

Anu Salo

”Kiitän itseäni kerran päivässä”

- varhaiskasvatuksen työntekijöiden
työhyvinvoinnin voimavarat

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

Opinnäytetyö

26.04.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Anu Salo "Kiitän itseäni kerran päivässä" - varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin voimavarat 86 sivua + 7 liitettä 26.04.2018
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen (YAMK)
Ohjaaja(t)	Marjatta Komulainen, asiantuntija lehtori Tarja Pudas, päiväkodin johtaja
<p>Työhyvinvointi ja sen edistäminen on kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistyön tulosta. Se on kaikkien vastuulla ja sitä tulee kehittää jatkuvasti (Ristioja - Tamminen 2010: 5.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe oli selvittää voimavarakeskeisesti kahden Espoon kaupungin kunnallisen päiväkodin toimintavuoden 2017 työhyvinvoinnin tilaa sekä kartoittaa tutkittavien päiväkotien työntekijöiden työhyvinvoinnin voimavaroja. Lisäksi tutkimus antaa vastauksia siihen mitä organisaation johdon ja esimiesten tulee huomioida työhyvinvoinnin johtamisessa. Tutkimusaiheen tarpeellisuus on merkittävä, koska tutkimuskohde on nykypäivänä sekä tulevaisuudessa taloudellisesti tärkeää sekä eettisesti tarpeellista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, jonka teoreettisten lähtökohtien pääteemat ovat työhyvinvointi käsitteenä, positiivinen psykologia ilmiönä sekä esimiehen asema työhyvinvoinnin tukemisessa ja toteutumisen suunnittelussa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin hyvin keskeisesti Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016: 76) määrittelemää voimavarakeskeistä "Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät – mallia". Mallia on käytetty tutkimuksen taustateorian sen kaikissa vaiheissa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa on käytetty metodologista triangulaatiota, jossa yhdistettiin täydentävästi eri tutkimusmenetelmiä; kvantitatiivista, sähköistä, Surveypal-kyselyä sekä kvalitatiivista yksilöllistä teemahaastattelua. Surveypal-kyselyyn vastasi 26 työntekijää (vastausprosentti 96,3 %) ja yksilöhaastatteluun osallistui 4 työntekijää; kaksi lastenhoitajien ja kaksi opettajakunnan edustajista. Aineisto analysoitiin määrällisen tutkimuksen aineiston osalta luokitteluna määrän mukaan sekä laadullisessa osassa teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tuloksista käy ilmi, että tutkimuspäiväkotien työhyvinvointiin koettiin vaikuttavan organisaatiossa oikea resursointi, työntekijän arvostus ja tasapuolisuus, työn hallinnassa vastuun, työtehtävien ja sopivien haasteiden tasainen jakautuminen työyhteisössä, töiden priorisoinnin mahdollisuus sekä johtamisessa aktiivinen vuorovaikutus puolin ja toisin. Kolmeksi suurimmaksi löydökseksi nousivat työyhteisön ja työntekijän itsensä vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen sekä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Hyvässä työyhteisössä tuetaan yksilön työhyvinvointia ilmapiirin, viihtymisen ja kollegiaalisuuden keinoin. Oman itsensä merkitys työhyvinvoinnin kokemisella on läheteorian sekä tutkimuksen mukaan keskeisessä asemassa. Lisäksi ihmisen ollessa psykofyysinen kokonaisuus, työhyvinvointiin vaikuttaa hyvin monia asia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työhyvinvointia voi merkittävästi edesauttaa sekä hoitaa keskustelun, tietoisuuden sekä tahtotilan avulla.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa, positiivinen psykologia, työhyvinvoinnin johtaminen, triangulaatio

Author(s) Title Number of Pages Date	Anu Salo "I'll thank myself once a day" – early educations staff's resources in occupational well-being 86 pages + 7 appendices 26.04.2018
Degree	Master of Social Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Health and Social Care Management
Instructor(s)	Marjatta Komulainen, Expert Lecturer Tarja Pudas, Daycare Centers Manager
<p>Well-being at work and the promotion of it is the result of co-operation between all members of the work community. (Ristioja - Tamminen 2010: 5.) The research topic of this thesis was to find out about the state of well-being at work in two municipal kindergartens in the city of Espoo during 2017 and to map the resources of well-being at work for daycare workers. This research provides answers to what organizational senior management and supervisors should take into account in the management of well-being at work. The necessity of the research topic is significant because the topic is economically important and ethically necessary both presently and in the future.</p> <p>This thesis is a work-oriented development project whose theoretical starting points are the concepts of well-being at work, a positive psychology phenomenon, and the role of a supervisor in supporting well-being at work. This thesis focused on the resource faculties defined by Marja-Liisa Mankan and Marjut Mankan (2016: 76) "The factors influencing well-being at work." The model has been used as a background for the research at all stages.</p> <p>This thesis uses complementing mixed-methods: quantitative, electronic, Surveyppal questionnaire and qualitative individual theme interviews. The Surveyppal questionnaire was answered by 26 employees (with the response rate of 96.3%) and the individual interview was attended by 4 employees; two childminders and two teachers' representatives. The material was analyzed for the quantitative research material as a classification by volume and in the qualitative part by deductive content analysis.</p> <p>The results show that work well-being in these research kindergartens was affected by the organization's proper resourcing, employee respect and impartiality, even distribution of responsibilities, work tasks and challenges in the work community, possibility of job prioritization and active interaction with management. The three biggest findings were the impact of the work community and the employees themselves on experiencing well-being at work and also how comprehensive and holistic matter well-being at work is. A good work community supports the well-being of the individual by means of the atmosphere, enjoyment and collegiality. The importance of self-esteem for experiencing well-being at work is central to the theory of origin and research. In addition, because a person is a psychophysical entity, well-being at work is affected by many things. The study showed that well-being at work can be significantly facilitated and managed through discussion, awareness and intent</p>	
Keywords	occupational well-being in early education, positive psychology, Management over work related well-being, mixed methods

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Työhyvinvointi	2
2.1.1	Monimuotoinen työhyvinvointi	3
2.1.2	Työhyvinvoinnin historiasta ja tulevaisuudesta	7
2.1.3	Työolobarometri	10
2.2	Positiivinen psykologia	11
2.2.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
2.2.2	Positiivinen psykologia työelämässä	13
2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	15
2.3.1	Johtamistyylin merkitys	17
2.3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja taloudellisuus	18
2.3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen ja strategia	20
2.3.4	Menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen Espoossa ja muualla	21
2.3.5	Työhyvinvointia ohjaavat lait työelämässä ja varhaiskasvatuksessa	26
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat	30
4	Opinnäytetyön toteutus	31
4.1	Teoreettisen aineiston hakuprosessista	32
4.2	Tutkimusaineiston hakuprosessi - Triangulatiivinen tutkimusasetelma	34
4.2.1	Määrällinen tutkimus - verkkokysely	36
4.2.2	Laadullinen tutkimus - teemahaastattelu	38
4.3	Aineiston analyysin	38
4.4	Tutkimusympäristön kuvaus – Espoon kaupunki	39
4.4.1	Strategia ja Arvot – Espoon Tarina	41
4.4.2	Työhyvinvointisuunnitelma	44
4.4.3	Posetiivi-työkalu	45
5	Tutkimuksen tulokset	48
5.1	Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	51
5.2	Työn hallinnan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	55
5.3	Johtamisen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	57
5.4	Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	60
5.5	Minä itse työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä	63

6	Työelämän kehittäminen	67
	6.1.1 Työhyvinvointipäivän suunnittelu, kulku ja palaute	68
7	Pohdinta	71
	7.1 Tulosten tarkastelu	72
	7.2 Johtopäätökset	79
	7.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	81
	7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotuksia	85
	7.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi	86
	Lähteet	87

Liitteet

Liite 1: Surveypal saatekirje

Liite 2: Surveypal kyselyn kysymykset

Liite 3: Teemahaastattelun teemat ja teemojen tulokset sähköisestä kyselystä

Liite 4: Teoreettisen aineiston hakuprosessi

Liite 5: Esimerkki analyysiprosessista

Liite 6: Esimerkki varhaiskasvatuksen työhyvinvointisuunnitelmasta

Liite 7: Työhyvinvointipäivän ohjelma

1 Johdanto

Työhyvinvointi on nykypäivänä todella tärkeä asia yhä kiihtyvässä työelämässä. Jaana Ristioja ja Hannu Tamminen (2010: 5) määrittelevät työnhyvinvoinnin olevan kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistyön tulosta. Sen edistäminen on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Se on kaikkien vastuulla ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Tämä tutkimus on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, jonka teoreettiset lähtökohdat koostuvat kolmesta tekijästä: työhyvinvointi käsitteenä, positiivinen psykologia ilmiönä sekä mikä on esimiehen asema työhyvinvoinnin toteutumisessa. Työhyvinvoinnin ilmiötä ja sen eri muotoja on tutkittu paljon, mutta sen voimakeskeisiä ulottuvuuksia ei teorialiedossa ole käsitelty samassa mittakaavassa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin hyvin keskeisesti Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016: 76) määrittelemää voimavarakeskeistä ”Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät – mallia”. Mallia on käytetty tutkimuksen taustateorianä sen kaikissa vaiheissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kahden espoolaisen päiväkodin toimintavuoden 2017 työhyvinvoinnin tilaa sekä antaa selkeitä vastauksia siihen, mitä voimavaroja tutkittavien päiväkotien työntekijöillä on. Lisäksi tutkimus antaa vastauksia siihen mitä organisaation johdon ja esimiesten tulee huomioida työhyvinvoinnin tukemisessa sekä sitä suunnitellessa. Tässä tutkimuksessa lähestytään työhyvinvoinnin laajaa käsitettä työntekijöiden kokemuksen tasolla sekä voimavarakeskeisestä näkökulmasta. Tutkimus selvittää, mitkä ovat menestystekijöitä varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnille kohdennetusti näissä kahdessa päiväkodissa. Tutkittavat yksiköt ovat hallinnollisesti saman esimiehen johdettavana, joten opinnäytetyö lähestyy työhyvinvointia myös sen johtamisen näkökannalta. Tutkimuksen toteutus on taloudellisesti tärkeä sen ajankohtaisuuden vuoksi. Lisäksi on eettisesti oikein tutkia työntekijöiden työhyvinvointia, koska sen vaikutus työn sujumiseen sekä pysyvyyteen on merkittävä. Tutkimuksen tuloksilla on selkeästi vaikuttavuutta tutkimusyksiköiden kehittämiseen tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta käy ilmi organisaation, työn hallinnan, johtamisen, työyhteisön sekä työntekijän itsen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Keskeisenä tapana paremman työhyvinvoinnin tavoittelussa esiin nousi keskustelu sekä yksilön tahotila.

2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Tässä luvussa on esitelty opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia. Tämä tutkimus on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, jonka teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnin käsitteestä, positiivisen psykologian ilmiöstä sekä esimiehen asemasta työhyvinvoinnin tukemisessa.



Kuvio 1. opinnäytetyön teoreettisten lähtökohtien pääteemat

2.1 Työhyvinvointi

Eri ihmiset mieltävä käsitteen työhyvinvointi eri tavalla. Toiselle se tarkoittaa ergonomi-aa, toiselle fyysistä hyvää kuntoa ja jollekin ilon tunnetta tehdä omaa työtään. Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että työ on mielekästä, tuottavaa ja henkilölle sopivaa. Työ tulee toteuttaa turvallisessa, terveyttä sekä ammattitaitoa ja työuraa edistävässä työympäristössä ja

työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää on, että työntekijöitä ja työyhteisöä johdetaan hyvin organisaation puolesta ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa (Virolainen 2012: 11; Työhyvinvointi 2017.)

2.1.1 Monimuotoinen työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista on tehty paljon erilaisia malleja kuvaamaan sen monimuotoisuutta. Tämän tutkimuksen teorian pohjaksi on valittu kaksi merkittävää kuvaajaa Harri Virolaisen (2012: 13) sekä Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016:76) mukaan. Mallit (katso kuvio 2 ja kuvio 3) on esitelty seuraavassa, koska yhdessä ne kuvaavat työhyvinvoinnin liittyviä ilmiötä parhaiten ja liittyvät oleellisesti tämän tutkimuksen kulkuun.

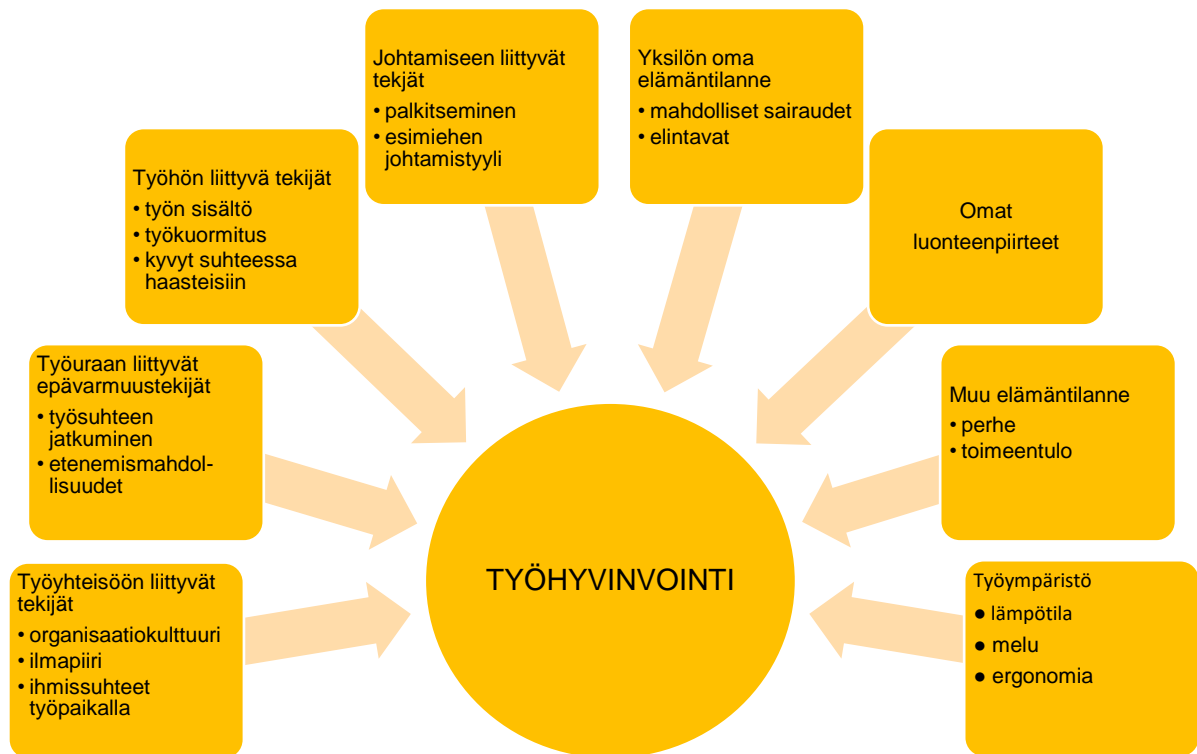
Virolaisen (2012: 11-19, 24-27) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi on fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin yhteistulos. Jokainen kokee työhyvinvoinnin subjektiivisesti. Virolainen erittelee työhyvinvoinnin ulottuvuuksia seuraavasti:

1) Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on hyvin näkyvä osa työhyvinvointia. Se tarkoittaa fyysisiä olosuhteita, työn fyysistä kuormittavuutta ja työergonomiaa. Fyysisessä työhyvinvoinnissa tulee huomioida, että työn rasittavuus kohdistuu tasaisesti kaikkiin kehon osiin ja että liikkeen ja liikkumattomuuden määrä on suhteessa päivän aikana. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on huomioida riittävä taukojen määrä sekä mahdollinen työnkierron mahdollisuus. Ei pidä myöskään unohtaa fyysisiä olosuhteita, kuten työpaikan siisteyttä, lämpötilaa tai äänitasoa.

2) Psyykkinen työhyvinvointi

Tämä työhyvinvoinnin ulottuvuus on viime vuosina noussut yhä keskeisempään rooliin aihetta käsiteltäessä. Se pitää sisällään muun muassa työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Siihen liittyy henkilön kokemus omasta työstään ja työn kokeminen mielekkääksi. Avoin ilmapiiri ja mahdollisuus ilmaista itseään ja omia tunteitaan kollegoilleen ja esimiehelleen, lisäävät psyykkistä työhyvinvointia.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012:13).

3) Sosiaalinen työhyvinvointi

Tämä tarkoittaa mahdollisuutta olla sosiaalisessa kanssa käymisessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa, keskustella työasioista vapaasti ja että sosiaaliset suhteet ovat työyhteisössä kunnossa. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyy myös mahdollisuus tutustua kollegoihin ihmisinä. Työasioissa avun pyytämisen kynys madaltuu, jos työtoverin tuntee hieman pintaa syvemmältä. Yhteiset kahvi- ja lounashetket sekä nopeatkin kohtaamiset työpäivän aikana lisäävät yhteisön lämminhenkistä ilmapiiriä ja siten edesauttaa kokonaisvaltaisen työhyvinvointia.

4) Henkinen hyvinvointi

Tämä työhyvinvoinnin ulottuvuus sisältää työn tekemisen arvoperustan. Tällä tarkoitetaan sitä, miten työtoverit kohtaavat toisensa, miten yhteistyö eri toimijoiden välillä sujuu ja miten asiakkaita kohdellaan. Henkisen hyvinvoinnin osatekijänä on työntekijän ja työorganisaation arvomaailma ja sen yhteen sovitta-

minen. Kun työntekijä kokee saavansa työstään muutakin kuin taloudellista pääomaa ja kokee saamansa aikaan jotain yhteiskunnassa, tuntee hän henkistä hyvinvointia.

Työolobarometrissä vuodelta 2016 määritellään työn kokonaiskuormittavuuden kokemuksen olevan hyvin subjektiivista. Erilaiset ja eri taustoista tulevat työntekijät voivat kokea saman työn hyvin eri tavalla kuormittavaksi sekä kokemukseen voi vaikuttaa muut kuin työhön liittyvät kysymykset. Tästä syystä työn kuorimittavuuden kokemista ei voida täysin luotettavasti vertailla eri ryhmien välillä. Muutokset työn kuormittavuuden kokemuksessa ovat olleet 2000-luvun aikana varsin pieniä. Ainoa selkeä muutossuunta on työn henkisten ja fyysisten vaatimusten muutos. Vuonna 2016 selvästi useampi työntekijä koki työnsä henkisesti raskaampana kuin fyysisesti. Naiset kokevat hieman useammin työnsä henkisesti raskaaksi (Mähönen 2017: 89.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun teoriapohja ja rakenne perustuvat Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2017:76-77) kehittämään kuvioon työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Malli on voimavarakeskeinen ja siinä on huomioitu erilaisia pääomia, rakennepääoma tai sosiaalinen pääoma, joista työhyvinvointiin koostuu. Rakennepääomaa edustaa mallissa organisaatio ja työn hallinta. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat pohjaa työssä tuntemalle hyvinvoinnille. Organisaatiossa työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy työn sisältöihin ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä tekijöihin, joilla työntekijä voi vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Tämä tarkoittaa, että työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, siinä pitäisi voida oppia sekä voida vaikuttaa. Lisäksi työn hallinta on rakennepääoma, jolla on vaikutuksia työhyvinvointiin. Työntekijällä tulee olla vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä liittyen. Kannusteena työhyvinvoinnille voi toimia muun muassa työssä oppiminen ja työn monipuolisuus.

Mallissa eritellään sosiaalisia pääomia, jotka koostuvat johtamisesta ja työyhteisöstä. Osallistava ja kannustava johtaminen lisäävät merkittävästi työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Työyhteisön avoin vuorovaikutus sekä työyhteisötaidot ovat myös työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Yhteisen henkisen tilaan, sosiaalisen pääoman, puolestaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri eli miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Keskeisenä mallissa on kuitenkin jokaisen työntekijän oma terveys ja fyysinen kunto, mutta ennen kaikkea asenteet. Omien asenteiden lävitse jokainen työntekijä tulkitsee sosiaalista- ja rakenteellista pääomaa. Jokainen työyhteisön jäsen tulkitsee omaa työyhteisöään omien kokemusten ja tuntemusten kautta. Vaikka muodollisesti

kaikki osatekijät olisivatkin kunnossa, työntekijällä itsellään saattaa olla huono olo. Asenteiden lisäksi psykologinen pääoma, oma henkinen kunto sekä terveys sekä fyysinen kunto voivat tuoda oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemus mahdollisuuksiin.



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka- Manka 2017: 76)

Mari Nislin, Nina Sajaniemi, Eira Suhonen, Margaret Sims, Risto Hotulainen, Sirpa Hyttinen ja Ari Hirvonen (2015: 42, 56) ovat tutkineet Helsingin yliopistolla varhaiskasvatuksen työntekijöiden stressin säätelyn ja työn vaatimusten vaikutusta työssä jaksamiseen sekä laadukkaaseen pedagogiseen työhön. Tutkimukset osittavat, että mitä heikompi tiimityön laatu on, sitä enemmän varhaiskasvatuksen työntekijät tunsivat henkistä uupumusta. Tiimissä, joissa toiminta ei ollut hyvin suunniteltua ja joissa arjen rutiinit olivat huonosti kehittyneet, paine oli korkeampi. Esimiestyön tuki ja ohjaus näytti liittyvän positiivisesti laadukkaampaan tiimityöhön. Niissä ryhmissä, joissa toimintaa järjes-

tettiin paremmin ja ryhmätyöskentely oli hyvää, työntekijät kokivat suurempaa itsemääräämisen tunnetta.

Teoriassa puhutaan usein käsitteestä työnilo. Työnilo kertoo työntekijän kokemasta tyytyväisyydestä omaan työhön sekä siinä vertaillaan odotuksia ja kokemuksia omasta työstä. Työnilon kokemukset auttavat jaksamaan työtä. Nykyisessä työelämässä haetaan liian usein säästöjä asioista, jotka syövät työniloa. Näin ei tulisi olla, koska työnilossa tehty työ lisää tehokkuutta. Onnelliset työntekijät ovat nopeampia, tehokkaampia ja luovempia. Vaikka työpaikka olisi pääsääntöisesti tyytyväinen ja onnellinen, kuuluu normaalin arkeen myös stressin kokemukset. Hyvä stressi on ajaa työntekijää onnistumiseen, terävöittää aisteja ja mahdollistaa parhaan mahdollisen suorituksen. Hyvän ja huonon stressin rajaviivaa voi olla vaikea määrittää siirryttäessä huonon stressin suuntaan. Huonossa stressissä työntekijän ajattelu, toimintatapa, palautuminen häiriintyy ja hän voi kokea kuormitusta kehossaan (Kauko-Valli - Koiranen 2010: 101, 104, 108-109.)

Valerica Anghelachen (2014: 51) tutkimuksen mukaan lastentarhanopettajien työtyytyväisyys korreloi seuraavien tekijöiden kanssa: palkka, johtajuus, ihmissuhteet, organisaatio ja vuorovaikutus. Samansuuntaisia tuloksia tutkimuksessaan löysivät Bianca Kusma, David A. Groneberg, Albert Nienhaus ja Stefanie Machen (2012: 197). Heidän tekemän tutkimuksen mukaan yhteisöllisyyden tunne ja johtajuuden laatu ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi Mette Løvgren (2016: 165) tekemä tutkimus osoittaa, että työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa hänen kokema itsevarmuus työelämässä, tiedostus siitä mitä häneltä työntekijänä odotetaan sekä kollegoilta vastaanotetun tuen määrä.

2.1.2 Työhyvinvoinnin historiasta ja tulevaisuudesta

Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi. Tietoisuus työhyvinvoinnin käsitteestä on vakiintunut vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen (Tarkkonen 2012:13.) Työhyvinvoinnin tutkimusta on kuitenkin ollut olemassa jo runsaat sata vuotta. Painopisteet tutkimuksissa ovat vaihdelleet ja ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä näkökulmasta fysiologisessa stressitutkimuksessa 1920-luvulla. Työhyvinvoinnin perustana olevassa stressitutkimuksessa keskityttiin ensin yksilön fysiologisiin reaktioihin stressin ilmentymisessä, sitten ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämästä stressistä ja lopulta tasapainomallista, jossa työn kuormittavuus

ja yksilön edellytykset tasapainottelevat. Vuosien aikana tasapainomallia kehitettiin ja siihen liitettiin työn vaatimusten ja hallinnan käsitteet sekä merkittävä ulottuvuus: sosiaalinen tuki. Sen todettiin vaikuttavan ratkaisevasti stressiin ja siten työhyvinvointiin (Manka - Manka 2016: 64-65.)

Marja-Liisa Manka ja Marjut Mankan (2016:13) mukaan työelämään kohdistuvan tällä hetkellä suuria muutospaineita, jotka kumpuavat niin taloudellisista kuin työkulttuuriin liittyvistä tekijöistä. Yksityiset sekä julkiset organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetuja joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Työkulttuurin muutokset vaikuttavat myös tähän paineeseen. Työelämään tulevat uudet sukupolvet, Y-sukupolvi (1980 - 1990 välillä syntyneet), joilla ei ole samoja niukkuuden kokemuksia kuin sodan jälkeen syntyneillä suurilla ikäluokilla. Vaikka työn sisältö on nuortenkin mielestä tärkeää, sitä tärkeämpää on kuitenkin vapaa-aika. Työltä on jäätävä aikaa perheelle kavereille ja harrastuksille sekä palkan pitää riittää kattamaan myös vapaa-ajan aktiviteetteja (Manka - Manka 2016:13.)

Työelämän muutokset edellyttävät jokaisen työyhteisön esimieheltä kuin työntekijältä uudenlaisia osaamisia ammatillisten osaamisten rinnalle. Manka ja Manka määrittelevät uusia osaamisen alueita olevan seitsemän: sosiaalinen älykkyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. Organisaatioista tulee tulevaisuudessa yhä enemmän verkostoituneita ja virtuaalisia sekä vähemmän hierarkkisia. Tämä mahdollistaa yhteistyön suhteiden rakentamisen ja luottamuksen pitkienkin etäisyyksien päähän. Tämä jos mikä vaatii sosiaalista älykkyyttä. Myös työyhteisötaidot, aktiivinen auttaminen, reiluus, ihmisiksi oleminen kuuluvat sosiaaliseen älykkyYTEEN. Hyvin menestyvässä organisaatiossa johtajalla ja työntekijöillä tulee olla ymmärrystä maailmanlaajuisesti omasta alastaan ja yhteiskunnan vaikutuksista sekä taitoja toteuttaa yhteistyötä kansainvälisesti. Jokaisen henkilön pitää hallita ja ymmärtää moninaisuutta, ratkoa ristiriitaisuuksia ja olla innostava. Johtaminen on esimiehen tehtävä, mutta jokainen olisi tulevaisuudessa osattava yhä enemmän johtaa ja motivoida myös itseään. Muutoksissa selviytymistä tukevat omat, hyvät, elämänhallintataidot. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on ensisijaisen tärkeää. Digitaalinen lukutaito on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Työntekijän tulee osata hankkia tietoa, valikoida siitä olennaisen ja osata käyttää sitä hyödyksi. Robottien sekä koneiden ja ihmisten välinen työnjako sekä rinnakkain työskentely vaativat huomiota ja suunnittelua tuottaakseen

työyhteisölle hyötyä. Innovointi taito, yrittäjämäinen asenne työn tekemiseen, ongelmien ratkaisukyky ja epävarmuuden keskellä elämisen taito ovat tulevaisuuden työelämän hyveitä. Näistä kaikista on tulevaisuudessa hyötyä. Yleensä on vaikea saada lisää resursseja helpottamaan työpaineita, mutta varsin usein työtä voidaan tehdä uusilla tavoilla, jolla saa enemmän aikaiseksi nykyisillä ja joskus pienemmilläkin henkilömäärillä (Manka - Manka 2016:24-25.)

Osaamisen lisäksi tulevaisuuden työelämän tekijöillä ja erityisesti organisaation johtajilla on hyvä olla kirkkaana mielessään sisäisen motivaation merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Sisäisestä motivaatiosta ilmionä käsitellään tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 3.1. Varhaiskasvatuksen työt ovat sekä henkisesti että fyysisesti kuluttavia töitä, mutta niitäkin on jonkun tulevaisuudessakin tehtävä. Frank Martelan ja Karoliina Jarengon (2014: 60) mukaan, tarkkailtaessa ihmisen motivaatiota määrittäviä asioista huomataan, että usein työn sisältöä olennaisempaa on se millä tavalla työ on järjestetty. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kuten omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden ollessa kunnossa ihminen voi kokea tekevänsä arvokasta ja mielekästä työtä, vaikka se olisi raskasta ja yhteiskunnallisesti koettu vähempiarvoiseksi työksi. Ihmisen kokiessa kunnioitusta ja kannustusta kollegoiltaan ja esimieheltään, työn sisällöllä ei ole niin suurta merkitystä kuin sisäisellä motivaatiolla työn tekemisessä. Sama ilmiö toimii myös toisin päin. Huonossa työyhteisössä epäpätevän ja kontrolloivan esimiehen alaisuudessa työskentelevä työhönsä pätevä työntekijä voi kokea työnsä täydellisen ahdistavaksi, kaameaksi työksi, vaikka itse työn sisältö olisikin hänelle mieluinen ja mielenkiintoinen.

Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2014: 66) siteeraavat Pulitzer-palkittua journalistia Thomas Friedmania puhuessaan motivaatiokuilusta, joka erottaa tulevaisuuden työelämässä menestyjät ja työtään ilman motivaatiota suorittavat työntekijät. Työelämän jatkuvissa muutoksissa pärjääminen edellyttää kykyä ottaa itse vastuuta osaamisensa kehittämisestä ja työhyvinvoinnistaan. Tämän työntekijöiden henkilökohtainen vastuunotto taataan sisällöllisellä motivaatiolla, ei rakenteilla. Tästä ilmiöstä johtuen ne yhteiskunnat ja työyhteisöt, jotka onnistuvat pitämään yllä työntekijöittensä sisäistä innostustaan ja motivaatiota tekemiseen ovat tulevaisuutemme menestyjiä.

2.1.3 Työolobarometri

Työ- ja elinkeinoministeriö tutkii suomalaisten työoloja ja työelämän tilaa työpaikoilla vuosittain ja tuottaa tutkimuksiin perustuvan työolobarometrin. Barometrissä tutkimuksissa selvitetään haastattelujen avulla työelämän muutoksia. Työntekijöiltä kysytään heidän näkemyksiä omasta työstä, töiden organisoitumista, työaika- ja palkkausjärjestelmistä, työssä oppimisesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Lisäksi selvitetään syrjintää, kiusaamista ja väkivallan kokemista työpaikoilla sekä työkykyä ja terveydettä. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissivasto, Eurofound, tutkii vastaavasti EU-maiden työelämän tilaa. Suomen Työ- ja elinkeinoministeriö osallistuu Euroopan maiden ja yhteisön kanssa eri tutkimushankkeisiin, joista saadaan tietoa, miten suomalainen työelämä menestyy kansainvälisissä vertailuissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Mähösen (2017: 38, 68-69, 82) mukaan suomalaisten työympäristöt ja työilmapiiri ovat kehittyneet viime vuosina pääpiirteissään hyvään suuntaan. Avoimuus työpaikoilla on lisääntynyt, työntekijöiden tiedonsaanti on parantunut ja työntekijöitä kohdellaan entistä tasapuolisemmin. Negatiivisen löydöksenä työolobarometrissä nostetaan esiin työpaikalla koettu kollegoiden, asiakkaiden tai esimiesten toimesta henkinen väkivalta ja/tai työpaikkakiusaaminen. Kiusaamisen ja väkivallan kokeminen on lisääntynyt merkittävästi (55,3 prosenttia) vuoden 2011 jälkeen, vaikka työturvallisuutta onkin viime vuosina parannettu. Työolobarometrin tutkimusten mukaan työilmapiiri ja tiedonsaanti suomalaisilla työpaikoilla ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan 2000-luvun aikana. Johdon ja työntekijöiden välisen suhteen avoimuus ja luottamuksellisuus on parantunut erityisen paljon. Koetaan, että esimiehet ja kollegat auttavat ja tukevat tarvittaessa rivi-työntekijöitä ja heidän työtä. Vuonna 2016 miehet kokivat naisia useammin (miehet 84,1 prosenttia, naiset 76,6 prosenttia) johdon ja työntekijöiden välisen suhteet olevan avoin ja luottamuksellinen. Työolobarometrin tutkimuksessa on 13 vuoden ajan kysytty, onko työpaikalla piilossa olevia asioita, joista pitäisi keskustella avoimesti. Tulokset ovat osoittaneet, että entistä harvempi työntekijä kokee asioita olevan piilossa. Vastauksien ääripäät ovat selvästi lähentyneet toisiaan. Muutos tapahtuu kuitenkin hitaasti.

