



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

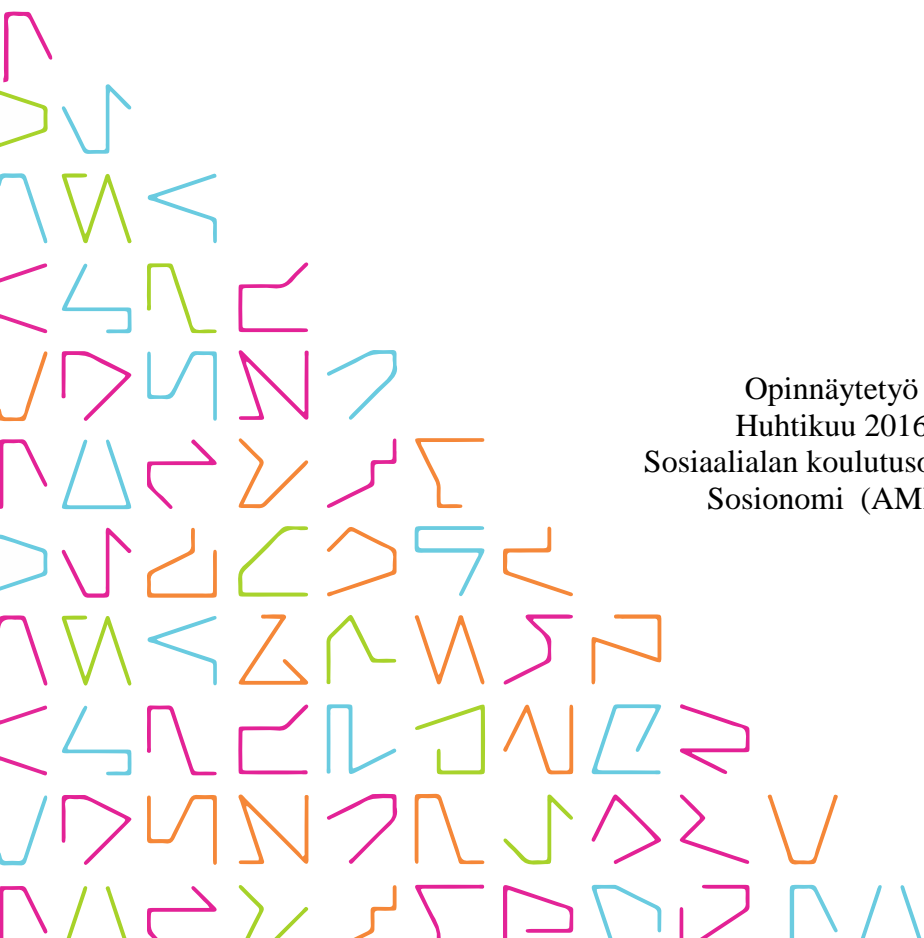
ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN TUKENA VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖSSÄ

Työntekijöiden toiveita

Minna Karaus-Lahtinen

Mia Seppä-Murto

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomi (AMK)

KARAUS-LAHTINEN MINNA & SEPPÄ-MURTO MIA:
Esimies työhyvinvoinnin tukena varhaiskasvatusympäristössä
Työntekijöiden toiveita

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Huhtikuu 2016

Työhyvinvointi koetaan ajankohtaiseksi aiheeksi tämän päivän työelämässä. Työhyvinvointi on työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostama kokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitä varhaiskasvatuksen työntekijät toivoisivat esimiehensä tekävän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi sekä löytää keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi kasvatusympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa esimiehelle kuva työntekijöiden toiveista työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työn mielekkyyden lisäämiseksi varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Opinnäytetyöhömmä liittyvä tutkimus oli laadullinen, mutta siinä oli piirteitä määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimus noudattaa teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselyn kautta Nokian varhaiskasvatuksessa.

Vastausten mukaan esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä kasvatusympäristössä nousivat puuttuminen epäkohtiin, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja positiivisen ilmapiirin luominen. Työn mielekkyyttä lisääviä keinoja olivat työntekijöiden kuuntelu, luottamus esimiehen toimintaan, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palaute työstä, positiivinen työilmapiiri, luotettava ja avoin vuoro-vaikutus sekä esimiehen tuki ja arvostus.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden mielestä työhyvinvointi muodostuu työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta positiivisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä, jossa esimies puuttuu epäkohtiin nopeasti. Työn mielekkyyttä lisää positiivisessa ilmapiirissä tehty työ, johon on itse voinut vaikuttaa ja jossa kuunnellaan ja luotetaan esimiehen toimintaan sekä saadaan häneltä tukea, arvostusta ja palautetta. Mahdollisena kehittämisehdotuksena olisivat viikoittaiset porinatuokiot työntekijöiden ja esimiehen kesken. Niissä jokainen työntekijä saisi istahtaa rauhassa ja jutella toisten kanssa työasioita ja tuoda erilaisia työtä koskevia positiivisia asioita sekä työn kehittämiskohteita keskusteluun.

Asiasanat: työhyvinvointi, työn mielekkyys, työyhteisö, esimies, varhaiskasvatusympäristö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

KARAUS-LAHTINEN MINNA & SEPPÄ-MURTO MIA:

A Superior Supporting Wellbeing at Work in the Early Childhood Education Environment

Employees' Expectations

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 4 pages

April 2016

In today's working life wellbeing at work is a current topic. Wellbeing at work is a totality combined from work and its meaningfulness, health, safety and welfare. The purpose of this thesis was to find out what employees of early childhood education expected from their superior in supporting and maintaining wellbeing at work and also to find means into adding meaningfulness to the work itself in the growth environment. The objective of this thesis was to provide the superior with an understanding of the employees' expectations in order to support wellbeing at work and to enhance meaningfulness of the work within the work community of early childhood education. The study related to our thesis was qualitative but it had features from quantitative research. The study follows the theory-based content analysis in which the classification of the analysis of the material is based on previous frame of reference. The data were collected through an electronic survey in early childhood education in Nokia.

According to the responses the most important functions for the superior in supporting and maintaining wellbeing at work in the growth environment turned out to be intervening in grievances, treating employees equally and creating a positive atmosphere. Means in adding meaningfulness to work were listening to employees, having trust in the superior's actions, opportunities to influence one's work, receiving feedback from one's work, a positive work environment, a reliable and transparent interaction and having the support and respect of one's superior.

Based on the responses it can be concluded that according to the employees wellbeing at work consists of equal treatment of the employees within the working community in a positive work environment, in which the superior intervenes in grievances quickly. Meaningfulness of the work is increased when the work is conducted in a positive environment and where one can have influence the work and where the employee is heard, the superior's actions are trusted, and where the employees receive support, respect and feedback from the superior. A possible development proposal would be weekly discussions between the employees and the superior. Every employee would have a chance to sit down in peace and discuss the issues at work with colleagues and also bring up positive things concerning work and developmental issues.

Key words: wellbeing at work, meaningfulness of work, work community, superior, early childhood education environment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖ.....	7
3	ESIMIESTYÖ	9
	3.1. Esimiehen rooli ja tehtävät	9
	3.2. Työyhteisön peruspilarit esimiestyön tukena.....	11
4	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN MIELLEKKYYS	16
	4.1. Työyhteisön työhyvinvointi	16
	4.2. Työhyvinvoinnin uhkatekijöitä.....	20
	4.3. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämässä.....	24
	4.4. Teoreettinen viitekehys	26
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
	5.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	28
	5.2. Laadullinen tutkimus	29
	5.3. Tutkimusaineiston keruu.....	29
	5.4. Tutkimusaineiston analyysi	30
	5.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	31
6	TUTKIMUKSEN SATOA.....	33
	6.1. Työn imu.....	34
	6.2. Kenen vastuulla.....	36
	6.3. Esimies kartalla arjesta	37
	6.4. Mistä on mielekäs työ tehty	40
	6.5. Selkeä johtajuus – lisää tukea, arvostusta ja luottamusta	42
	6.6. Työtyytyväinenkö vai ei?.....	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
8	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	56
	Liite 1. Tyhjä kyselylomake	56
	Liite 2. Saatekirje	59

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe tämän päivän työelämässä. Toiminnan uudelleen organisoiminen myötä esimiesten työkenttä on laajentunut ja lisääntyneet työtehtävät ovat vieneet aikaa henkilöstöhallinnolta. Tehokkuuden lisääminen ja resurssipula ovat aikaansaaneet sen, että entistä pienemmillä resursseilla yritetään saada aikaan laadukasta työtä. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen sanoo, että työhyvinvointiin pitää panostaa eikä leikata, jotta siitä saataisiin hyviä tuloksia. Nykyinen hallitus ei ole sisäistänyt tätä asiaa. Hallituksen mielestä leikkaamalla saadaan aikaan hyviä tuloksia ja pienipalkkaisilta naisvaltaisilta aloilta ollaan leikkaamassa lomarahoja ja lisäämässä työtunteja. (Nieminen 2015, 8-9.)

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja siitä löytyy uudehkoa kirjallisuutta. Manka (2011), Suonsivu (2014), Tarkkonen (2012) ja Hyppänen (2010) ovat kirjoittaneet aiheesta. Työhyvinvointi on tärkeää jokaiselle työntekijälle työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Eläkeiän noustessa ja muiden työelämään kohdistuvien muutosten myötä työnhyvinvoinnin varmistamisesta on tullut entistäkin tärkeämpää. Työntekijä on kolmanneksen vuorokaudesta työpaikallaan ja työn siellä tulisi olla turvallista ja terveellistä, työntekijällä tulisi olla riittävä ammattitaito ja työn pitäisi olla sopivasti haasteellista. Tärkeitä tekijöitä ovat reilu ja oikeudenmukainen johtaminen ja esimiestyö, joiden kautta työntekijä saa tukea ja arvostusta työlleen. Työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta ja henkinen hyvinvointi lepäävät työyhteisön peruspilareiden varassa, joiden toimivuudesta vastaaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvointi kiinnostaa meitä molempia ja valitsimme sen opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä Nokian varhaiskasvatuksen työntekijät toivoisivat esimiehensä tekevän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi sekä löytää keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi työhyvinvointia tukevana tekijänä kasvatusympäristössä. Halusimme tutkia asiaa työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksiaan ja näkemyksiään esimiehen mahdollisuudesta tukea työhyvinvointia työyhteisössä. Tämän työn tavoitteena on antaa esimiehelle kuva työntekijöiden toiveista työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työn mielekkyyden lisäämiseksi varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Ensin käymme läpi nokialaista varhaiskasvatusympäristöä, määrittelemme esimiehen roolia ja

selvitämme mitä työhyvinvointi ja työn mielekkyys tarkoittavat. Tarkastelemme työhyvinvointia kasvatusympäristössä. Toimiva ja lasta kunnioittava kasvatusympäristö edellyttää kasvattajilta yhteisiä pelisääntöjä, joiden luomisessa esimiehellä on tärkeä rooli/tehtävä. Työyhteisössä pitäisi ensin työntekijätasolla luoda tunne osallisuudesta ja työyhteisöön kuulumisesta, jotta työntekijöiden hyvinvointi välittyisi aidosti myös kasvattajilta lapsille.

2 VARHAISKASVATUSYMPÄRISTÖ

Varhaiskasvatuksen tehtävä on lapsen myönteisen minäkuvan edistäminen sekä vanhempien tukeminen heidän kasvatustyössään. Yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet varhaiskasvatuksen arkeen 2000-luvulla voimakkaasti. Työn perässä muutetaan paikkakunnalta toiselle, jolloin perheiden sosiaaliset verkostot ohentuvat. Kasvatusympäristön muutoksilla on vaikutus lapsen hyvinvointiin. (Cacciatore, Riihonen & Tuukkanen 2013, 21.) Lapsen varhaiskasvatusympäristö on se elämänpiiri, jossa lapsen elämä ja toiminta tapahtuu. Tärkeä osa lapsen varhaiskasvatusta on tunne- ja sosiaalinen ympäristö. Lapsen ominainen tapa toimia todentuu varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä. Sen tulee vastata lapsen kehitystasoa ja antaa haasteita kehityksen etenemiselle. Toimintaympäristöä luodaan ja muokataan yhdessä lasten kanssa, huomioiden erityisesti ympäristön turvallisuus. (Nokian kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2015, 12.)

Toimiva varhaiskasvatusympäristö tukee lapsen kasvua ja kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. Lapset otetaan huomioon yksilöllisesti. Toimiva ja lasta kunnioittava kasvatusympäristö mahdollistaa monipuolisen ja kehittävän toiminnan. Toimintojen organisointi ja ajoittaminen ovat tärkeitä kasvattajien tehtäviä. Toimiva päiväjärjestys vaatii koko henkilöstön sitoutumista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Oppimista edistävän tunneilmaston säilyttäminen mahdollistuu aikuisen psyykkisen läsnäolon kautta. (Häkkä, Kuukkanen & Virolainen 2014, 267–269.) Varhaiskasvatuksen pedagogisen osaamisen peruspilareita ovat henkilökunnan pohjakoulutus, työkokemus, täydennyskoulutus sekä henkilökunnan persoonalliset tekijät. Erilaisissa työyhteisön tunnereaktioissa esimiehellä on tärkeä rooli. Esimiehen omat tiedot ja asenteet vaikuttavat työyhteisöön. (Pihlaja 2005, 143.)

Pedagogisen toimintaympäristön määrittelee kasvattajan tapa lähestyä lasta sekä kasvattajan käsitys lapsen oppimisesta, kasvattajan roolista, merkityksestä ja varhaiskuntoutuksesta. Oppimisympäristöön vaikuttavat toimintaa ohjaava kasvatusajattelu sekä erityistä tukea tarvitsevien lasten varhaiskuntoutuksen toteuttamistavat. (Koivunen 2013, 183.) Kasvatuksessa on kyse kasvavan yksilön ja hänen kasvuaan ohjaavan aikuisen välisestä valtasuhteesta. Tätä suhdetta määrittelevät kasvattajan henkilökohtaiset näkemykset ja kyseisessä kulttuurissa ja ajassa elävät yleiset käsitykset lapsen perusolemuksesta ja ase-

masta sekä oppimisen ja kehityksen luonteesta. Nämä käsitykset vaikuttavat lapsen itseohjautuvuuteen eri ikävaiheissa sekä siihen miten hänen oppimis- ja kehitysprosessiaan tulisi ulkopuolisin toimenpitein ohjata. Yhteiskunnassa vallitsevat käsitykset lapsista ja heidän kasvatuksestaan näkyvät päiväkotien toimintakulttuurissa ja kasvattajien tavassa määrittää lapsen ja kasvattajan välistä valtasuhdetta. (Hujala & Turja toim. 2011, 42–43.)

Nokian kaupungin varhaiskasvatus tarjoaa varhaiskasvatussuunnitelmaan perustuvaa laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta lapsiperheille. Varhaiskasvatusta tarjotaan päiväkodeissa, yksityisessä ja kunnallisessa perhepäivähoidossa sekä yksityisissä päiväkodeissa. Esiopetusta, joka on hallinnollisesti osa varhaiskasvatusta, annetaan Nokialla päiväkodeissa ja jossain kouluissa. Päiväkoteja Nokialla on 20 ja niissä on yhteensä noin 1900 lasta ja 350 työntekijää. Nokialla tilanne on hyvä, sillä pääsääntöisesti ryhmissä työskentelee kaksi lastentarhanopettajaa ja yksi lastenhoitaja. (Varhaiskasvatus 2016.)

Nokialla varhaiskasvatuksen arvoja ovat sensitiivisyys, kasvatuskumppanuus, turvallisuus ja kestävä kehitys. Ilmapiiriltään turvallisen ja muita kunnioittavan oppimisympäristön luovat yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat. Tällainen oppimisympäristö edistää vuorovaikutusta ja yhteisöllistä tiedon rakentumista. Se tukee lasten aktiivisuutta, terveen itsetunnon ja sosiaalisten taitojen kehittymistä sekä oppimaan oppimisen taitoja ja tasa-arvoa. Lapset osallistuvat oppimisympäristöjen rakentamiseen ja se tukee heidän osallisuuttaan. (Nokian kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2015, 9,12. Nokian kaupungin esiopetussuunnitelma 2015, 8–9.)

