

*”Ei se johtaja oo mikään taikatempuntekijä, kyllä se
yhessä tehdään se työhyvinvointi”*

PÄIVÄKODIN JOHTAJA TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄSSÄ

Miska-Maarit Soininen

Opinnäytetyö

Helmikuu 2017

Sosiaali- ja terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Sosiaaliala

Tekijä(t) Soininen, Miska-Maarit Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä helmikuu 2017
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi ”Ei se johtaja oo mikään taikatempuntekijä, kyllä se yhdessä tehdään se työhyvinvointi” Päiväkodin johtaja työhyvinvointia kehittämässä		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma, Sosiaaliala		
Työn ohjaaja(t) Asta Suomi ja Johanna Moilanen		
Toimeksiantaja(t) Jaakko Roitto Varhaiskasvatus, Suonenjoen kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda tilaajakaupungin päiväkoteihin ajankohtaista tietoa työhyvinvoinnista. Tarkoituksena oli testata valmiita kyselylomakkeita kartoittamaan ajan- tasainen työhyvinvointitilanne päiväkodeissa, sekä löytää kyselyn avulla konkreettisia ke- hittämisen osa-alueita työhyvinvointiin liittyen. Tavoitteena oli luoda työhyvinvoinninkar- toitukseen työkalu sekä tuottaa tietoa työhyvinvoinnista päiväkodin johtajien työhön. Joh- topäätöksistä tilaaja pystyy tekemään toiminnallisia muutoksia arkeen. Opinnäytetyö to- teutettiin kaksivaiheisena kehittämistyönä. Ensimmäisessä vaiheessa tilaajakaupungin kaikki päiväkotien työntekijät vastasivat lomakekyselyyn työhyvinvoinnista. Toisessa vai- heessa päiväkodin johtajat haastateltiin ryhmänä teemahaastattelun keinoin.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvoinnin edistämässä jokaisen työntekijän ja esi- miehen osallisuus on tärkeää. Tuloksissa korostui näkemys siitä, että työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat kaikkien vastuulla. Esimiehen läsnäolon ja kohtaamisen tärkeys korostui henkilöstön työhyvinvointia tarkastellessa. Esimiesten haastatteluissa korostui työhyvin- voinninkehittämisessä perusarjen sujuvuus, ajankäytönhallinta, positiivisuuden lisääminen sekä perustehtävän selkiyttäminen. Tutkimustulosten avulla esimiestyössä toimivilla on mahdollisuus kehittää omaa työhyvinvointijohtamisen osaamistaan. Tutkimustulokset tar- joavat keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi päiväkodeissa ja antavat työhyvinvoinnista kattavan katsauksen varhaiskasvatustyöntekijöistä tilaajakaupungille. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehittäessä ja kartoittaessa työhyvinvointia vastaavan kaltaisissa työ- ympäristöissä. Kyselylomakkeista saatu kokemus on hyödynnettävissä organisaatiotasolla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, työyhteisötaidot, Työhyvin- vointi päiväkodissa, työhyvinvointijohtaminen, työhyvinvointi ja päiväkotit		
Muut tiedot liitteet 9 kpl		

Author(s) Soininen, Miska-Maarit Johanna	Type of publication Master's thesis	Date February 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 86	Permission for web publication: X
Title of publication "The director is not a magician, well-being at work is a joint effort". The role of a day care centre director in development of well-being		
Degree programme Master's Degree Programme in Social Services		
Supervisor(s) Suomi Asta ja Moilanen Johanna		
Assigned by Roitto Jaakko, City of Suonenjoki		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to current information about wellbeing at work in day care centres of the city that assigned this study. The thesis studied how readymade questionnaires could survey wellbeing at work in day care centres today. In addition, the purpose was to find concrete ways to improve wellbeing at work. The aim of the study was to create a tool for surveying wellbeing at work and to produce information about wellbeing at work for the leaders of day care centres. The assignor can make functional changes according to the conclusions of the thesis.</p> <p>The thesis was implemented as a two-phase development study. First, the personnel of the day care centres of assignor the city answered a questionnaire about wellbeing at work. Secondly, the leaders of the day care centres were interviewed in a group by using the theme interview method.</p> <p>According to the results, every employee and leader has an important role on improving wellbeing of work. Essential is that it is everybody's responsibility to improve wellbeing at work. For the personnel's wellbeing, it is important the leader is present and available. The leaders think that it is crucial that everything goes smoothly at work, the working time is used efficiently, positive thinking is increased and everybody knows what their basic job is. By using the results of this thesis, leaders have an opportunity to develop their management skills of wellbeing at work. Furthermore, the results offer means to improve wellbeing at work in day care centres and give an overall view of how the employees of early childhood education experience their wellbeing at work. The results can be useful in similar organizations when improving and surveying at work. The information gained from the questionnaires in beneficial in organizations.</p>		
Keywords/tags (subjects) well-being at work, human resource management, work community skills, well-being at daycare centre, management of well-being, well-being and day care		
Miscellaneous insert 9		

Sisältö

1	JOHDANTO	3
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA MENETELMÄT.....	5
3	TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA	10
	3.1 Työkyky ja työn kuormittavuus	13
	3.2 Työhyvinvoinnin edistäminen	14
	3.3 Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö	15
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN PÄIVÄKODISSA	16
	4.1 Henkilöstöjohtaminen osana työhyvinvointia	17
	4.2 Voimavarakeskeinen johtaminen osana työhyvinvointia	18
	4.3 Vuorovaikutusjohtaminen osana työhyvinvointia	19
5	YHDESSÄ TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄSSÄ	20
	5.1 Esimiehen keinoja edistää työhyvinvointia	21
	5.2 Työyhteisön keinoja edistää työhyvinvointia.....	22
6	AINEISTON KERUU	25
	6.1 Varhaiskasvatuksen henkilöstö päiväkodeissa.....	25
	6.2 Kyselytutkimus	26
	6.3 Haastattelu	27
	6.4 Aineiston keruun toteutus	28
7	AINEISTON ANALYYSI.....	30
	7.1 Analyysimenetelmän valinta perusteluineen.....	30
	7.2 Analyysiprosessien kuvaus	32
8	TULOKSET.....	33
	8.1 Henkilöstön odotukset päiväkodin johtajalle.....	33
	8.2 Päiväkodin johtaja työhyvinvoinnin kehittäjänä	41
	8.3 Päiväkodin johtajan tarvitsema tuki työhyvinvoinnin kehittämisessä.....	43
	8.4 Päiväkodin johtajien kehittämisajatuksia työhyvinvoinnista	45
	8.5 Keskeisimmät havainnot lomakekyselyn tuloksista	46
	8.6 Keskeisimmät havainnot haastattelun tuloksista	47

9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	48
9.1	Opinnäytetyön tulosten johtopäätökset.....	49
9.2	Opinnäytetyön kehittämisehdotukset	53
10	POHDINTA.....	54
10.1	Tutkimustulosten tarkastelua	55
10.2	Opinnäytetyön eettisyys	60
10.3	Opinnäytetyön luotettavuus	62
10.4	Jatkotutkimustarpeet	66
	LÄHTEET	67
	Liitteet.....	72
	Liite 1. Suonenjoen varhaiskasvatuksen työhyvinvointi kyselyn tulokset päiväkodit vuosilta 2012-2015	72
	Liite 2. Kyselylomake	73
	Liite 3. Päiväkodin johtajien puolistrukturoitu haastattelu runko.....	75
	Liite 4. Taulukko 11 ja 12 Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?	76
	Liite 5. Taulukko 13 ja 14. Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?.....	78
	Liite 6. Taulukko 2. ”Mitä voisi tehdä oman työpaikan työilmapiiriin liittyen, että pääsisitte lähemmäs unelmien työilmapiiriä?”	80
	Liite 7. Kuvio 10. ja Kuvio 11.....	81
	Liite 8. Taulukko 4. Esimiesten kokema tuen tarve työpaikan työhyvinvointia kehittäessä.	82
	Liite 9. Taulukko 15. ja 16. Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia päiväkodinjohtajille nousee kyselyn tulosten pohjalta?	83

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoitus on lisätä työhyvinvointitietoisuutta tilaajakaupungin varhaiskasvatuksessa ja tuoda työhyvinvointiosaamista osaksi päiväkotien johtamista. Opinnäytetyö on kaksivaiheinen, ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin kartoittava kysely koko päiväkotien varhaiskasvatuksen henkilöstölle työhyvinvoinnista. Kyselyn analysoinnin jälkeen haastateltiin päiväkodin johtajat ryhmähaastattelun keinoin työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä aiheista.

Työhyvinvointi on meidän jokaisen vastuulla, hyvillä työyhteisön pelisäännöillä varmistetaan työnimu ja jaksaminen. Perustehtävien selkeys sekä hyvät työyhteisötaidot ovat jokaisen työntekijän oikeus ja velvoite. Työhyvinvointi toteutuu, jos esimiehellä on aikaa kohdata henkilöstöään, työnantaja tukee työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa arvostamalla ja osallistamalla työntekijöitä, työtehtävät tulee olla hallittavissa, tukitoimien tulee toteutua suunnitellusti sekä lapsiryhmien koko olla asetusten mukainen. (Liimola 2013.)

Monilla työpaikoilla sairauspoissaolojen määrä ja ennenaikainen eläköityminen ovat lisääntyneet merkittävästi, koska ihmiset eivät voi hyvin eivätkä jaksaa selviytyä arjen paineista päätyen työuupumukseen. Tehokkuus, uuden oppiminen, itsensä kehittäminen, luovien ratkaisujen keksiminen sekä uudet innovaatiot kertovat siitä, että henkilöstö voi hyvin (Viitala 2013, 212.) Sosiaali- ja terveysministeriö nostaa julkaisussaan *Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta* (2014) esille työssäolovuosien lisäämisen, koska talouden kestävä pohja perustuu yhä enemmän työllisyyteen, terveyteen ja toimintakykyyn. Työssä tulee viihtyä hyvin, jotta työurien pidentyminen on mahdollista. Julkaisussa mainitaan, että on kaikkien yhteinen asia tukea työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kokeilla mallia, jonka avulla lähiesimies voi tehdä nopeita kartoituksia arvioiden työntekijöiden ja työyhteisön tilaa sekä päiväkoti voi työyhteisönä kehittää omaa työhyvinvointiaan konkreettisesti. Valmiit kyselylomakkeet on saatu tutkimuksesta ”*Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?*” (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 58- 80). Lomakkeita on muutettu hie- man, opinnäytetyötä palvelevammaksi. Kyselylomakkeet ovat kaikkien vapaassa käy-

tössä. Johtajille tehtiin omia kysymyksiä kyselylomakkeisiin ja heitä haastateltiin aiheista; miten he aikovat hyödyntää kyselyn tuloksia työhyvinvoinnin kehittämisessä yksiköissään ja minkälaista tukea he kaipaavat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Asiasta tekee tutkittavan arvoista sen ajankohtaisuus; työhyvinvoinnista puhutaan nykyään paljon sekä se, että tilaajakaupungissa ei ole tehty laajaa työhyvinvointiin liittyvää kartoitusta varhaiskasvatuksen henkilöstölle, opinnäytetyö toi mahdollisuuden tähän.

Tilaajakaupungissa on neljä päiväkotia, jotka tarjoavat päivähoitoa alle kolmivuotiaiden ryhmissä, 3-5 vuotiaiden ryhmissä ja esiopetusta täydentävissä ryhmissä noin kuusivuotiaille. Näistä neljästä päiväkodista yksi on profiloitunut vuorohoitopäiväkodiksi, joka on auki 24/7 lasten hoidontarpeen mukaan. (Päivähoito ja esiopetus- Suomenjoki). Kaupunki ei kuulu Kunta 10 – tutkimuksen piiriin, joten työhyvinvointi kyselyjä on tehty varhaiskasvatuksen henkilöstön osalta varhaiskasvatusjohtajan tekemänä. Viime vuosien tuloksia käsitellään tulosten vertailupohjana. Tutkittava joukko koostuu kolmesta päiväkodin johtajasta ja 46 työntekijästä eri päiväkodin tehtävissä. (Roitto 2016). Tulokset tuodaan työssä kokonaisuutena ja päiväkoteja ei erotella toisistaan, tämä lisää työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

Työn nimi *Päiväkodin johtaja työhyvinvointia kehittämässä* tulee kertomaan, mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä, millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia sekä johtajien konkreettisia kehittämisajatuksia. Muun henkilöstön näkökulmasta selvitetään mitä henkilöstö odottaa päiväkodin johtajalta työhyvinvointiin liittyen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kuntatasolla ja samaa mallia voidaan viedä kunnan eri yksiköihin työhyvinvointia kehitettäessä ja kartoittaessa. Kyselylomakkeista saatu tieto ja kokemukset ovat jaettavissa toisille lähiesimiehille ns. kokemustietona myös yli kuntarajojen. Lisäksi saatava tieto auttaa miettiessä millaista koulutusta tai muuta tukea johtajille tulee järjestää tulevaisuudessa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA MENETELMÄT

Opinnäytetyön tavoite on tehdä työhyvinvointi näkyväksi tilaajakaupungin päiväkodeissa. Tarkoituksena on testata Mäkinieniemi ym. (2015) tutkimuksen kyselylomakkeita käytännössä ja samalla herätellä ihmisiä osallistumaan oman työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tavoite on, että tutkimus ei jää pelkäksi kartoitukseksi, vaan työkaluksi päiväkodin johtajien arkeen, jonka avulla työhyvinvointia työyksiköissä kehitetään konkreettisesti.

Oletamus työn lopputuloksesta on, että päiväkodin johtajat ja varhaiskasvatusjohtaja saavat laaja-alaista tietoa päiväkotihenkilöstön työhyvinvoinnista. Lisäksi päiväkodin johtajan mahdollinen tuen tarve työhyvinvoinnin kehittäjänä tehdään näkyväksi. Tavoite on, että tutkimuksen tulokset siirtyvät käytännön työhön ja työhyvinvointia kehitetään työyhteisöissä järjestelmällisesti ja suunnitellusti osallistaen koko työyhteisöä.

Tutkimusongelmat:

1. Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?
2. Mitä henkilöstö odottaa päiväkodin johtajalta työhyvinvointiin liittyen?
3. Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?
4. Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia päiväkodin johtajille nousee kyselyn tulosten pohjalta?

Taulukko 1. Keskeisimmät tutkimuskysymykset ja aineiston keräämisen menetelmä aikatauluineen

Tutkimuskysymys	Millä keinoin/ aikataulu
1. Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?	Kyselylomake 4-5/ 2016 sekä haastattelu 8/2016
2. Mitä henkilöstö odottaa päiväkodin johtajalta työhyvinvointiin liittyen?	Kyselylomake 4-5/2016
3. Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?	Kyselylomake 4-5/2016 sekä haastattelu 8/2016
4. Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia päiväkodin johtajille nousee kyselyn tulosten pohjalta?	Haastattelu 8/2016 Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna

Opinnäytetyön rajaus nousee tilaajan toimesta, tarkoituksena on saada työhyvinvointi osaksi työyhteisön jatkuvaa kehittämistä ja saada kehittämisajatuksia konkreettisesti käytäntöön. Työ on rajattu koskemaan päiväkotien työyhteisöjä, mutta on siirrettävissä menetelmänä kaupungin eri työyhteisöihin mm. perhepäivähoitoon. Työ rajataan tietoperustalta työhyvinvointijohtamiseen, työhyvinvointiin sekä työyhteisötaitoihin. Työhyvinvoinnin johtamisella on mahdollisuus tuoda työyhteisöön parempaa työhyvinvointia, mutta johtaja ei sitä yksin pysty luomaan. Työhyvinvoinnin luominen, kehittäminen ja vaaliminen ovat jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä. Pussenius, Hietalahti & Välimaan tutkimuksessa (2013) korostetaan työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnin rakentajana, mutta huomioidaan myös hyvän johtajuuden tuoma vastuu ja positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijät pitivät hyvän työ-

hyvinvoinnin edellytyksenä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä työn riittävää haasteellisuutta. Työyhteisön toimivuus sekä hyvä ilmapiiri koettiin hyvän työhyvinvoinnin edellytyksiksi, tässä vastuu koettiin olevan jokaisella työntekijällä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on tutkimuksellinen kehittäminen, joka painottuu kuitenkin kvalitatiivinen tutkimukseen kyselylomakkein koko henkilöstölle tehtynä. Lomakkeissa on myös kvantitatiivisia kysymyksiä. Kyselylomakkeiden tulosten jälkeen haastatellaan päiväkodinjohtajat ryhmähaastatteluna. Eri menetelmiä käytetään rinnakkain, joten työssä on kyseessä triangulaatio.

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä. Menetelmän avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Metodinen triangulaatio tarkoittaa, että tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia eri menetelmillä kuten kyselyllä ja haastattelulla. (Key 1997, Tuomijärvi & Sarajärvi 2002, 141- 142.) Tässä opinnäytetyössä triangulaatiolla tarkoitetaan menetelmä triangulaatiota. Opinnäytetyössä käytetään kahdenlaista aineistoa kyselylomakekyselyä ja ryhmähaastattelua. Kvalitatiivinen menetelmä on ensisijaisena tutkimusmenetelmänä, mutta kyselylomakkeessa on osin kvantitatiivisia osioita. Koko henkilöstölle suunnattu kyselyn tulokset antavat johtajien ryhmähaastatteluun tietoa, jota käytetään siinä hyväksi. Työntekijöiden osallisuus työhyvinvoinnin kehittämisessä on mahdollistettu kyselyn avulla, tulokset kertovat päiväkodin johtajille, mitä henkilöstö kokee tarpeelliseksi kehittää työpaikoillaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kysely kertoo myös sen, mikä on jo hyvin. Triangulaatio menetelmänä lisää työn luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät ole salaisia. Kuitenkin niissä varmistetaan, etteivät yksittäiset vastaukset ole tulkittavissa kenenkään yksittäisen työntekijän vastauksiksi, tästä johtuen päiväkotien tulokset tuodaan kokonaisuutena eikä päiväkoteja vertailla keskenään.

Tutkimuksellinen kehittäminen on tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinnassa. Siinä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytetään monipuolisesti eri menetelmiä ja kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen kehittäminen tarkoittaa, että tutkitaan varhaiskasvatuksen

henkilöstön työhyvinvointia. Työssä nousee tilaajakaupungin tarve tietää työhyvinvoinnin taso varhaiskasvatuksen kentällä, sekä uudistaa työhyvinvoinnin kyselytapaa. Jokainen vastaa nimettömänä kyselyyn sähköpostin linkin välityksellä. Nämä tulokset, joissa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ja sitä mikä on hyvin, viedään tiedoksi johtajille. Johtajia haastatellaan näiden tulosten pohjalta ja he yhdessä miettivät toimenpiteitä, haasteita ja omia tarpeitaan johtajana työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kokonaisuus viedään tiedoksi varhaiskasvatusjohtajalle, jolloin hänellä on koko henkilöstöä koskeva tietopaketti työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä mahdollisuus tehdä johtopäätöksistä toiminnallisia muutoksia arkeen.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista, jolloin tutkimus on avustavassa roolissa uuden tiedon muodostamisessa. Kehittämistoiminnassa sovelletaan tutkimustietoa käytännön tarpeisiin. Sen lähtökohtana on kehittämistoiminta, mutta siinä hyödynnetään tutkimusta ja siitä saatuja tuloksia. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tavoitteena on tuottaa käytännön kysymyksiin ja ongelmien ratkaisuihin kuvaus ja jakaa tätä tietoa laajempaan keskusteluun. Kehittämistoiminnan tuottama tieto on käytäntöä palvelevaa ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Tiedon tuotanto perustuu organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin, ja sen pyrkimyksenä on osoittaa, että toiminta on suunnitelman mukaista. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa toimijoiden toiminnan kehittämiseksi ja tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirtymistä käytäntöön. Kehittämistoiminta edellyttää ihmisten osallistumista ja aktiivista vuorovaikutusta. Eduksi on, jos voi osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisten ajatuksien, kokemusten ja näkemysten kanssa. Osallistumista edistää dialogisuus, avoimuus ja tasavertaisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 19 – 23, 98- 99, 113- 114.)

Tässä opinnäytetyössä edetään Toikko & Rantanen edellä kertomalla tavalla. Tietoa hyödynnetään suoraan kentän tarpeisiin ja kehittämisen näkökulma kulkee tutkimuksen mukana rinnakkain. Haettu teoretieto antaa käytännön työelämään tieteellistä tutkittua tietoa työhyvinvoinnista. Opinnäytetyössä tasavertaisuutta tuo, että jokainen saa vastata lomakekysymyksiin ja näin vaikuttaa omalta osaltaan kehittämiseen.

Jokainen on tasavertainen vastaaja, eikä kenenkään vastausta voida jäljittää. Dialogisuus nousee esille johtajien tapaamisessa ja keskusteluissa. Dialogisuuden toivotaan jatkuvan johtajien ja työntekijöiden kesken aiheen pohjalta.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, mikä edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistavan käsitteen voi tulkita negatiiviseksi ylhäältä alaspäin tulevaksi ohjaukseksi tai kehottamiseksi. Kuitenkin toiminnan edellytetään menevän osallistujien omilla ehdoilla heidän asettamaansa suuntaan. Osallistaminen ja osallistuminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. Osallistaminen nähdään mahdollisuuksien tarjoamiseksi, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Kehittämistoimintaan sitoutuminen vaikuttaa aineiston, metodin ja tulosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että osallistuminen säilyy koko tutkimuksen ajan hyvänä. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90, 124.)

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa jokainen tutkija tekee tutkimustaan omalla ainutlaatuisella tavallaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan omat arvot muovaavat sitä, miten ymmärrämme tutkittavia ilmiöitä. Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmän pyrkimys löytää tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156- 157, 161.) Laadullisella tutkimuksella saadaan syvällisempää ja kattavampaa tietoa aiheesta, ja sen tarkoituksena on ymmärtää ihmisen tulkintaa (Key, 1997).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä löytyy opinnäytetyöstä monia. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa todellisista tilanteista sekä henkilöstön kokemuksista. Tutkija luottaa omiin havaintoihin ja keskustelun voimaan, apuna tutkijalla voi olla lomakkeita tai testejä. Tutkijan tavoite on paljastaa odottamattomia asioita ja tutkija tarkastelee saamaansa materiaalia monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineiston hankinnassa suositaan sellaisia, jossa tutkittavan tarina pääsee esille mm. teemahaastattelun avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti. Tutkimuksen toteutus on joustavaa ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen on yhdistettävissä **kvantitatiivinen osuus**. Tämä mitaus toimii laadullisen raportin havainnollistajana ja tiedon monipuolistajana. (Met-sämuuronen 2008, 60.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset kuvaillaan tilastolliseen analyysiin perustuen esimerkiksi prosenttitaulukoina. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. Näiden avulla saadaan monipuolisempaa ja luotettavampaa tietoa tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 132- 136.)

3 TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (*Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta* 2014, 19- 20) työhyvinvointi rinnastetaan työpaikan menestykseen. Julkaisussa kerrotaan hyvän työhyvinvoinnin myötä sairaspöissaolujen vähentyvän ja taloudellisen tuottavuuden kasvavan. Työhyvinvointi voi olla osa organisaation strategiaa, tavoiteltaessa sairaspöissaolokustannusten vähentämistä tai henkilöstön tavoitteellista kehittämistä. Hyvällä työhyvinvoinnilla jatketaan henkilöstön työuria. Julkaisussa yhdeksi osaksi työelämänlaadun parantamista nostetaan johtamisen kehittäminen. Ensisijaisesti työhyvinvointia pidetään yllä ja kehitetään työpaikkojen omilla toimilla.

EU-tasolla tehdyssä kyselytutkimuksen (2010) aiheena oli selvittää mitä työhyvinvointi tarkoittaa eri maissa. Monissa maissa ei ole virallista määritelmää työhyvinvoinnille, vaan yleisimpiä nimiä työhyvinvoinnille kerrottiin olevan työtyytyväisyys, reilut työolot, työnlaatu ja työterveys. Kaikista kyselyyn vastanneista maista kerrottiin olevan työhyvinvointiin lainsäädäntöjä, jotka koskivat joitain osia työhyvinvoinnista. Työhyvinvointia haluttiin edistää kaikissa maissa. Konkreettisia toimia olivat mm. terveellisten elämäntapojen edistäminen erilaisin kampanjoin, esimerkiksi pyörällä töihin kulkemiseen kannustaminen ja tupakoinnin lopettamiskampanjat. Kyselyyn osallistuneissa maissa haluttiin edistää perheystävällistä politiikkaa, jossa kiinnitetään huomiota esimerkiksi työaikaan ja sen joustoihin. (Työhyvinvointi: Myönteisen työympäristön luominen.)

Viitala (2013, 212) kirjoittaa työhyvinvoinnista sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaisesti. Työhyvinvointi on kykyä selvitä päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi koostuu henkilön omasta fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta ja työympäristön tekijöistä esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Kokonaisyhyvinvointiin vaikuttavat myös oman yksityiselämän asiat ja tapahtumat. Tammisen mukaan (2011, 2) työhyvinvointi on rinnastettavissa työn tuloksellisuuteen. Keskeinen osa työhyvinvointia on työkyky. Työhyvinvointiin kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino. Työhyvinvointia pidetään työyhteisössä yllä jokapäiväisillä tekemisillä ja sanomisilla, se on konkreettista tekemistä osana perustehtävää. Työhyvinvointia kehittämällä työssä jaksetaan paremmin, ehkäistään työkyvyttömyyttä ja pidennetään näin työvuosia. (Kuva 1.)

Työhyvinvoinnin perusta on määritetty työturvallisuuslaissa (L 738/2002) Se määrittelee työnantajalla olevan vastuun huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Laki ohjaa työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä yhteistyössä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa.

Nykyään ajatellaan, että työhyvinvointia voidaan edistää itse työssä. Erillistä työhyvinvointitoimintaa ei tarvita, vaan sujuva ja turvallisessa ympäristössä tehty työ luo itsessään työhyvinvointia. Työhyvinvointia voidaan siis parantaa työnteon edellytyksiä parantamalla mm. työhyvinvointijohtamisella ja henkilöstön voimavaroja koskevan tiedon hyödyntämisellä. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla suunnitelmallista, ennakoivaa ja organisaation perustehtävää tukevaa, tämän luo mahdolliseksi henkilöstövoimavarojen seuraaminen mittareiden avulla. Seuraaminen, arviointi ja kehittäminen ovat työhyvinvoinnin parantamisen kannalta tärkeitä. Lisäksi tulee seurata ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta. (Forma, Pekka & Saari, 2014, 227- 228.)

