmiudet ja taidot hyvän viestinnän käytännöille, jotta henkilökunnan välistä epätasa-arvoista tilannetta ei pääse syntymään. Esimiesten on huolehdittava myös siitä, että asiakkailla on kaikissa tilanteissa mahdollisuus saada tiedotteet. Viestinnän on oltava monipuolista ja selkeää.

Viestinnän taito on osa sosiaalisia taitoja, jotka ovat hyvin merkitykselliset yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnille ja toiminnalle (Kauppila 2005: 19). Hyvät sosiaaliset taidot työyhteisössä eli hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat vastuun ottamista itsestään ja työstään sekä kykyä dialogiseen vuorovaikutukseen suhteessa esimieheen ja työkavereihin. Hyvät työyhteisötaidot omaavalla työntekijällä on tehokas ja positiivinen työote, innostus työn kehittämiseen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Tällöin työntekijä kykenee huomioimaan muut työyhteisön jäsenet ja hänellä on ymmärrys työyhteisöstä kokonaisuutena. Työhyvinvointi ei ole yksin esimiehen vastuulla vaan työntekijöiden on oltava aktiivisia ja kannettava vastuu työyhteisössä työpaikan hyvinvoinnista. (Vesterinen 2010: 111–113.)

3.5 Työpaikkakiusaaminen

Yhtä yhteisesti sovittua määritelmää kiusaamiselle ei ole. Tämä johtuu siitä, että ihmisten mielikuvat henkisestä väkivallasta, kiusaamisesta ja epäasiallisesta käyttäytymisestä ja häirinnästä vaihtelevat. (Vartia – Lahtinen – Joki – Soini 2008: 9.) Esimiesten ja työyhteisön suhtautuminen ristiriitoihin toimii yhtenä työyhteisön mittarina. Oleellista on, pyritäänkö löytämään ja poistamaan ristiriitojen syyt vai etsitäänkö syyllisiä. (Vartia – Lahtinen – Joki – Soini 2004: 9.) Työpaikkakiusaamisesta voidaan käyttää termiä epäasiali-

nen käyttäytyminen, joka korostaa kiusaajan toimintaa. Työpaikkakiusaamisen tunnusmerkkejä ovat epäasiallinen käyttäytyminen, kiusatun kokemus tulla kiusatuksi, kiusaamisen toistuvuus ja jatkuvuus. Lisäksi kiusaamisen määrittämiseen liittyy se, että kiusattu kokee olevansa kykenemätön puolustamaan itseänsä. (Reinboth 2006: 13–15.) Kiusaamisen määritelmään liitetään Leymannin mukaan myös toistuvuus, säännöllisyys ja pitkäkestoisuus (Leymann 1986: 14). Työelämässä negatiivista käyttäytymistä esiintyy Vartian (2003) mukaan yleisesti joka päivä. Kiusaamiseksi negatiivinen käyttäytyminen muuttuu vasta silloin kun se on säännöllistä ja toistuvaa. (Vartia 2003: 10.)

Työhön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat työterveyslaitoksen (2014) mukaan muun muassa kohtuuttoman työmäärän ja aikataulujen vaatiminen, mielipiteiden ohittaminen ja kohtuuton työn valvonta. Lisäksi epäasialliseen kohteluun liittyvät tiedonvälityksen ulkopuolelle jättäminen, kokouksiin kutsumatta jättäminen, perusteeton työtehtävien pois ottaminen, aikaisempia tehtäviä selvästi vaatimattomampien työtehtävien antaminen sekä eriarvoinen kohtelu esimerkiksi koulutukseen pääsyssä. (Työterveyslaitos 2014.)

Henkilöön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja ovat työterveyslaitoksen (2014) mukaan muun muassa loukkaavien kommenttien esittäminen sekä sosiaalinen eristäminen jolloin ei puhuta, ei kuunnella ja kohdellaan kuin ilmaa. Perättömien juttujen levittäminen, mustamaalaaminen, pilkkaaminen ja naurunalaiseksi saattaminen, huutaminen, aiheeton arvostelu ja väärin syytösten esittäminen, uhkaava käyttäytyminen sekä aiheeton virheistä muistuttaminen ovat henkilöön liittyviä epäasiallisen kohtelun muotoja. (Työterveyslaitos 2014.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002 § 28) käytetään sanoja häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Laki ei määrittele häirintää eikä epäasiallista kohtelua. Lain soveltamisoppaassa todetaan, että häirintä on esimerkiksi sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käyttäytymistä. Se on myös jatkuvaa ja säännöllistä, jolloin se aiheuttaa haittaa tai vaaraa kohteen terveydelle. Epäasiallinen kohtelu voi olla esimerkiksi henkilön työsuorituksen jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, mustamaalaamista tai työyhteisöstä eristämistä. (Työterveyslaitos 2014.)

Manka (2012c) kirjoittaa, että työnjohtoon kuuluvat toimet eivät täytä kiusaamisen kriteereitä, mutta myös esimies voi syyllistyä henkiseen väkivaltaan. Henkinen väkivalta voi

olla rakenteellista tai tuottamuksellista. Rakenteellinen väkivalta aiheutuu yleensä johtamisen heikkouksista tai jopa johtamisen puutteesta. Tuottamuksellisella väkivallalla tarkoitetaan työpaikkakiusaamista. Väkivaltaa voi käyttää työtoveri, työryhmä, esimies tai työnantaja. Esimieskin voi joutua alaisensa tai alaisjoukon kiusan kohteeksi. Kiusaaminen voi näkyä myös byrokratiana, jossa työntekijä alistetaan perusteettomilta tuntuville toimille. (Manka 2012c.) Varhaiskasvatuksen arjessa työpaikkakiusaaminen voi ilmetä toisen työntekijän ideoiden tyrmäämisestä tai niin ettei häntä oteta mukaan suunnittelemaan ryhmän toimintaa. Kiusaaminen voi ilmetä myös siten, että työkaverin kuulumisia ei kysytä eikä muutoinkaan olla kiinnostuneita työkaverin asioista. Arjessa työpaikkakiusaaminen voi näkyä myös niin, että asiakkaille puhutaan työntekijästä negatiivisväylyksestä tai vähätellään työntekijän ammattitaitoa.

Työntekijän velvollisuudet määritellään työturvallisuuslaissa (738/2002) § 18 seuraavasti: ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai 8 muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa näiden turvallisuudelle tai terveydelle haittaa tai vaaraa.” Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu voidaan luokitella yhdeksi henkisen väkivallan muodoksi. Se on yksipuolista ja vastentahtoista tai ei-toivottua seksuaalisväylyksestä toimintaa kuten puhetta, vihjauksia, ehdotuksia, lähentelyä tai koskettelua. Sukupuoliseen häirintään puuttumisesta säädetään sekä työturvallisuuslaissa että tasa-arvolaisissa. Lisäksi myös työsopimuslaki (2001/55), laki yhdenvertaisuudesta (2004/21, 4§) ja rikoslaki (1889/39) kieltävät epätasa-arvoisen kohtelun ja syrjinnän työssä.

4 Johtaminen

Hujalan ja Heikan (2008) sekä Paasivaaran (2009) mukaan nykyinen johtajuus on perustehtävän mukaista toimintaa, jossa kehitetään toimintaa parempaan suuntaan. Johtajuus on yläkäsite joka sisältää perustehtävän kehittämisen sekä tuottamiseen tähtäävää toimintaa. Tavoitteena on, että johtajuudella kehitetään yhteisessä prosessissa perustehtävän mukaista toimintaa. Johtajuudella tavoitellaan jaettua vastuuta ja tietoisuuden ymmärtämistä koko organisaatiosta. (Heikka – Hujala 2008: 1; Paasivaara 2009: 113.) Päivähoidossa johtajan rooli arjessa näyttäytyy usein hallinnollisena henkilönä joka suunnittelee laajemmat linjaukset, mutta käytännön toiminnan ja suunnittelun toteuttavat tiimit. Perinteisesti päiväkotitoiminta on yhteisö, jossa kaikki tekevät kaikkea ja myös esimies on

ollut yksi lasten kanssa leikkivistä. Nykyinen toiminta rakentuu vahvasti siihen, että esimies huolehtii hallinnollista tehtävistä ja johtamista jaetaan työntekijöille.

Johtajan on kyettävä työskentelemään mahdollisimman tietoisella tasolla. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että hänen työskentelyssään yhdistyvät tieto ja ymmärtämykseen perustuva tulkintataito. Johtajan on jatkuvasti pidettävä työyhteisön perustehtävä toimintansa ohjenuorana ja pyrittävä havaitsemaan yhteiskunnan, organisaation ja asiakkaiden yhteisön työlle asettamat vaatimukset. (Paasivaara 2009: 116.) Varhaiskasvatuksessa kaikkien työntekijöiden perustehtävän tavoite on hyvinvoiva lapsi. Tämä tavoite koskee myös esimiestä. Toisaalta vaatimuksia ja rajoja työlle asettavat muun muassa valtion lait ja asetukset sekä kuntatason strategiset linjaukset.

4.1 Johtamisen osa-alueet

Enroosin (2008) mukaan ylimmän johdon tehtävänä on vastata työhyvinvoinnin edistämisestä muun muassa linjaamalla organisaation arvot, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytännöt. Tavoitteellisuus on motivoinnin tekijä ja antaa myös suuntaa työlle. Yksi tärkeä osa johtamisen käytänteitä on, että strategiat, tavoitteet ja linjaukset käydään läpi henkilöstön kanssa. Toinen oleellinen asia on huolehtia resursseista, kuten tarkoituksen mukaisesta henkilöstön määrästä, toimivista työvälineistä sekä osaamisen kehittämisestä. (Enroos 2008: 26–27.)

Hyvän esimiehen rooli on tärkeä työpaikalla. Esimies luo oman roolinsa kautta hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Hyvä esimies huolehtii siitä, että työpaikalla on avoin keskustelukulttuuri. Hän huolehtii siitä, että keskustelua käydään työnkuvasta, työn kehittämisestä ja erilaisista toimintatavoista. Esimies on myös suunnan näyttäjä omalle oppimiselle ja kehittymiselle, osaamisen lisäämiselle. Esimies näyttää omalla esimerkillään, että kykenee kyseenalaistamaan omaa osaamistaan ja arvioimaan asioita uudelleen, refleктоimaan omaa toimintaansa. Hänellä tulee olla kyky ottaa vastaan kritiikkiä ja antaa anteeksi. Hänen keskeinen tehtävänsä on palvella asiakkaita sekä mahdollistaa työntekijöiden työnteko oman edun tavoittelun sijaan. Esimies huolehtii siitä, että päätöksen ovat oikeudenmukaisia ja periaatteena on avoimuus, päätöksenteon julkisuus ja läpinäkyvyys. Hyvä esimies näyttää esimerkkiä sillä, että kykenee pitämään huolta omasta jaksamisestaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu lakisääteinen vastuu tilanteiden selvittämisestä sekä hänen tulee puuttua työpaikalla ilmeneviin epäkohtiin. (Hakanen – Ahola – Härmä – Kukkonen – Sallinen 2009: 93–94, 97–98.)

Halttunen (2009) kuvaa omassa väitöskirjassaan johtamista kahden ulottuvuuden kautta. Hän kuvaa niitä käsitteillä johtaminen ja hallinta. Johtaminen -käsitteellä Halttunen tarkoittaa ihmisten johtamista eli vaikuttamista. Hallinta -käsitteellä hän tarkoittaa puolestaan asioiden johtamista, joka sisältää aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista ja velvollisuuksien hoitamista. (Halttunen 2009: 25.) Lönnqvistin (2007) puolestaan kirjoittaa, että onnistunut johtaminen koostuu monista osatekijöistä. Se on pääsääntöisesti ihmisten ja asioiden johtamista sekä arkitointojen tasapainoista hoitamista. (Lönnqvist 2007: 13.) Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007) tiivistävät modernin johtamisen olevan kuitenkin tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista. Tällöin sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät toisiinsa. (Manka – Kaikkonen – Nuutinen 2007: 14.) Päivähoidon arjessa toimintaa johdetaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jolloin johdetaan toimintaa jota työntekijät toteuttavat lasten kanssa.

Halttunen (2009) tuo esiin lisäksi, että johtajuusfilosofian tulee ottaa huomioon fyysinen ja psyykinen työympäristö, johon johtajuus kohdentuu. Silloin johtajuus tarkoittaa, että sen tulee määrittyä ympäristönsä vaatimusten mukaisesti. (Halttunen 2009: 23.) Varhaiskasvatusympäristö luodaan huomioimalla lasten ikä- ja kehitystaso. Ympäristön tulee olla sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallinen sekä lapsille että henkilökunnalle. Fyysinen ja psyykinen työympäristö ovat osa työhyvinvoinnin portaita. Työhyvinvoinnin portaista on kirjoitettu kappaleessa 3.1.

4.2 Johtamisen kulmakivet

Johtajissa arvostetaan pyrkimystä luoda edellytykset yhteiselle oppimiselle, tiedon luomiselle ja innovatiiviselle työskentelytoimintatavalle. Johtaminen on siten menossa tasarvoisen ja keskusteleavan tiimijohtamisen suuntaan. (Paasivaara 2009: 115.) Siihen perustuu myös johtamisen kulmakivet Espoossa.

Espoon Kaupungilla onkin nykyjohtamisen perustaksi luotu vahva perusta. Kaupunginjohtaja Jukka Mäkelä (2013) nostaa Espoon Kaupungin johtamisen neljä kulmakiveä, joiden pohjalle rakentuvat myös varhaiskasvatuksen nykyjohtamisen periaatteet. Ensimmäisessä kulmakivessä kiinnitetään huomiota asukaslähtöiselle toiminnalle. Tämä tarkoittaa asukkaan mielipiteen kuulemista. Toisena tärkeänä elementtinä on vastuullinen edelläkävijyys, johon liittyy rohkea kehittyminen. Kolmanneksi kulmakiveksi nousee arjen sujumisen varmistaminen. Tällä tarkoitetaan palveluiden ja kulkuyhteyksien sujuvuutta

sekä turvallista ja viihtyisää asumista. Neljäs johtamisen kulmakivi korostaa Espoota hyvänä paikkana kasvaa johtajana, esimiehenä ja asiantuntijana. (Mäkelä 2013: 25, 29, 43.)

Espoolaisen johtamisen kulmakivet näyttäytyvät arjessa monin tavoin. Strategiasta johdetut yhteiset tavoitteet on kirjoitettu päiväkotiryhmien varhaiskasvatus-suunnitelmiin. Toimintaa kehitetään mahdollistamalla asiakkaille osallisuus ja vaikuttaminen muun muassa toimintasuunnitelman tekemiseen. Johtamisessa kiinnitetään huomiota oppimisen lisäämiseen, positiiviseen vuorovaikutukseen ja yhteisvastuuseen. Arjen sujuminen päiväkodissa varmistetaan esimerkiksi tarkoituksenmukaisilla työaikajärjestelyillä. Espoolainen johtaminen perustuu yhteistyöhön, hyvään vuorovaikutukseen ja rakentavaan palautteeseen.

4.3 Hyvinvoinnin johtaminen

Varhaiskasvatuksessa esimies luo yhteisössä työskentelyolosuhteet, jossa työskentely on toimivaa. Läsnäoleva esimies voi käytännössä olla jakamassa arkea ja tukemassa työntekijöitä laadukkaassa varhaiskasvatuksessa. Hän luo yhteisöön sellaiset rakenteet, jotka edistävät työhyvinvointia.

Johtamisen näkökulmasta on oleellista, että työhyvinvointia toteutetaan yhdessä työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Oleellista on, että työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja ammattitaitoa päivitetään. Lisäksi on huomioitava, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää oman työn tavoitteiden lisäksi myös tiimin ja koko organisaation tavoitteet. Vastuunjaon on oltava selkeää ja työn sisällön monipuolista ja mielekäästä. Työn tulee olla työntekijälle sopivasti kuormittavaa, niin henkisesti kuin fyysisesti. Työnantajan on huolehdittava myös siitä, että työyhteisön jäsenten hyvinvointia ja työolosuhteita seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Nykypäivänä esimiehillä onkin oltava osaamista ylläpitää ja edistää työyhteisön työhyvinvointia. Se tarkoittaa, että esimiehen on osattava kunnioittaa niin itseään kuin alaisiaan, unohtamatta vahvaa tunneälyä ja hyvää itsensä johtamiskykyä. (Suonsivu 2011: 164–167.)

Esimiehen on omasta roolistaan käsin luotava mahdollisimman hyvät olosuhteet työskentelylle sekä mahdollistettava työssä onnistuminen. Hänen on kyettävä säilyttämään ja lisäämään työntekijöiden osaamista. Hän on esimerkki työntekijöille ja luon muun mu-

assa organisaatiokulttuuria omasta roolistaan käsin. Esimies voi olla rakentamassa hyvinvoivaa työyhteisöä, kun hän johtaa itselleen tärkeiden arvojen mukaisesti. Näin hän luo luotettavuutta ja johdonmukaisuutta sekä mahdollistaa työnteon onnistumisen. (Järvinen 1999: 54–55; Kane – Urrabazo 2006: 188–189.)

Koska työhyvinvointi koostuu useasta tekijästä ja niiden yhteisvaikutuksesta, on myös johtamisessa silloin kiinnitettävä huomiota näihin osa-alueisiin. Keskeisimmät johtajan tehtävät, joilla luodaan työhyvinvointia, ovat toimintaedellytyksien luominen sekä henkilöstöstä huolehtiminen. (Enroos 2008: 26–27; Järvinen 1999: 54–55.) Myös Jääskeläisen (2008) ja Kaistilan (2004) mukaan hyvää työhyvinvointia tukevaa johtamista on huolehtia henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Johtamisen käytössä olevat menetelmät ja välineet sekä johtamisen eri osa-alueiden on tuettava toisiaan. Sen lisäksi johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö ja vuoropuhelu, kommunikointi, ovat työhyvinvoinnille tärkeitä edistäjiä. Yhtenä työkaluna työyhteisön ja johdon virallisissa keskusteluissa voidaan käyttää palaverieita sekä kehityskeskusteluja. (Jääskeläinen 2008: 171–175; Kaistila 2004: 8–9.) Ensimmäinen hetki, jolloin esimies on vuoropuhelussa työntekijän kanssa, on perehdytys. Perehdyttämisen kautta esimies pystyy antamaan organisaatiolta tulevaa tietoa siitä mitä työtehtävässä vaaditaan ja toisaalta kuulemaan työntekijän näkökulmia asiaan.

Hyvinvoinnin johtamiseen vaikuttaa myös työntekijöiden omat taidot eli alaistaidot. Rehnbäckin ja Keskinen (2005: 4, 7, 27.) mukaan alaistaidot vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin. Heidän ajatuksensa on, että työntekijöillä on sekä halu että kyky toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Alaistaidoilla tarkoitetaan työkaverin ja esimiehen tukemista perustehtävän mukaisesti. Työsopimuslaki (2001) määrittelee myös alaistaitojen minimivaatimukset. Työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan määräyksiä ja ohjeita sekä huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta. Lisäksi työntekijän on huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta sekä toimittava muutenkin asemansa mukaisesti. (Työsopimuslaki 2001.) Työntekijä ei saa käyttäytyä epäasiallisesti tai häiritsevästi muita kohtaan (Työturvallisuuslaki 2002).

5 Varhaiskasvatuksen johtaminen

Kuntaorganisaatiossa johtamisen kohteet ja yhteisöt ovat monipuoliset. Työyhteisön johtamisen tehtävä on tukea perustehtävän toteuttamista. (Airaksinen – Nyholm – Jäntti 2011: 150.) Virtanen ja Stenvall (2010) tuovat esiin, että julkisesti rahoitettu toiminta on julkista johtamista. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen voidaan määrittellä toiminnan rahoituksen mukaan. Varhaiskasvatuksen johtajan työ on julkista johtamista, jossa tarvitaan strategisen johtamisen taitoja, muutosjohtamisen taitoja, viestinnän taitoja sekä laadun johtamisen ja henkilöstön johtamisen taitoja. (Virtanen – Stenvall 2010: 11, 49.)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää laadukasta varhaiskasvatuksen johtamista. Keskeisintä varhaiskasvatuksen johtamisessa onkin sen ydintehtävän eli hoidon ja kasvatuksen sekä opetuksen johtaminen. Muita keskeisiä tehtäväalueita ovat palveluorganisaation, työyhteisön ja osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Varhaiskasvatuksen johtamisessa korostuvat kokonaisuuksien hoitaminen. Tämä edellyttää laaja-alaista tietämystä kasvatustieteiden johtamisesta. (Oleander 2007: 3.)

Karilan (2001: 30–35) mukaan varhaiskasvatuksen johtajan tehtäviä ovat hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Lisäksi työtehtäviin kuuluu palvelujohtaminen, työorganisaation johtaminen, osaamisen johtaminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijuus. Halttusen (2009) mukaan päiväkodinjohtajuutta voidaan lähestyä myös tarvittavan osaamisen näkökulmasta. Tähän sisältyvät ammatillinen uusiutuminen ja sosiaalinen osaaminen. (Halttunen 2009: 49.) Fonsénin (2014: 35) mukaan varhaiskasvatuksen johtamiseen sisältyvä pedagoginen johtajuus nähdään organisaatiossa yhteisön ilmiönä, ja erityisesti sen kasvupotentiaalin ja osaamisen lisäämiseen liittyvänä vuorovaikutuksellisenä ilmiönä. Pedagogisen johtamisen eräs ulottuvuus Katzin (1997) mukaan on tuottaa uusia ja tuoreita pedagogisia ratkaisuja (Katz 1997: 20).

Johtajuus ymmärretään siis vuorovaikutteisena prosessina. Tämä ei silti sulje pois sitä, että johtajalla on organisaatiossa asema, joka edellyttää johtamistoimia. Tällöin myös johtajan rooli ja johtamisen funktiot määrittävät johtajuutta. Toisaalta myös johtajuudelta vaaditaan kykyä edistää muutosta. Johtajan tulee sallia ja edistää vakiintuneiden toimintatapojen kyseenalaistaminen. Luovassa johtamisessa pyritään oppimaan pois aiemmin

opitusta, ylittämään vakiintuneita raja-aitoja ja korvaamaan negatiiviset tulkinnat myönteisillä käsityksillä. (Fonsén 2014: 30–31.) Harisalo (2011: 16) katsookin, että perinteisillä johtamistaidollisilla valmiuksilla on vaikea saavuttaa luovia tuloksia.