3 ESIMIESTYÖ

Monilla paikkakunnilla varhaiskasvatuksen esimiehillä on vastuullaan useita päiväkoteja. Tämä vaatii selkeitä menettelytapaohteita ja työnjakoa. Esimiehen työskennellessä monessa päiväkodissa samanaikaisesti työntekijät kokevat, ettei häneltä saa aina riittävästi tukea. Kannustavaan ja palvelemaan esimiestyöhön kuuluu se, että esimies toimii esimerkillisesti ja kykenee avoimeen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Esimiehen rooli myönteisen ilmapiirin aikaansaamiseksi on erityisen merkittävää ihmissuhdetyössä, sillä työpaikan ilmapiiri heijastuu lapsiin, joiden hoidosta ja hyvinvoinnista ollaan vastuussa. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79.)

3.1. Esimiehen rooli ja tehtävät

Esimesrooliin voidaan liittää organisaatiosta riippumatta tiettyjä tehtäviä ja näkökulmia. Esimiestyö on vaativaa työtä. Kaikki työntekijät tarvitsevat työssään ohjausta, kannustusta ja tukea esimieheltään. Esimiestyö on muuttunut vaativammaksi ja siihen liittyvän osaamisen tarve on kasvanut työelämän kehityksen myötä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 6.) Esimesrooli muotoutuu esimiehen kyvystä havaita ja tunnistaa häneen kohdistuvat työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden odotukset. Kyvykäs esimies pystyy muuttamaan omaan toimintaansa odotusten mukaiseksi, sillä muutoin mahdollisesti syntyvä kritiikki ja vastustus voi johtaa epäluottamukseen ja toiminnan vaikeutumiseen. Esimiehen osaaminen on toinen tärkeä osa-alue johtajuusroolin ottamisessa. Esimiehen tulee kyetä vastaamaan mielekkäisiin rooliodotuksiin. Kolmas tekijä on esimiehen persoona, joka antaa esimesroolille omanlaisensa värityksen. Tärkeätä on luoda itselle toimiva roolikokonaisuus ja pystyä hyödyntämään työntekijöiden resursseja. Neljäs tekijä on kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa kehittämällä sitä jatkuvasti. (Jalava 2001, 19.)

Kasvatusyhteisön esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat työyhteisön kehittäminen kohti yhteisiä tavoitteita, selkeän perustehtävän toteutumisen edistäminen ja hyvä pohjan luominen kasvatusyhteisölle. Esimiehen on tunnistettava työyhteisön vahvuudet, vahvistaa itsearviointia ja huolehtia pedagogisesta johtamisesta. Hänen täytyy vastata työyhteisön sisäisestä kommunikoinnista. Työyhteisön vuorovaikutuksen kautta muodostuvat työyhteisön

toimintatavat ja arvot, joiden varaan yhteiset käytänteet rakentuvat. Esimiehen tukea tarvitaan monissa tilanteissa. Hän kuuntelee, ratkaisee ristiriitoja, huolehtii yhteistyön toimivuudesta, linkittää monialaiset toimijat yhteen ja vastaa yksikkönsä tukitoimien järjestämisestä sovittujen linjausten mukaan. Hyvä esimies tuntee työntekijänsä ja välittää ylemmän johdon määräykset työyhteisölle oikealla tavalla saaden työyhteisön sitoutumaan niihin. Kaiken perustana on esimiehen sitoutuminen työyhteisön tavoitteisiin. (Toimijat moniammatillisessa yhteistyössä.)

Esimieheltä vaaditaan hyvää kuuntelutaitoa, sillä esimiestehtävä toteutuu vuorovaikutuksen kautta. Esimies on vuorovaikutuksessa sekä ylemmän johdon että oman henkilöstönsä kanssa. Esimiehen odotetaan olevan osallistuja, joka kykenee tarvittaessa antamaan mielipiteensä myös asioihin, joiden sisältö saattaa olla epäselvä hänelle itsellekin. Vaikuttajana esimiehen on tunnettava työyhteisönsä toimintatavat, arvot, visio, strategiat sekä omat työtehtävänsä ja esimiesroolinsa. Voidakseen kehittää työyhteisöään, esimiehen tulee tuntea työntekijänsä, olla innostunut ja motivoiva ja osoittaa työn tärkeys ja merkitys. Esimies on roolissaan perehdyttävä, jonka on tunnettava organisaation toiminta sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat. Esimies toimii luottohenkilönä. Osaamisen tunnistajana hän auttaa työntekijöitään tunnistamaan omaa osaamistaan mm. kehityskeskustelujen avulla. Esimies on mahdollistaja ja samalla vastuunkantaja. Muita esimiehen tehtäviä ovat tiedonvälitys, organisointi sekä palautteen anto ja vastaanottaminen. (Lahtiluoma ym. 2008, 9–13.)

Esimiestehtävässä menestyminen edellyttää esimiehen kykyä arvioida ja tutkia omaa itseään ja käyttäytymistään harkiten ja totuudenmukaisesti. Ilman tätä itsetutkiskelukykyä ei juurikaan ole mahdollisuutta kehittyä johtajana. (Järvinen 2000, 30.) Johtajuus riippuu uudistumisen kyvystä ja omien suoritusten parantamisesta. Johtajuus voidaan oppia. Sen kehittyminen on itsensä kehittämistä, joka toteutuu palautteen vastaanottamisena, toisilta oppimisena, kokemusten hyödyntämisenä sekä saadun palautteen hyödyntämisenä. (Kouzes & Posner 2001, 29–30.) Esimiehen tulee olla ammattilainen, jotta hänen näkemysensä vastaavat organisaation perustehtävää ja päämääriä. Johtamiseen kuuluu toisten kautta toimiminen. Esimiehen tehokkuus riippuu työntekijöiden ammattitaidosta ja esimiehen omista kyvyistä tukea työntekijöiden työtä. Esimiestoiminnan keskeisiä osa-alueita ovat: tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, saavutussuuntautuneisuuden yllä-

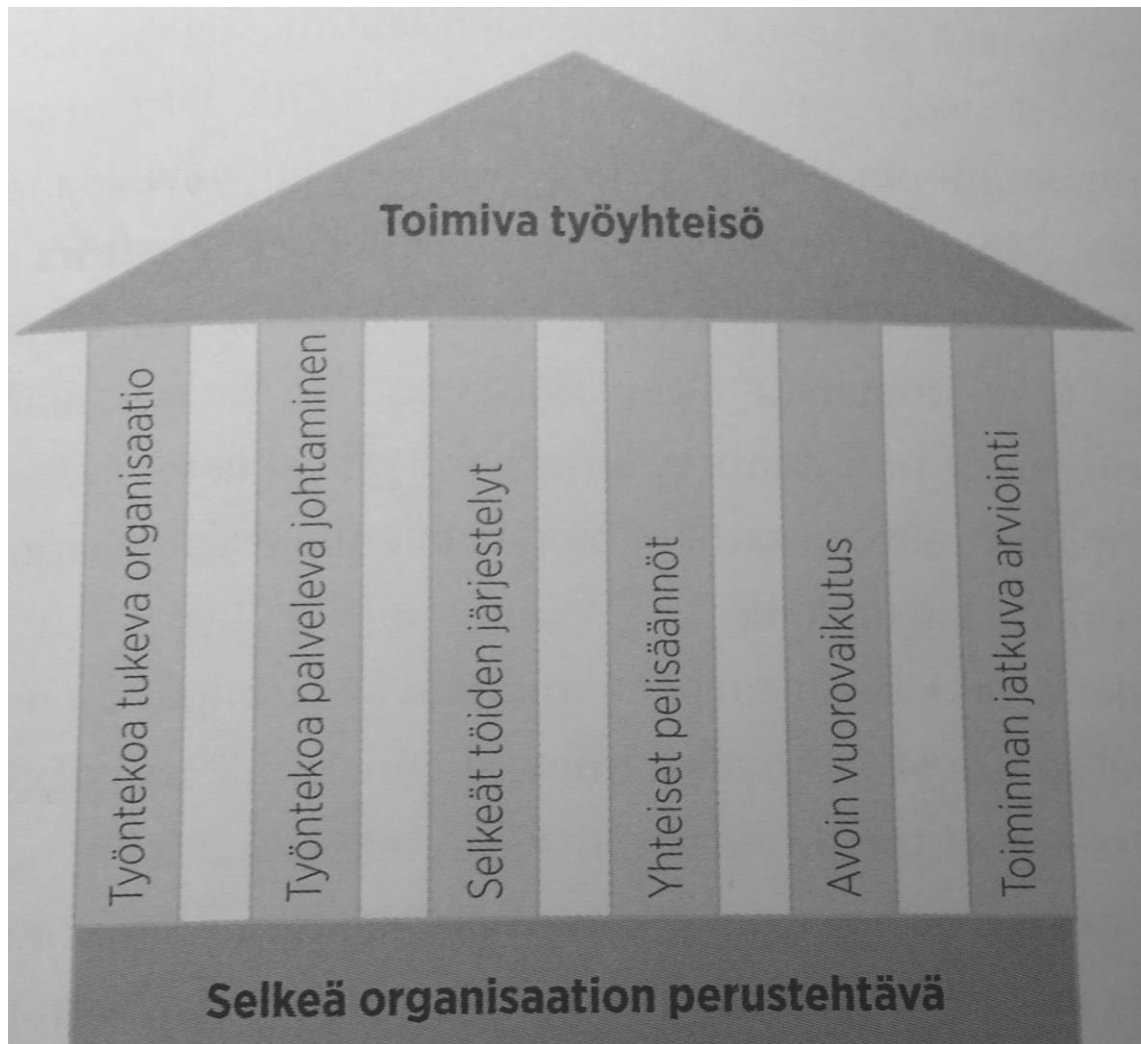
pitäminen, työntekijöiden tukeminen, työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, ryhmäkeskeinen päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen ja arvoperustainen käyttäytyminen. (Jalava 2001, 11–14, 20–22.) Samansuuntaista pohdintaa esittää myös Pekka Järvinen toimivan työyhteisön peruspilareiden avulla. (Järvinen 2014, 57).

Toisenlaisen näkökulman esimiestyöhön antaa SICK Oy:n toimitusjohtaja Ari Rämö, jonka mukaan johtaminen perustuu valinnalle, arvostaako vai arvosteleeke johtaja työntekijöitään. Tämän valinnan eteen esimies joutuu jokaisessa kohtaamisessaan. Hänen mukaansa hyvä johtajuus perustuu ajan antamiseen, kuuntelemiseen, tukemiseen ja lupaus-ten pitämiseen. Ongelmiin on puututtava välittömästi, sillä esimies menettää työntekijöidensä arvostuksen, mikäli ei puutu ongelmiin nopeasti. Jos työntekijät eivät arvosta esimiestään, häneltä saatu palaute koetaan merkityksettömäksi. Työssään onnistunut, esimieheltään arvostusta saava työntekijä on altis myös palautteelle, jolloin vaikeatkin asiat voidaan käsitellä asioina. Rämön mielestä esimiestyö on negatiivisen tai positiivisen fiiliksen luomista; tunteiden johtamista. Hänen mielestään yksi haasteellisimmista tilanteista on se, kun esimies ajattelee omaavansa muita paremman ammattitaidon käsillä olevassa asiassa. Esimiehen tulee huomioida hiljaiset työntekijät etteivät he muutu näkymättömäksi ja syrjäydy. (Komi 2015, 8–9.)

3.2. Työyhteisön peruspilarit esimiestyön tukena

Esimiestyössä asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamista ei voi erottaa toisistaan eikä niille suomen kielessä ole kuin yksi suomennos, johtaminen. Työyhteisöä tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta ja työhyvinvointi lepäävät työyhteisön peruspilareiden varassa (kuva 1). Peruspilarit ovat organisaatorakenteita ja toimintoja joiden varassa tehokas ja terve työyhteisö toimii. Esimiehen tulee jatkuvasti huolehtia näistä työskentelyn edellytyksistä, ennaltaehkäistäkseen vakavien ongelmien ja ristiriitojen syntymisen. Yhdenkin pilarin puuttuminen tai toimimattomuus aiheuttaa ongelmia työn tekemiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Esimiehen huolehtiessa työyhteisön peruspilarien toiminnasta ja niihin liittyvistä prosesseista, on hänellä mahdollisuus vaikuttaa työntekijöidensä ja yksikkönsä henkiseen ja taloudelliseen menestykseen. (Järvinen 2014, 18, 56–57.)

Esimiehen tehtävä on pitää työyhteisö tasapainossa niin, että se toimii perustehtävän suuntaisesti ja rakenteet ja tunteet ovat tasapainossa. Esimiehen on hoidettava työnsä vastuullisesti ja taitavasti ja hänen tulee olla tietoinen työyhteisön tunteista. Työyhteisön työhyvinvointi on suoraan verrannollinen esimiehen hyvinvointiin ja johtamisen toimivuuteen. (Työyhteisö 2015).



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57).

Työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulee tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Selkeä organisaation perustehtävä määrittelee syyn työyhteisön olemassaololle ja toiminnalle ja työpaikan menestys riippuu keskeisesti siitä, miten perustehtävä on hoidettu. Kaikella organisaatiossa tapahtuvalla toiminnalla tulisi olla yhteys perustehtävään. Perustehtävä yhdistää ihmisiä, jotka tulevat samaan työpaikkaan töihin ja saavat työstä palkkaa. Jatkuva keskustelu työstä on toimivan työyhteisön tunnusmerkki: tuotteet ja asiakkaiden

odotukset ovat keskeisiä puheenaiheita. Työpaikoilla on monia foorumeita kuten kehityskeskustelut, tiimi- ja projektipalvelut, osastokokoukset sekä infoja ja katsauksia, joissa voidaan arvioida ja antaa palautetta töiden sujumisesta, työn tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä, yrityksen tunnusluvuista, suunnitelmista ja muutoksista. Kireä kilpailu, asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja resurssien rajallisuus on aikaansaanut tarpeen miettiä, mikä on ydinbisnestä, joka rajaa ja fokusoi organisaatioiden tehtävää. Toimintojen ulkoistaminen ja ostopalvelut ovat keinoja keskittyä ydintoimintoihin. Työyhteisön ilmapiiriongelmat eivät ratkea me-hengellä tai järjestämällä hauskanpitoa. Se on vain oireiden mukaista hoitoa joka vie huomion pois ongelman syystä eli työpaikan perustehtävän tarkastelusta. (Järvinen 2014, 57–59.)

Perustehtävä ei tule koskaan valmiiksi ja välillä onkin välttämätöntä keskustella siitä, mihin voimavarat suunnataan. Organisaatioiden ongelmana saattaa olla kokonaisuuden pirstoutuminen, jolloin ihmiset hahmottavat vain oman henkilökohtaisen työnsä, ammattiryhmänsä tai yksikkönsä toiminnan. Näin syntyy ryhmien välisiä arvostus- ja tiedonkulkuongelmia. Ongelma korjautuu vain näkemällä organisaation yhteinen perustehtävä, jonka toteuttamisessa tarvitaan eri yksiköitä ja ammattiryhmiä. Johtamisella varmistetaan mahdollisimman hyvä suoriutuminen perustehtävästä. Esimiehen tehtävänä on tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen varmistaminen. (Järvinen 2014, 57–60.)

Moderni ihminen haluaa työskennellä työntekoa tukevassa organisaatiossa, jossa häntä arvostetaan itsenäisesti ajattelevana ja vastuullisena ihmisenä. Korkeasti koulutetun henkilön on vaikea tehdä työtä, joka ei ole itsenäistä ja mielekästä. Menestyminen vaatii työyhteisöltä avointa keskustelukulttuuria. Jos pelko tai joku muu syy estää kyseenalaistamisen ja uudistumisen siitä seuraa kehityksen pysähtyminen, ongelmattomuuden harhan syntyminen ja tyytyminen vallitsevaan toimintatapaan. Seurauksena voi olla taantuminen, jossa perinteet ja valta-asema vievät tilaa uudistukselta ja luovuudelta. Epäselvyydet, ristiriidat, ongelmat ja virheet kuuluvat työntekoon eikä niitä tule varoa tai peitellä. Eri mielisyydet ja kriittisyys ovat kehittämisen perusta, niitä käsittelemällä voidaan toimintaa parantaa, keksiä uutta ja estää ongelmien ja virheiden toistuminen. Esteet uudistuvaan organisaatioon siirtymisessä ovat psykologisia. Vaikeinta on vanhasta pois oppiminen, ei uuden oppiminen. Ihmisten on vaikea muuttaa asenteitaan. Organisaation historia vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutoksiin. Mitä pidemmät ja vakiintuneemmat perinteet organisaatiossa ovat, sitä enemmän muutos vaatii esimieheltä työpanosta. (Järvinen 2014, 60–68.)