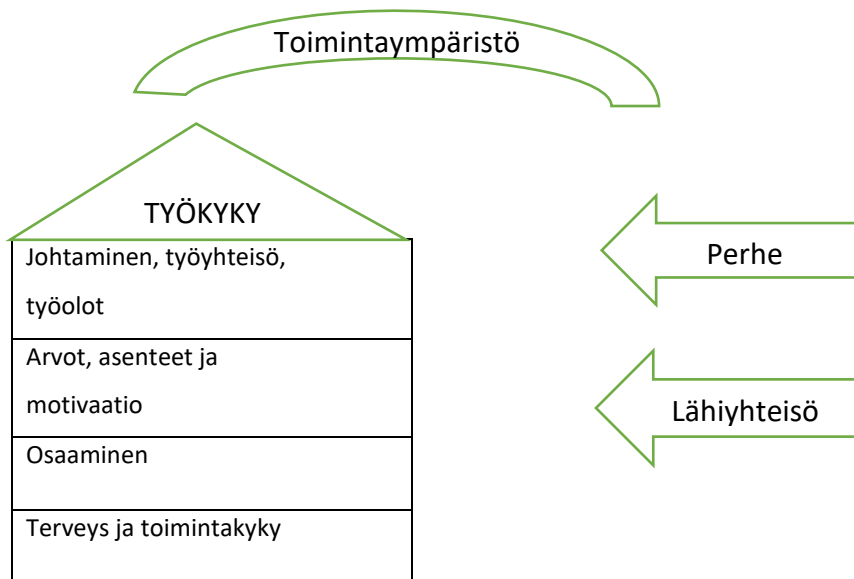


Kuva 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Tamminen 2011, 2.)

Manka, Hakala, Nuutinen & Harju (2010, 7- 8) kirjoittavat, että työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, ja se koostuu hyvästä esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutusosaamisesta ja myönteisestä toimintakulttuurista työssä. Hyvä ryhmähenki työyhteisössä ilmenee luottamuksena, avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Toiselle tarjotaan tukea, arvostetaan muita sekä otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksista. Työhyvinvointia lisää vaikuttamismahdollisuudet, kouluttautuminen, työn mielekkyys, palautteen saaminen, luottamus sekä kannustava ja johdonmukainen johtamistapa. Hyvinvoiva työyhteisö ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden. Innovatiivisuuteen työyhteisössä tarvitaan monen ikäisiä ja erilaisia ihmisiä. Vesterisen mukaan (2010, 113- 114) työhyvinvointi on sitä, että ihminen voi hyvin ja viihtyy työssään. Työhyvinvointi ei pysy kuitenkaan samanlaisena koko työssäoloaikaa, vaan vaihtelee monia kertoja työuran aikana. Työntekijällä on itsellään ensisijainen vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia voi alentaa vuorovaikutusosaamisen puute, ristiriitojen ratkaisutaitojen puute, huonot käytöstavat, tunnetaitojen hallitsemattomuus, ammatillisuuden puute, empaattisuuden puute ja mikäli ei huolehdi omasta jaksamisestaan. Työyhteisötaitojen kehittäminen aktiivisesti tuo parempaa työhyvinvointia koko työyhteisöön.

3.1 Työkyky ja työn kuormittavuus

Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja kaiken lähtökohta. Se rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta, henkilön ja työpaikan fyysisestä- ja henkisestä olotilasta. Ihmisen voimavarat muodostuvat osaamisesta, koulutuksesta, arvoista ja asenteista sekä omasta terveydestä. Työssä työkykyä tukee työympäristön, työyhteisön, työn sisällön, työn vaativuuden sekä työn organisoinnin toimivuus. (Kauhanen 2016, 23-25; Viitala 2013, 213). Työterveyslaitos on kuvannut työkykyä talon muodossa (kuva 2). Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista ovat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Talon perusta on **terveys ja toimintakyky**. Toisen kerroksen **osaamisen** perustana ovat peruskoulutus ja ammatillisen koulutuksen tuomat tiedot ja taidot. Itsensä kehittäminen on tärkeää elinikäisen oppimisen ajatuksella. Kolmanteen kerrokseen sijoitetut **arvot, asenteet ja motivaatio** vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Työn kokeminen mielekkäänä ja sopivan haasteellisena vahvistaa työkykyä. Neljännen kerroksen **johtaminen, työyhteisö ja työolot** ovat osa työkykyä. Esimiehellä on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkyky toimintaa. Talon kerrokset tukevat toisiaan, sillä ihmisen omat voimavarat ja työn tulisi olla tasapainossa. Talon kaikki kerrokset kaipaavat jatkuvaa kehittämistä työelämän aikana. Yksilöllä on vastuu omista voimavaroistaan, kun taas työnantajalla ja esimiehellä on vastuu työstä ja työoloista. Työn ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen ja edistämiseen voi osallistua niin yksilö, yhteisö, esimies ja tausta organisaatiot mm. työterveyshuolto ja työsuojelutoimikunta. Työkykytalon ympärillä olevat kuviot tarkoittavat, että yksilön työkykyyn vaikuttaa myös oma henkilökohtainen elämä sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. Vastuu yksilön työkyvystä jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken. (Työterveyslaitos)



Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Työkykyä mietittäessä on tärkeää tunnistaa työntekijän työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. Mikäli työ on erityisen kuormittavaa, se vaarantaa työhyvinvoinnin. Kuormitus voi olla myönteistä tai haitallista. Myönteistä kuormitusta tulee kokea, jotta pystyy tuntemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Mikäli kuormitus tuntuu kielteiseltä, se vaikeuttaa työn hallittavuuden tunnetta. Työnkuormittavuuden voi jakaa psyykkisiin kuormitustekijöihin ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Viitalan mukaan ajankohtaisia työhyvinvoinnin uhkatekijöitä on epävarmuus työn jatkumisesta, kiireen tuntu, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Työpaikkakiusaaminen on yksi työhyvinvointia uhkaava tekijä. Mikäli työntekijä eristetään toisista työpaikan jäsenistä, hänen työnsä mitätöidään, häntä uhkaillaan tai painostetaan, alentaa se henkilön työhyvinvointia merkittävästi. (Viitala 2013, 214- 215, 224- 225.)

3.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijän ja yrityksen etu. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut työhön, keskittyy työntekemiseen, saa työstä iloa, on innovatiivinen ja tuottava. Yritykselle tämä merkitsee laadukkuutta ja tuottavuutta. Hyvinvoiva työpaikka on hyvässä maineessa ja siellä viihdytään, sekä sinne on helppo palkata hyviä työntekijöitä. Työhyvinvointia voidaan kehittää johtamistyötä kehittämällä. Hyvällä

johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Edellytykset hyvään työhyvinvointiin luodaan toimivien työnkuvien, yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta. Pelkkä hyvä johtamistyö ei riitä, vaan jokainen työntekijä voi omalla panoksellaan vaikuttaa työhyvinvoinnin edistämiseen mm. omaa osaamistaan kehittämällä. (Viitala 2013, 229- 230.)

Esimiestyötä kehittämällä vaikutetaan työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksen tekemiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan lisätä tai vähentää stressiä työyhteisössä. Stressi näkyy yksilötasolla hyvinvoinnin ongelmina, alentuneena työsuorituksena, organisaation tehokkuuden vähenemisenä ja työpaikan vaihtohalukkuuden lisääntymisenä. Esimies, joka toimii vuorovaikutteisesti ja tehtäväsuuntautuneesti, edistää osaltaan työyhteisön työhyvinvointia. Myönteinen työilmapiiri lisääntyy, kun henkilöstöä osallistetaan ja lisätään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. (Romana 2007, 115.) Sijoittamalla henkilöstön hyvinvointiin on se samalla sijoittamista yrityksen menestymiseen (Viitala 2013, 225).

3.3 Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö

Työyhteisössä jokaiselle on vastuu omasta sitoutumisesta työhön. Sitoutumiseen vaikuttavat työn merkityksellisyyden tunteminen, arvot, osaaminen ja oma optimistisuus. Työniloon avaimet löytyvät henkilökohtaisesta sitoutumisesta ja työn merkityksellisyyden tunteesta. (Fisher 2014, 188.) Henkilöstön innostus ja sitoutuminen työhön parantaa myös yrityksen menestystä. Työn imu vähentää poissaoloja samalla parantaen tuottavuutta. Hyvinvointi tuottaa lisää hyvinvointia, joten siihen kannattaa satsata. (Viitala 2013, 212.)

Työn imu vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijän innostuminen ja nauttiminen työstä ruokkii positiivista mielekkyyttä työntekemiseen. Työn imu nimikettä käytetään, kun henkilö käyttää työssään omia vahvuuksia ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Työn imua tukee monipuoliset ja haastavat työtehtävät, vaikuttamismahdollisuus ja hyvä johtaminen. Kokiessaan työn imua työntekijä sitoutuu työpaikkaansa ja työhönsä, hän saa aikaan tuloksia ja kehittyy työssään.

Työn imussa oleva työntekijä toimii tiimityössä paremmin ja on terveempi, kuin sellainen joka ei koe työn imua. (Viitala 2013, 212- 213.) Työn imulle on ominaista tarkkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työhön omistautuminen näkyy intona ja ylpeytenä omasta työstä. Työn imussa oleva työntekijä on aloitteellisempi, vastuuntuntoisempi ja suoriutuu tehtävästään paremmin, kuin työtään innotta, rutiinilla ja uupuneesti tekevä. Työn imussa työhön pystyy keskittymään ja paneutumaan hyvin. Työn imu on yleisempää kuin väsymys, ja sitä kokevat ovat aloitteellisia ja kehittävätkä työtään. Työn imussa oleva ihminen voi olla väsynyt, mutta väsymys ei ole uupumista vaan se koetaan myönteisenä, on saatu aikaan jotain. Työn imua kokevat työntekijät on havaittu olevan terveempiä, onnellisempia, sitoutuneempia, aloitteellisempia ja jaksavan kauemmin työelämässä. Työn imua vahvistaa työn vaihtelevuus ja monipuolisuus. (Pasternack, 2006; Hakanen, Harju, Seppänen & Pahkin 2014, 217-220.)

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN PÄIVÄKODISSA

Työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä osuus koko johtamisen tehtäväkentästä. Mikäli halutaan kehittää ja johtaa tätä merkityksellistä aluetta, tulee sitä pystyä arvioimaan. Arvioimiseen tarvitaan monipuolista mittaristoa, mikä mittaa niin taloudellista, kuin henkilöstön tilaa. Mittariston lisäksi tarvitaan pitkäjänteistä työtä kehittää työhyvinvointia työpaikalla. Työnkuvien, työympäristön ja -välineiden sekä työskentelytapojen kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia. Työelämän laatu sekä organisaation tuloksellisuus ja tehokkuus määräytyvät vuorovaikutuksen kautta. Esimies-alaisuuden ollessa oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen tuottaa se työhyvinvointia ja parantaa työkykyä. Esimiehellä on tärkeä merkitys alaisensa työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Tämän takia tulisi esimiehen olla ammattitaitoinen myös johtamisen- ja ihmissuhdetaidoissa. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta lähiesimies on yksikkönsä tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla kiinteä osa koko johtamistehtävää ja keskeisin osa henkilöstöjohtamista. (Rauramo 2008, 19, 145- 146; Viitala 2013, 229.)

Lähiesimiehen (päiväkodin johtajan) tehtävä on saada työyhteisönsä motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Esimiehen tehtävä on pitää huolta, että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä ja työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa. Esimiehen on tunnettava työympäristö, jotta hän voi huomata vaarat ja kuormittavat tekijät ajoissa ja hänen tehtävä on huolehtia, että työhyvinvointia edistävät toimet toteutuvat sovitulla tavalla. Arviointi ja seuranta takaavat kehittämisen toteutumisen ja hallinnan. (Tamminen 2011, 3.)

Esimies näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä, miten työyhteisössä käyttäytyään. Hyvän esimiehen tavoitteena on johtaa ihmisiä yksilöinä ja nähdä työyhteisön jäsenten taidot ja kehittämistä vaativat puolet. Hyvä esimies on avoin kuuntelemaan työntekijöiden aloitteita ja ottaa ne toiminnassaan huomioon. Näin ihmiset kokevat saavansa vaikuttaa omaan työhönsä. Hyvässä johtamisessa korostuu valmentava ote ja työyhteisön osallisuus. Päivittäisessä johtamistyössä tämä näkyy työntekijöiden ohjaamisena, tukemisena, palautteen antamisena, delegointina ja yhdessä tekemisellä. (Manka ym. 2010, 41- 42.) Myönteinen johtamistapa lisää työntekijän energiaa ja motivaatiota työtä kohtaan. Ystävällinen asenne työpaikalla, hyvä työilmapiiri, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus ovat vahvassa yhteydessä työn imuun. (Hakanen ym. 2014, 222, 225.)

Oikeudenmukaisesti johtamalla tehdyt päätökset perustellaan työntekijöille, joten se lisää työntekijöiden kokemusta tulla arvostetuksi. Työntekijöiden kohtelevuus samojen periaatteiden mukaisesti on oikeudenmukaista johtamista. Näiden periaatteiden mukaan toimiva johtaja antaa työntekijälle mahdollisuuden tulla kuulluksi omassa asiassa. Oikeudenmukaiseen johtamistapaan kuuluu se, että tehtyjä päätöksiä voidaan tarvittaessa korjata. Kannustava, päätöksiään perusteleva ja näkemystään tarvittaessa muuttamaan kykenevä johtaja on innostava esimerkki työyhteisössä. (Manka ym. 2010, 40.)

4.1 Henkilöstöjohtaminen osana työhyvinvointia

Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu kaikki se toiminta, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.

Johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta johon kuuluu työntekijöiden valinta, palkitseminen, ohjaaminen, auttaminen kehittymään, motiivointi, innostaminen, arviointi ja kannustaminen. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa-alue on työhyvinvoinnin edistäminen. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, pystyy oppimaan ja kehittymään sekä toimii luovasti (Viitala 2013, 20-21, 24, 212). Henkilöstö koostuu yksilöistä, joten on osattava johtaa yksilöitä eri elämäntilanteissa. Esimerkiksi perhe-elämän yhteensovittaminen työelämän kanssa vaatii välillä joustoja. Perhemyönteinen työkuulttuuri auttaa vahvistamaan työtyytyväisyyttä edistämällä samalla työhön sitoutumista. (Rauramo 2008, 21- 22.)

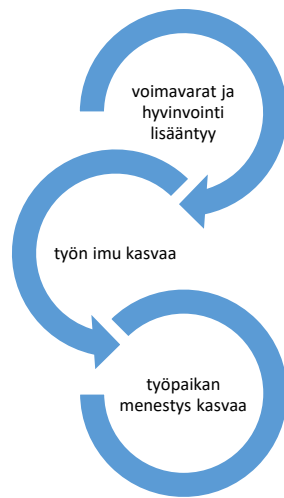
Henkilöstöjohtamisen yksi osa alue on työturvallisuustyö. Työturvallisuuden varmistaminen edellyttää huolehtimista teknisestä turvallisuudesta, työympäristön turvallisuudesta, työtavoista, perehdyttämisestä, johtamisessa ja organisaatiokulttuurin kehittämisesä. Turvallisuusjohtamisen toteuttaminen järjestelmällisesti takaa pienet tapaturmaluvut. (Viitala 2013, 231.)

4.2 Voimavarakeskeinen johtaminen osana työhyvinvointia

Mäkinie mi ym. (2015, 57) toivat tutkimuksessaan ilmi, että saamansa tutkimustulokset viittaavat siihen, että esimiehet tarvitsevat tukea voimavarakeskeisen ja yhteistoiminnallisen kehittämisen ohjaukseen omalla työpaikallaan.

Voimavaralähtöisestä näkökulmasta katsotaan työyhteisön vahvuuksia ja pyritään vahvistamaan niitä. Huomio suunnataan voimaannuttavien ja mielekkyyttä tuottavien asioiden edistämiseen kieltämättä kuitenkaan epäkohtia. Tämä mahdollistaa myönteisen, eteenpäin katsovan ilmapiirin, jonka avulla vuorovaikutuksen ja uusien toimintatapojen syntyminen mahdollistuu. Kirjoittajat puhuvat ns. hyvän spiraaleista (kuva 3). Työpaikkojen ja työntekijöiden tehtäväkohtaisia voimavaroja ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa työtä koskevaan päätöksentekoon, työtehtävien monipuolisuus, mahdollisuus kehittää itseään, työn tavoitteiden selkeys sekä työstä saatava palaute. Työyhteisön voimavaroja lisää esimiehen hyvä johtamistoiminta, työyhteisön yhteistoiminnan sujuminen, halukkuus uudistua ja toimia toisia kohtaan voimaannuttavasti. Yksilötasolla voimaantumista saavutetaan ammatillisen pystyvyyden kautta.

Ammatillinen pystyvyys ja työn imu voivat vahvistaa toinen toistaan. (Hakanen ym. 2014, 220- 221.)



Kuva 3. "Hyvän spiraali" (Hakanen ym. 2014, 218.)

4.3 Vuorovaikutusjohtaminen osana työhyvinvointia

Vuorovaikutuksen peruspiirteitä johtamistyössä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja kuunnella toisia, arvostaa itseään ja toisiaan, kriittisesti ajattelemisen ja itsereflektointi sekä vastuullinen kommunikointi. Vuorovaikutuksellinen johtaminen on keskustelevaa, erilaisten näkemysten hyväksymistä ja työntekijöiden mielipiteen kysymistä. Vuorovaikutuksellinen johtamisen haasteita ovat kiire, keskittymättömyys sekä alaisten mielipiteiden ohittaminen. (Syvänen 2014, 208- 209.)

Vuorovaikutuksen tärkeyttä johtajan ja alaisen välillä on tutkittu "*Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona*" tutkimuksessa. Siinä esimies- alaisuuden merkitys oli merkittävässä asemassa työssä jatkamiseen. Tutkimuksessa nousi hyvän johtajuuden piirteiksi oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu kohtelu. Vuorovaikutuksen osalta hyvän johtajuuden mainintoja oli runsaasti. Työntekijät arvostavat, kun johtaja kuuntelee, huomioi ja ottaa mukaan päätöksen tekoon, keskustelee avoimen rehellisesti, sekä panostaa tiedon kulkuun. Työntekijöiden mielestä hyvään vuorovaikutus johtamiseen kuuluu palautteen antaminen, kannustaminen ja palkitseminen. (Nuutinen, Heikkinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 50- 53.)

Nuutinen ym. (2013, 60- 61) tutkimuksessa esimiehen vuorovaikutuksen toimivuutta suhteessa työyhteisöön edisti avoin tiedon jakamisen kulttuuri ja yhteisöllisyyden tunne. Tärkeitä olivat yhteiset keskustelukäytännöt esim. työyhteisöpalaverit ja yhteiset kahvitauot joiden aikana voitiin yhdessä käydä läpi työhön vaikuttavia asioita. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että oli sallittua tuoda yhteiseen keskusteluun myös eriävät mielipiteet ja näkökulmat. Hyvä johtajuus perustuu yhteiseen taitoon neuvotella. Esimies kannustaa omalla esimerkillä työyhteisöä avoimeen tiedon jakamiseen, jolloin työkavereiden auttaminen nähdään tärkeänä. Vuorovaikutus on merkityksellistä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yhteinen keskustelu ja avoin vuorovaikutus liittyvät työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksiin. Yhteinen keskustelu lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutuneisuutta.

5 YHDESSÄ TYÖHYVINVOINTIA KEHITTÄMÄSSÄ

Henkilöstön toimintaa ja hyvinvointia voidaan kehittää prosessinomaisesti. Prosesissa huomioidaan tavoitteet toiminnalle, tunnusluvut joilla niitä mitataan, suunnitelma, toteutus ja seuranta sekä arviointi. **Tavoitteiden tulee muodostua tunnusluvuista**, joilla voidaan mitata määrällisesti esim. sairaspöissaoloja tai varhaista eläköitymistä. Näiden tuttujen tunnuslukujen rinnalle tulisi ottaa mukaan mittareita joiden tavoite on mitata laatua ja vaikuttavuutta esim. työntekijän työn imu, työhyvinvointi indeksi ja itsearviointi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tunnuslukujen arvioinnin jälkeen laaditaan **työhyvinvointisuunnitelma**. Suunnitelman laatiminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kytkemisen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seurantatavat ja tunnuslukujen määrittely. Toimenpiteiden käytäntöön siirtäminen tarvitsee **toteutuksen**, jota **arvioidaan** pitkin toimintakautta erilaisissa työpaikan palaverissa. Laaditaan toteutukselle ja seurannalle suunnitelma, miten toteutetaan ja miten seurataan. Henkilöstön arviointi kertoo, miten suunnitelmassa on onnistuttu ja mitä pitää kehittää seuraavan toimintakauden aikana, arviointia verrataan strategisiin tavoitteisiin. (Manka, Heikkilä-Tammila & Vauhkonen 2012, 22- 24.)

5.1 Esimiehen keinoja edistää työhyvinvointia

Päiväkotien johtajuutta tutkittiin 2013 kyselytutkimuksena Opettajien ammattijärjestön toteuttamana, kyselyyn vastasi yli 500 päiväkodinjohtajaa. Kyselyssä tuli ilmi, että johtamistyö on viimeisenä kymmenenä vuotena tullut enemmän kokopäiväjohtajan työksi, ja johtajat johtavat yhä suurempia yksiköitä tai monia pieniä yksiköitä. Johtajien työtaakan muuttuminen yhä vaativammaksi johtaa huoleen, että työn vetovoimaisuuteen ja työhyvinvointiin pitää miettiä keinoja. Johtajan vastuu ollessa suuri hänellä on oikeus saada riittävästi koulutusta, joka varmistaa osaamisen ja mahdollistaa siten todellisen vastuun kantamisen. Johtajan hyvä ja osaava työtapo heijastuu koko työyhteisöön ja lopulta myös lasten hyvinvointiin. (Vesalainen, Cleve & Ilves 2014, 19- 24.)

Esimies tarvitsee tukea tärkeässä tehtävässään työhyvinvoinnin luomisessa ja kehittämisessä. Esimiehen rooli on hyvin keskeinen. Omasta jaksamisesta tulee pitää huolta, sekä voimaa tulee ottaa työyhteisöltä sekä omilta esimiehiltä. Esimiehen paras tukija on hänen oma työyhteisönsä. Kollegat, työterveyshuolto ja ylempi johto ovat esimiehelle myös tärkeitä tuen antajia. (Rauramo 2008, 147.)

Työntekijöiden osaamisen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä se mahdollistaa organisaation tehokkuuden ja toimii organisaation voimavarana. Osaamisen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota käytäntöihin ja menetelmiin, sekä tukea osaamisen johtamisen toteutumista. (Chi, Lan & Dorjgotov 2012, 1021.) Esimiehen kannustava ja positiivinen asenne työtä ja työntekijöitä kohtaan edesauttaa työntekijöiden sitoutumista ja lisää työn mielekkyyttä. Tehokkaasti ja tuottavasti toimiminen vaatii kykyä innostaa työntekijöitä ja hyödyntää kaikkia mahdollisia vahvuuksia. Organisaation tulee panostaa siihen, että työntekijä kokee olonsa energiseksi ja motivoituneeksi. Ilmapiirin ollessa kannustava, osallistava sekä sopivasti haastava luo se pohjan omistautumiselle työtä kohtaan. Kun työstä saa positiivisia tunteita tuottaa se uutta puhtia ja virtaa, sekä työssä viihdytään. (Work engagement, n.d; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, 76, 79.)

Transformationalisen johtamistyylin on koettu lisäävän työn imua. Siinä työntekijää innostetaan, huomioidaan yksilöllisesti ja annetaan tarpeeksi haastaviakin tehtäviä henkilölle. Nämä kaikki luo luottamuksen ja pystyvyyden tunnetta sekä työstä saata-

vaa merkityksellisyyden kokemusta. (Mäkiniemi ym. 2015, 20.) Esimiehen oma esimerkki on näyttää sekä vahvistaa työilmapiiriä ja panostaa näihin asioihin. Mikäli esimies toimii edellä mainitulla tavalla, on työntekijöillä suurempi mahdollisuus ja halu kokea työn imua. Työntekijän mahdollisuus lisätä omaa työhyvinvointiaan lähtee se oivalluksesta, että jos tekee työnsä hyvin, mahdollistaa se säilyttää työn mielekkyyden ja työn imun. Johtaja toimii kokonaisuuksien hyväksi, holistisesti ja tasa-arvoisuuden periaatteella. Johtajan aito kiinnostus omia työntekijöitä kohtaan ja heidän ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen luovat työhyvinvointia. Vastuun jakaminen ja onnistumisten mahdollistaminen sekä positiivisen palautteen antaminen vahvistavat työn imua. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön antaa työlle enemmän mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä luoden innostumista ja vähentäen kuormitustekijöitä. (Hakanen ym. 2014, 217–222.)

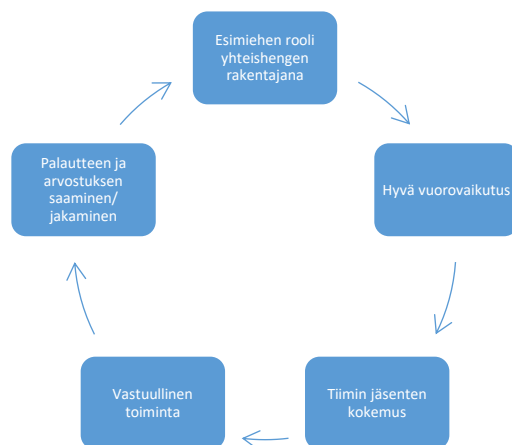
5.2 Työyhteisön keinoja edistää työhyvinvointia

Menestyvä ja hyvin toimiva työyhteisö on toiminnaltaan ja tulokseltaan laadukas. Jokainen yhteisön jäsen tekee työnsä hyvin, vastuullisesti sekä osallistuu kehittämiseen muiden kanssa. Työyhteisössä pelisäännöt ovat selkeät ja niitä noudatetaan. Mikäli ristiriitoja tulee, ne selvitetään viipymättä. Koko työyhteisön osaamista hyödynnetään ja toisille annetaan tukea. Esimies huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista aidolla vuorovaikutuksella ja tukee työn sujuvuutta fyysisten ja psyykkisten olosuhteiden kunnossa pitämisellä. (Tamminen 2011, 2.) Työyhteisökokemus koostuu esimiestyöstä, sisäisestä laadusta, ilmapiiristä ja yksilön henkilökohtaisesta sitoutumisesta. Esimiehen malli, mitä hän pitää tärkeänä on myös malli muiden käyttäytymiselle. Arvostava ja kannustava johtaminen antaa pohjan yksilöiden vahvuuksille ja kannustaa jokaista tekemään parhaansa. Jokainen yksilö työyhteisössä on kuitenkin itse vastuussa siitä, miten suhtautuu työhönsä ja työkavereihin työyhteisössä. (Fisher 2014, 184- 185.)