Woodrow ja Bush (2008) ottavat artikkelissaan esille käsitteen ”ammattillinen aktiivisuus” viitattaessaan johtajan ominaisuuksiin. Ammatillisuuden ymmärtäminen sitoutumisena muihin ammattilaisiin, vanhempiin ja yhteisöön, erilaisuudesta välittämättä, on varhaiskasvatuksessa pohjana johtajan ammatilliselle aktiivisuudelle. Tämä on vaihtoehtokäsite sisäiselle yrittäjyydelle. Aktiivinen identiteetti rakentuu demokratian periaatteille, ja se on neuvotteleva, yhteisöllinen sekä yhteiskunnallisesti kriittinen, tulevaisuuteen suuntautunut, strateginen ja taktinen. (Woodrow – Bush 2008: 90.)

Espoon Kaupungilla on johtamisen projekti, joka kestää kevääseen 2017. Projektin pää tarkoitus on kehittää hyvää, kannustavaa ja vastuullista johtamista Espoo-tarinan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Lähtökohtana ovat vuonna 2012 yhdessä luodut espoolaisen johtamisen kulmakivet. (Espoon kaupunki 2015.)

Karila ja Nummenmaa (2001) tuovat esiin, että päivähoitotyön haasteena on toimintaympäristöön, perustehtävän tulkintaan, varhaiskasvatukseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Kasvatus on sidoksissa vallitsevaan kulttuuriin, joten kasvatuksen yhteiskunnallisten ja kulttuuristen lähtökohtien tiedostaminen on eräs toimintaympäristöön liittyvä haaste. (Karila ja Nummenmaa 2001: 27–28.) Muuttuvaan toimintaympäristöön liittyvä osaamisen kehittäminen onkin eräs varhaiskasvatuksen johtamisen haasteista. Jatkuvan osaamisen lisääminen ja kehittäminen yhteiskunnan taholta tulevien muutosten myötä on huomioitava osana esimiestyötä. Esimiehen on tiedostettava työntekijöiden kehittämistä vaativat osaamisalueet.

Espoon kaupungin esimiehillä on käytössään monipuolisesti erilaisia välineitä työhyvinvoinnin säilyttämiseen ja edistämiseen. Työkyvyn hallinnan menetelmiä on Kunta10 – tutkimuksen lisäksi työhyvinvointityökalu Posetiivi, varhaisen tuen keskustelu ja menetelmä kuinka seurata sairauspoissaoloja. Työturvallisuusriskien hallinnan menetelmiä on riskien arviointi sekä turvallisuushavaintoihin, läheltä piti –tilanteihin, vaara- ja uhkatilanteihin ja työtapaturvallisuustilanteihin liittyvät menetelmät. Lisäksi esimiehet voivat käyttää työhyvinvointikyselyjä, snadit stepit –kehittämislomaketta, tyhytoimintaan liittyviä asioita työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. (Espoon kaupunki 2015.)

5.1 Pedagoginen johtaminen

Hujala ja Heikka (2008) kuvaavat pedagogista johtajuutta vastuun ottamisena varhaiskasvatuksessa tehtävästä työstä. Päiväkodin johtajan työssä korostuu erityisesti pedagoginen johtaminen. Esimiehen vastuulla on saada koko työyhteisö mukaan toiminnan kehittämiseen ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Hujala ja Heikka 2008: 32.) Nivalan (2008) mukaan varhaiskasvatuksen pedagoginen johtaminen kohdistuu ensisijaisesti työn organisointiin ja työyhteisön jäsenten osaamisen lisäämiseen. Yksikön johtaja on vastuussa näistä asioista. (Nivala 2008: 30.)

Meriläinen, Lappalainen ja Kuittinen (2008) määrittelevät pedagogiikan sellaisiksi prosesseiksi ja käytänteiksi, joiden tavoitteena on kasvun, kehityksen ja oppimisen kokonaisvaltainen tukeminen. Pedagogiikka tarkoittaa oppia ja näkemyksiä kasvatuksen periaatteista. (Meriläinen – Lappalainen – Kuittinen 2008: 9.) Fonsénin (2010) mukaan siinä on kyse suhteesta kasvattajan ja kasvatettavan välillä, johon kytkeytyy ilmiöinä kommunikointi, luottamus ja valta. Käsite muuttuu ja kehittyy merkityksenannoiltaan jatkuvasti. (Fonsénin 2010: 129.)

Fonsénin (2010) mukaan pedagogista johtajuutta voidaan pitää kaiken sisällöllisen johtamisen yläkäsitteenä. Varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin tavoitteena on nostaa esiin toteutetun varhaiskasvatuksen kehittämisen kohteita ja vahvuuksia. Alkuperäisen varhaiskasvatuksen laadunarviointimittarin kehittelyn lähtökohtana on ollut tukea pedagogista johtajuutta. (Fonsén 2010: 131.) Hujala ja Fonsén (2011) toteavatkin, että laadunarviointi ja siihen pohjautuva kehittämistyö ovat pedagogisen johtamisen keskeinen tehtäväalue. (Hujala – Fonsén 2011: 325.)

Nivalan (2000) määritelmän mukaan pedagoginen johtaja on se, joka organisoii kasvatustoiminnan suunnittelua ja arviointia, ylläpitää keskustelua kasvatuksesta sekä ohjaa ja kehittää yleensä työyksikön kasvatustoimintaa. Näin ollen hänellä on oltava vankka tietoisuus päiväkodin pedagogisesta tehtävästä. Pedagogisen johtajuuden kehittämistä voidaan pitää päivähoiton asiakkaiden etuna sillä vahvasta pedagogisesta johtajuudesta hyötyvät toiminnan kehittymisen myötä päivähoiton varhaiskasvatuksen asiakkaina olevat lapset. (Nivala 2000: 47–48.)

Tiuraniemen (2002) mukaan oppivan organisaation perinteessä on tutkittu asiantuntijuutta ryhmätoiminnan näkökulmasta. Ryhmäoppiminen edellyttää ryhmän toiminnan jatkuvaa arviointia, reflektointia ja korjaamista. Lisäksi edellytyksenä on palautteen saamista ja antamista sekä uusien tapojen etsimistä ja kokeilemistä. Yhteisessä toiminnassa syntyy uusia ajatuksia, uskomuksia ja tietoa. (Tiuraniemi 2002: 174.) Tämä jaettu yhteinen tieto edellyttää vuoropuhelua eli dialogia, joka on Viitalan (2005) mukaan nostettu organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi. Dialogilla tarkoitetaan kokemuksellista vastavuoroisuutta muiden kanssa. Dialogin tavoitteena on tuoda esille erilaisia näkökulmia sekä saavuttaa yhteistä ymmärrystä. Tuloksellinen dialogi on prosessi, jota johdetaan tietoisesti. Prosessissa osallistujilla on yhteinen näkemys sen etenemisestä ja tavoitteista. Dialogin tuloksena ei välttämättä ole yhdenmukaistunut näkemys vaan moniäänisyyden esille pääsy. (Viitala 2005: 187.)

5.2 Dialoginen johtaminen

Vuorovaikutus on välttämätöntä toimiessamme varhaiskasvatuksen työntekijänä. Työyhteisön jäsenten kanssa toimiessa olemme jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Tiiviissä yhteisössä, kuten päiväkodissa, hyvät vuorovaikutustaidot ovat välttämätön taito, joka mahdollistaa hyvinvointia. Vuorovaikutustaidot ovat yksinkertainen taito, mutta samaan aikaan se on mitä haastavinta. Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutusta dialogina, joka rakentaa hyvää henkeä työyhteisöön.

Vuorovaikutusta voidaan kuvata dialogina, jossa pyritään yhteiseen ymmärrykseen ja tietämykseen. Yhteiskuntamme vuorovaikutuskulttuurimme muutos tuo ajatteluun asiakaslähtöisyyden ja yhteisöllisyyden korostamisen. Hyvässä vuorovaikutuksessa on olennaista huomioida ihmisten erilaiset kulttuurit, uskomukset ja historia. Nämä luovat ihmisen todellisuutta ja nykyhetkeä. Työpaikoilla se näkyy eri ammattikuntien ja sukupolvien omina käsityksinä sekä uskomuksina erilaisista asioista. On muistettava, että jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset tapansa nähdä asioita peilaamalla niitä omiin kokemuksiinsa, koulutukseensa ja sosiaalisiin suhteisiinsa. (Mönkkönen – Roos 2010: 45, 160.)

Hyvä johtaminen perustuu Helsilän ja Salokankaan (2009) mukaan dialogiseen johtamiseen, jossa luodaan avointa keskustelukulttuuria. Dialoginen johtaminen on muiden ihmisten arvostavaa ja kunnioittavaa huomioonottamista ja hyvien työskentelytapojen luomista. (Helsilä – Salokangas 2009: 109.) Erkkilä (2012) puolestaan määrittelee dialogin

ihmisten välisellä yhteydellä. Siinä jaetaan merkityksiä, muodostetaan ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa. (Erkkilä 2012: 221.)

Johtamisen tehtävänä on tuottaa ja pitää yllä jatkuvaa dialogia työyhteisössä. Yksilöiden välisen dialogin lisäksi sitä tulee olla myös eri ryhmien tai tiimien välillä. Lisäksi dialogia tulee olla jatkuvasti myös yrityksen ja organisaation välillä. (Seppänen 2005: 194.) Aito dialogi edellyttää kuuntelemista sekä pyrkimystä ymmärtää myös muiden ajatuksia. Toisten puheesta pitäisi oppia. Näin aito dialogi auttaa myös kehittämään omaa ajattelua sekä luomaan uutta tietoa. (Stenvall – Virtanen 2007: 62–63.)

Mäkisaloon ja Roposen (2011) mukaan työyhteisöjä tulee rakentaa ja vahvistaa yhdessä oppimiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Esimies on avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaja, mutta jokaisen työntekijän oma vastuu on toimia tavoitteiden suuntaisesti sekä mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen työyhteisössä. (Mäkisaloon – Roposen 2011: 98.) Brandt (2011) kirjoittaa, että esimies aktivoi tai lannistaa työyhteisön toimivuuden, joten hänen roolinsa on oleellinen. Hänen vastuullansa on toimivien vuorovaikutussuhteiden järjestäjä ja kehittäjä. Toisia kunnioittava, rohkaiseva ja suvaitseva ilmapiiri kannustaa yhteisiin keskusteluihin sekä tuomaan esiin omia mielipiteitä. (Brandt 2011: 9.) Paasivaaran ja Nikkilän (2010) näkemyksen mukaan myönteinen vuorovaikutus, vaatimusten kohtuullisuus sekä yksilön omien voimavarojen riittävyys johtavat tyytyväisyyteen ja sitä kautta hyvinvoinnin syntyyn (Paasivaaran – Nikkilän 2010: 9).

Esimiehen rooli dialogissa vuorovaikutuksessa on kuunnella, kysyä ja tutkia. Sen tulee olla esimiehellä sisäistettynä ajattelutapana, johon voi päästä kuuntelemalla ja ymmärtämällä ensin itseään. (Aarnikoivu 2010: 35.) Johtajan olennaisia työtehtäviä kehittämistyössä on pitää yllä tasapuolista dialogista vuorovaikutusta sekä rohkaista työntekijöitä siihen. Esimiehen tulee toimia itse mallina dialogiseen vuorovaikutukseen kykenevästä ihmisestä. Yhdensuuntaisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestintäperinteen jatkaminen johtamisessa on helppo ratkaisu, mutta tällöin uusia käytäntöjä ei saada työyhteisöön. Sen sijaan paljon haastavampaa esimiehelle on ylläpitää jatkuvaa dialogista vuoropuhelua työyhteisön keskeisissä ja ajankohtaisissa kysymyksissä. (Mäkisalo 1999: 137.) Toisaalta dialogisen johtamisen avulla voidaan etsiä tasapainoa organisaation eri toimijoiden kesken. Samaan aikaan dialogisella johtamisella voidaan vastata toimintaympäristön, organisaation, tiimien ja ryhmien sekä yksittäisten työntekijöiden taholta nouseviin haasteisiin ja tarpeisiin. (Syvänen – Kasvio – Loppela – Lundell – Tappura – Tikkamäki 2012: 23.)

Dialogisella vuorovaikutuksella on myös yhteisöllisyyttä edistävä vaikutus. Erilaisten merkitysten kuuleminen ja ymmärtäminen sekä yhteistoiminnallinen oppiminen lisäävät syvällistä ymmärrystä ja oppimista. Uudistava työyhteisön johtaminen lisää organisaation tasolla tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä. Lisäksi se lisää ja syventää motivaatiota, yhteistoimintaa, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä työyhteisön hyvinvointia. (Syvänen ym. 2012: 22, 29.) Hierarkian madaltuminen dialogin myötä antaa yksilön tunteille ja ajatuksille tilaa sekä ilmasta ne aidosti. Parhaimmillaan dialogi mahdollistaa kollektiivisen johtajuuden. (Isaacs 2001: 367.)

Myös Senge (2001) puhuu vuorovaikutuksesta dialogina. Hänen ajatuksensa on, että ihminen ei pyri saamaan muita ymmärtämään omaa ajatustaan. Dialogin keskeinen ajatus on, että ihminen pyrkii ymmärtämään toista ja myös oma ymmärrys itsestään lisääntyy. Dialogi syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ei mistään ulkoisista säännöistä tai niiden noudattamisesta. (Senge 2001: 28, 30–33.) Dialogiseen toimintakulttuuriin pääseminen tarkoittaa sitä, että hetkeksi päästämme omasta näkökulmasta ja tutkimme yhdessä toisen logiikkaa. Johtaja on dialogisen toimintakulttuurin suunnan näyttäjä ja hänen roolinsa on antaa voimaa työntekijöille. Esimiehen tehtävänä on antaa tila jossa avoin vuorovaikutus on mahdollista, rohkeana ja huumorinkin avustuksella. (Mönkkönen – Roos 2010: 166–170.)

Dialogissa on Bahtinin (1991) mukaan läsnä aina vähintään kaksi ihmistä. Nämä pyrkivät ymmärtämään toisiaan mahdollisista ristiriidoista huolimatta. (Bahtin 1991: 9–10.) Dialogi eroaa perinteisistä palaverikeskusteluista siten, että dialogissa ratkaisuja haetaan yhdessä ääneen ajatellen, eikä asiantuntijan ratkaisuehdotusta kuunnellen (Rautava 2007: 233). Mönkkösen (2002: 36) mukaan dialogissa pyritään yhteisymmärrykseen, mutta hän korostaa, että ristiriitoja ei pyritä välttelemään.

Dialogisissa menetelmissä viestintään on kiinnitetty erityistä huomiota. Kuulluksi tulemisen kokemus toistuu lähes kaikissa aihetta koskevissa tutkimuksissa. (Rautava 2007: 247; Kokko – Koskimies 2007: 61–63.) Paula Erkkilä kirjoittaa väitöskirjassaan seuraavasti:

Dialogin edellytysten keskiössä on ihmisen tasa-arvoinen ja kunnioittava suhtautuminen toisiin ihmisiin. Ne ovat toisiaan lähellä olevia ominaisuuksia, mutta tasa-arvolla tarkoitetaan sitä, että ihminen lähtökohtaisesti arvostaa toisia yhtä paljon kuin itseään ja kunnioituksella tarkoitetaan sitä, että toisten ajatuksia arvostetaan, olivat ne minkälaisia hyvänsä. (Erkkilä 2012: 42.)

Dialogin avulla ihmiset voivat auttaa toisiaan tulemaan tietoisiksi muiden ajattelun hajanaisuudesta ja tällä tavoin kollektiivisesta ajattelusta tulee yhtenäisempää (Senge 1994: 242–243). Jotta avoin dialogi, viestintä ja kuulluksi tuleminen mahdollistuu, johtajan työkuvaan kuuluu huolehtia organisaation sisäisestä, yhteisestä kielestä ja kielenkäytöstä. Työyhteisön jäsenten yhteisen kielen muodostuminen edellyttää, että toiminnan kannalta oleellisten käsitteiden sisältö ja merkitys ovat kaikkien tiedossa, keskeisistä merkityksistä on sovittu kaikkien työntekijöiden kesken. (Seppänen 2005: 188.)

Aidossa dialogissa ei siis pyritä kompromisseihin tai edes konsensukseen, vaan ennen kaikkea läpinäkyvyyteen, jonka kautta voidaan päästä ”terveeseen” yhteiseen päämäärään. (Seppänen 2005: 187.) Organisaatiossa ja työyhteisössä dialoginen vuorovaikutus tuottaa inhimillistä ja tiedostavaa keskustelukulttuuria, aitoa kuuntelua ja arvostusta sekä välittävää ilmapiiriä. Nämä lisäävät myös työyhteisön hyvinvointia. Dialogisen vuorovaikutuksen hyötyjä työyhteisön kulttuurina ovat toimintojen synkronoituminen, tehostuminen ja laadun parantuminen. Dialoginen vuorovaikutus lisää henkistä joustavuutta ja taitoa kyseenalaistaa erilaisia asioita ilman että niitä arvostellaan tai tuomitaan. Se lisää myös taitoa ja rohkeutta ilmaista omia mielipiteitä, keskustella positiivisesti sekä ennen kaikkea saada muut työyhteisön jäsenet ymmärtämään omat näkökulmat. (Puro – Matikainen 2000: 51–52.) Freiren (2005: 187) mukaan kaiken yhteistyön perustana on oltava dialogi.

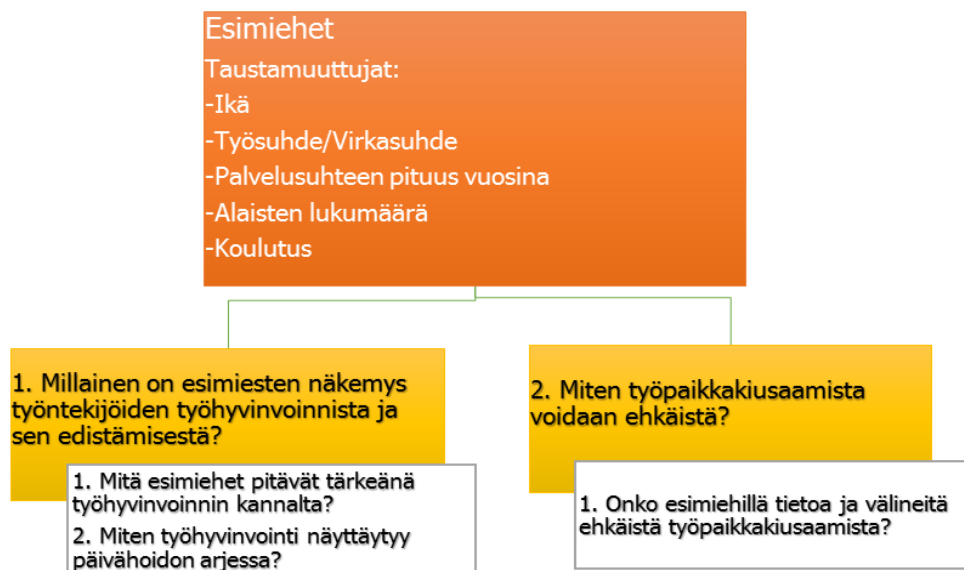
Kaipio (1999) ajattelee, että perusedellytys dialogille, oppimiselle ja yhteisöllisyydelle ovat säännölliset kokoukset. Hänen mukaansa ne ovat oleellinen tapa ohjata työyhteisön toimintaa. Säännöllisten kokoukset sekä tarvittaessa ylimääräiset kokoukset ovat yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta oleellisia. (Kaipio 1999: 236.)

6 Tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin johtamista hyvinvoinnin näkökulmasta varhaiskasvatuksen viitekehyksessä. Teoreettinen viitekehys liittyy varhaiskasvatukseen, johtamiseen, työhyvinvointiin sekä työpaikkakiusaamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Espoon Kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien sekä perhepäivähoidon ohjaajien näkemyksiä työhyvinvoinnista. Tavoitteena oli selvittää millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin sekä miten työhyvinvointi ilmenee arjessa.

Toisena tavoitteena oli lisäksi saada tietoa kunta 10 -tuloksista esiin nousutta kysymystä työpaikkakiusaamisesta. Tarkoituksena oli saada tietoa, miten esimiehet ehkäisevät työpaikkakiusaamista sekä heidän välineistä työpaikkakiusaamistilanteiden selvittämiseen.

Tutkimuskysymykset ja taustamuuttujat on havainnollistettu kuviossa 3. Taustamuuttujiksi valittiin sellaisia tekijöitä tuo esille vastaajien työhistoriaan tai koulutukseen liittyviä tekijöitä.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on esimiesten näkemys työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä?
2. Miten työpaikkakiusaamista voidaan ehkäistä?

Opinnäytetyön tavoitteena oli nostaa esiin se, miten esimiehet näkevät työhyvinvoinnin sekä haastatteluista saatujen tulosten perusteella tuoda esiin, kuinka työhyvinvointia voidaan tulevaisuudessa lisätä johtajuuden keinoin. Näkökulmaksi valittiin johtajuuden keinot työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työhyvinvointia tukevaa johtamista käsiteltiin dialogisen ja pedagogisen johtamisen kautta. Lisäksi esiin nostettiin vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys, jotka mahdollistavat hyvän työhyvinvoinnin. Uskomme, että esiin tulevat asiat tukevat johtajuutta.

Työterveyslaitoksen (2015c) mukaan Kunta 10 -tutkimuksessa on tarkoitus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia. Lisäksi selvitetään muutoksen vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimukset on toteutettu vuosina 1997, 2001–2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2014. Seurantakyselyillä on tutkittu työpaineita, työn ja työaikaohjelmien hallintaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa, syrjintää, johtamisen oikeudenmukaisuutta, kehityskeskusteluja, työnantajan suosittelamista, terveystottuu-

muksia ja kyselyn tulosten hyödynnettävyyttä. Suurista kaupungeista tutkimuksessa mukana olivat Espoon lisäksi Helsinki, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Helsinki on mukana tutkimuksessa ensimmäistä kertaa vuonna 2014. (Työterveyslaitos 2015c.)

7 Tutkielman toteuttaminen

7.1 Aineiston keruu

Sähköinen kyselylomake (Liite 2) laadittiin SurveyPal® ohjelmiston avulla. Kyselylomake lähetettiin kaikille Espoon Kaupungin sivistystoimen suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajille sekä perhepäivähoidon ohjaajille. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin sähköpostilla. Kyselyn mukana lähetettiin saatekirje (Liite 3), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta. Ennen varsinaista kyselyä, lomake testattiin 14 henkilöllä ja heiltä saadun palautteen pohjalta tehtiin tarvittavia muutoksia.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin vastaamaan opinnäytetyön kysymyksiin aiempaa tutkimustietoa ja teoriaa hyödyntäen. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot laadittiin seitsemän portaisen Likertin asteikon mukaisesti, joka soveltuu mielipideväittämiin (ei lainakaan tärkeä – erittäin tärkeä). Lisäksi vastausvaihtoehdoissa oli ”EOS” (en osaa sanoa) -vaihtoehto, joka sijoitettiin vastausvaihtoehdoista viimeiseksi. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2009: 87; Heikkilä 2008: 53.)