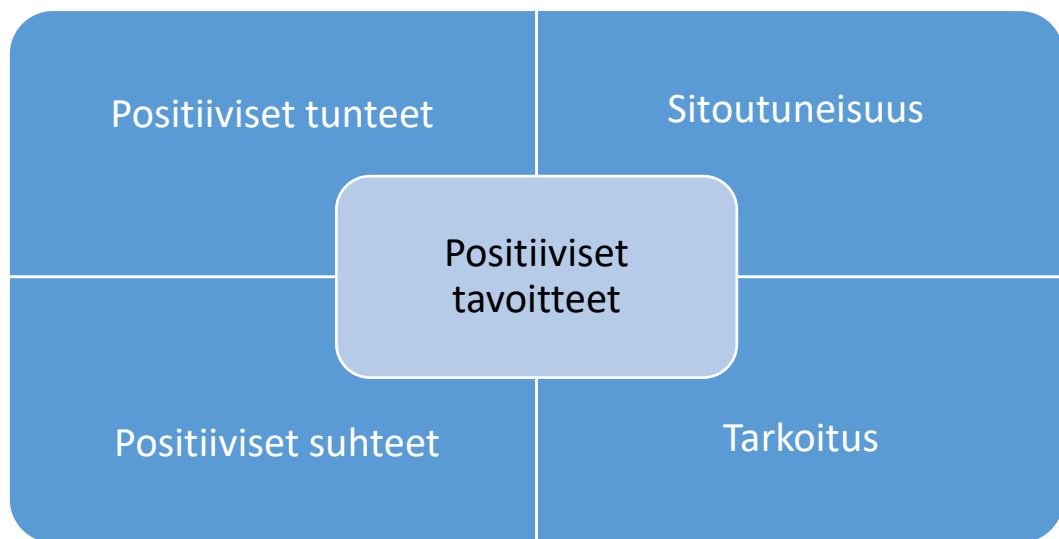
2.2 Positiivinen psykologia

Viimeisen vuosikymmenen aikainen psykologian tutkimus on osoittanut, että vaurio keskeisellä lähestymistavalla, jossa negatiivinen diagnostiikka nostetaan keskiöön, ei ole pystytty vastaamaan tai ennaltaehkäisemään ajan haasteisiin. Positiivinen psykologia on vallannut myös tämän vuoksi alaa tässä tieteessä. Positiivinen psykologia tutkii subjektiivista hyvinvointia eli onnellisuutta sekä etsii keinoja, miten tunnistamme ja kehitämme olemassa olevaa hyvää itsessämme ja toisissamme sekä edistämme kaikkien mahdollisuuksia menestyä työelämässä ja elämässä yleensä. Positiivisen psykologian idea on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisen yksilön vahvuus. Tämän tiedon avulla sekä henkilön oma että hänen yhteisönsä vointi paranee. Positiivinen psykologia rakentaa henkistä perustaa, jonka avulla henkilö ja eri yhteisöt selviävät kohtaamistaan vaikeuksista sekä saavuttavat parhaan mahdollisen potentiaalin ihmisinä. Positiivinen psykologia on osa perinteistä psykologiaa, mutta se keskittyy mielen sairauksien ja poikkeavuuksien sijaan eheyden edellytysten etsimiseen sekä inhimillisen kyvykkyyden esille pääsyyn (Uusitalo-Malmivaara 2014:18-19, 23; Ojanen 2014:10, 12.)

Positiivinen psykologia tutkii muun muassa yksilön kokemaa onnellisuutta. Onnellisuus nykyaikaisessa psykologiassa merkitsee positiivisia tunteita, elämäntyytyväisyyttä sekä näkökantaa, jossa elämän arvokkuus nähdään laajemmin kuin joidenkin positiivisten tunteiden kautta. Onnellisuus on hyvältä tuntuva, ihmisen sisäinen psykologinen tila, jota vain yksilö itse voi arvioida. Lisäksi onnellisuus on jotain mitä kaikki ihmiset enemmän tai vähemmän tavoittelevat (Martela 2014: 33-34.)

Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi ovat toimineet vuosia positiivisen psykologian johtavina asiantuntijoina. Heidän mukaan positiivisen psykologian tiede edesauttaa löytämään uusia oivalluksia ja strategioita lisäämään yksilöiden, yhteisöjen, kuten työyhteisöjen hyvinvointia. Positiivisen psykologian tiede tuo meille aineksia saavuttaa haluamaamme: iloinen, sitoutunut ja tarkoituksenmukainen elämä (Positive psychology 2018; Ojanen 2014:21.)

Martin Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi määrittelevät positiivisen psykologian ihmisen positiivisen toiminnan ja kukoistuksen tieteelliseksi tutkimukseksi sen useilla eri tasoilla. Heidän mukaan useat eri tutkijat ja alan ammattilaiset ovat löytäneet tutkimuksissaan seuraavat viisi tekijää: positiiviset tunteet, sitoutuneisuus, tarkoitus, ihmissuhteet ja tavoitteet elämässä (Positive psychology 2018.)



Kuvio 4. Positiivisen psykologia löydöksiä ihmisen hyvinvoinnin saavuttamisessa (Positive psychology 2018)

2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Onnellisuuden kokemukseen vaikuttaa moni tekijä. Martelan (2014: 45-49) mukaan yksi näistä tekijöistä on motivaatio. Ihminen voi motivoitua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen reagoi ulkoa tuleviin vaateisiin. Tällaisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi selviytyminen, sosiaalinen hyväksyntä tai raha ja maine. Sisäinen motivaatio vuorostaan kumpuaa henkilön sisältä. Tekeminen on yksilöstä innostavaa mielenkiintoista ja arvokasta. Henkilö on valmis tekemään sitä riippumatta mistään ulkoisista tekijöistä. Yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin kannalta sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on eroa. Sisäisesti motivoituneen tavoitteet ovat tutkitusti yhteydessä parempaan hyvinvointiin, toisin kuin ulkoisten motivaatioiden ja päämääriä tavoittelevilla. Yksilön kokeman itsenäisyyden, osaamisen ja aikaansaamisen tunteiden sekä yhteisön yhteenkuuluvuuden välimaastossa syntyy sisäistä motivaatiota.

Sisäisen motivaation esiintyminen omassa työssä on hyvin tärkeä ilmiö arvioitaessa työhyvinvointia. Sisäisessä motivaatiossa yksilö hakeutuu tekemään häntä inspiroivaa ja innostavaa työtä. Hän kokee halua heittäytyä työn tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota. Tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen, koska yksilö haluaa luontaisesti. Työoloja järjestettäessä on hyvä huomioida sisäisen sekä ulkoisen motivaation balanssi. Sisäsynty-

set motivaation hetket innostavat ja ulkoisen motivaation hetket taas motivoivat tekemään töitä, jotka eivät samalla tavalla inspiroi, mutta niitä on kuitenkin pakko tehdä (Martela - Jarenko 2014: 14-15.)

Onnellisuuden kannalta myötätunto toista ihmistä kohtaan on keskeistä. Myötätunnon antaja tai vastaanottaja voi saada tai antaa toisesta syvän merkityksen tunteen. Myötätunnosta kumpuaa inhimillisyyttä ja myötätuntoisia tekoja. Marja Pessin (2014: 182-183) mukaan on osoitettu, että hyväntahtoinen, myötätuntoinen, kohtaava jutustelu myös tuntemattoman ihmisen kanssa parantaa suoraa tiedollista suorituskykyä. Ihmisen vastaanottama hyvä energia sekä inhimillinen ja myönteinen kohtaaminen toimivat eräänlaisena edes auttavana voimana. Myötätunto on rakkaudellista tunteiden ja tekojen ilmentymää toisia ja itseään kohtaan. Tämä kanssaihmissiin suuntautuva rakkaudellisuus on myötätunnon edellytys ja energialähde.

2.2.2 Positiivinen psykologia työelämässä

Yksi positiivisen psykologian nykypäivän aluevaltauksista on myötätunnon ilmeneminen ja voima liike-elämässä. Se kuinka kohtelemme toisia työelämässä, on äärimmäisen tärkeää menestykselle ja onnellisuuden tunteillemme. Myötätunto- ja myönteisyys harjoitteiden avulla voidaan lisätä työmotivaatiota ja -tehokkuutta, positiivista tulosta, sisäistä motivaatiota sekä vahvistaa kokonaisvaltaisesti myönteisiä tunteita työssä. Lisäksi harjoitteiden avulla voidaan vähentää stressiä, parantaa terveyttä, edistää tasapainoa työn ja kodin välillä sekä kirkastaa tavoitteita. Myötätunto tarttuu ja kertaantuu sekä parantaa työyhteisön ja sidosryhmien työhyvinvointia. Voidaankin sanoa myötätuntoisempien työntekijöiden tai sitä aktiivisesti harjoittelevan, rakentavan paremman, sosiaalisia yhteyksiä edistävän, työyhteisön (Pessi 2014: 188.)

Positiivista psykologiaa voidaan kutsua myös hyväksyvän yhteyden psykologiaksi. Ihminen on vahvasti sosiaalinen laji, jotka ovat sidoksissa toisiinsa hyvässä ja pahassa. Ihmisen tulee täysipainoisen elämän tavoittelussa olla yhteydessä muiden lajitovereidensä kanssa. Jonkinlaiseen ryhmään kuuluminen on todettu olevan yhteydessä ihmisen kokemaan tyytyväisyyteen elämässä (Ojanen 2014:311). Ihminen rakentaa ja jäsentää kokemustensa merkitykset sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Toisten kanssa käydysssä vuorovaikutuksessa asiat, esineet, sanat ja symbolit saavat merkityksensä toisen kanssa jaetussa yhteydessä ja vain merkitykselliset kokemukset painuvat muistiin. Jostakin asiasta nauttiminen ja innostuminen kumpuavat aikaisemmista, jaetun ilon koke-

muksista (Sajaniemi - Mäkelä 2014: 136, 149; Ojanen 2014:209.) Markku Ojasen (2014:37) mukaan yhteistoiminta on samalla tavalla osa ihmistä kuin itsekkyyks. Yhteistoiminta ja sen vastapaino itsekkyyks ovat geeneissä, mutta ihminen oppii asettamaan itsekkyyden toisarvoiseksi toimiessaan nykyajan kulttuurissa ja yhteiskunnassa. Näin ollen voidaan sanoa ihmisen tarvitsevat yhteisöllisyyttä tasapainoisen ja onnellisen elämän tavoittelussa.

Jari Hakasen (2014: 340) mukaan työhyvinvoinnin tutkimuksen, kehittämisen ja julkisen keskustelun vuosikymmenien perinne on vahvasti tähdännyt negatiiviseen ajatteluun. Työhyvinvoinnista käytävää keskustelua ohjaa negatiiviset asiat, kuten sairaus, epäjärjestys, vahinko ja työkyvyttömyys. Työelämää on ryhdytty johdonmukaisesti 2000-luvulta alkaen tarkastelemaan myönteisten mahdollisuuksien ja voimavarojen näkökulmasta. Negatiiviset termit ovat vaihtuneet positiivisiksi. Nykyään painotetaan lahjakkuuden ja taitojen tunnistamista, ajatusten ja tavoitteiden vaihtoa ihanteellisesta työyhteisöstä, uusien rakenteiden suunnittelua ja parannusten toteuttamista. On ymmärretty, että aidolla hyvinvoinnilla ja onnellisuudella on tärkeä merkitys työelämässä. Enää ei pelkästään hoideta pahoinvoinnin oireita, vaan ennaltaehkäistään negatiivisia ilmiöitä ja oireiden aiheuttajia.

Hyvä johtaja tunnistaa alaisissaan hyveitä ja vahvuuksia työn tekemisessä. Hän osaa käyttää työntekijän vahvuuksia sekä heidän ilmaisemiaan tarpeita ja prioriteetteja suunnitellessaan työn toteuttamista. Työntekijän kyky innostua asioista ja eri ihmisistä on eräs merkittävä ominaisuus, jonka voidaan katsoa lisäävän työn imua. Lisäksi henkilökohtaisessa elämässä oleva vastapaino työn vaativuudelle, lisäävät mahdollisuutta kokea suurta työn imua. Hyvässä ja terveessä työyhteisössä ymmärretään oman toiminnan merkitys oman työ imun aikaan saajana. Johtajan rooli on olla mahdollistamassa ja edistämässä kaikkea mikä synnyttää työn iloa ja työhyvinvointia, mutta hän ei voi yksin aikaansaada työn imua alaisissa (Hakasen 2014: 353, 361)

Nislin, Sajaniemen, Simsin, Suhosen, Maldonadon, Hyttisen ja Hirvososen (2016 :12) tekemän tutkimuksen tuloksemme osoittivat, että varhaiskasvatuksen työntekijät sitoutuvat työhönsä hyvin sekä ovat omistautuneita ja motivoituneita tekemään työtä lasten kanssa. Jopa motivoituneempiakin muiden alojen työntekijät. Tulokset antavat viitteitä, että on todennäköistä työntekijän, jotka nauttivat työstään, pystyvät käsittelemään työhön liittyviä haasteita ja muita negatiivisia puolia rakentavalla tavalla. Sitoutuneet työntekijät vahvistavat tiimityötä ja parantavat koko tiimin hyvinvointia. Sekä aikaisem-

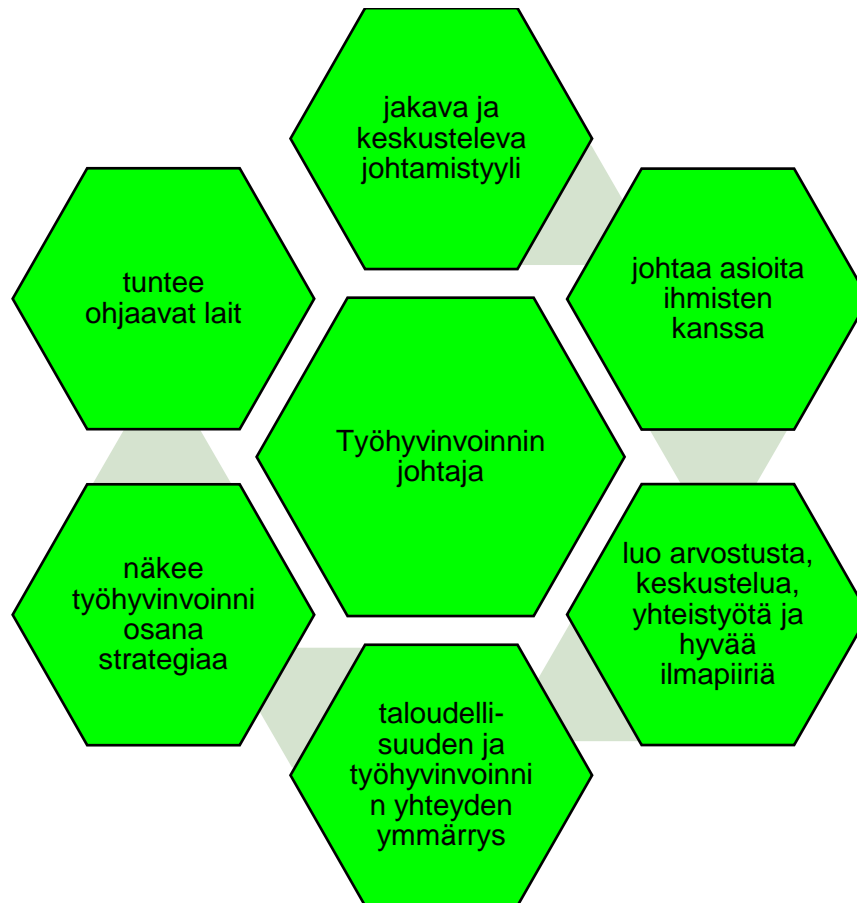
min aiheesta tehdyt tutkimukset että Nislin ym. tekemä tutkimus osoittavat, että varhaiskasvatuksen alalla tehtävä työ on samaan aikaan vaativaa sekä palkitsevaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työhyvinvointia voidaan ylläpitää keskittymättä asianmukaisiin ja jatkuviin parannuksiin.

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Harri Virolaisen (2012: 105, 134-135.) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy monta eri tekijää ja tärkeää on, että johto näkee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena ilmiönä. Hyvä johtaja näkee työhyvinvoinnin panostamisen yhtenä tasa-arvoisena liiketoimintatekona niin kuin muut organisaation investoinnit, panostuksena, ei menoeränä. Työhyvinvointi tulee onnistuakseen nivoa aidosti osaksi organisaation arvomaailmaa ja toimintakulttuuria. Positiivinen ja avoin asennoituminen työhön ja työhyvinvointiin sekä sen tärkeyteen ohjaa luonnollisella tavalla esimiehiä kaikilla johdon tasoilla tukemaan tätä toimintaa. Työhyvinvointi ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii resursseja. Koko organisaatiota koskevassa, suunnitelmallisessa ja pitkäjänteisessä työhyvinvointisuunnitelmassa sijoitetut resurssit, ajatuksen ja toiminnan tasolla, tuottavat organisaatiolle tuottoa pitkällä aikavälillä.

Suuri johtajuus on harvinaista, mutta suureen johtajuuteen liittyy taitoja ja ominaisuuksia, joita kaikkien johtajien tulisi tavoitella (Valpola 2015: 21). Michael M. Mumfordin (2006) tekemän tutkimuksen mukaan suurta johtajuutta toteuttava henkilö omaa vahvan päätöksentekokyvyn, keksii luovia tapoja ratkaista ongelmia ja osaa suunnitella työnsä sekä toteuttaa sen suunnitelmallaan tavalla. Lisäksi hän oppii nopeasti ja osaa käyttää saamaansa tietoa arjessa hyödyksi sekä hän osaa viestiä itseään esimerkillisesti sekä inspiroivasti.

Taitava työhyvinvoinnin johtaja omaa jakavan ja keskusteleavan johtamistyylin, jonka avulla hän johtaa asioita ihmisten kanssa sekä luo arvostusta, keskustelua, yhteistyötä ja hyvää ilmapiiriä koko työyhteisöön. Työhyvinvoinnin johtajana tulee hallita ohjaavat lait, nähdä työhyvinvointi osana strategiaa sekä huomioida taloudellisuuden ja työhyvinvoinnin yhteyden tärkeys (Virolainen 2011: 105.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin johtajan hyveitä ja ominaisuuksia (Virolainen 2012:105)

Nislin ym. (2015: 53, 54) tutkimuksen mukaan sosiaalinen tuki työn tekemisessä on yksi tärkeimmistä työn positiivisista ominaisuuksista. Tulokset osoittavat suurimmalla osalla työntekijöistä olevan positiivinen suhde esimieheensä ja työyhteisöönsä ja he kokevat arvostusta osakseen. Lisäksi he näkevät nämä sosiaaliset suhteet työtä voimauttavaksi tekijäksi. Esimiehen sekä kollegojen sosiaalisella tuella ja läsnäololla oli Nislin ym. tutkimuksessa selkeä positiivinen yhteys. Itsenäisesti työskentelevät työntekijät raportoivat tutkimuksessa enemmän henkistä painetta ja uupumusta.

Valerica Anghelachen (2014: 50) tekemän tutkimuksen mukaan johdolla on merkittävä asema päiväkotien työntekijöiden työtyytyväisyyden kehittämisessä. Hänen tutkimien päiväkotien välillä löytyi myös merkittäviä eroja. Esimiehen asenteella on siis myös tämän tutkimuksen mukaan merkitystä.

2.3.1 Johtamistyylin merkitys

Johtamisella ja johtamistyyliä on merkittävä asema työyhteisön ilmapiirissä ja yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa. Johtaminen luo perustaa työntekijöiden työhyvinvoinnille (Juuti-Vuorela 2015:11). Työntekijä keskeisessä ja demokraattisessa johtamistyyliässä johtaja antaa alaisille sopivasti vapauksia ja vastuuta. Tässä johtamistyyliässä johto keskustelee henkilöstön kanssa. Vastakohtana työhyvinvoinnin kannalta huonoksi havaittu autoritaarinen johtamistyyli ei anna vapauksia tai vastuuta alaisille. Käskävä johtamistyyli tekee työpaikasta eräänlaisen taistelutantereen. Ensimmäisessä johtamistyyliässä alaisille tulee olo, että heidän työ on merkityksellistä ja, että heidän ajatuksia ja ideoita kuunnellaan. Lisäämällä keskustelua ja vähentämällä valvontaa työpaikoilla voidaan saada aikaan hyvää johtajuutta sekä sen myötä työhyvinvointi lisääntyy. Organisaation johdon suositellaan liikkuvan henkilöstön keskuudessa. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilöstön kokemusta, että he tuntevat johdon, jolloin luottamusta on paljon helpompi rakentaa. Virolainen tiivistää hyvän johtajuuden johtajan tehtäväksi tehdä työ alaisille merkitykselliseksi ja saada työntekijät loistamaan. Hyvä esimies johtaa asioita, mutta ennen kaikkea hän johtaa ihmisiä. (Virolainen 2012: 106-108, Juuti-Vuorela 2015:21, 24, 46, 48.)

Johtaminen on parhaimmillaan asioiden johtamista ihmisten kanssa. Asioita voidaan johtaa käsittelemällä ja suunnittelemalla ennalta määritettyjen standardien mukaisesti. Asioiden johtaminen toimii parhaiten kohdattavien haasteiden ollessa tuttuja ja niihin on olemassa jo hyvin toimivia menettelytapoja. Kun taas ihmisen johtamisessa painotetaan uusien ajattelumallien rakentamista. Ihmisten johtaminen on parhaimmillaan rakennettaessa uusia ajattelumalleja ja sitoutuessa yhdessä näihin uusiin ajattelun malleihin. Tämä osallistaa työntekijöitä, jolloin he myös motivoituvat työhönsä paremmin. Nykyisin nopeasti muuttuva ympäristö suorastaan vaatii organisaatioita käyttämään yhä enemmän ihmisten johtamisen menetelmiä asioiden johtamisen menetelmien sijaan (Juuti 2009: 108-109.)

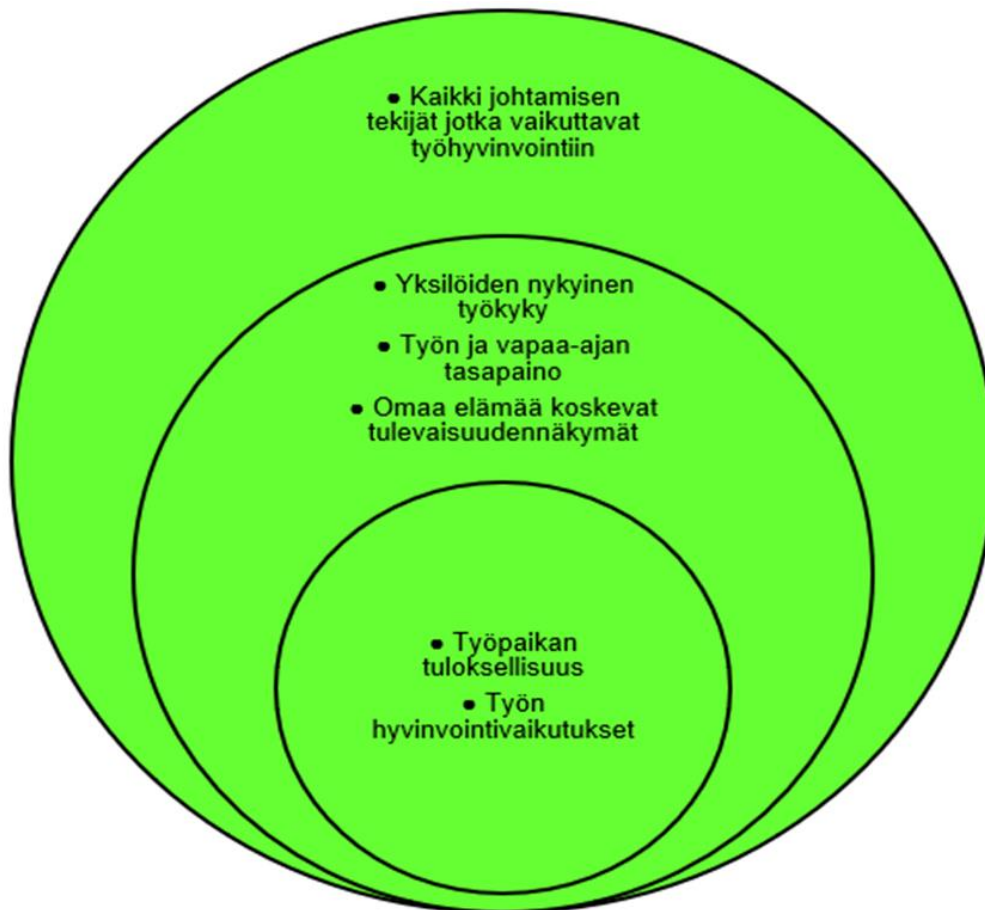
Juutin (2009: 107) mukaan esimiehillä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin luomisessa. Jokainen esimies haluaa yksikkönsä olevan hyvä työpaikka. Great place to work instituutti määrittelee hyvän työpaikan olevan sellainen ympäristö, jossa työntekijä luottavat organisaation johtoon ja tuntevat ylpeyttä siitä, mitä tekevät sekä nauttivat työtovereiden kanssa työskentelystä (Levering 2017; Virolainen 2012: 125). Hyvään työilmapiiriin kuuluu, että työpaikalla olevat ihmiset puhuvat avoimesti työhön liittyvistä asi-

oista toisilleen ja luottavat toisiinsa. Hyvä ilmapiiri on sellainen, jossa ihmiset antavat mielellään apua toisilleen ja kunnioittavat toistensa osaamista. Johtaminen toteutuu tällaisessa ilmapiirissä korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen tulee tukea yhteistä työskentelyä siten, että kaikki saavat mahdollisuuden jakaa tietojaan ja osaamistaan toisilleen. Erityisen kehittäviä hyvän ilmapiirin rakentumisen tilaisuuksia ovat erilaiset foorumit, kuten erilaiset palaverit, kehityskeskustelut ja päivittäisiä keskustelut työn lomassa. Johtaminen on luottamussuhteen rakentamista ihmisten välille. Se vaatii aitoa vuorovaikutusta ja alttiutta tehdä sen mitä on luvannut. Esimiehen, joka rakentaa luottamuksellisia suhteita työryhmässä onkin oltava aidosti esittämien asioiden takana. Keskeinen keino ansaita muiden luottamus on arvostaa ja luottaa heihin. Tämä luottamus ja arvostuksen osoitus herättää luottamusta alaisissa. Luottaessaan alaisiinsa esimies lisää alaisten omaehtoista, vastuullista toimintaa. (Juuti 2009: 107-108; Juuti-Vuorela 2015:48; Levering 2017.)

2.3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja taloudellisuus

Virolaisen (2012:123) tutkimukset kertovat, että viihtyisiksi koetut työpaikat menestyvät taloudellisesti muita paremmin. Guy Ahosen ja Ossi Auran mukaan (2016:21-25) työpaikan työhyvinvointi ja sen mukana tuloksellisuus ovatkin selkeästi suhteessa organisaation johtamiskulttuurin kanssa. Hyvän ja terveen johtamisen kokonaisuus muodostuu kolmesta kerroksesta (katso kuvio 6). Ytimessä on johtajan ajatus ja motivaatio saada aikaan tuloksia sekä toimia henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Keskikerroksessa ovat työntekijöiden sekä esimiesten nykyinen työkyky, omaa elämää koskevat tulevaisuudennäkymät sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Nämä vaikuttavat kokonaisuuteen merkittävästi.

Ulompana kerroksen on käytännön teot, joilla tarkoitetaan kaikkia johtamisen malleja ja menetelmiä, jotka vaikuttavat kaikkiin tekijöihin, jotka muodostavat työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä myös strategisen hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Strateginen hyvinvointi on osa työhyvinvointia ja sen kattaa kaikki ne organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan hyvinvointiin. Näitä ovat muun muassa strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.



Kuvio 6. Terveen johtamisen muodostuminen (Ahonen-Aura. 2016: 21)

Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016:38-40) mukaan sairauspoissaolot maksavat 3-6 prosenttia bruttokansantuotteesta. Toisin sanoin miljardeja vuodessa. Tutkijat viittaavat työterveyslaitoksen arvioon, jonka mukaan sairaspoissaloihin, ennen aikaisen eläkkeelle siirtymisen, työtapaturmien, sairaana työskentelyn ja niihin liittyviin terveys- ja sairaanhoitokuluihin kuluu 41 miljardia vuodessa. Työhyvinvointiin taas panostetaan vuodessa noin 2 miljardia. Sairaspoissaolojen ennaltaehkäiseviin tekijöihin kuten työhyvinvointiin sijoitetut summat eivät ole suhteessa. Työhyvinvoinnin tavoitteellisella kehittämisellä voitaisiin saada aikaa suuria säästöjä koko Suomen laajuisesti.

Juuti (2009: 109-111) määrittelee hyvän johtajuuden olevan keskustelevaa, muita ihmisiä arvostavaa ja kunnioittavaa. Tällaista johtajuutta kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Tässä ajattelussa kaikki lähtee liikkeelle itsensä johtamisesta. Johtajan tehtävänä on taata alaisilleen hyvät työskentelyn edellytykset. Esimies on palvelutehtävässä. On olemassa erilaisia tapoja, joilla esimies voi palvella alaisiaan, esimerkiksi muotoilemalla sopivia työkokonaisuuksia henkilölle, jonka resurssit eivät riitä olemassa olevan koko-

naisuuden hoitamiseen. Hän voi edistää jokaisen alaisensa ammatillista kasvua työssä oppimisen ja koulutukseen avulla. Organisaation kaikkien tasojen johtajat poistavat työhön liittyviä erilaisia pulmia. Ennen kaikkea hän voi antaa tukea muun muassa kannustamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä arjen eri tilanteissa. Johtaja toimii myös keskeisesti esimerkkinä työyhteisölle. Esimiehellä on merkittävä asema siinä, miten työntekijät kokevat arvostusta työstään, kuinka hyvänä he työpanostaan pitävät sekä miten heidän mielestä yksikössä ja koko organisaatiossa menee

Henkilöstöjohtamisen suurena haasteena on kehittää johtamista ja esimiestyötä organisaatioissa niin, että sen avulla saavutetaan sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista työhyvinvointia. Tässä tehtävässä onnistuessa esimiehen on tunnettava hyvin sekä organisaatio sekä johtaminen tapahtuu, että erilaiset johtamisnäkökymykset. Johtajan on kyettävä sovittamaan yhteen sopivalla tavalla teoria ja käytäntö. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi eivät suinkaan ole toisilleen vastakkaisia näkökulmia vaan enemmänkin saman kolikon eri puolia. Ne vaikuttavat vahvasti toinen toisiinsa. Johtaja, joka hankkii jatkuvasti tietoa organisaation tapahtumista ja liittää niitä teoreettisen näkökymykseensä, on ajan tasalla sekä saavuttaa hyvän aseman omassa työyhteisössään (Juuti 2009: 113.)

Perinteisesti on ajateltu, että esimiehen työ on suunnittelua ja valvontaa. Näin se ei kuitenkaan enää nykypäivänä ole. Esimiehen työ muodostuu lukuisista lyhyistä, eri asioihin kohdistuvista tapahtumista, joiden käsittely kuormittaa henkisesti. Lisäksi esimiehen työ on nykyisin vuorovaikutteista, spiraalimaista, suuren tietomäärän sisältävää työtä, jossa tärkeimpänä työkaluna on hänen persoona. Siksi esimiehen on tärkeää huolehtia myös omista voimavaroista. Työntekijöidensä puolesta uhrautuva esimies ei pitkällä aika välillä jaksaa huolehtia muiden jaksamisesta, jos omaa jaksamista ei ole. Yksi keskeisistä esimiestaidoista onkin itsensä johtaminen. Jokaisen esimiehenä on syytä opetella ajankäytön hallintaa, oikeiden työmenetelmien käyttöä sekä stressin hallintataitoja. Omien voimavarojen tunnistaminen ja niiden käyttäminen ovat keskeistä työssä, jossa on paljon henkistä ulottuvuutta ja suoraa asiakastyötä, aikapaine on kova sekä työtahti kiivastempoinen (Juuti 2009: 112.)