Työyhteisö koostuu esimiehestä ja työntekijöistä. Jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan työympäristön kehittämisestä ja hyvien työolosuhteiden ylläpidosta. Jokainen toimii hyvien työyhteisötaitojen mukaisesti esimerkiksi pelisääntöjä noudattaen, rakentavasti työtä ja työyhteisön jäseniä kohtaan, vastuullisesti työturvallisuuteen

liittyen ja hyvää yhteistyökykyä noudattaen. (Tamminen 2011, 4.) Yhteisöllä on suuri merkitys yksilölle. Yhteisöstä ihminen saa voimaa ja hänen itsetuntonsa vahvistuu positiivisen palautteen sekä toisten ihmisten kanssa toimimisen myötä. Hyvä yhteisö auttaa yksilöä panemaan parastaan. (Rauramo 2008, 122.)

”Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta esimiestyöstä ja puheeksi ottamisen rohkeudesta, ihmisiksi olemisesta ja työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittamisestä. Hyvinvoiva työntekijä osaa työyhteisötaidot, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään.” (Vesterinen 2010, 117.) Hyvän työyhteisön luomisessa on esimiehellä suuri merkitys etenkin pienehköissä työyksiköissä. Hyvän työyhteisön kehän (kuva 4.) muodostaa esimiehen rooli yhteishengen rakentajana, vuorovaikutuksen tärkeys, tiimin jäsenten oman työkokemukset ja vastuullinen toiminta sekä palautteen ja arvostuksen jakaminen/ saaminen. Kehän toiminta perustuu työyhteisön menestykseen. (Fisher 2014, 195.) Työyhteisön kehittäminen vaatii avointa, luottamuksellista ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri on hyvinvoinnin ja työmotivaation perusta. Jokainen työntekijä työpaikalla voi itse vaikuttaa työyhteisönsä toimivuuteen mm. huolehtimalla yhteisistä pelisäännöistä, tiedonkulusta ja muistamalla oman perustehtävän. (Rauramo 2008, 130- 131.)



Kuva 4. Työyhteisön menestyksen kehä (Fisher 2014, 195.)

Johtaja odottaa työntekijältään esimiestyön tuekseen tutkimusraportissa *”Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla”* omaan perustehtävään keskittymistä,

yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusosaamista työyhteisön suuntaan ja esimiehen suuntaan sekä kehittämisaktiivisuutta. Samassa tutkimusraportissa työntekijät ovat kuvanneet, mitä he voivat tehdä tullakseen hyvin johdetuksi. Tuloksista nousi esille tehdä oma perustehtävä hyvin, hyvät vuorovaikutustaidot työyhteisössä, yhteisöllisyyden ja solidaarisuuden taidot, esimiestä tukeva toiminta esimerkiksi asiallinen käytös, vaikka aina tilanne ei olisikaan mieluisa. Lisäksi nousi ammatillisen kasvun keinot työssä mm. kehittää omaa työtään ja olemalla joustava. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 14- 17.)

Työyhteisötaidot osana työhyvinvointia

Päiväkodissa työ on ihmissuhdetyötä, jossa sosiaaliset taidot korostuvat. Työyhteisön hyvinvointia lisää työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin kuuluu tehdä työnsä hyvin, vuorovaikutustaidot, puheeksi ottaminen, kehittäminen, palautteen antaminen ja pyytäminen sekä yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin vaaliminen. Puutteet työyhteisötaitoissa synnyttävät ristiriitoja. Ihmissuhdetyössä tunteet tarttuvat toisiin nopeasti. Hyvät työyhteisötaidot omaava ottaa vastuun siitä minkälaisia tunteita työpaikalle vie. Tulisi miettiä haluaako olla työyhteisön negatiivisesti ajatteleva vai haluaako olla se positiivinen työkaveri, joka antaa myös muille energiaa? (Komi 2013, 20-21.)

Työyhteisötaidot ovat osa työssä innostumisen mahdollistamista. Työyhteisössä tarvitaan aitoa läsnäoloa ja itsensä johtamista. Toiselle palautteen antaminen, kannustaminen sekä mahdollisuus kokeilla uutta, vaikka ei aina onnistuisikaan, tulisi olla osa työyhteisön toimintakulttuuria. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu omien tehtävien hoitamisen lisäksi toisen kanssa yhteistyössä toimiminen, positiivisesti käyttäytyminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Toisen huomioiminen tervehtimällä, kohteliaisuudella, arvostamisella ja luottamuksen arvoisella toiminnalla on työyhteisötaitojen ydintä. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 21; Manka 2010, 30-31, 40.)

Vesterinen kirjoittaa (2010, 111- 116) työyhteisötaitojen koskevan koko työyhteisöä. Siinä yhdistyvät alaistaidot ja johtamistaidot. Työyhteisötaitoissa on kyse sosiaalisista taidoista ja vuorovaikutusosaamisesta työpaikalla. Työyhteisötaidot koostuvat mm. siitä, että työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja menetelmät eli perustehtävänsä, hä-

nellä on tavoite tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, hän ottaa vastuun tekemisistään, hän noudattaa työpaikan sääntöjä mm. työaikoja, hän on yhteistyökykyinen tiimissä, hän antaa ja ottaa myös rakentavaa palautetta, hän osaa vuorovaikutustaidot, hän auttaa johtajaa johtamisessa ja haluaa kehittää itseään ja työyhteisöään. Työyhteisötaitoihin kuuluu myös työpaikan viihtyvyydestä ja siisteydestä huolehtiminen sekä resurssien järkevä käyttö. Tunnetaidot ovat keskeinen osa työyhteisötaitoja. Ne edellyttävät omien tunteiden tunnistamista, niistä vastuun ottamista ja sitä ettei omaa kiukkua siirretä toisiin. Työroolissa työntekijän tulee ottaa huomioon tunteiden hallinta, sillä tunteissa vellominen ja takanapäin puhuminen syö voimavaroja. Työyhteisötaitoilla on suora yhteys työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työpaikoilla positiivisesti; sairauspoissaolot vähenevät ja työhyvinvointi kasvaa. Työyhteisötaitojen kehittäminen lähtee kartoituksella työhyvinvoinnista ja määritellään työpaikka kohtaisesti, mitä työyhteisötaitoja tarvitaan. Lähtökohdista voidaan käyttää perustehtävää ja yhdessä määriteltyjä pelisääntöjä. Lisäksi voidaan ottaa avuksi Työturvallisuuslain (2004) mukaisia esimiehen ja alaisen velvoitteita, jossa on hyvin käyty läpi molemminpuoliset vastuut liittyen työyhteisötaitoihin sekä työhyvinvointiin.

6 AINEISTON KERUU

6.1 Varhaiskasvatuksen henkilöstö päiväkodeissa

Varhaiskasvatusta voidaan antaa sille tarkoituksen mukaisessa tilassa, kuten päiväkodissa. Päiväkodissa tulee olla riittävä määrä laissa määrättyllä kelpoisuudella työskentelevää henkilöstöä (L 19.1.1973/36.) "Kelpoisuusehtona päivähoiton tehtävissä toimivilta vaaditaan: 1) päiväkodin johtajalta ja perhepäivähoidon ohjaajalta lastentarhanopettajan, sosiaalikasvattajan tai muu tehtävään soveltuva, sosiaalihuollituksen hyväksymä tutkinto sekä käytännön kokemusta lasten hoidossa ja kasvatuksessa; 2) päiväkodin muissa lasten hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalta henkilöltä 1 kohdassa tarkoitettu tutkinto tai sellainen lastenhoitajan tutkinto, jonka suorittaminen

on edellytyksen henkilön merkitsemiselle lastenhoitajana lääkintöhallituksen sairaanhoitotoimen harjoittajista pitämään luetteloon, tahi muu tehtävän soveltuva, sosiaalihuollituksen hyväksymä tutkinto.” (A 239/1973, 7§.)

Tilaajakaupungissa varhaiskasvatusta järjestetään päiväkotien lisäksi yksityisenä perhepäivähoitona, kunnallisena perhepäivähoitona ja seurakunnan järjestämänä kerhotoimintana. Päiväkoteja on neljä. Päiväkotihoidtoa on tarjolla alle 3-vuotiaiden, 3-5-vuotiaiden ja esiopetusta täydentävissä 6-vuotiaille tarkoitetuissa päiväkotiryhmissä. (Päivähoito ja esiopetus- Suonenjoki.) Henkilöstö, etenkin vakituinen, on päiväkodeissa laissa määritetyillä koulutuksilla toimivaa, mutta lyhyisiin sijaisuuksiin on välillä vaikeaa saada koulutuksen omaavaa henkilöstöä. Päiväkoteja on viime vuosina remontoitu ja rakennettu asianmukaisiksi ja tilat ovat lapsiryhmille suunniteltuja. Päiväkodeissa on lapsiryhmät jaettu ikäryhmän mukaan ja työntekijät jaettu tiimeihin. Tiimin esimiehenä toimii lastentarhanopettaja. Jokainen tiimi on suunniteltu toimimaan lapsiryhmän kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, joten tiimissä voi olla 1-2 lastentarhanopettajaa/ sosionomi AMK tai sosiaalikasvattajaa, tarvittava määrä lastenhoitajia ja avustaja tarvittaessa. Tavanomaista tiimiä on vaikea kuvata. Esimiehenä toimii päiväkodin johtaja, joka voi toimia hallinnollisena ilman lapsiryhmä vastuuta tai lapsiryhmässä. Lapsiryhmässä toimiessa työaika jakaantuu lapsiryhmässä työskentelyyn ja esimiestyöhön. (Roitto 2016.)

6.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on yksi eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sen etu on, että sen avulla saadaan laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Tilastolliseen tutkimukseen ja tiedon käsittelyyn on kehitetty valmiita ohjelmistoja. Tässä työssä käytetään aineiston analysoinnissa Webropol-ohjelmistoa.

Opinnäytetyössä kysely kohdistettiin koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle tilaajakaupungin päiväkodeissa. Kyselyssä kysymyksiä suunnattiin erikseen johtajille ja henkilöstölle, näin saatiin molemmilta tarvittavat vastaukset tutkimuskysymyksiin, mitä

mitataan kyselyn avulla. Ojasalo ym. (2009, 109- 110) mukaan tutkimuksen luotettavuus kasvaa, kun samat kysymykset kysytään kaikilta, tässä opinnäytetyössä kaikilta päiväkodin varhaiskasvatuksen henkilöstöön kuuluvilta.

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Tämän kaltainen kysely soveltuu suurellekin joukolle ihmisiä. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Vaarana lomaketutkimuksessa on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94- 95.) Lomakehaastattelussa kysyttävät kysymykset ovat tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta ja tarkoituksen kannalta merkityksellisiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Kyselylomaketutkimusta on kritisoitu siitä saatavan aineiston pinnallisuudella ja sen avulla tehtyjä tutkimuksia on kritisoitu vaatimattomina. Kyselyihin vastaamattomien osuus kasvaa kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Opinnäytetyössä sisällytettiin kyselylomakkeeseen myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla saadaan syvällisempää tietoa. Vastaajia motivoitiin vastaamaan kyselyyn tekemällä se mahdollisimman helpoksi vastata sähköpostin välityksellä ja heille annettiin asiasta tietoa jo ennalta. Lisäksi käytettiin muis-tusviestejä kyselyn vastaamiseksi, jotta saatiin riittävän suuri vastausmäärä.

6.3 Haastattelu

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen menetelmä. Haastattelun tavoitteena on kerätä tietoa haastateltavilta kehittämistehtävän ratkaisuja varten. Alussa kerrotaan haastateltaville haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. (Ojasalo ym. 2009, 97.) **Teemahaastattelu** eli puolistrukturoitu haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta siinä ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä. Haastattelussa halutaan selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluita. (Metsämuuronen 2008, 41.) Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkin-toja asioista ja haastateltavien asioille antamia merkityksiä. Teemahaastattelulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmiin. Etukäteen valitut haastatteluteemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76- 78.) Johtajille suunnattu loppuhaastattelu pyrki saamaan selville konkreet-tisia kehittämisajatuksia perusteluineen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Teemahaastattelu toteutettiin päiväkodinjohtajille **ryhmähaastatteluna**. Hirsjärven ym. (2007, 205- 206.) mukaan ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, samanaikaisesti saadaan tietoa monelta eri henkilöltä. Ryhmähaastattelun hyviä puolia on, että ryhmässä yleensä tulee enemmän puhetta, Haastavan ryhmähaastattelusta tekee, mikäli ryhmässä on dominoiva henkilö, joka puhuu paljon itse tai määrää keskustelun suuntaa. Ryhmän kokoa suositellaan kahdesta kolmen hengen ryhmäksi, näin litterointi vaihe onnistuu paremmin, etteivät äänityksessä äänet sekoitu keskenään. Krueger & Casey (2009, 7, 67) mielestä hyvä ryhmän koko on viidestä kahdeksaan henkilöä. Liian suuri ryhmä estää sen, etteivät kaikki pysty tuomaan riittävästi omaa mielipidettään esille. Tutkimuksen tulokset voivat tällöin vaarantua ja vääristyä yksittäisten mielipiteiden takia. Tulosten tarkastelun kannalta on tärkeää, että ryhmällä on jonkinlaista kokemusta käsiteltävästä aiheesta ja että ryhmän jäsenet ovat jollakin tapaa samanlaisia.

Haastateltava ryhmä muodostui kolmesta päiväkodinjohtajasta, eli ryhmän koko on ideaali. Heillä kaikilla on kokemusta esimiesasemasta jo useammalta vuodelta. Haastattelijalla oli vastuu haastattelun eteenpäin viemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Ojasalo ym. (2009, 42.) kirjoittaa, että haastattelu on keskustelutilanne, jonka haastattelijalla virittää alulle. Ryhmähaastattelua kehitetään toimivaksi menetelmäksi, jonka avulla saadaan ideoita kehittämisen tueksi. Asioissa päästään yleensä syvällisempään tietoon, kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelun hyvä puoli on myös saada totuudenmukaisempaa tietoa aiheesta, koska haastattelijan ohjaus on vähäisempää, ja ryhmä itse vie keskustelua eteenpäin.

6.4 Aineiston keruun toteutus

Aineisto kerättiin monivaiheisesti, ensiksi **kyselylomakkeilla**, jotka jaettiin sähköisesti jokaiselle varhaiskasvatuksen työntekijälle tilaajakaupungin päiväkodeissa. Kyselylomakkeiden lisäksi päiväkodin johtajat haastateltiin **teemahaastattelun ryhmähaastatteluna** kyselylomakkeiden analysoinnin jälkeen elokuussa 2016. Haastattelun avulla saatiin tietoa konkreettisista suunnitelmista hyödyntää työhyvinvointi tutkimuksen materiaalia.

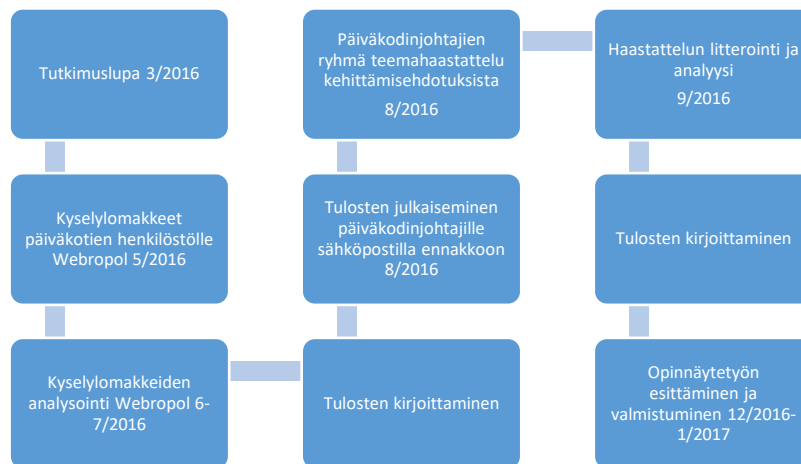
Kyselylomakkeet laadittiin valmiiden lomakkeiden avulla, joita oli jo testattu aiemmassa tutkimuksessa (Mäkiniemi ym. 2015, 58- 80.) Kysely yhdisteltiin tilaajan tarpeisiin ja opinnäytetyön tutkimuskysymysten tarpeisiin monesta eri lomakkeesta. Näin saatiin kattavasti tietoa vastaajan taustasta, tämän hetken työhyvinvoinnista sekä kehittämisen tarpeista työhyvinvointiin liittyen. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä ja strukturoituja kysymyksiä. Kyselylomakkeessa oli osa kysymyksistä suunnattu työntekijöille ja osa johtajille.

Opinnäytetyön ”kenttätyö” alkoi huhtikuussa 2016 esittelyllä ja motivoimalla päiväkodinjohtajia ja varhaiskasvatusjohtajaa opinnäytetyön aiheeseen, samalla sovittiin aikataulusta. Aiheeseen syvennyttiin Marja-Liisa Mankan haastattelu videon avulla, hyvän esimiestyön merkityksestä. Johtajia pyydettiin motivoimaan työntekijöitä vastaamaan kyselyihin. Tapaamisessa painotettiin, että kyselyihin vastataan nimettömänä eikä henkilöä tunnusteta vastauksesta. Jokainen työntekijä sai kyselyn omaan työ sähköpostiinsa. Esimiehiltä pyydettiin tarvittavia lisäyksiä kyselylomakkeisiin, niitä ei kuitenkaan tullut. Kyselylomake testattiin ulkopuolisella henkilöllä ennen sen lähettämistä vastaajille. Lomakkeet olivat myös testattuja jo aiemmassa tutkimuksessa, josta ne otettiin tähän opinnäytetyöhön.

Johtajille kerrottiin opinnäytetyön aikataulutuksesta ja elokuussa olevasta haastattelusta sekä työn kehittämisen näkökulmasta. Kyselyt laitettiin sähköpostiosoitteisiin toukokuussa 2016, vastausaika oli kaksi viikkoa. Vastausaika jouduttiin lisäämään viikolla, sillä ensimmäiseen päivämäärään mennessä saatiin vain 17/49 vastausta. Muistutusviestit laitettiin sähköpostiin heille, joilta ei ollut saatu vastausta, lisäksi laitettiin varhaiskasvatusjohtajalle sähköpostiin pyyntö, että myös hän muistuttaisi henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi lopulta 32/49 vastaajaa eli 65 % vastaajista.

Kyselyt analysoitiin kesän 2016 aikana Webropol- ohjelmalla ja avoimet kysymykset sisällönanalyysin avulla. Tulosten perusteella luotiin päiväkodin johtajille haastattelukysymykset (liite 3.) Haastattelun kysymykset valikoituivat kyselyn tulosten perusteella, miten johtajat aikovat kehittää työhyvinvointia yksiköissään ja mitä konkreettisia asioita he aikovat tehdä.

Päiväkodinjohtajat haastateltiin ryhmässä elokuussa teemahaastattelu menetelmän avulla. Haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Litteroitua tekstiä tuli 11 sivua fontilla calibri 11 ja rivivälillä 1,5. Tulokset kirjoitettiin opinnäytetyönmuotoon syksyn 2016 aikana, jonka jälkeen ne annettiin haastattelussa olleiden päiväkodinjohtajien luettavaksi luotettavuuden parantamiseksi. Johtajat olivat tyytyväisiä ulkoasuun, eivätkä pyytäneet korjauksia. Opinnäytetyö esitettiin joulukuussa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa muille opiskelijoille opinnäytetyön seminaarissa.



Kuva 5. Opinnäytetyön prosessi.

7 AINEISTON ANALYYSI

7.1 Analyysimenetelmän valinta perusteluineen

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi. Siinä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia ja tulokset esitetään sanallisesti. (Vilka 2015, 163.) Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sillä tarkoitetaan kerätyn tietoa-aineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai että tutkitta-

vien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Sisällönanalyysissa on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Janhonen & Nikkonen 2003, 21- 23.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissä pelkistetään alkuperäiset ilmaisut, joista on kiinnostuttu, eli jotka tuovat vastauksia tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Eli yhdistetään ilmaisut samaan luokkaan ja annetaan luokalle sisältöä kuvaava nimi. Tämän jälkeen luokkia yhdistellään isommiksi kokonaisuuksiksi, eli yläkategorioiksi ja näille yläluokille annetaan nimet. Lopulta kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi/ luokaksi. Näiden luokkien avulla vastataan tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 102- 103.) Sisällönanalyysitapaa esitellään myöhemmin tulososiossa esimerkiksi sivulla 40 taulukko mallina. Avoimista kysymyksistä ja haastatteluvastauksista tehdään taulukoita, johon kootaan alkuperäisilmaukset luokittelemalla ne aina ylä- ja pääluokkiin asti.

Kuvailevat tilastolliset menetelmät

Kuvaileva tilastollinen menetelmä kuvaa tutkimuksen kohteena olevan tiedon tiivistetyt taulukkoina, graafisina kuvina ja tilastollisina tunnuslukuina (Holopainen & Pulkkinen 2008, 46). Tietokone avusteiset analyysi ohjelmat ovat yleistyneet. Laadullistakin aineistoa voi analysoida tietokoneavusteisesti. (Metsämuuronen 2008, 54.) Otantamenetelmänä kyselylomake vaiheessa käytetään kokonaisotantaa, sillä perusjoukko on alle 100 (Holopainen & Pulkkinen 2008, 30). Tilaaja kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstö määrä päiväkodeissa on 49 työntekijää, jolloin kyselyt lähtivät jokaisen heistä sähköpostiin.

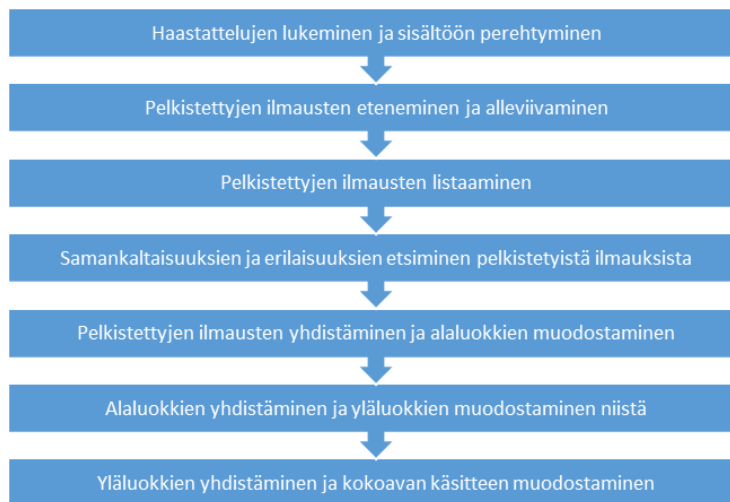
7.2 Analyysiprosessien kuvaus

Kyselylomakkeiden analyysin kuvaus

Kyselylomakkeet analysoidaan Webropolin avulla tilastollisen analyysin avulla. Kysymysten vastaukset saadaan suoraan Webropol ohjelman kautta valittua erilaisina kuvailevina kuvina. Vastaukset käydään läpi huomioiden tutkimuskysymykset ja arvioiden minkälaista tietoa päiväkodinjohtajat tarvitsevat kehittäessään työhyvinvointia omissa päiväkodeissaan. Kyselyn avoimet kysymykset analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

Haastattelu analyysin kuvaus

Analyysi etenee seuraavien vaiheiden kautta: **1. Haastattelu kuunnellaan ja kirjoitetaan auki sana sanalta.** **2. Aineistoa luetaan ja sisältöön perehdytään.** (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.) Aineistosta etsitään elementit, jotka auttavat erityisesti vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi mietitään mihin asioihin keskitytään, mitä suljetaan pois ja miksi. Valinnat perusteluineen kirjoitetaan auki tutkimusta raportoitaessa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14.) **3. Aineiston pelkistäminen:** aineistolle esitetään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja aineistosta nousevat vastaukset kirjataan aineiston termein. (Janhonen & Nikkonen 2003, 28.) **4. Aineiston ryhmittely:** Aineistosta etsitään pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat yhdistetään samaksi luokaksi ja annetaan sille sen sisältöä kuvaava nimi. Ryhmittelyssä voidaan käyttää tulkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 102- 103.) **5. Aineiston abstrahointi** vaiheessa yhdistetään saman sisältöisiä luokkia, jolloin saadaan yläluokkia (Janhonen & Nikkonen 2003, 28- 29).



kuva 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eli induktiivisen analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110- 115.)

8 TULOKSET

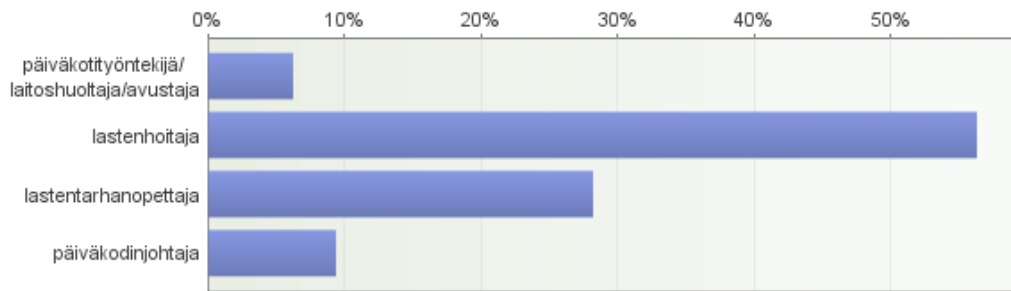
Tulososiossa tarkastellaan kyselyn tuloksia ja haastattelusta saatuja tuloksia. Tuloksia kuvataan kuvioin, taulukoin ja sanallisessa muodossa. Osa taulukoista löytyy liitteiltä. Tuloksissa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä:

1. Mitä henkilöstö odottaa päiväkodin johtajalta työhyvinvointiin liittyen?
2. Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?
3. Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?
4. Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia päiväkodin johtajille nousee kyselyn tulosten pohjalta?