Uudistuvassa organisaatiossa johtamiseen kohdistuu suuria vaatimuksia ja odotuksia. Esimieheltä odotetaan työntekoa palvelevaa johtamista, johon sisältyy ammattitaito, keskusteleva esimiestyö, kokonaisuuden hahmottaminen, ryhmän toiminnan edellytyksistä huolehtiminen sekä uskottavuus. Esimies on valmentaja, joka huolehtii työntekijöiden toiminnan edellytyksistä. Työntekijöiden kanssa yhdessä esimies asettaa ja sopii tavoitteet ja huolehtii kokonaisuuden toimimisesta ja siitä, että jokainen tietää omat tehtävänsä. Esimies motivoi työntekijöitään kannustamalla ja toimimalla itse esimerkillisesti. Esimiehen on tiedostettava, että hänen käyttäytymistään, asenteitaan ja viestejään seurataan työyhteisössä erittäin tarkasti. Näiden havaintojen avulla työntekijät päättävät tehtävien ja tavoitteiden merkityksellisyyden ja esimiehen toiminnan uskottavuuden. Johtaminen on yritystä saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla tiettyyn suuntaan. Tähän hän voi käyttää asemaansa ja persoonaansa. Persoonaa on ihmisen pysyvä ominaisuus, mutta omaa käytöstään voi muuttaa parempaan suuntaan. Jos esimiehen persoonaa koetaan negatiivisena, hänen hyviäkin ideoitaan saatetaan vastustaa. Esimiehen tulisi kyetä luopumaan esimiestehtävästään, jos siihen ei kykene panostamaan. Tällä tavoin hän osoittaa ajattelevansa organisaation etua. (Järvinen 2014, 68–70.) Myös Jalava painotti esimiehen persoonan merkitystä esimiesroolissa.

Esimiehen tehtävä on huolehtia selkeistä töiden järjestelyistä ja tavoitteista. Toimiva työyhteisö edellyttää, että ryhmän jäsenten vastuut, tehtävät ja roolit on selkeästi määriteltä ja jaettu. Nykyään pysyvä työnjako ja roolitus ovat harvinaisempia ja työyhteisön kiire ja kuormitustilanteet vaihtelevat. Tarkkojen henkilöstöresurssien takia edellytetään työnjaon ja roolituksen jatkuvaa seuranta, uudelleen määrittelyä ja sopimista. Tämä vaatii henkilöstöltä joustavuutta ja monitaitoisuutta. Tehtäväkuvat, vastuu ja roolitus tulee tiedottaa selkeästi kaikille. Toimivassa työyhteisössä tehtäväkuvia tarkistellaan määräajoin. Ilman tätä tarkastelua työnkuvat saattavat muuttua tai vääristyä, keskeiset tai hankalat tehtävät jäädä hoitamatta tai syntyä yli- tai alikuormitustilanteita töiden jakamisessa. Epäselvät työnjakokysymykset ja tavoitteet luovat monia ongelmatilanteita. Oman työnsä lisäksi jokaisella on vastuu myös koko työyhteisön onnistumisesta. (Järvinen 2014, 70–72.)

Työyhteisö tarvitsee yhteiset pelisäännöt, jotka voivat olla joko suullisia tai kirjallisia. Niitä ovat mm. lait, ohjeet, määräykset, toimintamallit ja arvot. Pelisääntöjen ja määräysten noudattaminen kytkeytyvät työntekijän lojaliteettivelvollisuuteen, joka velvoittaa

työntekijän tekemään työnsä huolellisesti. Pelisäännöt, jotka työyhteisö on itse luonut, luovat työyhteisölle toimintakulttuurin ja työilmapiirin. Pelisääntöjen arviointia on tehtävä riittävän usein ja tarvittaessa niitä tulee muuttaa tai tarkentaa ja niiden avulla määritellään yleiset käyttäytymissäännöt ja odotukset. Pelisäännöt luovat puitteet luovalle ja osaamista tukevalle työnteolle. Pelisääntöjen rikkomisesta seuraa ristiriitoja. Pelisääntöjä rikotaan tahattomasti, tarkoituksellisesti, piittaamattomuuttaan tai oman edun tavoittelun vuoksi. Esimiehen tulee puuttua pelisääntörikkomuksiin nopeasti, jotta työyhteisö toimii mahdollisimman tehokkaasti. (Järvinen 2014, 73–75.)

Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, välitöntä, suoraa ja rehellistä ja tiedonkulusta tulee huolehtia. Esimiehen tulisi pyrkiä aina kertomaan asiat niille, joita ne koskevat. Ihmisen itsemääräämispyrkimystä tulee kunnioittaa kertomalla hänelle henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti mitä hänen toiminnastaan työpaikalla ajatellaan. Palautteen avulla työntekijä saa tietoa omasta toiminnastaan ja voi muuttaa sen pohjalta käyttäytymistään. Suora palaute liittyy oikeudenmukaisuuden näkökulmaan ja se antaa tilanteessa työntekijälle mahdollisuuden vastineeseen ja oman käytöksen perusteluun. Ongelmatilanteessa esimies kutsuu osapuolet yhdessä selvittämään tilannetta. (Järvinen 2014, 75–76.)

Toiminnan jatkuva arviointi kuuluu toimivan työyhteisön perusrakenteisiin. Organisaatiolla tulisi olla omat seuranta- ja palautejärjestelmänsä, joilla voidaan mitata tuottoa, kustannuksia, työyhteisön toimivuutta, ilmapiiriä tai työhyvinvointia. Toimintaa arvioidaan erilaisissa keskustelutilaisuuksissa. Näissä tilaisuuksissa mietitään töiden sujumista ja kehittämistä. Arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luominen vaatii aikaa varsinkin jos työyhteisön aikaisempi keskustelukulttuuri on johtanut ongelmiin tai esimiehen hermostumiseen. Esimiehen täytyy säilyttää malttinsa eikä hän saa provosoitua ongelmatilanteissa. Esimiehen tulee hoitaa ongelmatilanteet niin, että työyhteisö kokee ne loppuun käsitellyiksi. Ongelmien käsittely tulisi kokea oppimisen mahdollisuutena. (Järvinen 2014, 76–77.)

Esimiehen ja johdon esimerkki ja aloitteellisuus ovat tärkeitä toiminnan jatkuvassa arvioinnissa. Heidän tulee pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja asettaa se aktiivisen arvioinnin kohteeksi. Esimiesasemassa olevan tulee tiedostaa käytöksensä vaikutus alaisensa avoimeen keskusteluun ja siitä aiheutuviin ongelmiin. (Järvinen 2014, 77–78.)

4 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN MIELLEKKYYS

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin (job well-being, occupational well-being, well-being at work) työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä kuten fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä, joita ovat mm. johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat osaltaan kokonaishyvinvointiin. (Viitala 2013, 212.) Työterveyslaitoksen määrittelyn mukaan työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointia syntyy työntekijöiden tunniessa että päätökset ja valinnat ovat olleet oikeita ja että he ovat tulleet kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. Tärkeitä ovat arjen kokemukset, sillä työhyvinvointi tehdään työpaikan arjessa. (Hyppänen 2010, 11.)

4.1. Työyhteisön työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitetään usein työpaikan ilmapiirinä, jaksamisena ja työkyynä. Se käsitetään yleensä yksilökeskeisesti työntekijän hyvinvointina, suoriutumisena ja osaamisena. Työkyvyn ajateltiin pitkään saavutettavan yksilön hyvällä terveydellä ja toimintakyvyllä, joita kiire ja työstressi heikentävät. Vastapainoksi tälle ajattelutavalle on pohdittu, että työhyvinvointia tulisi tarkastella työntekemiseen ja työyhteisöön kuuluvana asiana. Työhyvinvointiin kuuluvat työn mielekkyys ja työn hyvä organisointi, organisointi ja lähityöyhteisön toimivuus ja ilmapiiri. Työhyvinvointiin vaikutetaan uudistamalla ja vahvistamalla työyhteisön toimintakäytäntöjä. Selkeä johtaminen, töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä vaikutusmahdollisuus omaan työhön saattavat olla työkyvyn kannalta erittäin merkittäviä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen. 2010, 150–151.)

Työyhteisön työhyvinvointi toteutuu terveissä ja tasa-arvoisissa työyhteisöissä. Niissä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen, syrjimättömyys, sukupuolten välinen tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen, eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen ja yhdenvertaisuus. (Suonsivu 2014, 58, Öster-

berg 2009, 159.) Työntekijän kokiessa työyhteisönsä hyvinvoivaksi työmotivaatio, työhön sitoutuminen, luottamus, terveyden ja stressin hallinta sekä työtyytyväisyys lisääntyvät. Se johtaa työsuorituksen parantumiseen, työssä jaksamiseen ja jaksamiseen pidempään. Toiminnan sujuvuus ja ryhmän me-henkisyys kuvaavat työyhteisön hyvinvointia. Tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avoimia ja ongelmista uskalletaan puhua. Työntekijöitä kuunnellaan tasapuolisesti ja johtaminen on osallistuvaa, esimiehen ja työntekijöiden välinen keskustelu ja palaute ovat rakentavia ja työnjako on selkeää ja oikeudenmukaista. Hyvinvoivan työyhteisön merkkejä ovat korkea organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, vähäisemmät poissaolot ja vähäinen henkilöstön vaihtuvuus. Muita tunnusmerkkejä ovat hyvät muutoksen hallintavalmiudet, ongelman ratkaisuvälineet, suunnitelmallisuus, kehittämishalu ja toiminnan suuntautuminen tulevaisuuteen. (Suonsivu 2014, 58–59.)

Työyhteisö on työpaikka, jossa on sosiaalista kanssakäymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Laadukkaan työn ja työssä pysymisen edellytys on toimiva työyhteisö. Hyvän työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava ja vaikeistakin asioista on helppo puhua. Tieto kulkee hyvin työyhteisössä ja kaikilla on vaikutusmahdollisuudet sekä omaan työhönsä että työyhteisön toimintaan. Työpaikan toimintakulttuuri rakentuu arvostuksesta, arvoista, sitoutumisesta, joustavuudesta, luovuudesta ja erilaisuuden hyödyntämisestä. (Österberg 2009, 159.)

Tärkeä elementti työhyvinvoinnissa on työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten kohtaaminen. Tämä tarkoittaa kaiken ikäisten ihmisten ja eri elämänvaiheiden huomioon ottamista työssä. Apukeinoja ovat osa-aikatyö, joustava työaika, työnkuvan muuttaminen sekä perhe-, opinto- ja vuorotteluvapaat. Henkilöstön oikeuksiin kuuluvat viikonloppuvapaat, lomat ja säännölliset työajat. Riittävät katkokset työssä lisäävät työn tekemisen iloa ja työn tehokkuutta paremmin kuin työnarkomaniaan kannustava työkulttuuri. Työn tekemisen fyysisestä puolesta on huolehdittava ja sopiva rytmittäminen on tärkeää psyykkiselle hyvinvoinnille. Työn määrän ja vaativuuden tulisi vaihdella, raskaiden ja kevyiden jaksojen tulisi vuorotella, työn loppuunsaattamiselle tulisi olla aikaa ja älyllisesti haastavien töiden välillä helpottaa tilannetta rutiinitöillä. (Viitala 2013, 229–232, 234.)

Työn mielekkyyttä ja voimaantumista korostetaan. Hankalissakin olosuhteissa on mahdollisuus nauttia ja innostua työstä. Se auttaa selviytymään ja aikaansaamaan tuloksia.

Työn imussa oleva työntekijä käyttää vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Monipuoliset ja haastavat työtehtävät, tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen tukevat tätä. Työn imua tunteva työntekijä suhtautuu myönteisesti työhönsä ja sitoutuu siihen, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii toisten hyväksi työpaikalla ja on terveempi kuin ne, jotka eivät työn imussa ole. Työssä väsymisen ja henkisen pahoinvoinnin vähentämiseen on monia keinoja kuten lähijohtamisen kehittäminen, sovittu keskustelukumppani vaikeissa tilanteissa, työnkuvan, työn tekemisen tapojen, työvälineiden ja työympäristön kehittäminen ja erilaiset hyvinvointiohjelmat yrityksissä. Usein väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Riittävien mahdollisuuksien ja tuen tarjoaminen osaamisen kehittämiseksi on välttämätöntä toiminnan sujumisen, laadun ja työhyvinvoinnin varmistamisen kannalta. Työkokonaisuuksien väliset rajapinnat ja asiakassuhteet kaipaavat tarkastelua. Vastuukysymysten tulisi olla hyvin selvillä. (Viitala 2013, 229–232.)

Työn mielekkyys on subjektiivinen käsitys ja kokemus, jonka muodostumiseen työllä ja työolosuhteilla on keskeinen merkitys. Yksilön ja organisaation odotusten ja arvojen yhdenmukaisuus, työn hyvä organisointi ja selkeät tavoitteet lisäävät työn mielekkyyttä, ja siinä suuri vaikutus on esimiestyöllä. Esimies tarvitsee erilaisia taitoja, haluja ja kiinnostusta tukiessaan työntekijöitään heidän työssään. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitään perustehtävän päämäärän ja tavoitteiden ymmärtämisessä ja toteuttamisessa. Esimies tukee työn mielekkyyttä ja osoittaa arvostusta työntekijöilleen mahdollistamalla selkeän päämäärän työlle, eettisyyden, tulosten teon ja onnistumisen kokemukset, työn ilon, sopivan kuormittavuuden ja haasteellisuuden, tuen ja kannustamisen, myönteisten ihmissuhteiden kehittymisen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä terveelliset ja turvalliset työolot. (Rauramo 2012, 126–127.)

Virtasen ja Sinokin teoksessa (2014) Hyvinvointia työstä mainittiin Työ ja terveys Suomessa 2012- tutkimus. Tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on lisääntynyt. Tyytyväisten määrä on noussut 79 prosentista 86 prosenttiin vuodesta 2006. Peräti 40 prosenttia työntekijöistä tuntee työn imua päivittäin ja 90 prosenttia vähintään viikoittain. (Virtanen & Sinokki 2014, 212.)

Toimivassa työyhteisössä työolosuhteet ovat yleisesti hyvät ja sosiaalinen pääoma korkealla. Sosiaalinen pääoma muodostuu ryhmään kuulumisen tunteesta, luottamuksesta, yhteisistä arvoista, yhteisöllisyydestä, me-hengestä sekä vastavuoroisuudesta. Toimivassa

työyhteisössä työntekijät tulevat mielellään töihin ja kokevat työpaikan kaikilta osin turvalliseksi. He saavat työstään palautetta ja kiitosta. Sairauspoissaolot ovat vähäisiä ja työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. (www.talentia.fi/tyoelamassa/tyoyhteiso) Toimivassa työyhteisössä toimintamalleja ja vakiintuneita tapoja kyseenalaistetaan. Autoritäärisen johtajuuden tilalla on vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä arvostetaan. Muita toimivan työyhteisön piirteitä ovat yhteistoiminta ja osallistuminen, selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet, mielekkäät tehtäväkuvat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön, terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Suonsivu 2014, 59–60, Österberg 2009, 159.)

Työyhteisön kehittämisen tavoitteena on edistää työyhteisön hyvinvointia ja arkipäivän työn tekemistä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla. Yhdessä tehty kehittämistyö johtaa positiivisiin vaikutuksiin työpaikalla. Työntekijä hyötyy hyvinvoinnin parantumisesta, työn imun lisääntymisestä, sitoutumisen vahvistamisesta, vastuunoton lisääntymisestä ja yhteistyötaitojen kehittymisestä. Lopputuloksena työyhteisön toimivuus paranee, joustavuus, työyhteisötaidot ja muutosten ennakointi lisääntyvät. (Työyhteisön kehittäminen.)

Hyvään työsuoritukseen tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi myös sosiaalisia taitoja, työyhteisötaitoja. Ne tarkoittavat vastuullisuutta ja rakentuvuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseen ja työhön. Työntekijä, jolla on työyhteisötaitoja tuntee työn tavoitteet ja menetelmät ja pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Hän toimii vastuullisesti, pyrkii olemaan hyvässä psyykkisessä ja fyysisessä kunnossa, noudattaa työaikoja, toimii yhteistyökykyisesti ja uskaltaa tuoda mielipiteensä julki sekä hyvässä että pahassa. Työntekijä antaa palautetta, kuuntelee mielipiteitä, noudattaa pelisääntöjä, pyytää apua, kiinnostuu muiden töistä ja ymmärtää erehdyksiä. Hän myös pitää esimiehen ajan tasalla ja auttaa johtamisessa sekä kuuntelee esimiestään asiallisesti. Nykyään ymmärretään, ettei työhyvinvointi ole pelkästään esimiehen vastuulla vaan työntekijän on otettava itsekin vastuuta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–117.)