Kyselylomake pyrittiin tekemään helposti täytettäväksi, huomioiden käytettävyys ja sivumäärä. Kysely oli mahdollista keskeyttää ja jatkaa myöhemmin. Kyselyn alalaidasta vastaaja pystyi seuraamaan kyselyn etenemistä ja jäljellä olevaa osuutta. Kyselylomake jaettiin kahteen eri osioon. Ensimmäinen osa koski työhyvinvointia ja toinen osa kunta 10-tuloksista esiin nousutta työpaikkakiusaamista. Työhyvinvointiin liittyvässä osiossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, kiusaamisosiossa ainoastaan avoimia kysymyksiä.

Kyselyn vastausaika oli kaksi työviikkoa 4.5.2015–15.5.2015, jonka puolella välissä lähetettiin uusintakysely kaikille. Henkilöitä oli yhteensä 103, joista 100 näki kyselyn. 12

henkilöä aloitti kyselyn täyttämisen, mutta ei täyttänyt loppuun. Näitä vastauksia emme huomioineet. 50 henkilöä vastasi, joten vastausprosentiksi tuli 48,5 %. Vastausaika kyselyyn vaihteli 4 minuutin ja 39 minuutin välillä. Keskimääräinen vastausaika oli 14,54 minuuttia.

7.2 Aineiston analysointi

Kyselyn vastaukset tallentuivat SurveyPal® -palvelimelle. SurveyPal® -ohjelma analysoi vastaukset automaattisesti, jonka avulla tehtiin taulukot ja kuvat.

Tutkimusmenetelmä määräytyy tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen mukaan. Tutkimusmenetelmänä voivat olla kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääasiassa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämän lisäksi käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kun aineistoa kerättiin kiusaamiseen liittyvässä osiossa. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on oleellista, että huomioidaan aiempien tutkimusten johtopäätökset ja teoriat. Keskeistä on myös tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden määrittely. (Heikkilä 2010: 14, 16–17; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2006: 131.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavia asioita käsitellään numeroiden avulla. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai aineisto voidaan ryhmitellä numeeriseen muotoon. Tämän jälkeen numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilkkä 2007: 14.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää kysymyksiä, joihin liittyy prosentteja ja lukumääriä (Heikkilä 2010: 16).

Vastaajien taustatiedot raportoitiin taulukoiden avulla sekä sanallisesti. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvien muuttujien kuvailussa käytettiin prosentteja ja frekvenssejä. Lomakkeessa oli asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä, jotka olivat seitsemän – portaisia Likertin asteikon tyyppisiä kysymyksiä. Esimiehet saivat valita lähimmäksi koetun numeerisen vaihtoehdon yhden (ei lainkaan tärkeä) ja kuuden (erittäin tärkeä) väliltä. Numero seitsemän (EOS) tarkoitti en osaa sanoa. Tulosten analysointi vaiheessa kaikki numerovaihtoehdot sanallistettiin analysoinnin ja esittämisen helpottamiseksi (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä 3= ei juurikaan tärkeä 4 = jonkin verran tärkeä 5= hyvin tärkeä 6 = erittäin tärkeä 7= en osaa sanoa). Työhyvinvoinnin edistämistä selvittävässä osiossa esimiehet saivat valita jälleen Likertin asteikon mukaisesti yhden (erittäin huonosti) ja kuuden (erittäin hyvin) väliltä (1 = erittäin huonosti, 2 =

huonosti, 3 = ei juurikaan hyvin, 4 = aika hyvin, 5 = hyvin, 6 = erittäin hyvin, 7 = en osaa sanoa). Väittämät joihin yksi tai useampi henkilö vastasi EOS eli en osaa sanoa, tarkasteltiin erikseen. Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin kahden muuttujan vaikutusta toisiinsa. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997: 194–196.)

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan esille niitä näkökulmia, joita ei etukäteen osattu ajatella. Lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia ilman ennalta ajateltuja valmiita vaihtoehtoja. Avoimet kysymykset raportoitiin sekä taulukoin yhdistämällä samankaltaiset vastaukset ryhmiksi, että sanallisesti. Esimiesten vastaukset ovat kursivoituna tekstinä. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1997: 194–196.)

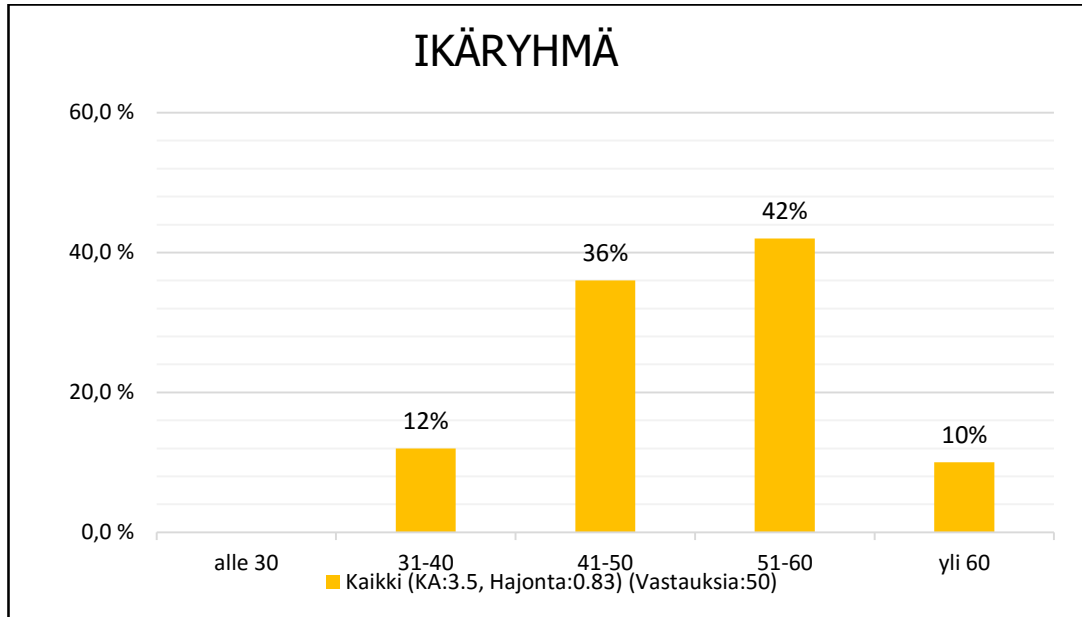
8 Tulokset

8.1 Taustatiedot

Tutkielman kyselyyn vastasi yhteensä 50 henkilöä. Kaikki henkilöt eivät kuitenkaan vastanneet jokaiseen osioon, mistä syystä vastaajien lukumäärä vaihtelee. Kyselyssä ei selvitetty vastaajien sukupuolta, jotta anonymiteetti säilyi.

Taulukosta 1. nähdään vastaajien ikäryhmät prosentteina. Vastaajien suurin ikäryhmä oli 51–60 –vuotiaat, joita oli 42,0 % (21 henkilöä) kyselyyn vastanneista. Toiseksi suurin ikäryhmä oli 41–50 -vuotiaat, joita oli 36 % (18 henkilöä) vastanneista. Nuorimmat ja vanhimmat ikäryhmät olivat pienimpiä. Vastaajista 6 henkilö kuului 31–40 –vuotiaisiin. Yli 60 – vuotiaita oli lähes yhtä paljon, yhteensä 5 henkilöä. (Taulukko 1.)

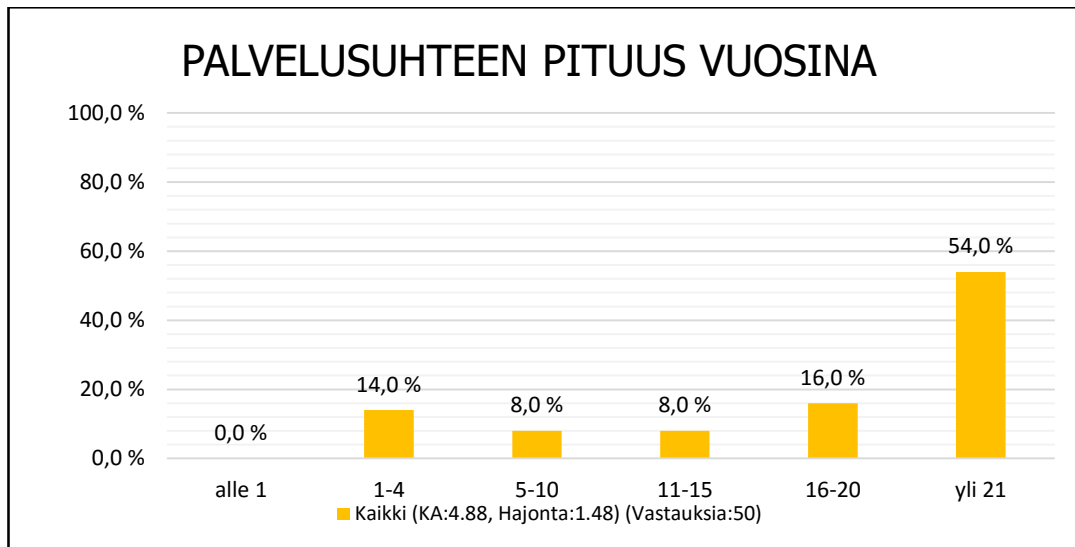
Taulukko 1. Vastaajien ikäryhmät.



Kaikista kyselyyn vastanneista 48 henkilöllä (95,9 %) oli vakituinen virkasuhde ja vain yhdellä (4,1 %) oli määräaikainen työsuhde. Yksi henkilö jätti vastaamatta työsuhdetta selvittävään kysymykseen.

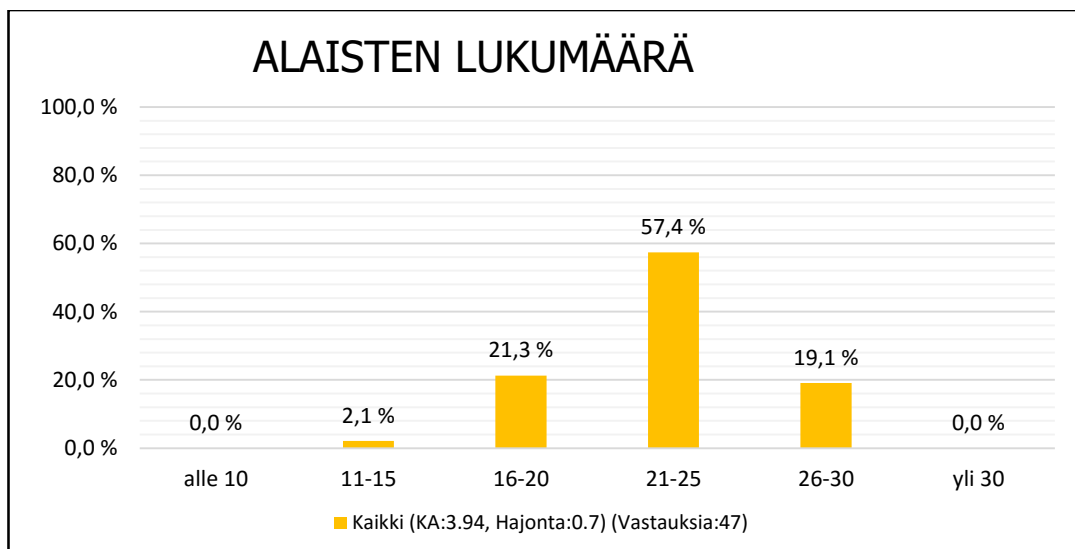
Taulukosta 2. selviää prosentteina esimiesten palvelusuhteen pituus. Vastanneista 78 prosentilla (39 henkilöä) työsuhde oli kestänyt yli 10 vuotta. Tulosten mukaan näyttää siltä, että esimiehet olivat kokeneita ja sitoutuneita työhönsä, sillä yli puolella vastanneista työsuhde oli kestänyt yli kaksikymmentä vuotta. Toisaalta alle viisi vuotta olleita työsuhhteissa oli lähes yhtä paljon kuin 5-15 vuotta kestäneitä työsuhhteita. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Palvelusuhteen pituus vuosina.



Taulukosta 3. tulee esiin alaisten lukumäärä numeroina sekä prosentteina. Alaisten lukumäärää koskevaan kysymykseen vastasi 47 henkilöä. Kysymykseen vastanneista 76.5 prosentilla oli alaisia yli 20. Vastaajista vain yhdellä esimiehellä oli alaisia alle 15. (Taulukko 3.)

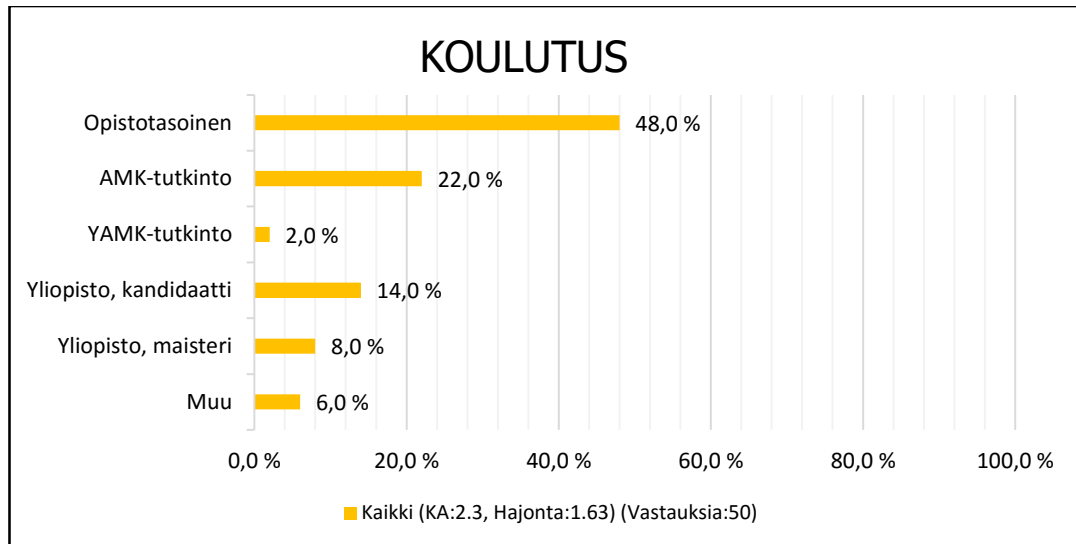
Taulukko 3. Alaisten lukumäärä.



Esimiesten koulutus selviää taulukosta 4. Eri koulutustaustat on esitetty prosentteina. Suurimmat koulutusryhmät ovat vastaajien kesken opistotasoinen tutkinto sekä ammattikorkeakoulu tutkinto, heitä oli yhteensä 70 %. Suurin ryhmä oli opistotasoisien koulutuksen omaavat henkilöt (48 %). Vain yhdellä vastaajalla oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK-tutkinto). Muu koulutus nousi esiin kolmella henkilöllä. Nämä koulutukset

eivät kuitenkaan olleet kyselyn tarkoittamia ammattiin pätevöittäviä koulutuksia vaan lisäkoulutuksia. Lisäkoulutuksia ei huomioitu tuloksissa. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Koulutus.



Kaiken kaikkiaan vastaajien taustatiedoista selvisi, että suurin osa esimiehistä on tehnyt pitkän uran Espoon Kaupungilla. Suurimmalla osalla on opistotasoinen koulutus, jonka on myöhemmin korvannut Ammattikorkeakoulututkinto. Alaisten lukumäärä on poikkeuksetta suuri.

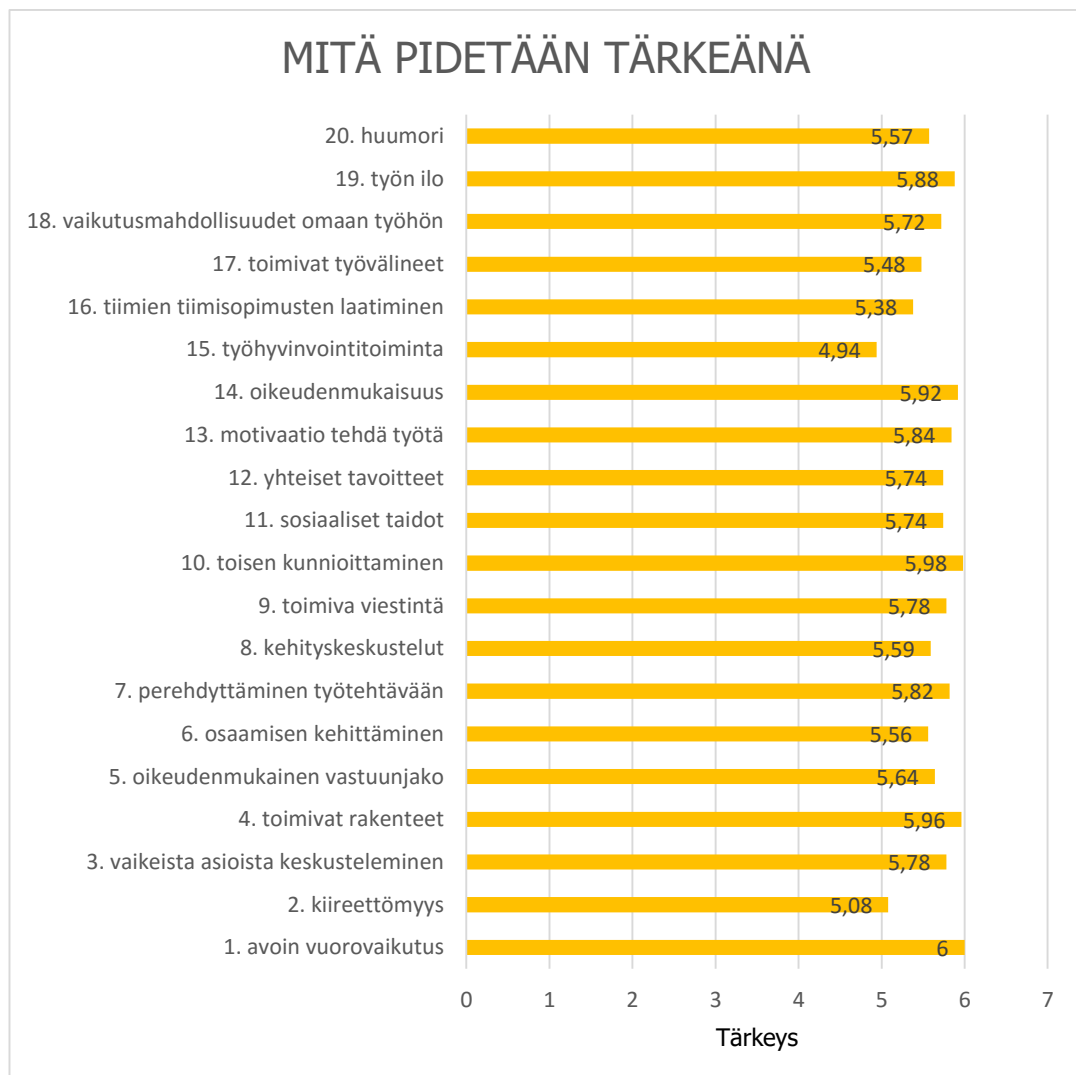
8.2 Esimiesten tärkeinä pitämät asiat

Kokonaisuutta tarkasteltaessa esimiehet pitivät lähes kaikkia vaihtoehtoja tärkeinä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta.

Taulukossa 5. on esitetty työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet. Taulukuosta tulee esiin kunkin osa-alueen keskiarvo väliltä 1 - 6 (1 = ei lainkaan tärkeä ja 6 = erittäin tärkeä) tai 7 EOS (en osaa sanoa). Tuloksista selviää, että vuorovaikutus nousi ainoana vaihtoehtona, jonka merkitys on erittäin tärkeä (6.0). Lähes yhtä tärkeäksi nousivat toisten kunnioittaminen (5.98) ja toimivat rakenteet (5.96). Esimiehet näkevät, että varhaiskasvatuksessa hyvään työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös oikeudenmukaisuudella (5.92), työn ilolla (5.88), motivaatiolla tehdä työtä (5.84) sekä perehdyttämällä työtehtävään (5.82). Vastauksista nousi esiin, että esimiesten omalla roolilla on merkitystä työhyvinvointiin, mutta toisaalta nähdään, että työntekijän henkilökohtainen suhtautuminen työhön voi vaikuttaa hyvinvointiin.

Vastauksista tuli esille, että työhyvinvointitoimintaa pidetään vähiten tärkeänä, kun ajatellaan työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa (4.94). Esimiehistä vain 32 % piti erittäin tärkeänä työhyvinvointitoimintaa. Lisäksi kiireettömyyttä (5.08) ja tiimisopimusten laatiminen (5.38) olivat esimiesten mukaan vähiten tärkeitä, jotka vaikuttaisivat työhyvinvointiin. 28 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että kiireettömyyden merkitys on erittäin tärkeä. Puolet vastaajista (50 %) piti tiimisopimusten laatimisen erittäin tärkeänä.

Taulukko 5. Tärkeänä pitäminen.



Avoimista vastauksista selvisi, että vastuunjaolla, tasapuolisuudella, oikeudenmukaisuudella ja työyhteisötaidoilla on iso merkitys työnhyvinvointiin. Esimiehet tuovat esiin, että työhyvinvointiin vaikuttavat niin johtamistaidot, perustehtävän ymmärtäminen kuin alais- taidot. (Taulukko 6.)