2.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja strategia

Työhyvinvointia edistää toimiva ja rakenteeltaan selkeä organisaatio, jonka johtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista (Ristioja-Tamminen 2010: 5). Marja-Liisa Man-

ka ja Marjut Manka pohtivat työhyvinvoinnin ja laajemman inhimillisen pääoman kytke-
misen yhteen tarjoavan kestävästä työelämästä ja tuottavuutta tukevan perustan organi-
saation johtamiselle. Koska henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä,
sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. On hyvä asettaa tavoitteita, suunnitella toi-
menpiteitä niiden saavuttamiseksi sekä ottaa käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella
toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida. (Manka - Manka 2016:74.)

Jokaiselle organisaatiolle on laadittu strategia. Strategiassa nähdään kokonaisuus ja
huomioidaan myös henkilöstön hyvinvointi. Timo Santalainen tiivistää onnistuneen stra-
tegian rakentuvan neljästä kulmakivistä. Strategian on hyvä olla selkeä sekä sen sisäl-
tö tulee viestittää ja jakaa kaikille organisaation toimijoille. Toiseksi strategian pitää olla
dynaaminen, ajanmukainen ja joustava, jotta se toimii ajan hengessä. Kolmanneksi
onnistunut strategia toimii yhteistyössä organisaation sekä asiakkaan etuja ajaen. Vii-
meiseksi onnistunut strategia toteuttaa organisaation tahtoa ja tavoitetta ja sillä tavoin
edesauttaa menestymistä (Santalainen 2005:76-78.)

Organisaation johdon tulee tehdä strategisia valintoja, jotta työhyvinvointi pysyy hyvällä
tasolla sekä kehittyy. Johdon tulee tehdä kolme tärkeää ja perusteellista valintaa pro-
sessissa. Ensimmäinen valinta on ajatus siitä, että hyvinvoinnin kohderyhmä on koko
henkilöstö. Tämä tarkoittaa, että koko organisaatio, johdosta ruohotason työntekijään,
tulee olla osallisena prosessissa. Toiseksi on merkittävää huomioida, että hyvinvoinnin
tärkein toimija on esimies. Hänestä on suurissa määrin kiinni, jäävätkö suunnitelmat
elämään ja onko niiden tavoittelu johdonmukaista. Kolmannessa valinnassa on kyse
organisaation vastuusta. Strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta vastaa organisa-
ation ylin johto. Heidän vastuulla on aktiivisesti vetää, kehittää ja käsitellä työhyvinvointia
koko organisaatiossa. Tällä tavalla hyvinvointi on osa koko organisaation strategiaa
(Aura - Ahonen 2016: 100-102.)

2.3.4 Menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen Espoossa ja muualla

Seuraavassa luvussa käsitellään erilaisia työhyvinvoinnin tukemisen menetelmiä suo-
malaisessa työelämässä. Menetelmät ovat laajuudeltaan eri tasoisia sekä sisäisten tai
ulkoisten ongelmien tukemiseen liittyviä. Eri organisaatiot käyttävät suunnitellusti eri
työhyvinvoinnin johtamista avustavia menetelmiä. Kullekin organisaatiolle sopivat me-
netelmien kirjo on eri aloilla erilainen. Työssä esitellyt menetelmät ovat käytössä myös

Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin johtamisen menetelminä.

Väestöliiton vuonna 2013 teettämässä laajasti eri ikäisten ja eri ammattinimikkeiden edustajille suunnatun, kiellettyjä tunteita käsittelevän, kysely tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen ammattikasvattajien näkemysten mukaan varhaiskasvatuksessa esiintyy työhyvinvointiin liittyviä ongelmia muun muassa työolojen järjestämisessä, työssä jaksamisessa, ammattilaisten koulutuksessa sekä yhteistoiminnassa lapsen sekä perheiden kanssa. Ammattilaisten näkemyksen mukaan laadukkaan kasvatuksen tarjoaminen koettiin haasteelliseksi näissä olosuhteissa. Tutkimuksesta käy ilmi, että resurssikysymykset yhä useammin estävät laadukkaan kasvatuksen, ellei yhteiskunta paranna resurssikysymyksiä samaan tahtiin kuin haasteellisesti käyttäytyvien lasten määrät lisääntyvät. Nykyisen mukaisessa toiminnassa on kyse lyhyen aikavälin säästöistä, jotka ovat tulevaisuuden menetys (Oulasmaa – Riihonen 2013: 92-93, 95.)

Oulasmaan ja Riihosen (2013: 97-99) mukaan varhaiskasvattajilla on suuri vastuu lapsen elämässä ja tämän tärkeyden kokeminen omassa ammatissa on ensiarvoisen tärkeää. Ammatilainen, joka kokee ammattiympäristöä ja on aidosti läsnä lasten arjessa, voi resurssipulasta huolimatta tarjota lapsille hyvää ja laadukasta varhaiskasvatusta. Ammattiympäristöä kokiessaan työntekijä kiittää ja antaa kunniaa itselleen ammatillisena tehdystä työstä.

Riihonen (2013: 89-99) avaa tutkimuksesta nousseita tekijöitä, joiden avulla kasvatus-työtä jaksaisi tehdä pidempään. Tutkimukseen osallistuneista kasvattajista enemmistön mukaan tukea jaksamiseen saa työyhteisöltä, esimieheltä ja vertaisryhmiltä. Toivomuksena oli myös saada työnohjausta sekä työkykyä ylläpitävä toimintaa luonnolliseksi osaksi arkea. Koulutus- ja kuntoutusmahdollisuudet nähtiin myös voimavarana työssä-jaksamisessa. Kaikki vastaajat kokivat saavansa liian pientä palkkaa työstä, jossa kannetaan vastuuta toisen ihmisen hyvinvoinnista. Sopivan palkkauksen nähdään olevan tärkeä motivaation lähde sekä sen koetaan kertovan ammatin arvostuksesta. Viimeisenä, mutta silti merkittävänä tekijänä työssä-jaksamisessa nähtiin rentouttava ja levollinen vapaa-aika, jonka aikana ei mieti työasioita.

Henkilöstöstrategia on yksi työkalu, joka määrittää ja auttaa myös johtajan toimintaa. Luoman (2009: 59-65) mukaan henkilöstöstrategian sisältävän yleistä linjan vetoa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Luoman mukaan henkilöstöstrategiassa on käsitys siitä

mikä henkilöstöjohtamisesta on juuri omalle yritykselle erityistä ja tärkeää. Henkilöstöstrategia on keskiössä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää huomioida kokonaisvaltainen ammattitaito. Kokonaisvaltainen ammattitaito jaetaan kuitenkin useaan eri osatekijään, joita yhdessä tai erikseen kehittämällä ammatin hallinta muuttuu paremmaksi. Tällaiset asiat saattavat liittyä yhtä hyvin puhtaasti tekniseen osaamiseen kuin vaikeasti hahmotettavaan ja mitattaviin persoonaan liittyviin tekijöihin. Yksittäisten osatekijöiden läpikäyminen henkilöstöjohtamisessa ei ole tärkeää. Olennaista on, että henkilöstöjohtamisen parissa työtä tekevät pohtivat, mistä kokonaisvaltainen onnistuminen heidän ympäristössään muodostuu ja lähtevät määrätietoisesti kehittämään näitä tekijöitä.

Hyvä henkilöstöstrategia ryhdyttää organisaation henkilöstöjohtamista sekä kiinnittää sen osaksi liiketoimintaa ja organisaation rakennetta. Henkilöstöstrategiaa ei tarvitse dokumentoida kirjallisesti. Pääasia on, että kaikki olennaiset näkökohdat ovat saaneet osakseen riittävästi keskustelua ja pohdintaa sekä aiheista ja toimintasunnasta ollaan riittävän yksimielisiä organisaatiossa työntekijöiden keskuudessa. Kirjallisessa muodossa oleva asiakirja kuitenkin helpottaa strategian viestimistä organisaatiosta eri toimijoille, mutta samalla se voi myös jäykistää strategisen ajattelun paikoilleen. Hyvän strategian ominaispiirteisiin kuuluu tietty dynaamisuus ja jatkuva uudistuminen (Luoma 2009: 67-68.)

Pauli Juutin määritelmän mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on tulossuuntautunutta toimintaa. Johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan yhdessä asetettuja tuloksia ihmisten kanssa. Siksi johtajan tehtävänä on nivoa yhteen asiat ja ihmiset eheäksi kokonaisuudeksi. Johtamisessa tulee ottaa huomioon monien eri vaikuttajatahojen kuten johdon, asiakkaiden, alaisten ja kollegoiden näkökulmat. Esimiehen on kyettävä saamaan kunkin ihmisen parhaat puolet esiin työskentelystä, niin etteivät heidän heikkoudet pääse hallitsemaan toimintaa ja he saavuttavat parhaan mahdollisen potentiaalinsa. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät innostumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta (Juuti 2009: 106.)

Erilaisten mittareiden avulla organisaatiossa voidaan mitata ja tallettaa eri tunnuslukuja eri toiminnoista ja prosesseista, kuten työhyvinvoinnista. Mittaamisen taustalla on aina tarkoitus kehittää olemassa olevaa toimintaa, koska sen avulla saadaan selville prosessin ja kehityksen kriittiset kohdat. Organisaation johdolla saattaa olla positiivisempi käsitys työhyvinvoinnista kuin mitä työntekijöillä on. Tästä syystä on tärkeää, että työ-

hyvinvointia mitataan ja seurataan säännöllisesti. Lisäksi mittaukset ovat ennaltaehkäisevää työsuojelutoimintaa. Mittareilla saavutetaan joko ennakoivaa tai reagoivaa seuraamustietoa. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi vuosittain tehtävä työilmapiirikyseily, koulutusseuranta, kehityskeskustelut, erilaiset indeksit, fyysisen kunnon mittauksia, erilaiset auditoinnit, ergonomiatarkastukset, vaara- ja läheltä piti-ilmoitukset, kävelytestit, työturvallisuustarkastukset, työkuormituskartoitus ja työterveystarkastukset. Työhyvinvoinnin reagoivia mittareita ovat esimerkiksi tapaturmien- ja ammattitautien määrän ja laadun määrät, työterveydenhoitokulut, työkyvyttömyyskustannukset, johdon saaman luottamuksen määrä, sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, materiaali- ja energiavaingot, asiakaspalaute ja viranomaisten huomautukset (Virolainen 2016: 110-113.) Mittareiden avulla voidaan esimerkiksi reagoida eri ilmiöihin työpaikalla, vastata henkilöstön tarpeisiin, parantaa työhyvinvointia tai ennaltaehkäistä mahdollisesti tuleviin henkilöstön haasteisiin.

Palkitseminen on myös yksi menetelmä työhyvinvoinnin johtamiseen ja edistämiseen. Työhyvinvoinnin kuuluminen osaksi organisaation palkitsemisjärjestelmää auttaa kaikkia organisaation osapuolia muistamaan sen tärkeyden sekä sen arvostuksen organisaatiossa. Palkitsemisen tavoitteiden onnistumisen edellytyksenä on selkeä ohjeistus kriteereistä ja vaatimuksista sekä avoin keskustelu aiheesta. Ohjeistuksen ollessa selkeä ja työpaikkaan sopiva, palkitsemisen ei käänny itseään vastaan. Tarkoittaa, että palkkio annetaan selkein, tasa-arvoisten perustelujen mukaan. Esimerkiksi jokin ulkoinen motivaatio, raha tai muu hyödyke ei motivoi palkitsemisen eteen tehtyä perustyötä. Espoon Kaupungilla muistetaan henkilökohtaisella palkan korotuksella tai rahallisen kertapalkitsemisella työtehtävissään menestyneitä työntekijöitä. Palkitsemisessa tulee myös huomioida useat alan tutkimukset, jotka vahvistavat, että ulkoiset palkkiot saattavat huonontaa sisäistä motivaatiota. Työn tekemisen into voi kärsiä, kun tilanteeseen vaikuttaa rahallinen korvaus. Ulkoihin seikkoihin ja -motivaatioihin keskittyminen ei saa ottaa liikaa tilaa sisäisen motivaation kokemiselta. Työn tuloksellisuuden kannalta se on hyvä huomioida, koska sisäisen motivaation lasku kaventaa ajattelukykyä ja luovuutta (Martelan - Jarenkon 2014: 47-48.) Palkitseminen voi olla myös henkilöstöetuja. Espoon Kaupungilla henkilöstöetuina on muun muassa liikunta- ja virkistysraha sekä liikuntapaikkojen käytön mahdollisuus sekä henkilöstöneuvoston järjestämät tapahtumat.

Yksittäiset tyky-päivät (eli työhyvinvointia edistävä toiminta) ovat hyvä tapa johtaa henkilöstön työhyvinvointia oikeaan suuntaan ja mahdollistaa yhteishengen rakentuminen.

Vasta kun yhteishenki on hyvä, voidaan saavuttaa sitoutuneisuutta ja oikea kasvualusta työhyvinvoinnin kehittymiselle (Virolainen 2012:141-142, 147-150.) Tämän opinnäytetyön yksi tavoitteita oli saavuttaa tietoa, jota hyödynnetään tutkimusyksiköiden työhyvinvointipäivän suunnittelussa ja toteutuksessa. Kappaleessa 6.1.1 avataan tarkemmin toteutunutta päivää.

Pauli Juuti ja Antti Vuorelan (2015: 95-97, 100) mukaan työyhteisö, jossa johtamistyyli on keskustelevalta, edellytykset hyvän ilmapiirin luomiseen ovat merkittävät. Keskustelevalta johtamistapa luo avoimen, luottamuksellisen, avuliaan ja arvostavan ilmapiirin, jossa työntekijöiden on helppo toimia. Keskustelevalta johtamistyylin keskeisiä menetelmiä on kehityskeskustelu. Keskustelussa on kyse työntekijän, esimiehen ja koko organisaation vuorovaikutuksesta ja mahdollisuudesta kehittyä. Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän tilaisuuden aktiivisessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa vaihtaa ajatuksia työhön ja siihen liittyvistä ilmiöistä sekä tavoista tehdä työtä. Tilaisuudessa tehdään yhteisiä sopimuksia ja pohditaan yhdessä kehittymismahdollisuuksia. Kehityskeskustelut ovat työntekijöiden osaamisen kehittämisen ”perussokkeli”, joka käydään kerran tai kaksi kertaa vuodessa esimiehen ja työntekijän välillä. Keskustelun runkona käytetään valmista sähköistä kyselyä tai paperista versiota, jossa korostetaan erityisesti työntekijän menneen kauden tavoitteiden toteutumista ja asetetaan tulevalle kaudelle tavoitteet, sekä määritellään niitä mittaavat mittarit. Kehityskeskustelussa esimies voi kartoittaa työntekijän toiveita ja tarpeita osaamisensa suhteen. Saamansa tiedon varassa esimies voi käyttää erinäisiä keinoja osaamisen tai hyvinvoinnin parantamiseen (Grönqvist 2017.)

Kehityskeskustelujen lisäksi työhyvinvoinnin tukemisen menetelminä voidaan käyttää myös laajoja työterveyshuollon palveluja. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon sekä huolehtimaan sen sisällöstä ja totutuksesta.

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyötä sekä vaikuttaa työhön vaikuttaviin ilmiöihin. Tarkoitus on ehkäistä työhön liittyvien sairauksia ja tapaturmia työuran eri vaiheissa, edesauttaa työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä lisätä työyhteisön hyvinvointia (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 1 §.) Työterveyshuollon palveluista löytyvät esimerkiksi lääkärin, sairaanhoitajan, fysioterapeutin ja psykologin palvelut, joita esimies voi tarpeen mukaan suositella työntekijöilleen. Työterveyspalvelujen kautta voidaan ohjata lähinnä terveydellisistä syistä johtuva työhyvinvointia. Mikäli työssä tulee esiin työhyvinvointia ja työntekoa haittaavia tai estäviä tekijöitä tai suuria määriä poissaoloja, on

Espoon Kaupungin organisaatiossa käytössä ”varhaisen puuttumisen”-malli, jossa käsitellään yhdessä esimiehen ja/tai työterveyshuollon kanssa työntekijän tilannetta. Lisäksi työterveyspalvelujen kautta voidaan laatia työpaikkaselvitys. Selvityksiä on saatavilla eri laajuisia.

Työhyvinvoinnin tukemisessa eri menetelmiin liittyy keskeisesti myös menetelmien mittaaminen. Ossi Auran ja Guy Ahosen (2016) tekemän tutkimuksen mukaan menetelminä erilaiset mittarit ovat tehokkaita. Mittaamisen tarkoitus on hyvä pohtia tarkkaan. Muutoksien tuulissa pyörivää työelämää pystyy hallitsemaan sekä muutoksista voi mittaamisen seurauksena oppia. Toisaalta asioiden turha ja tarkoitukseton mittaaminen ylimääräisenä työtehtävänä rasittaa työyhteisöä.

2.3.5 Työhyvinvointia ohjaavat lait työelämässä ja varhaiskasvatuksessa

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 on ensimmäinen ja mahdollisesti tärkein laki, jonka sisältö organisaation ja esimiehen tulee huomioida työntekijöittensä työhyvinvoinnin johtamista suunnitellessa sekä toteuttaessa. Kyseinen laki on asetettu vuonna 2002. Työturvallisuuslain tarkoituksena on kokonaisvaltaisesti sekä johdonmukaisesti parantaa työntekijöiden työympäristöä ja työolosuhteita. Näillä toimilla pyritään turvaamaan, ylläpitämään ja ennalta ehkäisemään työntekijöiden työkykyä sekä torjumaan työtapa- turmia, ammattitauteja ja fyysistä sekä henkistä terveyttä. Työnantaja huolehtii lain toteutumisen oikealla suunnittelulla, kohdennetuilla toimenpiteillä niin, että työntekijöiden turvallisuus ja terveys säilyvät ja heillä on edellytykset toteuttaa työtään. Työnantaja laatii yhdessä työntekijöiden kanssa työsuojelun toimintaohjelma. Työpaikalla tulee olla riittävät ja asianmukaisesti varustetut peseytymis-, pukeutumis- ja vaatteiden säilytystilat, ruokailu-, lepo- ja käymälätilat sekä muut henkilöstötilat, joita työntekijät voivat käyttää henkilökohtaiset rajoitteet huomioiden (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 §1, §8-§9, §10, §48, §63.)

Jos työ on liian vaarallista työntekijälle esimerkiksi raskausaikana tai muun vaaran vuoksi, työnantajan on pyrittävä siirtämään työntekijä määräajaksi tai pysyvästi tälle sopiviin työtehtäviin. Työnantajan on annettava työntekijälle tarvittavat tiedot työpaikan vaaratekijöistä sekä työntekijän riittävästä perehdytyksestä sekä opetuksesta kyseen työhön että turvallisiin työtapoihin. Työnantajan on hankittava ja varattava työntekijöille apuvälineitä, henkilönsuojaimia tai muita varusteita, jotka estävät tapaturman tai sairastumisen työtehtävissä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 §11- §15.)

Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminta pitää sisällään työturvallisuutta ylläpitävää ja parantavaa kommunikointia, suunnittelua ja käytännön toteutusta työpaikalla. Työntekijän vastuulla on huolehtia jatkuvasti omasta sekä muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä asiallisesta kohtelusta. Työntekijän on välittömästi ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle mistä tahansa huomatuista viasta tai puutteellisuudesta. Tällaisessa tilanteessa työnantaja on velvollinen ilmoittamaan mitä asialle tehdään. Työpaikka on varustettava tarpeellisilla hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteilla ja -välineillä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 17- § 19, § 23- § 25, § 32, § 40, § 43, § 45.)

Eduskunnan päätöksen mukaisesti säädetty Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 on toinen keskeinen määräävä laki työhyvinvoinnin johtamisessa. Tämä laki velvoittaa työnantajaa asettamaan tai huomioimaan henkilöt toteuttamaan työsuojeluviranomaiset valvomaan ja tarkastamista työsuojelua koskevien säännösten noudattamista. Lisäksi se määrittelee työsuojeluun liittyvään yhteistoiminnasta työnantajan ja työntekijöiden välillä. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä, työolosuhteita, työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä edistää yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä työpaikoilla. Työsuojeluviranomaisen valvontatoiminnassa sovelletaan hallintolakia (434/2003), kielilakia (423/2003), saamen kielilakia (1086/2003) ja lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 § 1- § 3.)

Työsuojeluviranomaisella ja tarkastajalla on valvonnan toteuttamiseksi oikeus päästä paikkaan, jossa työtä tehdään sekä nähdä asiakirjat, jotka työnantajan tulee lain mukaan laatia sekä saada ja luovuttaa tietoa toisilta viranomaisilta. Terveysviranomaisella on oikeus keskustella kyseisessä työpaikassa työskentelevän kanssa sekä saada eri tietoja ja asiakirjoja aiheesta. Hänellä on oikeus saada työnantajalta selostus kaikista työhön, työympäristöön tai työyhteisön tilaan liittyvistä työntekijöiden turvallisuuteen ja terveellisyteen vaikuttavista tehdyistä selvityksistä ja suunnitelmista. Työsuojeluviranomaisella on oikeus saada työnantajalta nähtäväkseen työterveyshuollon järjestämistä koskeva sopimus, työterveyshuollon toimintasuunnitelman ja työpaikkaselvitys (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 § 4- § 4d.)

Työsuojelutarkastuksia tulee tehdä niin usein kuin valvonnan vaikuttavuuden kannalta on tarpeellista. Tarkastuksessa on selvitettävä tapahtumien kulku ja työtaturmaan johtaneet syyt sekä mahdollisuudet estää samankaltaisten tapaturmien toistuminen. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työsuojeluvaltuutettu mahdollisuuksien mukaan läsnä tarkastuksessa sekä että itsensä mukaan lukien muilla työntekijöillä on myös oikeus olla paikalla tarkastuksen aikana (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 § 5- § 7, § 9, § 11.)

Työsuojelutarkastaja on oikeutettu antamaan organisaatiolle kehotuksen tai ohjeen työsuojelurikkeestä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi huomautus, joka koskee työympäristöön, työyhteisön tilaan ja työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavaa asiaa, työtodistuksen antamista, työterveyshuollon järjestämistä, syrjintää, velvollisuutta laatia suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Työnantajan on korjattava rikkeet tai puutteet sovitussa määräajassa sakon tai muun rangaistuksen uhalla (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 § 13- § 15.)

Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetään yhteistoiminnasta. Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta, terveyttä, hyvinvointia ja muuta keskeistä toimintaa koskevien asioiden käsittelyyn ja seurantaan. Työn luonne, laajuus, toimipisteiden ja työntekijöiden lukumäärä otetaan huomioon yhteistoiminnan järjestämisessä. Yhteistoimintaan osallistuu työnantaja tai hänen nimeämä sijainen sekä työntekijät tai hänen valtuuttama henkilö sekä työsuojeluvaltuutettu. Työpaikalla, jossa säännöllisesti työskentelee vähintään 10 työntekijää, työntekijöiden on valittava keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua edustajikseen yhteistoimintaan sekä yhteydenpitoon työsuojeluviranomaisiin, jotka valitaan vaaleilla. Lisäksi työpaikalla, jossa säännöllisesti työskentelee vähintään 20 työntekijää, on perustettava työsuojelutoimikunta, jossa ovat edustettuina työnantaja sekä työpaikan työntekijät (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 § 23- § 30, § 38- § 39.)

Varhaiskasvatuksellista työtä ohjaa useat eri lait, asetukset ja säädökset. Työtä ohjaa lait, jotka eivät suoranaisesti vaikuta työntekijän työhyvinvointiin, mutta niiden olemassa oloa ei kuitenkaan voi sivuuttaa aihetta käsitellessä. Varhaiskasvatuslaki ja Asetus lasten päivähoidosta ovat kaksi mahdollisesti määrittävimpiä lakeja varhaiskasvatustyötä

rajattaessa. Varhaiskasvatustilain mukaan lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen. Päivähoidon työntekijöiden tulee kokonaisvaltaisesti edistää lapsiryhmän lapsien iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia. Työntekijöiden tulee toteuttaa monipuolista pedagogista toimintaa, luotava positiivisia oppimiskokemuksia terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä. Varhaiskasvatusthenkilöstön tehtävänä on luoda vuorovaikutussuhteita lasten ja aikuisten välille sekä tunnistaa lapsien yksilölliset tuen tarve. Järjestävän organisaation tulee Varhaiskasvatustilain ja Asetuksen lasten päivähoitosta mukaan huolehtia päivähoiton henkilöstön kelpoisuusvaatimusten toteutumisesta sekä sille tarpeellisesta henkilöstömäärästä. Varhaiskasvatuksessa olevalle lapselle on laadittava varhaiskasvatustsuunnitelma, jossa on kirjattu tavoitteet lapsen varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi sekä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään. Lisäksi kunnan on huolehdittava päivähoiton henkilöstön osallistumisesta täydennyskoulutukseen (Varhaiskasvatustilain 19.1.1973/36 § 1, § 2a, § 4a, § 5, § 7, § 27; Asetus lasten päivähoitosta 16.3.1973/239 § 1, § 6, § 7.)

Lastensuojelulain mukaan lapsella on oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä tarpeen mukaan erityiseen suojeluun. Lastensuojelulain velvoittaa Lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten tukemaan vanhempia kasvatustehtävässään ja pyrittävä tarjoamaan perheelle tarpeellista apua riittävän varhain. Varhaiskasvatuksen toimesta voidaan myös tarjota ehkäisevää lastensuojelua. Varhaiskasvatuksen työntekijät ovat velvollisia salassapitosäännöksistä huolimatta ilmoittamaan kunnan lastensuojeluun, jos he ovat havainneet lapsen hoidon ja huolenpidon tarpeen vaillinaisuudesta, kehitystä vaarantavista olosuhteista tai muusta huolestuttavasta, joka vaatisi lastensuojelun tarpeen selvittämistä. Varhaiskasvatusta koskee myös Lain sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, joka edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luotamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun (Lastensuojelulain 13.4.2007/417 § 1- § 3, § 25; Lain sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812 § 1.) Varhaiskasvatuksen työntekijöiden tulee muistaa useita lakien määrittämiä seikkoja, jotka vaikuttavat arjen toimintaan. Lain tuomat seikat toimivat varmasti sekä edistävinä että estävinä seikkoina työntekijöiden kokemassa työhyvinvoinnissa.

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelmat

Metodologisen kirjallisuuden mukaan tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja ja lopullinen strategia määräytyy, kun tutkija pohtii koko prosessia, tutkimusongelman muotoa sekä luonnetta. Tutkimuksen tarkoitus voi olla luonteeltaan kartoittavaa, selittävää, kuvailevaa, ennustavaa, tai useampaa edellä mainittua. Tutkimuksen tarkoitus voi myös muuttua tutkimusprossin aikana. Tarkoituksena on kartoittaa Surveypal - kyselyllä sekä yksilöllisillä teemahaastatteluilla, mikä työhyvinvoinnissa yksiköissä on hyvin ja missä mahdollisesti kaivataan vielä kehittämistä. Tämän opinäytetyön tutkimusosuus on luonteeltaan kuvaileva: se esittää kuvauksia tilanteista ja dokumentoi ilmiön keskeisiä piirteitä. Tämän tutkimuksen strategiana toimii kvantitatiivinen survey-tutkimus sekä kvalitatiivinen teemahaastattelu (Hirsjärvi – Remes – Saja-vaara 1997: 137-139; Nummenmaa - Holopainen - Pulkkinen 2014:16-17.)

Tässä tutkimuksessa selvitetään kahden päiväkodin henkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista ja voimavaroista työssään sekä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Tavoitteena on selvittää yksiköiden kehittämistarpeita työhyvinvoinnin saralla. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja tukea voimavaroja sekä miten varhaiskasvattajien työhyvinvointia voidaan parantaa tässä tutkimuksessa olevissa kahdessa päiväkodissa. Tutkimuksen lähtökohta nousee positiivisesta psykologiasta, joten tutkimusnäkökanta on myös vahvuuksissa ja voimavarakeskeisessä tavassa toimia. Tämä tutkimus testaa teoriaa, joten se on otteeltaan induktiivinen. Tutkimuksessa testataan Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (207:76) luomaa mallia, jossa on määritelty työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Espoon kaupungin linjauksen mukaan päiväkodit voivat sulkea yksikkönsä kahtena päivänä vuodessa. Nämä päivät on tarkoitettu henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointitoimintaan. Päivän tulee koostua edellä mainituista osa-alueista. Tämän tutkimuksen tuloksia käytetään syksyn 2017 kehittämis- ja työhyvinvointipäivän suunnitteluun ja toteutukseen. Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskitytään aineistossa nousseisiin voimavarojen löytämiseen ja tiedostamiseen. Tarkoitus ei ole ratkaista ongelmakohtia ja työhyvinvointia kokonaisuudessaan yhden päivän aikana, vaan saada aikaiseksi muutosta työntekijöiden ajatuksissa ja asenteissa, aloittaa tai jatkaa muutoksen prosessi pienin askelin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mikä olisi mukava toimintaa, johon kaikkien henkilökunnan jäsenten olisi mielekästä osallistua työhyvinvointipäivässä. Taustalla on toisessa tutkimuspäiväkodin useamman vuoden kipuilu siitä, mitä työhyvinvointi-

päivässä tehtäisiin. Mikä olisi sellaista toimintaa, joka kävisi kaikille tai edes suurimmalle osalle? Kyselyssä kaikki työntekijät saavat anonymisti ilmaista suuntaa toiminnalle.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mikä on huonoa ja hyvää työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa ja miten sitä voidaan edistää?
- 2) Mitä työhyvinvoinnin suunnittelu vaatii esimieheltä?

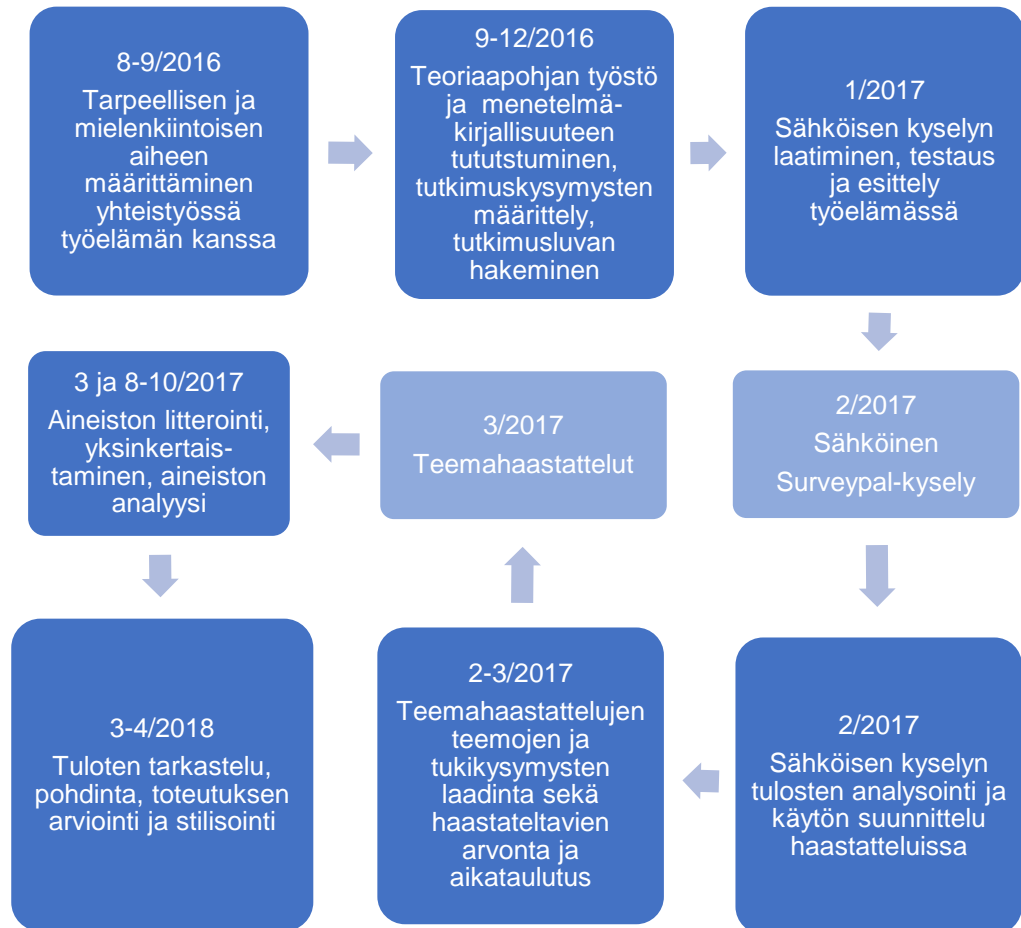
Keskeisiä käsitteitä ovat mm. työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa, positiivinen psykologia, työhyvinvoinnin johtaminen, voimavarakeskeisyys, kehittämis- ja työhyvinvointipäivä sekä triangulaatio.