Länsimaissa on havahduttu siihen, että työpaikan ilmapiirillä ja työssä viihtymisellä on suuri merkitys. Hyvässä ilmapiirissä ja korkeassa työviihtyvyydessä työntekijät ovat ter-

veempiä ja pysyvät organisaatiossa pidempään, ovat yhteistyökykyisempiä, aloitekykyisempiä ja innovatiivisempia ja aikaansaavempia. Henkilöstöstä huolehtiminen on työyhteisön tärkeimpiä voimavaroja. (Furman & Ahola 2004, 7.) Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen, esimiesten johtamistaidot, työterveyshuolto ja työturvallisuus. Työhyvinvointi käsittää ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Työntekijän tullessa epätietoiseksi omasta roolistaan ja työnsä päämäärästä jaksaminen ja sitoutuminen vaikeutuvat. (Österberg 2009, 158.)

Suomi on työelämän laadun kärkimaita kansainvälisissä vertailuissa. Meillä olisi kaikki edellytykset vertaansa vailla olevaan työhyvinvointiin. Yrityksen tuloksen ja työhyvinvoinnin välillä on osoitettu olevan positiivinen yhteys, ja sen pitäisi heijastua myös kilpailukykyyn. Todellisuus on jotakin aivan muuta, sillä työntekijät uupuvat työssä ja stressaantuvat kiireestä ja työyhteisöjen huonosta ilmapiiristä, kärsivät tietotulvasta ja mielen-terveyden ongelmista. (Hyppänen 2010, 13–14.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen on sitä mieltä, että rahan laittaminen työhyvinvointiin kannattaa, ja hyöty on laskettavissa rahassa. Puutteellisen työkyvyn takia suomalainen yhteiskunta menettää joka vuosi vähintään 25 miljardia. Summaan kuuluivat sairauspoissaoloista, sairaana työskentelystä, työkyvyttömyyseläkkeistä, tapaturmista, ammattitaudeista ja sairaanhoidosta aiheutuneita kustannuksia. Opetushenkilöstön työhyvinvointi on kohtuullinen, mutta silti siihen kannattaa panostaa, koska heidän hyvinvoinnillaan on niin suuri merkitys lasten ja nuorten hyvinvoinnille. Opettajan huonovointisuus vaikuttaa kielteisesti lapsiin ja nuoriin, erityisesti heidän mielenterveyteensä. Vuosittain 2700 alle 35-vuotiasta jää työkyvyttömyyseläkkeelle ja sen aiheuttamat kustannukset yhteiskunnalle ovat 8–14 miljardia euroa vuodessa. Jotta työhyvinvoinnista saataisiin hyviä tuloksia siihen pitää myös panostaa. (Nieminen 2015, 8–9.)

4.2. Työhyvinvoinnin uhkatekijöitä

Työpaikkojen tyypilliset ongelmat voidaan jakaa neljään pääryhmään; muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, henkilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. Organisaatio hakee muutoksilla parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai kasvua. Tyypillisiä muutoksia ovat henkilöstön supistukset, toi-

mintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen, organisaatiouudistukset, ulkoistaminen, yrityskaupat ja kehittämishankkeet. Muutokset voidaan kokea uhkana, jotka synnyttävät epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoja ja ahdistusta. Muutos uhkaa myös ihmisten itsemääräämisyrittämistä. Muutostilanteessa korostuvat ihmisen itsearvostus, tarvitsevuus ja haavoittuvuus. (Järvinen 2014, 106–107.)

Esimiehen on tärkeä tietää, että suurin osa työyhteisön ongelmista johtuu rakenteellisista syistä. Esimies voi tehokkaimmin ennaltaehkäistä ongelmatilanteita huolehtimalla perustehtävän kunnosta. Näin hän voi ehkäistä virheiden, yhteentörmäysten ja muiden uhkatekijöiden syntyä. Henkilölähtöiset ongelmat ovat työpaikkojen vaikeimpia pulmatilanteita. Niihin vaikuttavat yksityiselämän vaikeudet ja psyykkiset ongelmat. Yksilön ongelmat saattavat näkyä työpaikalla ja vaikuttaa työntekoon. Esimiehet saattavat kokea, että niihin on vaikea tai epämiellyttävä puuttua tai niitä on hankala selvittää. Esimiehen tehtävä on oman tehtävänsä ja roolinsa näkökulmasta puuttua yksilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen. Yhteistyöongelmat ja erimielisyydet voivat olla työyhteisön tai tiimin sisäisiä, tiimien tai yksiköiden välisiä tai johdon sisäisiä ristiriitoja. Yhteistyöongelmien kärjistymisen voi johtaa sellaiseen vastakkaisasetteluun työryhmän sisällä, että ryhmä ei enää kykene käsittelemään ja ratkaisemaan sitä. (Järvinen 2014, 109–111, 116.)

Väestöliiton perheverkon kiellettyjä ja vaikeita tunteita tutkivan kirjasarja kolmas osa, Ammattikasvattajan kielletyt tunteet (Oulasmaa & Riihonen 2013) tutkii varhaiskasvattajien tunteita ja kokemuksia. Tutkimuksen mukaan moni varhaiskasvatuksen ammattilainen on tyytymätön työpaikkansa käytäntöihin ja omiin mahdollisuuksiinsa työn tekemiseen. Tutkimukseen osallistui 222 varhaiskasvatuksen työntekijää ympäri Suomea. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaiset kokevat kasvatuksellisten hankaluuksien johtuvan usein heikosta johtajuudesta, kunnallisista säästötoimenpiteistä ja kasvattajien uupumisesta. Joka kolmas ilmoitti työssä koettujen vaikeiden tunteiden yleisimmäksi syyksi työpaikan ilmapiirin. Vastaajat kokivat, että työlle asetetaan ylivoimaiselta tuntuvia vaatimuksia vaikka aikaa niiden täyttämiseen ei ole. Voimia työn tekemiseen vastaajat kokivat saavansa toimivasta työtiimistä ja lasten onnistumisen kokemuksista. Esimieheltä ja tiimitoverilta saatu positiivinen palaute koettiin mieleiseksi, mutta parhaan palautteen kasvatuksellisuudesta antaa lapsen ja perheen kanssa tehty sujuva yhteistyö. (Rotkirch 2013, 6–17, Tuukkanen 2013, 19–20.)

Teoksessa Ammatikasvattajan kielletyt tunteet (Oulasmaa & Riihonen 2013) sanotaan, että henkilöstövaje koetaan varhaiskasvatuksessa jatkuvaksi murheeksi, joka aiheuttaa toiminnan uudelleensuunnittelun tarpeen ja pitkäjänteisen, tavoitteellisen kasvatustyön keskeytymisen. Henkilöstövajetta syntyy työntekijän äkillisestä sairastumisesta ja työntekijän siirtelystä ryhmästä toiseen kesken päivän ryhmien lapsiluvusta riippuen eli vaikka oman ryhmän kaikki työntekijät olisivat paikalla, joku siirretään paikkaamaan toisen ryhmän henkilöstövajausta. Vajaalla miehityksellä toimiessaan työntekijät väsyvät ja kokevat, että heidän on pinnisteltävä ammatillisuuden säilyttämiseksi. Työvuorojärjestelyjen vuoksi moni työntekijä suostuu työn laadun takaamiseksi joustamaan ja venymään työajoissaan täysin omalla kustannuksellaan. (Riihonen & Tuukkanen 2013, 68–69.)

Työyhteisössä työntekijöiden jaksamisesta ja terveydestä tulisi huolehtia. Sijoittaminen henkilöstön hyvinvointiin on sijoittamista työyhteisön jaksamiseen. Epävakaas taloudessa ja työmarkkinoilla on johtanut työn epävarmuuteen. Ilmiöitä ovat pätkätyö, työn ja työttömyyden vuorottelu ja pakkoyrittäjäisyys. Työn jatkumisesta riippuvat monet tärkeät asiat kuten perheen perustaminen, kodin ja tarpeellisten tavaroiden hankkiminen sekä mahdollisuus vapaa-ajan viettoon. Lisääntynyt kiire, stressi ja vapaa-ajan hämärtyminen ovat muita työhyvinvoinnin uhkatekijöitä. (Viitala 2007, 225–227.) Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Manka kertoo eurooppalaisesta työstressitutkimuksesta. Sen mukaan esimiehen ja työkaverien tuen puute, oman roolin epäselvyys, työpaikkakiusaaminen, kiire ja epävarmuus ovat viisi suurinta työstressin aiheuttajaa. Mankan mukaan työyhteisön tärkein haitallisen stressin vähentämiskeino on yhteinen keskustelu työn sisällöstä, tavoitteista ja paineista. (Työstressi on hälytyskello, jota ei kannata hiljentää 2016.) Stressi on kuitenkin normaalia niin kauan kun ihminen hallitsee stressin. Sama pätee työperäiseen stressiin. Niin kauan kun työntekijä hallitsee sen, se on normaalia. (OECD 2013, 164.)

Työkyky ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summia ja niihin vaikuttavat työntekijän terveys ja työpaikan turvallisuus sekä muut tekijät, jotka voivat olla joko fyysisiä tai psyykkisiä ja ne voivat liittyä yksilön työhön tai työyhteisöön. Työterveyslaitos on kehittänyt työkykytalon ja tämä malli tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät. Työkykytalon elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet, arvot, työ, työyhteisö ja organisaatio. Työhyvinvointia lähestytään useimmiten tarkastelemalla työn kuormitustekijöitä, jotka voidaan karkeasti jaotella psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Kuor-

mitustekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijälle kuormitusta. Ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä voivat aiheuttaa työasennot, työliikkeet, nostaminen ja liikkuminen sekä työjärjestelyt kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Työympäristössä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Kuormittumiseen vaikuttavat työtehtävien fyysiset vaatimukset sekä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuten terveydentila, toimintakyky, sukupuoli ja ikä. (Viitala 2013, 213–215.)

Työterveyshuolto on luonnollinen kumppani työyhteisön työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämisessä ja toteuttamisessa. Työhyvinvointia ylläpitävässä toiminnassa (tyhy- ja/tai tyky-toiminta) kiinnitetään huomiota laajalti erilaisiin työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Vuonna 2011 säädettiin laki varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin. Sen tarkoituksena on mahdollistaa ja velvoittaa työnantajaa toimenpiteisiin sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Suunnitelma on nimetty varhaisen puuttumisen malliksi. Sen avulla pyritään palauttamaan työntekijän työkyky ja ennaltaehkäisemään työkyvyttömyys. Monien yksittäisten tilanteiden kautta työterveyshuollolle muodostuu pitkällä aikavälillä hyvä tuntuma työyhteisön tilanteesta ja työhyvinvointia koskevista uhkatekijöistä. Lakisääteiset työterveyspalvelut voidaan järjestää monella eri tavalla. Jotta työterveyshuollon ja työntekijöiden yhteistyö olisi parhaimmillaan, olisi työterveysammattilaisten tunnettava hyvin työyhteisön toiminta, kulttuuri ja henkilöstö, pidettävä keskusteluyhteys johtoon ja hiottava toimintamalleja ja kehitettävä yhteistyötä. (Viitala 2013, 232–234.)

Sairauspoissaolot ovat yksi tärkeä mittari arvioitaessa työyhteisön hyvinvoinnin tilaa sekä henkilöstön työkykyä. Tutkimusten mukaan monet työyhteisötekijät lisäävät kuitenkin sairauspoissaolojen riskiä. Tällaisia tekijöitä ovat mm. sosiaalisen tuen puute työpaikalla, työsuhteen epävarmuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä organisaatiosupistukset. Varsinkin äkillisissä poissaolotapauksissa työtehtävien paikkaaminen on hankalaa ja koulutettujen sijaisten saatavuus on haasteellista. Poissaolot paikataan useimmiten ylityöllä, mikä kuormittaa henkilöstöä. (Viitala 2007, 222–224.) Työtapaturmien määrä on joitakin vuosia ollut jonkin verran kasvussa. Tavallisimmin työtapaturmia aiheuttavat nostettavat ja siirrettävät taakat sekä putoilevat tai lentelevät kappaleet ja esineet. Työturvallisuuden varmistaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Monilla työpaikoilla onkin käytössä ns. ”nolla tapaturmaa-tavoite”, jonka lähtökohtana on torjua tapaturmat

ennakolta. Työtaturmien vähentäminen ja estäminen on paitsi työpaikan sisäisen toimivuuden kannalta tärkeää myös yrityksen maineen kannalta merkityksellistä. (Viitala 2007, 222–224.)

4.3. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämässä

Esimiehen merkitys työyhteisön työhyvinvoinnille on keskeinen. Erityisesti esimiehen vuorovaikutustaidot ratkaisevat viime kädessä, päästäänkö tavoitteisiin. Esimies ylläpitää ja edistää henkilöstön onnistumista ja innostumista työstään hyvän johtamisen avulla. Esimiehen kyky ja halu arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen luovat työntekijöille perusturvallisuuden tunteen. Se on tärkeä työhyvinvoinnin lähtökohta. Oikeudenmukaisesti, innostavasti ja yhteistyökykyisesti toimiva esimies ylläpitää ja luo työhyvinvointia. Esimiehen tulee osoittaa työntekijöilleen arvostusta ja auttaa heitä onnistumaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 147–148.)

Esimiehellä on tärkeä tehtävä työyhteisönsä työhyvinvoinnin johtajana. Hyvän esimiestoiminnan kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Työkyvyn heikkeneminen olisi hyödyllistä havaita mahdollisimman pian, näin voitaisiin tukea työntekijän työssä suoriutumista. Työhyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työnkuvia, selkeyttämällä tavoitteita, lisäkoulutuksella sekä parantamalla työympäristöä ja työvälineitä. Työnteon mielekkyyttä voidaan lisätä mm. työnkierrolla, itseohjautuvilla tiimeillä ja mahdollisuudella säädellä oman työn nopeutta. Työtä voidaan suunnitella siten, että ihmisten väliset ristiriidat vähenevät ja ilmapiiri paranee. Paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on kuitenkin työilmapiiri, jossa nostetaan arvoksi toinen toisensa tukeminen. (Niiranen ym. 2010, 152–153; Viitala 2013, 229–232.)

Hyvällä johtamisella päästään korkeaan työhyvinvointiin. Toimivien työnkuvien ja työprosessin, yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen kautta voidaan luoda työn imua ja työhyvinvointia. Tasa-arvoinen kohtelu on yksi työhyvinvointia edistävän työpaikan tunnusmerkki. Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantaja ei saa asetta työntekijää eriarvoiseen asemaan iän, sukupuolen, etnisen taustan, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun syyn perusteella. Työnantajan on puututtava työpaikalla ilmenevään

häirintään ja epäasialliseen kohteluun, jos siitä aiheutuu haittaa tai vaaraa työntekijälle. Lähellä työntekijöitä olevan esimiehen on luontevaa ja asiankuuluvaa puuttua tilanteisiin. Asia on ensin otettava käsittelyyn asianosaisten kesken, usein pelkkä puheeksi ottaminen auttaa. Mikäli keskustelut eivät tuota tulosta, niin häiritsijälle annetaan ensin huomautus ja sitten varoitus. Seuraava vaihtoehto on siirto toiseen paikkaan ja viimeisenä keinona on työsuhteen purkaminen. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta koskee syrjintää sukupuolen perusteella työntekijöiden valinnassa, sijoittelussa, työehdoissa, palkkauksessa, työoloissa ja työjärjestelyissä. (Viitala 2013, 229–232, 234.)

Ihmisten johtamisen alue on muuttumassa ja yhä enemmän kiinnitetään huomiota siihen, millaisia sisäisiä ja ulkoisia tuloksia johtamisella saavutetaan. Modernissa johtajuudessa esimieheltä toivotaan reilua työn organisointia, esimerkillisyyttä ja luotettavuutta, psykologista ja emotionaalista tukea ja tunneälykkyyttä, työntekijästä huolehtimista, valtuuttamista ja innostamista tavoitteiden saavuttamiseen ja luovaan ajatteluun sekä optimismiin johtamista. Johtajuus muodostuu koko työyhteisön toimivuudesta, ei yksin esimiehen ominaisuuksista. Esimiehen kannattaa kertoa työntekijöilleen tehtävänkuvastaan, erityisesti työhönsä liittyvistä muista kuin ihmisten johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Moderni johtajuus kasvattaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ja vähentää sairauspoissaolojen määrää. Hyvä ja aidon johtamisen kautta luottamus, työyhteisötaidot ja koko työyhteisön suorituskyky lisääntyvät. (Manka 2011, 111–114.)