8.1 Henkilöstön odotukset päiväkodin johtajalle

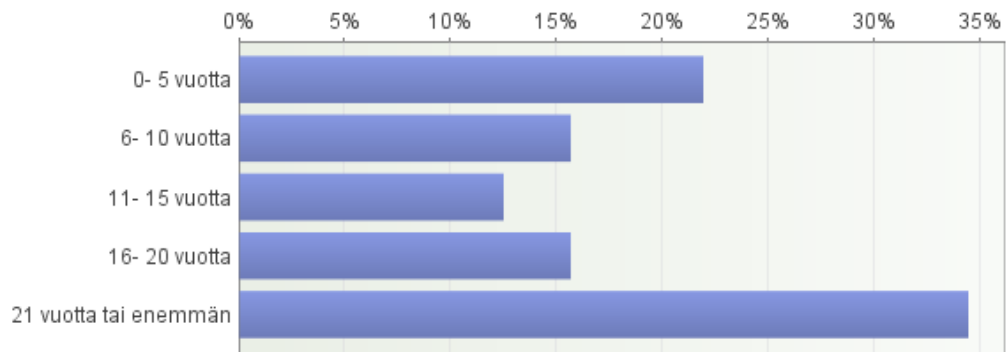
Taustakysymykset

Kyselytutkimus tehtiin tilaajakaupungin koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle sähköpostin välityksellä kyselytutkimuksena. Vastaajista (N=32) yli puolet on ammattinimikkeeltään lastenhoitajia. Toiseksi yleisin ryhmä on lastentarhanopettajat, heitä vastaajista on noin joka kolmas. (kuvio 1.)



Kuvio 1. Vastaajien ammattinimike päiväkodissa

Vastaajista (N=32) yli kolmanneksella on pitkä työkokemus, työkokemusvuosia 21 vuotta tai enemmän. Alle viisi vuotta työskennelleitä on n. joka viides (22%). Loput vastanneista sijoittuu näiden vuosien väliin. (Kuvio 2.) Työntekijöillä on ammatillista kokemusta saatujen tulosten mukaan paljon.

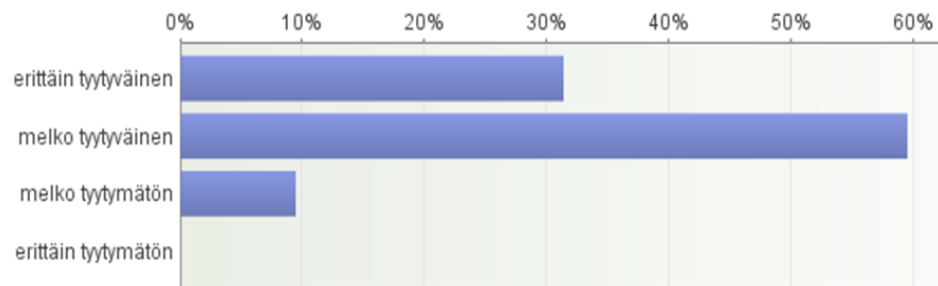


Kuvio 2. Vastaajien työkokemus vuosina

Varhaiskasvatuksen henkilöstön ajatuksia työhyvinvoinnista

Omaa työhyvinvointiaan varhaiskasvatuksen henkilöstö arvioi asteikolla 1-4. Vastaajista (N=32) omaan työhyvinvointiin oli erittäin tyytyväisiä yli 30 %. Melko tyytyväisiä oli hieman alle 60%. Melko tyytymättömiä oli noin 10% henkilöstöstä. (Kuvio 3.)

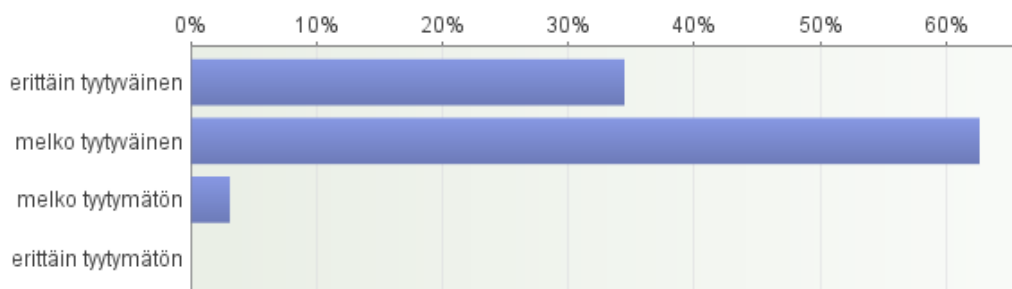
Melko tyytyväisten osuus oli suurin, joten omaan työhyvinvointiin ollaan varsin tyytyväisiä. Jotakin kuitenkin odotetaan olevan paremmin ja tulisi kehittää, että päästäisiin seuraavalle tasolle tyytyväisyydessä. Aiemmissa henkilöstölle tehdyissä työhyvinvointiin liittyvissä kyselyissä työtyytyväisyyden osuus on kuitenkin jo selkeästi parantunut vuosien 2014 ja 2015 aikana. (liite 1.)



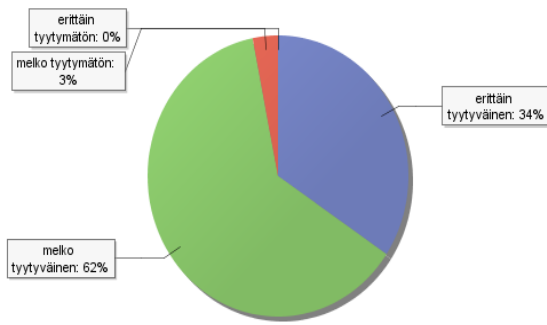
Kuvio 3. Vastaajien tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin

Vastaajat (N=32) ovat melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä. Vain 3 % ilmoitti olevansa melko tyytymätön työtehtäviinsä. (Kuvio 4.) Tulosten perusteella omaan perustehtävään oltiin varsin tyytyväisiä. Esimiehen ja alaisten toimintaan vastaajista (N=32) oli erittäin tyytyväisiä 34%, melko tyytyväisiä 62% ja melko tyytymättömiä 3%, kukaan ei ollut erittäin tyytymätön. (Kuvio 5.) Toisten toiminnassa nähtiin tulosten mukaan jotain parannettavaa, koska melko tyytyväisten ja melko tyytymättömien osuus oli suurin yhteensä 65%.

Kyselyyn vastaajat (N=32) kokivat, että asiakastyö, oma työhyvinvointi sekä omat työtehtävät ovat hyvässä kunnossa. Työpaikan ilmapiiriin sekä esimiestyöhön koettiin tarvittavan eniten muutosta (Kuvio 7.). Vastaajista (N=30) suurin osa, 70 %, koki työilmapiirin olevan asia jota tulisi kehittää. Melkein joka toinen koki esimiestyön tarvitsevan kehittämistä. (Kuvio 8.)

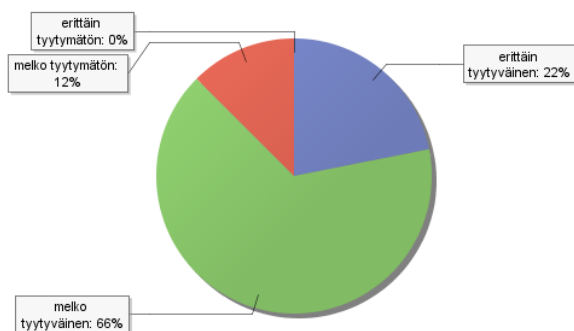


Kuvio 4. Vastaajien tyytyväisyys omiin työtehtäviin

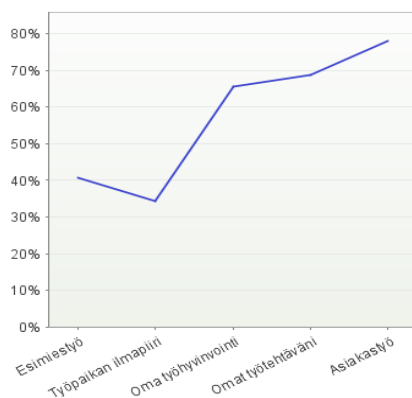


Kuvio 5. Vastaajien tyytyväisyys toisten työntekijöiden/ esimiehen toimintaan työyhteisössä

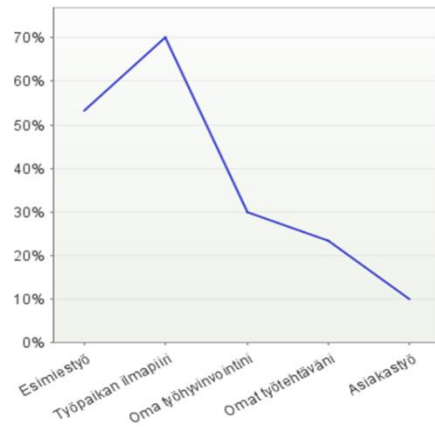
Vastaajista (N=32) noin joka viides, 22 %, koki työpaikan ilmapiirin erittäin hyväksi. Melko tyytyväisiä tai melko tyytymättömiä ilmapiiriin oli yhteensä 78%, eli vastaajista suurimman osan mielestä työilmapiirissä on jotain kehittämisen varaa (kuvio 6.). Aiemmissa työpaikan ilmapiiriä mittaavissa kyselyissä on työilmapiiri kuitenkin jo parantunut vuodesta 2012 vuoteen 2015. (liite 1.)



Kuvio 6. Vastaajien tyytyväisyys työpaikan ilmapiiriin

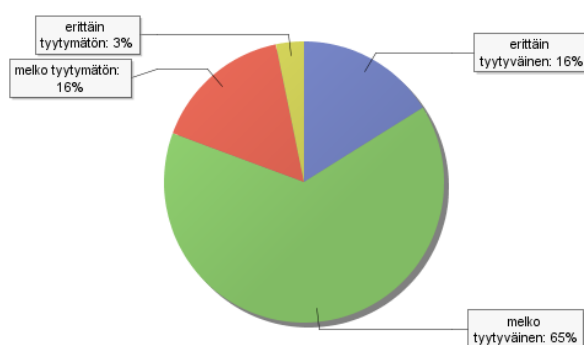


Kuvio 7. Vastaajien mielestä kunnossa olevat asiat työssä



Kuvio 8. Vastaajien mielestä työssä kehittämistä tarvittavia asioita

Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen sujuvuutta kysyttäessä vastaajista (N=32) suurin osa 65 % oli vuorovaikutukseen melko tyytyväinen, melko tyytymättömiä oli 16 %, erittäin tyytyväisiä oli 16 % ja erittäin tyytymättömiä 3 %. (Kuvio 9.) Aiemmissa tilaajakaupungin työhyvinvointikyselyissä työntekijöille ovat vuorovaikutukseen liittyvät tiedonkulku ja ristiriitojen ratkaiseminen olleet eniten kehittämistä vaativia asioita työhyvinvointiin liittyen. Nämä kaksi kohtaa ovat heikentyneet vuodesta 2014 vuoteen 2015. (liite 1.) Tämän kyselyn tulos on yhtenevä edellisten kyselyiden kanssa, koska vuorovaikutuksen sujuvuus lisää tyytyväisyyttä tiedonkulkuun ja ristiriitojen ratkaisemiseen.



Kuvio 9. Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tyytyväisyys

Avoimissa kysymyksissä kysyttäessä mitä itse voisi tehdä oman työpaikan ilmapiirin kehittämiseksi nousi vastauksista (N=29) työyhteisötaidot, alaistaidot ja esimiestaidot. Näitä kaikkia yhdistää vuorovaikutustaitojen tärkeys, miten siitä voi jokainen

huolehtia arkipäivässä. Työyhteisössä jokaisen oman roolin löytyminen koettiin tärkeäksi ilmapiirin edistäjäksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että jokainen ottaa vastuun sanomisistaan ja huomioi positiivisuutta omassa vuorovaikutuksessaan. Työyhteisön arvoista ja yhteisistä sopimuksista sopiminen ja kiinnipitäminen koettiin myös tärkeäksi. (Taulukko 2, Liite 6.) Päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä päiväkodin arvot ja tavoitteet. Hänen tulee ottaa huomioon vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisötaidoissa ja se, miten jokainen voi itse omalla panoksellaan tuoda hyvää työyhteisöön. (Taulukko 2, liite 6.)

Henkilöstön odotukset päiväkodinjohtajalle työhyvinvointiin liittyen

Esimiehen toimintaan liittyviä asioita kysyttäessä vastaajat (N=30) olivat tyytyväisimpiä esimiehen taitoon puhua ystävällisesti, sekä siihen että esimies kohtelee työntekijää arvostavasti. Esimieheltä toivottiin eniten, että hän kysyy työntekijän tehtävistä. Toiminnan reiluuteen toivottiin kiinnitettävän huomiota. (Kuvio 10, liite 7.) Esimiehellä on tärkeä merkitys alaistensa työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Tämän takia tulisi esimiehen olla ammattitaitoinen myös johtamis- ja ihmissuhdetaidoissa. Aiemmissa henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä oli esimiehen työskentelyä arvioitu hyvälle tasolle. Arvioinnissa mm. puolueettomuus, palautteen antaminen sekä esimieheltä tuen saaminen ovat pysyneet viimeisinä vuosina hyvällä tasolla. (liite 1.)

Esimiehen ja työntekijän suhdetta arvioitaessa työntekijän puolelta olivat vastaajat (N=30) tyytyväisimpiä omiin vuorovaikutustaitoihin esimiehen kanssa sekä toimintaansa, jolla he arvioivat omaa luotettavuuttaan. Eniten vastaajat kokivat tarvetta kiinnittää huomiota kehittämisen näkökulmaan ja siihen, että tuovat aktiivisesti esimiehelle esille työn ja työpaikan kehittämisehdotuksia. (Kuvio 11, Liite 7.)

Vastaajat saivat miettiä vinkkejä esimiehelleen, miten hän voisi olla juuri vastaajalle parempi esimies. Henkilöstö (n=22) ajatukset hyvästä esimiehestä, jota kohti tulisi johtajien kehittää itseään on jaoteltu seuraavasti: johtamisen teknisten taitojen osaminen, johtamisen ihmissuhde ja vuorovaikutustaidot, johtamisen ammattieettiset taidot ja johtamisen osaamisen taidot. (Taulukko 3.)

- **Johtamisen teknisten taitojen osaaminen**

Työntekijät toivoivat esimiehiltä tiedonkulun parantamista. He toivoivat, että asioista tiedotetaan oikeaan aikaan ja huomioidaan tiedonkulun tärkeys paremmin. Vastauksissa tuli esille, että toivottiin parempaa tehtävien delegointia sekä organisointia.

- **Johtamisen ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot**

Monet vastauksista nostivat esimiehen vuorovaikutustaitojen kehittämisen esille. Työntekijät toivoivat esimiehiltä parempaa kuuntelemisen taitoa, palautteen antamista ja kannustamista. He toivoivat, että tasavertaisuus ja luottamuksellisuus toteutuisivat paremmin sekä he toivoivat aitoa kiinnostusta heidän työtään kohtaan.

- **Johtamisen ammattieettiset taidot**

Vastaajat toivoivat esimiehestään kehittämään itsessään tasapuolisuutta ja luottamuksellisuutta.

- **Johtamisen osaamisen taidot**

Esimiehiä toivottiin muistavan oman perustehtävän tärkeyden ja sen mistä esimiestyö koostuu. Asioiden organisointi, tiedostava läsnäolo arjessa, työntekijöiden perustehtävän ymmärtäminen sekä olemalla aidosti kiinnostunut siitä, toisivat vastaajien mielestä heille parempaa johtamista. (taulukko 3.)

Taulukko 3. Työntekijän vinkkejä esimiehelle, miten hän voisi olla parempi esimies (N=22)

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p>"päättämällä ja tiedottamalla asioista ajoissa"</p> <p>"Jaa, delegoi sekä organisoi tehtäviä selkeästi."</p> <p>"Tiedonkulun parantaminen"</p> <p>"Asiat tulisi hoitaa ajallaan"</p> <p>"kuuntelemalla, aina ei tarvitse olla jotakin vastattavaa ja neuvottavaa vaan kuunnella loppuun"</p> <p>"Tasavertainen kohtelu, luottamuksellisuus ja kannustaminen/tukeminen työssä"</p> <p>"Ilmaista asioita positiivisemmin ja keskustella enemmän kaikkien työntekijöiden kanssa."</p> <p>"Ole tasapuolinen kaikille"</p> <p>"Aidosti läsnäoloa, oitaa kiinnostusta työtekemiseen ja luottamuksen ilmapiiriin luomista"</p> <p>"ole paikalla enemmän"</p> <p>"Otaudu työntekijän pulmiin"</p> <p>"antaa enemmän palautetta, antaa tukea ja kuuntelee"</p> <p>"Kysellä kuulumiset, antaa palautetta tehdystä työstä, kannustaa"</p> <p>"Kuuntele ja kohtele tasapuolisesti kaikkia."</p> <p>"rauhottua tehtävien äärellä"</p> <p>"Tiedonkulun parantaminen."</p> <p>"Asioiden hoitaminen ajallaan"</p> <p>"Käydä ryhmässä tutustumaan toimintaan ja lapsiin"</p>	<p>päätttäminen ja tiedottaminen oikeaan aikaan, tiedonkulun huomioiminen</p> <p>selkeä ohjeistus tehtävien jakamisessa</p> <p>kuuntelemisen tärkeys</p> <p>tasavertaisuus, kannustaminen ja luottamuksellisuus</p> <p>positiivinen vuorovaikutus</p> <p>Aitous ja kiinnostus luottamukselliseen työtekemiseen</p> <p>läsnäolo</p> <p>tuen ja palautteen antaminen, kannustaminen</p> <p>tasapuolisuus</p> <p>tiedostaa mitä tekee ja milloin</p> <p>tiedonkulun parantaminen</p> <p>läsnäolo työntekijöiden perustehtävän äärellä</p>	<p>Tiedonkulkuun panostaminen ja tehtävien organisointi</p> <p>Vuorovaikutus johtamisen taidot kuuntelemisen, kannustamisen ja luottamuksellisuus</p> <p>Palautteen antaminen ja kannustaminen</p> <p>Läsnäolo arjessa</p> <p>Tasapuolisuus</p> <p>Oman perustehtävän tiedostaminen</p>	<p>Tiedonkulun parantaminen</p> <p>Osallistuva ja kannustava johtaminen</p> <p>Avoin vuorovaikutus työyhteisötaidot</p> <p>Johtajan perustehtävän omaksuminen</p>	<p>Johtamisen tekniset taidot</p> <p>Johtamisen ihmissuhde/vuorovaikutustaidot</p> <p>Johtamisen ammattieettiset taidot</p> <p>Johtamisen osaamisen taidot</p>

8.2 Päiväkodin johtaja työhyvinvoinnin kehittäjänä

”Ei se johtaja oo mikään taikatempunkijä, kyllä se yhdessä tehdään se työhyvinvointi”

Haastattelun pohjana ovat työhyvinvointikyselyn tulokset, jotka johtajat ovat saaneet ennakkoon sähköpostilla. Lisäksi ennen haastattelua tuloksia on käyty yhdessä läpi. Tulokset tuovat johtajille työntekijöiden näkökulman siitä, mitä työntekijät kokevat omasta ja työyhteisönsä työhyvinvoinnin tilasta ja mitä odotuksia heillä on työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Haastattelun tavoite on löytää keskustelun kautta niitä konkreettisia asioita, joilla mennään tästä eteenpäin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Mitä tukea johtajat tarvitsevat tukiessaan ja kehittäessään työyhteisön työhyvinvointia ja löytävätkö he niitä konkreettisia menetelmiä joilla voidaan tukea työhyvinvointia päiväkodeissa. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna tilaajakaupungissa 18.8.2016. Haastattelun kesto on yksi tunti ja seitsemän minuuttia. Litteroitua tekstiä on kirjoitettu kirjaisintyyllilläCalibri 11, rivivälillä 1,5 noin yksitoista sivua. Tekstiä on tarkasteltu tutkimuskysymysten kautta ja analysoitu sisällönanalyysin menetelmin.

Taustaa tuloksille

Haastatteluun osallistui kolme päiväkodin johtajaa, joista yksi työskentelee päiväkodin lapsiryhmässä lastentarhanopettajana ja jakaa työaikansa ryhmässä työskenteleeseen ja koko päiväkodin johtamistehtäville. Kahdella päiväkodinjohtajalla ei ole lapsiryhmä vastuuta, vaan työaika koostuu pelkästään esimiestehtävistä. Haastateltavat johtajat ovat koulutukseltaan lastentarhanopettajia tai sosiaalikasvattajia. Heillä on useiden vuosien kokemus esimiestyöstä päiväkodissa, lisäksi he ovat käyneet johtamisen erikoisammattitutkinnon (osalla vielä hieman kesken) ja monia muita koulutuksia tukemaan johtamistehtävää.

Päiväkodin johtajan huomioitavia asioita kehittäessään työhyvinvointia

Haastattelussa päiväkodin johtajat pohtivat työhyvinvoinnin kehittämistä ja sitä mihin tulisi kiinnittää huomiota, että hyvinvointi työyhteisössä parantuisi. Heidän haas-

tattelustaan nousi perusarjen sujuvuus, ajankäytön suunnittelun tärkeys, positiivisuuden lisääminen ja perustehtävän selkeyttäminen. Lisäksi haastattelusta nousi konkreettisia johtamiseen liittyviä haasteita, keinoja ja välineitä työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Taulukko 12. Liite 4.)

Perusarjen sujuvuus välittyi työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliseksi. Tähän liittyy työilmapiirin toimivuus ja työhyvinvoinnin huomioiminen arjessa koko ajan, sillä työhyvinvointipäivät ja muut yhteiset jutut ovat vain tukemassa työhyvinvointia. (Taulukko 11. ja 12. Liite 4.)

Ajankäytön suunnittelun tärkeydestä johtajat olivat yksimielisiä, työntekijän kohtaamiselle on löydettävä aikaa. Resurssipula ja ajanpuute ovat todellinen haaste. Miten tarjota työntekijälle työntekijän tarvitsemaa tukea ja keskustelu apua, jos aikaa ei ole? Miten työyhteisö voi kehittää työhyvinvointiaan ja vuorovaikutusta, kun kohtaamiselle ei ole aikaa. Kehittämisen näkökulmasta johtajat olivat sitä mieltä, että heidän tulee oppia suunnittelemaan omaa kalenteria niin, että sinne varataan aikaa kehittämiseen ja pohdinnalle. (Taulukko 11. ja 12. Liite 4.)

Positiivisuuden lisääminen arjessa lisää työhyvinvointia. Johtajat uskovat, että positiivisuutta lisäämällä negatiivinen ajattelu tyrehtyy. Työyhteisössä tulisi olla positiivisen hengen nostattajia, joiden avulla saadaan nostatettua hyvää henkeä. Perustehtävän selkeyttäminen koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin osatekijänä. Tähän liittyy johtajien mielestä se, miten johtamistyötä selkeytetään sekä miten ja mihin se kohdistetaan. Johtajat pohtivat onko työhyvinvoinnin kannalta palkitsevampaa kohdistaa johtamistyö positiivisuuden lisäämiseen vai negatiivisuuden kitkemiseen. Yhtenäistä vastausta tähän ei löytynyt. Vankka luottamus on kuitenkin siihen, että positiivisuus kantaa. (Taulukko 11. ja 12. Liite 4.)

Johtamisen haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta on, ihmisten vaihtuvuus tiimeissä sekä se, että tiimit osaisi rakentaa oikein. Tiimissä tulisi olla positiivista voimaa, ettei negatiivinen ota valtaa ja vie työn imua. Lisäksi omaa haastetta tuo negatiivisesti asioihin suhtautuvan työntekijän kohtaaminen. (Taulukko 11. ja 12. Liite 4.)

”Et työ onnistuu jos on oikeet ihmiset tekemässä, ettei mee siihen valitukseen aika.”

Johtajan keinot työhyvinvoinnin edistämässä on tavoitteellisuus asioissa, hyvät vuorovaikutustaidot, jämäptiys sekä uskallus nostaa vaikeitakin asioita esille. Johtajan tehtävä on huolehtia, että sovitut tavoitteet tulee tehdyksi. Haastattelussa korostui johtajan vuorovaikutustaitojen tärkeys. Johtamisen konkreettisia välineitä työhyvinvoinnin kehittämisessä on tiimisopimus, kehityskeskustelut ja arviointi. Tiimisopimus on väline, jonka kautta voi käsitellä esimerkiksi työilmapiiriasiaa. Tiimisopimuksesta muodostuu tiimin kehityskeskustelu, kun sitä tarkastaa ja arvioi tietyin väli ajoin. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut antavat työntekijästä henkilökohtaista tietoa ja ovat yksi kohtaamisen väline. (Taulukko 11. ja 12. Liite 4.) *”Joillekin tiimeille joutuu pitämään sitä tiimisopimusta tietyin välein, niin siitäkin muodostuu semmonen kehityskeskustelu tiimille ja siinä voidaan arvioida tavoitteita.”*

8.3 Päiväkodin johtajan tarvitsema tuki työhyvinvoinnin kehittämisessä

Esimies kokee, että työntekijät tukevat häntä hyvin työpaikalla. Vastaajista (N=5) 20% kokee, että häntä kannustetaan vain vähän. Osa (20%) esimiehistä kaipaa työntekijöiltään uskon luomista tulevaa kohti. Kysymyksessä esimiehet arvioivat, että työntekijät ovat luotettavia sekä puhuvat esimiehelleen ystävällisesti. (Kuvio 12.)

	1 = Eikuvaa ollenkaan	2= Kuvaa vain vähän	3= Kuvaa melko selvästi	4= Kuvaa täysin	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Työntekijät tukevat minua riittävästi	0%	0%	80%	20%	5	3,2	3
Työntekijät puhuvat minulle ystävällisesti	0%	0%	40%	60%	5	3,6	4
Työntekijät kannustavat minua	0%	20%	40%	40%	5	3,2	3
Työntekijät luovat uskoa tulevaan	0%	20%	40%	40%	5	3,2	3
Työntekijät kohtelevat minua arvostavasti	0%	0%	60%	40%	5	3,4	3
Työntekijät ovat luotettavia	0%	0%	40%	60%	5	3,6	4
Työntekijöiden toiminta on reilua	0%	0%	60%	40%	5	3,4	3
Työntekijät ottavat palautetta vastaan työstään rauhallisesti	0%	0%	60%	40%	5	3,4	3
Yhteensä	0%	5%	52,5%	42,5%	40	3,37	3

Kuvio 12. Esimiesten arvio siitä, miten väittämät kuvaavat työntekijöiden toimintaa työpaikalla (N=5)

Esimiehiä pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen ”*Mitkä asiat koet vaikeaksi tukiessasi työpaikkasi työhyvinvointia?*” (N=5) Yksi vastaajista ei kokenut mitään vaikeaksi tällä hetkellä. Muut neljä vastaajaa kokivat vaikeiksi palautteen antamisen ja keskustelukulttuurin luomisen avoimemmaksi. Lisäksi he kaipaavat tukea työn organisoinnille, työyhteisötaitojen kehittämiseksi sekä yksilöllisen huomioimisen osaamiseen. He kokivat tarvetta kehittää ajankäyttöään, työyhteisötaitoja ja edistää osallistavaa ja kannustavaa johtamistapaa. Suuremmiksi kokonaisuuksiksi aseteltuna päiväkodin johtajat kaipasivat tukea henkilöstöjohtamisen pulmiin, vuorovaikutuksen haasteisiin ja ajanhallinnan ongelmiin. (Taulukko 4, liite 8.)