Taulukko 6.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokka
<p><i>"Että työntekijöillä on esimies johon voi luottaa, joka on tasapuolinen kaikkia työntekijöitään kohtaan ja on aidosti kiinnostunut työntekijästä ja hänen asioistaan."</i></p> <p><i>"Salliva, virheet anteeksi antava ilmapiiri on myös oleellista, pitää olla lupa myös epäonnistua."</i></p>	<p>Vastuunjako Tasapuolisuus Luottamus työntekijään Virheet salliva ilmapiiri Oikeudenmukaisuus</p>	<p>Johtamistaidot</p>
<p><i>"Jokainen sitoutuu työhönsä ja näkee oman työnsä vaikuttavan tulevaisuuteen, ei nurkkakuntaista ajattelua. Työhyvinvointi on paljolti itsestä kiinni, oma asenne omaan työhön ja keskiössä on aina lapsi. Työhyvinvointi ei ole lisää kahvitaukoja ja sirkushuveja."</i></p>	<p>Sitoutuminen työtehtävään Osaamisen kehittäminen Ammatillisuus Innostus omaan työhön Kiinnostus omaan työhön</p>	<p>Perustehtävä</p>
<p><i>"Työn osaaminen, alalle soveltuminen ja sen realiteettien hyväksyminen. Työtä ei voi muokata mieleisikseen muutoin kuin työn ehdoilla."</i></p> <p><i>"Ammatillisuus, tiedetään MITÄ VARTEN olen töissä juuri Varhaiskasvatuksessa, pienten lasten parissa. Oman itsen tunteminen ja hallinta. Oman elämän hallinta."</i></p>	<p>Oma asenne Työyhteisötaidot Yhteistyötaidot</p>	<p>Alaistaidot</p>

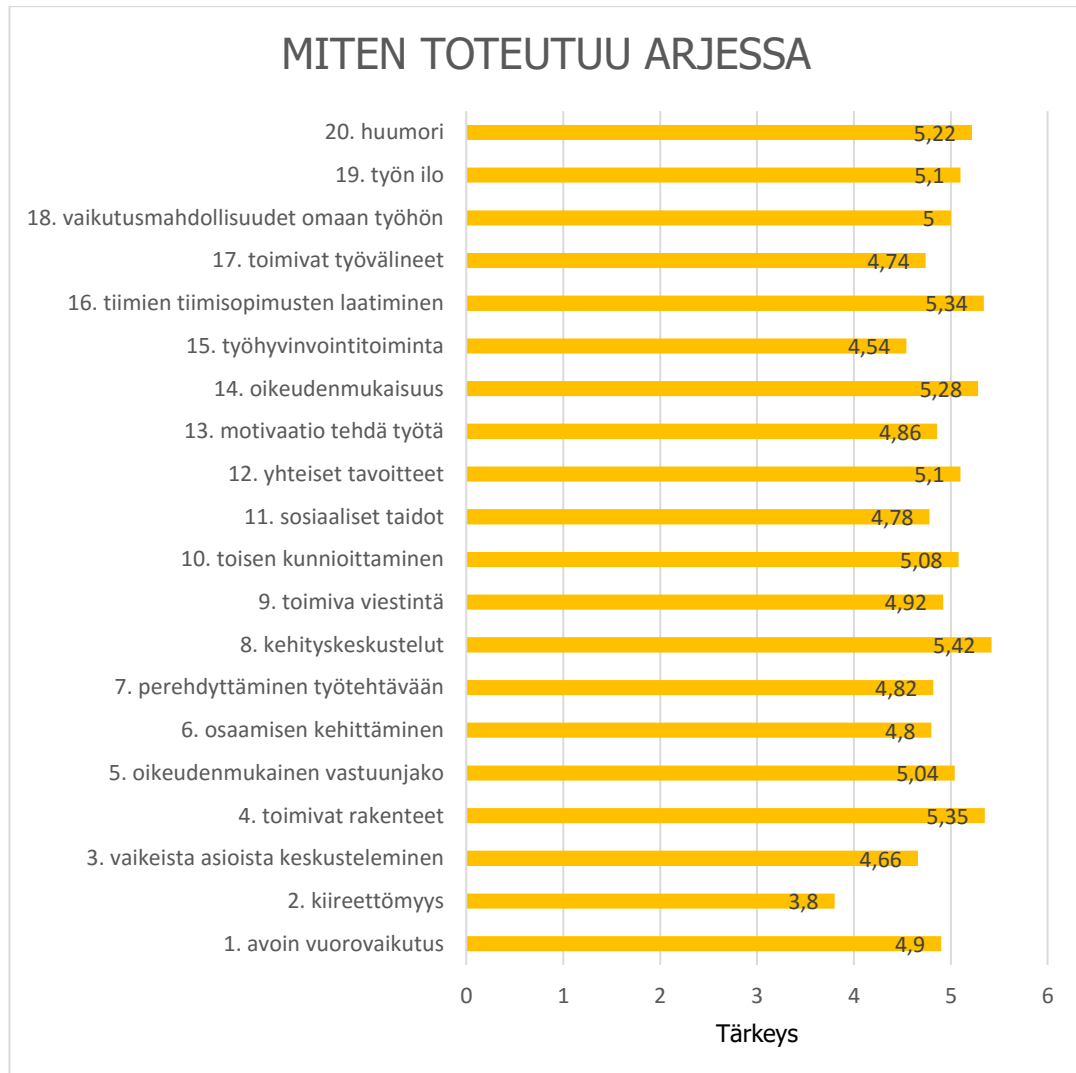
Esimiehet nostavat esiin muun muassa sen, että työllä ja työnteolla on reunaehdot. Työtä voidaan muokata perustehtävän sisällä. Johtamistaidoilla huolehditaan siitä, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa.

8.3 Esimiesten tärkeinä pitämien asioiden toteutuminen arjessa

Taulukosta 7. selviää miten esimiesten tärkeinä pitämät asiat toteutuvat yksiköiden arjessa. Taulukuosta tulee esiin kunkin osa-alueen keskiarvo väliltä 1 - 6, (1 = ei toteudu lainkaan ja 6 = toteutuu erittäin hyvin) tai 7 EOS (en osaa sanoa). Asioiden toteutumisessa työyksikössä näkyy vaihtelevuutta. Kaikkien vaihtoehtojen keskiarvot olivat matalampia verrattuna niihin, kuinka tärkeänä asioita pidetään. Vastaukset olivat kuitenkin 3.8 ja 5.42 välillä. Parhaiten arjessa toteutuvia asioita olivat kehityskeskustelut (5.42), toimivat rakenteet (5.35), tiimien tiimisopimusten laatiminen (5.34), oikeudenmukaisuus (5.28) ja huumori (5.22).

Käytännön arjessa vähiten toteutuvat asiat olivat kiireettömyys (3.8), työhyvinvointitoiminta (4.54), vaikeista asioista keskusteleminen (4.66), toimivat työvälineet (4.74) sekä sosiaaliset taidot (4.78).

Taulukko 7. Arjessa toteutuminen.



Esimiesten näkemyksen mukaan viisi tärkeintä asiaa olivat avoin vuorovaikutus, toisen kunnioittaminen, toimivat rakenteet, oikeudenmukaisuus, työn ilo, motivaatio tehdä työtä ja perehdyttäminen työtehtävään. Arjessa nämä toteutuivat vaihtelevammin: avoin vuorovaikutus (4.9), toisen kunnioittaminen (5.08), toimivat rakenteet (5.35), oikeudenmukaisuus (5.28), työn ilo (5.1), motivaatio tehdä työtä (4.86), perehdyttäminen työtehtävään (4.82). Yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeinä pidetyt asiat eivät olleet samoja jotka toteutuivat arjessa parhaiten.

Esimiesten näkemyksen mukaan moni työhyvinvointiin liittyvä osa-alue toteutui arjessa hienosti. 36 % esimiehistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut toteutuivat erittäin hyvin. Esimiehistä 40,4 % vastasi, että toimivat rakenteet ovat kunnossa ja toteutuvat erittäin hyvin. 42 % mukaan tiimien tiimisopimusten laatiminen toteutui erittäin hyvin omassa työyhteisössä. Oikeudenmukaisuus työyhteisön jäseniä kohtaan toteutuu erittäin hyvin 36 % mielestä. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että huumoria ilmenee työyhteisössä ja se toteutui erittäin hyvin.

Avoimista vastauksista tarkkoja kuvauksia siitä miten arjessa työhyvinvointiin liittyvät toimet toteutuvat käytännössä. Esimiehet kokevat, että asiakastyö ja hyvä palaute kertoo laadukkaasta asiakastyöstä. Työntekijöillä on myös hyvät sosiaaliset taidot, jotka näkyvät muun muassa iloisuutena. Tärkeänä merkinä on myös vähäiset työntekijöiden poisalot.

Taulukko 8.

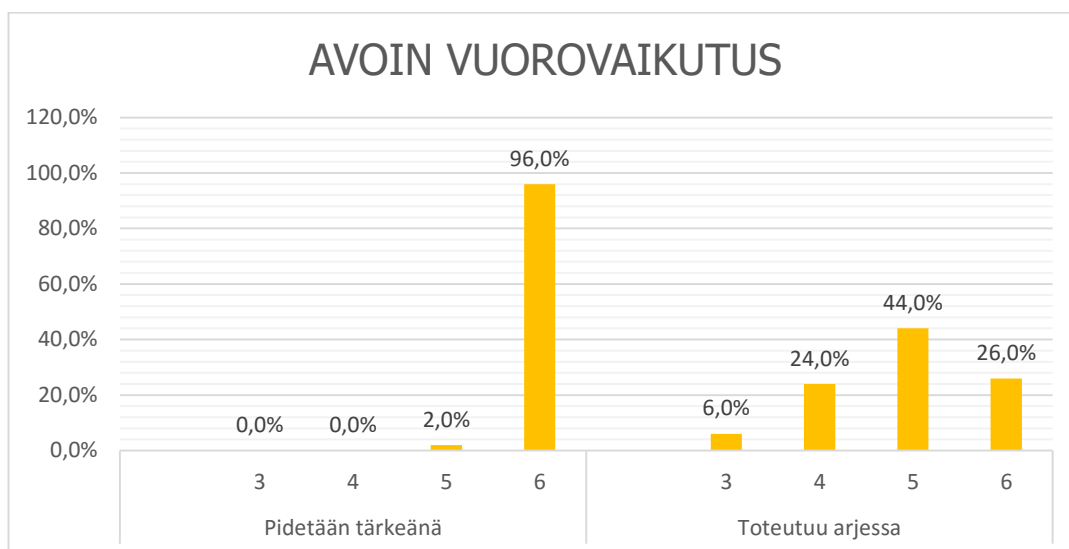
Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokka
<p><i>"Lapsiin suhtaudutaan lämpimästi."</i></p> <p><i>"Työntekijät kertovat saavansa hyvää mieltä lasten hyvinvoinnista ja vanhempien tyytyväisyydestä."</i></p>	<p>Suhtautuminen asiakkaisiin</p> <p>Positiivinen palaute</p>	<p>Asiakastyytyväisyys</p>
<p><i>"Työntekijät ovat hyvässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja toimivat joustavasti."</i></p>	<p>Iloisuus/nauru</p> <p>Auttaminen</p> <p>Avoin vuorovaikutus</p> <p>Empatia</p>	<p>Sosiaaliset taidot</p>
<p><i>"Mielestäni sairauspoissaolot on yksi melko hyvä työhyvinvoinnin mittari."</i></p>	<p>Vähäiset sairauspoissaolot</p> <p>Sitoutuminen työhön</p> <p>Koulutusmyönteisyys</p> <p>Kehittämismyönteisyys</p>	<p>Ammattitaito</p>

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin osa-alueita jotka nousivat esiin esimiesten vastauksista: avoin vuorovaikutus, vaikeista asioista keskusteleminen, perehdyttäminen työtäteviin, toimivat työvälineet, työhyvinvointitoiminta ja toisen kunnioittaminen.

8.3.1 Avoin vuorovaikutus

Taulukosta 9. selviää kuinka tärkeinä esimiehet pitivät avointa vuorovaikutusta ja kuinka hyvin se toteutuu arjessa. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 EOS. Vastauksista lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että avoimella vuorovaikutuksella on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. 96 % vastaajista piti erittäin tärkeänä avointa vuorovaikutusta. Toisaalta siinä, kuinka avoin vuorovaikutus näkyi arjessa, oli enemmän hajontaa. Käytännössä avoin vuorovaikutus ei näyttäydä arjessa yhtä paljon kuin vastaajat pitivät tärkeänä. 70 % vastaajista koki, että avoin vuorovaikutus toteutui hyvin tai erinomaisesti. Toisaalta vastaajista jopa 30 % vastasi, että avoin vuorovaikutus toteutui kohtuullisesti tai toteutui aika hyvin. Kukaan vastaajista ei nähnyt, että avointa vuorovaikutusta ei olisi lainkaan omassa yksikössä. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä.

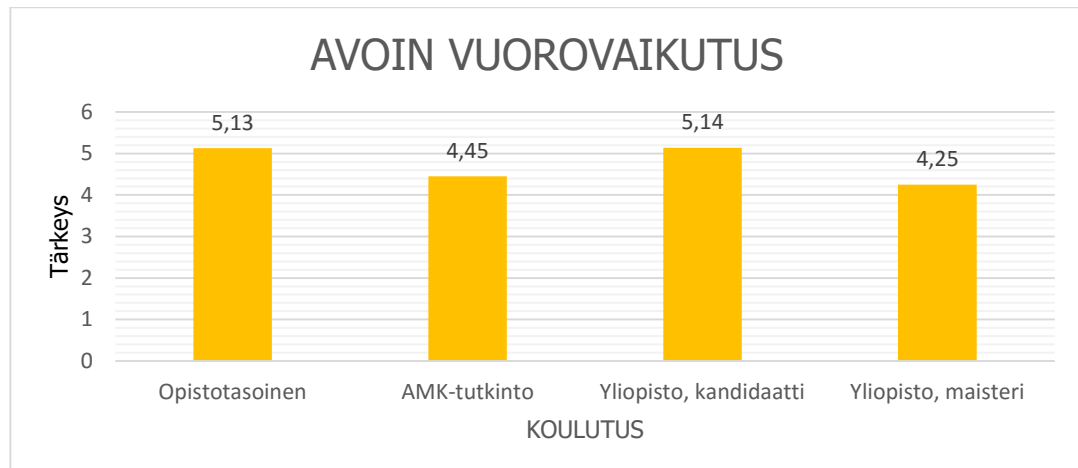


KA 6.0, Hajonta, Vastauksia 50
Vastauksia 50

KA 4.9 Hajonta 0.86,

Ristiintaulukoinnin avulla (Taulukko 10.) selvitettiin kuinka esimiesten koulutustausta vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä he pitävät avoimen vuorovaikutuksen toteutumista arjessa. Tuloksista selviää, että koulutustaustaltaan ammattikorkeakoulun ja maisteritutkinnon suorittaneet kokivat, että avointa vuorovaikutusta on hieman vähemmän kuin opistotason koulutuksen ja kandidaatin tutkinnon suorittaneet kokivat. Tuloseron saattaa selittää koulutuksen kautta opittu ajattelu tai odotukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Avoin vuorovaikutus ja koulutus.

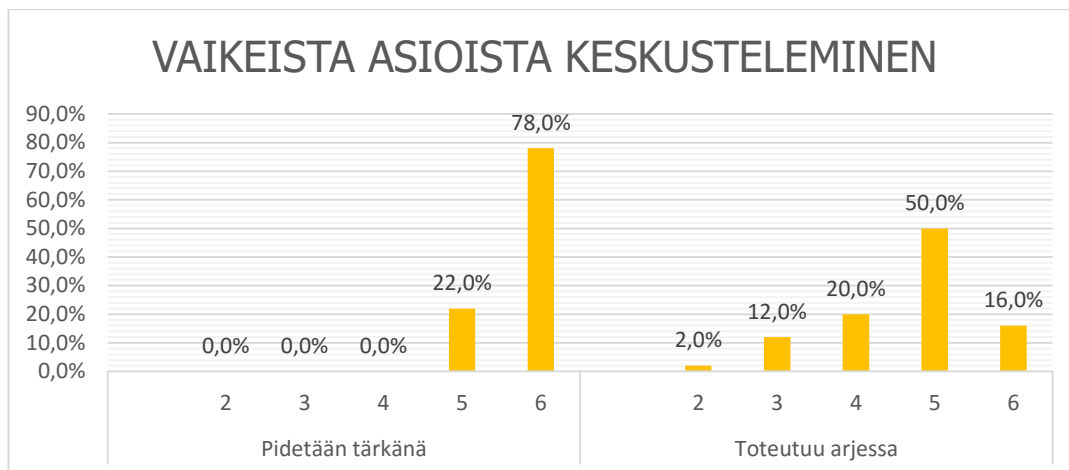


Avoimesta vuorovaikutuksesta oltiin vastaajien mielestä samansuuntaisia. Esimiehet näkevät koulutuksesta ja iästä (Liite 1. Taulukko 1.) riippumatta avoimen vuorovaikutuksen olevan tärkeää.

8.3.2 Vaikeista asioista keskusteleminen

Taulukosta 11. selviää prosentteina kuinka tärkeinä esimiehet pitävät vaikeista asioista keskustelemista sekä kuinka hyvin se toteutuu arjessa. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 tai 7 EOS. Vastaajien mielestä vaikeista asioista keskustelemista pidettiin yleisesti hyvin tärkeänä. Kukaan vastaajista ei nostanut esille, että vaikeista asioista keskustelemisella ei olisi tärkeää. Yhteensä 78 % vastaajista koki vaikeista asioista keskustelemisen erittäin tärkeänä asiana. Taulukosta 11. nähdään, että työyhteisöissä 34 % esimiehistä koki, että vaikeista asioista puhuminen toteutui arjessa vain kohtuullisesti tai huonosti. Vain 16 % vastasi vaikeista asioista puhumisen toteutuvan erinomaisesti. Puolet vastaajista koki puhumisen toteutuvan hyvin.

Taulukko 11. Vaikeista asioista keskusteleminen työyhteisössä.



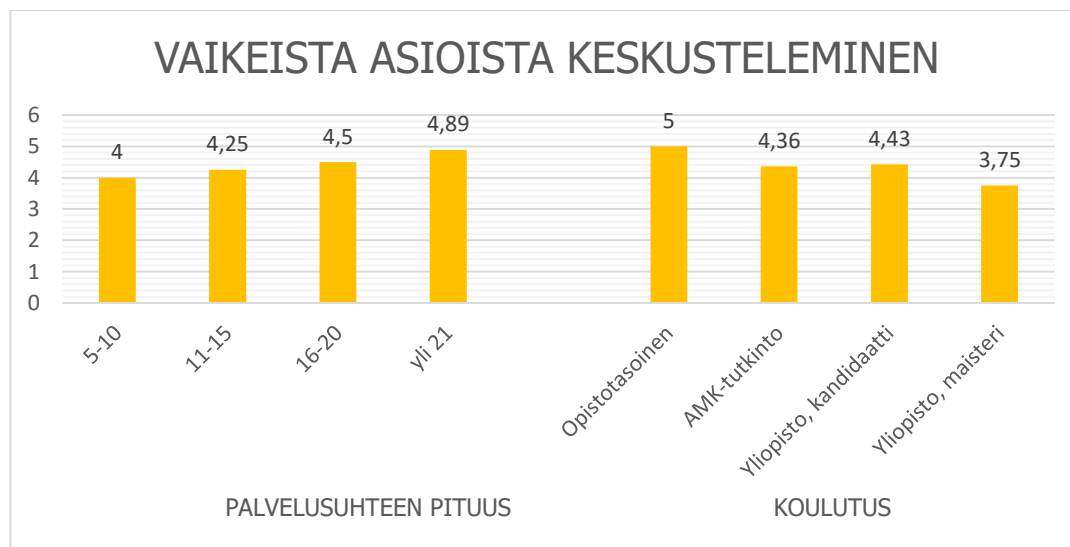
KA 5.78, Hajonta 0.42, Vastuksia 50

KA 4.66, Hajonta 0.96, Vastuksia 50

Tulos ilman 7 vastausta: KA 5,97

Ristiintaulukoinnin avulla (Taulukko 12.) selvitettiin kahta asiaa keskiarvojen avulla. Taulukossa vasemmalla tulee esiin se, kuinka palvelusuhteen pituus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin esimiehet näkevät vaikeista asioista keskustelemisen toteutuvan arjessa. Oikeanpuoleisesta taulukosta selviää miten koulutustausta vaikuttaa siihen, kuinka hyvin esimiehet näkevät vaikeista asioista keskustelemisen toteutuvan arjessa. Taulukosta 12. nähdään, että pitkän pitkään esimiestyössä olleet kokivat vaikeista asioista keskustelemisen toteutuvan arjessa paremmin kuin vähän työssä olleet. Opistotason koulutuksen omaavat kokivat vaikeista asioista keskustelemisen toteutuvan arjessa parhaiten. Heikoiten vaikeista asioista keskusteleminen arjessa toteutui maisteritutkinnon suorittaneiden mukaan.

Taulukko 12. Vaikeista asioista keskusteleminen suhteessa palvelusuhteen pituuteen ja koulutukseen.

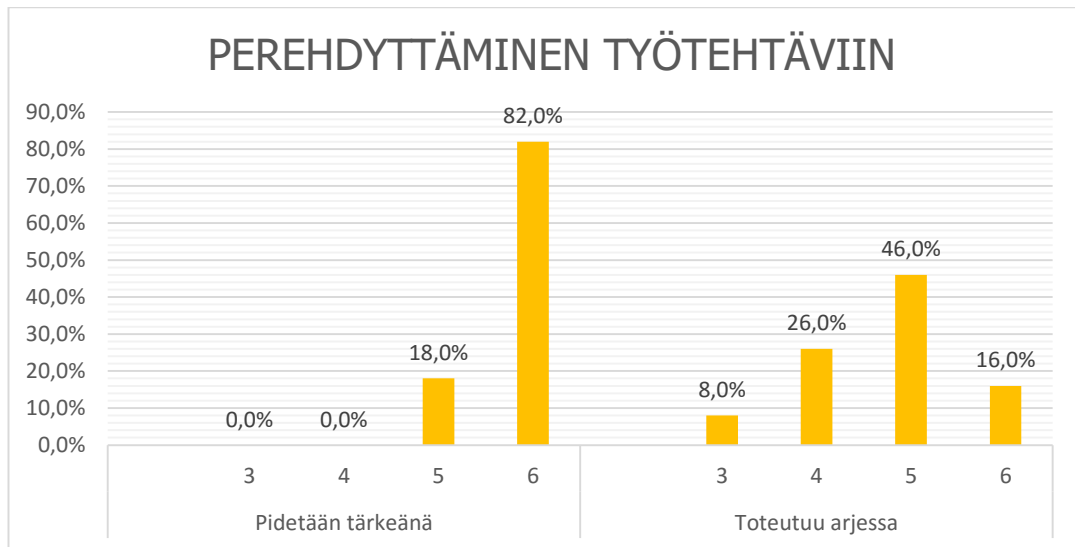


Vaikeista asioista keskusteleminen koetaan esimiesten mielestä erittäin tärkeäksi. Käytännössä vaikeista asioista keskusteleminen ei toteudu työyhteisössä kovin hyvin.