Turun yliopiston opettajankoulutuslaitoksen emerita professori Soili Keskinen on sitä mieltä, että hyvät työyhteisötaidot ovat sekä esimiesten että työntekijöiden vastuulla. Vastuut ovat erilaiset. Naisvaltaisilla aloilla tunteiden kuuhunta on tavallista, joten esimiehen on tärkeä olla provosoitumatta ja katsoa asioita monelta kannalta mahdollisimman neutraalisti. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia perustehtävistään ja niiden tavoitteista. Esimiehen vastuulla on varmistaa, ettei lastentarhanopettajan keskeinen tehtävä pedagogisena asiantuntijana sekä lapsen ja lapsiryhmän hyvän kehityksen ja oppimisen tukijana unohdu muutoksissa, paineissa ja ristivedoissa. Esimiehen on oltava rohkea ja puututtava varhain epäselviin ja hankaliin työtilanteisiin. Se lisää työntekijöiden luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Esimiehen tulee säilyttää hyvä keskusteluyhteys koko työyhteisöön, silloin ongelmiin pystyy tarttumaan nopeasti. Toivon ylläpitäminen on esimiehen tärkeä tehtävä hankalissakin tilanteissa, sillä toivo voimaannuttaa työyhteisöä. (Komi 2015, 10–11.)

4.4. Teorettinen viitekehys

Edellä olemme kuvanneet työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä. Niistä muodostuu opinnäytetyömme teorettinen viitekehys. Kaiken keskiössä on työhyvinvointi kasvatusympäristössä. Tarkastelemme työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta, miten esimies voisi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä työyhteisössä. Työn mielekkyyttä käsitellään tässä työssä yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä. Pelkkä mielekäs työ ei tee työhyvinvointia, mutta omalta osaltaan lisää sitä. Työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä työssämme ovat esimiehen rooli ja tehtävät, toimivan työyhteisön peruspilarit, työntekijä, työyhteisö, työn mielekkyys, työturvallisuus, työterveyshuolto ja työhyvinvoinnin uhkatekijät (kuva 2). Osatekijät yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin.

Kuva 2. Työhyvinvoinnin osatekijät



5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöhömmä liittyvä tutkimus on laadullinen, mutta siinä on myös piirteitä määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen aiheena on esimies työhyvinvoinnin tukena varhaiskasvatusympäristössä. Tutkimme aihetta työntekijöiden toiveiden ja odotusten näkökulmasta. Aihe oli molempia kiinnostava, ja totesimme sen ajankohtaiseksi. Aiheesta on saatavilla paljon uutta kirjallisuutta ja työhyvinvointia käsitellään myös mediassa jatkuvasti. Kohdejoukko oli Nokian varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstö ja kyselyn toteutimme sähköisenä kyselynä. Saatekirjeessä kerroimme, että tutkimuksen tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja että osallistuminen on vapaaehtoista.

5.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä varhaiskasvatuksen työntekijät toivoisivat esimiehensä tekevän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi sekä löytää keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi kasvatusympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa esimiehelle kuva työntekijöiden toiveista työhyvinvoinnin tukemiseksi ja työn mielekkyyden lisäämiseksi varhaiskasvatuksen työyhteisössä. Työhyvinvointi on työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin muodostama kokonaisuus. Hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä esimiehelle että työntekijälle. (Työhyvinvointi 2016.)

Halusimme tutkia asiaa työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksiaan ja näkemyksiään esimiehen mahdollisuudesta tukea työhyvinvointia työyhteisössä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä kasvatusympäristössä?
2. Mitkä ovat keinot työn mielekkyyden lisäämiseksi varhaiskasvatuksen kasvatusympäristössä?

5.2. Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai toiminnasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä ja tutkijan tulee etiikan näkökulmasta pitää huolta siitä, ettei yksittäistä henkilöä tunnisteta. Empiirisessä analyysissä tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä häivytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 21–22, 85–86.)

5.3. Tutkimusaineiston keruu

Sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan tutkimuskäytössä. Niiden vahvuuksia ovat visuaalisuus, nopeus ja taloudellisuus. Verkkokyselyissä aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa eikä sitä tarvitse erikseen syöttää tai litteroida. Aineiston luotettavuus kasvaa, kun syöttö- tai litterointivaiheen lyöntivirheet jäävät pois. (Valli & Aaltola 2015, 109–110.) Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin käyttämällä KyselyNetin sähköistä kyselyä, joka mahdollisti vastaamisen anonyymisti. Anonyymius on yksi tärkeä tutkimuseettinen periaate. Sähköistä kyselylomaketta käytettiin tavoitettavuuden, luotettavuuden, vastaamisen ja palauttamisen helppouden vuoksi. Sähköistä kyselylomaketta voidaan pitää luotettavana, sillä aineisto pysyy alkuperäisessä kirjoitusasussaan. Kyselyn vastaajat valittiin työelämässä mukana olevista kasvattajista, koska heillä on omakohtaista kokemusta työhyvinvoinnista. Linkki kyselylomakkeeseen (liite 1) lähetettiin sähköpostitse saatekirjeineen Nokian kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden esimiehille. Saatekirjeessä (liite 2) pyysimme heitä välittämään työntekijöilleen linkin sähköiseen kyselyyn. Aineisto kerättiin 4.-31.1.2016 aikana. Yhteensä varhaiskasvatuksen työntekijöitä Nokian kaupungissa työskentelee noin 350. Vastauksia kertyi 45, joten vastausprosentti oli 12.9 %.

Sähköisen kyselyn taustakysymyksinä olivat vastaajan tehtävänimike ja työkokemuksen pituus sekä kuinka monta ryhmää päiväkodissa toimii. Tutkimuksen analysoinnin kannalta vastaajan iällä tai sukupuolella ei ollut merkitystä. Tiedolla tehtävänimikkeestä halusimme kartoittaa koulutuksen merkitystä vastaamisinnokkuuteen. Lisäksi halusimme tietää, minkä kokoisessa päiväkodissa vastaaja työskentelee sekä kuinka paljon hänellä

on työkokemusta. Kolmen taustakysymyksen lisäksi kyselylomakkeessa oli neljä avointa kysymystä sekä kolme monivalintakysymystä. Vastauksia tuli ykkösen rivivälillä 17 sivua.

5.4. Tutkimusaineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven mukaan (2012, 103–117) sisällönanalyysi on tieteellinen menetelytapa, jonka avulla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida dokumentteja. Dokumentin voidaan ajatella olevan lähes mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali kuten kirjat artikkelit, haastattelut ja kyselyt. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetysti ja yleisesti. Sen avulla kerätty aineisto järjestellään johtopäätöksien tekoa varten. Sisällönanalyysitapoja on sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällön erittelyssä tekstin sisältö kuvataan kvantitatiivisesti. Sisällönanalyysi tehdään joko aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai teorialähtöisesti.

Tutkimuksemme noudattelee teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen. Se voi olla teoria tai käsitejärjestelmä, jolloin analyysiä ohjaa teema tai käsitekartta. Analyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla strukturoitu ja silloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Tällä menetelmällä voidaan testata aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113.)

Teoreettisen viitekehyksen käsitekartta, työhyvinvointi osatekijöineen, (kuva 2) toimii tutkimuksemme analyysirunkona. Tämän viitekehyksen keskiössä on työhyvinvoinnin käsite. Tutkimuksessamme halusimme saada selville, mitä työhyvinvointi merkitsee vastaajille. Vastaajien tuli siis ensin määritellä työhyvinvoinnin merkitys itselle, jotta he voisivat miettiä, miten esimies voisi tukea heidän mielestään työhyvinvointia. Kyselyn vastauksista nousivat selvästi esiin työn mielekkyyteen, työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään liittyvät osa-alueet. Kysyimme myös kenelle kuuluu vastuu työhyvinvoinnista työyhteisössä, mitkä ovat esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä työyhteisössä ja mitkä niistä ovat kolme tärkeintä tehtävää. Lisäksi kysyimme millä kei-

noin työn mielekkyyttä voidaan lisätä ja mihin työn mielekkyyteen liittyviin asioihin toivotaan lisää esimiehen tukea omassa työyhteisössä. Viimeisenä halusimme tietää vastaajan tyytyväisyyden omaan työhyvinvointiinsa.

Avointen kysymysten vastaukset luettiin moneen kertaan ja teemoiteltiin analyysirungon mukaisiin teemoihin. Monivalintakysymykset muutettiin taulukkomuotoon ja niissä vastaukset esitettiin prosentteina.

5.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee aina koko tutkimusprosessia. Luotettavuuden kriteerejä ovat mm. uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen tekemänsä tulkinnat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimusprosessin toteuttamisesta ja esimerkiksi haastatteluun käytettävästä ajasta, häiriötekijöistä ja olosuhteista, joissa aineisto on kerätty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217.)

Tutkimuksen varmuus lisääntyy, kun huomioon otetaan myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että aineiston löydökset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Tutkimuksen siirrettävyydellä tavoitellaan tutkimuksen samuutta uudelleen tutkittaessa. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.)

Eettisesti luotettavaa ja hyväksyttävää tieteellistä tutkimusta, jonka tulokset ovat uskottavia, saadaan vain, jos tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltamista määrittelee lainsäädäntö. Hyvä tieteellinen käytäntö kuuluu tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmään. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia tutkimusetiikan näkökulmasta on monia. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa totutetaan avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistessa. Tutkijoiden tulee kunnioittaa toisten tutkijoiden tekemää työtä ja viitata asianmukaisella tavalla heidän julkaisuihinsa ja antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo

ja merkitys omassa tutkimuksessaan. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa, raportoida ja tallentaa tieteelliselle tiedolle annettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia. Tietosuoja on tärkeä. Jokainen tutkija vastaa itse hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012.)

Tutkimuksen eettisiä ongelmakohtia voi esiintyä tiedon hankinnan ja tiedon käytön välillä. Tutkimusaineiston hankinnassa tulee huomioida mm se, ettei tee mitään salaa, huomioitava ettei tutkijan kysymykset aiheuta haastateltaville ahdistusta ja mietittävä vastajan mahdollisia eettisiä tai rationaalisia syitä jättää vastaamatta. Tietojen käsittelyssä tulee huomioida luottamuksellisuus ja anonymiteetti. On kuitenkin huomioitava, ettei tietojen käsittelyn luottamuksellisuuden luvatussaan tutkija lupaa enempää kuin hän pystyy käytännössä täyttämään. Arkaluonteista aineistoa käsitellessään tulee selvittää, onko tutkimuksessa saatu tieto niin arvokasta tutkimukselle, että se oikeuttaisi puuttumaan ihmisten yksityisyyteen. Tutkimukseen osallistuvilla tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen luonteesta sekä tavoitteista. Tutkimuksessa on noudatettava periaatetta ihmisarvon kunnioittamisesta. Tutkimuksen eettisten kysymysten tarkastelun peruskysymyksiin kuuluu se, miten tutkittavien yksityisyys sekä tutkimuksen luotettavuus turvataan ja miten ollaan johdattamatta tutkittavia harhaan. (Eskola & Suoranta 1998, 52–59.)

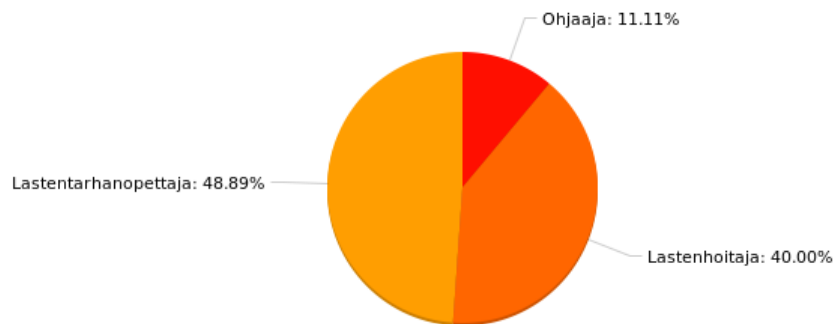
Tätä työtä varten tutkimuslupa saatiin Nokian varhaiskasvatuksen suunnittelijalta 3. joulukuuta 2015. Tutkimuslupa liitettiin mukaan varhaiskasvatuksen esimiehille lähetettyyn sähköpostiin, jossa pyydettiin esimiehiltä kyselylomakkeen välittämistä työntekijöilleen. Valitsimme tällaisen tavan anonymiteetin varmistamiseksi. Toinen meistä työskentelee Nokian varhaiskasvatuksessa ja tuntee vastaajajoukkoa työn kautta. Esimiesten kautta välitettävien sähköpostien avulla emme saaneet tietää, kenelle kysely meni ja näin vältimme vastaajien nimilistan. Kyselynetin tarjoama sähköinen kyselyjärjestelmä takasi vastaajille sen, että kyselyt palautuivat tutkijoille nimettöminä eikä vastauksia voitu yhdistää tiettyyn päiväkotiin tai henkilöön. Toinen tämän tutkimuksen tekijöistä ei vastannut kyselyyn, koska työskentelee Nokian varhaiskasvatuksessa. Näin saatiin tältä osin varmistettua tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

Kyselylomakkeen sähköinen muoto varmisti tulosten tallentamisen alkuperäisenä ja näin välttyttiin syöttö- tai litterointivaiheen lyöntivirheiltä. Tutkimusvastaukset luettiin moneen kertaan ja teemoiteltiin eri väreillä analyysirungon mukaisesti. Tutkimuksen materiaali tulee säilyttää siihen asti kunnes opinnäytetyö on hyväksytty.

6 TUTKIMUKSEN SATOA

Kyselykaavakkeessa oli ensin kolme taustakysymystä, joilla kartoitettiin päiväkodin työyhteisön kokoa eli onko päiväkodissa alle vai yli 5 ryhmää. Vastaajan tehtävänimikkeen vaihtoehtoina olivat ohjaaja, lastenhoitaja ja lastentarhanopettaja. Kolmas taustakysymys käsitteli vastaajan työkokemusvuosia. Kolmannes vastaajista työskenteli pienemmässä yksikössä, jolloin päiväkodissa oli alle 5 lapsiryhmää ja loput vastaajista työskenteli yli 5 ryhmäisissä päiväkodeissa. Tehtävänimikkeen avulla halusimme kartoittaa mihin ammattikuntaan vastaajat kuuluvat. Noin puolet vastaajista oli lastentarhanopettajia. Suurimmalla osalla vastaajista työkokemusta oli yli kymmenen vuotta. Taustakysymyksiin saatiin vastaus 45:iltä työntekijältä. Taustakysymyksiin vastasivat kaikki, sillä kysymykset olivat kaikille pakollisia.

Kuva 3. Vastaajien tehtävänimike ja prosentuaalinen osuus vastauksista.



Kuva 4. Vastaajien työkokemus vuosina ja prosentteina.



Teoksessa Ammattikasvattajan kielletyt tunteet (toim. Oulasmaa & Riihonen 2013) todetaan, että varhaiskasvatuksen työntekijöillä on erilaisia koulutustaustoja ja tapoja toimia. Koulutus- ja työhistoria saattavat vaikuttaa ammattilaisen tapaan osoittaa ja kokea arvostusta työyhteisössään. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 83.)

6.1. Työn imu

Aineistosta nousseet vastaukset teemoiteltiin analyysirungon, työhyvinvointi osatekijöineen, (kuva 2) mukaisesti. Kysymykseen työhyvinvoinnin merkityksestä itselle vastasi 40 työntekijää ja siinä nousivat esille työn mielekkyyteen, työyhteisöön ja yksittäiseen työntekijään liittyvät teemat. Työn mielekkyyteen liittyviä asioita olivat mm. työssä viihtyminen, työn palkitsevuus, into oppia uutta, työstä nauttiminen, työn ilo, arvostaminen ja kannustaminen.

”Merkitsee työssä jaksamista, työssä viihtymistä, työn palkitsevuutta, intoa oppia uutta, kehittää itseään ja sitä kautta myös työyhteisöään.”

”Paljon, töissä jaksaa paremmin ja työ tuntuu entistä mielekkäämmältä.”