Esimiehet vastasivat avoimeen kysymykseen **mitkä ovat heidän keinojaan vaikuttaa työpaikan työhyvinvointiin** (N=5). Vastauksista nousi **vuorovaikutusosaamisen ja esimiestaitojen tärkeys. Muiden huomioiminen ja omalla esimerkillä tekeminen** koettiin tärkeiksi.

”Iloisuus, valoisuus ja aitous. Huomioidaan muut!”

”Olemalla itse avoin, kiinnostunut muista. Ja olla luottamuksen arvoinen. Ja kehittäminen on jatkuvaa, pitää olla kiinnostunut/ halu tehdä parhaansa tässä työssä.”

”Vuorovaikutus myös eri ryhmien välillä antaa hyvää tsemppiä työyhteisöön”

”Jos perusasiat/ - tehtävät rullaavat hyvin, niin yleensä ihmisetkin voi paremmin -> näiden turvaaminen arjessa.”

”Huomioida kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti ja arvostavasti”

Luottaminen työntekijöihin sekä yhteisten arvojen ja pelisääntöjen luominen koettiin keinoiksi vaikuttaa työhyvinvointiin.

”Pyrin selkeyttämään yhteisiä arvoja, luomaan yhteistä ajattelua ja toiminnan linjaa, joka auttaa toisten ymmärtämistä”

”Pyrin luomaan ymmärtämystä erilaisia toimintatapoja kohtaan ja edistämään työntekijöiden välistä hyväksyntää”

”Pyrin luottamaan ja olemaan sormittamatta asioita, jotka eivät ole työn tuloksen kannalta olennaisia.

”Teen ja tarkistan tiimisopimukset usein”

Johtajat toivat haastattelussa esille, että **omien esimiesten ymmärrys** ja tuki työhyvinvoinnin kehittämisessä on oleellinen. Tietoisuutta tulisi lisätä päiväkodin johtajien perustehtävän haasteellisuudesta, koska johtajan perustehtävään ei ole aina aikaa.

Työntekijät odottavat kohtaamista ja kuuntelemista, mikä lisäisi heidän työhyvinvointia, tälle pitäisi järjestää arjessa aikaa. Asioihin tulisi puuttua ennaltaehkäisevästi, että ne eivät ehdi paisua liian isoiksi. Haastattelussa johtajat kertoivat, että **kuulluksi tulemisen kokeminen ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin, osallisuus**, tukevat heidän työhyvinvointiaan oleellisesti. Tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen he kokivat saavansa **jaetun johtamisen mahdollisuuksista** sekä **oman esimiehensä tuesta**. Etenkin haastaviin tilanteisiin he toivoivat saavansa erityistä **tukea muilta ammattilaisilta** ja omalta esimieheltään.

”Semmosta tukea sitä joskus kaipaa, että sanotaan et on niitä ihmisiä et ne ei oo tyytyväisiä juurikaan mihinkään, on hyvin vaikeaa sopeutua mihinkään. Heidän esimiehenä oleminen on aika haastavaa oikeesti. Joskus tuntuu et ois ihanaa, kun sais siihen jonkun muun vaikka oman esimiehen tai terveydenhoitajan tai jonkun että semmosta elämisen realiteettia tuomaan esille.”

Kollegiaalinen tuki koettiin tärkeäksi. Oman työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että on joku, jolle saa purkaa omaa tilannettaan. Koettiin tärkeäksi yhteiset tavoitteet, yhteiset vastuut ja yhteiset onnistumiset toisten esimiesten kanssa.

”Nii se tuo semmosta et JES! Samoilla linjoilla tässä mennään ja kannetaan tämä vastuu.”

Tavoitteiden ja strategioiden selkiyttäminen toisi haastattelun mukaan päiväkodin johtajille tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteiset tavoitteet ja linjaukset tulisi selkeyttää, sekä pitkän aikavälin strategiat tuoda esille. **Yleinen arvokeskustelu** toisi yhteisiä arvoja näkyväksi. Johtajat kokivat, että oman työn **arviointia** yhteisesti tulisi olla, jotta nähdään missä ollaan menossa ja mihin suuntaa tulisi mennä. Johtajat kokivat, että omaa työhyvinvointia voisi tukea **työnohjauksen** keinoin ja sille koettiin olevan tarvetta.

8.4 Päiväkodin johtajien kehittämisajatuksia työhyvinvoinnista

Haastattelussa päiväkodin johtajat pohtivat yhdessä, miten he edistävät työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta tulevalle toimintakaudelle. Haastattelussa nousi kolme keskeistä asiaa (Taulukko 15 ja 16, liite 9.)

1. Mahdollisuus tehdä perustehtävänsä hyvin

Jokaisen työntekijän perustehtävän hallinnan mahdollistaminen on ensisijaista, jotta pystyy tekemään jotain myös työhyvinvoinnin eteen. Esimiehen oman perustehtävän mahdollistaminen, että esimiehellä on aikaa työntekijöiden kohtaamiseen ja tätä kautta tukea työhyvinvointia.

”Et se pitää se perusta olla kunnossa jotta niinku sitä pystyy sitä työhyvinvointia luomaan. Jos se on kovin huteralla pohjalla se perustehtävän hallinta niin on aika hankala tehdä mitään poppaskonsteja sen työhyvinvoinnin eteen”

2. Yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen kirkastaminen

Yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt käydään toimintakauden alussa läpi. Päiväkodin toiminta tapahtuu sykleissä missä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Yhteisten tavoitteiden tiedostaminen lisää työhyvinvointia työyhteisössä.

”et se ois semmonen sykli et suunnitellaan toteutetaan ja arvioidaan.”

3. Positiivisuuden vaaliminen

Positiivisen ilmapiirin merkitys nousi haastattelussa yhdeksi työ imun mahdollistajaksi. Positiivisuuden vaaliminen ja sen ylläpitäminen ovat taitolaji ja asia, jota johtajat korostivat haastattelussa. Positiivinen ilmapiiri luo työn imua. Työyhteisö kaipaa positiivisesti ajattelevia ja positiivista näkökulmaa ylläpitäviä työntekijöitä.

”Mä korostan myös ihan hirveesti sitä positiivisen ilmapiirin luomista, tarkotan niitä tsemppareita, et siellä ryhmässä on niitä jotka tuo sitä työn imua.”

8.5 Keskeisimmät havainnot lomakekyselyn tuloksista

Kyselyn tuloksista tulee esille erittäin kokenut varhaiskasvatuksen henkilöstö. He ovat omiin työtehtäviinsä tyytyväisiä. Työhyvinvoinnissa he näkevät kehittämisen varaa, sillä suurin osa oli melko tyytyväinen omaan työhyvinvointiinsa. Työpaikan ilma-

piiriin kaivattiin parannusta, sillä 12 % oli melko tyytymätön ilmapiiriin. Lisäksi kysyttäessä mitä tulisi parantaa työpaikalla, n. 70 % vastasi asian olevan työpaikan ilmapiiri. Vastaajista noin joka toinen kaipasi parannusta myös esimiestyöhön.

Parannusta kaivattiin työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, sillä 3 % koki vuorovaikutuksen erittäin huonoksi ja 16 % melko huonoksi, eli joka viides koki vuorovaikutuksessa parantamisen varaa. Vuorovaikutustaidot ja työyhteisötaitojen osaaminen nostettiin tärkeimmiksi asioiksi, joita parantamalla saavutetaan parempi työilmapiiri. Kuitenkin kysyttäessä työntekijöiden ja esimiesten suhdetta, olivat vastaajat tyytyväisiä omaan ystävälliseen tapaan keskustella asioista. Lisäksi vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että toimivat työssään siten, että esimies voi luottaa heihin.

Esimiehen taidoista tyytyväisimpiä oltiin taitoon kohdata työntekijä arvostavasti ja ystävällisessä vuorovaikutuksessa. Eniten parannusta toivottiin arkiseen kohtaamiseen, että esimies kyselee riittävästi työstä. Esimieheltä toivotaan tasapuolisuutta, arjessa läsnäoloa, kannustusta, palautetta, luottamusta ja huomion kiinnittämistä tiedon kulkuun.

Esimiehet kokivat työhyvinvointijohtamisessa haasteelliseksi palautteen antamisen ja keskustelukulttuurin luomisen avoimemmaksi. Lisäksi he kaipaavat tukea työn organisoinnille, työyhteisötaitojen kehittämiseksi ja työntekijän yksilölliseen huomioimiseen, lisäksi kaivattiin aikaa esimiestyölle. Esimiehet arvioivat omia keinojaan työpaikan työhyvinvointiin olevan hyvät vuorovaikutustaidot sekä esimiestaidot. Oman esimerkin voima sekä muiden huomioiminen olivat keinoja parempaan työhyvinvointiin. Esimiehet kaipaavat työntekijöiltä kannustusta ja tukea tulevaisuuden haasteisiin.

8.6 Keskeisimmät havainnot haastattelun tuloksista

Päiväkodin johtajien haastattelun keskeisimmät tulokset ovat hyvin konkreettisia löytöjä työn arjesta. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen lähtevät selkeästi perustehtävän mahdollistamisesta ja sen selkeydestä. Kun nämä kaksi asiaa on hallinnassa, voidaan alkaa miettiä työhyvinvoinnin lisäämistä eri keinoin. Johtajat kokivat, että positiivisuuden lisääminen ja vaaliminen lisäävät työn imua ja tätä kautta työhy-

vinvointia. Yhteisten tavoitteiden, arvojen ja pelisääntöjen läpi käyminen mahdollistaa alustan työhyvinvointikeskustelulle ja sen kehittämiseksi. Mäkinen ym. (2015, 51- 52.) tutkimustuloksissa esiin nousi, että työhyvinvointikyselyiden tuloksia tulisi käsitellä työyhteisössä. Käsittelystä työhyvinvoinnin kehittämiseen on kuitenkin vielä pitkä matka, joten varsinkin työhyvinvoinnin kehittämisessä nähtiin esimiehillä erityistä tarvetta.

Työhyvinvointijohtamisen haasteiksi nähtiin ajankäytön hallinta ja johtajan perustehdävän mahdollistaminen laajan työtaakan alla. Lisäksi henkilöstön oikeanlainen sijoittelu ja ihmisten vaihtuvuus koettiin haasteeksi. Keinoina hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen nähtiin johtajan omat ominaisuudet kuten hyvät vuorovaikutustaidot, jämäppiys ja rohkeus nostavat vaikeita asioita esille. Työhyvinvoinnin johtamisen välineiksi johtajat nostivat kehityskeskustelut, tiimisopimuksen ja korostivat arvioinnin tärkeyttä.

Tukea työhyvinvoinnin johtamiseen päiväkodin johtajat toivoivat omilta esimiehiltä, muilta päiväkodin johtajilta, päiväkodin työntekijöiltä sekä eri ammattilaisilta kuten esimerkiksi terveydenhoitajalta. Johtajien omaa työhyvinvointia lisäisi se, että yhteisiä tavoitteita ja strategioita selkeytettäisiin ja tulisi tunne kuulluksi tulemisesta. Lisäksi johtajien työhyvinvointia parantaisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin ja se että saisi konkreettista tukea omaan jaksamiseen esimerkiksi työohjauksen keinoin.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyössä käytetyt valmiit työhyvinvointia kartoittavat kysymyslomakkeet ovat käyttökelpoisia nopeita välineitä päiväkodin johtajan työhön. Kysymyslomakkeita voi käyttää helposti ja ne ovat analysoitavissa nopeasti. Lomakkeita voi käyttää pienemmissä osissa, jolloin saadaan nopeasti ajankohtaista kartoitettavaa tietoa henkilöstön tilanteesta. Kyselylomakkeita voisi käyttää pitkin päiväkodin toimintakautta, jolloin ajankohtaisiin asioihin saa nopealla aikataululla kiinnitettyä huomiota. Myös Mäkinen ym. (2015, 49- 50) mukaan näiden kyselylomakkeiden käyttö on nopeaa, vastuuttavaa ja niiden käyttö on koettu voimavarakeskeiseksi. Tutkimuskokemusten

perusteella kyselylomakkeiden hyvinä puolina pidettiin niiden sisältöjä ja monipuolisuutta sekä voimavarakeskeisyyttä ja kyselyjen helppokäyttöisyyttä.

9.1 Opinnäytetyön tulosten johtopäätökset

Henkilöstön odotukset työhyvinvoinnin kehittämisestä

Päiväkotien henkilöstö koki, että asiakastyö, oma työhyvinvointi sekä omat työtehtävät ovat hyvässä kunnossa. Työpaikan ilmapiiriin sekä esimiestyöhön koettiin tarvittavan eniten kehittämistä (Kuvio 7.) Vastaajista suurin osa, 70 %, koki työilmapiirin olevan asia jota tulisi kehittää ja melkein joka toinen koki esimiestyön tarvitsevan kehittämistä. (Kuvio 8.) Moni asia on kyselyn mukaan jo kunnossa tilaajakaupungin päiväkodeissa. Kuitenkin kaksi asiaa nousi kyselyssä kehittämisen kohteiksi, ne olivat **johtaminen ja työilmapiiri**. Tilaajakaupungin tulee huomioida tulos arvioidessaan miten he kehittävät työhyvinvointia jatkossa. Miten johtamisen taitoja voidaan kehittää ja mitä sen tueksi tarvitaan ja miten työilmapiiriä saadaan kehitettyä. Tulee kuitenkin huomioida, että Mankan ym. (2012, 13) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia esimerkiksi organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, itse työ sekä työntekijän oma tulkinta työyhteisöstään. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat asiakassuhteet, työntekijän oma persoona ja kotiolot. Näitä kaikkia osia ei ole tutkittu riittävästi tässä opinnäytetyössä, että pystyttäisiin poissulkemaan esimerkiksi kotiolojen vaikutus sen hetkiseen kokemukseen yksilön työhyvinvoinnista.

Kyselyyn vastaajista suurin osa (Kuvio 8.) koki työilmapiirin olevan asia jota tulisi kehittää, kuitenkin vastaajista noin joka viides, koki työpaikan ilmapiirin erittäin hyväksi. Melko tyytyväisiä tai melko tyytymättömiä ilmapiiriin oli suurin osa, 78%. (kuvio 6.). Tärkeää on huomioida, että työilmapiiriä halutaan kehittää. Aika iso osa on jo työilmapiiriin erittäin tyytyväinen ja tärkeintä on, ettei kukaan kokenut ilmapiiriä erittäin huonoksi. Aiemmissa työpaikan ilmapiiriä mittaavissa kyselyissä, on työilmapiiri kuitenkin jo parantunut vuodesta 2012 vuoteen 2015. (liite 1.) Olisiko työilmapiirin kehittäminen mahdollista **positiivisuuden lisäämisellä**, mitä esimiehet toivat haastattelussa esille.

Vuorovaikutuksen tärkeys sekä työntekijän omarooli korostuivat työhyvinvointia edistettäessä (Taulukko 2. Liite 6). Vuorovaikutuksen muodot *kuunteleminen, kuuleminen ja ystävällinen, kannustava keskustelu* nostettiin tavoitteeksi kohti parempaa työilmapiiriä. Onko koko henkilöstöllä tarvetta vuorovaikutuskoulutukseen, jonka avulla kehitettäisiin osaamista? Oman roolin nostaminen on vastaajilta tietoisuutta, että minä voin vaikuttaa muuttamalla itse käytöstäni ja kiinnittämällä huomiota omaan vuorovaikutukseeni. ” *Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan.*”

Päiväkotien työntekijät olivat tyytyväisimpiä esimiehen taitoon puhua ystävällisesti, sekä siihen, että esimies kohtelee työntekijää arvostavasti. Tämä tulee päiväkotien johtajien nähdä positiivisena palautteena esimiehen mahdollisuutena tukea henkilöstön työhyvinvointia. Esimieheltä toivottiin eniten, että hän kyselisi työntekijän tehtävästä ja olisi **kiinnostunut tehtävästä perustyöstä. Toiminnan reiluuteen** toivottiin kiinnitettävän huomiota. (Kuvio 10, liite 7.) Nämä asiat esimiesten tulee ottaa itselleen kehittämistehtäviksi, esimiehen tulee varata aikaa kohdata henkilöstöä heidän perustyön äärellä, kiinnittää huomiota reiluuteen, tasapuolisuuteen ja avoimuuteen sekä muistaa osata perustella päätöksiä ja ratkaisuja.

Rauramo (2008, 145- 146) kirjoittaa, että esimies-alaissuhteen ollessa oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen tuottaa se työhyvinvointia ja parantaa työkykyä. Esimiehellä on tärkeä merkitys alaistensa työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Tämän takia tulisi esimiehen olla ammattitaitoinen myös johtamistaidoissa ja ihmissuhdetaidoissa. Aiemmissa henkilöstölle suunnatuissa kyselyissä oli esimiehen työskentelyä arvioitu hyvälle tasolle. Arvioinnissa mm. puolueettomuus, palautteen antaminen sekä esimieheltä tuen saaminen ovat pysyneet viimeisinä vuosina hyvällä tasolla. (liite 1.)

Henkilöstön odotukset (taulukko 3.) esimiehelleen työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat johtamisen taitojen kehittäminen (vuorovaikutus, osallistuva ja kannustava johtaja, tiedonkulun parantaminen sekä tasapuolisuuden korostaminen). Henkilöstön odotukset kohtaavat päiväkodinjohtajien ajatukset (taulukko 4, liite 8.) työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä haasteista. Johtajat toivat saman suuntaisia asioita itse esille omissa kehittämisen tarpeissaan, kuten vuorovaikutuksen haasteellisuus, ajanhallinnan vaikeus ja henkilöstöjohtamisen haasteet. Työhyvinvointia voidaan siis pa-

rantaa työnteon edellytyksiä parantamalla mm. työhyvinvointijohtamisella ja henkilöstön voimavaroja koskevan tiedon hyödyntämisellä. Samansuuntaisten tulosten mukaisesti saadaan molempia osapuolia miellyttäviä tavoitteita ja niihin voidaan sitoutua paremmin. Esimiesten tarvitsema tuki ajanhallinnan parantamiseen ja tiedonkulun parantamiseen sekä osallistuvaan johtamiseen on tuotu esille. Onko esimiehen työnkuva ajantasainen, että hänelle jää aikaa kohdata henkilöstöään? Onko työmäärät sellaisia, että on aikaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja henkilöstöjohtamisen perustehtävään työntekijän aitoon kohtaamiseen ja ohjaamiseen?

Päiväkodin johtajien tarvitsema tuki

Tukea työhyvinvoinnin johtamiseen päiväkodin johtajat toivoivat omilta esimiehiltä, muilta päiväkodin johtajilta, päiväkodin työntekijöiltä sekä eri ammattilaisilta kuten esimerkiksi terveydenhoitajalta. **Johtajien omaan työhyvinvointiaan lisäksi se, että yhteisiä tavoitteita ja strategioita selkeytettäisiin, tulisi tunne kuulluksi tulemisesta ja olisi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin.** Tärkeäksi koettiin myös, että saisi konkreettista tukea omaan jaksamiseen esimerkiksi työnohjauksen keinoin.

Päiväkodin johtajien tulisi miettiä oman esimiehen tai omien esimiesten kanssa, miten mahdollistettaisiin tuki työhyvinvoinnin johtamiseen moniammatillisesti. Tulisi ottaa tavoitteeksi selkeyttää yhteisiä tavoitteita, mitä kohti ollaan menossa. Esimiesten työhyvinvointia tukisi työnohjauksen mahdollistaminen. Kytölä (2013, 18- 19) puoltaa työnohjausta sen jaksamista ja työhyvinvoinnin edistämisen takia. Työnohjausta ei tulisi nähdä pelkkänä kulueränä, vaan se tuo lisää voimavaroja ja uusia näkökulmia analysoimaan omaa työtään ja tapaa tehdä sitä.

Tukea esimiehet kokivat tarvitsevansa ajankäytön hallintaan, jotta olisi mahdollisuus tehdä omaa perustehtäväänsä kohdaten henkilöstöä arjessa. Henkilöstön sijoittumiseen sekä vaikeiden asioiden puheeksiottamiseen kaivattiin myös tukea.

Päiväkodin johtajien ajatukset työhyvinvoinnin kehittämisestä

Opinnäytetyössä saatujen tulosten pohjalta on päiväkodin johtajien suunniteltava arkeen sopiva malli kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointijohtamisen tulisi olla integroitu kaikkeen toimintaan ja se tulisi tehdä näkyväksi. Hyvistä työntekijöistä tulee pitää kiinni hyvällä johtamisella ja työhyvinvointiin panostamalla.

Päiväkodin johtajat korostivat **oman perustehtävän merkitystä**. Miten aikatauluttaa omaa työtään, kehittää omaa ajankäyttöään, jotta kohtaamiselle ja läsnäololle löytyisi aikaa. (Liite 4.) Opinnäytetyön tulokset ovat yhteneviä Mankan ym. (2012, 12) kanssa. Esimiehet tiedostavat, että työhyvinvointiin liittyy esimiesten osalta osallistuva ja kannustava johtaminen. (Kuva 7.) Tilaajakaupungissa tulisi miettiä päiväkodin johtajan perustehtävän kuvaa, ja sitä, miten siinä työhyvinvoinnin johtaminen näkyy arkipäiväisessä toiminnassa. Tulisi miettiä strategiaa, jonka mukaisesti edetään ottaen huomioon jokaisen yksikön senhetkiset tarpeet ja tavoitteet.



Kuva 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2012, 12.)

Yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen kirkastaminen nähtiin tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (liite 4). Haastattelussa tuotiin konkreettisina toimina esille tiimisopimukset, tiimipalaverit ja kehityskeskustelut tavoitteiden ja pelisääntöjen kirkastamiseksi. Esimiehillä on jo keinoja ja välineitä kirkastaa tavoitteita sekä pelisääntöjä ja ne koettiin hyväksi. Henkilöstö toivoi (taulukko 3.) esimiehen läsnäoloa ar-

jessa, palautetta sekä tiedonkulun parantamista. Esimiehet voivat hyödyntää henkilöstön tarpeita tavoitteiden asettelussa ja miettiä tiimipalavereiden sekä kehityskusteluiden rakennetta henkilöstön kaipaamaan suuntaan.

Positiivisuuden lisääminen lisää työn imua. Työyhteisöön kaivataan tsemppareita, joiden imussa positiivisuuden kierre mahdollistuu. (liite 4.) Esimiehet korostivat oikeanlaisten ihmisten palkkaamista ja pohtivat miten negatiivisuutta saisi vähennettyä. Tämä liittyy vuorovaikutusosaamiseen, jolloin osataan puhua kannustavasti ja positiivisessa hengessä. Työssä oleminen on ammatillista, jolloin oma pahoinvointi ja negaatio jätetään työpaikan ulko-oven toiselle puolelle. Esimiehet tulivat siihen johtopäätökseen, että lisäämällä positiivisuutta negatiivinen vuorovaikutus jää pois.

9.2 Opinnäytetyön kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön odotukset päiväkodin johtajalle työhyvinvointiin liittyen sekä päiväkodin johtajan näkemys työhyvinvoinnin kehittämistä omassa päiväkodissaan. Opinnäytetyön tarkoitus oli lisäksi selvittää mitä tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia sekä millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia esimiehille tulee kyselytutkimuksen perusteella. Tavoitteisiin päästiin hyvin monivaiheisella tutkimuksella ja monivaiheisella analysoinnilla. Kysyttäessä henkilöstön kantaa aiheeseen voidaan verrata näkemyksiä ja saada näin luotettavampaa tietoa.

Tutkimuskysymyksiä on neljä, joka on aika paljon, lisäksi ne ovat laajoja. Kehittämisehdotuksena työhön olisikin miettiä, olisiko pelkkä esimiesten haastattelu ollut riittävä ja pohtia työhyvinvointia pelkästään johtamisen näkökulmasta. Näin olisi saanut vieläkin syvällisempää tietoa johtajien tarpeista ja kehittämisehdotuksista. Haastattelun olisi voinut tehdä yksilöhaastatteluna, jolloin päiväkodin johtaja olisi itse pohtinut asioita enemmän. Ryhmähaastattelu toi kuitenkin vuorovaikutuksellisuutta ja yhdessä ideointia.

10 POHDINTA

Alkuperäinen tavoite kokeilla valmiita lomakkeita kartoittamaan työhyvinvointia tilaajakaupungissa toteutui hyvin. Opinnäytetyön kyselylomake osuus tehtiin Manka ym. 2015 tutkimuksen ”*Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?*” kyselylomakkeiden avulla, hieman muokaten niitä vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Tavoitteena oli selvittää tilaajakaupungin varhaiskasvatuksen päiväkotien henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä työntekijöiden odotuksia esimiehelle työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Päiväkotien johtajilta haluttiin saada tietää heidän tuen tarpeet, konkreettiset kehittämisideat työhyvinvointiin liittyen sekä heidän näkemys työhyvinvoinnin kehittämisestä. Moninaiset tavoitteet korostivat esimiesten osallisuutta työhyvinvoinnin kehittämisessä, joihin päästiin lomakekyselyn lisäksi haastattelemalla heitä ryhmähaastatteluna.

Hyvän johtamistavan merkitys on todistettu useissa tutkimuksissa työhyvinvointia edistäväksi (Kauhanen 2016, 92). Tämän opinnäytetyön tuloksissa henkilöstö odottaa esimieheltään hyvää johtamista ja kokee sen edistävän omaa työhyvinvointiaan. Henkilöstö on konkreettisesti pystynyt kertomaan, mitä esimieheltään odottaa ja toivoo. Tärkeä tulos oli myös se, että huomioitiin työhyvinvoinnin kehittämisen olevan koko työyhteisön asia, tämän kertoivat molemmat osapuolet, niin henkilöstö kuin esimiehetkin.

Työhyvinvoinnin merkitys tulisi nähdä koko kaupunkiorganisaatiossa. Työhyvinvoinnin keskeiset kehittämisosapuolet (ylin johto, henkilöstöjohtaja, esimiehet, luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto, eläkevakuutusyhtiö ja tapaturmavakuutusyhtiö) tulisi koota saman pöydän ääreen kehittämään työhyvinvointia organisaatiotasolla. (Kauhanen 2016, 97- 98.) Eri osapuolten tuoma ammattitaito ja kiinnostus työhyvinvointiin tulisi näin moniammatillisesti esille ja hyödyksi. Organisaation kiinnostus työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen jalkautuu myös organisaation sisällä oleviin työyhteisöihin ja tiimeihin. Näin työhyvinvoinnin tematiikasta tulee meidän jokaisen asia.