8.3.3 Perehdyttäminen työtehtäviin

Esimiesten näkemys työtehtävien perehdyttämisen tärkeydestä ja toteutumisesta arjessa selviää taulukosta 13. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 tai 7 EOS. Esimiesten näkemys siihen kuinka tärkeänä työtehtäviin perehdyttämistä pidetään, oli hyvin selkeä. 100 % vastaajista vastasi, että perehdytys oli hyvin tärkeää tai erittäin tärkeää, joten keskiarvo on 5.82. Perehdyttäminen toteutui arjessa yhtä selkeästi. Perehdyttämisen toteutuminen työyhteisössä oli hajanaisempaa. 62 % koki, että perehdytys toteutui hyvin tai erinomaisesti. 34 % vastaajista kertoi, että perehdytys toteutui kohdullisesti tai hyvin. Vastaajista jopa 4 prosenttia ei osannut sanoa miten perehdytys toteutui. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Perehdyttäminen työtehtäviin.

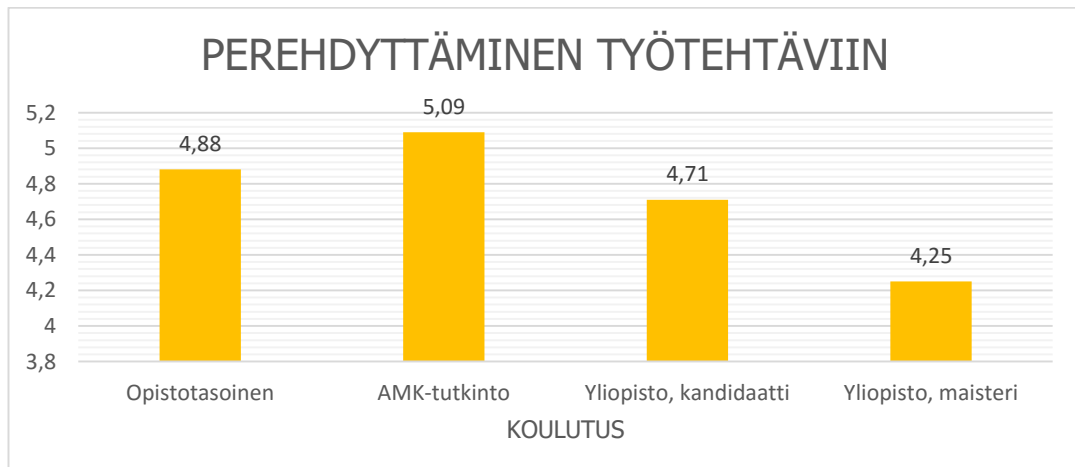


KA 5.82, Hajonta 0.39, Vastauksia 50

KA 4.82, Hajonta 0.94, Vastauksia 50

Ristiintaulukoinnilla (Taulukko 14.) selvitettiin, kuinka esimiesten koulutus vaikuttaa perehdyttämisen toteutumiseen arjessa. Maisteritutkinnon suorittaneet kokivat perehdyttämisen toteutuvan heikoiten, kun taas ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat perehdyttämisen toteutuvan parhaiten. Kukaan esimiehistä ei kuitenkaan kokenut perehdyttämisen toteutuvan erinomaisesti.

Taulukko 14. Perehdyttäminen työtehtäviin suhteessa koulutustaustaan.

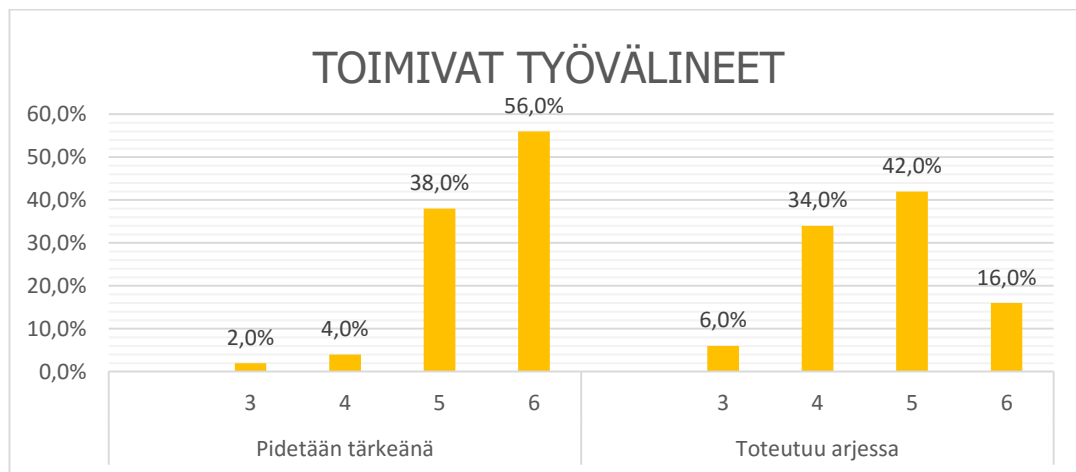


Perehdyttämistä työtehtäviin pidetään erittäin tärkeänä kaikkien esimiesten mielestä, mutta käytännössä haasteita sen toteuttamisessa näkyy varhaiskasvatuksessa.

8.3.4 Toimivat työvälineet

Esimiesten näkemykset toimivien työvälineiden tärkeydestä sekä niiden toteutumisesta arjessa selviää taulukosta 15. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 tai 7 EOS. Toimivia työvälineitä pidettiin 94 % hyvin tärkeänä tai erittäin tärkeänä (arvot 5-6). 6 % ei pitänyt niitä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Käytännössä vain 58 % koki, että toimivia työvälineet toteutuvat arjessa hyvin tai erittäin hyvin (arvot 5-6). 40 % vastasi, että toimivat työvälineet eivät toteudu arjessa niin hyvin. 2 % ei osannut sanoa työvälineiden toteutumisesta arjessa. 6 % vastasi toimivien työvälineiden toteutuvan kohtuullisesti. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Toimivat työvälineet työyhteisössä.

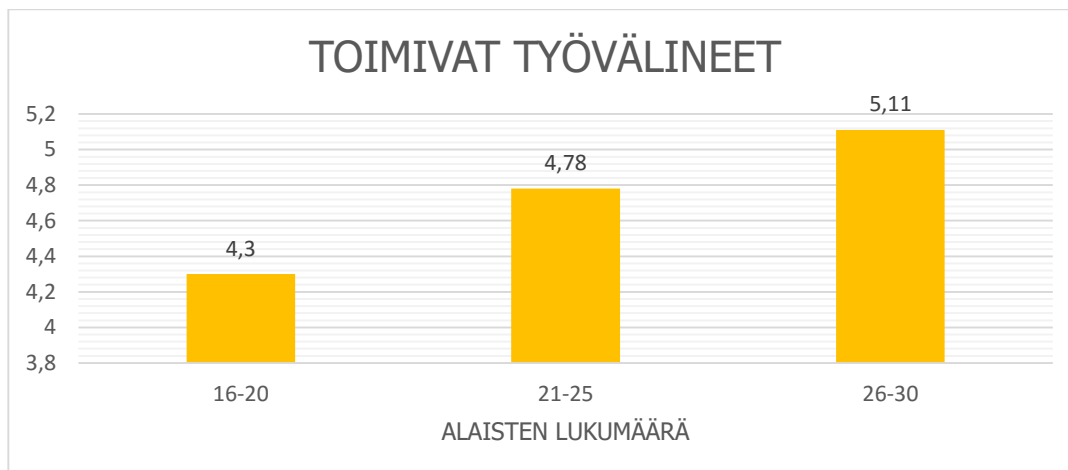


KA 5.48, Hajonta 0.68, Vastauksia 50

KA 4.74, Hajonta 0.88, Vastauksia 50

Ristiintaulukoinnin (Taulukko 16.) avulla selvitettiin, kuinka alaisten lukumäärä vaikuttaa kokemiseen toimivista työvälineistä. Ne esimiehet, joilla oli vähiten alaisia, kokivat toimivien työvälineiden toteutuvan arjessa kaikkein heikoiten. Ne esimiehet, joilla oli eniten alaisia, kokivat toimivien työvälineiden toteutuvan arjessa eniten. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Toimivat työvälineet suhteessa alaisten lukumäärään.

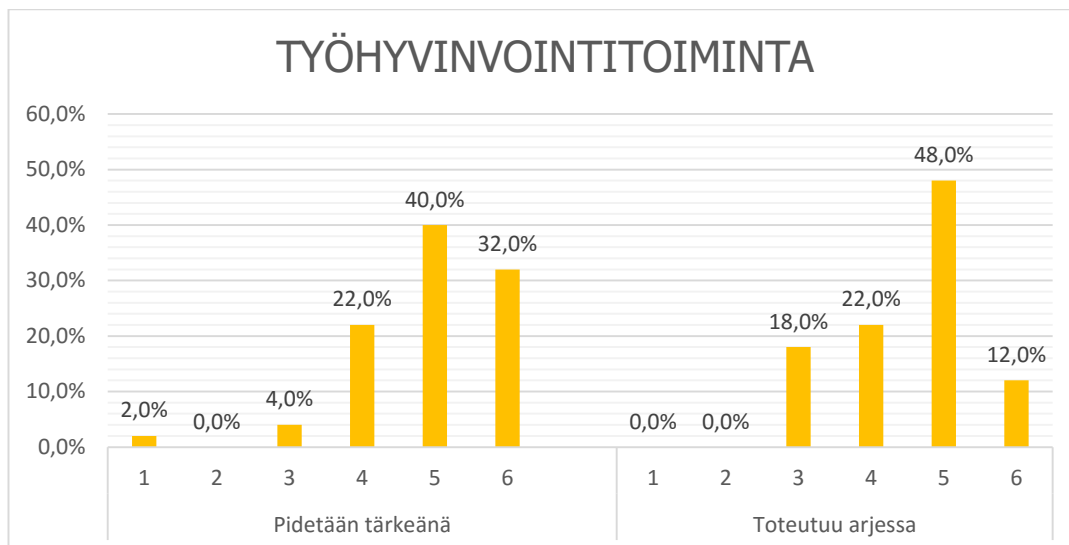


Yleisesti esimiehet näkevät toimivien työvälineiden merkityksen suurena ja ennen kaikkea suurien päiväkotien tai niiden joilla on monta yksikköä johdettavanaan pitävät sitä tärkeänä.

8.3.5 Työhyvinvointitoiminta

Taulukosta 17 nähdään prosentteina kuinka tärkeänä esimiehet pitävät työhyvinvointitoimintaa ja kuinka se toteutuu arjessa. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 tai 7 EOS. Työhyvinvointitoiminnan tärkeys jakoi mielipiteitä. 28 % vastaajista näki, että työhyvinvointitoiminta ei ole kovin tärkeää (1-4). 72 % esimiehistä kuitenkin koki, että työhyvinvointitoiminnalla on merkitystä työhyvinvointiin. Yhden esimiehen näkemyksen mukaan työhyvinvointitoiminnalla ei ole mitään merkitystä työhyvinvointiin. Työhyvinvointitoiminnan tärkeys ja sen toteutuminen olivat lähes samansuuntaista. Työhyvinvointitoiminta toteutuu käytännössä kuitenkin heikommin verrattuna siihen kuinka tärkeänä sitä pidettiin. 60 % vastaajista koki työhyvinvointitoiminnan toteutuvan hyvin tai erinomaisesti. 40 % vastaajista koki työhyvinvointitoiminnan toteutumisen toteutuvan kohtuullisesti tai aika hyvin. (Taulukko 17.)

Taulukko 17. Työhyvinvointitoiminta työyhteisössä.

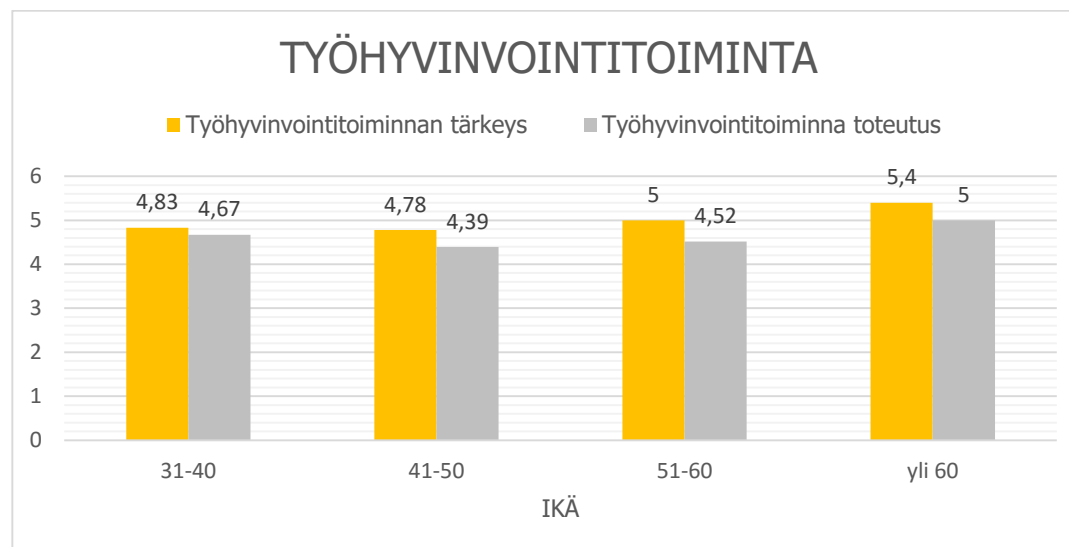


KA 4.94, Hajonta 1.02, Vastauksia 50

KA 4.54, Hajonta 0.93, Vastauksia 50

Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin kuinka työhyvinvointitoiminnan tärkeys ja sen toteutus näkyy arjessa. Pieniä eroja syntyi kun vertasimme esimiesten ikää. Iäkkäämmät esimiehet kokivat työhyvinvointitoiminnan hiukan merkityksellisemmäksi kuin nuoremmat esimiehet. Iäkkäämmät myös kokivat työhyvinvointitoiminnan toteutuvan arjessa paremmin. (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Työhyvinvointitoiminnan tärkeys ja toteutuminen suhteessa esimiesten ikään.

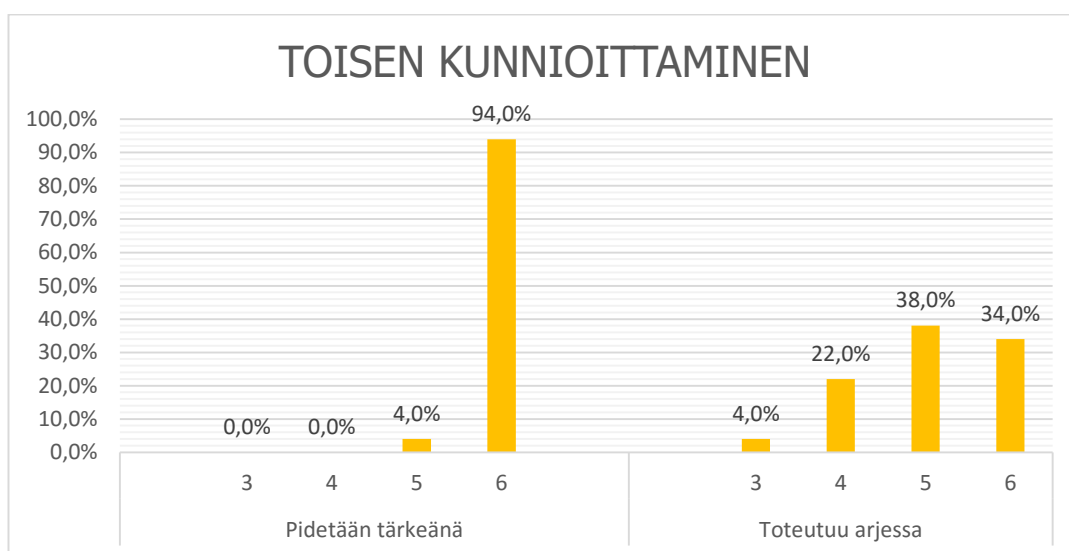


Esimiesten koulutustausta vaikuttaa siihen kuinka merkitykselliseksi työhyvinvointitoiminta koetaan. Nykyisistä esimiehistä ammattikorkeakoulun käyneet kokevat työhyvinvointitoiminnan toteutuvan arjessa paremmin kuin muut esimiehet. (Liite 1. Taulukko 2.)

8.3.6 Toisen kunnioittaminen

Taulukosta 19. tulevat esille vastaajien näkemykset siitä, kuinka tärkeänä toisen kunnioittamista pidetään ja kuinka se toteutuu arjessa. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 tai 7 EOS. Toisen kunnioittaminen oli 94 % mielestä erittäin tärkeää. 2 % vastaajista ei osannut sanoa onko toisen kunnioittaminen tärkeää. Kun vastauksissa ei huomioitu EOS vaihtoehtoa, vastauksien keskiarvo oli 5.96. Toisen kunnioittaminen arjessa ei ollut niin yhdenmukaista kaikkien vastaajien kesken. 26 % vastaajista näki, että toisen kunnioittaminen arjessa toteutui kohtuullisesti tai toteutuu aika hyvin ja vain 34 % mielestä toisen kunnioittaminen toteutui arjessa erinomaisesti. (Taulukko 19.)

Taulukko 19. Toisten kunnioittaminen työyhteisössä.



KA 5.98, Hajonta 0.25, Vastuksia 50

Tulos ilman 7 vastauksia. KA: 5.96

KA 5.08, Hajonta 0.9, Vastuksia 50

Tulos ilman 7 vastauksia. KA: 5.04

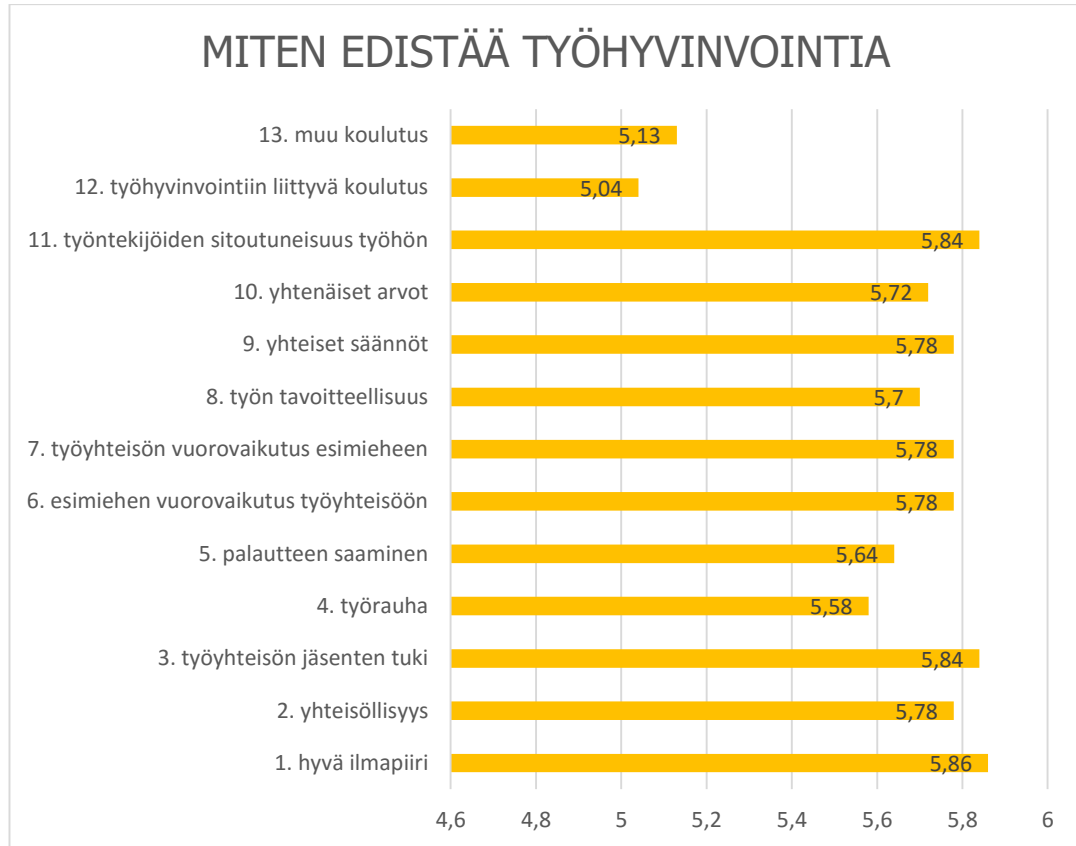
Esimiesten mukaan seuraavaksi tärkeinä asioina olivat toisten kunnioittaminen. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että toisen kunnioittaminen on erittäin tärkeää, mutta käytännössä tämä toteutuu paljon heikommin.

8.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Taulukosta 20. selviää kuinka hyvin eri osa-alueilla voidaan edistää työhyvinvointia. Taulukosta tulee esiin kunkin osa-alueen keskiarvo väliltä 1 - 6, (1 = ei toteudu lainkaan ja 6 = toteutuu erittäin hyvin) tai 7 EOS (en osaa sanoa). Taulukosta 20. selviää, että esi-

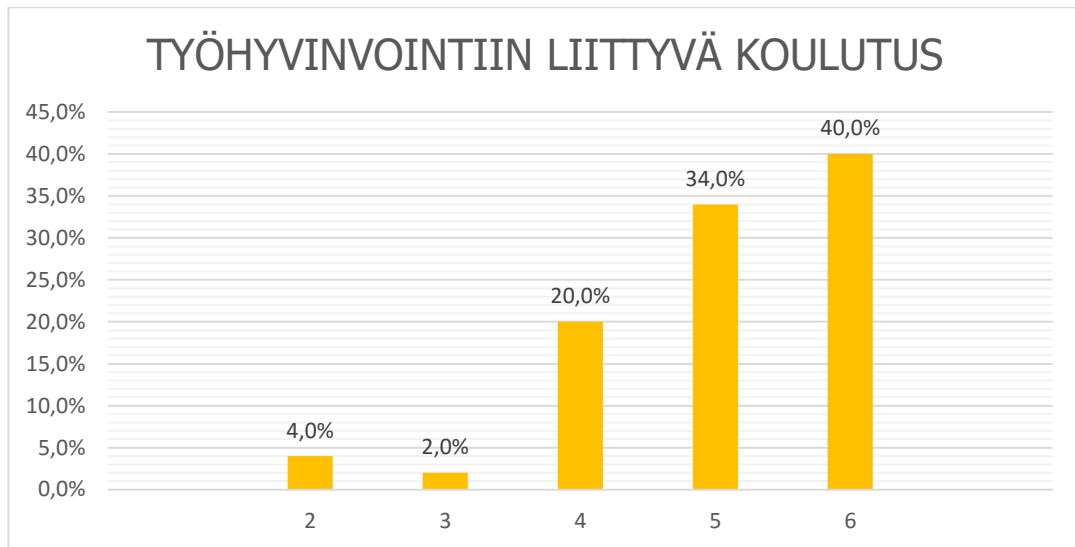
miesten näkemykset työhyvinvoinnin edistämisestä näyttäytyivät tasaisena ja yhtenäisenä. Esimiesten mielestä työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä ilmapiirillä, työyhteisön jäsenten tuella sekä työntekijöiden sitoutumisella työhön. Ainoastaan työhyvinvointi koulutuksella ja muulla koulutuksella ei ole niin suurta merkitystä.