Tutkimuksen loppuvaiheessa tiedustelen Metropolia Ammattikorkeakoulun kulttuuri-, liikunta-, hyvinvointi- tai musiikkialan tutkintovastaavilta, voisiko opiskelijoiden asiantuntijuutta hyödyntää työhyvinvointipäivän toteutuksessa. Ala valitaan tutkimuksen tulosten selvittyä. Metropolia Ammattikorkeakoulussa on laajasti eri alojen osaamista ja on mielekästä saada myös muiden samassa verkostossa toimivien osaamista käyttöön opinäytetyö-prosessin aikana. Opiskelijoiden rooli on kehittämis- ja työhyvinvointipäivässä vetää yhdessä ideoitua, hyväksi katsottua ja suunniteltua työhyvinvointia lisäävää toimintaa. Kehittämis- ja työhyvinvointipäivän suunnitelma nähtävillä kappaleessa 6.1.1.

4 Opinnäytetyön toteutus

Seuraavassa kuvataan opinnäytetyöprosessin etenemistä; teoriataustan aineistohakua, tutkimusasetelmaa aineistohaku menetelmineen sekä käytettyjä aineistojen analyysitapoja. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusympäristöä organisaation sekä yksittäisen tutkimuspäiväkodin näkökulmasta. Alla kuvataan (katso kuvio 7) opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan kuukauden ja vuoden tarkkuudella. Opinnäytetyön työstäminen alkoi keskustelusta työelämän edustajan kanssa. Yhdessä tutkija ja työelämän edustaja määrittivät aiheen, joka olisi tarpeellinen työyhteisölle, mielenkiintoinen tutkijalle ja työelämän näkökulmasta merkityksellinen. Aihe määrittyi työhyvinvoinnin tutkimiseen, koska sen painottaminen on kyseisissä yhteisöissä jäänyt muiden ajankohtaisten aiheiden työstön vuoksi taka-alalle sekä sen merkitys tulevaisuudessa tulee olemaan yhä merkittävämpi. Teoreettisen viitekehyksen määrittäessä ja metodikirjallisuuteen tutustumisen jälkeen kaikki oli valmista tutkimussuunnitelman laatimista ja tutkimusluvan

hakemista varten. Seuraavina vaiheina olivat aineistonkeruu ja -työstö sekä eri aineistojen analyysi. Analysoinnista voitiin vetää yhteen tuloksia sekä pohtia laajasti työtä ja sen eri puolia. Kuten kuviosta käy ilmi opinnäytetyöprosessi on koko ajan edennyt varmasti eteenpäin, mutta muut elämän osa-alueet ovat toisinaan asettaneet etenemisen hetkeksi taka-alalle.



Kuvio 7. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

4.1 Teoreettisen aineiston hakuprosessista

Työhyvinvoinnin voimakeskeisistä ulottuvuuksista varhaiskasvatuksessa on tehty suhteellisen vähän, jos ollenkaan tutkimuksia. Työhyvinvointia yleisesti sekä sen negatiivisia vaikutuksia on tutkittu näissä kahdessa tutkimuspäiväkodissa usean vuoden ajan. Espoon Kaupunki osallistuu Työterveyslaitoksen teettämään Kunta 10-tutkimukseen

viiden muun, yli 10 000 asukkaan kunnan kanssa, jotka ovat: Helsinki, Vantaa, Tampere, Turku sekä Oulu. Lisäksi tutkimukseen osallistuu viisi suurien kaupunkien lähikaupunkia, jotka ovat: Raisio, Nokia, Valkeakoski, Naantali ja Virrat. Kunta10-tutkimus selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu noin 90 000 tutkimukseen osallistuvien kuntien palveluksessa olevaa vakinaista työntekijää tai pitkäaikaista sijaista. Vastaavan suuruista kyselyä ei kunta-alalla ole aikaisemmin tehty, joten tutkimus tuottaa valtakunnallisesti tärkeää tietoa. Keskeiset tulokset tiedotetaan kaikille tutkimukseen osallistuneille kunnille ja niiden henkilöstölle. Tutkimuksesta saa myös työyksikötason tuloksia, jos vastaajamäärä on kyllin suuri takaamaan vastaajien anonymiteetin. Kunnissa tutkimuksen tuloksia käytetään henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Viimeisin Kunta10-tutkimus sijoittuu syksyyn 2016 (Kunta10 2017.) Kunta10-tutkimus on toteutettu myös tähän tutkimukseen osallistuvissa, kahdessa päiväkodissa. Toisesta päiväkodista on saatu yksikötason tulokset, mutta toisesta päiväkodista ei. Tästä syystä kunta10-tutkimuksen tuloksia ei ole vertailtu tai käsitelty tässä tutkimuksessa.

Parhaan aineiston löytämiseksi työhön, taustatyönä on tehty aineistohaku saatavista elektronisista (hakuprosessin kuvaus katso liite 4) sekä kirjallisista aineistoista. Tällä tavoitellaan luotettavuutta sekä ajankohtaista ja tutkittua tietoa teoreettiseen viitekehukseen. Aineisto hakuprosessi osoittautui ennalta ajateltua vaikeammaksi. Oli hyvin haasteellista löytää tutkittua tietoa asiayhdisteellä varhaiskasvatuksen työntekijät, työhyvinvointi ja voimavaroalähtöisyys. Työhyvinvoinnista tehdyt tutkimukset keskittyvät usein sen negatiivisten lieveilmiöihin, eikä sen positiivisen psykologian ilmiöihin.

Hakuprosessissa käytettäviä hakusanoja testattiin aluksi oikeiden löytämiseksi. Asiasanat tuli löytyä otsikosta, tutkimuksen tiivistelmästä tai asiasanoista riippuen käytettävästä järjestelmästä. Yleisimpiä käytettyjä hakusanoja olivat työhyvinvointi ja päiväkotikatkaisumerkeillä takaamaan sopivan osuma määrän. Englanniksi hyviä lähteitä löytyi muun muassa sanoilla work well-being, kindergarten ja positive psychology.

Haun ensimmäisenä sisäänottokriteerinä oli aineiston otsikon sekä tiivistelmän perusteella käsittelevät joko käytettävää metodologiaa, varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvointia, positiivisesta psykologiaa sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Toisena kriteerinä oli etsittyjen dokumenttien saatavuus kokonaisuudessaan tietokannasta, internetistä, saatavilla olevista tieteellisistä lehdistä tai kirjoista maksuttomasti. Kolman-

tena kriteerinä oli julkaisuajankohta. Aineiston tuli olla julkaistu 2010-luvulla. Neljäntenä sisäänottokriteerinä oli englannin tai suomenkielinen aineisto. Viidentenä kriteerinä oli aineiston julkaisutyyppi. Se saa olla kansallinen tai kansainvälinen tutkimus tai siitä tehty artikkeli tai väitöskirja.

Poissulkukriteeri täyttyi, jos otsikon tai tiivistelmän perusteella sisäänottokriteerit eivät täyty tai tutkimuksen tutkimuskohteena on väärä ammattiryhmä. Aineisto suljettiin työn ulkopuolelle myös, jos tutkimus, artikkeli tai suositus ei ole saatavilla kokonaisuudessaan käytetyistä tietokannoista, internetistä tai saatavilla olevista lehdistä tai aikakauskirjoista ja jos aineisto on maksullinen. Aineisto suljettiin pääsääntöisesti pois, jos se on julkaistu ennen 2010-lukua ja sen julkaisu on muun kuin suomen- tai englanninkielinen tai se on huonolaatuinen käännös. Poissulkukriteerit täyttyivät myös silloin kun aineisto on julkaisutyyppiltään muu kuin tapaustutkimus tai väitöskirjatasoinen tutkimus. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty myös poikkeuksellisesti kirjoja, jotka ovat yli 10 vuotta vanhoja.

Käsihaulla aineistoa on löytynyt esimerkiksi eri kirjastojen omista tietokannoista, googlsta sekä aihetta koskevien julkaisujen lähdeluetteloista. Lähteiden julkaisu ajankohdan rajauksessa oltiin joustavia, jos aihe katsottiin ajanmukaiseksi. Esimerkiksi menetelmä kirjat ovat selkeästi vanhempia kuin 5 vuotta, mutta on ne siitä huolimatta hyväksytyt. Niiden tieto ei vanhene samalla tavalla kuin jonkin tutkitun lähteen tieto.

4.2 Tutkimusaineiston hakuprosessi - Triangulatiivinen tutkimusasetelma

Opinnäytetyössä käytetään triangulatiivista tutkimusasetelmaa. Triangulaation ideaalitalanteessa tutkimusaihetta lähestytään eri näkökulmista. Triangulatiivisen tutkimusasetelman tavoitteena on lisätä luotettavuutta ja tarjota mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkitusta asiasta tai ilmiöstä. Triangulaation avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada monipuolisempi ja sensitiivisempi kuva. Se mahdollistaa ilmiön tarkastelun yksilö- ja rakenne tasolla. Tässä tutkimuksessa rakennetasoa edustaa organisaatio, jossa työskennellään ja yksilötasoa yksittäinen työntekijä. Tehtävä tutkimus etenee prosessimaisesti, jolloin sovelletaan ns. jaksottaista triangulaatiota, jolloin tutkimusprosessin eri vaiheissa voidaan hyödyntää eri tutkimusmenetelmiä (Viinamäki 2007: 175-177; Anttila 2006: 469; Vilka 2015: 70.)

Leena Viinamäki (2007: 180-184), Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara (2009: 233) sekä Hanna Vilkkä (2015: 71-73) esittelevät Norman K. Denzin jo 1970-luvulla kehittämää triangulatiivisen tutkimusasetelman neljä päätyyppiä:

1. *Aineistotriangulaatio*, jossa tutkimuskysymyksiin vastataan useiden eri tyyppisten aineistojen avulla.
2. *Tutkijatiriangulaatio*, jossa kaksi tai useampi mahdollisesti eri alojen tai roolinsa mukaan eri taustoista tulevat (opiskelija tai jo valmistunut työntekijä) tutkijat toteuttavat tutkimusta samaan aikaan tai nimikoiduissa osavaiheissa.
3. *Teoriatrangiulaatio*, jossa tutkimuskysymystä lähestytään monesta eri teoreettisesta lähtökohdasta käsin. Tästä esimerkkinä monitieteelliset ilmiöt, kuten nykYTEKNOLOGIAA, sosiaalisen kanssa käymisen ja terveystutkimuksia yhdistävät tutkimukset.
4. *Metodologinen triangulaatio*, joka määritellään seuraavassa kappaleessa.

Tässä tutkimuksessa käytetään metodologista triangulaatiota, joka on Viinamäen (2007: 184) ja useiden muidenkin tutkijoiden mukaan triangulaatiotyypeistä eri tutkijayhteisöissä kiistanalaisin; Voiko ei tutkimustapoja yhdistellä? Voiko metodologia olla niin joustava? Metodologisessa triangulaatioissa hyödynnetään eri tutkimusstrategioita ja niiden käytännön toteuttamismuotoja. Norman K. Denzin ajatukseen tukeutuen tässä tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheissa yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmiä. Menetelmät ja sen mukaiset strategiat voivat olla toisiaan täydentäviä ja kokonaan eri näkökulmaa valottavia. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään toisiaan täydentäviä tutkimusstrategioita (Viinamäki 2007: 184-185; Kankkunen - Vehviläinen - Julkunen 2015:75.)

Tämän tutkimuksen toteutus on prosessinomainen, koska tutkimuksen ensimmäinen osan tulokset vaikuttavat keskeisesti toisen osan rakentumiseen. Tutkimukseni tukeutuu Kankkusen ja Vehviläisen esiin nostamaan näkökulmaan, että toisella menetelmällä voidaan myös myöhemmin täydentää ensimmäisen menetelmän tuottamaa aineistoa (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2015:76). Vehkalahti (2014:13) toteaa määrällisellä tutkimusotteella usein tavoiteltavan yleistävyyttä ja laadullisella yksityiskohtiin pureutumisesta. Tämän opinnäytetyön kohdalla on tarkoitus saada informaatiota molemmista. Siksi on perusteltua käyttää triangulatiivista tutkimusasetelmaa.

Triangulaation lisäksi käytössä on muitakin nimikkeitä samalle ilmiölle; menetelmien yhdistäminen (mixed methods), monimetodinen lähestymistapa tai kiteyttäminen (crystalliza-

tion) (Hirsjärvi - Remes – Sajavaara. 2009:233). Julia Brannen (2005) kirjoittamassa artikkelissa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus esitetään usein olennaisesti erilaisina ajatusmalleina tutkia sosiaalista maailmaa ja perustellusti yhteensopimattomia. Säännöllisesti jompikumpi ajatusmalli nousee pintaan korostaen omaa asemaansa ja tärkeyttään. Brannen haluaa kuitenkin tutkimuksissaan todistaa, että tieteellisessä maailmassa on selkeä tarve sivuuttaa tämä menetelmien ero ja yhdistää näiden eri tutkimustapojen vaiheiden vahvuudet. Metodien yhdistäminen (mixing methods) voi olla osa tutkimusta sen eri vaiheissa; aineiston tutkimustapa, -keruu tai -tulkinta. Artikkelissa esitetään esimerkkejä tutkimuksista, joissa on käytetty eri metodeja löytämään vastauksia eri näkökulmille tai tutkimuskysymyksille. Toisella tutkimusmenetelmällä voidaan saada aineistoon syvyyttä sekä määrää ja toisella löydetään oikeat ryhmät tai tutkimuskysymykset. Asiasyhteyden ymmärtäminen toimintasuunnitelmassa, aineiston keruussa ja ymmärtämisestä on kriittinen osa metodien yhdistämisen prosessissa. Metodien yhdistäminen ei välttämättä ole se parempi tutkimusmenetelmä. Ennen kaikkea se nostaa esiin kysymyksiä tutkijan prosessissa, jotka jatkoprosessoituna tulevaisuudessa voivat johtaa laajaan menetelmien valikoimaan (Brannen. 2005: 173, 181-183.) Triangulaatiolla ei aina etsitä ilmiön paikkaansa pitävyyttä vaan tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen (Tuomi – Sarajärvi. 2018:167-168).

Tämän tutkimuksen aineiston keruu on prosessi, joka koostuu kahdesta osiosta; määrällisestä SurveyPal-kyselystä sekä laadullisesta teemahaastattelusta. Prosessin ensimmäisessä osassa kartoitetaan työnhyvinvoinnin tilaa survey-kysely avulla. Tähän osaan tutkimusta osallistuu kaikki tutkimuspäiväkotien työntekijät. Saatujen tulosten perusteella hankitaan lisää informaatiota kuudella teemahaastattelulla. Prosessin toinen osa syventää ensimmäisestä osasta saatua tietoa.

4.2.1 Määrällinen tutkimus - verkkokysely

Tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusta edustaa verkkokysely, joka on suunnattu kaikille tutkimuspäiväkotien varhaiskasvatuksen työntekijöille, eli ryhmäavustajille, lastenhoitajille, lastentarhanopettajille sekä erityislastentarhanopettajille. Kyselyn perustuu Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan (2016: 76) malli työhyvinvoinnin tekijöistä, joka on tarkemmin esitelty luvussa 2.1.1. Kysely koostuu mallin mukaisista viidestä osaluueesta: Organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta ja minä itse.

Työssä aikaisemmin esitelty Posetiivi-työkalu oli myös keskeisesti mukana kyselyn laadinnassa. Posetiivi tuottaa valmiita Surveypal-kyselyjä eri otsikoiden alta. Ei ollut tarkoituksenmukaista käyttää näitä kaikkia kyselyjä suoraan sellaisenaan, koska kyselystä olisi tullut liian pitkä. Tästä syystä tutkimuksen kyselyssä on yhdistetty Espoon kaupungin valmiiden Posetiivin kyselyiden kysymyksiä sekä Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan mallin aiheiden ympäriltä nousevia kysymyksiä.

Posetiivi-työkalu kyselyissä käytetään paljon väittämiä. Väittämien ja kysymysten tavoitteena on suunnata ja herättää ajatuksia arvostavaan ja rakentavaan vuorovaikutukseen sekä mitä voimme tehdä sen eteen. Tarkoitus ei ole niinkään tuottaa täsmällistä tietoa (Työhyvinvointityökalu Posetiivi 2015.) Tutkimuksen sähköisessä kyselyssä haluttiin kartoittaa työntekijöiden karkeaa mielikuvaa työhyvinvoinnintilasta ja antaa suuntaviivoja prosessin toiseen osaan, teemahaastatteluun, jolloin oli tarkoituksen mukaista asettaa kysymykset kapean näkökulman mukaan, varsin strukturoiduksi (Ronkainen – Karjalainen – Mertala 2008:36). Näihin perusteluihin tukeutuen tutkimuksen kyselyyn valikoitui väittämätyyppiset kysymykset, joihin vastattiin monivalintavastauksilla kyllä, ei tai en osa sanoa. Avoimen ja monivalintakysymyksen valinnassa auttoi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009:201) esittelemät avointen- ja monivalintakysymysten edut -malli. Tutkimuksen etenemisen kannalta on perusteltua vähentää mahdollisuutta kirjaville vastauksille, jolloin tulosten käyttö on mielekkäämpää tutkimuksen toisessa osassa. Perin mustavalkoinen kategorisointi helpottaa teemahaastattelua ja saadun aineiston käsittelyä jatkossa.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara kertovat posti- ja verkkokyselyiden suurimpana ongelmana olevan vastauskadon (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2009:196). Tähän tutkimuksessa tulikin varautua. Tutkimuksessa on mahdollistettu hyvä vastausprosentti tutkijan siirtymisenä lapsiryhmään työntekijän ollessa tietokoneella vastaamassa kyselyyn. Tällä annettiin mahdollisuus työntekijän vastata kyselyyn rauhassa. Kokemukseni mukaan varhaiskasvatuksen henkilökunta on useimmiten hyvin työorientoitunutta yhteisöä. Perustehtävät eli lapsista huolehtiminen, kasvattaminen ja työn suunnittelu hoidetaan hyvin. Muihin työtehtäviin kuten työhyvinvoinnin hoitamiseen ei vihkiydytä samalla tavalla. Tutkijana tiedän vastausprosentin jäävän pieneksi, jos ajan järjestäminen on vain työntekijöiden organisoitavissa ja priorisointavissa.

Tilastollisten muuttujien mittaustason ilmaisuun tässä tutkimuksessa on käytetty luokiteluasteikkoa eli nominaaliasteikkoa. Tästä mitta-asteikosta käytetään myös laatuero-

asteikko nimitystä. Luokitteluasteikossa saatuja arvoja ei voida asettaa numeraalisesti järjestykseen tai niillä ei voida tehdä laskutoimituksia. Voidaan vain sanoa ovatko ne samanlaisia tai erilaisia (Heikkilä 2014:81; Nummenmaa - Holopainen - Pulkkinen 2014:18.)

4.2.2 Laadullinen tutkimus - teemahaastattelu

Surveypal-kyselyn lisäksi kussakin yksikössä järjestetään yksilöllisiä teemahaastatteluja. Haastattelut edustavat kvalitatiivista osaa tutkimuksessa. Survey-kyselyistä nousseita teemoja syvennettiin haastatteluiden avulla. Haastateltavat valittiin arpomalla sattumanvaraisesti, kummastakin päiväkodista yksi haastateltava lastenhoitajien keskuudesta ja yksi haastateltava opettajakunnasta. Eettisistä syistä haastateltavilta varmistettiin halukkuuden haastatteluun. Arvonta tehtiin uudestaan, jos vastaaja ei ollut halukas osallistumaan. Tutkimukseen haastateltiin neljää varhaiskasvatuksen ammattilaisista ja ne toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluina.

Teemahaastattelussa toistuu tutkimuksen edellisen osan tapaan Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan mallin mukainen jako viiteen osa-alueeseen (Manka - Manka. 2016:76). Kustakin kategoriasta on poimittu kaksi väittämää. Yksi kehitettävä asia, joka on esiintynyt huonossa valossa tai joka vaatii lisäkysymyksiä. Toisen teeman tarkoituksena on nostaa esille voimavaroja. Asioita, jotka saivat hyvät arviot kyselyssä. Tämä tukee positiivista ajattelua työstä sekä lisää voimavarojen esiin nostamista. Tässä tutkimuksessa teemoiksi nousivat viiteteorian esittämät kohdat: organisaatio, työyhteisö, työnhallinta, johtaminen sekä minä, minun työnhyvinvointi.

4.3 Aineiston analyysin

Kokonaisuudessaan työn analyysia ohjaa kummassakin vaiheessa Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan kehittämä kuvio työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka – Manka. 2017:76). Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, jonka vuoksi työelämä on pidetty läheisesti mukana keskeisissä työvaiheissa. Tutkimuksessa on tarkoitus saavuttaa pääasiassa yksilö/yhteisötason analyysia, ei suurta yleistettävyyttä. Aineistossa on toteutettu numeraalisesti pientä otantaa sekä henkilökohtaisia haastatteluja. Näin ollen tämän tutkimuksen tapauskohtainen sensitiivisyys on suurta ja tilastollinen yleistettävyyden vaatimaton. Viinamäki muistuttaa Steiner Kvalenin alun

perin varoittamasta ilmiöstä, jossa triangulatiivisen tutkimuksen analyysi ja raportti pursuaa tietoa ja toisiinsa sekä viiteteoriaan liittymätöntä tulkintaa. Estämään edellä mainittua ilmiötä aineisto on hyvä niin sanotusti juonellistaa helpottamaan loogista etene mistä (Viinamäki. 2007: 188-190.) Tässä kyseisessä tutkimuksen analyysissä edetään tutkimuksen teoriapohjana toimivan kuvan mukaisesti.

Tutkimuksen ensimmäisen osan tuloksista käytiin keskustelua tutkijan sekä työelämän edustajan välillä. Tämän keskustelun päätteeksi muotoutui käsitys siitä mistä jo teoriassa tiedetyn mallin sisällön lisäksi halutaan tietää. Mitä tietoa halutaan syventää tai jollain tavalla tarkentaa. Aineiston analyysi tapahtuu määrällisen tutkimuksen aineiston osalta luokitteluna määrän mukaan (Tilastollisen analyysin periaatteet. 2017). Mitä työhyvinvoinnin edistäjiä tai estäjiä vastauksissa esiintyy? Aineisto on käsitelty SPSS-ohjelman avulla frekvenssitaulukoiksi analyysia varten. Sähköisessä kyselyssä esitettiin myös kaksi vapaamuotoista kysymystä, jotka analysoitiin teemahaastattelun mukana sisällönanalyyssissä.

Laadullisen tutkimuksen osalta haastattelut litteroidaan ja analysoidaan kirjallisessa muodossa. Analyysimenetelmänä käytetään teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyyssissä analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella muodostettu käsite, joka luo analyysin kategoriat. Tässä analyysitavassa edetään yleisestä yksityiseen (Tuomi – Sarajärvi 2018: 127, 131). Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia kirjallisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysin tarkoituksena on saada aikaan kuvaus tutkittavasta ilmiöistä tiivistetyssä muodossa (Kyngäs – Vanhanen 1999: 4 – 5.) Analyysi-prosessi eteni samalla tavoin kuin Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2018:130) kuvaavat deduktiivisen sisällönanalyysiprosessin etenevän, sisältäen aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstraktoinnin. Esimerkki aineiston analyysiprosessista on esitetty Liitteessä 5.

4.4 Tutkimusympäristön kuvaus – Espoon kaupunki

Espoon Kaupunki on suuri Uudenmaan maakunnassa sijaitseva kaupunki ja suomen toiseksi suurin kaupunki, jossa elää 269 500 ihmistä. (Tietoa Espoosta 2017). Henkilöstöä Espoon Kaupungilla on 14 000, josta suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa 2700 (Kilkki. 2017). Espoon Kaupungin organisaatio jakaantuu Konsernihallintoon ja kolmeen toimialaan: sosiaali- ja terveystoimi (SOTET), sivistystoimi (SITO) sekä tekni-

nen ja ympäristötoimi (TYT). Ylintä päätösvaltaa kaupungissa pitää Kaupunginvaltuusto ja -hallitus sekä Kaupunginjohtaja (Uuden työntekijän perehdytysopas – yhdessä teemme Espoon Tarinaa. 2016: 6.)



Kuvio 8. Espoon Kaupungin organisaatiokaavio (Uuden työntekijän perehdytysopas – yhdessä teemme Espoon Tarinaa 2016: 7.)

Espoon Kaupunki tarjoaa alle kouluikäisten lasten vanhemmille lakiin perustuvaa oikeutta valita lasten hoitomuoto. Vanhemmat voivat hoitaa itse lastaan kotihoidontuella, järjestää hoidon yksityisen hoidontuella tai viemällä lapsen kunnalliseen hoitopaikkaan. Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen tarjoamat kunnalliset hoitopaikat ovat perhepäivähoitajat, ryhmäperhepäiväkodit ja päiväkodit. Päiväkoteja on kunnallisia ja yksityisiä. (Varhaiskasvatus 2017.)

Tutkimuspäiväkoteja on kaksi ja ne ovat kummatkin Espoon Kaupungin kunnallisia päiväkoteja. Kummassakin päiväkodissa on neljä ryhmää, joissa on lapsia 9 kuukauden ikäisestä 7 vuotiaisiin. Tutkittavissa päiväkodeissa työskentelee moniammatillinen yhteisö, joka koostuu erityislastentarhanopettajista, lastentarhanopettajista, lastenhoitajista sekä ryhmäavustajista. Päiväkodeilla on myös erillinen hallinnollinen johtaja, mutta hän ei osallistunut tutkimukseen, koska tutkimuksen kohteena ovat työntekijät. Tutkittuista päiväkodeista toinen on perustettu tammikuussa 2016 ja toinen helmikuussa 2005. Kyseessä on siis iältään varsin eri ikäiset päiväkodit.

4.4.1 Strategia ja Arvot – Espoon Tarina

Espoo-tarina on Espoon kaupungin strategia, visio, arvot sekä näkökulmittain päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet vuosille 2013–2017. Espoon strategia on kirjattu tarinan muotoon, historioineen ja tulevaisuuden kuvineen.



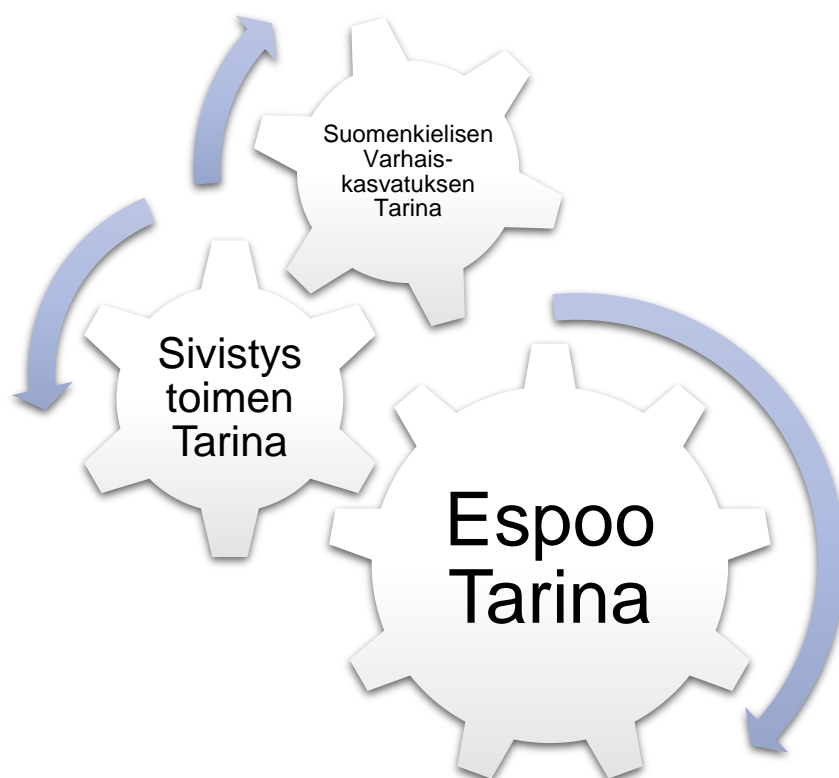
Kuvio 9. Espoon strategia kuvana (Espoo-Tarina 2017)

Espoo-tarina antaa suuntaa kaupungin toiminnalle ja ohjaa yhteiseen tavoitteeseen. Espoo-tarina luo eri toimialoille vision, arvot ja toimintaperiaatteet. Espoon visiona on olla vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa on hyvä asua, oppia, tehdä

työtä ja yrittää sekä jossa voi vaikuttaa (Espoo-Tarina 2017; Uuden työntekijän perehdytysopas – yhdessä teemme Espoon Tarinaa 2016: 6)

Toimintaperiaatteina Espoossa on olla asukas- ja asiakaslähtöinen, oikeudenmukainen ja vastuullinen edelläkävijä. Oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja hyvinvoinnin lisääminen yksilölle ulottuu myös henkilöstöä kohtaan. Espoo-tarina näkyy myös varhaiskasvatuksessa ja sikäli määrittävä asiakirja myös tutkimuspäiväkodeissa (Espoo-Tarina 2017; Uuden työntekijän perehdytysopas – yhdessä teemme Espoon Tarinaa 2016: 6)

Strategia päivitettiin syyskuussa 2017 vuosille 2017-2021. Päivitetyssä versiossa yhteiset tavoitteet asetetaan entistä tarkemmin sekä vastaamaan paremmin muuttuvia toimintaympäristöjä. Lisäksi päivitetty strategia vastuuttaa ja ohjaa toimeen panemaan strategian sisältöä kaupungin eri toimijoiden toimesta sekä keskuudessa (Mäkelä 2017.) Espoon Tarina on pohja, jonka mukaan kaupungin eri toimialat ja yksiköt laativat omat strategiansa ja tavoitteensa eli tarinansa.



Kuvio 10. Espoon Kaupungin strategiatyön tapa vuonna 2013–2017 ja 2017-2021

Espoon Kaupungin Sivistystoimi laatii oman tarinansa eli strategiansa Espoon Kaupungin strategiaa noudatellen. Sivistystoimesta käytetään tässä työssä joissakin koh-

dissa sekä työelämässä lyhenteellä Sito. Sivistystoimen Tarinassa huomioidaan oppimisen, liikunnan, kulttuurin, vapaan sivistystyön näkökulmat sekä tieteen, taiteen ja talouden innovaatioympäristöt aktiivisessa käytössä. Sivistystoimen tarina tarjoaa espoolaisille hyvinvointia, mahdollisuuksia oppia ja kehittää itseään sekä ylläpitää heidän hyvinvointia. Sivistystoimen strategian mukaan sen tarkoitus on vastata kasvavan ja monimuotoistuvan asukaskannan tarpeisiin. Sivistystoimi suunnittelee, kehittää ja tuottaa yhdessä eri kumppanien kanssa kaupungin toimintaa, yhdessä aktiivisten ja osallistuvien asukkaiden kanssa (Sivistystoimen tarina. 2013.)

Sivistystoimen Tarinassa (2013) korostetaan, että oppiminen alkaa lapsena, jatkuu läpi aikuisiän ja ikäihmisyyteen asti. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on hyvinvoiva lapsi ja luoda hänelle paras mahdollinen perusta elämälle ja oppimiselle. Edistämme lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista yhdessä lapsen vanhempien kanssa koko varhaiskasvatus- ja koulupolun ajan toiselle koulutusasteelle ja työelämään saakka. Aikuisille Sivistystoimen Tarinassa nostetaan esiin mahdollisuuksia kehittää ja ylläpitää osaamistaan sekä pysyä pitkään vireänä ja aktiivisena toimijana. Helposti saavutettavat paikalliset sekä kansainväliset tapahtumat, kulttuuri- ja liikuntapalvelut, kirjastot, jokaiselle mielekästä harrastustoimintaa sekä nuorisotoimintaa, kummallakin kotimaisella kielellä. Tämä tukee asukkaidemme hyvinvointia sekä ehkäisevät yksinäisyyttä.