”Työssä viihtymistä, sitä että tulee kuulluksi jos jotain ongelmia on, ymmärtämystä ja tukemista puolin ja toisin, toisiin luottamista ja sen arvoiseksi osoittautumista.”

”Iloa tulla töihin, silloin jaksaa vaikka olisi vaikea päivä.”

”Tällöin työhön on valmis panostamaan, kehittämään sitä ja ajattelutapa työstä on positiivinen. Työhyvinvoinnin kautta innostus ja halu kehittyä kasvaa. Ihminen tuntee itsensä hyväksytyksi, tarpeelliseksi ja saa työstään itselleen iloa ja onnistumisen tunteita.”

Työyhteisöön liittyviä asioita olivat mm. työilmapiiri, vuorovaikutus, työkaverien tuki, kuuluksi tuleminen, luottamus, tasa-arvo ja yhteen hiileen puhaltaminen.

”Että työyhteisössä vedetään yhtä köyttä ja pidetään henki hyvänä.”

”Ilmapiiri on työpaikalla hyvä ja avoin. Erilaisista näkemyksistä/tavoista tehdä työtä pystytään keskustelemaan ammatillisesti ja rakentavasti.”

”Työn mielekkyys, jaksaminen työssä, työkaverien tuki.”

”Työyhteisön yhteen hiileen puhaltaminen on hyvin tärkeää.”

Yksittäiseen työntekijään liittyivät oma jaksaminen, itsensä kehittäminen, työstä palautuminen, kokonaisvaltainen hyvinvointi, itsensä tunteminen hyväksytyksi ja tarpeelliseksi sekä työmotivaatio.

”Ihminen tuntee itsensä hyväksytyksi, tarpeelliseksi ja saa työstään itselleen iloa ja onnistumisentunteita.”

”En koe olevani liian uupunut työpäivän jälkeen ja viikonloppu riittää palautumiseen. Työhyvinvointi lähtee siitä, että huolehtii itse omasta jaksamisestaan. Työ

ja oma aika pitää osata erottaa toisistaan ja työ ei voi saada ”liian” suurta painoarvoa. Jokainen on vastuussa siitä että huolehtii omasta fyysisestä jaksamisestaan ja samoin henkisestä jaksamisesta.”

”Työntekijän omaa vastuuta pitää huolta itsestään.”

Esimiehen roolista ja tehtävistä puhuttiin ainoastaan muutamassa vastauksessa.

”Hyviä henkilöstösuhteita, hyvää johtamista, arjen asioiden toimimista.”

”...esimiehen tuki ja kannustus.”

”Jos tuntuu että jokin asia painaa, siitä kannattaa puhua työkaverille, esimiehelle tai sitten kääntyä Viisarin puoleen.”

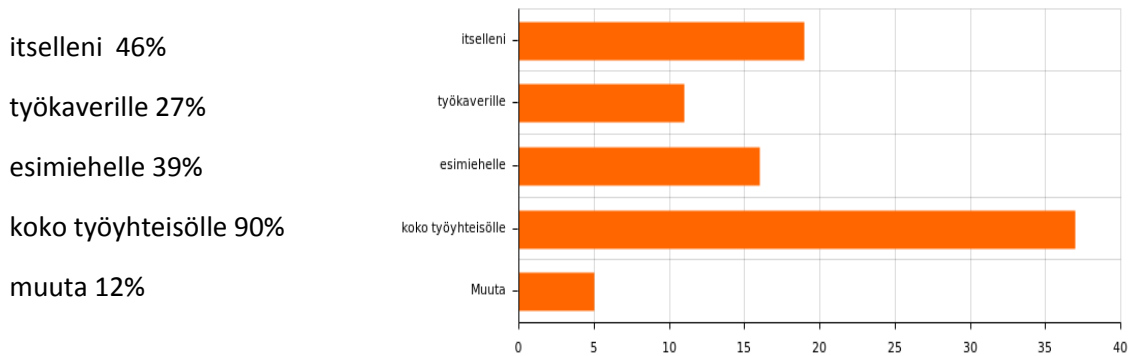
Työyhteisön toimivat peruspilarit näkyivät vastausten lomassa, mutta niitä ei mainittu suoranaisesti. Kuitenkin nämä asiat nousevat keskeiseen rooliin työhyvinvoinnin teoriassa. Työhyvinvoinnin merkitys itselle nähdään vastausten perusteella ennen kaikkea yksittäisen työntekijän, työyhteisön ja työn mielekkyyden muodostamana kokonaisuutena. Vaikka teoria antaakin pohjaa sille, että työturvallisuus ja työterveys kuuluvat työhyvinvointiin, eivät ne tämän tutkimuksen kyselyn vastauksissa painottuneet. Kysymykseen jätti vastaamatta viisi vastaajaa.

6.2. Kenen vastuulla

Kysyttäessä kenelle kuuluu vastuu työhyvinvoinnista työyhteisössä, vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että vastuu kuuluu koko työyhteisölle. Vastaajista vajaa puolet oli sitä mieltä, että vastuu kuuluu itselle ja 39 % ajatteli vastuun työhyvinvoinnista kuuluvan esimiehelle. Kohtaan muuta vastaajat saivat kirjoittaa kenelle vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista kuuluu. Vastauksista nousivat esiin esimies, työnantaja, työnantaja organisaationa, hallintokeskus, kuntapäättäjät, päättäjät ja hallitus. Hallitukselle ja päättäjille vas-

taajat ajattelivat kuuluvan ryhmäkokojen ja loma-oikeuden määrittelyminen, jotka osataan vastaajien mukaan vaikuttavat hyvinvointiin. Vastauksia saatiin 41. Vain neljä jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kuva 5. Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu työhyvinvoinnista työyhteisössä?



Tämä oli mielenkiintoinen tutkimustulos, sillä teoriassa ja keskusteluissa työhyvinvoinnista esimiehen vastuu painottuu enemmän kuin koko työyhteisön vastuu. Virtasen ja Sinokin mukaan (2014, 147–148) esimiehen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille on keskeinen, sillä hyvällä johtamisella ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden onnistumista ja innostumista työstä. Myös Viitala (2013, 229–234) on sitä mieltä, että hyvällä johtamisella päästään korkeaan työhyvinvointiin. Toisaalta Suutarinen ja Vesterinen (2010, 112–117) ovat sitä mieltä, että työntekijän on otettava itsekin vastuuta käyttäytymisestään ja hyvinvoinnistaan eikä työhyvinvointi ole pelkästään esimiehen vastuulla.

6.3. Esimies kartalla arjesta

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme on: Mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä kasvatusympäristössä? Vastaajien (37) oli ensin määriteltävä mitkä ovat heidän mielestään esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin

tukemisessa ja ylläpitämisessä omassa työyhteisössä. Vastaukset käsittelivät esimiehen roolia, asemaa ja persoonaa. Esimiehen tulee vastausten mukaan mahdollistaa työhyvinvointi, tukea ja olla henkilökuntansa puolella, kuunnella ja puuttua epäkohtiin asiallisesti ja nopeasti. Esimiehen tulee olla tasapuolinen, kiinnostunut ja kannustava työntekijöitä kohtaan. Hänen tulee tukea avointa vuorovaikutusta ja luoda arvostavaa ja positiivista ilmapiiriä työyhteisöön mm. kiittämällä ja kannustamalla työntekijöitään.

”Esimiehen tehtävä on olla vainulla siitä, että kaikilla homma toimii ja töissä on hyvä olla. Hänen tulee puuttua epäkohtiin, jos huomaa niitä tai jos kuulee asioista. Ottaa asioita rohkeasti puheeksi hyvissä ajoin, kun asiat ovat vielä pieniä.”

”Esimiehen on tärkeä olla kartalla arjesta, jotta hän ymmärtää työntekijän työn ja haasteet siinä. Myös esimiehen kannustus ja kiitos hyvin tehdystä työstä on osa työhyvinvointia.”

”Esimies huolehtii/seuraa sitä, että työpaikalla toimitaan yhteisten pelisääntöjen mukaan.”

”Hyvät esimiestaidot, omalla esimerkillä johtaminen. Esimies puhuu kunnioittavasti työntekijöistä myös ”selän takana” ja ottaa epäkohdat puheeksi itse kyseessä olevan työntekijän kanssa, ei muiden työntekijöiden kanssa tai välityksellä. Epäkohtiin puuttuminen ja toimintatapojen muuttaminen tarvittaessa.”

”Hän luo ilmapiirin ja välittää omia arvojaan työyhteisöön. Hänen on tärkeä olla lähellä arkea ja helposti lähestyttävä, osata ajatella asioita koko työyhteisön näkökulmasta ja olla tasapuolinen.”

”Kuuntelemisen taito, pitää jokaisen murhetta tärkeänä ja arvostaa työntekijöitään niin ammatillisessa mielessä kuin muutenkin, kaikkien tasa-arvoinen kohtelu, aito läsnäolo ja epäkohtiin puuttuminen.”

Yksi vastauksista ei suoranaisesti vastannut kysymykseen vaan oli yhdeksän riviä ykkösen rivivälillä pitkä purkaus omakohtaisesta kokemuksesta siitä miten on tullut esimiehen taholta kohdelluksi. Vastaus käsitteli henkilökohtaista elämää, työehtosopimuksen määräämää työaika, ilta- ja lauantai koulutuksia, työvuorolistoja, työntekijän piiskaamista parempiin suoritukseen, lomailusäännöksiä ja työmoraalia.

”Muistaa, että työntekijöillä on myös henkilökohtainen elämä!...Työntekijän jatkuva piiskaaminen parempiin suoritukseen ei tuo kaupungille rahaa euroakaan enempää vaan päinvastoin kuluja kun ihmiset väsyvät ja sairastuvat. Esimiestä pitäisi myös koskea samat lomailusäännöt kuin työntekijöitä. Mikään ei laske työmoraalia enempää kuin se, että työntekijät päästetään lomareissuun vain päivystysajankohtina, jolloin matkat ovat kalliita ja täynnä lapsiperheitä, jolloin se ei ole lomaa päivittäin lasten kanssa työskenteleville. Samalla esimies lomailee itselleen sopivana ajankohtana ja kehuu tullessaan, että varasi jo uuden lomatkan ensi vuodelle samaan aikaan!”

Sen sijaan toiminnan jatkuva arvio ja kehityskeskustelut eivät näkyneet kuin yhdessä vastauksessa. Vastauksissa ei käy ilmi minkäänlainen keskustelukulttuurin toive. Arvioivaa ja kriittistä keskustelukulttuuria ja esimiehen järjestämiä keskustelua mahdollistavia tilanteita ei näy vastauksissa. Koulutustoive ei näy kuin yhdessä vastauksessa. Kysymykseen mitkä ovat esimiehen tehtävät työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä kasvatustuotoissa ei vastannut ollenkaan kahdeksan vastaajaa.

Tutkimuksen vastauksista nousi hyvin esiin teoria Pekka Järvisen (2014) toimivan työyhteisön peruspilareista, varsinkin työntekoa palvelevaan johtamiseen liittyen. Työnte-

koa palvelevassa johtamisessa esimieheltä odotetaan ammattitaitoa, keskustelevaa esimiestyötä, kokonaisuuden hahmottamista, ryhmän toiminnan edellytyksistä huolehtimista sekä uskottavuutta.

Seuraava kysymys käsitteli esimiehen kolmea tärkeintä tehtävää. Esimiehen kolmeksi tärkeimmäksi tehtäväksi työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä vastauksista nousivat puuttuminen epäkohtiin, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja positiivisen ilmapiirin luominen.

”Henkilöstön johtaminen: määrätietoinen, perusteltu ja jokaista kunnioittava toiminta, arvopohjan luominen, ilmapiirin luominen, tasa-arvoinen kohtelu, aito läsnäolo, epäkohtiin puuttuminen.”

”Positiivisen ilmapiirin luominen, kannustaminen, aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista.”

”Tuntea päiväkodin arjen todellinen työ ja tukea työntekijöitä siinä. Luoda yhteishenkeä ja positiivista ajattelutapaa. Nostaa ongelmakohdat rohkeasti esiin ja katsoa, että muutosta tapahtuu, asiat tulevat hoidetuiksi.”

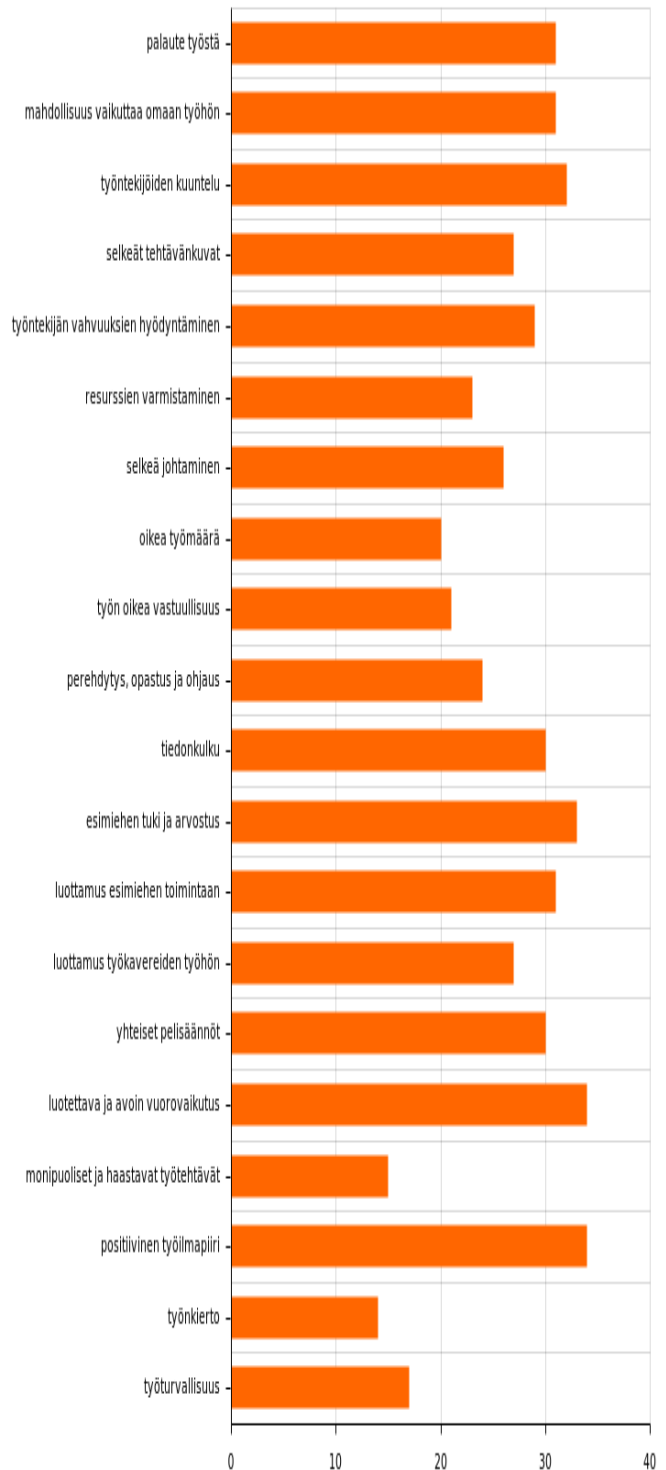
Osallistujamäärä oli 33 eli kysymykseen jätti vastaamatta 12 vastaajaa.

6.4. Mistä on mielekäs työ tehty

Toinen tutkimuskysymyksemme on: Mitkä ovat keinot työn mielekkyyden lisäämiseksi varhaiskasvatuksen kasvatusorganisaatiossa? Kysymyslomakkeessa vastausta haettiin monivalintakysymyksellä (Kuva 6), jossa vastaukset oli valmiiksi määritelty ja vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto.