Taulukko 20. Työhyvinvoinnin edistäminen.



Taulukosta 21. selviää kuinka hyvin työhyvinvointikoulutus edistää työhyvinvointia. Esimiehet valitsivat vastausvaihtoehdon väliltä 1 - 6 (1= erittäin huonosti ja 6 = erittäin hyvin) tai 7 EOS. Työhyvinvointiin liittyvän koulutuksen vaikuttavuudesta ei ollut yhtä selkeää näkemystä. Yhteensä 74 % esimiehistä koki työhyvinvointiin liittyvän koulutuksen tukevan työhyvinvointia hyvin tai erittäin hyvin. 24 % esimiehistä näki, että työhyvinvointikoulutuksen vaikuttaa huonosti, aika huonosti tai aika hyvin työhyvinvointiin (arvot 2-4). (Taulukko 21.)

Taulukko 21. Työhyvinvointiin liittyvä koulutus.



KA 5.04, Hajonta 1.03, Vastuksia 50

Muu koulutus nousi esiin myös esimiesten vastauksista. Esimiehistä 64 % vastasi, että muu koulutus tuki hyvin tai erittäin hyvin työhyvinvointia. 27.1 % mukaan muu koulutus vaikuttaa huonosti, aika huonosti tai aika hyvin työhyvinvointiin. Muu koulutus on esimerkiksi ammattitaitoon liittyvää koulutusta.

Taulukossa 22. tulee esille esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin edistämisestä. Esille tulee asioita, jotka liittyvät yksikön rakenteisiin, ammattitaitoon ja työhyvinvointitoimintaan.

Taulukko 22.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokka
<p>"Enemmän rauhaa keskittyä olennaiseen. Nyt liikaa erilaista paperin täyttämistä ja kokouksia."</p> <p>"aikaa itselle esimiehenä paneutua enemmän työyhteisöjen tukemiseen ja työn kehittämiseen yhdessä heidän kanssaan."</p> <p>"Työnohjausta ryhmille tarvittaessa."</p>	<p>Aikaa Tietoliikenne Työnohjaus</p>	<p>Rakenne</p>
<p>"Jokainen työntekijä tietää MYÖS mitä ovat hyvät vuorovaikutustaidot ja myös ns. "alaistaidot" ja hyvät käytöstavat. Ja kantaa niistä myös oma-kohtaisen vastuun. Palautetta näistä asioista pitäisi osata antaa ja ottaa vastaan myös, niin esimieheltä kuin muilta tiimi- ja työtovereilta."</p> <p>"Nimenomaan koulutusta, joka ohjaisi työntekijöitä oivaltamaan omia vuorovaikutustapoja. Tapoja, joilla voisi kehittää työntekijöiden ja päiväkodin vahvuuksista lähtevää ajattelua ja toimintaa (myönteinen psykologia)."</p>	<p>Vuorovaikutustaidot Alaistaidot Oma asenne Koulutus</p>	<p>Ammattitaito</p>
<p>"Tyhy- rahaa erilaisten yhteisten tilaisuuksien järjestämiseen."</p>	<p>Henkilöstökerhot Yhteiset toimintatavat Tyhy-rahaa</p>	<p>Työhyvinvointi toiminta</p>

Avoimista vastauksista nousi konkreettisia esimerkkejä siitä miten työhyvinvointia voidaan edistää arjessa. Esimiehet kokevat, että rakenteiden on oltava kunnossa sekä ammattitaidon merkitys on myös suuri. Alaistaitojen merkitys nousi esiin ammattitaitona. Useista vastauksista näkyi, että alaistaidoilla nähdään olevan vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehet toivat esiin, että hyvät alaistaidot ovat myös oman käytöksen reflektiota ja laadukasta vuorovaikutusta. Lisäksi esiin nousi työhyvinvointitoiminnan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

8.5 Kiusaamistilanteiden välttäminen

Seuraavassa kyselyn osiossa keskityttiin kunta10 tuloksista esiin nousseeseen aiheeseen, kiusaamiseen. Kysymykseen "mitä työyhteisössä on sovittu välttääksenne kiusaamistilanteita?", saatiin vastauksia kaikilta 50 esimieheltä. Esille nousut tärkein sopimus

oli sopimus avoimesta ammatillisesta keskustelusta. Vuorovaikutus nähtiin oleellisena tekijänä ehkäistä työpaikkakiusaamista.

Toinen iso yhteinen tekijä esimiesten näkökulmasta oli toisten kunnioittaminen ja erilaisien mielipiteiden arvostaminen ja hyväksyminen. Työyhteisöissä oli tehty erilaisia kirjallisia sopimuksia, kuinka kiusaamisiin puututaan, kuten tiimisopimuksia, yhteisiä pelisääntöjä ja muita sopimuksia. Lisäksi vastauksista nousi esiin kaupungilla olemassa olevia ohjeistuksia kiusaamisen ehkäisemiseksi. Myös toimivalla rakenteella, viestinnällä ja perustehtävän määrittelyllä nähtiin olevan kiusaamista ehkäiseviä vaikutuksia. Yksi vastaaja toi esiin myös tyhy-toiminnan olevan väline kiusaamisen ehkäisemiseksi. Lähes kaikista vastauksista nousi esille nollatoleranssi työpaikkakiusaamisen suhteen.

Seuraavista vastauksista (taulukko 23) tulee hyvin esille asiat, jotka kokoavat kiusaamisen ehkäisemisen avoimet vastaukset. Vastuksista nousee vuorovaikutukseen, yksikön erilaisiin sopimuksiin ja johtamiseen liittyviä näkökulmia.

Taulukko 23.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokat
<p><i>"Asioiden ja tilanteiden avoin keskustelu rakenteissa. Tavoitteet ja keinot/menetelmät yhdessä sovittu. Toisten kunnioitus ja arvostus. Työn perustehtävän määrittely. Asiat puhutaan asioina. Tehdyillä päätöksillä ja toimilla aina perustelut."</i></p> <p><i>"Noudatamme 0-toleranssia asian suhteen. Asia otetaan heti puheeksi osapuolien kanssa ja tarvittaessa laajemmin. "</i></p> <p><i>"Olemme laatineet palautteen antamisen ja saamisen periaatteet yhdessä työntekijöiden kanssa. Oma vuorovaikutukseni on tt:n kanssa on avointa ja yritän järjestää tilanteita joissa pääsen keskustelevaan jokaisen tt:n kanssa esim kahvilla, käytävällä, siis muutoinkin kuin jossain virallisessa kokouksessa. Tavoitteena on , että tt:llä on varmasti sellainen tunne että hän uskaltaa tulla kertomaan huoliasiat minulle"</i></p>	<p>Avoin keskustelu Toisen kunnioittaminen Nol-toleranssi kiusaamisen suhteen</p>	<p>Vuorovaikutus</p>
<p><i>"Palautteen antamista tehdään ammatillisesti ja aina kun on tarvetta. Toisten kunnioittaminen ja erilaisuuden hyväksyminen tärkeää."</i></p> <p><i>"Puheeksiotto. Tiimisopimuksen noudattaminen. Yhteisesti käyty läpi kaupungin ohjeet ja linjaukset ja mistä apua löytyy"</i></p> <p><i>"Avoin ja keskusteleva ilmapiiri Rakenne, joka mahdollistaa asioiden esille ottamisen Kehityskeskustelut Tiimisopimukset - laatiminen ja arviointi"</i></p>	<p>Tiimisopimus Yhteiset pelisäännöt Ohjeistukset kiusaamisen ehkäisemiseksi</p>	<p>Sopimukset</p>
<p><i>"Avointa vuorovaikutusta, rakentavaa keskustelua ja toimivat rakenteet."</i></p> <p><i>"Kiusaamisen ennaltaehkäisy suunnitelma ja tyhytoiminta. Avoin vuorovaikutus ja hyvät rakenteet "</i></p> <p><i>"Työyhteisössäni olen eritilanteissa jo vuosien ajan sanonut ääneen, että tämä on sellinen työpaikka jossa vuorovaikutus perustehtävä, josta on vastuunsa kannettava jokikisen. Kukaan ei saa kiusta ketään. Ilmapiirin pitää olla "raikas" ja positiivinen, jossa lapsen on hyvä olla, elää, kasvaa ja oppia."</i></p>	<p>Rakenteet Viestintä Perustehtävä</p>	<p>Johtaminen</p>

Yksi vastaajista kiteytti lyhyesti kiusaamisen ennaltaehkäisemisen:

"Kiusaamisen ennaltaehkäisy suunnitelma ja tyhytoiminta. Avoin vuorovaikutus ja hyvät rakenteet"

Riippumatta luokittelusta, niin lähes kaikista tuli esiin avoimen vuorovaikutuksen tärkeys. Oleellista on, että asioista puhutaan asioiden oikeilla nimillä. Esimiehet kokivat, että asioista on tärkeä puhua avoimesti sekä rakentavasti, vaikka ei oltaisikaan samaa mieltä kuin toinen.

8.5.1 Puuttuminen työpaikkakiusaamiseen

Taulukosta 24. vastataan kysymykseen, ”miten esimiehenä puutut mahdolliseen työpaikkakiusaamiseen”. Tähän saatiin 50 vastausta, vastausprosentin ollessa sata. Tärkein väline esimiehille oli avoin keskustelu ja asian puheeksi ottaminen. 49 esimiestä nosti asian esiin. Kiusaamisen edetessä pidemmälle, nähtiin tärkeänä ottaa yhteys työterveyteen tai työsuojeluun sekä ilmoittaa tilanteesta omalle esimiehelle. Muutama vastaaja näki viikkopalaverin olevan rakenteellisesti oikea paikka keskustella kiusaamistilanteesta. Eräs vastaaja mainitsi tiimisopimuksen muokkaamisen välineenä puuttua työpaikkakiusaamiseen.

Taulukko 24.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokat
<p><i>"Keskustelemalla asiasta niin kauan että se on selvitetty. Pitää tulla tunne että asia saadaan päätökseen eikä siihen tarvitse enää palata."</i></p> <p><i>"Välittömästi keskusteluina suoraan asianosaisten kanssa sekä koko työyhteisön kesken (kysessä koko työyhteisöä koskeva asia, joihin liittyy muitakin rooleja kuin kiusaajan/kiusatun roolit"</i></p> <p><i>"Asia pitää ottaa puheeksi asianomaisten kesken."</i></p> <p><i>"Puutun heti, palavereissa keskusteltu. Työilo kuuluu kaikille!"</i></p> <p><i>"tartun välittömästi - opetamme lapsille että kiusaaminen on kielletty - olemme koko ajan mallina lapsille, niin olisi avian kauhetata puhua toista kuin näyttää mallina toista"</i></p>	<p>Avoin keskustelu Asioiden puheeksi ottaminen</p>	<p>Vuorovaikutus</p>
<p><i>"Kaupungin ohjeistuksen mukaan välitön puuttuminen. Keskustelut työntekijöiden kanssa. Asian käsittely mahdollisesti myös työterveydessä, työsuojelussa. ilmoitus omalle esimiehelle asiasta ja selvitys siitä miten on toimittu."</i></p> <p><i>"Espoon ohjeistuksen mukainen keskustelu."</i></p> <p><i>"Asiat otetaan puheeksi niitä koskevien henkilöiden kanssa. Tarvittaessa yhteys myös työsuojeluvaltuutettuun/ päällikköön. Asiallinen käytös työpaikalla opas on myös hyvä tuki esimiehelle."</i></p> <p><i>"Puheeksiotto. Tiimisopimuksen tarkastelu ja muutosten teko. Vastuullinen tiimitoiminta."</i></p>	<p>Viikkopalaveri Työterveys Työsuojelu Esimies Tiimisopimus</p>	<p>Rakenteet</p>

Avoimista vastauksista nousee esiin, että työpaikkakiusaamisen puuttumiseen oleellisia välineinä ovat toimivat rakenteet sekä avoin vuorovaikutus. Toimivat rakenteet tarkoittavat selkeitä ohjeistuksia, jotka Espoon kaupungilla ovat toimivat. Keskustelun avoimuus mahdollistavat kiusaamisen käsittelyn. Yhden vastaajan näkemys asiasta lyhyesti:

"Espoon ohjeistuksen mukaisesti keskustellen. Otan tarvittaessa työsuojelun mukaan"

8.5.2 Työpaikkakiusaamisen vähentäminen

Kysymykseen "miten työpaikkakiusaamista voidaan vähentää yksiköissä", saatiin 48 vastausta. 79.2 % vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikkakiusaamista voidaan vähentää

ylläpitämällä avointa keskustelukulttuuria, joka sisältää keskustelua niin arvoista kuin työn perusteista. 23 % vastaajista koki, että yhteisöllisyys, positiivinen ilmapiiri, huumori ja yhteinen hauskanpito vähentävät kiusaamista.

Taulukossa 25. selviää, että työpaikkakiusaamista vähentävät asiat liittyvät yksikön sopimukseen, alaistaitoihin, perustehtävään sekä työniloon. Vastausten mukaan hyvään keskustelukulttuuriin liittyi osana myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen ammatillisesti. Toimivaan avoimeen keskustelukulttuuriin kuului myös toisen kunnioittaminen. Kiusaamista ehkäiseviä asioita oli myös toimiva viestintä, yhteiset sopimukset, toimiva tiimityö, yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. Koulutuksella ja ammatillisella osaamisella voitiin myös ehkäistä kiusaamista. Useista vastauksista nousi esille työyhteisötaitojen ja yhteisöllisyyden tärkeys.

Taulukko 25.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokat
<p><i>"Keskustelemalla asiasta, tiedostaen mitä kukin voi kokea kiusaamiseksi."</i></p> <p><i>"Kehittämällä palautekulttuuri ja ylläpitämällä keskustelua ammatillisesta käytöksestä."</i></p> <p><i>"Avoimella keskustelulla asioista, paremmalla viestinnällä (jolloin tulkinnoille jää vähemmän tilaa), yhteisellä keskustelulla ja myös yhteisellä hauskanpidolla niin työaikana kuin mahdollisesti omallakin ajalla."</i></p>	<p>Palaute Toimiva viestintä Toimiva tiimityö</p>	<p>Sopimukset</p>
<p><i>"Selkeillä pelisäännöillä ja välittömällä puuttumisella. Läpinäkyvyydellä ja jatkuvalla keskustelulla, vuorovaikutuksesta ja yhteisistä arvoista. Hyvän vahvistamisella. Jokaisen vastuuttamisella puuttumaan epäasialliseen kohteluun selaista kohdatessaan."</i></p> <p><i>"Esimiehen vahvalla otteella. Hyvällä työilmapiirillä, kaikkien hyväksynnällä, positiivisella kannustamisella, yhteisöllisyydellä."</i></p> <p><i>"Yhteisillä tavoitteilla, yhtenäisillä arvoilla ja sovitulla toimitatavoilla."</i></p>	<p>Yhteiset tavoitteet Yhteiset toimintatavat Työyhteisötaidot Yhteistyötaidot Yhteisöllisyys Kunnioittaminen</p>	<p>Alaistaidot</p>
<p><i>"Avoin, toista kunnioittava työilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat sanoa oman tuntemuksensa ääneen, jos on jotain ongelmaa työkaverin kanssa. Hyvässä tiimissä vaikeatkin asiat otetaan keskusteluun."</i></p> <p><i>Avoimuus, huumori, oikeudenmukaisuus, joustavuus."</i></p> <p><i>"Hyvällä yhteishengellä, tutustumalla toisiin myös työn ulkopuolella. Asia pidetään esillä ettei meillä suvaita sitä"</i></p>	<p>Positiivinen ilmapiiri Huumori Yhteinen hauskanpito</p>	<p>Työn ilo</p>
<p><i>"keskittymällä perustyöhön ja pitämällä sen tärkeyden koko ajan esillä. Työssä ollaan työn takia ja työn kautta. Ammatillisuuteen kuuluu hyvä ja kunnioittava käytös yhteisön kaikkia jäseniä kohtaan."</i></p> <p><i>"työpaikan pelisäännöillä, selkeillä rakenteilla, tiedonkululla, palautteella, tasa-arvolla, osaamisella, koulutuksella."</i></p>	<p>Perustehtävän selkeys Ammatillisuuden vahvistamien</p>	<p>Perustehtävä</p>

Yksi vastaaja kokoaa lyhyesti tavat, joilla voi vähentää työpaikkakiusaamista:

”Työpaikan pelisäännöillä, selkeillä rakenteilla, tiedonkululla, palautteella, tasa-arvolla, osaamisella, koulutuksella”

Esimiehet näkivät, että perustehtävän selkeys sekä ammatillisuuden vahvistaminen lisäsivät työhyvinvointia. Kaiken ammatillisuuden lisäksi on tärkeää, että työyhteisössä on huumorilla oma paikkansa. Esimiehillä oli myös selkeä näkemys, että huumorilla ja hyvällä ilmapiirillä on positiivinen vaikutus siihen, että työpaikkakiusaaminen vähenee tai sitä ei esiinny lainkaan.

8.5.3 Valmiudet kiusaamistilanteiden käsittelyyn

Vastauksia kysymykseen ”onko esimies saanut riittävästi valmiuksia kiusaamiseen käsittelyyn?”, saatiin yhteensä 43. Esimiehistä 58.1 % (25 henkilöä) koki, että on saanut riittävästi valmiuksia kiusaamistilanteiden käsittelyyn. 14 % vastaajista osasi sanoa, mistä tarvittaessa löytää tietoa kiusaamisen käsittelyyn. 14 % koki, että ei ole saanut riittävästi valmiuksia kiusaamistilanteiden käsittelyyn.

Taulukosta 26. selviävät esimiesten valmiudet kiusaamisen käsittelyyn. Vastauksista nousi esille rakenteet ja ammattitaito. Tarkemmin vastauksista nousi tarve saada koulutusta työyhteisötaitoihin, henkilöstöjohtamiseen, alaistaitoihin sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottoon. Esimiehet nostivat esiin kiusaamisen vähentämisen haasteen ja näkivät myös tunnistamisen ongelman. Esimiehen voi olla vaikea huomata kiusaamista, jos työntekijät eivät itse tuo sitä esiin avoimessa keskustelussa. Eräs esimies toivoi koulutusta, jossa käydään läpi kiusaamistilanteiden käsittely prosessia. Esimiehet nostivat esiin myös kollegiaalisen tuen merkityksen ja mahdollisuuden turvautua sekä toisten esimiesten että oman esimiehen apuun. Lisäksi muutama esimies kertoi oman työkokemuksen helpottavan kiusaamiseen puutumista.

Taulukko 26.

Sanallinen ilmaisu	Alaluokat	Yläluokat
<p><i>"Mielestäni Espoolla on selvät ohjeet kiusaamistapausten selvittämiseen."</i></p> <p><i>"En ole, mutta rakenteissa se on huomioitu ja tarvittaessa tiedän mistä voin saada neuvoja asian hoitamiseksi."</i></p> <p><i>"Enpä juuri. Olisi mielenkiintoista päästä kuulemaan jokin aiheeseen liittyvä luento tai saada jotain materiaalia aiheen käsittelyn tueksi."</i></p> <p><i>"Työnantajalta ja työterveyshuollosta toivon TOIMIVIA ja NOPEASTI REAGOIVIA RAKENTEITA."</i></p> <p><i>"Toivon, että jos sellainen tilanne tulee eteen, niin sitten saan siihen tarvittaessa esimiehen/kollegoiden tuen."</i></p>	<p>Espoon kaupungin intranet Kaupungin ohjeet Kollegoiden tuki</p>	<p>Rakenteet</p>
<p><i>"Tilanteet ovat haastavia ja lisäkoulutus olisi aina tarpeellista. Pedagogiikan johtaminen -täydennyskoulutus lisäsi valmiuksia käsitellä mm. erilaisia työyhteisön ristiriitatilanteita."</i></p> <p><i>"Olen sitä mieltä, että voisi olla jopa malliesimerkkejä joissa kerrottaisiin esimerkkitapauksia miten voi toimia tyyppisimmässä tapauksissa."</i></p>	<p>Koulutus</p>	<p>Ammattitaito</p>

Eräs vastaaja kommentoi asiaa seuraavasti:

"Olen. Mutta ei tämä ole yksinkertainen ja yksiselitteinen asia. Tunnistaminen on usein vaikeaa ja kiusaamisena pidetään sellaista, joka kuuluu työhön, esim. esimiehen määräykset ja joskus tasapuolinen kohtelukin."

9 Eettinen tarkastelu ja luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan viittaa tulosten pysyvyyteen, mittarin kykyyn tuottaa ei sattumanvaraisia tuloksia. (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 189.) Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetti on hyvä. Jos sama kysely tehtäisiin toisessa kunnassa, tulokset olisivat samansuuntaisia. Huomioitavaa on, että työhyvinvointi on sidoksissa

työympäristöön. Tästä johtuen tulokset voisivat olla erisuuntaisia jos tutkimus tehtäisiin eri organisaatiossa.

Mittarin validiteetin arvioinnissa voidaan hyödyntää esitutkimusta. Esitutkimuksen avulla voidaan varmistua siitä, että mittari on toimiva, looginen, ymmärrettävä ja helposti käytettävä. Mittarin reliabiliteettia voidaan parantaa esimerkiksi testaamalla mittaria pienempään joukkoon ja antamalla hyvät ohjeet mittarin käyttöön. (Paunonen – Vehviläinen – Julkunen 1998: 207, 210.) Tämän opinnäytetyön kyselylomake esitestattiin 15 ihmisellä ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Esitestauksen avulla saatiin palautetta ja kyselylomake muokattiin vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin.