Sivistystoimen Tarinassa (2013) kasvatamme lapsia ja nuoria liikkumiseen, kannustamme työikäisen väestön liikunnallista elämäntapaa ja tuemme ikäihmisten omatoimisuuden säilyttämistä muun muassa espoolaista luontoa ja ulkoilu- ja lähiliikuntapaikkoja hyödyntäen. Hoidettu ja turvallinen ympäristö innostaa oppimaan ja liikkumaan sekä tuottaa elämyksiä ja rakentaa myönteistä Espoo-mielikuvaa. Otamme monimuotoisuuden huomioon palveluiden järjestämisessä ja osaamisen lisäämisessä.

Sivistystoimen Tarinan mukaan haluamme olla edelläkävijöitä sivistyspalveluiden kehittämisessä. Seuraamme herkästi muutoksia toimintaympäristöissä ja kokeilemme ennakoluulottomasti ja rohkeasti uusia toimintatapoja. Osaava ja tyytyväinen henkilöstömme kehittää jatkuvasti toimintaansa yhdessä kuntalaisten kanssa. Toteutamme palvelut tarkoituksenmukaisissa ja monikäyttöisissä tiloissa, kustannustehokkaasti, hyödyntäen sähköisiä palveluita ja teknologiaa. Toimintaamme johdetaan sekä kuntalaisten tarpeet että henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Kaikessa toiminnassa noudatamme kestävän kehityksen periaatteita. Sivistystoimen Tarinassa tärkein voimavara on aktiivinen espoolainen. (Sivistystoimen tarina. 2013.)

Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksesta käytetään tässä työssä sekä työelämässä puhutaan lyhenteellä Suva, Suomenkielisen varhaiskasvatuksen Tarinassa toistuu samat teemat kuin edellä mainituissa Tarinoissa. Tässä kuitenkin painottuu osamien ja asiantuntijuus lasten ja perheiden kanssa tehtävässä työssä (Suva Johtoryhmä 2013.)

4.4.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaation ylimmän johdon sekä työntekijöiden yhteinen tahtotila (Ristioja-Tamminen 2010: 5). Tuloksiin pääsyn prosessia auttaa työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointityö on laaja-alaista toimintaa sekä tulevaisuutta ennakoivaa. Työhyvinvointisuunnitelman avulla työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita hallitaan ja kehitetään organisaatiossa suunnitelmallisesti. Suunnitelma perustuu työyhteisön perustehtävään, visioon sekä arvoihin. Työhyvinvointisuunnitelmaa suunnitellessa sekä toteutettaessa mukaan voidaan ottaa myös eri toimijoita kuten työterveyshuolto tai työsuojeluviranomaiset (Suonsivu 2011: 68; Suutarinen 2010: 32.)

Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen työhyvinvointisuunnitelman pohja antaa suunnan ja raamit jokaiselle työyhteisölle laatia oma kirjallinen työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmapohja sisältää neljä kohtaa; työympäristö, työ ja työyhteisö, osaaminen ja työyhteisön yhdessä sovitut tavat ylläpitää työhyvinvointia. Organisaation puolesta kokonaisuuksien alle on kirjattu erilaisia asiakirjoja tai mittareita, joiden avulla tilannetta esimies yhteistyössä työyhteisön kanssa voi arvioida sekä tarpeen mukaan kehittää. Kaikissa kohdissa suunnitelman aikataulu sekä sen seurannan ja arvioinnin ajankohta kirjataan ylös. Työyhteisössä käydään esimiehen ja työntekijöistä valitun työhyvinvointivastaavan johdolla avointa keskustelua suunnitelman eri kohdista. Kohtien 1-3 alle kirjataan esille nousseet ja kohtaa koskevat keskeiset kehittämiskohteet. Työn liitteenä (katso liite 6) on esimerkinomaisesti lisätty Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen työhyvinvointisuunnitelman mukainen asiakirjan osa toisen tutkimuspäiväkodin täyttämänä (Työhyvinvointisuunnitelma. 2016.)

Espoon kaupungin työhyvinvointisuunnitelma koostuu neljästä osiosta, joiden alla määritellään käytettäviä asiakirjoja tai mittareita sekä tehtävät toimet.

1. Työympäristö eli turvallisuus, välineet, ergonomia, siisteys, viihtyisyys, terveellisyys työpaikalla.

Asiakirjat: riskienarviointi-lomake sekä turvallisuussuunnitelma.

2. Työ ja työyhteisön eli ilmapiiiriin, työkuultuuriin, työn organisointiin, yhteistyöhön, yhteistoimintaan, viestintään liittyvät kysymykset sekä yhteiset pelisäännöt aiheessa.

Asiakirjat: kehityskeskustelujen sisältö, Kunta10-tutkimus sekä työilmapiiirikartoitus.

3. Osaaminen eli yksilöiden tahto, tiedot, taidot, kokemus, kontaktit, verkostot, työnhallinta ja kehittymismahdollisuudet.

Asiakirjat: perehdyttämissuunnitelma, osaamisen kehittämisen suunnitelma sekä Espoon Kaupungilla aktiivisessa käytössä oleva jatkuvan parantamisen malli eli Snadit stepit. Snadit Stepit- lomake on W. Edwards Demingin kehittämän klassisen ongelmanratkaisun PDCA-lomakkeen mukainen. Lomakkeessa suunnitellaan (Plan) toimintaa, toimitaan ja tehdään (Do) muutoksia työssä, palataan pohtimaan ja tarkastelemaan asiaa (Check) sekä lopuksi toteutetaan aiheeseen liittyviä ongelmia (Act), sovelletaan käytäntöä ja opitaan soveltamisesta.

4. Työyhteisön yhdessä sovitut tavat ylläpitää työhyvinvointia eli vapaasti kirjattu käytännön tilanteita ja tapoja, joilla työyhteisö huolehtii toinen toistensa työhyvinvoinnista.

Asiakirjat: esimerkiksi tiimisopimukset ja kirjaaminen sovituisissa tiimipalaverissa. Lisäksi vapaammassa kentässä voidaan nostaa esiin jokaisen vastuuta työhyvinvoinnin asioissa sekä koulutuksien jako, toteutuvaa työaika, vastuualueita sekä kuukausittain talon tiimissä käytävää keskustelua työhyvinvointiasioista (Mitä on PDCA? 2018; Työhyvinvointisuunnitelma. 2016.)

4.4.3 Posetiivi-työkalu

Tässä tutkimuksessa Posetiivi työkalua on käytetty apuna sähköisen kyselyn laatimisessa sekä tuotu organisaatiossa olemassa olevaa järjestelmää mukaan tehtävään tutkimukseen. Posetiivi syntynyt vuosina 2013-2014 yhteistyössä Espoon Kaupungin ja Tampereen yliopiston Työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämisryhmän kanssa tarpeesta saada esimiehille toimiva ja valmis voimavarakeskeinen työkalu työhyvinvoinnin mittaamiseen ja kehittämiseen. Tutkijaryhmän ohjauksessa työpajoissa selvitettiin, miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia ja miten kuntaesimiehestä voi tulla työhyvin-

voinnin kehittäjä. Tutkimuksen toteuttivat Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Työhyvinvoinnin tutkimusryhmästä projektipäällikkö Jaana-Piia Mäkinie, tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi sekä työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Manka. Posetiivi on osa kaupunginjohtajan omistamaa espoolaisen johtamisen kehittämisen projektia ja sen luomiseen osallistui yhteensä 42 Espoon kaupungin työntekijää henkilöstöhallinnosta, työhyvinvointitoimijoista sekä esimiehistä (Heikkilä-Tammi - Manka - Mäkinie 2015; Työhyvinvointityökalu Posetiivi. 2015.)



Kuvio 11. Espoon kaupungin työhyvinvointityökalu- Posetiivi (Työhyvinvointityökalu Posetiivi 2015)

Posetiivi-työkalu pohjaa Espoo-tarinaan ja sikäli strategian mukaiseen, myönteiseen ja ihmisiin luottavaan ihmiskäsitykseen. Se perustuu voimavara- ja ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan. Tämän työhyvinvointityökalun avulla esimies voi käsitellä, tutkia ja kehittää työyhteisön työhyvinvointia sekä omaa esimiestyötään (Työhyvinvointityökalu Posetiivi. 2015.)

Posetiivi koostuu kuudesta osiosta, jossa kaikissa on sama kolmiosainen rakenne. Osat ovat yksilö, työolot, yhteisö, esimiestyö, asiakastyö ja yleiskuva. Kussakin osiossa toistuu kolme tekijää: "Oivalla - Kysy -Kehitä". Oivalla-osiossa avataan aihetta erilaisten kysymysten ja tietoisuuksien avulla. Kysy-osio tuottaa sähköisen Survey-pal-kyselyn. Viimeinen kehittä-osio rohkaisee esimiestä kehittämään toimintaa saamiensa tulosten avulla.

-Yleiskuva

Mikä teillä toimii ja mikä ei vielä toimi? Aloitetaan kehittäminen Yleiskuva-kyselyllä, joka tunnistaa kehittämiskohteet ja suuntaa syventämään ymmärrystä.



Oivalla laaja-alainen työhyvinvointi - luo pikakuva hyvinvoinnista

Kysy - tee sähköinen kysely

Kehitä - arvioi itse tai kehitä yhdessä

-Yksilö

Myönteisten tunteiden kokeminen on hyväksi – myös työpaikalla. Selvitä millaisia tunnetiloja teillä on työssä.



Oivalla - oivalla yksilön työhyvinvoinnin tunnekytkös

Kysy - tee työfiiilistä mittaava kysely

Kehitä - kehitä työfiiilistä

-Työolot

Työolot vaikuttavat työyhteisön toimintaan, työhyvinvointiin ja sitä kautta myös tulokellisuuteen. Työolot voivat edistää tai ehkäistä työhyvinvointia.



Oivalla - oivalla työolojen yhteys työhyvinvointiin

Kysy - selvitä, miten työolot tukevat teillä työhyvinvointia

Kehitä - kehitä työhyvinvointia

-Yhteisö

Kaipaako vuorovaikutus kehittämistä? Oivalla, miten yhteisön toiminta ja vuorovaikutus vaikuttavat hyvinvointiin, tee aiheeseen liittyvä kysely ja kehitä.



Oivalla - oivalla yhteisön toiminnan vaikutus työhyvinvointiin!

Kysy - tee ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyvä kysely

Kehitä - kehitä sosiaalisia suhteita

-Esimiestyö

Työhyvinvointia tukeva esimies ei toimi yksin: työntekijät vaikuttavat ja osallistuvat. Esimies innostaa, kuuntelee, auttaa selkeyttämään, keskustelee, antaa palautetta, yllyttää ajattelemaan ja osallistumaan. Selvitä, miten sinun ja työntekijöidesi välinen suhde toimii.



Oivalla - oivalla esimiestyön yhteys työhyvinvointiin

Kysy - tee esimiestyöhön liittyvä kysely

Kehitä - kehitä työhyvinvointia

-Asiakastyö

Työtyytyväisyys/hyvinvointi edistävät asiakastilanteiden onnistumista, ja onnistuneet asiakastilanteet vahvistavat niitä edelleen. Voi syntyä työhyvinvointia ruokkivia kehiä. Selvitä kuinka asiakastyö teillä sujuu.



Oivalla - oivalla asiakastyön ja työhyvinvoinnin kytkös

Kysy - tee asiakastyöhön liittyvä kysely

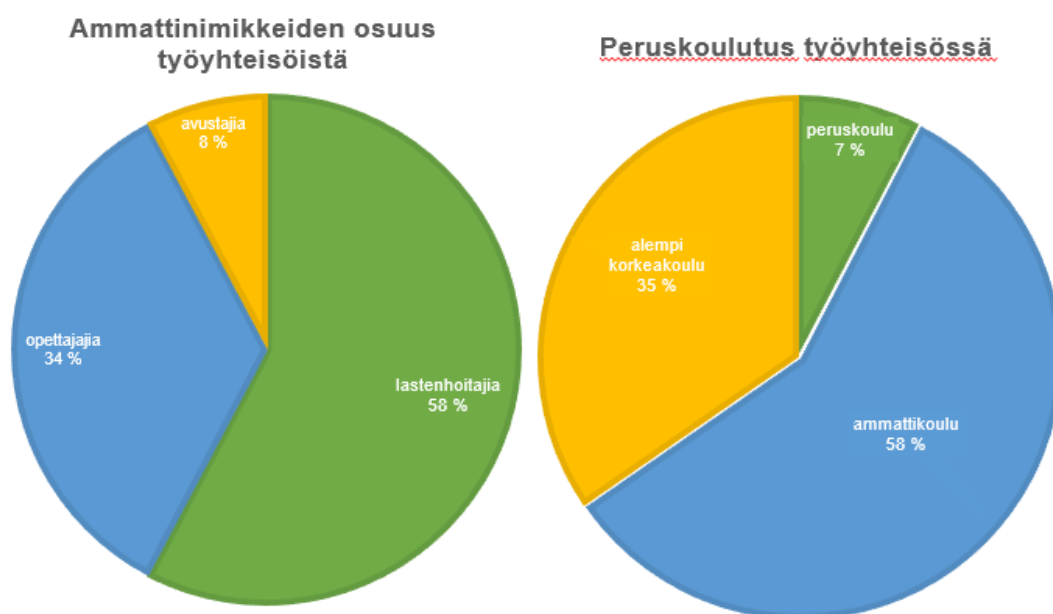
Kehitä - kehitä työhyvinvointia

(Työhyvinvointityökalu Posetiivi. 2015.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tutkimusten perustella löydettyjä tuloksia eli tutkimusyksiköissä varhaiskasvatuksen työntekijöiden työhyvinvoinnin voimavaroja. Tutkimuksessa testataan teoriaa, joten tulokset on luokiteltu kappaleisiin keskeisen teorian sekä analyysivaiheen analyysirungon mukaan. Tuloksissa vastataan siihen, mikä on hyvää tai huonoa työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa sekä miten yksilön kokemaa työhyvinvointia voidaan edistää. Lisäksi tulokset kertovat mitä työhyvinvoinnin suunnittelu vaatii esimieheltä.

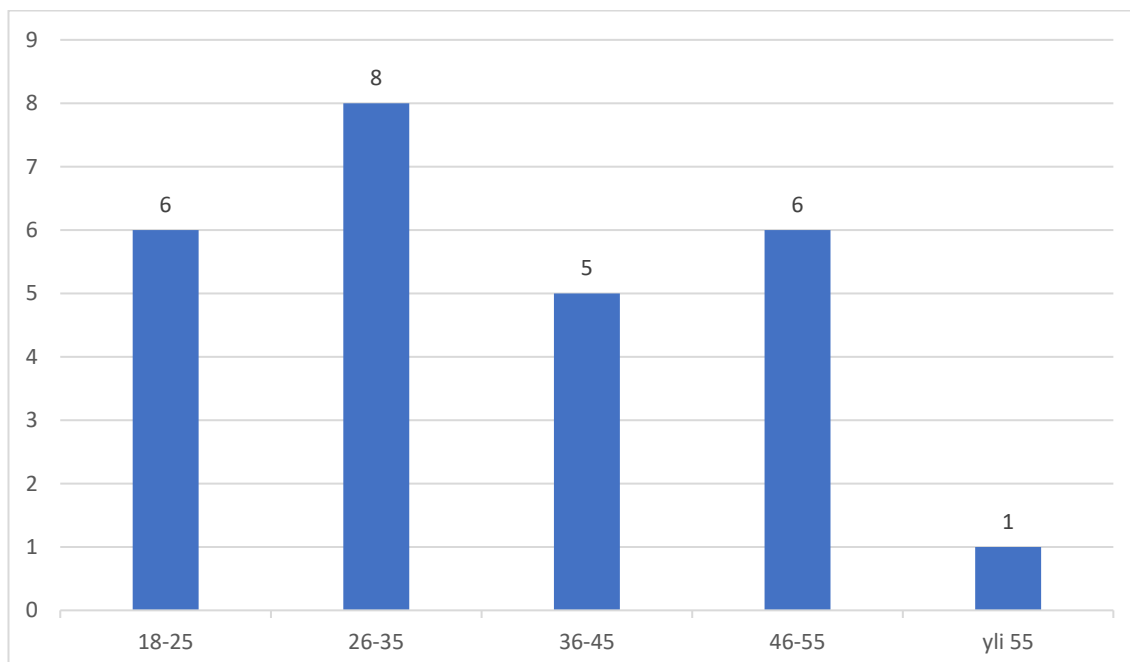
Tutkimus ensimmäinen osa, Surveypal-kyselyyn vastasi kahden eri päiväkodin työntekijät. Vastaajien jakauma meni puoliksi eli 50 % vastaajista oli päiväkodin 1 työntekijöitä ja 50 % päiväkodin 2 työntekijöitä. Kummastakin päiväkodista vastaajia oli siis 13. Kysely lähetettiin 27:lle henkilölle, joista 26 vastasi. Kyselyn vastausprosentti oli näin ollen 96,3 %. Henkilö joka ei vastannut, ei ollut myöskään käynyt katsomassa kyselyä. Vastausaika vaihteli neljästä minuutista 30 minuuttiin. Kaksi vastauksista oli jätetty kesken ja niiden pariin oli palattu myöhemmin, jolloin vastaus ajat olivat 3177 ja 11384 minuuttia. Keskiarvo vastausajalle oli 572,2 minuuttia. Jos kuitenkin jätetään kaksi kesken jätettyä vastausta pois, keskimääräinen vastausaika oli 13 minuuttia 12 sekuntia.



Kuvio 12. Ammattinimikkeiden ja peruskoulutuksen osuudet työyhteisössä

Sähköiseen kyselyyn vastasi eniten ammattinimikkeeltään lastenhoitajia. Heitä oli 57,7 % vastaajista eli 15 henkeä. Toiseksi eniten oli opettajakuntaan kuuluvia henkilöitä. Heitä oli yhdeksän henkeä eli 34,6 % vastaajista. Lisäksi tutkituissa päiväkodeissa on kaksi ryhmävastustajaa, jotka kattavat 7,7 % vastauksista.

Vastaajien korkein käyty ammatillinen koulutus jakautui kolmeen joukkoon: peruskoulun oli käynyt 2 henkeä, 7,6 %, ammatillisen koulutuksen 15 henkeä, 57,7 % ja alemman korkeakoulututkinnon 9 henkeä, 34,6 %. Ikähaarukassa 26-35 vuotta oli eniten vastaajia. Heitä oli 30,8 % eli 8 henkeä vastaajista. Vastaajista iältään 18-25 ja 46-55 oli kummassakin joukossa 6 vastaajaa eli 23,1 % vastaajista. 36-45 vuotiaita edusti 5 henkeä eli 19,2% vastaajista. Yli 55-vuotiaita vastaajia oli yksi eli 3,9 % vastaajista.

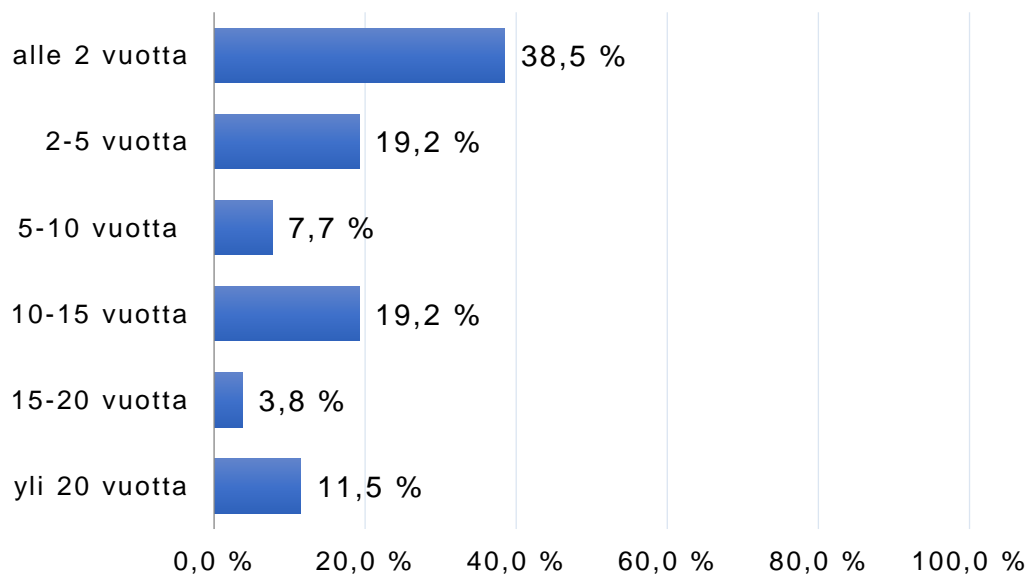


Kuvio 13. Työyhteisön ikärakenne

Kysyttäessä kuinka kauan on työskennellyt nykyisessä työyksikössä, alle vuoden työskennelleitä oli 30,77 % vastaajista eli 8 henkeä. Toinen päiväkodeista ei ole kovin vanha, joten oli oletettavaa, että nykyisessä työyksikössä vähiten aikaa työskennelleiden osuus tulisi olemaan suuri. Suurimmaksi joukoksi vastaajissa nousi kuitenkin 1-3 vuotta nykyisessä yksikössä työskennelleiden vastaajien määrä 12 vastauksella, vastusprosentin ollen 46,15%. 3-6 vuotta nykyisessä yksikössä työskennelleitä oli yksi henkilö, 3,85 %, 6-9 vuotta kolme henkeä, 11,54 % ja yli 9 vuotta kaksi henkeä eli 7,69 % vastaajista. Vastaajista suurin osa eli 76,92 % (20 vastaajaa) vastaajista ovat Espoon kau-

pungilla vakituiseissa työsuhteissa. Määräaikaisten työntekijöiden määrä jäi näin ollen kuuteen vastaajaan, 23.08 % vastaajista.

Vuosissa mitattuna Espoon kaupungilla vastaajista oli työskennellyt alle 2 vuotta 10 henkeä eli 38.46 %. Näin ollen heidän joukko on vastaajista suurin. 2-5 vuotta sekä 10-15 vuotta Espoolla työskennelleiden määrä oli sama eli 5 henkeä, 19.23 %, kummassakin joukossa. 5-10 vuotta työskennelleitä oli kaksi vastaajaa eli 7.69 % ja 15-20 vuotta Espoolla työskennelleitä oli yksi eli 3.85% vastaajista. Todellisia konkareita, jotka ovat työskennelleet Espoon kaupungin palveluksessa yli 20 vuotta oli kolme henkeä eli 11.54 % vastaajista.



Kuvio 14. Työsuhteeni kesto Espoon kaupungilla

Tutkimuksen toisessa osassa aineistonkeruu tapahtui neljän yksilöllisen teemahaastattelun muodossa helmikuussa 2017. Taustatietoina kysyttiin haastateltavien tehtävänimikettä ja työsuhteen kestoa organisaatiossa sekä kyseisissä päivähoitoyksikössä. Heidän työkokemus sekä organisaatiossa että kyseisessä tutkimusyksikössä vaihteli suuresti. Kahdella haastateltavista oli kertynyt jo pitkä työura, kun taas toiset kaksi olivat vielä taipaleen alkupuolella. Haastateltavina oli kummastakin päiväkodista yksi opettajakunnan edustaja sekä yksi lastenhoitajien edustaja.

Taulukko 1. Haastateltavien työkokemus

	Keskiarvo	Mediaani	Vaihteluväli	Lukumäärä
Kokemus organisaatiossa (vuosia)	11,5	8	1-29	4
Kokemus tutkimusyksikössä (vuosia)	3,875	1,5	0,5-12	4

5.1 Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä työhyvinvointiin organisaatiossa vaikuttaa organisaation tavoitteellisuus ja siinä erityisesti raha, resurssit ja tasa-arvoisuus sekä joustavissa rakenteissa sijaisten saannin helppous ja johdon sekä työntekijöiden suhde. Lisäksi aineistosta nousi esiin työhyvinvoinnin tukeva merkitys organisaatiossa kehittämisessä sekä työympäristö toimivuus.

Taulukko 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ORGANISAATIOSSA	Organisaation tavoitteellisuus	Raha
		Tasa-arvo
	Organisaation joustavat rakenteet	Sijaisten saanti
		Johdon ja työntekijöiden suhde
	Jatkuva kehittyminen organisaatiossa	Koulutusten tasapuolisuus, monipuolisuus ja mahdollisuus päästä
	Toimiva työympäristö	Arjen hetkisyys ja muutokset organisaatiossa
		Rakenteelliset ongelmat

Aineiston mukaan organisaation tavoitteellisuudessa työhyvinvointi huomioidaan resurssien kuten rahan budjetointina sekä tasa-arvossa eri yksiköiden välillä. Vastaajat kokivat rahallisten säästöjen vievän resursseja arjen työstä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä. Työntekijät kokivat raha vastaan me – tyyppistä ajattelua. Organisaatio tavoitteet ovat varhaiskasvatuksessa muualla kuin taloudellisissa arvoissa, mutta rahan puutteen ja sen tasa-arvoistava ulottuvuus koettiin ongelmallisena. Haastateltavien

mielestä Espoon Kaupungin eri yksiköt eivät tuntuisi olevan tasa-arvoisessa asemassa sen suhteen miten taloudellista tukea päiväkodin elinkaaren eri vaiheissa jaetaan.

”Mua harmittaa et on hirveen suuri ero jos mä meen johonkin toiseen päiväkotiin ja mä oon täällä... Niinh.. Et se ei oo ihan tasa-arvossa nää rahat. Toisilla on paljon uusia opetusmateriaaleja ja toisilla ei vaikka oliskin uusi talo.”

Seurattaessa prosenttijakaumaa ilman puuttuvia havaintoja vastaajista vain vähän yli puolet (54,5 %) olivat tyytyväisiä organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin ja 45,5 % eivät olleet tyytyväisiä. Tyytyväisiä on siis hieman enemmän ja tulos on tilastollisesti lähes merkittävä. Työympäristöihin- ja olosuhteisiin tyytymättömien määrä aineistossa on tilastollisesti lievästi merkittävä, joten kokonaistyytyväisyyden voidaan katsoa vallitsevan.

Taulukko 3. Olen tyytyväinen organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin

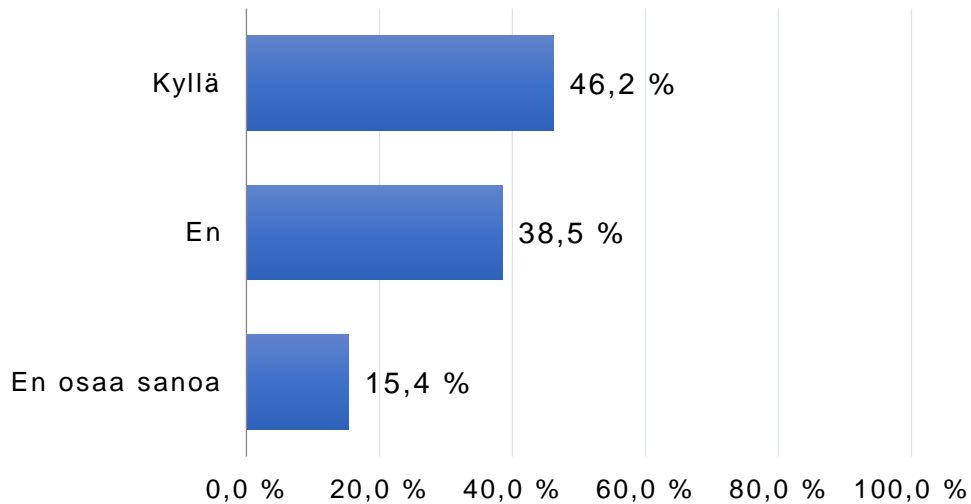
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	12	46,2	54,5	54,5
	En	10	38,5	45,5	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Missing	En osaa sanoa	4	15,4		
Total		26	100,0		

Organisaation joustavat rakenteet kuten sijaisten joustava saanti sekä johdon ja työntekijöiden lämpimät ja läheiset suhteen koettiin myös olevan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Haastateltavat kokivat, että joustavassa organisaatiossa johdon ja työntekijöiden kuilu tulee saada mahdollisimman pienemmäksi lähentämällä yhteistyötä. Lopputuloksena olisi kokonaisuutta ja sen eri tasoja huomioiva organisaatio. Organisaation joustavien rakenteiden työhyvinvointiin vaikuttavana välillisenä tekijänä liittyy myös edellä mainittu resurssi. Joustavien rakenteiden edellytyksenä haastateltavat nostivat esiin sijaisten saannin, joka heidän mielestä voisi ja tulisi olla helpompaa. Esimerkkinä tilanteet, jossa työntekijät osallistuvat koulutuksiin.

Haastateltavat mainitsivat työhyvinvointiin vaikuttavan heidän kehittymismahdollisuudet organisaatiossa. Kehittymismahdollisuuksiin kerrottiin vaikuttavan koulutusten monipuolisuus ja sopivan kokonaisuuden löytäminen. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin seikan, että jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointia lisätään takaamalla jokaisen tasapuolinen mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Jatkuva kehittyminen organisaatiossa haastateltavien mukaan kuitenkin toteutuu erittäin hyvin. 3,8 % vastaajista ei osannut sanoa onko hänellä kehittymismahdollisuuksia. Edellä mainitulla ei ole painoarvoa tulokinnassa ja prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja on 100 %. Kaikki sähköiseen kyselyyn vastaavat kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta työssään. Tulos on tilastollisesti mahdollisesti enemmän kuin erittäin merkittävä, koska prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja on 100 %. Aineiston mukaan koulutuksiin pääsee tasapuolisesti ja koulutusmahdollisuudet tiedostetaan työyhteisöissä hyvin. Organisaation koulutuskalenteri tarjoaa vaihtoehtoja ja vastaajien mielestä kaikkien työntekijöiden tulisi seurata sen sisältöä sekä tiedottaa mahdollisuuksista myös kollegaa.

"On sit vuorollaan eri tyyppisiin koulutuksiin päässy ja katottu vähän sitä vuoroo ja kiinnostuksen kohdetta, ja ammattinimikettäkin tietysti, et mihin ja kenelle mitään koulutusta on milloinkin suunnattu. Välillä on ongelmaa päästä niihin et, sitten kun sijaisia ei kauheesti saa palkata muun syyn ku sairauden takia ni sit jos sattuu niin, on joku isompi sairausaalto ja siinä olis sitten koulutuspäiviä ni siinä koulutuksen menijä ei ehkä pääsekään. Mut kyl minusta ihan hyvin. Välillä enempi ja välillä sit vähempi tulee näitä."

Sekä sähköisen kyselyn sekä haastattelujen vastuksista käy ilmi, että työympäristöjen ja työolosuhteiden koettiin vaikuttavat keskeisesti tyytyväisyyteen työpaikalla. Arjen hetkisyys, kiireen ja paineen tuntu vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Hektisen arjen työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä eriteltiin muun muassa lapsiryhmän koko, lasten ja perheiden tarpeet, resurssit, keskeytykset, yllättävät muutokset ja yleinen epävarmuus suhteessa tulevaan.



Kuvio 15. Olen tyytyväinen organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin

Vastaajat kokivat myös organisaation eri muutokset sekä työyksikköä suuremmat, organisaation tai yhteiskunnan luomien, rakenteellisten ongelmien vaikuttavan työhyvinvointiin. Aineistosta kävi ilmi 46,2 % työntekijöistä olevan tyytyväisiä organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin ja 38,5 % vastaajista eivät ole tyytyväisiä. Analyysin mukaan prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja on 54,5 % tyytyväisiä - 45,5 % tyytymättömiä. Näin ollen voidaan tuloksen sanoa olevan tilastollisesti lievästi merkittävä, koska tyytyväisten peittävyys aineistosta on hieman yli puolet.