10.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tuloksissa **päiväkotien henkilöstö toivoi esimiestyön kehittämistä ja työilmapiirin parantamista**, he olivat hyvinkin tyytyväisiä asiakastyöhön ja omaan työhyvinvointiinsa. Vesterinen (2010, 117) kirjoittaa, että hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa vuorovaikutteisesta esimiestyöstä sekä työntekijöiden työyhteisötaitoista. Rehnback & Keskinen (2005, 14- 17) tutkimuksessa nousi esille vuorovaikutuksen tärkeys alaistaidoissa. Tuloksissa työntekijät arvioivat, että tullakseen hyvin johdetuksi tulee myös itse pystyä hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutuksen merkitys korostui koko työyhteisössä. Vuorovaikutuksen merkitys, miten puhutaan toiselle, kuinka kohdataan kollega ovat olennaisia asioita tiimin työilmapiirin parantamisessa. Onko mahdollisuus parantaa koko tiimin vuorovaikutusta vai olisiko jokaisen käytävä ensiksi keskustelua oman itsensä kanssa oman vuorovaikutusosaamisen kehittämistä.

Pusenius ym. tutkimuksessa (2013) korostetaan työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnin rakentajana, mutta huomioidaan myös hyvän johtajuuden tuoma vastuu ja positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijät pitivät hyvän työhyvinvoinnin edellytyksenä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä työn riittävää haasteellisuutta. Työyhteisön toimivuus sekä hyvä ilmapiiri koettiin hyvän työhyvinvoinnin edellytyksiksi, tässä vastuu koettiin olevan jokaisella työntekijällä. Tässä opinnäytetyössä hyvä ilmapiiri korostui samalla tavalla, kuin Puseniuksen ym. tutkimuksessa. Kyselyssä ja haastattelussa tuli myös esille jokaisen oma vastuu työhyvinvointia rakentamassa. Puseniuksen ym. tutkimuksen tavoin johtajuudelta odotettiin positiivista ja ajantasaista toimintaa.

Henkilöstön odotukset (taulukko 3.) esimiehelleen työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat johtamisen taitojen kehittäminen (vuorovaikutus, osallistuva ja kannustava johtaja, tiedonkulun parantaminen sekä tasapuolisuuden korostaminen). Henkilöstön odotukset kohtaavat päiväkodin johtajien ajatukset (taulukko 4, liite 8.) työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä haasteista. Tarkastellessa tuloksia Mankan ym. 2012 (kuva 7.) mukaan, sijoittuu henkilöstön odotukset (Taulukko 3.) työhyvinvoinnin kehittämisen osalta johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen. Organisaatio ja itse työ ovat tällä hetkellä sellaisia asioita, jotka voivat paremmin tilaajakaupungissa.

Helsingin Sanomien 30.10.2016 artikkelissa tarkasteltiin hyvää johtajuutta. Tulokset ovat yhteneviä opinnäytetyön tulosten kanssa. Hyvän johtajuuden meriiteiksi kerrottiin johtajan kuuntelutaidot ja toisten mielipiteiden arvostaminen. Hyvä johtaja kyseenalaistaa asioita ja etsii vaihtoehtoja sietäen epävarmuutta ja epätäydellisyyttä. (Pääkkönen 2016.) ”Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona” tutkimuksessa (Nuutinen ym. 2013, 50- 53) työntekijät arvostivat myös esimiehen vuorovaikutustaitoja kuuntelemista, huomioimista sekä palautteen antamista ja kannustamista. Tasa-arvoinen, huolehtiva esimies nousi myös hyvän esimiehen kriteereiksi Opettaja -lehden artikkelissa (Tikkanen 2016, 18). Näiden kaikkien lähteiden sekä opinnäytetyöstä saamien tulosten pohjalta on esimiehisyyden tärkeimmät taidot ihmisyydessä ja kohtaamisessa. Olisiko aika lisätä esimieskoulutukseen lisää vuorovaikutusosaamista sekä uudenlaista arvokeskustelua. Henkilöstön odotukset aitoon kohtaamiseen ovat perusteltuja, sillä tutkitusti se lisää työhyvinvointia. Vai onko meidän mietittävä päiväkodin johtajien perustehtävänkuvia, onko varhaiskasvatuksessa luotu liian suuria kokonaisuuksia johdettavaksi. Onko tämä osa syy ajankäytön ongelmiin, kohtaamisen vaikeuteen, työhyvinvoinnin haasteisiin?

Työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisessa nostetaan esille keskustelun merkitys ja kohtaaminen myös Opettajalehden artikkelissa ”*Pomolle täydet pointsit*”. Esimiehet kuvaavat artikkelissa oman esimerkin merkitystä, omaa innostusta sekä positiivisuuden näkemisen taitoa työhyvinvointia edistäviksi keinoiksi. Artikkelissa nousi Mankan ym. mukaisesti itsensä johtamisen tärkeys. Jotta pystyy johtamaan toisten työhyvinvointia, tulee huolehtia myös omasta jaksamisesta ja oman innostumisen säilyttämisestä. (Tikkanen 2016, 14-18. Manka ym. 2012, 12.) Sama huomio tulee opinnäytetyön tuloksista esille, vuorovaikutuksen osaaminen ja sen merkitys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin on suuri ja siihen tulisi jokaisen työyhteisön jäsenen kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyössä esimiehet nostivat työntekijöiden kanssa vuorovaikutustaitojen osaamisen sekä uskaltamisen nostaa vaikeitakin asioita esille työhyvinvointia edistäviksi asioiksi. Esimiehet listasivat konkreettista työhyvinvointia edistäviksi asioiksi tiimisopimuksen, kehityskeskustelut sekä arvioinnin. (Liite 4.) Tulee muistaa, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa myös lasten hyvinvointiin. Aikuisella tulee olla hyvä olo itsellään sekä itsearvostus ja varmuus omaa työtään kohtaan, sillä se heijastuu

suoraan lapseen ja lapsi oppii siitä myös itsensä arvostamista. Työntekijöiden tulee ymmärtää oman käytöksen ja asenteen vaikutukset lapsen hyvinvointiin. (Manning-Morton 2014, 149- 160.)

Päiväkodin johtajat ovat oleellisessa osassa perheiden ja lasten hyvinvoinnissa, sillä he ovat työntekijöiden hyvinvoinnin ensisijaisia tukijoita. Johtajien velvollisuus on työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen kokonaisvaltaisesti, eli tulee huomioida työntekijä kokonaisvaltaisesti kannustamalla, positiivisella palautteella ja antaa työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään ammatillisesti. Johtajan tulee mahdollistaa työntekijälle reflektoida työaikana omaa osaamistaan, kokemuksiaan ammattieettisestä näkökulmasta ja kehittää reflektoinnin kautta työtään. (Stevenson 2014, 161-172.) Tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu asiakkaiden näkökulmaa, mutta Stevensoinin kirjoittamalla näkökulmalla on merkitys asiakkaiden hyvinvointiin ja se on ensisijainen tavoite myös suomalaisessa varhaiskasvatuksessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee huomioida myös asiakasnäkökulma, sen merkityksen lisääminen on suotavaa ja mahdollista tehdä jatkotutkimuksena.

Tärkeää on huomioida, että työilmapiiriä halutaan kehittää. Työilmapiiri onkin jo parantunut vuodesta 2012 vuoteen 2015 mennessä (liite 1.) Työhyvinvoinnin viemistä seuraavalle tasolle tarvitaan Mankan ym. (2012, 22- 24) mukaan **työhyvinvointisuunnitelmaa**. Suunnitelman laatiminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kytkemisen organisaation strategisiin tavoitteisiin. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, seurantatavat ja tunnuslukujen määrittely. Toimenpiteiden käytäntöön siirtäminen tarvitsee **toteutuksen**, jota **arvioidaan** pitkin toimintakautta erilaisissa työpaikan palaverissa. Laaditaan toteutukselle ja seurannalle suunnitelma, miten toteutetaan ja miten seurataan. Henkilöstön arviointi kertoo, miten suunnitelmassa on onnistuttu ja mitä pitää kehittää seuraavan toimintakauden aikana. Arviointia verrataan strategisiin tavoitteisiin. Tilaajakaupungissa ei ole kirjattua suunnitelmaa, olisiko suunnitelmallinen kehittäminen tilaajakaupungin seuraava askel kohti parempaa työyhteisön työhyvinvointia ja ilmapiiriä?

Esimiestyön kehittäminen koettiin toiseksi tärkeäksi kehittämisen kohteeksi kyselylomaketutkimuksen perusteella. Pusenius ym. (2013) tutkimuksessa haastateltavat korostivat myös esimiehen vastuuta työhyvinvoinnin edistäjänä. Nähtiin, että hyvä johtaminen vaikuttaa laajasti kaikkien työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuten edellä on

todettu, esimiestyöhön kaivattiin lisää aikaa ja aitoa kohtaamista. Vuorovaikutustaitoja voi jokainen harjoitella ja opiskella. Miten esimiehet saavat aikataulutettua omaa työtään niin, että aikaa jää kohtaamiselle. Rauramo (2008, 130- 131) kirjoittaa, että hyvä ilmapiiri on hyvinvoinnin ja työmotivaation perusta. Työyhteisön kehittäminen vaatii avointa, luottamuksellista ilmapiiriä. Jokainen työntekijä työpaikalla voi itse vaikuttaa työyhteisönsä toimivuuteen mm. huolehtimalla yhteisistä pelisäännöistä ja tiedonkulusta.

Toivooko vastaajat toisten ratkaisevan työilmapiiri kysymykset, vai voiko itse tehdä enemmän sen eteen niin kuin Rauramo kirjoittaa edellä? Työhyvinvoinnin vaaliminen ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen on kuitenkin jokaisen tehtävä. Tammisen mukaan (2011, 2) työhyvinvointia pidetään työyhteisössä yllä jokapäiväisillä tekemisillä ja sanomisilla. Se on konkreettista tekemistä osana perustehtävää.

Tukea työhyvinvoinnin johtamiseen päiväkodin johtajat toivoivat omilta esimiehiltään, kollegoiltaan, työntekijöiltä itseltään ja muilta tarvittavilta ammattilaisilta. Päiväkodin johtajat kokivat tarvitsevansa tukea ajankäytön hallintaan, henkilöstön oikeanlaiseen sijoittumiseen, vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen sekä yleisesti aikaa omalle perustehtävälle. Pääkkönen (2016) kirjoittaa, että hyväksi johtajaksi voi oppia. Esimiehen tulee olla avoin oppimaan uutta sekä tunnistaa oma rajallisuutensa. Artikkelissa johtajuus tiivistetään sanoihin *kysy, kuuntele ja kannusta*. Johtajan tehtävä on organisoida työ hyvin ja samalla pitää huolta henkilökunnasta. Tilaajakaupungin päiväkodin johtajat tiedostavat asian ja henkilöstö odottaa esimieheltään aikaa. Miten tämä aikapula on ratkaistavissa, onko arvioitava uudelleen johtamisen tehtäväkenttää ja arvoja? Miten tärkeän ajan löytyminen ihmisten kohtaamiseen mahdollistetaan. Se ei ole pelkästään päiväkodin johtajien tehtävä, vaan tähän tulee mieltä ratkaisuja myös päiväkodin johtajien esimiesten.

Mäkinien ym. (2015, 57) tulokset viittaavat siihen, että esimiehet tarvitsevat tukea erityisesti siinä, miten ohjataan voimavarakeskeistä ja yhteistoiminnallista kehittämistä omalla työpaikalla. Samaa asiaa pohtivat tilaajakaupungin päiväkodin johtajat haastattelussa. Miten lisätä positiivista ajattelutapaa ja lisätä työn imua tätä kautta? He toivoivat kuulluksi tulemistä ja mahdollisuutta tehdä oma perustehtävänsä hyvin, jolloin olisi aikaa kohdata myös työntekijät arjessa.

Mäkinieniemi ym. (2015) mietti omassa tutkimuksessaan olisiko hyvä tutkia millaista koulutusta ja valmennusta esimiehet tarvitsisivat kehittäjän rooliinsa. Olen samaa mieltä Mäkinienemen ym. kanssa, että seuraavaksi tulisi tilaajakunnassa miettiä millaista koulutusta tai valmennusta tarvitaan esimiehen kehittäjän roolin tukemiseen tai miten ajallisesti mahdollistetaan kehittäminen ja kohtaaminen? Mäkinieniemi ym. (2015, 52) tutkimuksessa todetaan, että esimiehistä kasvaa hyvinvoinnin kehittäjiä, kun heihin uskotaan. Esimieskäsityksen täytyy olla organisaatiossa riittävän myönteinen sekä esimiehille täytyy antaa aikaa kehittyäkseen. Esimiehet tarvitsevat tähän apua, tukea ja koulutusta. Vesalainen ym. (2014, 19- 24) kirjoittavat, että johtajan vastuun ollessa suuri, hänellä on oikeus saada riittävästi koulutusta, joka varmistaa osaamisen ja mahdollistaa siten todellisen vastuun kantamisen. Johtajan hyvä ja osaava työtapana heijastuu koko työyhteisöön ja lopulta myös lasten hyvinvointiin.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella on päiväkodin johtajien suunniteltava arkeen sopiva malli kehittää työhyvinvointia. Työhyvinvointijohtamisen tulisi olla integroitu kaikkeen toimintaan ja se tulisi tehdä näkyväksi. Hyvistä työntekijöistä tulee pitää kiinni hyvällä johtamisella ja työhyvinvointia kehittämällä. Mäkinieniemi ym. (2015, 50- 51) mukaan osa esimiehistä on löytänyt itsestään työhyvinvoinnin kehittäjän ja käyttää kehittämiseen sekä itsestään esimiehenä oppimiseen erilaisia kyselyitä ja muita mittareita. Mäkinienemen tutkimuksessa esimiehet halusivat itse muokata valmiita lomakkeita sopivammaksi, niin kuin tässä työssä tehtiin. Rauramon (2008, 146) mielestä työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta lähiesimies on yksikkönsä tärkein vaikuttaja. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla kiinteä osa koko johtamistehtävää ja keskeisin osa henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyössä haastatellut esimiehet ymmärtävät tämän ja toivovat aikaa omaan työhönsä, jotta voivat toteuttaa työhyvinvoinnin johtamista paremmin.

Opinnäytetyön onnistuminen

Erilaiset aineistot kysely ja haastattelu tukivat toisiaan hyvin. Kyselyssä olisi voinut paremmin eritellä esimiesten kysymykset tai jopa laatia esimiehille oman kyselylomakkeen. Tämä olisi tuonut lisää luotettavuutta, eikä virheen mahdollisuutta olisi tapahtunut vastatessa. Nyt esimiesten kysymyksiin oli vastannut viisi, vaikka esimiehiä

on kolme. Tutkijana en voi tietää kuka muu on näihin vastannut, onko esimerkiksi varajohtaja kokenut kuuluvansa esimiesten joukkoon ja vastannut esimiehille suunnattuihin kysymyksiin. Kyselyn ja haastattelun tuloksia oli mahdollisuus verrata, miten henkilöstö kokee asiat ja miten esimiehet näkevät asian. Tämä toi opinnäytetyöhön lisää syvyyttä. Esimiesten tietoisuus omasta kehittämisestä kohtasi henkilöstön tarpeet. Näiden tarpeiden kohtaaminen luo mahdollisuuden onnistua työhyvinvoinnin kehittämisessä päiväkodeissa.

Esimiehille suunnattu ryhmähaastattelu toi opinnäytetyöhön luotettavuutta ja syvempää tietoa. Ilman haastattelua esimiesten tuoman tiedon osuus olisi jäänyt liian ohueksi. Haastattelu toi esimiehille mahdollisuuden miettiä jo konkreettisia kehittämisen aiheita. He toivoivat tuekseen kollegiaalista tukea sekä oman esimiehen tukea. Haastattelun aikana he kokivat saavansa tukea toisistaan, he kokivat hyväksi pohtia yhdessä haasteita ja tavoitteita. Tämänkaltaisille keskusteluille koettiin tarvetta, jos arjesta saisi järjestettyä aikaa. Ryhmähaastattelu tämänkaltaisissa tutkimuskysymyksissä palvelee esimiehiä jo sillä hetkellä työnohjauksellisena sekä innostavana. Toisilta saamat vinkit ja ajatukset rikastuttavat myös omaa ajatusta.

10.2 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja materiaalia tilaajakaupungin päiväkotien johtajille, auttamaan heitä työhyvinvoinnin kehittämisessä omissa yksiköissään. Tarkoitus on havainnollistaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen on kaikkien tehtävä työyhteisössä ja jokainen voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Eettisyyden näkyminen aiheen valinnassa näkyy siinä, että opinnäytetyöntekijänä olen vastannut tilaajan tarpeisiin. Tilaaja on saanut tietoa koko henkilöstöä sisältävän työhyvinvointi katsauksen. Lisäksi esimiesten näkökulmaa on korostettu vastauksissa ja jatkotoimenpiteitä on ehdotettu saatujen tulosten perusteella.

Eettisyys nousee esille opinnäytetyössä tärkeäksi, sillä toimin itse tilaajakaupungin yhden päiväkodin johtajana. Tutkimusta tehdessäni olen kuitenkin ollut hoitovapaalla ja opintovapaalla virastani melkein kaksi vuotta, joten koen olevani ulkopuolisen roolissa ja neutraalilla maaperällä esimies-alaisasetelmassa. Tunnen työntekijöitä ja

kaikki esimiehet, joita haastattelin. Uskon kuitenkin omaan asemaani ulkopuolisena työyhteisöstä tuomaan eettisesti luotettavamman tutkimustuloksen, kuin jos olisin työyhteisön jäsen. Halusin suorittaa kyselyt nimettömänä, luoden näin vastaajalle mahdollisuuden kertoa rehellisesti oman kantansa. Uskon tämän onnistuneen hyvin ja eettisyyden toteutuneen hyvin. Haastattelutilanteessa kerroin esimiehille nauhoitavani tilanteen, mutta tuoden vastaukset niin, ettei ne ole tunnistettavissa. Esimiehet ovat saaneet lukea tulokset ja johtopäätökset ennen, kuin opinnäytetyö esitettiin. Heillä on ollut mahdollisuus pyytää korjausta ja arvioida tulosten luettavuutta sekä omaa tunnistettavuutta. Esimiehet eivät tuoneet korjausehdotuksia, vaan olivat tyytyväisiä tekstiin.

Kehittämistoiminnan tuottama tieto on käytäntöä palvelevaa ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Tiedon tuotanto perustuu organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin, pyrkimyksenä osoittaa, että toiminta on suunnitelman mukaista. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa toimijoiden toiminnan kehittämiseksi ja tukea kehittämistoiminnan tulosten siirtymistä käytäntöön. (Toikko & Rantanen 2009, 19 – 23, 113-114.) Olen toiminut Toikko & Rantasen kirjoittamalla tavalla, huomioiden koko opinnäytetyön ajan tilaajakaupungin tarpeet, sekä sen että työstä on konkreettista hyötyä koko varhaiskasvatuksen organisaatiolle.

Opinnäytetyössä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, eli noudatetaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tiedonhankinta perustuu oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin ja oman tutkimuksen analysointiin. (Vilkkä 2015, 41- 42.) Opinnäytetyössä on kiinnitetty huomiota teorian tiedon monipuolisuuteen, tutkittuun tietoon sekä ajantasaisuuteen. Viitteet on merkitty Jamk:n ohjeistuksen mukaisesti ja oma teksti on erotettu lähdetekstistä.

Eettisesti oikein toimiessaan tutkija toimii vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan mm. lähdeviitteiden oikein merkitsemisellä. (Vilkkä 2015, 41- 42). Olen toiminut rehellisesti koko opinnäytetyön ajan. Olen kiinnittänyt huomiota siihen, että tulokset ovat siinä muodossa, ettei kertojaa/ vastaajaa tuoda julki. Tuloksia ei voida luokitella minkään päiväkodin tuloksiksi, vaan niitä katsotaan kokonaisuutena. Tämä tuo eettisesti oikeanlaista tulosta, sillä mitään yksittäistä päiväkotia tai esimiestä ei

haluta korostaa. Vilkan (2015, 41- 42) mukaan eettisyyteen liittyy se, että tuotettavan tiedon tulee olla uutta. Tässä opinnäytetyössä on tuotettu tilaajakaupungille uutta tietoa varhaiskasvatuksen päiväkotien henkilöstön työhyvinvoinnista sekä miten he haluavat kehittää työhyvinvointiaan. Konkreettiset kehittämis ehdotukset ovat osa uutta tietoa, mitä voidaan tulevaisuudessa arvioida.

10.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Vilka (2015, 196- 197) kirjoittaa, että luotettavuus ja tutkimuksen toteuttaminen kävelevät käsikädessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden mittarina on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Arviointia luotettavuudesta tulee Vilkan mukaisesti tehdä suhteessa teoriaan, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Opinnäytetyötä on arvioitu monelta eri kantilta. Tulokset ja johtopäätökset on esitetty haastatelluille esimiehille ennen opinnäytetyön julkaisemista ja heillä on ollut mahdollisuus pyytää muutoksia. Näitä muutoksia ei kukaan halunnut, vaan kaikki hyväksyivät tulosten ja johtopäätösten muodon.

Hirsjärven ym. (2007, 228) mukaan luotettavuutta lisää käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä, eli triangulaatiota. Opinnäytetyössä on käytetty metodologista triangulaatiota, eli on käytetty menetelminä ryhmähaastattelua ja kyselylomaketta saavuttamaan tuloksia mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Opinnäytetyössä on käytetty myös aineistotriangulaatiota keräämällä erilaisia tutkimusaineistoja esimiehiltä kuten haastattelu ja kyselylomake. Esimiehiltä saatu tieto on näin monipuolisempaa ja syvempää. Opinnäytetyön luotettavuutta olisi lisännyt, jos työ olisi tehty ryhmätyönä. Tämä olisi tuonut Hirsjärven ym. (2007, 228) mukaisesti tutkijatriangulaatiota, jossa moni tutkija olisi analysoinut ja tulkinnut tuloksia. Luotettavuutta olisi lisännyt myös, jos työtä olisi lähestynyt eri teorioiden näkökulmasta, silloin olisi voinut puhua teoreettisesta triangulaatiosta. Luotettavuuden lisätekijänä on, että kyselylomakkeet otettiin aiemmasta tutkimuksesta tähän työhön. Ne oli testattu ja hyväksi todettu aiemmin. Lomakkeisiin tehtiin joitain muutoksia vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Muutosten teon jälkeen ne testattiin ulkopuolisella henkilöllä.

Kehittämistoimintaan sitoutuminen vaikuttaa aineiston, metodin ja tulosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että osallistuminen säilyy koko tutkimuksen ajan hyvänä. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Osallistuminen esimiesten osalta säilyi hyvänä koko opinnäytetyön ajan. Kaikki esimiehet vastasivat lomakekyselyyn sekä osallistuivat ryhmähaastatteluun. Esimiehet kokivat työhyvinvoinnin tematiikan tärkeäksi. Ensimmäisessä vaiheessa kyselylomakkeisiin ei saatu riittävästi vastauksia, joten jouduttiin lisäämään vastausaikaa sekä lähettämään muistutusviesti vastaamisesta. Muistutuksen jälkeen vastauksia tuli riittävästi, mutta olisi toki voinut tulla enemmänkin. Henkilöstöltä pitäisi kysyä millaiseen kyselyyn he haluaisivat osallistua, vai onko joku muu tapa mitata henkilöstön työhyvinvointia.

Luotettavuuden suhde teoriaan ja tulkintaan

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin työhön liittyviä käsitteitä. Käsitteet nousivat työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja tutkimuskysymyksistä. Teoriassa painottuu johtamisen näkökulma, johtuen tutkimuskysymysten asettelusta. Teoriaan on valittu mahdollisimman tuoretta lähdemateriaalia sekä sellaista, joka koetaan hyödyksi tilaajakunnassa työhyvinvointia kehitettäessä. Tavoitteena on tuoda teorian tietoa esimiehille työhyvinvointiin liittyvästä johtamistyöstä sekä työyhteisön roolista työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvointia käsittelevistä tutkimuksista oli jo aiemmin saatu saman suuntaisia tuloksia, joten ne tukivat opinnäytetyössä saatuja tuloksia. Kuitenkin jokaisella tutkimuksella on omat tavoitteet ja kaikkia asioita ei voi peilata suoraan aiempaan tietoon.

Luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon puolueettomuusnäkökulma. Tarkastelussa voidaan huomioida tutkijan rooli työyhteisössä. Tehdään asiasta läpinäkyvä, jolloin rooli on kaikkien tiedossa. (Vilka 2015, 198.) Olen toiminut Vilkan sanoittamalla tavalla puolueettomasti, kertoen tutkittaville oman roolini ja heidän vastausten saattamisen siihen muotoon, ettei niistä voi tietää kenen vastaus on kyseessä. Oman roolini työyhteisöstä olen erottanut jo fyysisesti ollessani hoito- ja opintovapaalla ennen opinnäytetyön alkua ja sen aikana. Näin ollen en ole ollut työyhteisön jäsen. Kuitenkin oma asemani tilaajakaupungin esimiehenä on välillä mieltä-

tyttänyt itseäni. Pohdin vastauksia itsekseni myös oman työni kautta, kuitenkin tavoitteenani oli, ettei se vaikuta johtopäätösten tekemiseen. Uskon onnistuneeni olemaan neutraali.

Toikko & Rantanen (2009, 121- 124) kertovat, että kehittämistoiminnassa luotettavuutta voidaan mitata käyttökelpoisuutena. Ei riitä, että kehittämistoiminnasta syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla myös käyttökelpoista. Opinnäytetyössä on koko ajan ollut tavoite tiedon todenmukaisuuteen ja käyttökelpoisuuteen. Käyttökelpoisuutta edistää tiedon kohdistaminen varhaiskasvatukseen ja päiväkoteihin. Näin ollen ei puhuta esimerkiksi koko tilaajakunnan henkilöstöstä. Käyttökelpoisuutta lisää tavoitteena tuottaa konkreettisia kehittämisen kohteita työhyvinvoinnin edistämiseen ja tässä on onnistuttu hyvin.