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan tulosten sisäistä ja ulkoista validiteettia (Kankkunen – Vehviläinen – Julkunen 2013: 195). Sisäisesti validissa tutkimuksessa tulokset johtuvat vain ja ainoastaan tutkimuksen asetelmasta, eivät sekoittavista tekijöistä, kuten esimerkiksi henkilöiden valikoitumisesta tutkimukseen. Ulkoisen validiteetin erittäin tärkeä osa on tutkimustulosten yleistettävyyks. Ulkoisen validiteetin uhkana on esimerkiksi tutkijavaikutus (tutkija voi itse vaikuttaa tutkittaviin ja heidän toimintaansa). (Paunonen – Julkunen – Vehviläinen 1998: 210–212.) Tässä opinnäytetyössä ulkoista validiteettia saattoi heikentää se, että noin puolet esimiehistä jätti vastaamatta kyselyyn, vastausprosentin ollessa 48,5 Kyselyn vastausprosentti olisi voinut nousta, jos aikaa kyselyyn olisi ollut enemmän tai mikäli ajankohta olisi ollut toinen. Kyselyn aikana laitoimme muistutusviestin kaikille esimiehille.

Avoimet kysymykset luokiteltiin analysointi vaiheessa. Avoimet kysymykset olivat tuke-
massa kyselyä ja antoi vastaajille mahdollisuuden tarkentaa omia ajatuksia työhyvinvoin-
nista. Työpaikkakiusaamiseen liittyvässä osiossa avoimilla vastauksilla saatiin hyvinkin
tarkkoja kuvauksia päivähoidon arjesta.

Opinnäytetyön aihe nousi päivähoidon arjesta. Työpaikkakiusaamiseen liittyvä osio liittyi
Espoon Kaupungin Kunta10 –tuloksiin. Oma mielenkiintomme oli saada vastauksia esi-
miesten valmiuksista työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Tutkimuslupa saatiin
Espoon Kaupungilta varhaiskasvatuksen kehittämispäälliköltä. (Liite 3.) Vastaajat olivat
vapaaehtoisia ja kyselyn osallistujat vastasivat sähköisen linkin kautta kyselyyn. Vastaa-
jilla oli tieto kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta. Vastaajilla oli myös mahdollisuus jättää
vastaamatta kysymyksiin, jotka olivat liian henkilökohtaisia tai ei muuten osannut vas-
tata. Kyselyn teossa olimme huolellisia ja rehellisiä, emmekä mahdollistaneet kenenkään

pääsyä katsomaan tuloksia. Kyselyn raportointi tehtiin avoimesti ja rehellisesti. Yksittäisiä vastaajia ei voi tunnistaa pelkän aineiston tai tulosten perusteella.

10 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvatuksen päiväkodin johtajien sekä perhepäivähoidon ohjaajien näkemyksiä työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä työpaikkakiusaamisesta.

Tyypillisin vastaaja on 51–60 -vuotias virkasuhteessa oleva päiväkodin johtaja tai ryhmäperhepäivähoidon ohjaaja, jonka palvelusuhteen pituus on yli 21 vuotta. Yleisimmin esimies on suorittanut opistotasaisen tutkinnon ja hänellä on 21–25 alaista. Päiväkodinjohtajat ovat tyypillisesti virkasuhteessa Espoossa, kuten muissakin kunnissa (KT Kuntatyönantajat 2014a, 2014b). Tässä opinnäytetyössä kaikki esimiehet työsuhteen pituudesta tai koulutustaustasta huolimatta ajattelivat hyvin yksimielisesti, että avoin vuorovaikutus on oleellinen asia työhyvinvoinnin kannalta. Varhaiskasvatustyö perustuu vahvasti vuorovaikutukseen, niin suhteessa huoltajiin, työkavereihin kuin lapsiin. Varhaiskasvatustoiminta rakentuu vahvasti tiimityöskentelylle mutta tästä huolimatta tiimien välillä vuorovaikutus on kuitenkin rajallista. Esimiehen vastuulla on avoin keskustelukulttuuri ja dialoginen vuorovaikutus. Esimies huolehtii siitä, että keskustelua käydään työnkuvasta, työn kehittämisestä ja erilaisista toimintatavoista. Tästä olemme kirjoittaneet luvussa 4.1.

Espoon Kaupungin esimiehillä on suhteellisen yhtenäiset näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan Espoon Kaupungilla on kokeneita varhaiskasvatussyksiköiden esimiehiä ja heillä on suhteellisen yhtäläiset näkemykset työhyvinvoinnin johtamisesta varhaiskasvatuksesta. Esimiesten näkemysten mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä asioita ovat avoin vuorovaikutus, toisen työntekijän kunnioittaminen ja toimivat rakenteet. Huolimatta siitä, että näitä asioita pidettiin tärkeinä, ne eivät kuitenkaan esimiesten näkökulmasta toteudu arjessa toivotulla tavalla. Työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseen liittyvät, esimiehille suunnatut koulutukset koettiin tarpeelliseksi. Esimiehillä vaikuttaa olevan ymmärrys siitä mitä työpaikkakiusaaminen tarkoittaa arjessa. Lisäksi esimiehet tietävät kuinka kiusaamistilanteissa toimitaan.

Opinnäytetyön avoimista vastauksista nousee esille, että esimiehillä on heidän näkemysnä mukaan liian vähän aikaa vuorovaikutukselle henkilökunnan kanssa. Tämä on ristiriidassa sen tuloksen kanssa, että keskustelut henkilökunnan kanssa koettiin tärkeiksi. Tätä tulosta mukailee myös Kevan tutkimus (2014). Tutkimuksesta ilmenee, että lähiesimiehen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä; säännölliset keskustelut, kannustus ja palautteen merkitys ovat tärkeitä. (Pekka – Perhoniemi 2014: 18, 65.) Opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia myös Halttusen (2009) väitöskirjan kanssa, josta nousee esiin esimiesten riittämätön aika käydä keskusteluja työntekijöiden kanssa. Lisäksi väitöskirjasta nousee esille riittämätön aika pohtia väsymykseen tai työuupumukseen liittyviä asioita. Halttusen mukaan työntekijät toivovat, että esimiehet olisivat läsnä spontaaneissa tilanteissa, jolloin esimiehet tutustuvat paremmin työntekijöihin. Pedagoginen johtaminen ei siis näyttäytyä työyhteisöissä. Syy siihen on Halttusen mukaan se, että esimiehet eivät ole läsnä olevia. Sen sijaan he keskittyvät pääasiassa hallinnollisiin tehtäviin. (Halttunen 2009: 108–109, 125.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan työpaikkakiusaamista saattaa olla vaikea havaita. Esimiehet kokivat kuitenkin, että heillä on välineitä puuttua mahdolliseen työpaikkakiusaamiseen. Esimiesten on luotava osaltaan luottamussuhde alaisiin, jotta he uskaltavat puhua vaikeista asioista esimiehelle. Työntekijöiden velvollisuutena on puolestaan pitää huoli omista alaistaistoistaan ja erityisesti siitä, että hän tuo esille työpaikkakiusaamiseen liittyviä asioita. Opinnäytetyön tulosten mukaan esimiehet kokivat, että työntekijät eivät välttämättä pysty keskustelemaan vaikeista asioista. Jos vaikeista asioista ei kyetä keskustelemaan, silloin ne jäävät selvittämättä. Puhumattomuus lisää negatiivista tunnetta työyhteisöön. Asioiden selvittämättä jättäminen tuottaa negatiivista työilmapiiriä ja heikentää työhyvinvointia. Ongelmien laajentuessa selvittämiseen menee myös enemmän resursseja. Tulosten mukaan nuoret esimiehet tarvitsevat tukea ja koulutusta vaikeista asioista keskustelemiseen, jolloin panostaminen esimiesten koulutukseen ja perehdyttämiseen on tärkeää.

Tulosten mukaan myös työntekijöiden perehdyttäminen perustehtävään on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, mutta se ei kuitenkaan toteudu käytännössä toivotulla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikkia työntekijöitä ei perehdytetä tai työntekijät eivät saa täydellistä perehdytystä. Maria Elina Taipale (2004) on todennut omassa väitöskirjassaan, että perustehtävän kuntoon laittamisen jälkeen ammatillinen kasvu sekä työntekijöiden itseohjautuvuus paranee (Taipale 2004: 180–182). Kun päiväkodin työntekijät

perehdytetään laadukkaasti, he osaavat käyttää ammattitaitoaan paremmin tiimin työntekijänä. Ammattitaidoksi nähdään myös alaistaito, joka nousee esiin opinnäytetyön tuloksissa. Myös Rehnbäckin ja Keskinen (2005) tutkimuksessa selviää, että alaistaitojen minimivaatimus on se, että työntekijä tekee oman työnsä eli perustehtävänsä hyvin. Työhyvinvoinnin kannalta alaistaitoihin kuuluu lisäksi velvollisuus huolehtia yhteistyöstä esimiehen ja työkavereiden kanssa, oman mielipiteen ilmaiseminen, resurssien järkevästä käytöstä sekä osallisuus työyhteisön kehittämiseen. (Rehnbäck – Keskinen 2005: 4, 7, 27.) Työntekijöiden tulee osata reflektoida omia alaistaitojaan sekä tapaansa olla vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Näin he pystyvät näkemään sekä omat vahvuutensa että heikkoutensa. Omien heikkouksien kehittäminen vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhän tiimin jäsenten kanssa ja näin vaikuttaa työhyvinvointiin.

Esimiesten näkemyksen mukaan toisten kunnioittaminen työyhteisössä on erittäin tärkeä asia. Tulosten mukaan se ei kuitenkaan toteudu toivotulla tavalla. Epäkunnioittava käytös työyhteisön jäsenten kesken heikentää sekä työilmapiiriä että työhyvinvointia. Lisäksi yhteistyö vaikeutuu, koska luottamus työntekijöiden välillä heikkenee. Heikentynyt luottamus vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän työntekijät kykenevät kunnioittamaan toisia ja keskustelemaan avoimesti, sitä vähemmän esiintyy myös työpaikkakiusaamista.

Pirjo Vesa (2009) on väitöskirjassaan todennut, että kollegiaalisesti käytetty huumori lisää niin omaa kuin yhteisön työhyvinvointia (Vesa 2009: 142). Opinnäytetyön tuloksista nousee esille, että ilo ja huumori ovat olennaisia osia työyhteisöjen hyvinvoinnissa. Ilo ja huumori tuovat työyhteisöön avoimen ilmapiirin ja tunteen yhteenkuuluvuudesta. Positiivinen tunne tuo työyhteisöön myös yhteisöllisyyttä, joka lisäksi kannustaa laadukkaaseen työhön. Ilon ja huumorin näyttäytyessä arjessa työnteko on myös rennompaa ja näin myös asiakastyö paranee. Ilo ja huumori tarttuvat ja tuottavat näin hyvinvointia koko työyhteisöön.

11 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava, mutta opettavainen prosessi. Oman lisähaasteensa toi opinnäytetyön tekeminen parityönä. Yhteisen opiskeluajan ja arjen yhteensovittaminen oli ajoittain vaikeaa. Yhteinen näkemys työntavoitteista löytyi kuitenkin suhteellisen helposti. Parityötä tehdessä saimme pohtia koko prosessin ajan oikeaa suuntaa

sekä sitä, olimmeko opinnäytetyössä vastaamassa niihin kysymyksiin, joita alun perin lähdimme hakemaan? Yhteiset keskustelut toivat syvyyttä työhön ja molempien vahvuudet pääsivät käyttöön. Opinnäytetyöprosessin aikana opimme paljon kriittistä ajattelua, tieteellistä lähestymistä asioiden tarkasteluun sekä laaja-alaista tulkintaa.

Kyselylomakkeen luominen nopealla aikataululla sekä kyselyn käytäntöön laittamisessa oli oma haasteensa. Pohdimme, että hiukan pidemmällä lomakkeen suunnitteluajalla olisimme saaneet laadittua lomakkeesta vieläkin paremman. Pidemmällä vastausajalla olisi saattanut tulla suurempi vastausprosentti. Toisaalta myös kyselylomakkeen ajankohta vaikutti vastausprosenttiin. Nyt kysely suoritettiin keväällä esimiesten näkökulmasta kiireisenä vuodenaikana. Mikäli aineisto olisi voitu kerätä syksyllä tai loppupalvesta, vastausprosentti olisi saattanut olla suurempi. Pohdimme myös sitä, että olisiko siinä tapauksessa voinut laajentaa kyselyn kohderyhmäksi myös Helsingin ja Vantaan kaupunkien varhaiskasvatuksen esimiehet. Vertailu eri kaupunkien kesken olisi näyttänyt kaupunkien välisiä eroja tai samankaltaisuuksia esimiesten näkemyksistä työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Mitä sitten jäimme pohtimaan? Miksi vuorovaikutus ei toteudu arjessa kuten esimiehet toivovat? Miten toisen kunnioittaminen arjessa on niin vaikeaa? Miksi esimiehillä ei ole aikaa kuunnella työntekijän murheita? Onko esimiehillä yhteinen näkemys siitä, miten perehdytys toteutetaan ja mitä se tarkoittaa? Miksi koulutusta ei pidetä tärkeänä työntekijöille, mutta itselle koetaan sillä olevan hyötyä? Toisaalta heräsi myös kysymys, ovatko esimiesten odotukset liian suuret työntekijöitä kohtaan? Tai ovatko esimiehet liian lähellä arkea ja omaa perustehtäväänsä, jotta voivat arvioida sitä puolueettomasti?

Ovatko työntekijöiden vuorovaikutustaidot yleisesti heikot vai voiko työn luonne haastaa työntekijöiden vuorovaikutustaidot? Työ on hektistä ja työntekijöillä on tunne kiireestä. Näin ollen aikaa ei jää työyhteisön jäsenten yhteisille kohtaamisille. Lisäksi työssä tulee usein ja ennen kaikkea ennakoimattomasti vuorovaikutuksellisia kohtaamisia, jolloin keskusteluhetket jäävät lyhyiksi. Henkilökunta on homogeeninen joukko ja ikäjakauma on laaja. Lisäksi työntekijöiden omat intressit voivat olla kaukana toisistaan. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, miksi avoin vuorovaikutus ei toteudu päivähoiton arjessa?

Aineiston perusteella jäimme pohtimaan, olisiko hyvä panostaa yhteisölliseen toimintaan ja niihin hetkiin, kun tutustutaan työkaveriin. Auttaisiko se, että työkaverit tuntisivat toisensa paremmin? Näin heidän olisi helpompi ilmaista näkökantansa erilaisista asioista.

Asioista olisi helpompi keskustella avoimesti huolimatta mielipide-eroista. Varhaiskasvatuksessa työskennellään lasten parissa, jolloin yhdessä lasten kanssa opetellaan kunnioittamaan toisia. Opetellaan yhdessä eettisiä asioita; oikea ja väärä, miten puhua toisille, miten pyytää anteeksi, kiitos, ole hyvä ja anteeksi. Lapsille arki on mallioppimista aikuisilta. Jos työhyvinvointi on hyvää, se näkyy myös lapsille iloisuutena, huumorina, toista kunnioittavana puheena sekä kohteliaisuutena. Tällöin lapset oppivat näitä aikuisilta näkemällä heidän luontaista toimintaansa ja vuorovaikutustansa.

Esimiesten rooli työntekijöiden työhyvinvoinnille on tutkimusten mukaan selvä. Nähdään, että esimies voi vaikuttaa siihen miten työyhteisössä voidaan. Omaa pohdintaa kävimme myös siitä näkökulmasta, että esimiehet eivät nostaneet vahvasti omaa vaikutustaan työhyvinvoinnin edistäjinä. Esimiehet näkivät vain vähäisen ajan olevan esteenä vuorovaikutukselle. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miksi esimiehillä ei ole aikaa vuorovaikutukselle. Mistä tunne liian vähäisestä ajasta juontaa juurensa? Pohdimme myös esimiesten koulutusta suhteessa työntekijöihin. Esimiehistä suurin osa oli opistoasteisen koulutuksen käyneitä, kun taas esimerkiksi lastentarhanopettajat yliopistosta valmistuneita. Kuinka tämä asetelma vaikuttaa johtamiseen tai esimiehen ja alaisten väliseen suhteeseen?

Onko esimies uskottava? Avoimista vastauksista nousi esiin, että kokemus ja persoona ovat esimiehen vahvuus. Tällöin koulutus ei ehkä näyttele esimiehillä suurinta osaa työhyvinvoinnin edistäjänä. Lönnqvistin (2007: 49–51) mukaan hyvän johtamisen tulisi olla johtajalle ominaista, aitoa sekä uskottavaa. Hänen tulisi ylläpitää ja kannustaa riittävää erilaisuutta, jotta kriittisyys ja yksilöllisyys työntekijöillä säilyisivät omaa työtehtävää kohtaan. (Lönnqvist 2007: 106.)

Esimiehet kokevat, että toimivia työvälineitä ei ole saatavilla tarpeeksi. Työntekijät eivät välttämättä osaa käyttää työvälineitä jos eivät ole saaneet perehdytystä. Oleellista on myös, että taloudelliset resurssit ovat hyödynnetty oikein. Kun tulee uusia yksiköitä johdettavaksi, siellä valmiiksi olevat välineet eivät ole parhaita mahdollisia. Esimiehillä voi olla erilainen näkemys mitkä välineet ovat oleellisia varhaiskasvatuksessa. Myös työntekijöiden vaihtuvuus vaikuttaa välineiden käyttöön, koska eri yksiköissä on erilaisia välineitä joihin ei välttämättä ole saanut koulutusta. Nykyinen taloustilanne voi myös vaikuttaa uusimpien menetelmien ja välineiden käyttöön ottoon. Uuden varhaiskasvatustilanteen myötä voi nopeallakin aikataululla tulla uudenlaisia tarpeita lasten arkeen sekä hyvinvointiin.

Yleisesti ottaen tutkielman tekeminen jätti positiivisen kuvan Espoon Kaupungin varhaiskasvatuksen esimiesten näkemyksistä suhteessa työhyvinvointiin. Esimiehillä on yhteiset näkemykset siitä, kuinka työhyvinvointia edistetään. He kykenevät laajasti näkemään, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat eivät toimi. On helppo lähteä kehittämään tulevaisuudessa Espoon Kaupungin koulutuksia ja painopisteitä, kun nähdään laajasti kehittämistarpeet. Espoon Kaupungin esimiehillä on laaja kokemus ja vahva ammattitaito, mitkä näkyvät myös työpaikkakiusaamiseen liittyvissä vastauksissa. Heillä on laajasti tietoa siitä miten hoitavat niinkin vaativat asiat. Toisaalta moni vastasi, että ei ole kohdannut kiusaamista, vaikka kunta10- tutkimuksen tuloksista kiusaaminen nousi esiin. Jäimme miettimään, johtuivatko erisuuntaiset vastaukset kyselymme rakenteesta. Tai voiko syy olla se, että kiusaamista kohdanneet eivät vastanneet kyselyyn?

Jäimme miettimään kenen vastuulla on opettaa alaistaitoja. Roolin muuttuminen opiskelijasta työntekijäksi on pitkä prosessi. Tulevan perustehtävän lisäksi olisi ensiarvoisen tärkeää että opiskelijoilla olisi peruskoulutuksen kautta saatua tietoa työelämän oleellisista asioista. Eri opiskelutahot kuten toisen asteen koulut, ammattikorkeakoulut ja yliopistot voisivatkin tarjota opiskelijoille enemmän alaistaitoihin, työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutustaitoihin liittyvää koulutusta. Näin tulevat alan ammattilaiset saisivat hyvän pohjatiedon niistä taidoista, joita tarvitaan työskennellessä osana työyhteisöä. Tällä olisi positiivinen vaikutus myös heidän tulevaan työhyvinvointiinsa.

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää. Tästä syystä esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä kehittämisen ja edistämisen ohella olisi myös tuoda näkyväksi sitä kaikkea hyvää, positiivista ja niitä työyhteisön vahvuuksia mitä on olemassa. Näiden ylläpitämisellä voisi olla pitkälle kantava vaikutus myös työntekijöiden työhyvinvoinnin suhteen. Esimiehen tehtävä on myös pysyä tietoisena työyhteisön tunnelmastosta ja omalta osaltaan ylläpitää sekä edistää sitä kaikin mahdollisin keinoin. Sydänmaalakan (2004) ajatus on, että johtaminen on palvelemista, jolloin tavoite ei ensisijaisesti ole omat tavoitteet, vaan organisaation tavoitteet (Sydänmaalakka 2004: 167–168). Espoon Kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päämäärä on hyvinvoiva lapsi (Espoo 2013: 9). Ammattitaitoinen johtaminen ja hyvinvoiva työyhteisö auttavat saavuttamaan tätä päämäärää.

Lähteet

Aaltio, Elina 2013. Työhyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Aaltonen, Tapio – Pajunen, Heikki – Tuominen, Kalle 2005. Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Edita Prima Oy.

Airaksinen, Jenni – Nyholm, Inga – Jäntti, Anni 2011. Kuntahallinnon uudelleenorganisoimisen vaikutukset kuntajohtamiseen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 39, 2.

Bahtin, Mihail 1991. Dostojevskin poetiikan ongelmia. Helsinki: Orient Express.

Brandt, Tiina 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Yhteisölliset johtajat ja esimiesalaissuhteet. Leadac-Kustannus. 2. Painos. Vaasa: Oy Fram Ab.

Enroos, Asta. 2008. Työhyvinvointia voi johtaa. Teoksessa Hyvin tehty – hyvin johdettu. Puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.

Espoo 2013. Varhaiskasvatussuunnitelma. Kestävemmän elämäntavan alkupolulla. Espoon suomenkielinen varhaiskasvatus. Opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta 21.8.2013.

Espoon kaupunki 2015. Espoon kaupungin sisäinen intranet. Espoolainen johtaminen. Viitattu: 15.10.2015.

Erkkilä, Paula 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Acta Wasaensia No 274. Liiketaloustiede 111. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas wasaensis.

Fonsén, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Suomen yliopistopaino Oy.

Freire, Paulo 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino. 250 s. ISBN 951-768-159-3.

Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Goleman, Daniel 2007. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Viitattu 25.5.2015.

Hakanen, Jari – Ahola, Kirsi – Härmä, Mikko – Kukkonen, Ritva – Sallinen, Mikael 2009. Voimanlähteet – Työn voimavarojen ABC. 6. uudistettu painos. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Turex.

Halttunen, Leena. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 375. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press.

Heikka, Johanna – Hujala, Eeva 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden toimivuus opetustoimessa. Teoksessa: Hujala, Eeva – Fonsen, Elina – Heikka, Johanna 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä - tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus- projekti, osa III. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (Toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hujala, Eeva – Fonsén, Elina 2011. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala, Eeva – Turja, Leena (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 312–327.

Hujala, Eeva – Heikka, Johanna 2008. Jaettu johtajuus päivähoitossa. Lastentarha 71 (1), 32–35.

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: TammerPaino Oy.