Taulukko 4. Työssä jaksamistani tuetaan organisaatiossa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	12	46,2	70,6	70,6
	Ei	5	19,2	29,4	100,0
	Total	17	65,4	100,0	
Missing	En osaa sanoa	9	34,6		
Total		26	100,0		

Vaikka organisaation työhyvinvointia lisäävissä tekijöissä oli sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä, sähköisestä kyselystä kävi kuitenkin ilmi, että tutkuspäiväkotien henkilökunnan vastaajien joukosta 70,6 % mielestä heidän työssä jaksamista tuetaan

organisaatiossa. Tulos on tilastollisesti erittäin merkittävä, koska tyytyväisten vastaajien peittävyys aineistosta on niin suuri.

5.2 Työn hallinnan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työn hallinnassa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työntekijät nostivat esiin vaikuttamismahdollisuuksien kategoriassa itsensä ilmaisun merkityksen sekä oman että tiimin hyvinvointiin, vastuun ja työtehtävien tasainen jakautuminen, töiden priorisoinnin, työtehtävin ylikuormituksen sekä työelämän muutokset sekä työntekijän mahdollisuus tehdä työtä omalla tavallaan. Työelämän kannusteista työssä oppimisen tai työn monipuolisuuden kautta vastaajat kokivat sopivat haasteet itsensä kehittämisessä ja sopivan määrän haasteita sekä onnistumisen kokemukset sellaisiksi.

Taulukko 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työn hallinnassa

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät TYÖN HALLINNASSA	Vaikuttamismahdollisuudet työssä	Itsensä ilmaisun merkitys tiimille
		Vastuun ja työtehtävien tasainen jakaminen
		Priorisointi
		Työtehtävin ylikuormitus ja työelämän muutokset
		Itsemääräämisoikeus omasta työstä
	Kannuste työssä oppimisen kautta	Sopivat haasteet itsensä kehittämisessä
	Kannuste työn monipuolisuuden kautta	Sopiva määrä haasteita
		Onnistumisen kokemukset

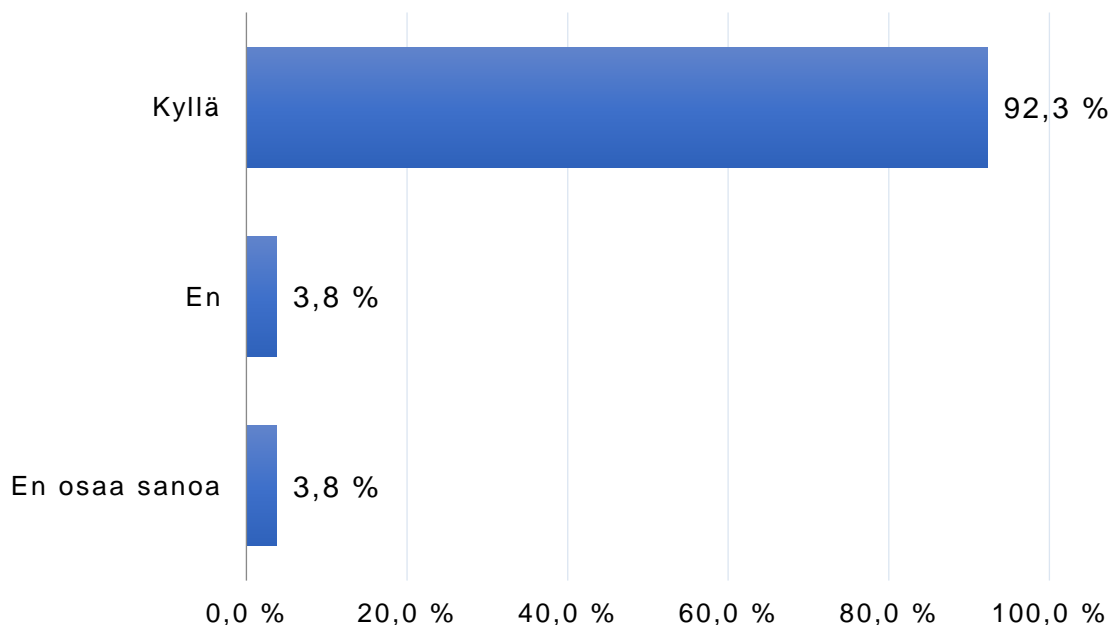
Vaikuttamismahdollisuudet työssä koettiin työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi seikaksi. Aineistosta kävi ilmi, että itsensä ilmaiseminen avoimesti koettiin tärkeäksi ja sen merkitys tiimin toiminnalle on tärkeää. Haastateltavat nostivat esiin ihmisen luonteen merkityksen tässä itsensä ilmaisemisessa. Luonne eroista huolimatta tiimin kehittymisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää pystyä ilmaisemaan itseään tiimissä. Haastateltavat määrittelivät keskeisimmäksi oman työn vaikuttamismahdollisuudeksi vastuun ja työtehtävien tasainen jakautumisen työyhteisön eri työntekijöiden

välillä. Jakamalla työtehtäviä pystyy vaikuttamaan omaan työn hallintaan ja sen myötä työhyvinvointiin, mutta vain vähän koska kaikilla on niin paljon töitä.

”Jakamalla niitä työtehtäviä, ni pystyy vaikuttamaan omaan työhön, mutta sitten jos ja kun jokaisella on niin ku ylitarjontaa ni vaikeahan niihin sitten on vaikuttaa.”

Eri ammattinimikkeillä on erilaisia työtehtäviä ja haasteita työssään ja siten työn määrää jaetaan eri ammattilaisten kesken. Aineistosta nousi esiin myös tyytymättömyys työtehtävien määrästä, joka kasaantuu koko ajan enemmän lastentarhanopettajalle. Haastateltavat kokivat, että kun olet valinnut tämän alan, sitoudut tiettyihin työtehtäviin. Joissakin työtehtävissä koettiin, että omaan työhön ja työtehtäviin pystyy vaikuttamaan priorisoimalla. Mahdollisuus tehdä työtä omalla tavalla. Työhyvinvointia lisääväksi työnhallinnan osaksi vastaajat kokivat itsemääräämisoikeuden omaan työhön; halu arvottaa, suunnitella ja toteuttaa työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Työhyvinvointia vähentävänä ilmiönä koettiin työtehtävien ylikuormitus ja työelämän muutokset. Vastaajat kokoivat, että tyytymättömyyttä työtehtäviin lisää ylikuormitus. Työtehtävien kirjo on liian laaja, työn haasteet ovat nykypäivänä yhä vain haastavampia. Työntekijöiden mielestä on raskasta tehdä työtä nopealla reagoinnilla asioissa, joihin pitäisi voida valmistautua sekä elää organisaation jatkuvassa muutoksessa.

Erilaisten kannusteiden kautta työn hallinnassa voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työssä oppiminen on yksin niistä. Työntekijät kokivat sopivien haasteiden olevan yksi keino itsensä kehittämiseksi. Ne kannustavat työntekijää ikään kuin ylittämään itsensä ja oppimaan tästä kokemuksesta. Kannuste voi myös olla työn monipuolisuutta tarjoavaa. Aineistossa haasteiden sopiva määrä koettiin olevan työn monipuolisuutta lisäävä tekijä. Haasteiden sopiva määrä tarjoaa vaihtelevuutta työhön, mutta kuitenkin niin, että työntekijällä on koko hallinnantunne, että pystyn hallitsemaan tilanteen ja että on taitoja ja kykyä suorittaa työtehtävä. Sähköisessä kyselyn mukaan 92,3 % vastaajista sai mielestään sopivasti haasteita työssään ja vain 3,8 % ei mielestään saanut sopivasti haasteita. Prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja kertoo jopa 96,0 % ajattelevan saavansa sopivasti haasteita työhönsä ja vain 4,0 % ei saanut sopivasti haasteita. Tilastollisesti katsottuna tulos on hyvin merkityksellinen. Työntekijät kokivat saavansa työssään sopivia haasteita.



Kuvio 16. Saan sopivasti haasteita työssäni

Työssä oppimisen lisäksi kannusteena työssä koettiin monipuolisuus. Vastaajat kokivat onnistumisen kokemukset työssä monipuolisuutta lisääväksi tekijäksi. Hyvin tehdystä työstä saa työn keskeisen palkinnon ja se vuorostaan lisää työhyvinvoinnin kokemusta.

”Mut onhan se tän työn suola et sä teet jotain ja saat siitä sit palkinnon, kun se työ on hyvin tehty, lapset ja yhteisö nauttii ja näin.”

5.3 Johtamisen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

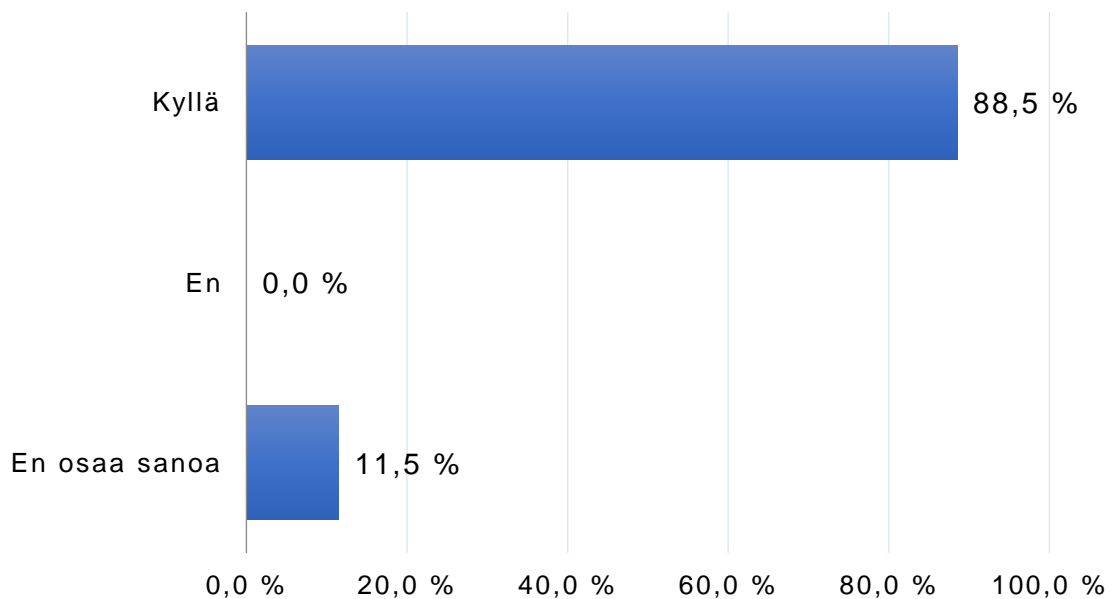
Osallistava ja kannustava johtaminen koettiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Työntekijöiden mukaan osallistavassa johtamisessa tärkeää on avoin keskustelu, esimieheltä saatu tuki sekä johtajan vastuu ja velvollisuudet työhyvinvoinnissa ja yhteisön johtamisessa. Kannustava johtaminen puolestaan tarkoittaa vastaajien mielestä esimiehen roolia tiedottajana, kehittymisen mahdollistajana sekä työyhteisön jäsenten tasa-arvoista kohtelua.

Yleisesti ottaen tutkimusyksiköiden työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä esimieheensä, koska hänestä annettiin paljon positiivista palautetta sekä 88,5 % sähköisen kyselyn vastaajista ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan ja 11,5 % ei osannut sanoa onko

tyytyväinen. Lisäksi sähköisessä kyselyssä kukaan vastaajista ei ollut vastannut mihinkään kysymykseen ei-vaihtoehdolla.

Taulukko 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät johtamisessa

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät JOHTAMISESSA	Osallistava johtaminen	Avoim keskustelu
		Esimiehen tuki
		Johtajana vastuu ja velvollisuus
	Kannustava johtaminen	Tiedottaja
		Kehittymisen mahdollistaja
		Tasa-arvoinen kohtelu



Kuvio 17. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan

Avoim keskustelu koettiin vastaajien kesken hyvin merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi osallistavassa johtamisessa ja sen työmenetelmissä. Osallistava esimies tukee työyhteisöä keskustelemaan avoimesti asioista eri tilanteissa. Näin hän edesauttaa hyvän työilmapiirin muodostumista. Työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä

vastaajat nostivat esiin johtajan vastuut ja velvollisuudet. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu työsuojelusta huolehtiminen. Hänen vastuullaan on esimerkiksi tuoda ilmapiiriin eteen tehtävää työtä ja keskustelun tärkeyttä esiin yhteisissä tilaisuuksissa sekä työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa. Eräs vastaajista pohti keskustelujen merkitystä näin:

”Esimies pystyy tukemaan hyvän työhyvinvoinnin edistämistä keskustelulla. Mitä näitä nyt on, kehityskeskustelulla, tiimikeskusteluilla ja sellaisilla”

Selkeänä alaluokkana osallistavasta johtamisesta löytyi esimiehen tuki. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että esimiehen puoleen voi kääntyä ja hän osaa viime kädessä neuvoa mitä yksilön tulisi mieltä painavalle asialle tehdä. Oma aloite nousi myös tärkeäksi seikaksi, jos työntekijälle tulee tunne, että tarvitsee apua esimieheltä. Vastaajat kokivat tuen olevan selkeästi kaksisuuntaista. Jos et itse ilmaise tarvitsevasi tukea, ei esimies osaa eikä hänen tarvitse sellaista tarjotakaan. Esimiehen tavoitettavuus onnistuu tutkimuspäiväkodeissa hyvin. 25 henkeä (N= 96,2 %) vastaajista kokivat saavansa tarvittaessa yhteyden esimieheen tai tämän varaesimieheen ja vain yksi vastaajista ei osaa sanoa saako yhteyden tarvittaessa vai ei. Tavoitettavuus koettiin tärkeäksi, koska se luo turvaa ja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Vastaajat kokivat, että pienikin yhteisö tarvitsee aina johtajan. Eräs haastateltava pohti asiaa seuraavasti:

”No kyllähän siinä on kuitenkin tärkeää, että esimies on näinkin isossa yhteisössä sillälailla kohtuu helposti tavoitettavissa ja viikoittain nähtävissä. Kuitenkin se luo sellasta tietynlaista turvaa. Pienikin yhteisö tarvii kyllä johtajan.”

Osallistava johtamisen lisäksi aineistosta nousi esiin kannustavan johtamisen merkitys työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Kannustava johtaja toimii tiedottajana organisaation ja työntekijöiden välillä. Hän osaa tarpeen tullen suositella työntekijöilleen heille tarpeellisia koulutuksia tai muita organisaation tukimuotoja. Tiedottajan rooliin liittyy myös uuden henkilökunnan tiedottaminen työhyvinvoinnin merkityksestä ja olemassa olevista tukiverkostoista. Kannustava johtaja kysyy työntekijöiden kuulumisia, selvittää heitä painavia huolia sekä palaa asiaan myöhemmin kertoen, miten asia etenee tai sensitiivisesti asian huomioiden. Kehittymisen mahdollistajana kannustava esimies huolehtii työntekijöiden kehittämismahdollisuuksista ja tuo heille tiedoksi heidän mahdollisuuksiaan. Tasa-arvoinen kohtelu nousi aineistosta työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Kannustava johtaja kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti, on aidosti kiinnostunut työyh-

teisön ja sen jäsenten asioista. Vastaajat kokivatkin, että työhyvinvoinnin edesauttaminen ja kehittäminen vaatii johtajalta tasapuolisuutta.

5.4 Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin työyhteisössä vaikuttaa työyhteisön avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Työyhteisöön liittyviä ilmiöitä nousi molemmissa aineistoissa esiin määrällisesti eniten. Merkittävänä työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen muotoina koettiin avoin keskustelevuus, kollegiaalinen tuki, positiivinen asenne työssä ja sen tekemisessä, kollegoiden välinen arvostus ja ymmärrys, yhteisöllisyys sekä avoin ilmapiiri, jossa mielipiteen ja tunteiden ilmaisu on mahdollista. Työyhteisötaidoissa työhyvinvointia lisäävinä ilmiöinä nostettiin esiin työyhteisön avarakatseisuus koulutuksiin, kollegiaalinen tuki sekä jokaisen vastuu tiimin hyvinvoinnista.

Taulukko 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät TYÖYHTEISÖSSÄ	Työyhteisön avoin vuorovaikutus	Avoin keskustelu
		Kollegiaalinen tuki
		Positiivinen asenne
		Arvostus ja ymmärrys
		Avoin ilmapiiri, jossa mielipiteen ja tunteiden ilmaisu on mahdollista.
		Yhteisöllisyys
	Työyhteisötaidot	Avarakatseisuus koulutuksiin
		Kollegiaalinen tuki
		Jokaisella vastuu tiimin hyvinvoinnista

Työyhteisön avoimella vuorovaikutuksella on aineiston mukaan selkeä yhteys työhyvinvointiin. Tähän kategoriaan löytyi selkeästi eniten alkuperäisilmauksia. Aineiston perusteella avoin keskustelu on keskeinen väylä saavuttaa tiivis ja yhteistyökykyinen

työyhteisö, jossa autetaan toisia ja keskustellaan avoimesti sekä työn tekemiseen liittyvistä asioista sekä omista tuntemuksista. Työntekijöiden mielestä työhyvinvointi parane sen seurauksena, että avoimen keskustelun avulla esimerkiksi konfliktitilanteet saadaan selvitettyä ja ne eivät jää vaivaamaan. Keskustelua toivottiin myös lisää, koska sen avulla työntekijät voivat vaihtaa ajatuksiaan sekä tukea toinen toistensa hyviä ajatuksia, koska ongelmat ovat usein eri ryhmissä saman suuntaisia. Avoin keskustelu lisää myös aineistosta noussutta kollegiaalisen tuen merkitystä työhyvinvoinnin tukemisessa. Tarvittaessa työkaveri pystyy auttamaan esimerkiksi arjen työn totuttamisessa sekä sopivien koulutuksien löytämisessä.

Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen kategoriassa aineistosta nousi keskeisesti esiin myös positiivisen asenteen merkitys omaan työhyvinvointiin sekä tiimin yhteishenkeen. Asioiden tarkastelu positiivisesta näkökulmasta koettiin hedelmälliseksi tavaksi kehittää työtä. Työssä tulee aineiston mukaan nostaa enemmän esiin sitä mikä meillä on hyvää ja mikä meillä toimii sekä nostaa onnistumisia ja positiivista lähestymistä isompaan arvoon. Vastaajien mukaan positiivista asennetta työn tekemisessä voi lisätä kehumalla työkaveria sekä rennolla ja hyvällä huumorilla. Eräs vastaaja määritteli seuraavasti: *”Työhyvinvointi on sitä, että kunnioitetaan ja arvostetaan toisia.”* Arvostus ja ymmärrys onkin kaikkien vastaajien mukaan tärkeää. Jokaisen tulee jollakin tavalla kokea kiitosta tehdystä työstään, jotta voi kokea arvostusta omasta työstä. Arvostuksen kokemus tulee vastaajien mukaan pienistä asioista; kiitoksesta, pienestä sisäisestä tunteesta, sanattomasta viestinnästä, eleistä ja liikkeistä.

Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä vastaajien mukaan on avoin ilmapiiri, jossa mielipiteen ja tunteiden ilmaisu on mahdollista. Avoin ja hyvä ilmapiiri on vastaajien mukaan myös sitä, että saa sanoa kaikki mielipiteensä ja pystyy puhumaan avoimesti omista tunteistaan ja olostaan. Eräs haastateltava määritteli työhyvinvointia ja avointa ilmapiiriä seuraavasti:

”Työhyvinvointi on tietysti just se, että siinä omassa työyhteisössä on semmoinen hyvä ilmapiiri, et avoimesti puhutaan asioista, pystytään sopimaan asioita ja sitten tavallaan myös sitä kautta sitoudutaan. Tulee tunte et saa olla niin ku on ja on kiva tulla tänne.”

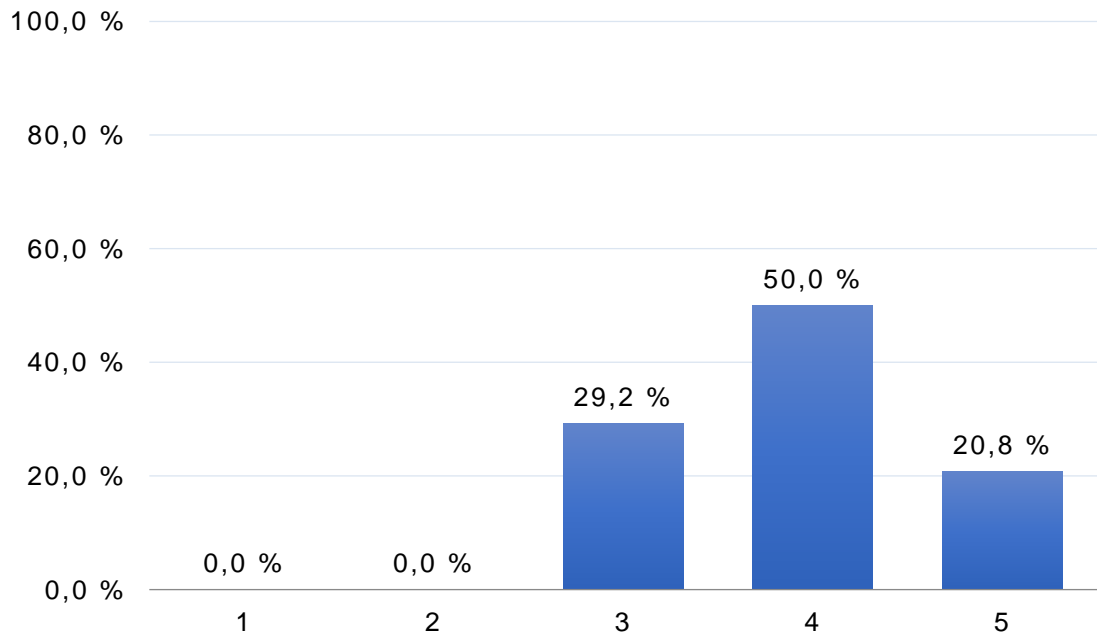
Sähköisessä kyselyyn mukaan 73,1 % vastaajista ovat tyytyväisiä oman työpaikan ilmapiiriin ja 11,5 % eivät olleet tyytyväisiä, 15,4 % ei osannut sanoa. Prosenttijakauma

ilman puuttuvia havaintoja antaa paremman arvion, jonka mukaan 86,4 % vastaajista olivat tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin ja yhteishenkeen ja 13,6 % ei ollut tyytyväinen. Viimeisenä alaluokkana työyhteisön avoimelle vuorovaikutukselle vastaajat nostivat esiin yhteisöllisyyden. Vastaajat vuorovaikutukseen liittyi kokemus, että itse ja tiimi voi hyvin, kun jokainen on oma-aloitteinen ja huolehtii omasta yhteisöstään. Yhteisöllisyyttä koettiin myös tarvittavan lisää, jotta tutustuttaisiin toisiin ja sen myötä luottamus kasvaisi ja luotaisiin enemmän yhteistyötä tiimien välillä.

Aineistoista nousi esiin myös työyhteisötaidot työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Työyhteisötaitoina nostettiin esiin avarakatseisuus koulutuksiin osallistumisen suhteen. Kaikki työntekijät ovat avoimia uusille koulutuksille ja työnantajan mahdollistaa osallistumisen. Kollegiaalinen tuki alaluokka tuotti runsaasti aineistoa. Vastaajat kokivat, että omasta työyhteisöstä saa tukea ja työhyvinvointia tulee tukemalla toinen toistaan. Kollegiaaliseen tukeen liitettiin ajatus siitä, että yksilö saa olla oma itsensä ja saa työyhteisöstään apua arjen työhön. Työyhteisötaitoihin liitettiin myös jokaisella vastuu omasta ja tiimin hyvinvoinnista. Vastaajat kokivat, että jokaisen pitää ottaa vastuu hyvinvoinnista, jotta työyhteisö voi hyvin. Yhdessä on nähtävä vaivaa, jotta löydetään keinot työhyvinvoinnin saavuttamiseen. Rakentavan sekä erityisesti positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi keinoksi parantaa työhyvinvointia. Eräs haastateltava ajatteli näin:

”Pitää tehdä tosi paljon töitä sen eteen, et ei voi tuudittautua mihinkään. Jos joku vaikka kaihertaa siinä omassa tiimissä tai työyhteisössä ni sit pitäis löytyä ne keinot puhua asiasta ja ottaa se sit esille eikä jäädä ajattelemaan, että no voi voi, korjaantuuko tää nyt mihinkään tää asia. Et se on tietyllä tavalla jokaisen vastuulla se homma.”

Työntekijöiden arvioidessa numeraalisesti omaa työyhteisöään 29,2 % antoi arvosanan kolme, 50% arvosanan neljä ja 20,8 % arvosanan viisi. Keskiarvo oli 3,92, moodi eli tyyppiarvosana sekä mediaani eli havainnoista keskimäinen oli 4, keskihajonta keskiarvon kummallakin puolella on 0,7 ja vaihteluväli arvosanojen kolme ja viisi välillä.



Kuvio 18. Työyhteisöni yleisarvosana asteikkolla 1-5

5.5 Minä itse työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä

Aineistosta nousi selkeästi esille, että oman itsensä vaikutus työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nähtiin olevan oleellinen. Oma henkinen ja fyysinen kunto ja terveys, oman organisaation ja työterveyshuollon tuki, tilapäisyyden mahdollisuus sekä jakamisen ja taukojen merkitys työssä nousivat aineistosta merkityksellisiksi asioiksi työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi omat psykologiset voimavarat kuten oma aloitteisuus, tunne-elämän vaikutus, positiivinen asenne sekä vapaa-ajan vastapaino työlle esiintyivät aineistossa merkittävässä määrin.

Taulukko 8. Minä itse työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
MINÄ ITSE työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä	Oma terveys ja fyysinen kunto	Oman organisaation tuki
		Työterveyshuollon tuki
		Tilapäinen tilanne
		Jakaminen
		Tauot työssä
		Henkinen ja fyysinen kunto

	Omat psykologiset voimavarat	Oma-aloitteisuus
		Tunne-elämän vaikutus
		Positiivinen asenne
		Vapaa-ajan vastapaino työlle

Oma terveyden ja fyysisen kunnan ylläpitäminen organisaation tukemana oli vastaajien mukaan ikään kuin perusedellytys työhyvinvoinnin saavuttamisessa. Kun jaksaa fyysisesti tehdä työtään, voi keskittyä myös henkiseen jaksamiseen. Vastaajat kokivat Espoon kaupungin tarjoaman taloudellisen tuen liikunnan harrastamiseen olevan merkittävä. Toiseksi hyödylliseksi tuen muodoksi aineistosta osoittautui työterveyshuolto. Työterveyshuollon varhaisen puuttumisen malli koettiin hyödylliseksi sekä fyysisen sekä henkisen hyvinvoinnin tukemisessa ja sen myötä työssäjaksamisessa. Terveystuollon ammattilaiset nähtiin asiantuntevana arvioimaan yksilön työkuuntoisuutta. Eräs haastateltavista pohti työssäjaksamisen työkaluja seuraavasti:

”Mut jos oikeesti menee niin pahaan tilanteeseen, että ei tosiaankaan tunne olevansa työkykyinen tai työhyvinvointi on tosi pohjalla, ni sitten on tietysti työterveyshuolto, ne auttaa.”

Oma terveyden ja fyysisenkunnan tila ja sen vaikutus työhyvinvointiin nähtiin vastaajien kesken toisinaan myös tilapäisenä tilanteena. Työhyvinvointi voi olla väliaikaisesti huonossa tilassa, ilman että kyseessä on jatkuva tila. Esimerkiksi jos ei ole nukkunut kunnolla ei voi hyvin työssä, vaikka kyseessä ei olisi vakavampi unettomuus. Eräs haastateltava pohti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

”Sehän voi olla sellanen tilapäinen tai niin ku väliaikainen väsymystila, ehkä jonkinlainen pieni työuupumus tai sitten on ehkä jotain koti-juttuja tai tällasta, joka hetkellisesti saattaa vaikuttaa siihen omaan työhyvinvointiin.”

Hyvin useat työntekijät olivat nostaneet esiin hyvinvointiin ja työasioiden kokemiseen tunne-elämän vaikutuksen.

”Kun ihmisten elämässä menee aina kaikenlaisia tilanteita ja tunteita ja joku voi ymmärtää tai kokea jonkun asian niin tai näin, et sen hyvinvoinnin

kokemus on sellanen tunneasia. Joka sitten taas on niin et, se tunne on jo pois kuukauden tai kahden päästä. Et se vastaus vois olla toinen.”

Vastaajien mukaan heidän työhyvinvointi huonontaa keskeisesti myös sairastelu, puoli-kuntoisena työn tekeminen ja siitä seuraava väsymys.

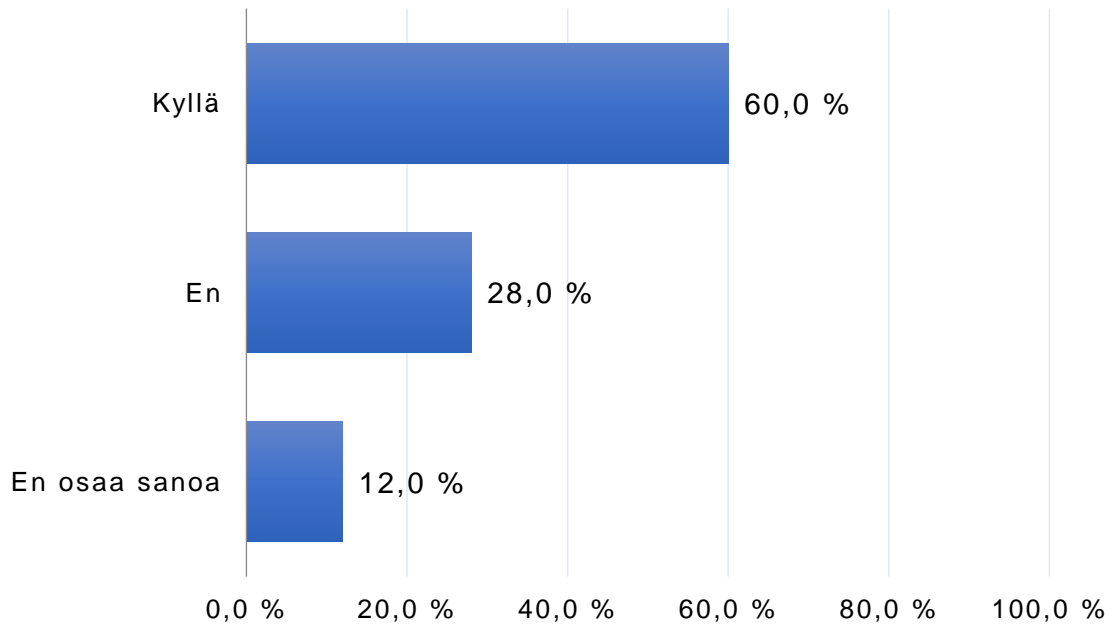
Vastaajien mukaan työhyvinvointia sekä omaa terveyttä ja fyysistä kuntoa voi edistää jakamalla tuntemuksiaan työyhteisön kanssa keskustelemalla ja jakamalla arjen tilanteita. Lisäksi taukojen merkitys työssä ja työhyvinvoinnin kokemisessa sekä henkisen ja fyysisen kunnan huomioiminen nähtiin tärkeäksi. Esimerkiksi hyvä fyysinen kunto auttaa erään vastaajan mielestä jaksamaan:

”Ja myös se fyysinen kunto, joka vaikuttaa todella paljon siihen, miten tätä työtä jaksaa tehdä.”

Työntekijöiden omia psykologisia voimavaroja arvioidessa vastaajat määrittelivät oma-aloitteisuuden yhdeksi voimavaraksi. Jokaisen täytyy itse olla vastuutta omasta hyvinvoinnista ja ilmaista tarpeensa esimiehelleen sekä ottaa itse selvää mitä tarvitset. Toki tässä esimies kulkee työntekijän rinnalla. Jokainen kuitenkin aloittaa oman hyvinvointiprosessin itse.

Työhyvinvointia lisäävinä keinoina omassa psykologisten voimavarojen ryhmässä työntekijät nostivat positiivisen asenteen sekä vapaa-ajan merkityksen. Vastaajat kokivat positiivisten ajatusten edesauttavan työhyvinvointia. Positiivisen asenteen voi tunnistaa itsessään punnitsemalla työskentelytapojaan ja miten kohtaa muut työpaikalla. Vastaajat kokivat, että on hyvä tehdä vapaa-ajalla asioita, mistä saa voimavaroja, jaksamista ja vastapainoa työlle. Työhyvinvoinnin kannalta merkittävää oli, että rajaa työtään ja vapaa-aikaa itselleen voimauttavaksi.