Kuva 6. Millä keinoin työn mielekkyyttä voidaan mielestäsi lisätä?

palaute työstä	82%
mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	82%
työntekijöiden kuuntelu	84%
selkeät tehtäväkuvat	71%
työntekijän vahvuksien hyödyntäminen	76%
resurssien varmistaminen	61%
selkeä johtaminen	68%
oikea työmäärä	53%
työn oikea vastuullisuus	55%
perehdytys, opastus ja ohjaus	63%
tiedonkulku	79%
esimiehen tuki ja arvostus	87%
luottamus esimiehen toimintaan	82%
luottamus työkavereiden työhön	71%
yhteiset pelisäännöt	79%
luotettava ja avoin vuorovaikutus	90%
monipuoliset ja haastavat työtehtävät	40%
positiivinen työilmapiiri	90%
työnkierto	37%
työturvallisuus	45%



Osallistujamäärä tässä kysymyksessä oli 38 eli seitsemän vastaajaa jätti kysymyksen väliin. Positiivinen työilmapiiri, luotettava ja avoin vuorovaikutus ja esimiehen tuki ja arvostus nousivat vastauksista kolmeksi eniten työn mielekkyyttä lisääväksi vaihtoehdoksi. Muita tärkeitä keinoja olivat työntekijöiden kuuntelu, luottamus esimiehen toimintaan, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä palaute työstä. Selkeä johtaminen jäi yllättävän matalaksi siihen nähden, että kuitenkin esimiehen tukea ja arvostusta pidettiin hyvin tärkeänä työn mielekkyyden lisäämisen keinona. Työturvallisuutta ei nähty kovin vahvana keinona työn mielekkyyden lisäämisessä. Työturvallisuuden varmistaminen on yksi tärkeä osa esimiehen henkilöstöjohtamista. Työnkierto ja monipuoliset ja haastavat työtehtävät vaikuttivat tämän tutkimuksen mukaan vähiten työn mielekkyyteen.

Viitalan (2013, 229–232) mukaan työn mielekkyyttä kokeva työntekijä käyttää vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Tuki ja arvostus, hyvä johtaminen, monipuoliset ja haastavat työtehtävät ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön tukevat tätä. Työn imussa oleva työntekijä suhtautuu myönteisesti työhönsä ja sitoutuu siihen, saa aikaan tuloksia, kehittyy ja toimii toisten hyväksi työpaikalla.

Teoksessa Ammattikasvattajan kielletyt tunteet (toim. Oulasmaa & Riihonen 2013, 79) työyhteisö nostettiin tärkeäksi tekijäksi työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Kannustavassa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa puhua kaikista asioista. Esimiehen rooli myönteisen ilmapiirin aikaansaamisessa on ihmissuhdetyössä tärkeää. Ammattikasvattajat kokivat työn mielekkyyden toteutuvan arvostuksena, tukena ja kannustuksena. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79.)

6.5. Selkeä johtajuus – lisää tukea, arvostusta ja luottamusta

Viimeinen avoin kysymys liittyi siihen, mihin työn mielekkyyteen liittyviin asioihin toivottiin lisää esimiehen tukea omassa työyhteisössä. Työntekijät toivoivat omassa työyhteisössä esimieheltä lisää tukea, arvostusta ja luottamusta. Nämä ovat juuri niitä työn mielekkyyden lisäämisen keinoja, joita vastaajat pitivät tärkeimpinä. Vastaajat toivoivat että voisivat luottaa esimiehen hoitavan oman tehtävänsä, olevan johdonmukainen ja häneltä toivottiin selkeää johtamista sekä riittävien resurssien varmistamista.

”Toivoisin lisää esimiehen tukea ja arvostusta sekä resurssien varmistamista.”

Palaute työstä koettiin tärkeäksi. Palaute koettiin myös yhdeksi eniten työn mielekkyyttä lisääväksi keinoksi.

”Kiitos ja palaute tehdystä työstä.”

”Palautteen saamiseen niin hyvässä kuin pahassa.”

Selkeä johtaminen näkyy ristiriitaisena tämän tutkimuksen kyselyn vastauksissa. Selkeän johtamisen määritteli vain 68 % vastaajista työn mielekkyyttä lisääväksi keinoksi, mutta se oli kuitenkin yksi toivotuimmista asioista, mihin halutaan esimieheltä lisää tukea omassa työyhteisössä.

”Selkeä johtaminen. Työntekijät ja esimies ovat ihmisiä inhimillisine tunteineen, mutta johtaminen ei voi olla ailahtelevaista ja ennakoimatonta.”

”Esimiehellä tulee olla selkeä käsitys työntekijöidensä ja työyksikkönsä tilasta. Selkeä johtaminen puuttuu meiltä...”

”Selkeä johtaminen, resurssien varmistaminen, esimiehen tuki ja arvostus, luottamus esimiehen toimintaan.”

Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että toiveet koskevat enemmän esimiehen omaa toimintaa ja hänen persoonaansa kuin hänen tehtäviinsä yksittäisen työntekijän tehtävänkuvan varmistamisessa. Selkeä tehtävänkuva, oikea työmäärä, työn oikea vastuullisuus ja luottamus työkavereiden työhön eivät näkyneet yhdessäkään vastauksessa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön näkyi yhdessä vastauksessa.

”Tiedonkulku, palaute, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työntekijöiden kuuntelu.”

Samoin haastavat työtehtävät näkyivät vain yhdessä vastauksessa.

”Haastavia työtehtäviä, työntekijöiden entistä vahvempi mukaan otto tärkeistä asioista päätettäessä.”

Työturvallisuus ei noussut esiin vastauksissa ollenkaan. Kolme vastaajaa oli tyytyväisiä esimieheltään saamaansa tukeen. He vastasivat kysymykseen, mihin työn mielekkyyteen liittyviin asioihin toivoisit lisää esimiehen tukea omassa työyhteisössäsi?

”Kaikki hyvin omalla kohdalla, en tällä hetkellä mihinkään.”

”Olen saanut tarvittavaa tukea omalta esimieheltäni.”

”Mielestäni saamme sopivasti tukea esimieheltä kaikkiin tarvittaviin asioihin.”

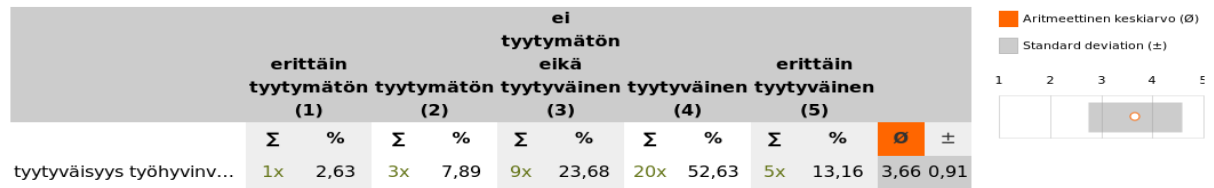
Tähän vastasi vain 31 vastaajaa, joten 14 jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Ammattikasvattajille tehdyn tutkimuksen mukaan monet heistä kokivat saavansa tukea esimieheltä ja työkavereilta. Osa vastaajista koki kuitenkin esimiehen toiminnan epäoikeudenmukaisena tai puolueellisena. Koettiin, että esimiehellä ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa henkilöstöjohtamista, jos hänellä on useampi päiväkotivuorokausi vastuullaan. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79–81.)

6.6. Työtyytyväinenkö vai ei?

Viimeisenä oli kysymys tyytyväisyydestä omaan työhyvinvointiin. Vastausten aritmeettinen keskiarvo on 3.7 asteikolla, jossa numero 1 on erittäin tyytymätön ja numero 5 erittäin tyytyväinen. Erittäin tyytymätön omaan työhyvinvointiinsa oli vain yksi vastaaja, tyytymättömiä oli kolme ja ei tyytymättömiä eikä tyytyväisiä oli yhdeksän vastaajaa. Omaan työhyvinvointiinsa tyytyväisiä oli 20 ja erittäin tyytyväisiä omaan työhyvinvointiinsa oli viisi vastaajaa. Vastausten keskiarvon mukaan työntekijät kokevat olevansa tyytyväisiä työhyvinvointiinsa omassa työyhteisössään.

Kuva 7. Tyytyväisyys työhyvinvointiin



Viimeiseen kysymykseen saatiin 38 vastausta eli seitsemän vastaajaa jätti vastaamatta kysymykseen.

Työ ja terveys Suomessa 2012- tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on lisääntynyt vuodesta 2006 lähtien 7 prosenttia, ollen 86 prosenttia vuonna 2012. (Virtanen & Sinokki 2014, 212). Verrattaessa omia tutkimustuloksiamme tähän tutkimukseen on tulos erilainen. Meidän tutkimuksemme mukaan tyytyväisiä ja erittäin tyytyväisiä on 66 prosenttia vastaajista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä varhaiskasvatuksen työntekijät toivoisivat esimiehensä tekevän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi sekä löytää keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi kasvatusorganisaatiossa. Tässä työssä työn mielekkyyttä on käsitelty yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä. Työhyvinvointi vaikuttaa työn mielekkyyteen. Työn mielekkyys vaikuttaa työhyvinvointiin yhtenä työhyvinvoinnin osa-alueena. Pelkkä mielekäs työ ei tee työhyvinvointia, mutta omalta osaltaan lisää sitä.

Tutkimuksemme teoriaosuudessa esimiehen rooli ja tehtävät nousivat melko keskeisiksi käsitteiksi työhyvinvoinnin määritelmässä. Tutkimuksemme kyselyjen vastauksissa työhyvinvoinnin määritelmästä esimiehen rooli ei juurikaan noussut esiin. Vain kahdessa vastauksessa mainittiin hyvä johtaminen ilman sen suurempia perusteluja. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vastuu työhyvinvoinnista kuuluu koko työyhteisölle. Toiseksi eniten koettiin vastuun kuuluvan itselle ja vasta kolmantena esimiehelle. Tulos poikkeaa odotetusta, sillä työhyvinvointia koskevassa kirjallisuudessa ja myös työhyvinvointia koskevissa keskusteluissa esimiehen rooli painottuu enemmän.

Esimiehen tehtäviä määriteltäessä teoriapohja nousi vastauksista hyvin esille. Vastaajat määrittivät esimiehelle melko paljon erilaisia tehtäviä kuten avoimen ja positiivisen ilmapiirin luominen, epäkohtiin puuttuminen, tasapuolisuus, työntekijöiden kuuntelu ja kannustaminen. Myös Pekka Järvisen toimivan työyhteisön peruspilareissa nämä ovat keskeisiä esimiehen tehtäviä.

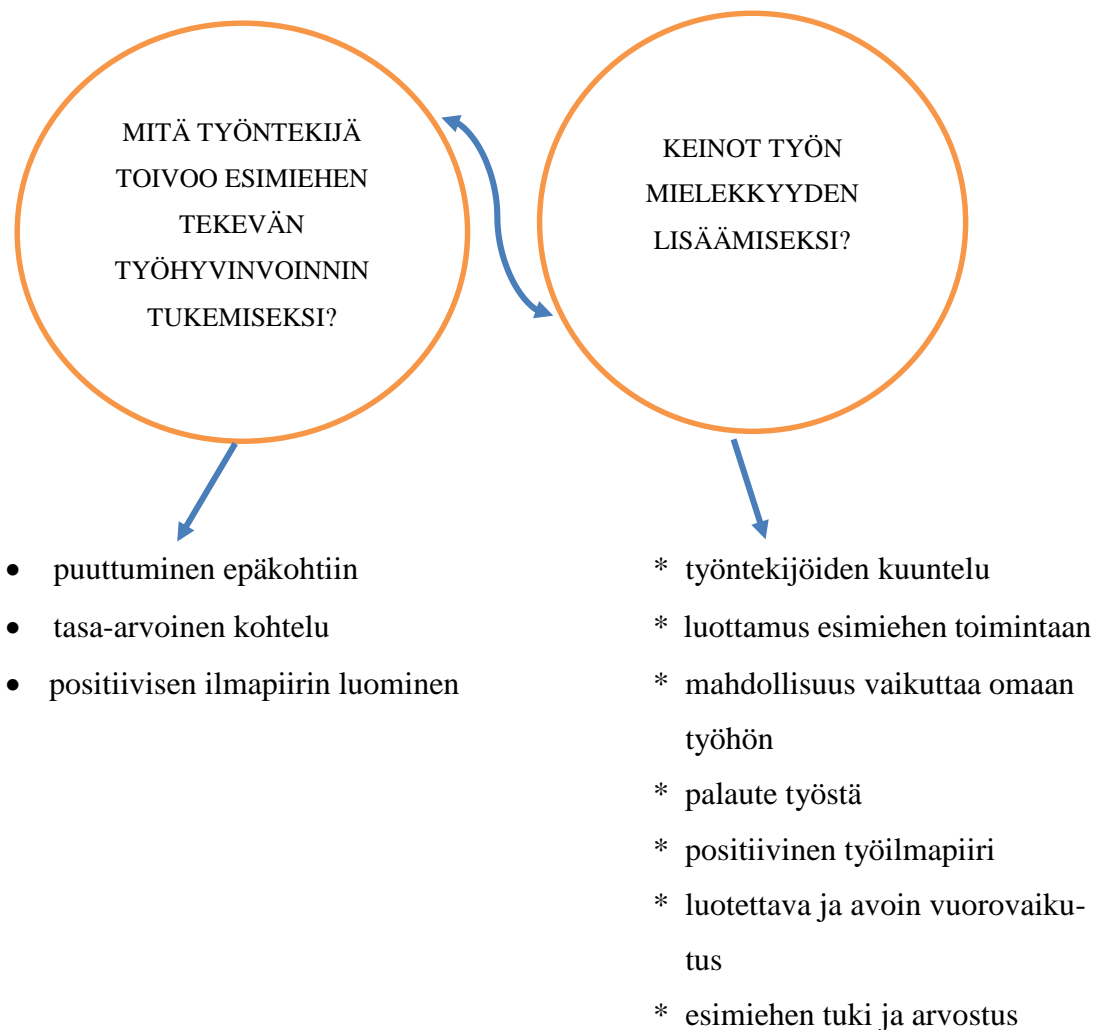
Ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä kasvatusympäristössä, kolmeksi tärkeimmäksi tehtäväksi vastauksista nousivat puuttuminen epäkohtiin, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja positiivisen ilmapiirin luominen (kuva 8). Nämä olivat kolme selkeästi yleisintä vastausta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijöiden mielestä työhyvinvointi muodostuu tasa-arvoisesta kohtelusta positiivisessa ilmapiirissä tehdystä työstä, jossa esimies puuttuu epäkohtiin nopeasti.

Toinen tutkimuskysymyksemme koski keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi. Vastausten mukaan työn mielekkyyttä lisääviä keinoja ovat työntekijöiden kuuntelu, luottamus

esimiehen toimintaan, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palaute työstä, positiivinen työilmapiiri, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä esimiehen tuki ja arvostus (kuva 8). Vastauksista voidaan päätellä, että positiivisessa ilmapiirissä tehty työ, johon on voinut itse vaikuttaa ja jossa kuunnellaan, luotetaan esimiehen toimintaan ja saadaan häneltä tukea, arvostusta ja palautetta lisää työn mielekkyyttä.

Teorian mukaan paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on juuri työilmapiiri, jossa nostetaan arvoksi toinen toisensa tukeminen. Tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen tukevat tätä. Teorian mukaan työnteon mielekkyyttä voidaan lisätä työnkierrolla. (Niiranen ym. 2010, 152–153; Viitala 2013, 229–232.) Kyselymme vastausten mukaan työnkierrolla ei kuitenkaan nähty olevan työn mielekkyyden lisäämiseksi kovinkaan suurta merkitystä.

Kuva 8. Vastaukset tutkimuskysymyksiin



Työntekijöillä tuntui olevan paljon vaatimuksia esimiestä kohtaan, vaikka he eivät itse määritelleet esimiehen toimintaa keskeiseksi työhyvinvoinnin määritelmässä. Viimeisenä oli kysymys tyytyväisyydestä omaan työhyvinvointiin. Vastausten aritmeettinen keskiarvo on 3.7 asteikolla, jossa numero 1 on erittäin tyytymätön ja numero 5 erittäin tyytyväinen. Positiivinen yllätys oli, että vastaajat olivat kokeneet olevansa omaan työhyvinvointiinsa noinkin tyytyväisiä.

8 POHDINTA

Työhyvinvointi kiinnostaa meitä molempia ja valitsimme sen opinnäytetyön aiheeksi, koska työhyvinvointi on ajankohtainen aihe tämän päivän työelämässä. Jatkuvat muutokset, toiminnan uudelleen organisointi, tehokkuuden lisääminen ja resurssipula aiheuttavat paineita työyhteisöissä. Tutkimuksellisessa osuudessa tutkimme työntekijän näkökulmasta esimiehen mahdollisuuksia tukea työhyvinvointia kasvatusympäristössä. Resurssipula ja tehokkuuden maksimointi ovat aikaansaaneet sen, että entistä pienemmillä resursseilla yritetään saada aikaan laadukasta työtä. Toimintaa on jouduttu uudelleen organisoidaan, jolloin esimiesten työkenttä on laajentunut. Lisääntyneet työtehtävät ovat vieneet aikaa henkilöstöhallinnolta.

Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite. Esimiehen johtamistaidon ja työntekijöiden suorituskyvyn ja osaamisen lisäksi siihen liittyy oleellisesti työn mielekkyys, työn hyvä organisointi, organisaation ja työyhteisön toimivuus, ilmapiiri, työterveyshuolto ja työturvallisuus. Peruspilareiden olemassaolon tärkeys on korostunut mielessämme ja olemme tajunneet työyhteisön rakenteiden merkityksen työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen rooli ja henkilökunnan vastuu on selkiytynyt. Hyvällä johtamisella voidaan aikaansaada hyvinvoiva työyhteisö. Se ei kuitenkaan riitä vaan jokaisen yksittäisen työntekijän pitää antaa omansa panoksensa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Omien työtapojen tarkastelu ei ole aina helppoa, koska pitää hyväksyä se tosiasia, etteivät omat työtavat ole aina se ainoa oikea vaihtoehto. Työyhteisön ihannetilanne on, että kommunikointi työyhteisössä on suoraa, avointa, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja vaikeatkin asiat uskalletaan ottaa esille ilman pelkoa siitä, että se johtaa riitoihin tai konflikteihin työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä lisää sähköisen kyselylomakkeen käyttö. Esimiesten kautta välitetyllä kyselylomakkeella varmistimme sen, ettemme saaneet tietää, kenelle kysely meni. Sähköinen kysely takasi vastaajille sen, että kyselyt palautuivat tutkijoille nimettöminä eikä vastauksia voitu yhdistää tiettyyn päiväkotiin tai henkilöön. Toinen tämän tutkimuksen tekijöistä ei vastannut kyselyyn, koska työskentelee Nokian varhaiskasvatuksessa. Näin saatiin tältä osin varmistettua tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.

Nokian kaupungilla on töissä noin 350 varhaiskasvatuksen työntekijää. Vastaus saatiin 45:iltä työntekijältä, joten vastausprosentti oli 13 %. Olemme pohtineet, ovatko kaikki esimiehet välittäneet kyselylomakkeen eteenpäin työntekijöilleen. Onko niin, että jos oman työyhteisön työhyvinvointi on huono tai siinä on ongelmia, on helpompi jättää tämän tyylinen kysely jakamatta työntekijöille ja näin sivuuttaa asia. Se mitä ei ole näkyvässä ei ole olemassa. Toisaalta, jos esimies kokee oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin hyväksi, koetaanko tällainen työhyvinvointia koskeva kysely tarpeettomaksi. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, että jos esimies kokee työhyvinvoinnin tärkeäksi aiheeksi ja kehittämiskohteeksi, välittääkö hän herkemmin tämän tyyllisiä kyselyitä eteenpäin työntekijöilleen. Työntekijöiden kannalta vastausprosentin pienuutta saattaisi selittää kaksi asiaa. Ensinnäkin ajatus siitä, johtaako tällaiseen kyselyyn vastaaminen minkäänlaisiin tuloksiin työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kannattaako siis vastata, onko siitä työntekijälle hyötyä? Toiseksi, aihe on aika arkaluontoinen. Vastajat saattavat pelätä omien vastausten erottumista ja sitä, että oma esimies pääsee selville siitä, kuka on vastannut mitenkään.

Kysymyslomakkeen taustakysymykset olivat pakollisia, jotta kaikilta saatiin vastaus niihin. Halusimme tietää onko vastaaja isosta vai pienestä työyhteisöstä ja millainen koulutus hänellä on. Tässä tutkimuksessa emme analysoineet työhyvinvointia työyhteisön koon näkökulmasta, mutta se voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko työyhteisön koolla merkitystä työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. Toisaalta toinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla työkokemuksen pituuden merkitys työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Tässä tutkimuksessa selkeästi eniten vastauksia saatiin yli kymmenen vuotta työkokemusta omaavilta työntekijöiltä. Voiko se olla merkki siitä, että pidemmän työkokemuksen omaavat työntekijät ovat halukkaampia parantamaan työhyvinvointiaan?

Oli mielenkiintoista havaita, että vastaajien määritelmässä työhyvinvoinnin merkityksestä itselle, esimiehen toiminta ei tullut esille kuin kahdessa vastauksessa. Työhyvinvointikeskusteluissa usein kuitenkin kuulee esimiestä arvosteltavan, usein aika negatiivisella tavalla. Odotimme, että esimiehen toiminta olisi noussut enemmän ja yksityiskohtaisemmin esiin vastauksista. Kysyttäessä esimiehen tehtävistä työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi työyhteisössä saatiin monenlaisia vastauksia. Huomiota herätti yksi vastaus, joka ei suoranaisesti vastannut kysymykseen vaan oli yhdeksän riviä ykkösen rivivälillä omakohtaista tunnetta väärin kohdelluksi tulemisesta. Se oli mielestämme

selkeä purkaus omasta pahasta olostai tai katkeruudesta. Tästä vastauksesta näkee, että työhyvinvointiin kuuluvat henkilöön itsensä liittyvät tekijät sekä työympäristöön kuuluvat tekijät, kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri, mutta myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat osaltaan työntekijän kokonaishyvinvointiin. Toisaalta vaikka vastaus ei vastannut kysymykseen, oli vastauksessa kuitenkin paljon työhyvinvointiin liittyviä asioita, kuten työvuorolistojen pituus, ihmisten piiskaaminen parempiin suorituksiin, loma-oikeus, työehtosopimuksen määräämä työaika sekä ilta- ja lauantai koulutukset. Kuten tutkimusprofessori Guy Ahonenkin Opettaja-lehdessä totesi, työhyvinvointiin pitää panostaa eikä leikata, jotta siitä saataisiin hyviä tuloksia. Nykyinen hallitus ei ole sisäistänyt tätä asiaa. Hallituksen mielestä leikkaamalla saadaan aikaan hyviä tuloksia ja pienipalkkaisilta naisvaltaisilta aloilta ollaan leikkaamassa lomarahoja ja lisäämässä työtunteja.

Esimiehen kolme tärkeintä tehtävää oli vaikea määrittellä. Meidän mielestämme yllättävää oli se, että 12 vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Ajattelemme, että jokaisen työntekijän olisi helppo määrittellä esimiehen tehtävistä ne kolme tehtävää, joilla on eniten merkitystä. Työterveys ja työturvallisuus eivät nousseet mitenkään vastauksissa esiin. Vastaukset olivat enemmän henkilötasolla olevia vastauksia eivätkä liittyneet työnantajan lakisääteisiin velvoitteisiin kuten työterveys ja työturvallisuus.

Kehittämisehdotuksia pohdittaessa, lähdimme miettimään asiaa työyhteisön positiivisen ilmapiirin kautta. Positiivinen ilmapiiri nousi vastauksissa esiin molemmissa tutkimuskysymyksissä. Työpaikan positiivisen ilmapiirin aikaansaaminen ei ole helppoa, työntekijöiden tulee tuntea toisensa ja luottaa toisiinsa sekä kokea olevansa tärkeä osa työyhteisössä. Syksyllä toimintakauden alussa suunnittelupäivän yhteydessä voisi järjestää koko henkilöstöä koskevan ryhmäytymishetken. Tämän jälkeen voisi pitää viikoittain yhteisesti sovittuna aikana porinatuokion, vaikka kahvin kera, lasten päivälevon aikaan. Tuokion kesto olisi noin 30 minuuttia. Jokainen saisi istahtaa rauhassa ja jutella toisten kanssa työasioita ja tuoda erilaisia työtä koskevia positiivisia asioita sekä työn kehittämiskohteita keskusteluun. Porinatuokiolla olisi aina joko esimies tai hänen sijaisensa paikalla. Esimies voisi ottaa isot ja kehittämistä vaativat asiat jatkotyöskentelyyn ja työstää niitä yhdessä työyhteisön kanssa.

Mielestämme tämä opinnäytetyö onnistui hyvin. Tutkimustulokset olivat samasuuntaisia teorian kanssa. Syksyllä 2015 teimme harjoituskyselyn muutamalle varhaiskasvattajalle.

Sen kyselyn perusteella muokkasimme tämän tutkimuksen kyselylomaketta. Jälkikäteen olemme löytäneet kriittisyyttä omaa kyselylomakettamme kohtaan. Pohdimme taustakysymysten pakollisuuden merkitystä sekä esimiehen kolmen tärkeimmän tehtävän nimeämistä. Olimmehan edellisessä kysymyksessä jo kartoittaneet esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä työyhteisössä. Tämän kysymyksen vastauksista olisimme pystyneet analysoinnin avulla löytämään ne kolme tärkeintä tehtävää. Kyselylomake olisi varmasti erilainen, jos tekisimme sen nyt.

Aiheena työhyvinvointi on kiinnostava. Työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä on olemassa runsaasti uutta kirjallisuutta. Niiden avulla on mahdollista saada moniulotteinen kuva niin työhyvinvoinnista kuin esimiestyöstäkin. Tätä työtä on tehty tavoitteellisesti melko tarkan ja ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti. Syksyllä 2015 tapasimme kerran viikossa, mutta loppu vuodesta alkaen tapaamiskerrat lisääntyivät vaihdellen kahdesta kuuteen kertaan viikossa. Välillä työ imaisi meidät mukaansa ja ahersimme neljä-viisi tuntia illassa, työpäivän päätteeksi. Emme halunneet jakaa työtämme osiin vaan olemme tehneet kaiken työn yhdessä ollen aina samassa paikassa. Jokainen kappale on yhteistyön tulosta. Yhteistyö on ollut sujuvaa ja helppoa eikä kyllästymisen tunnetta ole tullut työhön eikä toisiimme. Loppuvaiheessa keväällä lievä tahdin kiihdyttäminen tuntui pakolliselta mutta ei kuitenkaan pakottavalta. Viimeisenä parina viikkona väsymystä oli ilmassa, mutta jatkoimme sitkeästi loppuun asti. Molempien perheet ovat hienosti jaksaneet meidän aherustamme.

LÄHTEET

- Cacciatore, R., Riihonen, R. & Tuukkanen, K. 2013. Ammattilainen lasten tunteiden tulkkina. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Furman, B. & Ahola, T. 2004. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remas, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012Luettu 22.3.2016. www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto
- Häkkinen, A., Kuokkanen, O. & Virolainen, A. (toim.) 2014. Lapsen parhaaksi. Lähihoitaja varhaiskasvattajana. Helsinki. Edita.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa. Hansaprint
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki. WSOY.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro. Talentum Media Oy.
- Koivunen, P-L. 2013. Hyvä päivähoito. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Komi, T. 2015. Arvosta - älä arvostele. Lastentarha 2015 (5), 8-9.
- Komi, T. 2015. Vastuullista vaikuttamista työyhteisössä. Lastentarha 2015 (5), 10-11.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- KyselyNetti. 2016. <https://www.kyselynetti.com/>
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R., Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki. Kotimaa-Yhtiöt Oy/Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

- Nieminen, A-S. 2015. Työhyvinvoinnissa piilee miljardien säästöt. *Opettaja* 2015 (23), 8-9.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen soiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nokian kaupungin esiopetussuunnitelma 2015. Nokia. Kasvatus- ja opetuskeskus.
- Nokian kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma 2015. Nokian kaupunki.
- OECD 2013. How`s life? 2013: Measuring well-being. Luettu 2.4.2016. <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/how-s-life-2013/well-being-in-the-workplace-measuring-job-quality-how-life-2013-9-en#page20>
- Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.
- Oulasmaa, M. & Saloheimo, A. 2013. Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.
- Pihlaja, P. 2005. Varhaiserityiskasvatus suomalaisessa päivähoidossa. Helsinki. XGS, Kuntatalo.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo. Bookwell Oy.
- Riihonen, R. & Tuukkanen, K. 2013. Selviytymistä vai varhaiskasvatusta – mitä on resurssipula päiväkodissa? Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.
- Rotkirch, A. 2013. Vastaajat ja taustat. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIPress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Otava.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.
- Toimijat moniammatillisessa yhteistyössä. Niilo Mäki Instituutti. Luettu 2.2.2016. [www.lukimat.fi>tietopalvelu>tukitoimet](http://www.lukimat.fi/tietopalvelu/tukitoimet)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turja, L. 2011. Lasten osallisuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä. PS-kustannus.

Tuukkanen, K. 2013. Ilon kokemukset varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki. Väestöliitto.

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Luettu 22.3.2016. stm.fi/tyohyvinvointi

Työstressi on hälytyskello, jota ei kannata väkisin hiljentää. Karjalainen. 2016. Luettu 20.2.2016. <http://m.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/kotimaa/item/98234-tyostressi-on-halytyskello-jota-ei-kannata-vakisin-hiljentaa>

Työyhteisö. Olli-Pekka Mäkinen 2015. Luento 24.4.2015.

Työyhteisö. Talentia. 2016. Luettu 10.2.2016. www.talentia.fi/tyoelamassa/tyoyhteiso.

Työyhteisön kehittäminen. Työterveyslaitos. 2016. Luettu 10.2.2016. www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/Sivut/default.aspx

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-kustannus.

Varhaiskasvatus. Nokian kaupunki. 2016. Luettu 26.2.2016. http://www.nokiankaupunki.fi/palvelut/kasvatus_ja_opetus/varhaiskasvatus/

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva. WSOYpro.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Tyhjä kyselylomake

1. Päiväkodissamme on *

2. Tehtävänimikkeeni on *

3. Työkokemusta minulla on *

4. Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle?

5. Kenelle mielestäsi kuuluu vastuu työhyvinvoinnista työyhteisössä?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- itselleni
- työkaverille
- esimiehelle
- koko työyhteisölle
- jollekin muulle

6. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tehtäviä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ylläpitämisessä työyhteisössäsi?

7. Mitkä niistä ovat mielestäsi kolme tärkeintä tehtävää?

Seur.

8. Millä keinoin työn mielekkyyttä voidaan mielestäsi lisätä?

Voit valita useamman vaihtoehdon

- palaute työstä
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- työntekijöiden kuuntelu
- selkeät tehtäväkuvat
- työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen
- resurssien varmistaminen
- selkeä johtaminen
- oikea työmäärä
- työn oikea vastuullisuus
- perehdytys, opastus ja ohjaus
- tiedonkulku
- esimiehen tuki ja arvostus
- luottamus esimiehen toimintaan
- luottamus työkavereiden työhön
- yhteiset pelisäännöt
- luotettava ja avoin vuorovaikutus
- monipuoliset ja haastavat työtehtävät
- positiivinen työilmapiiri
- työnkierto
- työturvallisuus
- joku muu, mikä?

9. Mihin työn mielekkyyteen liittyviin asioihin toivoisit lisää esimiehen tukea omassa työyhteisössäsi?



10. Kuinka tyytyväinen olet omaan työhyvinvointiisi? *

	erittäin tyytymätön	tyytymätön	ei tyytymätön eikä tyytyväinen	tyytyväinen	erittäin tyytyväinen
tyytyväisyystyöhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edell.

Loppu

Liite 2. Saatekirje

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteiden
Sosionomi AMK

7.9.2015

Hei varhaiskasvatuksen työntekijät!

Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun monimuoto- sosionomiopiskelijoita. Olemme tekemässä opinnäytetyötä, jonka aiheena on esimiehen toiminta työhyvinvoinnin tukena. Tarkoituksenamme on selvittää, mitä varhaiskasvatuksen työntekijät odottavat esimiehensä tekevän työhyvinvoinnin tukemiseksi ja ylläpitämiseksi. Tavoitteena on löytää keinoja työn mielekkyyden lisäämiseksi ja sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Työssämme kartoitamme työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten esimiehen olisi mahdollista tukea työhyvinvointia työpaikoilla ja millaisia odotuksia työntekijöillä on esimiestä kohtaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte tuoda näkyviin omia näkemyksiänne esimiehen mahdollisuuksista tukea työhyvinvointia kasvatusympäristössä. Samalla annatte arvokasta materiaalia opinnäytetyömme onnistumiseksi.

Toivomme teidän täyttävän sähköisen kyselylomakkeen tammikuun 2016 loppuun mennessä. Antamianne tietoja käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti! Tulokset julkaistaan muodossa, josta ketään yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Tutkimustulosten avulla kaupungilla on mahdollisuus kehittää esimiesten toimintaa työntekijöitä tukeväksi työhyvinvoinnin saralla. Opinnäytetyötämme ohjaa Tampereen ammattikorkeakoulussa Merja Sinkkonen.

Kiitoksia vastauksestanne!

Yhteistyöterveisin

Minna Karas-Lahtinen

Mia Seppä-Murto