Luotettavuuden suhde tuloksiin ja johtopäätöksiin

Luotettavuus tulee esille siinä, että tutkija kirjoittaa tekemänsä valinnat ja tulkinnat avoimesti näkyviksi. Tutkimuksen johdonmukainen eteneminen ja sen huolellinen ja läpinäkyvä kuvaaminen tuovat vakuuttavuutta. Aineiston tuottamisesta tulee kertoa rehellisesti epävarmuustekijät sekä johtopäätöksiä heikentävät tekijät. Aineistonanalyysissä tulee lukijalle kertoa, miten luokittelu on saatu aikaiseksi. Luotettavuutta lisää suorien haastatteluoitteiden lisääminen työhön. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124; Hirsjärvi ym. 2007, 227- 228.) Opinnäytetyössä luotettavuutta on lisätty kuvaamalla, miten valinnat ja tulokset on saatu. Prosessinkuvaus on kuvattu taulukoihin mm. sisällönanalyysin menetelmin. Taulukoita on lisätty tekstiin sekä liitteisiin. Lukija pääsee katsomaan luokittelun aina alkuperäisilmaisista pääluokkiin. Johdonmukaiseen etenemiseen on kiinnitetty huomiota lukemalla työ useampaan kertaan ja tekemällä aina tarvittavia muutoksia. Epävarmuustekijät ja johtopäätöksiä heikentävät tekijät on kerrottu johtopäätösosiossa, joita on esimerkiksi se, että johtajien kysymyksiin vastaajia oli viisi, vaikka johtajia on kolme. Lisäksi on hyvä pohtia; onko haastattelun tuomiin vastauksiin vaikutuksia sillä, että haastatteliija tunsii haastateltavat. Opinnäytetyön tekijänä en usko sen vaikuttaneen mitenkään, johtajat toivat rehellisesti esille omia ajatuksiaan tietäen, ettei heidän vastauksiaan ole nimetty. Luotettavuutta

on lisätty tuomalla haastateltavien suoria ilmaisuja tekstiin. Niin kuin jo edellä mainittiin, on tulokset yhteneviä aiempien tutkimus tulosten kanssa. Tulosten vertaamista aiempiin työhyvinvoinnin tutkimuksiin on tehty paljon. Kotimainen tutkimustieto korostuu opinnäytetyössä, sillä Suomessa on tutkittu paljon työhyvinvointia eri näkökulmista.

Uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus

Kyselylomaketutkimuksen etu on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselylomaketutkimuksen haasteena on, että ei tiedetä kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kysymyksiin sekä väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselylomaketutkimus mahdollisti kysymään työhyvinvoinnista koko varhaiskasvatuksen päiväkotien henkilöstöltä. Tähän ei olisi ollut mahdollisuutta haastatteleamalla tai havainnoimalla. Kyselytutkimuksen vastaukset antoivat päiväkodin johtajien ryhmähaastattelulle pohjatiedon, mistä päiväkodin johtajat pohjivat konkreettisia toimia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Haastattelun etuina ovat, että saadaan syvempää tietoa ja voidaan kysyä selventäviä kysymyksiä. Haastateltavan mahdollisuus on tuoda asioitaan esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelun onnistuminen vaatii haastattelijalta osaamista, kokemusta ja mahdollista koulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34- 35.) Haastattelussa pystyi kysymään esimiehiltä tarkempia kysymyksiä heidän kyselylomakkeen vastauksiin. Lisäksi he kuulivat analysoidut vastaukset, joiden kautta he pääsivät miettimään konkreettisia kehittämisideoita omaan yksikköönsä. Haastattelu koettiin vapaaksi keskusteluksi, jossa mietittiin asioita rehellisesti luottamuksen vallitessa. Oma rooli haastattelijana ei korostunut liiaksi, vaan annoin esimiesten keskustella vapaasti ohjaten pysymään kuitenkin aiheessa. Olen kouluttautunut työnohjaajaksi, jolloin haastattelu ja kysymysten teko tulivat tutuiksi. Opinnäytetyön haastattelu onnistui hyvin ja esitin täydentäviä kysymyksiä tarpeen tullen. Jokainen haastateltava sai puheenvuoroja, jolloin kolmen päiväkodin johtajan näkemykset tulivat hyvin esille. Opinnäytetyön uskottavuutta lisää se, että koko varhaiskasvatuksen henkilöstön mielipide omasta työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä on otettu huomioon. Haastattelun avulla on saatu johtajien syvällisempää mielipidettä työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä päiväkotimaailmaan, mutta myös saman tyyppisiin työyhteisöihin missä työskennellään tiimeissä ja perustyö vie paljon aikaa. Aiempien tutkimusten tulokset vahvistavat opinnäytetyön tuloksia, joten sen mukaan opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä myös muihin työympäristöihin.

Yleisesti esimiesten tulee huomioida tuloksista, se että henkilöstö odottaa kohtaamista ja kuulemista. Tämä odotus on varmasti yleistettävissä joka alalle. Päiväkotien työhyvinvoinnin kehittämisessä työtä voidaan hyödyntää ja ottaa lomakkeista mallia oman työyhteisön kysymyksien tekemiseen.

10.4 Jatkotutkimustarpeet

Opinnäytetyön jatkotutkimustarpeiksi nousee se miten nostetut asiat jalkautuvat työyhteisöön. Onko työyhteisöllä ja esimiehillä halua kehittää työhyvinvointia arjessa. Samaan työyhteisöön voisi tehdä jatkotutkimuksen esimerkiksi vuoden kuluttua ja seurata miten kehittämistä tarvittavat asiat ovat onnistuneet ja mitä tulisi kehittää edelleen.

Jatkossa voisi myös miettiä päiväkodin tiimityön merkitystä työhyvinvointiin, koska päiväkodeissa tehdään paljon tiimityötä ja sen merkitys on suurempi kuin koko työyhteisön merkitys. Näin saataisiin paremmin kohdistettavaa tietoa jokaiseen tiimiin päiväkodin sisällä ja tavoitteista tulisi konkreettisempia ja niiden onnistumista voisi arvioida paremmin.

Toisaalta työhyvinvoinnin näkyvyyttä voisi tutkia organisaatitasolla, mikä merkitys sillä on kaupungin ylimmälle johdolle ja miten se otetaan huomioon mieltiessä taloutta, ihmisten sitoutumista pitkään työuraan, esimiesten työtehtäviä jne. Ja niin kuin edellä mainittiin, voisiko työhyvinvoinnin vaikutuksia tutkia lasten ja perheiden näkökulmasta, miten henkilöstön työhyvinvointi näkyy asiakastytyväisyydessä?

LÄHTEET

A 239/1973. Päivähoitoasetus. Valtion säädöstietopankki Finlex. viitattu 22.5.2016.

<http://finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730239>

Chi, H-K., Lan, C-H. & Dorjgotov, B. 2012. The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior and Personality* 2012, 40 (6), 1015- 1024.

Fisher, M. 2014 Palvelukokemuksen johtaminen- asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi 182- 203. Teoksessa toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Forma, P., Pekka, T. & Saari P. 2014. Työhyvinvointijohtamisen strategisuus ja sitä se-
littävät tekijät kunta-alalla. 227- 240. Teoksessa toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014.
Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen – uudistumisen sykettä palveluihin. Hel-
sinki: Edita.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. 2014. Työn imua ja innostuksen spiraal-
leja 217- 226. Teoksessa toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen
kurkiauran kärkeen – uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja
käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.p. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5-6. p. Helsinki: WSOY

Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevai-
suuskatsaus 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:13. viitattu
25.1.2016. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116799/URN_ISBN_978-
952-00-3522-8.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116799/URN_ISBN_978-952-00-3522-8.pdf?sequence=1)

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä.
Helsinki: WSOY.

Juuti, P. 2014. Menestyvät kuntatyöpaikat kurkiauran kärjessä. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen- uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita, 191- 203.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari.

Key, J. 1997. N.d. viitattu 31.7.2016. <http://www.okstate.edu/ag/agedcm4h/academic/aged5980a/5980/newpage21.htm>

Komi, T. 2013. Työyhteisötaidot kunniaan. Lastentarha 2013:4, 20- 21. Varhaiskasvatuksen ammatti- ja järjestölehti.

Krueger, R. A. & Casey, M. A. 2009. Focus Groups. A practical Guide for Applied Research. 4th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Kytölä, A. 2013. Katosiko työstä ilo? Lastentarha 2013:4, 18- 19. Varhaiskasvatuksen ammatti- ja järjestölehti.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. viitattu 25.1.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

L 19.1.1973/36. Varhaiskasvatuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex, Ajantasainen lainsäädäntö. viitattu 22.5.2016. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatuslaki>

Lerssi-Uskelin J. & Vanhala A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Liimola, A. 2013. Työhyvinvointi täytyy varmistaa. Pääkirjoitus. Lastentarha 4/13. Varhaiskasvatuksen ammatti- ja järjestölehti.

Manka, M-L. Hyvän esimiestyön merkitys. <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY> viitattu 20.4.2016

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy

Manka, M-L, Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/ha-kuopas_netti.pdf viitattu 31.5.2016

Manning-Morton, J. The well-being of early childhood practitioners. 149- 160. Teoksessa Manning-Morton, J. (edited by) 2014. Exploring well-being in the early years. Open University Press. England.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus-kirjapaino Oy

Mäkinie mi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia. Tutkimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/TSRloppuraportti.pdf> 50

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pasternack, I. 2006. Työn imu – tarmoa, omistautumista ja uppoutumista. artikkeli. viitattu 20.2.2016. <http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/ttl00280>

Pusenius, R., Hietalahti, H. & Välimaa R. 2013. Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Työterveyslääkäri 2013:31 (4); 61- 64.

Päivähoito ja esiopetus- Suonenjoki. viitattu 17.1.2016 http://www.suonenjoki.fi/asukkaille/paivahoito_ja_esiopetus

Pääkkönen, S. 2016. Hyväksi johtajaksi voi oppia, asiantuntijat sanovat – moni pomo toistaa silti yksinkertaisia virheitä. Helsingin Sanomat 30.10.2016. Viitattu

30.10.2016.

<http://www.hs.fi/ura/a1477627587557?jako=d557acf6e129a7ec68b11124b79a0de8>

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 22.1.2016. <http://www.keva.fi/SiteCollection-Documents/Multimedia/Arbetsplatskompetens/Alaistaidot.pdf>

Roitto Jaakko. Varhaiskasvatusjohtaja. Suonenjoki. sähköpostineuvottelu. 18.1.2016

Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus valmentava ote esimiestyössä. Helsinki. Edita. 115- 136.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M.(toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Stevenson J. Leading the well-being of early years' teams. 161- 172. Teoksessa Manning-Morton, J. (edited by) 2014. Exploring well-being in the early years. Open University Press. England.

Syvänen, S. 2014, Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen- uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 204- 2016.

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti.

Tikkanen, T. 2016. Pomolle täydet pointsit. Opettaja 2016:18; 14- 18.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi 2014. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti.

Työhyvinvointi: Myönteisen työympäristön luominen n.d. Artikkelin Euroopan työterveys- ja turvallisuus viraston sivustolla. Viitattu 20.6.2016. [https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/l_fi?text=ty%C3%B6hyvinvointi&sort by=search api relevance&direction=desc](https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/l_fi?text=ty%C3%B6hyvinvointi&sort%20by=search%20api%20relevance&direction=desc)

Työterveyslaitos. Mitä työkyky on? Viitattu 20.2.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves V. 2014. Päiväkodinjohtajan työtaakasta tuli kohtuuton. OAJ:n julkaisusarja 2/2014. Viitattu 20.6.2016.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutari, M. & Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 111–120.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva. PS-kustannus.

Work engagement. 2016. Kirjoitus arnoldbakker.com -sivustolta. Viitattu 18.4.2016. <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Liitteet

Liite 1. Suonenjoen varhaiskasvatuksen työhyvinvointi kyselyn tulokset päiväkodit vuosilta 2012-2015

Työhyvinvointikysely Toukokuussa 2015		Punaiset luvut = keskiarvoa pienempi = heikoimmat arvot Vihreät luvut = keskiarvoa suurempi = parhaat arvot Punainen täyttö = heikentynyt edellisestä vuodesta Vihreä täyttö = parantunut edellisestä vuodesta			
Suonenjoen varhaiskasvatus arvoasteikko 1-5		PÄIVÄKODIT			
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS	2015	2014	2013	2012	
1. Millainen on työpaikkasi ilmapiiri?	4,00	3,70	3,64	3,4E	
2. Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisön sisällä?	3,23	3,30	3,31	3,1E	
3. Voitko vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?	3,81	3,80	3,61	3,5E	
4. Saatko esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut?	3,53	3,43	3,44	3,4E	
5. Saatko tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäsi?	4,02	4,13	3,81	3,91	
6. Koetko lähiesimiehesi toiminnan puolueettomaksi ja oikeudenmukaiseksi?	4,07	4,13	3,61	3,70	
7. Millaiseksi arvioit lähiesimiehesi tavon ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaan?	3,72	3,93	3,61	3,61	
8. Käsitelläänkö työyhteisön asioita riittävästi yhteisissä kokouksissa?	3,63	3,65	3,50	3,42	
9. Pystyykö työyhteisönne ratkaisemaan ristiriitoja?	3,44	3,50	3,47	3,09	
10. Saatko kannustusta, apua ja tukea työtovereiltasi?	4,05	4,00	3,81	3,76	
11. Suvaitaanko työpaikallasi erilaisia näkemyksiä ja ihmisten erilaisuutta?	3,77	3,53	3,67	3,58	
12. Miten viihdyt lähimpien työtovereiden kanssa työssäsi?	4,44	4,28	4,19	4,30	
13. Miten kivaa on mielestäsi ollut viime viikkoina tulla töihin?	4,21	3,83	3,94	3,82	
AMMATILLINEN OSAAMINEN					
14. Miten mielekkäiksi koet omat työtehtäväsi tällä hetkellä?	4,21	4,03	4,14	4,03	
15. Miten oma osaamisiesi riittää nykyisissä työtehtävissäsi?	4,26	4,05	4,14	4,03	
16. Koetko että työyhteisösi osaaminen on ajan tasalla ja kehittyvässä?	4,00	3,90	3,97	3,70	
17. Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen?	4,02	3,85	3,86	3,91	
18. Miten hyvin saat käyttää työssäsi omaa ammatillista osaamistasi?	4,28	4,18	4,11	3,94	
TYÖOLOT					
19. Minkälaiseksi koet käytössäsi olevat työmenetelmät ja -välineet?	3,81	3,88	3,89	3,48	
20. Kuinka ergonomiset asiat on huomioitu työpaikallasi?	3,37	3,55	3,75	3,03	
21. Kuinka terveydelliset tekijät on huomioitu työpaikallasi?	3,60	3,38	3,89	3,30	
22. Kuinka turvallisuuteen liittyvät tekijät on huomioitu työpaikallasi?	4,00	4,00	4,03	3,67	
23. Miten työpaikalla suhtaudutaan työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin?	3,67	3,68	3,50	3,48	
OMAT VOIMAVARAT					
24. Millainen on työkykyysi työsi fyysisten vaatimusten kannalta?	3,91	3,90	4,09	4,09	
25. Millainen on työkykyysi työsi psyykkisten vaatimusten kannalta?	4,21	3,95	4,08	4,00	
26. Millainen on työtyytyväisyytesi?	4,09	3,75	3,83	3,82	
27. Millaiset voimavarat sinulla on kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäsi?	3,93	3,90	3,89	3,82	
28. Minkä pistemäärän antaisit omalle työkyvyillesi asteikolla 0 – 10, jossa 0 tarkoittaa sitä, ettei pysty lainkaan työhön?	8,31	8,34	8,50	8,07	
29. Jos vertailet yleistä työssä jaksamistasi, niin mihin suuntaan se on mielestäsi kehittynyt sinun kohdallasi viimeisen vuoden aikana? (Arvot välillä -1 -- +1, 0=NEUTRAALI)	0,09	-0,05	0,28	-0,09	
30. Minkä verran sinun mielestäsi vaikeudet työssä ja työyhteisössä heijastuivat omaan työkykyysi kuluneena toimintakautena? 1= paljon 5= ei lainkaan	3,37	3,30	3,17	2,88	
31. Jos vertailet työyhteisösi ilmapiiriä, niin mihin suuntaan se on mielestäsi kehittynyt viimeisen vuoden aikana? (Arvot välillä -1 -- +1, 0=NEUTRAALI)	0,23	0,00	0,14	0,00	
KESKIARVO (kohdat 1-27):	3,90	3,82	3,81	3,67	
Työyhteisön toimivuus 1-13	3,95				
Ammatillinen osaaminen 14-18	4,23				
Työolot 19-23	3,86				
Omat voimavarat 24-27	4,12				

Liite 2. Kyselylomake

Työhyvinvointikysely päiväkoin henkilöstölle ja esimiehille

VASTAAJAN OMA TAUSTA

1. Valitse mikä on tehtäväsi tällähetkellä päiväkodilla; päiväkotityöntekijä/ laitoshuoltaja/ avustaja, lastenhoitaja, lastentarhanopettaja, päiväkodin johtaja
2. Työkokemus vuosina; 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, 20- enemmän.
3. Missä päiväkodissa työskentelet? Kopolan päiväkoti, Valkeisenmäki/ Metsolan päiväkoti, lisveden päiväkoti

YLESIKUVA TYÖTYTYVÄISYYDESTÄ

4. Miten tyytyväinen olet työtehtäviisi?
5. Miten tyytyväinen olet esimiehesi/ työntekijöidesi toimintaan?
6. Miten tyytyväinen olet työpaikkasi ilmapiiriin?
7. Miten tyytyväinen olet omaan työhyvinvointiisi?
8. Mitkä seuraavista osa-alueista ovat mielestäsi hyvässä kunnossa? Voit rastittaa useamman vaihtoehdon; esimiestyö, työpaikan ilmapiiri, oma työhyvinvointi, omat työtehtävät, asiakastyö.
9. Mitkä seuraavista osa-alueista kaipaavat mielestäsi kehittämistä? Voit rastittaa useamman vaihtoehdon; esimiestyö, työpaikan ilmapiiri, oma työhyvinvointi, omat työtehtävät, asiakastyö.

TYÖHÖN LIITTYVÄT ASIAT

10. Mitkä asiat ovat työssäsi sellaisia, joista erityisesti pidät? Mitkä asiat toimivat työssäsi hyvin, eli ovat hyvässä kunnossa?
11. Jos saisit vapaasti poistaa työstäsi kolme asiaa/ tekijää/ ominaisuutta, mistä luopuisit mieluiten?
12. Jos saisit vapaasti lisätä työhösi kolme asiaa/tekijää/ ominaisuutta, mitä lisäisit mieluiten?
13. Mitkä asiat työssäsi väsyttävät/ kuormittavat sinua?
14. Mitkä asiat työssäsi innostavat ja tuovat sinulle energiaa?

OMA TYÖFIILIS

15. Oletko tyytyväinen siihen millä työfiiliksellä olet juuri nyt?
16. Mitkä ovat kolme akuuteinta korjaustoimenpidettä, jotka pitäisi tehdä että työfiiliksesi olisi parempi?
17. Millaisten asioiden olet huomannut tukevan hyvää työfiilistäsi? Millaisia keinoja sinulla itselläsi on työfiiliksen nostattamiseen?

TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRI JA VUOROVAIKUTUS

18. Millä sanoilla kuvailisit työilmapiiriänne?
19. Millaiseksi kuvailisit parasta mahdollista työilmapiiriä?
20. Mitä voisit tehdä oman työpaikan työilmapiiriin liittyen, että pääsisitte lähemmäksi unelmien työilmapiiriä?
21. Mitkä työilmapiiriin liittyvät asiat ovat hyvin työpaikallanne? Mikä jo siis toimii hyvin?

22. Millaisia havaintoja olet tehnyt työilmapiirin vaikutuksesta omaan työhyvinvointiisi?
23. Miten tyytyväinen olet siihen, miten työntekijöiden välinen vuorovaikutus sujuu?
24. Mikä toimii hyvin työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja puhetavoissa?
25. Mitä sinä voisit tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi? Mitä koko työpaikan väki voisi tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi? Mitä esimies voisi tehdä vuorovaikutuksen parantamiseksi?

ESIMIES- TYÖNTEKIJÄSUHDE (esimies ei vastaa; esimiehille omat kysymykset myöhemmin)

26. Seuraavassa esitetään esimiehen toimintaan liittyviä väittämiä. Arvioi miten hyvin ne kuvaavat esimiehesi toimintaa. (esimieheni tukee minua riittävästi, esimieheni puhuu minulle ystävällisesti, esimieheni kannustaa minua, esimieheni luo uskoa tulevaan kun sitä tarvitaan, esimieheni kohtelee minua arvostavasti, esimieheni on luotettava, esimieheni toiminta on reilua, esimieheni on saatavilla/ tavoitettavissa, esimieheni kyselee riittävästi työstäni, esimieheni on kiinnostunut siitä miten voin työstäni, esimieheni ottaa palautetta vastaan työstään rauhallisesti).
27. Seuraavassa esitetään väittämiä, jotka kuvaavat sinun ja esimiehesi suhdetta. Arvioi miten hyvin seuraavat väitteet kuvaavat omaa toimintaasi. (keskustelen esimieheni kanssa ikävistäkin asioista rauhallisesti, otan nopeasti yhteyttä esimieheeni, jos tarvitsen lisää tukea, pyrin omalla toiminnallani tukemaan esimiestäni hänen työssään, teen aktiivisesti ehdotuksia esimiehelleni työni/ työpaikkamme parantamiseksi, puhun esimiehelleni ystävällisesti, annan esimiehelle palautetta rakentavasti, pyrin tarkastelemaan asioita myös esimieheni näkökulmasta, mikäli jokin asia on epäselvää minun ja esimieheni välillä selvitän asian nopeasti, puhun esimiehestäni eteenpäin vain hyviä asioita, toimin siten, että esimieheni voi luottaa minuun, mikäli olen tyytymätön esimieheni toimintaan otan asian hänen kanssaan puheeksi viipymättä)
28. Jos sinusta tulisi ensi yönä työpaikkasi uusi esimies, mitä tekisi uudella tavalla/ toisin?
29. Anna kolme konkreettista vinkkiä esimiehellesi, miten hän voisi olla sinulle parempi esimies?
30. Anna itsellesi kolme neuvoa, jotka edistäisivät sinun ja esimiehesi yhteistyötä.

SEURAAVAT KYSYMYKSET VAIN PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE

31. Seuraavassa esitetään väittämiä työntekijöiden toimintaan liittyen. Arvioi miten hyvin ne kuvaavat toimintaa työpaikallanne. (työntekijät tukevat minua riittävästi, työntekijät puhuvat minulle ystävällisesti, työntekijät kannustavat minua, työntekijät luovat uskoa tulevaan, työntekijät kohtelevat minua arvostavasti, työntekijät ovat luotettavia, työntekijöiden toiminta on reilua, työntekijät ottavat palautetta työstään vastaan rauhallisesti)
32. Mitkä asiat koet vaikeaksi tukiessasi työpaikkasi työhyvinvointia?
33. Mitkä asiat koet itsellesi helpoiksi, tukiessasi työpaikkasi työhyvinvointia?
34. Mitkä ovat sinulle tärkeimmät keinot vaikuttaa työpaikkasi työhyvinvointiin?

Liite 3. Päiväkodin johtajien puolistrukturoitu haastattelu runko

HAASTATTELU KYSELYLOMAKE PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ KYSELYN TULOSTEN POHJALTA

- 1) TAUSTAKYSYMYS
 - Kerro kokemuksestasi ja koulutuksestasi

- 2) Mitä ajatuksia sinulle nousi kuullessasi työhyvinvointikyselyn tulokset?
 - Mikä yllätti eniten?
 - Mikä yllätti vähiten?

- 3) Mitä konkreettisia tuen tarpeita sinulle on herännyt johtaessasi työhyvinvointia päiväkodissasi?

- 4) Millaista tukea odostat organisaatiolta ja omalta esimieheltä työhyvinvoinnin kehittämisessä?

- 5) Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia sinulle on noussut kyselyn tulosten pohjalta?

- 6) Miten aiot edetä kehittämishaasteessa?

- 7) Miten arvioitte työhyvinvoinnin kehittämistä omissa yksiköissänne?

Liite 4. Taulukko 11 ja 12 Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?

Mitä asioita päiväkodin johtajan tulee ottaa huomioon työhyvinvointia kehittäessä?