”Mut sit on ollu pakko tehdä se rajaus et mä en voi viedä vapaa-ajalle töitä, et nyt oon töissä ja vapaa-aika on vapaa-aikaa. Et sitten siihen vapaa-aikaankin kiinnittää jokainen enemmän huomiota et tekee semmosia asioita mistä itse tykkää, mistä saa voimavaroja ja jaksamista. Vastapainoa sitten sille työlle.”



Kuvio 19. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini

Työntekijöistä 60,0 % (15 henkilöä) kokivat olevansa tyytyväisiä työhyvinvointiinsa, 28,0 % (7 henkilöä) ei ollut tyytyväinen ja 12,0 % (3 henkilöä) ei osannut sanoa. Prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja mukaan 68,2% olivat tyytyväisiä työhyvinvointiinsa ja 31,8 % ei ole tyytyväinen. Yli puolet vastaajista ovat tyytyväisiä, jolloin työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan tutkimuspäiväkodeissa useimmin hyvää kuin huonoa.

Taulukko 9. Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	15	57,7	68,2	68,2
	En	7	26,9	31,8	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Missing	En osaa sanoa	3	11,5		
	System	1	3,8		
	Total	4	15,4		
Total		26	100,0		

Vertailtaessa aineistosta nousseiden vastaajien määriä siinä, kuka kokee oman työhyvinvoinnin tai työyhteisönsä hyvinvoinnin olevan hyvää, tulokset olivat eri suuntaiset. Validin prosentin mukaan 86,4 % vastaajista koki työyhteisönsä työhyvinvoinnin olevan hyvää ja 68,2 % koki oman työhyvinvointinsa olevan hyvää. Vastaavasti niiden osuus, jotka validin prosentin mukaan ovat tyytymättömiä työyhteisönsä työhyvinvoinnin on 13,6 % ja oman työhyvinvoinnin tyytymättömiksi koki 31,8 %.

Taulukko 10. Työyhteisön ja oman työhyvinvoinnin kokemisen vertailu

	Tyytyväinen työyhteisön työhyvinvointiin		Tyytyväinen omaan työhyvinvointiini	
	prosenttijakauma	prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja (validi %)	prosenttijakauma	prosenttijakauma ilman puuttuvia havaintoja (validi %)
Kyllä	73,1%	86,4%	57,7%	68,2%
Ei	11,5%	13,6%	26,9%	31,8%
En osaa sanoa	15,4%		11,5%	

6 Työelämän kehittäminen

Työssä on aiemmin nostettu esiin opinnäytetyön työelämälähtöistä kehittämisprojektimaisuutta, joka vuoksi työelämän näkemys on ollut koko projektin ajan tärkeää. Työn lopputuloksen kannalta on merkittävää, että sillä saataisiin oivalluksia tuottavaa sisältöä, jonka avulla suunniteltaisiin tutkittavien yksiköiden yhteisen työhyvinvointipäivän sisältöä.

Olen koonnut tuloksista eräänlaisen huoneentaulun, jotta tutkimuspäiväkotien työntekijät muistaisivat arjen tohinassa työhyvinvoinnin tärkeyden ja miten voivat sitä pienillä asioilla edesauttaa. Tulevaisuuden mahdollisuutena on myös muokata huoneentaulua yhteisön omien ajatusten mukaan. Kehittämistyötä on mahdollisuus tehdä esimerkiksi talon yhteisissä joka toinen viikko pidettävissä talon edustuksellisissa tiimeissä.

TYÖHYVINVOINNIN TUKEMISEN HUONEENTAULU:

- ♥ Keskustele avoimesti eri kollegoidesi kanssa ♥
- ♥ Nuku, syö ja liiku tarpeeksi ♥
- ♥ Muista työterveyshuollon palvelut ♥
- ♥ Pyydä apua ja tarjoa apua työyhteisössä ♥
- ♥ Rohkaistu! ♥
- ♥ Kehu kaveri ja ennen kaikkea itsesi kerran päivässä! ♥

Kuvio 20. Työhyvinvoinnin tukemisen huoneentaulu

Perusteluna huoneentaulun valitsemiselle on työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hanke, jossa haastetaan suomalaiset työpaikat tekemään huoneentauluja työyhteisöille tärkeistä seikoista. Asioista, joiden avulla työpaikalla on hyvä tehdä työtä. Työelämä 2020 -hanke on vuoden 2013 hallituksen kärkihanke ja sen tavoitteena on kehittää suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hankkeen painopisteinä ovat osaava työvoima, luottamus, yhteistyö, työhyvinvointi, terveys, innovointi ja tuottavuus. Työelämä 2020 hankkeen internet sivuilla kerrotaan huoneentaulujen tekemistä tutkitun ja testatun käytännössä sekä Työterveyslaitoksen työpaikkojen työhyvinvointiverkoston tapaamisissa huoneentauluista on kertynyt hyviä kokemuksia (Työelämä 2020 2018; Onko työpaikallasi jo huoneentaulu? 2013.)

6.1.1 Työhyvinvointipäivän suunnittelu, kulku ja palaute

Työhyvinvointipäivän osalta olen tutkijana ja tulevana esimiehenä päässyt harjoittelemaan laajasti erilaisia taitoja, joita tarvitaan kyseessä olevan päivän toteutukseen liittyen. Suunniteltaessa tuli huomioida muun muassa päivän mielekäs ja toivottu sisältö, kehittämisen aspekti, aikataulut, fyysinen liikkuminen paikasta toiseen, ruokailut, budjetointi ja kilpailutus. Päivän suunnittelussa tuli huomioida myös Espoon Kaupungin ohjeistus aiheesta. Työyhteisön kehittämis- ja virkistystilaisuuksien järjestäminen -ohje (2017) ohjaa suunnittelua seuraavasti:

Työyhteisön kehittämis- ja virkistystilaisuudet osallistavat henkilöstön yhteiseen kehittämiseen ja toimivat tärkeinä yhteishengen kohottajina. Järjestettävän tilaisuuden ohjelman ja sisällön tulee olla tavoitteellinen ja tukea työyksikön hyvinvointia ja kehittymistä.

Osa ajasta voi olla vapaamuotoisempaa yhdessäoloa. Tavoitteena on, että kukin työyhteisö järjestää vuosittain yhden kehittämistilaisuuden. Tilaisuuden määrärahat sisällytetään tulos- tai työyksikön budjettiin.

Kehittämistilaisuuteen osallistuminen on velvoittavaa, työnantajan määräämää työaikaa virallisen ohjelman ajan. Virallinen ohjelma voi kestää korkeintaan klo 16.00 saakka tai sen päättymisestä sovitaan erikseen.

Laki edellyttää, että koulutus ja virkistystilaisuudet, jotka ovat työnantajan järjestämiä tai joihin osallistuminen on työnantajan hyväksymää sisältävät ohjelman ja osallistujaluettelon (Tapaturma- ja ammattitautilaki 24 §).

Toimintaa suunniteltiin näiden ohjeiden sekä työelämän yhteistyön kanssa tavoitteelliseksi, mutta virkistäväksi toiminnaksi. Ohjelma tiedoitettiin työntekijöille hyvissä ajoin ja kaikkien saapumista paikalle edes autettiin yhteisöllisesti.

Tutkimuksen alussa tehdyssä sähköisessä kyselyssä tiedusteltiin henkilökunnan mielipiteitä, minkälaisen toiminnan he kokisivat mielekkäänä tekemisenä työhyvinvointi osuudella tyhy-päivässä. Vaihtoehtoiksi liitettiin mahdollisuuksia, joita Metropolia Ammattikorkeakoulun opiskelijakollegat voisivat eri tutkinto-ohjelmien osalta totuttaa. Vastajat saivat valita kaksi mieluisinta. Selkeänä suosikkina koettiin liikunnallinen toiminta, joka sai 50 % vastauksista sekä hieronta, joka sai 46,2 % äänistä. Tästä tuloksesta johtuen aloin suunnitella päivän sisältöä niin, että nämä kaksi tai ainakin toinen toive toteutuisi. Lähestyin ensin Metropolia Ammattikorkeakoulun Positia – Hyvinvointipalveluiden ohjaava opettajaa ja suunnittelimme hänen kanssa mahdollista päivän toteutusta. Aikataulullisista syistä tämä yhteistyö kuitenkin osoittautui mahdottomaksi. Suunnittelun seuraavassa vaiheessa kilpailutin useita eri yksityisiä liikuntapalveluiden tuottajia ja ohjelmatoimistoja. Parhaaksi ja työyhteisöidemme eri kokemukset huomioiden työhyvinvointipäivä päätettiin järjestää Superpark Espoossa. Yhteistyö heidän kanssa oli sekä suunnittelun että toteutuksen aikana sujuvaa ja hyvässä ja solidaarisessa hengessä käytävää.

Työhyvinvointipäivä järjestettiin pe 17.11.2017 ja päivän aikana oli tarkoitus kevyesti esitellä tehtyä tutkimusta ja sen tuloksia, kehittää työyhteisöjen kasvattajia ammatissaan pöyhimällä työmme arkea uuden varhaiskasvatuksen hengessä, jakaa ideoita, reippailla yhdessä jokaiselle sopivalla tavalla sekä viettää yhteinen mukava päivä. Päi-

vä alkoi aamukahvilla/-teellä sekä suolaisella aamupalalla. Aamupalan jälkeen käytösämme oli yhteinen työskentelytila, jossa kävimme läpi päivän ohjelman (katso liite 7) sekä esittelin tehdyn tutkimuksen tuloksia. Aihe herätti jonkin verran keskustelua ja sitä käytiinkin aktiivisesti. Seuraavaksi vuorossa oli Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan kirjasta (2017:48) poimittu ”ajatteluhattu”-niminen yhteistyötehtävä, jonka avulla työyhteisö tulee tietoisiksi yhteisön erilaisista näkökulmista. Kuusi hattua on ajattelun ja keskustelun apuväline, jonka avulla on mahdollista keskittyä yhteen asiaan kerralla. Hattutekniikan ideana on katsoa ongelmaa sen eri näkökulmista. Ihmismieli on kykenevä yhdellä hetkellä ajattelemaan yhden näkökulman mukaan, joka valitaan automaattisesti. De Bono kehitti vuonna 1985 ”kuuden ajattelun hatun metodin”, joka on eräänlainen peli, jossa erivärisiä symbolisia hattuja näennäisesti käytetään ja muokataan ajattelua sen mukaan. Tällä menetelmällä pyritään tietoisesti aktivoimaan erilaisia näkökulmia ja suuntautumista kulloinkin käsiteltävän kysymykseen kohdalla. Menetelmästä on olemassa useita eri variaatioita. Yhdessä ryhmässä voisi olla edustaja kaiken värisestä hatusta. Kehittämispäivässämme työntekijät jakautuivat kuitenkin ryhmiin, niin että kaikki samanväriset eli samaa ajattelunäkökulmaa edustavat olivat samassa ryhmässä ja heillä oli joukossaan yksi sininen eli puheenjohtaja.

Taulukko 11. Eri väristen hattujen ajattelutyylit (Manka – Manka. 2017:48)

Valkoinen	Neutraali datatietojen arvioija. Mitä tiedämme tällä hetkellä? Mitä tosiasioita meillä on olemassa tästä asiasta? Mitä tietoa tarvitsemme lisää?
Vihreä	Luova ajattelu, uudet ideat ja lisävaihtoehdot. Mitä uusia ideoita voimme tästä keksiä? Miten voimme hullutella?
Musta	Looginen, kielteisyys, vaikeudet, vaarat, ongelmat, varoittavat asiat. Mitä riskejä tai heikkouksia tässä asiassa on?
Punainen	Intuitio, tunne jota ei tarvitse perustella. Mitä meitä tässä ihastuttaa tai vihasuttaa?
Keltainen	Myönteisyys, hyöty, toteuttamismahdollisuudet. Mitä iloa meille tästä syntyy?
Sininen	Puheenjohtaja, prosessin kokonaisvaltainen hallinta, johtopäätelmät. Miten olemme tässä edenneet?

Ryhmässä käytävissä keskusteluissa oli tarkoituksena pureutua rohkeasti päiväkodin perinteisiä rakenteita liittyen ruokailuun, ulkoiluun ja päiväuniin. Olisiko niissä jotain parannettavaa tai mahdollisuutta muutokselle. Jokainen ryhmä kokosi keskeiset ajatuksensa kartongille sekä esittelivät ne ennen lounasta muille. Lisäksi keskusteltiin

siitä mitä ajatuksia ajatteluhatut-tehtävä herätti sekä mitkä olisivat sen käyttömahdollisuudet.

Maittavan lounaan jälkeen alkoi työhyvinvointiosuus, jonka sisällöstä työntekijät saivat äänestää edellisten viikkojen aikana. Superkisailuun valikoitui leikkimieliset kisat: Rohkeat rallikuskit, Superskuuttaajat, SuperStepper, KeilaGurut sekä SuperBall. Joukkueet koottiin toivomuksen mukaisesti oman työtiimin jäsenistä. Superparkin ratkiriemukkaiden kisailujen jälkeen päiväkotien henkilökuntien välillä kisattiin leikkimielinen norsupallo-ottelu. Lopputulos oli kaikkien iloksi tasapeli. Ennen palkintojenjakoa sekä kahvia henkilöstöllä oli mahdollisuus vapaasti liikkua puistossa. Erityisesti trampoliini keräsi iloisia hyppijöitä. Aktiviteettiosuuden päätteeksi oli mahdollisuus käydä suihkussa.

Työhyvinvointipäivästä kerättiin anonymilla kyselypalautteella arvioita päivästä seuranneilla viikoilla. Palautteen perusteella osallistujat olivat tyytyväisiä ja palaute oli kaikin puolin positiivista. Palautteiden vastausprosentti oli niukka, vain seitsemän vastausta eli 30,4 % osallistujista. Palautteista kuitenkin kävi ilmi, että Superpark paikkana koettiin kivana ja erilaisena, ruoka oli hyvää, kehittämistehtävät olivat erilaisia sekä aika työkavereiden kesken muualla kuin työpaikalla koettiin virkistävänä. Olin iloinen kuulllessani, että osallistujat olivat kokeneet pieniä tai isompia oivalluksia päivän aikana. Palautteiden kehitysideat olivat asioita, jotka olivat selvästi makuasioita. Toiset antoivat palautetta, että olipa mukava, kun alueella sai myös vapaasti liikkua ja toiset kokivat ajan turhana odotteluna. Tämän tyylistä päivää järjestettäessä valintoja tehdessä kaikkia ei voi miellyttää ja se pitää jo prosessin alussa hyväksyä.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahden espoolaisen päiväkodin henkilökunnan työhyvinvoinnin vahvuuksia, voimavaroja sekä edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, miten työhyvinvointia voi tukea. Päätuloksia voidaan sanoa olevan kolme. Teoria sekä tehty tutkimus vahvistavat ajatusta siitä, että työhyvinvointi on laaja ja kokonaisvaltainen asia sekä kokemus. Se on tulosten sekä teorian mukaan psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin yhteistulosta (Virolainen 2012: 13; Manka – Manka 2016:76). Työhyvinvoinnin kokemus on jokaiselle henkilökohtainen ja se ei aina ole pelkästään työstä johtuvaa. Toinen ja kolmas merkittävä löydös liittyvät työyhteisöön ja omaan itseen. Teoreettisessa viitekehyksessä sekä tutkimuksen aineis-

tossa työyhteisön sekä työntekijän minuuden merkitys nostettiin työhyvinvoinnin voimavaraksi.

Tämän opinnäytetyö testasi Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan mallia työelämässä, jossa määritellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aineistosta nousi puoltavia tekijöitä jokaiseen kokonaisuuteen eli heidän mallin voidaan sanoa olevan validi myös tutkittujen varhaiskasvatuksen työntekijöiden keskuudessa. Nostan seuraavassa esiin teorian esittämiä kokonaisuuksia sekä tutkimusaineistosta nousutta antia mallin aiheiden sisältä. Tarkoitus on vetää yhteen tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa ja tukea työntekijöiden työhyvinvointiin. Toisin sanoin, missä varhaiskasvatuksen työntekijöiden voimavarat piilevät.

7.1 Tulosten tarkastelu

Organisaatiossa työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä aineistosta nousi organisaation tavoitteellisuudessa se, miten taloudellisia varoja ja resursseja jaetaan organisaation eri toimijoille. Sijaisten tarve ja saaminen arjessa, lisärahan saaminen toiminnan budjettiin sekä tasa-arvoinen kohtelu organisaation eli Espoon Kaupungin toimesta koettiin vastanneiden työntekijöiden keskuudessa tärkeäksi hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Virolaisen (2012:123) sekä Ahosen ja Auran (2016:21-25) tutkimukset kertovat, että viihtyisiksi koetut työpaikat menestyvät taloudellisesti muita paremmin. Rahalla, resursseilla ja taloudellisuudella sekä työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Raha on tukemisen menetelmänä ja arvona varsin kylmä, mutta erittäin tarpeellinen. Varhaiskasvatuksen arjessa budjetin merkitys on suuri, koska edellytykset laadukkaalle opetukselle ovat paremmat, kun oppimisympäristö on kunnossa.

Resurssien pula näkyy helposti työhyvinvoinnissa. Loppuun palaminen voi olla seurausta tilanteesta, jossa henkilökuntaa ei ole kylliksi. Organisaation panostaessa henkilöstökuluihin palkkaamalla lisää työntekijöitä he tukevat myös olemassa olevien työntekijöiden työhyvinvointia. Oulasmaa ja Riihonen (2013: 97-99) perään kuuluttavat ammattilaisen ammattiyhpeyttä, joka saattaa helpottaa tai jopa pelastaa arjen tiukoista tilanteista. Ammattiyhpeys ja tärkeyden kokeminen työssä voi resurssipulasta huolimatta toteuttaa hyvää ja laadukasta arkea. Tutkimustuloksen mukaan ammattiyhpeys helpottaa, mutta ei korvaa kollegan tukea ja toisen aikuisen läsnäoloa. Resurssien väärä kohdentamista voidaan perustella myös Sofia Kakko-Vallin ja Matti Koirasen (2010: 101, 104, 108-109) tutkimuksella, jonka mukaan nykyisessä työelämässä tehdään liian

usein säästöjä sellaisista asioista, jotka vähentävät työnolon kokemista. Olen tutkijana heidän kanssaan samaa mieltä siitä, että näin ei tulisi olla, koska työnolossa tehty työ lisää tehokkuutta. Onnelliset ja tyytyväiset työntekijät ovat nopeampia, tehokkaampia ja luovempia.

Varhaiskasvatuksen alalla ja kunta-alan töissä ylipäätään tehdään jatkuvasti säästöjä, johtuen muun muassa yhteiskunnan ja valtiontalouden tilasta, joten tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen ollaan jo osittain totuttu. Huolestuttava tulos sen sijaan oli työntekijöiden kokema epätasa-arvo budjetin jakamisessa organisaation sisällä. Toinen tutkimuspäiväkodeista on tutkimusvaiheessa reilun vuoden ikäinen yksikkö, jonka toiminta on lähtenyt käyntiin vanhan päiväkodin tiloihin ja välineistön pariin. Kyseiselle päiväkodille ei oltu budjetoitu ollenkaan rahaa toiminnan aloittamiseen. Epätasa-arvon tunne johtunee tästä tilanteesta. Täysin uusi, uutena rakennettu, päiväkotitalo samalla alueella näyttää ja tuntuu uudelta, toisin kuin heidän yksikkö. Tämä on seikka, jossa organisaatiolla olisi varmasti parantamisen varaa. Tutkimusaineistossa rahan puute koettiin olevan ongelma useassa tiimissä, mutta tilanne ymmärretään ja tämän myötä myös osittain hyväksytään.

Organisaation joustavat rakenteet ovat Mankan ja Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia lisäävä tekijä. Tässä tutkimuksessa vastaajista hieman yli puolet (54,5 %) olivat tyytyväisiä organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin ja 45,5 % eivät olleet tyytyväisiä. Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että tutkimuspäiväkotien henkilökunnasta reilu puolet kokee organisaation järjestämien työympäristöjen olevan puutteellisia. Näen tässä selvän yhteyden budjetointiin. Jos työyhteisöillä olisi enemmän taloudellista pääomaa huolehtia ympärillä olevasta toimintaympäristöstä, olisivat he mahdollisesti tyytyväisempiä. Edellä mainittu budjetoinnin vääryyden kokeminen voinee myös vaikuttaa työntekijöiden ja johdon väliseen suhteeseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaation johdon ja työntekijöiden välisellä suhteella koetaan olevan merkitystä työntekijän kokemalle työhyvinvoinnille. Lähellä toimiva organisaation johto, jolla on subjektiosaamista ja käsitys toimimisesta lapsiryhmässä koetaan työntekijöiden toimesta luotettavaksi. Johdon ymmärrys siitä, mistä arki ja työntekijöiden työhyvinvointi koostuvat, koetaan hyväksi asiaksi. Tätä työntekijöiden kokemusta tukee Virolaisen (2012: 106-108) ja Juuti-Vuorelan (2015: 21, 24, 46, 48) ajatus, jonka mukaan organisaation johdon suositellaan liikkuvan henkilöstön keskuudessa. Heidän mukaan tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä henkilöstön kokemusta, että he

tuntevat johdon, jolloin luottavat heihin. Vuoden 2016 työolobarometri antaa saman suuntaisia tuloksia siitä, että johdon ja työntekijöiden välisen suhteella on merkitystä työhyvinvointiin. Työolobarometrissa (Mähönen 2017: 82) määritellään avoimuuden ja luottamuksellisuuden parantuneen suomalaisilla työpaikoilla erityisen paljon 2000-luvulla. Koetaan, että esimiehet ja kollegat auttavat ja tukevat tarvittaessa rivityöntekijöitä ja heidän työtä. Vuonna 2016 miehet kokivat naisia useammin (miehet 84,1 % ja naiset 76,6 %) johdon ja työntekijöiden välisen suhteet olevan avoin ja luottamuksellinen. Varhaiskasvatuksen ala on naisvaltainen ala ja tulos tutkittavissa päiväkodeissa on saman suuntainen. Johtoon luotetaan, mutta epäilyksiäkin nousee esiin. Tätä ajatusta kuvastaa hyvin erään haastateltavan sanat:

”Kyllä mä laittaisin sieltä ihan ylimmästä johdosta lähtien kaikki töihin tänne kahdeksi kuukaudeksi ja ni näkevät ja muistavat mitä tämä oikeasti on. Jos se sitten muuttuisi jotenkin se resurssien jakaminen. Mutta eihän se oo mitenkään mahdollista. Heillä on omat vastuunsa ja työnsä kuitenkin.”

Martelan ja Jarengon (2014: 14-15.) mukaan työoloja järjestettäessä on hyvä huomioida sisäisen sekä ulkoisen motivaation balanssi. Sisäistä motivaatiota, omaa innostusta aiheeseen, tulee olla, mutta myös ulkoisen motivaation merkitys työn kokonaisuudessa on tärkeää, jotta kaikki työt tulee tehtyä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehellä on merkittävä asema työntekijöiden kehittymisessä. Esimieheen luotetaan, että hän osaa suositella sopivaa koulutusta tai muuta apua, jos jokin työn osa-alue vaatii tukea tai kehitystä.

Tutkimuksen mukaan osallistava johtaja huolehtii avoimen keskustelun yllä pysymisestä työyhteisössä. Teoria aineistossa mainitaan, että esimiehen tulee tukea yhteistä työskentelyä siten, että kaikki saavat mahdollisuuden jakaa tietojaan ja osaamistaan toisilleen. Erityisen kehittäviä hyvän ilmapiirin rakentumisen tilaisuuksia ovat erilaiset foorumit, kuten erilaiset keskustelut (Juuti 2009: 107-108; Juuti Vuorela. 2015: 48; Levering 2017; Virolainen 2012: 125.) Avoin keskustelu nousi tutkimusaineistosta myös selkeästi esiin tapana, jolla omaa, työyhteisön, kollegan tai organisaation työhyvinvointia voi hoitaa. Opinnäytetyön tulosta tukee myös Nisliä ym. (2015:42, 53, 56, 58) tekemä tutkimus, jonka mukaan työntekijöiden hyvinvoinnin, stressin säätelyn sekä pedagogisen työn laadun edellytyksiä ja voimavaroja ovat yleinen myönteinen kokemus sosiaalisesta tuesta, erityisesti esimiesten tuki.

Kannustava johtaja on työyhteisössä työntekijöiden kehittymisen mahdollistaja. Jaettu johtajuus on merkittävä toimintatapa, jolla työntekijöiden hyvinvointia työelämässä voidaan tukea. Juuti (2009: 109-111) määrittelee jaetun johtajuuden ajatteluksi, jossa kaikki lähtee liikkeelle itsensä johtamisesta. Johtajan tehtävänä on taata alaisilleen hyvät työskentelyn edellytykset. Esimies on palvelutehtävässä. Hän muotoilee mahdollisuuksien mukaan sopivia työkokonaisuuksia henkilölle, jonka resurssit eivät riitä olemassa olevan kokonaisuuden hoitamiseen tai henkilölle joka tarvitsee koulutusta jostakin aiheesta. Tutkimusaineiston mukaan hyvä ja kannustava johtaja tiedottaa alaisiaan tärkeistä asioista, joista heidän on hyvä tietää ja miten ajankohtaiset asiat etenevät organisaatiossa sekä kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti. Tutkimustulosta tukee myös Valerica Anghelachen (2014: 50) tekemä tutkimus, jonka mukaan johdolla on merkittävä asema päiväkotien työntekijöiden työtyytyväisyyden kehittämisessä.

Teoreettisen aineiston mukaan strateginen johtaminen on tulossuuntautunutta toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaan yhdessä asetettuja tuloksia ihmisten kanssa (Juuti 2009: 106; Virolainen 2016:110-113; Juuti ja Vuorela 2015: 95-97, 100; Luoma 2009: 59-65.) Johtajalla on siis vastuullaan asioita, joista viime kädessä hän vastaa. Velvollisuuksista esimerkkinä on työturvallisuuslain toteutuminen. Tutkimusaineistosta kävi myös ilmi, että esimiehen vastuuseen luotettiin ja johtajan olemassaolo koettiin tärkeäksi aivan pienimmissäkin työyhteisöissä. Työyhteisössä on hyvä olla olemassa ihminen, tässä tapauksessa esimies, jonka puoleen voi aina viime kädessä kääntyä.

Jari Hakanen (2014: 353, 361) esittelee teoksessaan ajatusta, että hyvä johtaja tunnistaa alaisissaan heidän hyveitä ja vahvuuksia työn tekemisessä. Hyvä johtaja osaa käyttää työntekijän vahvuuksia sekä heidän ilmaisemiaan tarpeita ja prioriteetteja suunnitellissaan työn toteuttamista. Tutkimuksesta saatu tulos vahvistaa tätä ajatusta. Esimiehen tuella ja tietämyksellä siitä, mitä työyhteisö tai yksittäinen työntekijä tarvitsee, näytti tutkimusaineiston mukaan olevan merkitystä. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että esimiehen puoleen voi kääntyä esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä sekä he voivat luottaa esimiehen tiedottavan heille tärkeistä asioista. Oman aloitteen merkityksen pyytämiseksi nousi esiin. Haastateltavat kokivat, että jos et itse ilmaise tarvitsevasi tukea tai apua jollain osa-alueella, ei sitä saakaan.

Aineistosta esiintyi erikoinen ilmiö: kukaan sähköisen kyselyn vastaajista ei ollut vastannut mihinkään johtajuusosion kysymyksiin ei. Tulosten voidaan olettaa olevan hienon vinoutuneita johtuen tästä ilmiöstä. Miksi aineistossa sitten esiintyi tällainen trendi.

Syytä voi olla niukat vastausvaihtoehdot tai vastaajien auktoriteetin pelko. Ei osata päättää onko ehdottomasti väittämää vastaan ja sen vuoksi vastaa en osaa sanoa. Pelko siitä, että oma mielipide tai kritiikki voisi jotakin kautta päätyä esimiehen tietoon voi estää vastaamasta kysymykseen ei tai ainakin se vaatisi rohkeutta. Toimin tutkijan roolin lisäksi kummankin yksikön varajohtajana, joten työntekijät voivat kaunistella vastauksiaan, vaikka vastaaminen oli anonymia. Tiedustelin haastateltavilta vaikuttaako roolini vastauksiin ja kolmasosa heistä ei usko sen vaikuttavan sekä vähemmistö koki sen saattavana vaikuttaa jollain tasolla. Olen tulkinut tämän osion osuudelta vain kyllä vastausten määrää koko vastaajamäärästä.

Koulutuksen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa nousee esiin sekä aineistosta että teoriapohjasta. Jatkuva kehittyminen organisaatiossa on tärkeää, jotta tietotaito lisääntyy sekä työntekijät pysyvät mukana työelämän muutoksissa. Mankan ja Mankan (2016:24-25, 74) mukaan henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, jota kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Kehittyminen ja koulutuksien tarjonta organisaatiossa on yksi näistä toimenpiteistä. Tutkimuksen mukaan koulutustarjonta on Espoon Kaupungilla hyvää ja työntekijät ovat tietoisia omista kehittymismahdollisuuksistaan. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki sähköiseen kyselyyn vastaavat kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta työssään. Tutkimukseen osallistujien mukaan koulutuksiin pääsee tasapuolisesti, kunhan koulutuspäiviin voidaan palkata sijaista. Sijaisten saaminen oli ainut huolta herättävä seikka organisaation kehittymismahdollisuuksissa. Moni vastaaja toi esille vaikeuden liittyen fyysiseen mahdollisuuteen päästä koulutukseen, jos sijaista ei voida palkata. Koulutus jää välistä, jos siihen osallistuminen tarkoittaa ettei poissaolijan tilalle saada kasvattajaa. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että kehittymisen asettaminen etusijalle sijaistarpeen arvioinnissa tulisi huomioida entistä paremmin.

Martela (2014:33-34) määrittelee onnellisuuden tunteen oleva jotain mitä kaikki ihmiset enemmän tai vähemmän tavoittelevat. Tätä ajatusta tukee tutkimusaineistosta noussut sopivan haasteen olemassaolo sekä onnistumiset työssä. Työn tarjotessa sopivia haasteita, työn tekeminen tuntuu hallitulta, kuitenkin niin että työntekijä ponnistelee parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Onnistuessaan hyvin suunnitellussa ja hyvin tehdyssä työssä hän saa onnistumien kokemuksia, jotka kannattelevat työhyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. Sopiva haaste laittaa työntekijän pieneen, hyvään, paineeseen, mutta ei ahdistaa tai lannistaa työskentelyssä. Tutkimus tulosta tukee Sofia Kauko-Vallin ja Matti Koirasen (2010: 101, 104, 108-109) omassa tutkimuksessaan

esiin nostettu ilmiö, jonka mukaan normaalin onnelliseenkin arkeen kuuluu myös stressin kokemukset. Hyvä stressi on tekijä, joka ajaa työntekijää onnistumiseen, terävöittää aisteja ja mahdollistaa parhaan mahdollisen suorituksen.

Keskustelu on toistunut tuloksissa monessa kohtaa tapana, jolla voidaan edesauttaa suotuisan työhyvinvoinnin kehittymistä. Työyhteisön avoimesti keskusteleva ilmapiiri lisää kollegiaalista tukea, koska avoimessa ilmapiirissä tunnet kollegasi ja osaat auttaa heitä. Myös huumorin ja positiivisen asenteen merkitys korostuu avoimessa ja rennossa työyhteisössä. Työntekijöiden viettäessä aikaa myös hieman rennommin, puhuen muusta kuin työstä, he tutustuvat toisiinsa, kokevat samaistumien tunteita ja ryhmäytyvät paremmin. Työyhteisötaidot liittyivät tutkimusaineison mukaan myös edellä mainittuun kollegiaaliseen tukeen. Tukiessasi kollegaa voit esimerkiksi suositella työkaverille sopivaa koulutusta ja kantamalla vastuuta oman tiimin sekä koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Tämän opinnäytetyön aineiston mukaan työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Vastaajat kokivat selkeästi kollegoiden tuen ja avun merkittäväksi voimavaraksi heidän työhyvinvoinnissa. Omaan työyhteisöön oltiin myös varsin tyytyväisiä. Arvioidessaan työyhteisöään arvosanalla yhdestä viiteen vastauksien keskiarvo oli 3,92. Tulos on mielestäni huikea. Haastateltavat kokivat myös selkeästi ylpeyttä tuloksesta. On hienoa olla ja saada kertoa myös muille olevansa töissä lähes nelosen työpaikassa. Vuoden 2016 työolobarometri tukee edellä mainittua tulosta. Mähösen (2017: 38, 68-69, 82) mukaan suomalaisten työympäristöt ja työilmapiiri ovat kehittyneet viime vuosina pääpiirteissään hyvään suuntaan. Avoimuus työpaikoilla on lisääntynyt, työntekijöiden tiedonsaanti on parantunut ja työntekijöitä kohdellaan entistä tasapuolisemmin. Tutkimustulosta tukee lisäksi Bianca Kusma, David A. Groneberg, Albert Nienhaus ja Stefanie Machen (2012: 197) tekemä tutkimus, jonka mukaan yhteisöllisyyden tunne ja johtajuuden laatu ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin tukemisessa. Mette Løvgren (2016: 165) tekemän tutkimukset tulokset osittavat myös, että työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa hänen kokema itsevarmuus työelämässä sekä kollegoilta vastaanotetun tuen määrä.