Juuti, Pauli – Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.

Järvinen, Vappu – Salojärvi, Sari 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimusraportti. Johtamistaidon opisto.

Jääskeläinen, Titta 2008. Työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtamisella kulttuuriorganisaatiossa. Teoksessa Kuusela, Pekka – Jääskeläinen, Titta (toim.): Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatiossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Kane-Urrabazo, Christine. 2006. Management's role in shaping organizational culture. Journal of Nursing Management 14, 188–194. http://www.sjsu.edu/people/phyllis.conolly/courses/c17/s1/kane_umanageroleorgcu20060177.pdf. Viitattu 24.5.2015.

Katz, Lilian. 1997. Pedagogical leadership. Teoksessa Kagan, Sharon – Bowman, Barbara (toim.) Leadership in Early Care and Education. Washington: NAEYC, 17–20.

Kaipio, Kalevi 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaistila, Maijaliisa 2004. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Kuntien eläkevakuutus. Verkkodokumentti. <http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf> Viitattu: 29.12.2014.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Karila, Kirsti 2001. Päiväkodinjohtajan muuttuva työ. Lastentarha 64 (4), 30–35.

Karila, Kirsti – Nummenmaa, Anna Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kauppila, Reijo 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-Kustannus

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino.

Konu, Anne. 2002. Oppilaiden hyvinvointi koulussa. Tampere: Yliopistopaino – Juvenes Print. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67186/951-44-5445_6.pdf?sequence=1. Viitattu: 8.12.2014.

Kreps, Gary 1990. Organizational Communication. 2.ed. New York: Longman.

KT Kuntatyönantajat. 2014a. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>. Viitattu: 12.10.2015.

KT Kuntatyönantajat. 2014b. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/ammatit/paivahoito/Sivut/default.aspx>. Viitattu: 12.10.2015.

Leymann, Heinz 1986. Vuxenmobbing – om psykiskt våld i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

Lönnqvist, Jouko 2005. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki. Hallinnon kehittämiskeskus. Edita.

Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, Marja-Liisa – Kaikkonen, Maija-Leena – Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. Viitattu: 5.12.2014.

Manka, Marja-Liisa 2008: Organisaation hyvinvoinnin tekijät. Teoksessa Luomala, Anne – Manka, Marja-Liisa – Nuutinen, Sanna (toim.): Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutok-

seen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämisvaiheessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/kevatutkimus.pdf>. Viitattu: 5.12.2014.

Manka, Marja-Liisa 2012a. Työn ilo. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:Ty\(\(f6\)nilon\(\(20\)resepti\(\(20\):Toimiva\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)\(\(20\):Eri-laisuuden\(\(20\)hyv\(\(e4\)ksyminen\(\(20\)/historiaan:http:\(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/">. Viitattu: 20.9.2015.](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:Ty((f6)nilon((20)resepti((20):Toimiva((20)ty((f6)yhteis((f6)((20):Mit((e4)((20)sosiaalinen((20)p((e4)((e4)oma((20)on?((20)/historiaan:http:(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/)

Manka, Marja-Liisa 2012b. Työn ilo. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:Ty\(\(f6\)nilon\(\(20\)resepti\(\(20\):Toimiva\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)\(\(20\):Eri-laisuuden\(\(20\)hyv\(\(e4\)ksyminen\(\(20\)/historiaan:http:\(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/">. Viitattu: 20.9.2015.](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:Ty((f6)nilon((20)resepti((20):Toimiva((20)ty((f6)yhteis((f6)((20):Eri-laisuuden((20)hyv((e4)ksyminen((20)/historiaan:http:(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/)

Manka, Marja-Liisa. 2012c. Työn ilo. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:Ty\(\(f6\)nilon\(\(20\)resepti\(\(20\):Toimiva\(\(20\)ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)\(\(20\):Kiusaamisen\(\(20\)nollatoleranssi\(\(20\)/historiaan:http:\(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/">. Viitattu: 20.9.2015.](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:Ty((f6)nilon((20)resepti((20):Toimiva((20)ty((f6)yhteis((f6)((20):Kiusaamisen((20)nollatoleranssi((20)/historiaan:http:(//verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu/)

Mäkelä, Jukka 2013. Espoon haasteet alkaneella valtuustokaudella, verkkohaastattelun tulokset ja strategiaperustan aihioita Valtuuston strategiaseminaari 31.1. – 1.2.2013. 43. file:///C:/Users/Antti/Downloads/Espoon%20haasteet%20ja%20verkkohaastattelu_M%C3%A4kel%C3%A4.pdf. Viitattu 3.12.2014.

Meriläinen, Matti – Lappalainen, Kristiina – Kuittinen, Matti 2008. Pedagogiikan ja hyvinvoinnin suhde. Teoksessa Lappalainen, Kristiina – Kuittinen, Matti – Meriläinen, Matti (toim.) Pedagoginen hyvinvointi. Jyväskylä: Suomen Kasvatustieteellinen Seura ry. Kasvatusalan tutkimuksia 41, 7–11.

Mäki, Tiina – Liedenpohja, Anna-Maija – Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkisalo, Merja 1999. "Me teemme sen". Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä. Helsinki: Kirjayhtymä.

Mäkisalo – Ropponen, Merja 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Mönkkönen, Kaarina – Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Unipress.

Nivala, Veijo 2000. Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoitossa. Oulun Yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.

Nivala, Veijo 2008. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Lastentarha 71 (1), 30–31.

Oleander, Soile 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Lastentarhanopettajaliitto. T-Print ky.

- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia. Juva: WSOYpro.
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Paasivaara, Leena – Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.
- Pekka, Toni – Perhoniemi, Riku 2014. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Helsinki: Kevan tutkimuksia 1/2014.
- Pirnes, Unto 2006. Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka. Keuruu: Kirjapaino Oy.
- Puro, Ulla – Matikainen, Janne 2000. Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito. Ylöjärvi: Työväen sivistysliitto TSL ry.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Rautava, Marie 2007. Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen – esimerkkinä verkostokonsulttitoiminta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta – Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteysia. Stakes. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy, 233–249.
- Rehnbäck, Katriina – Keskinen, Soili 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. <http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multi-media/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>. Viitattu 12.9.2015.
- Reinboth, Camilla 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Tallinna: Reusner AS.
- Schön, Donald 1983. The reflective practitioner: how professionals think in action. New York: Basic Books.
- Senge, Peter 1994. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday. http://www.4grantwriters.com/Peter_Senge_The_Fifth_Discipline_1_1_.pdf. Viitattu 23.8.2015.
- Senge, Peter 2001. Keskustelun palo. Teoksessa Isaacs, William. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Seppänen, Risto 2005. Osaamisen johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Poikela, Esa (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%C3%A4%C3%A4oma_2005.pdf?sequence=1. Viitattu: 11.11.2014.
- Stakes 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. Gummerus Kirjapaino Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>. Viitattu: 1.12.2014.

Stenvall, Jari – Virtanen Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Tampere: Unipress.

Suutarinen, Marjaana – Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, Petri 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Syvänen, Sirpa – Kasvio, Antti – Loppela, Kaija – Lundell, Susanna – Tappura, Sari – Tikkamäki, Kati 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos. Helsinki. Printservice Oy.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Dialoginen_johtaminen.pdf. Viitattu: 30.12.2014.

Taipale, Maria Elina 2004. Työnantajasta tiimivalmentajaksi – Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopistokirjapaino Oy. Juvenes Print.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa. UNI-Press.

Tiuraniemi, Juhani 2002. Refleksiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Niemi, Pekka – Keskinen, Esko. (Toim.) 2002. Taitavan toiminnan psykologia. Turun yliopiston psykologian laitos. Oppimateriaalia 2. Helsinki: Hakapaino Oy. 165–195.

Työterveyslaitos 2013. Työhyvinvointi. Työn imu. Mikä synnyttää työnimua. Työterveyslaitoksen internetsivut. <http://www.ttl.fi/tyonimu>. Viitattu 15.9.2015.

Työterveyslaitos 2014. Työyhteisö ja esimiestyö. Työpaikkakiusaaminen. Miksi kiusaamista esiintyy. Työterveyslaitoksen internetsivut. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/miksi_kiusaamista/sivut/default.aspx>. Viitattu 15.9.2015.

Työterveyslaitos 2015a. Työn imu. Työterveyslaitoksen. <http://www.ttl.fi/tyonimu>. Viitattu 18.9.2015.

Työterveyslaitos 2015b. Työn imu. <http://www.ttl.fi/tyonimu>. Viitattu 18.9.2015.

Työterveyslaitos 2015c. Kunta 10-tutkimus. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx. Viitattu 12.10.2015.

Vartia, Maarit. 2003. Workplace bullying- A study on the work environment, well-being and health. People and work research reports 56. Työterveyslaitoksen julkaisuja. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19884/workplac.pdf?sequence=3>. Viitattu 18.10.2015.

Vartia, Maarit – Lahtinen, Marjaana – Joki, Marjut – Soini, Sinikka 2004. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Vartia, Maarit – Lahtinen, Marjaana – Joki, Marjut – Soini, Sinikka 2008. Piinan loppu. Kiusaamistilanteiden selvittely työpaikalla. Työterveyslaitos . Tampere: Esa Print Oy.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen”: ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin Yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20046/olonenem.pdf?sequence=2>. Viitattu 12.9.2015.

Vesa, Pirjo 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopistokirjapaino oy. <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66537/978-951-44-7895-6.pdf?sequence=1>. Viitattu: 10.10.2015.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

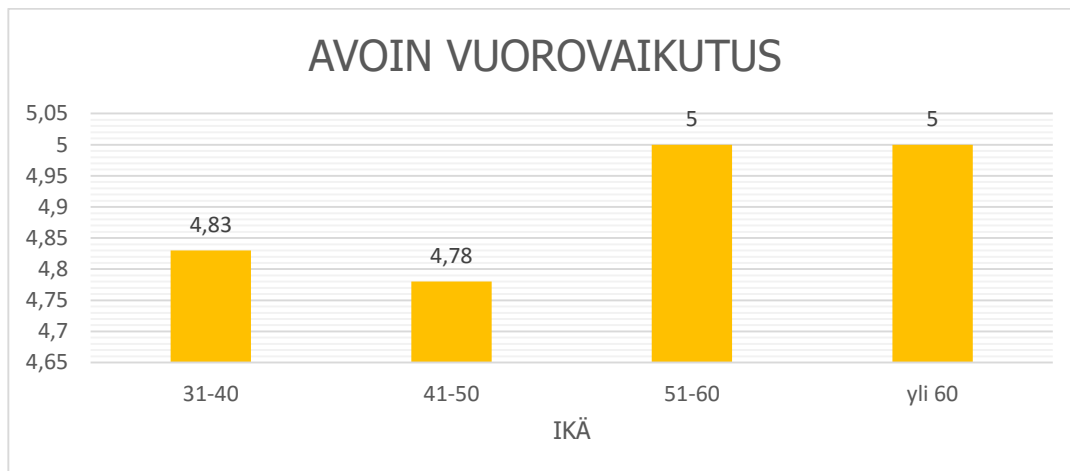
Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy.

Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD –Books on Demand.

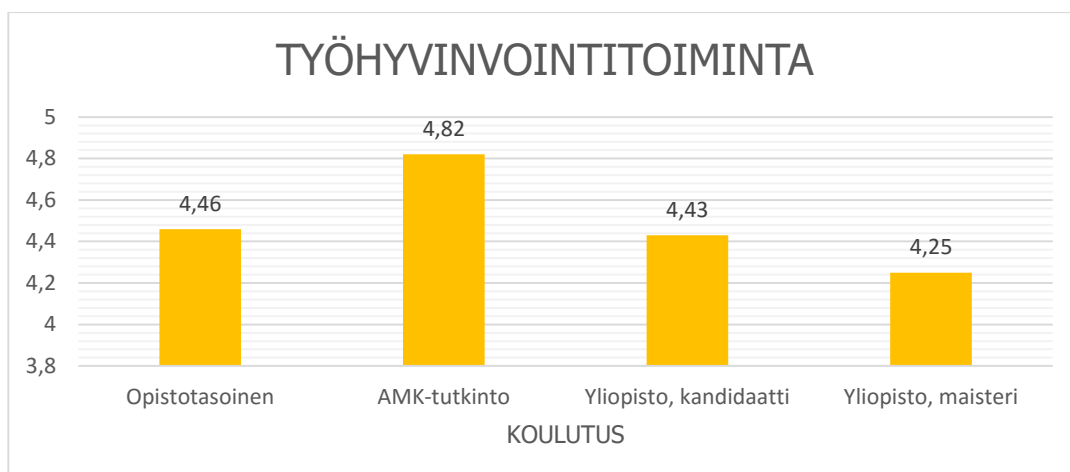
Virtanen, Petri – Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Woodrow, Christine – Bush, Gillian 2008. Repositioning early childhood leadership as action and activism. European Early Childhood Education Research Journal 16 nro. 1. 83–93.

Taulukko1. Avoin vuorovaikutus ja ikä.



Taulukko 2. Työhyvinvointitoiminta ja koulutus.



Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat

Arvoisa vastaaja!
Kiitos, kun vastaat alla oleviin kysymyksiin rehellisesti ja ajatuksella. Vastauksesi on tärkeä. Vastauksesi pysyy anonyyminä ja vastauksia käsittelevät ainoastaan kyselyn tekijät.

Seuraava

0%

Powered by SurveyPal

Seuraavat kysymykset liittyvät näkemyksiisi johtamasi päivähoitoyksikön /-yksiköiden työntekijöiden työhyvinvoinnista.

1. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta, kun ajattelet omaa päivähoitoyksikköäsi /-yksiköitäsi?

	ei lainkaan tärkeä						erittäin tärkeä	EOS
	1	2	3	4	5	6	7	
1. avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. kiireettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. vaikeista asioista keskusteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. toimivat rakenteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. oikeudenmukainen vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. perehdyttäminen työtehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. toimiva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. toisen kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. sosiaaliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. yhteiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. motivaatio tehdä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. työhyvinvointitoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. tiimien tiimisopimusten laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. toimivat työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. työn ilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. huumori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mitä muita asioita pidät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta omassa työyksikössäsi /-yksiköissäsi?

Edellinen

Seuraava

8%

2. Miten tärkeinä pitämäsi asiat toteutuvat tällä hetkellä työyksikössäsi /-yksiköissäsi?

	ei toteudu lainkaan					toteutuu erinomaisesti EOS	
	1	2	3	4	5	6	7
1. avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. kiireettömyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. vaikeista asioista keskusteleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. toimivat rakenteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. oikeudenmukainen vastuunjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. perehdyttäminen työtehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. toimiva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. toisen kunnioittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. sosiaaliset taidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. yhteiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. motivaatio tehdä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. työhyvinvointitoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. tiimien tiimisopimusten laatiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. toimivat työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. työn ilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. huumori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Miten työntekijöiden työhyvinvointi ilmenee työyksikössäsi /-yksiköissäsi?

Edellinen

Seuraava

21%

3. Ajattele nykytilannetta työyhteisössäsi /-yhteisössäsi. Arvioi, missä määrin alla olevat keinot voisivat edistää työntekijöiden työhyvinvointia?

	erittäin huonosti						erittäin hyvin		EOS
	1	2	3	4	5	6	7		
1. hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2. yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3. työyhteisön jäsenten tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4. työrauha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5. palautteen saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6. esimiehen vuorovaikutus työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7. työyhteisön vuorovaikutus esimieheen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8. työn tavoitteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9. yhteiset säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10. yhtenäiset arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11. työntekijöiden sitoutuneisuus työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12. työhyvinvointiin liittyvä koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13. muu koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

14. Mitä muuta tarvitsisit työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Edellinen

Seuraava

30%

Espoon kaupungin Kunta10 -tuloksista nousi esille työntekijöiden kokemus työpaikkakiusaamisesta.

4. Ajattele nykytilannetta työyhteisössäsi /-yhteisöissäsi. Kerro näkemyksesi seuraaviin kysymyksiin.

1. Mitä olette sopineet työyhteisössäsi välttääksenne kiusaamistilanteita?

2. Jos työyksikössäsi esiintyy työpaikkakiusaamista, miten esimiehenä puutut siihen?

3. Miten työpaikkakiusaamista voidaan vähentää?

4. Oletko esimiehenä saanut riittävästi valmiuksia kiusaamistilanteiden käsittelyyn? Mikäli et ole, mitä toivoisit työnantajalta?

Edellinen

Seuraava

39%

Taustatiedot

1. Ikäryhmä

Valitse vaihtoehto...

2. Työsuhde/virkasuhde

Valitse vaihtoehto...

3. Palvelusuhteen pituus vuosina

Valitse vaihtoehto...

4. Alaisten lukumäärä

Valitse vaihtoehto...

5. Koulutus

Valitse vaihtoehto...

Mikäli vastasit muu koulutus, mikä?

Edellinen

Seuraava

60%

Kiitos, että osallistuit kyselyyn.




Edellinen

Lähetä vastaukset

91%

Kiitos vastauksestasi. Kysely on nyt päättynyt, voit sulkea sivun.

Powered by SurveyPal 

Kyselyn saatekirje

Hyvät esimiehet,

Olemme tekemässä opinnäytetyötä Metropolian ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Opinnäytetyömme käsittelee työhyvinvointia ja esimiehen merkitystä hyvinvoinnin rakentajana. Aineisto kerätään Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkotien johtajilta sekä perhepäivähoidon ohjaajilta. Vastatessasi kysymyksiin, ajattele kaikkia johdettavia yksiköitäsi. Osa kysymyksistä liittyy kunta10 – tuloksiin.

Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta sähköisesti ja anonyymisti, vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin. Kysely sisältää kysymyksiä, joihin vastataan asteikolla 1-7. Numero 7 EOS tarkoittaa en osaa sanoa. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä. Kyselyn täyttämiseen menee noin 10–15 minuuttia.

tärkeä tärkeä

ei lainkaan erittäin EOS

1	2	3	4	5	6	7

Malli esimerkki

Pyydämme teitä vastaamaan kyselylomakkeeseen 15.5.2015 mennessä.

Kysely löytyy alla olevasta osoitteesta.

<https://my.surveypal.com/Ty%C3%B6hyvinvointikysely-7cpNsyZlabMrCn9h>

Lisätiedot:

Nanna Karkkunen, [REDACTED]

Antti Kärki, [REDACTED]

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Nanna ja Antti

Tutkimuslupahakemus



Espoon sivistystoimi Tutkimuslupahakemus

1 TUTKIMUK- SEN NIMI	Esimiehen merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä	
2 KOHDEYK- SIKKÖ	Tutkimuksen suunniteltu kohdeyksikkö (-yksiköt) Espoon kaupungissa Sivistystoimi/ Suomenkielinen varhaiskasvatus, Päiväkodin johtajat	
3 TUTKIMUK- SEN Kuvaus	Lyhyt kuvaus tutkimuksen sisällöstä ja menetelmistä (max. 160 merkkiä). (Liitä tutkimussuunnitelma liitteeksi.) Kvantitatiivinen kyselytutkimus, jolla on tarkoitus selvittää päiväkodin johtajien näkemyksiä päiväkodin työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisestä.	
	Aineiston otanta ja keruutapa Päiväkodin johtajat, sähköinen kyselylomake	
	Tutkimuksen tarkoitus <input type="checkbox"/> Pro gradu <input type="checkbox"/> Lisensiaattityö <input type="checkbox"/> Väitöskirja <input checked="" type="checkbox"/> Muu opinnäytetyö, mikä YAMK <input type="checkbox"/> Muu, mikä? Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika: 11/2015	
4 TUTKIMUK- SEN TOTEUTUS	Onko tutkimuksen kohteena henkilö (henkilöitä), jonka osallistumisesta päättää huoltaja tai edunvalvoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitä Lisätietoja -kohtaan, miten huoltajan suostumus hankitaan
	Käsitelläänkö tutkimuksessa henkilötietoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei
	Muodostuuko tutkimusta tehtäessä henkilötietopohjainen tutkimusrekisteri	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, täytä myös Tutkimusrekisteritiedot -lomake
	Käytetäänkö tutkimuksessa jo olemassa olevien rekistereiden tietoja	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan
	Onko tutkimus osa jotain laajempaa tutkimusta / projektia	<input type="checkbox"/> Kyllä <input checked="" type="checkbox"/> Ei Jos kyllä, selvitys Lisätietoja -kohtaan.
Lisätietoja		

5 TUTKIJATA- HON TIE- DOT	Tutkimuksen tekijä/t (alleiviivaa yhteyshenkilö) Nanna Karkkunen, Antti Kärki	
	Yhteyshenkilön osoite [REDACTED]	Puhelin [REDACTED]
	Sähköpostiosoite [REDACTED]	
	Organisaatio / yksikkö, johon tutkimus tehdään Metropolia ammattikorkeakoulu (YAMK)	
	Tutkimuksen ohjaaja / vastuullinen johtaja yhteystietoineen Jyrki Konkka, 050-3630945 jyrki.konkka@metropolia.fi	

6	Arvioi, miten tutkimus hyödyntää kaupungin palvelujen kehittämistä: Opinnäytetyöllä saadaan tietoa siitä mitä päiväkodin johtajat ovat tehneet edistääkseen työntekijöiden työhyvinvointia sekä mitä voisi tehdä lisää edistääkseen työhyvinvointia.
7 TUTKI- MUKSEN TEKIJÖI- DEN SITOU- MUS JA ALLEKIR- JOITUK- SET	Sitoudun siihen, että en käytä saamiani tietoja asiakkaan, hänen läheistensä tai Espoon kaupungin vahingoksi enkä luovuta saamiani henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pidän ne salassa. Tutkimustulokset esitän niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Noudatan henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta.
	Paikka ja aika Helsinki, 4.3.2015
	Allekirjoitukset ja nimenselvennykset
8 PÄÄTÖS	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään <input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena: Myönnetyn tutkimusluvan numero:.18/2015 <input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä seuraavin perustein:

	<p>Pyydetään lähettämään tutkimuksen valmistuttua sähköpostitse samaan osoitteeseen kuin tämä tutkimuslupahakemus</p> <p><input type="checkbox"/> Tiivistelmä</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Koko tutkimusraportti</p>
	<p>Espoossa 25/3 2015</p>
	<p>Päätäjän allekirjoitus Virpi Mattila</p>
	<p>Nimenselvennys Virpi Mattila</p>
	<p>Virka-asema varhaiskasvatuksen kehittämisspällikkö</p>
<p>Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa.</p> <p>Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.</p>	

9

LIITTEET Merkitse alle rastilla

- Tutkimussuunnitelma
- Tutkimusrekisteritiedot
- Muu, mikä?