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka
että paljon puhutaan siitä työilmapiirin vaikutuksesta siihen omaan työhyvinvointiin. niin tässä se nyt oli aika vähäinen (1)	kyselyssä työilmapiirin vaikutus omaan työhyvinvointiin vähäinen	työilmapiirin merkitys
aikapula, meillä on veetty kaikki niin tiukalle siinä, että resurssija ei oo juurikaan missään ylimääräistä (3)	resurssipula	resurssipula
On liian tiukkaa. Näillä resurssilla niin minä en ainakaan pysty tarjoamaan sitä semmosta keskustelu aikaa riittävästi kenellekään (1)	Aikapula, ei mahdollisuutta esimiehenä tarjota keskusteluaikaa	Aikapula
työntekijät toivoo ja odottaa et se johtaja niinku kohtais ja tulis se esimies siihen kuulostelemmaa mitens menee, mutt ei siihen semmosta arjessa aikaa ole kummallakaan (2)	Työyhteisössä ei ole aikaa kohdata ja keskustella	Työyhteisön aikaresurssi kohtaamiseen
Pitäis ihan niinku oikeesti varata sieltä omasta kalenterista. Vetää vaan viivaa yli ja sanoo et tänä päivänä mä en tee mitään muutaku mä niinku mietin näitä juttuja (3)	Varata aikaa kalenterista omalle pohdinnalle ja kehittämiselle	Oma ajankäytön hallinta kehittämisessä
Et myös semmoset mikskä niitä sanois onko nää luottotyöntekijöitä tai mitä, mut myös heidän kauttaan sitä semmosta hyvän hengen luomista ja tavaltaan että se positiivisuus ja se tulis ja nousis sieltä (3)	Arjessa positiivisen hengen nostattajia tarvitaan	Positiivisen hengen nostattaminen osana työhyvinvointia
Haastehan se on se kun tiimi vaihtuu (2)	Haasteena tiimin vaihtuvuus	Haaste ihmisten vaihtuvuus tiimissä
mä oon puhunu aika suoraan tuolla työyhteisössä niin myö ollaan oikeesti liian kilttiä kaikki niinku johtajat (3)	Suoraan puhuminen työyhteisössä, ei saa olla liian kiltti	Johtajan vuorovaikutustaidot tärkeitä sekä tietynlainen jämäptiys
Johtajan pitää olla semmonen kontrolloija ja tsekkaaja et jos sovitaan yhdessä jotain niin sitten tehdään niin (3)	Johtajan tulee huolehtia, että tavoitteet tulee tehdyksi	Johtajan tavoitteellisuus asioissa
Et työ onnistuu jos on oikeet ihmiset tekemässä ettei mee siihen valitukseen aika (2)	Oikeanlaisten ihmisten palkkaaminen	Työntekijöiden oikeanlainen sijoittelu
Onko tää nyt sitten se työhyvinvoinnin ydinkysymys et miten me osataan hoidella ne valittajat? (1)	Miten johtaa negatiivisesti ajateltavaa?	Negatiivisesti asioihin suhtautuvan kohtaaminen ja ohjaaminen työssä
Pitäiskö se meidän se johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta kohdistua niihin valittajiin? Vai niihin tsemppareihin vai kehenkä? (1)	Mihin johtaminen kohdistetaan negatiivisten ihmisten kohtaamiseen vai positiivisuuden lisäämiseen?	Johtamistyön kohdistaminen oikein
Minä oon sitä mieltä et se tyrehtyy se negatiivinen jos sitä positiivista tulee vaan. Jos se ei saa siihen vettä siihen myllyynsä, sen on pakko (3)	Positiivisuutta lisäämällä negatiivisuus tyrehtyy	Positiivisen palautteen voima
pidän tiimipalaveria ja tehdään tiimisolopimus ja siinä jokakerta käsitellään se ilmapiiri asia (1)	Tiimeille tiimisolopimus, jossa käsitellään ilmapiiri asiaa	Johtajan työvälineenä tiimisolopimus, jonka kautta käsitellä ilmapiiri asiaa
nostan sen asian esille, Et tässä tiimissä on tämmönen ongelma (1)	Asioiden esille nostaminen	Uskallus nostaa asioita esille
Vaaditaan rohkeutta ottaa asioita esille (2)	Rohkeutta asioiden esille nostamiseen	Rohkeus nostaa asioita esille
Jos se perustehtävä on selkeä niin kyllähän se lisää sitä työhyvinvointia (3)	selkeä perustehtävä lisää työhyvinvointia	Selkeyttää perustehtävää koska se tukee työhyvinvointia
suurin osa siitä työhyvinvoinnista tehdään siinä arjessa, ne tyhynpäivät ja jutut on vaan niitä helmiä siellä muitten jatkossa (3)	Arjessa tehdään suurin osa työhyvinvointia, lisänä on tyhynpäivät ja muut jutut	hyvän työhyvinvoinnin tulos on onnistunut arki
Kyl se arkipäivän käytäntö on et se sujuu (1)	arjessa tehdään työhyvinvointi	hyvä arki luo työhyvinvointia

minusta tuntuu et se kehityskeskustelu antaa semmosta seikkaperäistä tietoa kunkin tilanteesta. (1)	kehityskeskustelu antaa henkilökohtaista tietoa	Kehityskeskustelu johtamisen välineenä antaa henkilökohtaista tietoa
Joillekin tiimeille joutuu pitämään sitä tiimisopimusta tietyin välein, niin siitäkin muodostuu semmonen kehityskeskustelu tiimille ja siinä voidaan arvioida tavoitteita (1)	Tiimisopimuksesta muodostuu tiimin kehityskeskustelu kun sitä tarkastaa ja arvioi tietyin välein	Tiimisopimus osana tiimin kehityskeskustelua ja arviointia

Taulukko 11.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> - työilmapiirin merkitys - hyvän työhyvinvoinnin tulos on onnistunut arki - hyvä arki luo työhyvinvointia 	Onnistunut arki luo työhyvinvointia	Huomioida perusarjen sujuvuus
<ul style="list-style-type: none"> - Resurssi pula - Aikapula - Työyhteisön aikaresurssi kohtaamiseen - Oma ajankäytön hallinta kehittämässä 	Kohtaamiselle järjestettävä aikaa resurssi ja aikapulasta huolimatta. Tarkasteltava omaa ajankäyttöä	Ajankäytön suunnittelun tärkeys
<ul style="list-style-type: none"> - Positiivisen hengen nostaminen osana työhyvinvointia - Positiivisen palautteen voima 	Positiivisuus arjessa lisää työhyvinvointia. Positiivisen palautteen voiman merkitys.	Positiivisuuden lisääminen arjessa
<ul style="list-style-type: none"> - Haaste ihmisten vaihtuvuus tiimissä - Työntekijöiden oikeanlainen sijoittelu - Negatiivisesti asioihin suhtautuvan kohtaaminen ja ohjaaminen työssä 	Työhyvinvoinnin haasteena on ihmisten vaihtuvuus tiimissä sekä että heidät osaisi sijoitella oikein. Negatiivisesti asioihin suhtautuvan työntekijän kohtaaminen on haastavaa	Johtamisen haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta
<ul style="list-style-type: none"> - Johtajan tavoitteellisuus asioissa - Johtajan vuorovaikutustaidot tärkeitä sekä tietynlainen jämäptiys - Uskallus nostaa asioita esille - Rohkeus nostaa asioita esille 	Johtajan keinot työhyvinvoinnin edistämässä on tavoitteellisuus asioissa, hyvät vuorovaikutustaidot, jämäptiys, uskallus nostaa vaikeitakin asioita esille.	Johtamisen keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen
<ul style="list-style-type: none"> - Johtamistyön kohdistaminen oikein - Selkeyttää perustehtävää koska se tukee työhyvinvointia 	Hyvä työhyvinvointi koostuu osaltaan selkeästä perustehtävästä sekä miten johtamistyö kohdistetaan	Perustehtävän selkiyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> - Johtajan työvälineenä tiimisopimus, jonka kautta käsitellä ilmapiiri asiaa - Kehityskeskustelu johtamisen välineenä antaa henkilökohtaista tietoa - Tiimisopimus osana tiimin kehityskeskustelua ja arviointia 	Johtamisen välineitä työhyvinvoinnin kehittämässä on tiimisopimus, kehityskeskustelut ja arviointi	Johtamisen välineitä työhyvinvoinnin edistämässä

Taulukko 12.

Liite 5. Taulukko 13 ja 14. Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?

Millaista tukea päiväkodin johtaja tarvitsee kehittäessään työhyvinvointia?

alkuperäisilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka
Enkä mä usko et ylin johtokaan sitä tälleen mieltää kun me (1)	Ylin johto ei näe asioita, niin kuin me	Ylin johto ei näe johtajien tarvetta
mä en koe sitä niin että etteikö he jotenki ymmärtäis sitä et sitä työtä on paljon (3)	Toiset ymmärtää että työtä on paljon	Ymmärrys, että työtä on paljon
mistä se on riippuvainen milloin ymmärretään ja milloin ei (3)	mistä riippuu milloin ymmärretään ja milloin ei?	ymmärryksen tarve
pitää olla se työhyvinvointi jo sillä työntekijällä ja esimiehellä itellään riittävän heikkoa ja sillä työyhteisössä oirehtia, niin silloin se tapahtuu. (1)	Pitää voida riittävän huonosti niin asioihin tartutaan	Asioihin tulisi tarttua ennen kun ne ovat jo todella huonosti
siinä saada se tunne että hänestä välitetään työntekijänä. Semmonen niinku ei siihen tule erikseen aikaa ellei siinä vaiha kuulumiset. (2)	Aikaa kuulumisten vaihtoon, jotta työntekijä tuntee että hänestä välitetään	Mahdollisuus johtajan perustehtävään, työntekijöiden kuulemiseen ja kuuntelemiseen
Mä oon ainakin käyttänyt nyt kun meillä suurinpiirtein puolet henkilökunnasta oli uutta niin oon koittanut niitä vanhoja työntekijöitä käyttää siinä silleen itseni tukena ja uusien tukena. (3)	Työntekijöiden tuki uusien perehdyttämisessä	jaettu johtajuus perehdytystilanteissa
semmosta tukea sitä joskus kaipaa, että sanotaan et on niitä ihmisiä et ne ei oo tyytyväisiä juurikaan mihinkään, on hyvin vaikeaa sopeutua mihinkään. Niin tota että kun heidän esimiehenä oleminen on aika haastavaa oikeesti et joskus tuntuu et ois ihanaa kun sais siihen jonkun muun vaikka oman esimiehen siihen tai terveydenhoitajan tai jonkun että semmosta elämisen realiteettia tuomaan esille (1)	Esimiehen tai muun ammattilaisen tuki vaikeassa tilanteessa työntekijän kanssa	Oman esimiehen tuki ja saatavilla olevat muut ammattilaiset haastavassa tilanteessa
Kyllä itelle vaikka omalta esimieheltä tai mistä tahansa, et välillä tuntuu et on semmosia et ei saa jotain ihmistä ajettua sisään työpaikalle. Ja sihtän ne kiertää...(1)	Esimiehen tuki työntekijää perehdyttäessä	Oman esimiehen tuki työntekijän perehdyttämisessä
Nii se tuo semmosta et JES! samoilla linjoilla tässä mennään ja kannetaan tämä vastuu.(2)	Samat tavoitteet ja linjaukset vastuun kantaminen yhdessä	Kollegoiden tuki Yhteiset tavoitteet ja linjat
Tuo on just tyyppillistä, et tiimin vetäjästähän se on kiinni siinä tiimissä. Et jos se tiiminvetäjä on samoilla linjoilla sun kanssa nii se onnistuu mut jos se ei oo, niin kummasti se muisti on vaan hatara.	Johtajalla ja tiiminvetäjällä samat tavoitteet ja linjat, niin asiat hoituu	Tiiminvetäjän kanssa jaettu johtajuus
osallistamista (2) että olis semmonen kokemus et vois vaikuttaa(1)	Mahdollista vaikuttaa	Tunne, että on mahdollisuus vaikuttaa
Mut kyllä mä ainaki kaipaan sitä omaan työhyvinvointiin sitä tukea. (3)	Kaipaan omaan työhyvinvointiin tukea	Tukea oman työhyvinvoinnin edistämiseen
Mä oon pyytänyt henkilökohtaista työhohjausta, et mä saisin sen tilan et missä mä saisin oikeesti purkaa. Mä aika usein soitan toiselle pk.johtajalle kun mulla on semmonen hetki et ei argh! (3)	työhohjaus toisi mahdollisuuden purkaa omaa oloa. Toisen päiväkodinjohtajan tuki erilaisissa tilanteissa.	Työhohjaus Kollegoiden tuki
minusta työhyvinvointiin vaikuttaa tää meidän pitkän aikavälin suunnitelmat ja strategiat. Meillä ei oo esim. varhaiskasvatuksella yhteistä näkemystä et mitkä on meidän päämäärät tyyliin 10 vuoden (3)	Pitkän aikavälin strategiat ja päämäärät vaikuttavat työhyvinvointiin	Pitkän aikavälin yhteiset strategiat ja tavoitteet
Joo ja sit ois hirmuhyvä semmosta yleistä arvokeskustelua käydä. (1)	Yleinen arvokeskustelu olisi hyväksi	Yhteisten arvojen käyminen läpi
tuohon liittyen semmosta arviointia, että missä me mennään ja mihin meidän pitäis mennä tästä eteenpäin. (2)	Arviointia, jossa arvioidaan missä olemme menossa ja mihin suuntaan tulisi mennä	Oman työn arviointia yhteisesti
Ja minun omaa työhyvinvointia jos mietitään niin jos mulla on riittävä henkilöstö niin minähän saan raivattua sitä aikaa siihen esimiestyöhön vaikka mä oisinkin jossakin ryhmässä lastentarhanopettajana. Mutta jos on niukanlainen henkilöstö niin eihän sitä ei sieltä vaan ehdi. (1)	Riittävä henkilöstö tukee johtajan työhyvinvointia, silloin riittävä aikaa esimies työlle.	Riittävä henkilöstö antaa aikaa johtajan perustehtävään ja tukee työhyvinvointia

Taulukko 13.

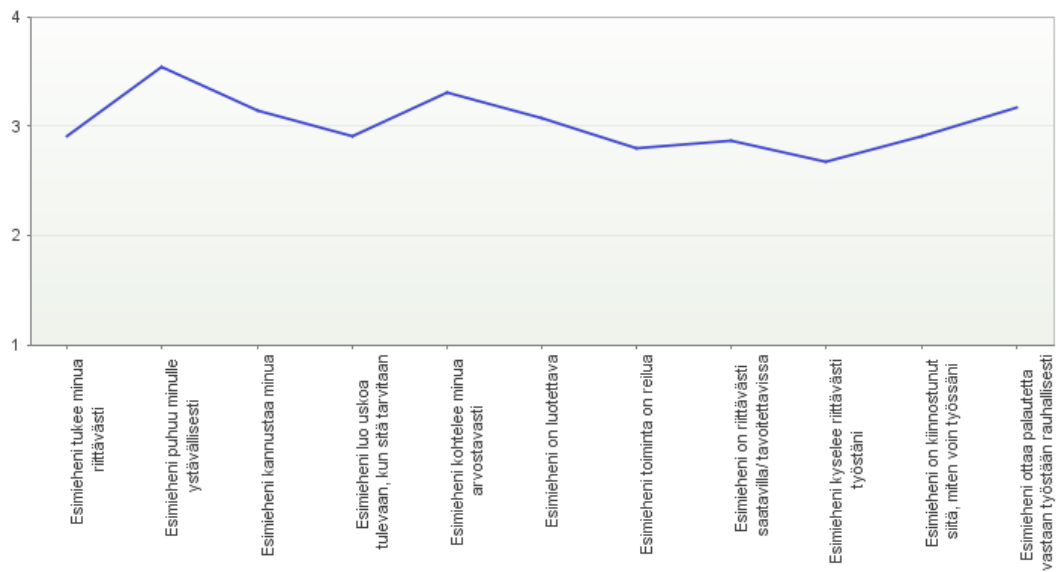
alaluokka	yläluokka	pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> - Ylin johto ei näe johtajien tarvetta - Asioihin tulisi tarttua ennen kun ne ovat jo todella huonosti 	Ylemmän johdon tietoisuus johtajien tarpeesta	Päiväkodinjohtajien esimiesten tietoisuuden lisääminen johtajien perustehtävän haasteellisuudesta ja tuen saaminen heiltä
<ul style="list-style-type: none"> - Ymmärrys, että työtä on paljon - ymmärryksen tarve - Tunne, että on mahdollisuus vaikuttaa 	Esimiesten tuki ja ymmärrys päiväkodinjohtajille tärkeää, tunne että voi vaikuttaa	
<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus johtajan perustehtävään, työntekijöiden kuulemiseen ja kuuntelemiseen - Riittävä henkilöstö antaa aikaa johtajan perustehtävään ja tukee työhyvinvointia 	Riittävät henkilöstöressurit mahdollistavat päiväkodinjohtajan perustehtävän tekemisen	Tunne, että tulee kuulluksi, voi vaikuttaa
<ul style="list-style-type: none"> - jaettu johtajuus perehdytystilanteissa - Tiiminvetäjän kanssa jaettu johtajuus 	Jaetun johtajuuden tuoma tuki	Jaetun johtamisen mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - Oman esimiehen tuki ja saatavilla olevat muut ammatilliset haastavassa tilanteessa - Oman esimiehen tuki työntekijän perehdyttämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Oman esimiehen tuki - Eri ammattilaisten tuki 	Eri ammattilaisten tuoma tuki
<ul style="list-style-type: none"> - Kollegoiden tuki - Kollegoiden tuki 	Toisten päiväkodinjohtajien tuki	Kollegiaalinen tuki
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset tavoitteet ja linjat - Pitkän aikavälin yhteiset strategiat ja tavoitteet - Yhteisten arvojen käyminen läpi - Oman työn arviointia yhteisesti 	Yhteiset tavoitteet ja strategia pitkälle aikavälille	Tavoitteiden ja strategioiden selkiyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> - Tukea oman työhyvinvoinnin edistämiseen - Työnohjaus 	Konkreettinen tuki päiväkodinjohtajan työhyvinvoinnin edistämiseen esim. työnohjaus	Konkreettinen tuki omaan työhyvinvointiin esim. työnohjauksen keinoin

Taulukko 14.

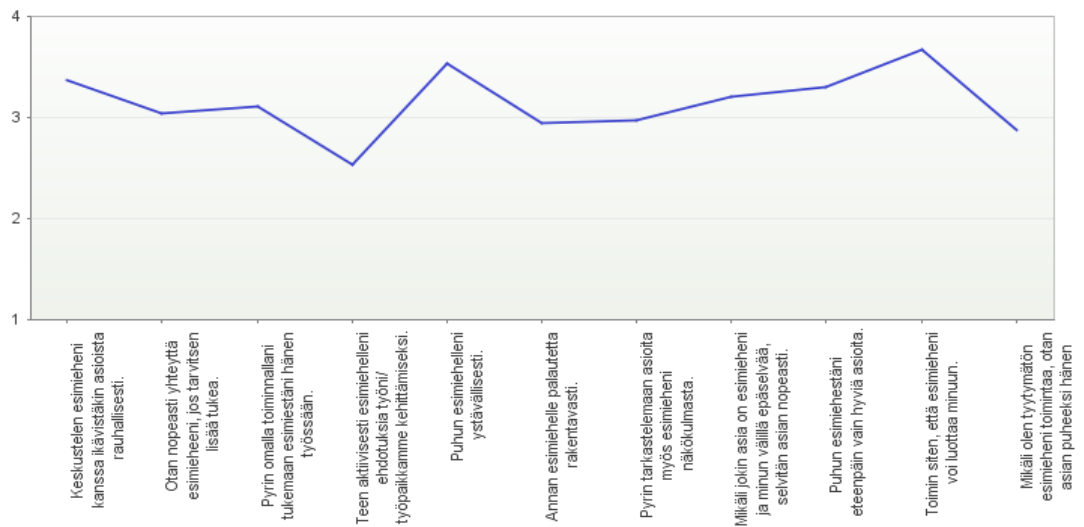
Liite 6. Taulukko 2. "Mitä voisi tehdä oman työpaikan työilmapiiriin liittyen, että pääsisitte lähemmäs unelmien työilmapiiriä?"

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"En osallistu juuriihin, kun joskus niitä esiintyy. Olemalla avoin ja keskusteleminen asioista, mikä ihmetyttää ja mietityttää."	Puhun hyvässä hengessä avoimesti			
"asioista puhuminen rehellisesti"	rehellisyys, avoimuus			
"opetella sanomaan suoraan, kuunnella ja kysyä"	kuuntelemisen ja keskustelun taidon tärkeys	Vuorovaikutus taidot; kuunteleminen, avoimuus, aikaa vuorovaikutukselle		Työyhteisötaidot
"kysytään toisilta, että mitä kuuluu ja miten mene, että olisi siihen aikaa"	toisen mielipiteen huomioiminen			
"Kuuntelen jokaisen mielipiteen asiasta"	enemmän aikaa vuorovaikutukselle, aikaa yhteiselle keskustelulle		Vuorovaikutus taitojen tärkeys	
"Enemmän yhteistä keskustelua"	ristiriitojen selvittämisen tärkeys	positiivisen palautteen merkitys		Alaistaidot
"ristiriitatilanteet pitäisi pystyä selvittämään heti"	jokaisen rooli vuorovaikutuksessa		Jokaisen oma rooli	
"Vuorovaikutus on tärkeää ja jokaisen pitäisi muistaa roolinsa siinä"	positiivisen palautteen merkitys			
"Pitää yllä avointa keskustelua"	Yhteisten arvojen ja tavoitteiden pohtiminen	oma rooli onnistuneeseen vuorovaikutukseen		
"sellainen turha valittaminen pois"	tiedostaa oman käytöksen osuus vuorovaikutuksessa		Työyhteisön arvot ja sopimukset	
"antaa enemmän positiivista palautetta"				
"jokainen työntekijä voisi etsiä työkaveristaan enemmän hyviä puolia kuin vikoja"	kuuntelen ja kannustan	Yhteistyölle arvot, tavoitteet		
"yhteisiä arvoja ja työn tavoitteita pitäisi voida pohtia yhdessä useammin"				
"työntekijöiden välillä enemmän yhteistyötä"		Vuorovaikutuksen mahdollistaminen		
"työnohjausta ulkopuolisen tahon tekemänä nostaa kissa pöydälle ja puhua avoimesti"	olen reilu toisia kohtaan			
"Tiedostaa ja ymmärtää se, että vain omaa käytöstä voi muuttaa"				
"Kuuntelen jokaisen mielipiteen asiasta ja kannustan toteuttamaan omia vahvuuksia työssä"				
"Olla omalta kohdalta reilu toisia kohtaan"				
				Esimiestaidot

Liite 7. Kuvio 10. ja Kuvio 11.



Kuvio 10. Esimiehen toimintaa kuvaavia väittämiä



Kuvio 11. Vastaajan ja esimiehen suhdetta kuvaavia väittämiä, miten vastaaja itse asian kokee

Liite 8. Taulukko 4. Esimiesten kokema tuen tarve työpaikan työhyvinvointia kehittäessä. Pelkäästään esimiehille suunnatussa avoimessa kysymyksessä ”Mitkä asiat koet vaikeaksi tukieksasi työpaikkasi työhyvinvointia?” (N=5)

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
”En mitään tällä hetkellä”	Työhyvinvoinnin tukeminen on helppoa tällä hetkellä	Ei tuen tarvetta tällä hetkellä	Ei tuen tarvetta tällä hetkellä	Ei tuen tarvetta tällä hetkellä
”Joillekin ei voi antaa palautetta ollenkaan, koska asiastakin saattavat loukkaantua”	Palautteen antamisen haasteet			
”vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin kaikilla ihmisillä”	Jokainen on vastuussa työhyvinvoinnista	Jokaisella vastuu työhyvinvoinnista ja ilmapiirista	Työyhteisötaidot	Henkilöstöjohtaminen
”missä vaiheessa otetaan asia puheeksi?”	Puheeksiottamisen haasteet	Palautteen antaminen		
”muistanko antaa palautetta? kehua onnistumisista?”	palautteen antaminen		Osallistuva ja kannustava johtaminen	
”Erilaisuutta hyväksyvän ilmapiirin luominen on haastavaa”	ilmapiiri joka hyväksyy erilaisuuden			Vuorovaikutus johtaminen Voimavarakeskeinen johtaminen
”Päätösten tekeminen siten, että työntekijät kokevat ne oikeudenmukaisiksi”	päätösten tekeminen näkyväksi	Esimiestyölle aikaa	Ajan käyttö	
”Esimiestyöhön vähän aikaa”	aikaa esimiestyölle			Ajan hallinta, organisointi
”Tiiminvetäjien työtä ei ole aikaa tukea riittävästi, vaikka hekin esimiestyötä tekevinä sitä monesti tarvitsisivat”	jaetun johtajuuden tukeminen			
”Avoimen keskustelukulttuurin luominen on vaikeaa”	Avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen	Vuorovaikutuksen kehittäminen		
”Löytää jokaiselle työntekijälle paras tapa tukea yksilöllisesti työssä ja lisätä sitä kautta työhyvinvointia.”	Yksilöllisyys tuen antamisessa	Yksilöllinen huomioiminen		

Liite 9. Taulukko 15. ja 16. Millaisia konkreettisia kehittämisajatuksia päiväkodinjohtajille nousee kyselyn tulosten pohjalta?

alkuperäisilmaisu	pelkistetty ilmaus	alaluokka
mietittäisi siellä omassa työyhteisössä miten voitaisi sitä työhyvinvointia edistää. Ja kyllä mulla kokoajan tässä mielessä pyörii et mun on pakko saada sitä johtamisaikaa et minun on pakko. Sit myös se et mä voin kuunnella heitä että heidän hyvinvointi, jos sitä on toivottukin enhän mä nyt ehi antaa semmosta ollenkaan (1)	Aikaa keskustelulle omassa työyhteisössä, miten edistetään työhyvinvointia Aikaa johtamiselle, että pystyy kuuntelemaan työntekijöitä ja tukemaan sillä heidän työhyvinvointia	Ajan järjestäminen työntekijän kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Yhteinen tavoite edistää työhyvinvointia
toimintakauden alussa on hyvä käydä kaikki pelisäännöt ja kaikki tämmöset (2)	Pelisääntöjen käyminen läpi toimintakauden alussa	Yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden käyminen työyhteisössä
mut sen kummemmin en oo ajatellu tehdä. Yritän et kaikki sais sitä perustehtävää tehdä riittävällä tasolla, riittävällä henkilökuntamäärällä ja siinä siten tarvittaessa avustaa että tota ei oo mitään suurempia kehittämishankkeita (2)	En ole ajatellu tehdä kyselyn pohjalta konkreettisia asioita, yritän että kaikki saisivat tehdä omaa perustehtäväänsä riittävällä henkilöstömäärällä	Kyselyn pohjalta ei tule konkreettisia kehittämisajatuksia.
et se ois semmonen sykli et suunnitellaan toteutetaan ja arvioidaan (3)	Toiminta tapahtuisi syklissä missä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan	Toiminnan tavoitteellisuus suunnittelu-toteutus- arviointi
Et se pitää se perusta olla kunnossa jotta niinku sitä pystyy sitä työhyvinvointia luomaan. Jos se on kovin huteralla pohjalla se perustehtävän hallinta niiin on aika hankala tehdä mitään poppaskonsteja sen työhyvinvoinnin eteen. (3)	Perustehtävän hallinnan mahdollistaminen, jotta pystyy tekemään jotain työhyvinvoinnin eteen	Perustehtävän mahdollistaminen, luo työhyvinvointia
Mä korostan myös ihan hirveesti sitä positiivisen ilmapiirin luomista, tarkoitan niitä tsemppareita, et siellä ryhmässä on niitä jotka tuo sitä työnimua (3)	Positiivisen ilmapiirin luominen työyhteisöön, jotta saadaan työnimua	Työnimun luominen positiivisuuden kautta

Taulukko 15.

alaluokka	yläluokka	pääluokka
- Ajan järjestäminen työntekijän kohtaamiseen ja kuuntelemiseen.	Esimiehen ajankäytön lisääminen työntekijöiden kohtaamiseen	mahdollisuus tehdä perustehtävä hyvin
- Yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden käyminen työyhteisössä - Yhteinen tavoite edistää työhyvinvointia	Toiminnan tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen työstäminen	Yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen kirkastaminen
Kyselyn pohjalta ei tule konkreettisia kehittämisajatuksia.	Kyselyn pohjalta ei tule konkreettisia kehittämisajatuksia	Kyselyn pohjalta ei tule konkreettisia kehittämisajatuksia
Toiminnan tavoitteellisuus suunnittelu-toteutus- arviointi		
Perustehtävän mahdollistaminen, luo työhyvinvointia	jokaisen perustehtävän mahdollistaminen	
Työnimun luominen positiivisuuden kautta	Positiivisen työnimun luominen	Positiivisuuden vaaliminen

Taulukko 16.