Miksi yhteisöllisyydellä oli myös tässä tutkimuksessa niin suuri merkitys? Se on perusteltavissa Markku Ojasen (2014:311) tutkimustiedolla, jonka mukaan ihminen on vahvasti sosiaalinen laji, jotka tarvitsevat toisiaan niin hyvässä kuin pahassa. Jonkinlaiseen ryhmään kuulumisen on todettu olevan yhteydessä ihmisen kokemaan tyytyväisyyteen

elämässä. Varhaiskasvatusympäristö työpaikkana on suurissa määrin sosiaalinen ympäristö ja ymmärrettävästi työntekijä tuntee työhyvinvointia silloin kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön, muiden varhaiskasvattajien ryhmään. Positiivinen asenne nousi myös aineistosta esiin työhyvinvoinnin voimavarana. Työyhteisössä koettu huumori ja leikkimielisyys ehdottomasti auttavat yksilön kokemaa työhyvinvointia.

Työntekijän kokemus itsestään on useiden teoreettisten lähteiden (Virolainen 2012: 11-19, 24-27; Manka – Manka 2016: 77-78) mukaan keskeinen tekijä henkilön kokemassa työhyvinvoinnissa. Omalla itsellä on keskeinen merkitys, koska ihminen on psykofyysinen kokonaisuus. Tilapäinen tilanne, tunne-elämän myllerrys sekä henkinen tai fyysinen kunto voivat vaikuttaa sen hetkiseen koettuun työhyvinvointiin. Työntekijä ei voi hyvin, koska mielen päällä on liikaa asioita tai keho ei pysy mukana arjessa. Merkityksellistä onkin arvioida omaa työkuntoa kyseisessä tilanteessa. Epäillessä omaa työkykyään, työntekijä voi kääntyä organisaation tuen piiriin, kuten työterveyshuollon palveluihin.

Työntekijän ei tule selvittää ongelmistaan yksin. Työhyvinvointi on yhteinen asia, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan (mm. Ristioja-Tamminen 2010: 5). Jakaessaan arjen ongelmia sekä muistaessaan esimerkiksi pitää tauot työn hektisyyden keskellä, jokainen voi itse auttaa itseään ja kollegoitaan jaksamaan. Vapaa-ajalla työntekijän on tärkeää keskittyä asioihin, joista nauttii. Tällä tavoin saa ajatukset pois työstä. Vapaa-ajan tulisi tarjota lepoa ja vastapaino työlle.

Mielenkiintoinen tulos löytyi liittyen työyhteisön sekä oman työhyvinvoinnin kokemisen vertailuun. Tulokset kertovat, että vastaajien joukossa on työntekijöitä, jotka saattavat kokea hyvinvointinsa työyhteisössä hyväksi, vaikka samaan aikaan oman työhyvinvoinnin kokeminen ei ole hyvää. Tuloksen taustalla voi olla työntekijän krooninen sairaus, jonka vuoksi hän ei koe työn imua. Toisen mahdollinen syy voi olla tilapäinen tilanne; juuri tutkittuna päivänä jotkut työntekijät eivät syystä tai toisesta koe hyvinvointia työssään. Tuloksista kävi ilmi, että työntekijät ymmärsivät tilapäisen tilanteen saatavan vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Ihminen on kokonaisvaltainen, joten huonosti nukuttu yö, tunne-elämän myllerrys, kipeänä oleminen tai fyysinen kunto voivat olla tekijöitä, jotka vaikuttavan sen hetkiseen kokemukseen työhyvinvoinnin tilasta.

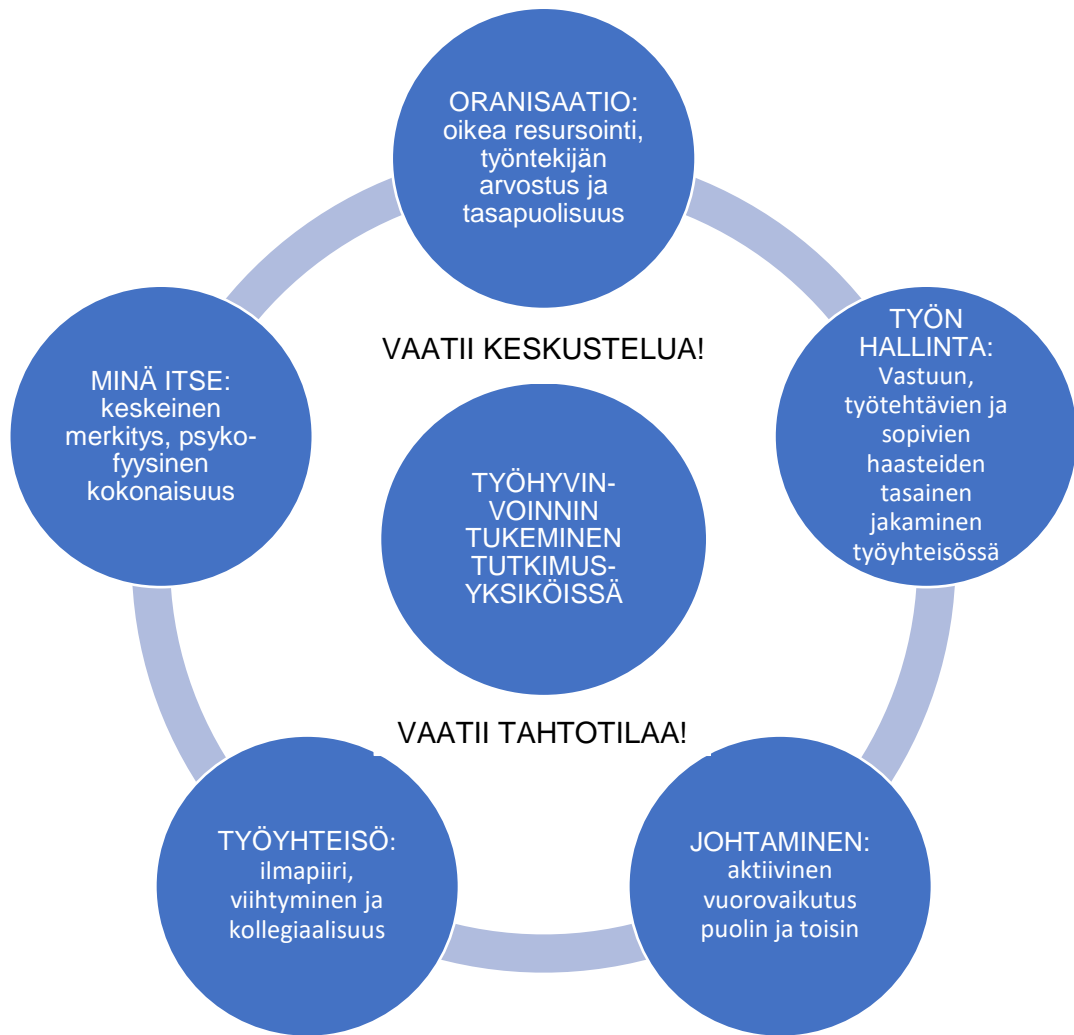
Marja-Liisa Manka ja Marjut Mankan (2016:13) mukaan työkultuurin muutokset muokkaavat tulevaisuudessa työelämää. Työelämään tulevat uudet sukupolvet, Y-

sukupolven (1980 - 1990 välillä syntyneet), mielestä työelämä on tärkeää, mutta sitäkin tärkeämpää on vapaa-aika. Työltä on jäätävä aikaa perheelle, kavereille ja harrastuksille sekä palkan pitää riittää kattamaan myös vapaa-ajan aktiviteetteja. Sukupolvien ero näkyy jo nyt arjen työelämässä. Asennemuutosta, keskustelua ja ajatusten vaihtoa kaivataan eri sukupolvien välille. Keskustelun ja reflektoinnin kautta kummankin sukupolven edustajat voivat oppia toinen toisiltaan. Saako X-sukupolvi nuoremman sukupolven nostamaan ammattilpeyttään korkeammalle tai toisaalta pelastaako Y-sukupolvi vanhemman sukupolven työhyvinvoinnin esimerkillään, koska heille vapaa-aika on arvo sinällään ja sitä kautta tuntuva vastapaino työelämälle. Tämä on ilmiö, johon Espoon kaupungin kaltaisten organisaatioidenkin tulee tulevaisuudessa valmistautua. Vapaa-ajan liikunnallisen elämäntavan taloudellinen tukeminen on yksi esimerkki vapaa-ajan toiminnan tukemisesta. Työelämän ja vapaa-ajan eron korostamisella organisaatiossa voidaan tukea tulevaisuuden luontaista kehitystä ja sen mukana työhyvinvoinnin tukemista.

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös yhteiskunnallisesti, koska tulevaisuudessa työhyvinvointi tullaan varmasti näkemään suurena taloudellisena säästönä. Viime vuosien tehdyt tutkimukset osoittavat, että viihtyisiksi koetut työpaikat tekevät taloudellisesti parempaa tulosta kuin sellaiset, joissa ei viihdytä (Virolainen; Manka ja Manka.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta kävi myös ilmi, että esimerkiksi henkilöstöetuna annettava liikuntaraha koettiin hyödylliseksi tavaksi tukea fyysistä jaksamista sekä sen myötä myös työhyvinvointia. Kaikkien organisaatioiden tulisi nähdä tämä, vaikka pienikin, taloudellinen tukeminen sijoitukseksi tulevaisuuteen.

7.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahden espoolaisen päiväkodin henkilökunnan työhyvinvoinnin vahvuuksia, voimavaroja sekä edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, miten työhyvinvointia voi tukea. Kuvioon 19 on koottu johtopäätöksenä, tiivistäen, organisaation, työn hallinnan, johtamisen, työyhteisön ja yksilön itse huomioitavat asiat, joilla voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia.



Kuvio 21. Painotukset työhyvinvoinnin tukemisessa tutkituissa varhaiskasvatusyksiköissä

Organisaation tason tulee resursoida varansa oikein, niin että ne ovat suhteessa yhteisten arvojen kanssa sekä niin että työntekijä kokee tasaa-arvoa ja arvostusta osakseen. Työn hallinnassa organisaation kaikkien tasojen, johdon sekä työntekijöiden, tulee jakaa vastuuta, työtehtäviä tasaisesti. Työn tulee hallittavuuden tunteen säilymiseksi sisältää sopivia haasteita sekä mahdollisuus priorisoida työtä. Tällä tavalla työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja tukea. Johtamisessa aktiivinen vuorovaikutus puolin ja toisin on työhyvinvoinnin tukemisessa äärimmäisen tärkeää. Vuorovaikutuksessa voidaan mahdollistaa kehittyminen ja päästään kiinni asioihin, joihin kaivataan tukea.

Työyhteisön ilmapiiri osoittautui äärimmäisen tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Viihtyminen omassa työpaikassa ja työyhteisössä sekä kollegiaalisuus ovat työhyvinvoinnin merkittäviä voimavaroja. Viimeisenä, mutta mahdollisesti kaikista suurimpana tekijänä oli työntekijä itse. Huomioimalla itsensä kokonaisvaltaisena yksilönä

omaa työhyvinvointia pystyy paremmin hoitamaan ja huomioimaan. Tapoina näiden asioiden kehittymiseen ja todeksi tulemiseen aineistossa nousi keskustelu sekä tahtotila. Tietämällä työhyvinvoinnista, keskustelemalla työhyvinvoinnista, jakamalla työhyvinvoinnin voimavaroja saavutetaan tahtotila: Minä pystyn ja minä kykenen tunnistamaan ja saavuttamaan hyvän työhyvinvoinnin voimavaroja. Lisäksi ajatus, että on asioita joihin voit vaikuttaa ja toisaalta on olemassa asioita joihin et voi vaikuttaa. Tämä eron ymmärtäminen ja hyväksyminen auttaa oloa töissä. Voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini ja olen oman työhyvinvointini herra, mutta joillekin asioille en voi mitään, joten yhtä hyvin voin hyväksyä ne.

Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä esiin nousi positiivisesti hyvä esimies, keskustelut työyhteisön eri yhteisöissä, tiimin tuki, koulutukset, positiivinen asenne, huumori sekä liikunta. Tutkimuskysymyksessä painotettiin positiivisia asioita sekä voimavaroja, mutta en voi olla sivuuttamatta aineistosta nousseita työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joita oli muun muassa sairastelu, yksikköä laajemmat rakenteelliset ongelmat, suuri työmäärä, kiireen tuntu arjessa ja negatiivisuuden tartuttaminen puheessa ja teoissa.

Tutkimus ei varsinaisesti lisännyt tietoa työhyvinvoinnista yleisenä ilmiönä, vaan se lisäsi tietoa tutkituille työyhteisöille heidän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemisesta. Aiemmin työssä perustellaan valinta ajatuksella, että tutkimuksen sensitiivisyys on suurta ja tilastollinen yleistettävyyttä. Tarkoitus olikin saavuttaa pääasiassa yksilö- ja yhteisötason analyysia, ei suurta yleistettävyyttä. Tehdyn tutkimuksen tulokset ovat jossain määrin yleistettävissä tai siirrettävissä johonkin toiseen varhaiskasvatuksen työntekijöiden tutkimusryhmään. Tutkitut työyhteisöt ovat rakenteeltaan heterogeenisiä; vastaajia on monen ikäisiä, eri ammattikunnan edustajia sekä työvuosissa mitattuna kokeneita ja kokemattomampia. Tutkimusjoukko edustaa hyvin kunnallisen varhaiskasvatuksen työntekijöitä.

7.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Osa hyvää tieteellistä käytäntöä on hakea tutkittavalta organisaatiolta tutkimuslupa. Tutkimussuunnitelma liitteineen sekä sopimus opintoihin liittyvästä projektista toimitettiin Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen silloiselle kehittämisspällikkö Virpi Mattilalle 2.11.2016. Hän katsoi tutkimussuunnitelman noudattavan hyvää tut-

kimustapaa sekä Espoon kaupungin yleistä linjaa ja myönsi luvan tutkimukselle 3.11.2016.

Tutkimuksessa käytetään henkilökunnan henkilökohtaisia kokemuksia, mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia, joten oleellista oli huomioida tutkimustulosten salassa pysyminen ja henkilöstön anonymiteetin säilyminen koko prosessin aikana. Tutkijan tehtävänä on taata puolueettomuus tutkimuksen analysoinnissa, koska olen itse osa työyhteisöä. Sitoudun tuhoamaan tutkimusaineiston sen käytön jälkeen. Työyhteisö tulee saamaan tietoonsa opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen sekä tutkimuksen tulokset. Työntekijöillä on myös vapaus valita osallistumisensa tutkimukseen. Kyselystä lähetettiin linkki vastaajien sähköpostiin, josta he pääsivät vastaamaan, niin ettei sähköposti näkynyt tutkijalle. Lisäksi tutkijana en halunnut vaikuttaa omaan tulkintaani ja ajatteluuni tietämällä tutkittujen henkilöiden vastaukset.

Päivi Kankkunen ja Katri Vehviläinen-Julkunen (2015:211-212) siteeraavat J. Pietarista kahdeksan eettisen vaatimuksen listaa esitellessään. Vaatimukset ovat älyllisen kiinnostuksen, tunnollisuuden, rehellisyyden ja sosiaalisen vastuun vaatimus sekä vaaran eliminointi, ihmisarvon kunnioitus, ammatinharjoituksen edistäminen ja kollegiaalinen arvostus. Tutkijana koin tämän listan hyödylliseksi tavaksi tutkia ja todentaa hyvää eettistä lähestymistapaa, joka tässä opinnäytetyö prosessissa on ollut. Olen itse yhteistyössä työelämän edustajan kanssa määrittänyt tämän opinnäytetyön aiheen ja todennut sen tarpeellisuuden, joka ilmaisee mielenkiintoni aihetta kohtaan. Olen vienyt prosessia eteenpäin rehellisesti ja tunnollisesti. Vaaran tai vahingon mahdollisuutta tai ihmisarvon ja moraalien loukkaamisen vaaraa en tutkittavan työhyvinvoinnin ympärillä näe, koska tutkimuksen näkökulma on voimavarojen löytämisessä ja positiivisessa psykologiassa. Pyrkimykseni tutkijana on saavuttaa tietoa, josta olisi hyötyä ja apua työelämälle ja kollegoilleni varhaiskasvatuksessa, joten voidaan sanoa ammatinharjoituksen edistämisen sekä kollegiaalisen arvostuksen toteutuvan. Opinnäytetyön teossa on siis huomioitu niin tieteen tekemisen kuin työelämän eettiset säännöt.

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoitus mitata. Keskeisesti validiteettiin vaikuttaa kyselyn sekä haastattelun kysymykset (Heikkilä 2014:177.) Tutkimukseen valitun triangulatiivisen tutkimusasetelman valintaan vaikutti juuri riittävän validiteetin saaminen. Tämän tutkimukset tulokset ovat päteviä, koska aineistoa on hankittu eri menetelmillä. Validiteetin arvioimisessa mittaustulosta verrataan todelliseen olemassa olevaan tietoon mitattavasta ilmiöstä.

Toisin sanoen onko tutkimusmenetelmien avulla saavutettu totuutta (Tutkimuksen validiteetti. 2017.) Tässä tutkimuksessa aineistosta saatiin vastauksia teorianmallin kaikkiin osiin, joten tutkimuksen saavutti totuuden, eli sen voidaan sanoa olevan validi.

Opinnäytetyön luvussa 6 kuvataan mahdollisimman huolella tutkimuksen eteneminen niin, että työvaiheet olisivat läpinäkyviä ja luotettavia. Työn alkuperän aitouden, oikeellisuuden sekä tutkimuksen luotettavuuden vahvistukseksi tulososioon on lisätty haastateltujen alkuperäisilmaisuja. Autenttiset ilmaisut ovat vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi muutettu yleiskieleksi, kuitenkin niin että sisältö pysyi samana. Työssä pohditaan aiemmin Steiner Kvalenin varoittamasta ilmiöstä, jonka mukaan triangulatiivisella tutkimuksella on taipumus pursuta tutkimustulosta ja tietoa ilman liittymistä viiteteoriaan. Estämään edellä mainittua ilmiötä, sähköisen kyselyn tuloksia on jouduttu rajamaan voimakkaasti. Aineistosta saa vastauksia useaan pienempään kysymykseen tai ilmiöön, mutta tässä tutkimuksessa eheyden takaamiseksi tuloksissa on ilmaistu pääasiassa vain niitä kysymyksiä, jotka tutkijan ja työelämän edustajan toimesta oli valikoitunut teemahaastatteluun.

Tarja Heikkilän (2014:240) tekstin viitoittamana opinnäytetyössä esitetään SPSS-ohjelman laskemista tunnusluvuista esiin ne tulokset, jotka olivat tilastollisesti huomionarvoisia seuraavanlaisesti:

- Tilastollisesti erittäin merkittävä, jos prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja ≤ 70 %
- tilastollisesti merkittävä, jos prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja ≤ 60 %
- tilastollisesti lähes merkittävä, jos prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja ≤ 50 %
- tilastollisesti lievästi merkittävä, jos prosenttijakauman ilman puuttuvia havaintoja ≤ 40 %

Näin ollen opinnäytetyössä esiteltyjä tuloksia voidaan pitää niin tilastollisesti kuin käytännössäkin merkitsevinä.

Sähköisen kyselyn tutkimuslomake testattiin ennen tutkimusta neljän eri henkilön toimesta. Päivi Kankkusen ja Katri Vehviläinen-Julkusen (2015:191) mielestä esitestäminen on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa tutkimusta varten on kehitetty oma mittarinsa. Testaaminen lisää tutkimuksen validiutta sekä käytetyn mittarin reliabiliteettia, muttei kuitenkaan poista mahdollisuutta väärinymmärrykseen niin käsitteiden tai kysy-

mysten asettelun suhteen. Tutkimuksen vastausprosentti oli 96,3%, joka on mielestäni erinomainen tulos ja tämä tukee tutkimuksen ulkoista validiutta. Voidaan siis olettaa, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä edustamaan tutkimusyksiköiden työntekijöiden näkemystä.

Sähköisen kyselyn vastausprosentti oli todella hyvä. Tutkijan paikalla olo ja henkilöityminen tiettyyn ihmiseen ja kasvoihin on voinut vaikuttaneen positiivisesti vastausprosenttiin. Esimerkiksi jos kyselyt olisi lähetetty vain sähköpostissa ja tilanteesta ei olisi kerrottu työyhteisöille kasvotusten, tulos ei ehkä olisi ollut niin hyvä. Tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, koska tulos kuvaa isompaa joukkoa. Toki on olemassa mahdollisuus, että ihmiset vastaavat sen mukaan, mitä luulevat tutkijan haluavan kuulla. Tutkijana en kuitenkaan usko näin tapahtuneen.

Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän pysyvyydellä viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn antaa samoja vastauksia eli olla toistettavissa (Hirsijärvi – Remes – Sajavaara 1997:231). Päivi Kankkunen ja Katri Vehviläinen-Julkunen (2015:190) määrittelevät tutkimuksen olevan reliaabeli, jos eri menetelmillä kerätyt tulokset ovat samansuuntaiset. Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta eri tapaa kerätä aineistoa ja kummallakin tavalla saavutettiin haluttuja tuloksia, vastauksia tutkimuskysymykselle, joten tutkimuksen toteutuksessa käytettyjen mittareiden voidaan katsoa olevan reliaabeleja. Tutkimuksen aiheena oli työntekijöiden kokemus, jonka vuoksi mittareiden reliabiliteettiin vaikutta sen hetkinen kokemus. Tämä sattumanvaraisuus voi vaikuttaa mittarin reliabiliteettiin. Toisessa hetkessä työntekijä voisi arvioida tilaansa sekä vastata kyselyyn hyvin erilaisesti kuin jossain toisessa vaiheessa. Kokemuksen mittaamisessa on aina tämä mahdollisuus ja vaara.

En voi tutkijana olla pohtimatta olisiko pitänyt jättää ”en osaa sanoa” vaihtoehto pois kyselystä. Vastausvaihtoehtojen niukkuuden ja mustavalkoisuuden asettamisesta olen ollut tietoinen ja sen on perusteltu työssä aiemmin. Kyllä - Ei vastausvaihtoehdoilla olisi voinut tuoda suurempaa todellisen tilanteen kuvaa, koska en osaa sanoa vaihtoehto ei ole tilastollisesti vertailtavissa. Se on sama asia kuin joku olisi jättänyt vastaamatta kokonaan. Toisaalta ”en osaa sanoa” vähentää vastaajan levottomuutta tilanteessa. Vaihtoehdon olemassaolo ei pakota vastaajaa pohtimaan kysymystä, jos se tuottaa hänelle ahdistuneisuutta. Sähköisessä kyselyssä olisi voitu käyttää myös hienojakoisempaa mitta-asteikkoa, esimerkiksi Likert-asteikkoa, jolla olisi voinut saada tuntemusten keskiarvoja. Se olisi saattanut kertoa tarkempaa tietoa koko tutkimusryhmän aja-

tuksista. En kuitenkaan valintaa, koska tämä tapa helpotti haastatteluteemojen valintaa.

Prosessin lopussa tutkijana voin sanoa, että aihetta olisi yhtä hyvin voinut tutkia tarkemmin ja laajemmin joko määrällisellä tai laadullisella tutkimuksella, ei triangulatiivisella metodilla niin kuin tässä tutkimuksessa tehtiin. Triangulaatio on hyvin vaativa metodi, jonka vuoksi aikaa ei yksin kertaistesti ollut kylliksi, jotta menetelmän toteutus olisi ollut huikea. Vaativuuden vuoksi koin perehtymisen sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen olleen kyllin huolellista, mutta en saavuttanut niiden kaikkia mahdollisuuksia tai nyansseja. Kokonaisuus on eheä, mutta esimerkiksi laajemmalla haastattelutoksella olisi voitu saada toisenlaista tutkimustuloksia. En kuitenkaan koe tämän tutkimuksen laadun juurikaan kärsineen esiin nostetusta seikasta.

Vastaamisen käytettyä aikaa ja luotettavuutta voidaan myös arvioida. Vastausaika vaihteli neljästä minuutista 30 minuuttiin ja keskimääräinen vastausaika oli 13 minuuttia 12 sekuntia. Saadaanko neljän minuutin vastaamisajalla ilmaistua todellista mielipidettä? Tutkijana en usko tähän, koska kyselyn testaajillakin meni vastaamiseen 15 minuuttia ja heille kyseessä ei ollut todellinen tilanne. Neljä minuuttia vastaamisen käyttänyt työntekijä on todennäköisesti vastannut suurimpaan osaan, ellei jopa kaikkiin kysymyksiin en osaa sanoa.

Työtä tehdessä tutkijana mieleeni nousi kysymyksiä siitä, miksi joku vastaaja oli vastannut niin kuin oli vastannut? Miksi joku esimerkiksi ei koe olevansa motivoitunut työhönsä. Tämä herätti lisäkysymyksiä ja sen myötä ajatuksen: pitäisikö näihin lisäkysymyksiin hakea vastausta jatkotutkimuksilla.

7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkijana pohdin analyysin aikana usein, kummastakohan päiväkodista tämä vastaaja on ja vaikuttaakohan esimerkiksi päiväkodin ikä tai lapsiryhmien rakenne vastaukseen. Tästä syystä kehittämisehdotukseni on tehdä omat tutkimukset eri päiväkodeille ja joko mahdollisesti vertailla saatuja tuloksia ja etsiä vaikutuksia esimerkiksi päiväkodin ikään tai muuhun erityispiirteeseen. Toinen ehdotukseni liittyy tuloksiin. Olisi mielenkiintoista tutkia jotain tiettyä esiin nousutta tulosta vielä tarkemmin. Tästä esimerkkinä työyhteisön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Miten työyhteisö voi tukea vai toisaalta pahentaa yksilön työhyvinvointia. Mielenkiintoista olisi myös tehdä pitkäaikaistutkimus kohdenne-

tusti näissä kahdessa päiväkodissa. Tutkimuskysymyksinä voisi olla; miten työhyvinvointi muuttuu 10 vuoden aikana ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

7.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Olen oppinut tutkijana valtavasti tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Olen päässyt tutustumaan ja harjoittelemaan montaa sellaista taitoa, joista minulle on tulevaisuuden työkokonaisuudessa hyötyä. Olen jo aiemmin ymmärtänyt työhyvinvoinnin merkityksen työntekijän arjessa, mutta viimeistään nyt nostan sen siihen arvoon, johon se kuuluu. Tulevaisuuden esimiehenä osaan tukea työhyvinvointia ja tuoda sitä arjen puheissa keskiöön, jotta sen merkitys ei unohtuisi yhdeltäkään. Lisäksi koin positiivisen oppimiskokemusta muun muassa Surveypal-järjestelmän käytöstä. Nyt voin sanoa suunnitelleeni ja luoneeni alusta asti sähköisen kyselyn sekä analysoinut sen tulokset, joten osaan tulevaisuudessa tehdä sen tarpeen vaatiessa uudestaan. Koen tästä olevan merkittävää hyötyä hyvin erilaisten asioiden kartoittamisessa.

Johtamisen tapoihin sekä eri menetelmiin tutustuessani osaan nyt sanoa, mitkä työvälineeni esiintyneet ovat minulle ominaisia tapoja toimia. Jaettu johtajuus sekä työyhteisön tuen ja työntekijän oma motivaation merkitys tulee olemaan omassa työssäni suuri. Lisäksi menetelmistä työhyvinvointityökalu Posetiivi nousi mielessäni suureen arvoon. Olisi hienoa, jos kaikilla johtajilla olisi käytössä vastaavanlainen työkalu. Sen käyttö on helppoa ja se säästää suunnattomasti aikaa ja vaivaa, kun surveypal-kyselyitä ei tarvitse tehdä alusta asti itse.

Tunteideni kirjo tutkimus- ja kirjoittamisprosessin aikana on ollut hyvin laaja. Toisinaan työskentely on ollut helppoa ja vaivatonta. Seuraavassa hetkessä olen taas kokenut suurta ahdistusta kokonaisuuden hallinnasta. Tästä johtuen näin prosessin lopuksi haluan osoittaa suuren kiitoksen esimiehelleni, perheelleni ja ystäväilleni. Ilman teidän tukea ja apua kehittymiseni polku olisi ollut suunnattoman paljon vaikeampi kulkea.

Lähteet

- Ahonen, Guy - Aura, Ossi 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. Saatavana myös e-kirjana.
- Anghelache, Valerica 2014. Factors which Determine the Level of Job Satisfaction for Kindergarten Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 127 (22) 47-52
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi
- Brannen, Julia 2005. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*. 8 (3) 173-184. Julkaistu 27.2.2007 myös sähköisesti osoitteessa <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13645570500154642>>
- Grönqvist, Juhani 2017. Espoon Kaupungin omat asiakirjat. Verkkodokumentti. Luettu 15.9.2017.
- Espoo-Tarina. Espoon Kaupunki. Verkkodokumentti. http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteke/Espootarina> Luettu 10.02.2017 sekä Espoon Kaupungin omat asiakirjat
- Hakanen, Jari 2014 Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. 2014. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. s. 340-365
- Heikkilä-Tammi, Kirsi - Manka, Marja-Liisa - Mäkinen, Jaana-Piia 2015. Posetiivi – esimiehen työkalu. Päivitetty 20.10.2015. <<http://docendum.fi/posetiivi-esimiehen-tyokalu/>> Luettu 9.2.2017
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Juuti, Pauli 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum s. 97-116
- Juuti, Pauli - Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Kankkunen, Päivi - Vehviläinen-Julkunen, Katri 2015. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Kakko-Valli, Sofia – Koiranen, Matti 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.) Helsinki: Otava. s.100-110
- Kilki, Hanna 2017. Henkilöstömäärän kehitys 2017. Espoon Kaupungin omat asiakirjat.
- Kunta10. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>> Luettu: 2.10.2017

Kusma, Bianca - Groneberg, David A. - Nienhaus Albert - Mache Stefanie 2012. Determinants of day care teachers' job satisfaction. *Cent Eur J Public Health*. Vol 20 (3)191-198

Kyngäs, Helvi - Vanhanen, Liisa. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol. 11, no 1/-99. 3-12

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, 20.1.2006/44. Laadittu Helsingissä 20.1.2006.

Levering, Robert. 2017. Great Place to Work® Institute. Verkkodokumentti <<http://www.greatplacetowork.fi/sertifointi/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>> Luettu 12.12.2017

Luoma, Mikko 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Løvgren, Mette 2016. Emotional exhaustion in day-care workers. *European Early Childhood Education Research Journal*. Vol 24 (1) 157-167

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Martela, Frank 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. s. 30-62

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio -Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Verkkodokumentti. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf> Luettu 8.12.2018

Mumford, Michael D. 2006. Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. Alabama, Yhdysvallat: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Mäkelä, Jukka 2017. Espoo-tarinan tavoitteet kirkastuvat. *Wieteri* 3: 2

Mitä on PDCA? 2018. QI Partners Asiantuntija-palvelu. <<http://www.qi.fi/missiomme/mita+on+pdca/>> Luettu 11.1.2018

Mähönen, Erno. 2017. Työolobarometri Syksy 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 34/2017. Helsinki. Saatavilla myös verkkodokumenttina. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 22.2.2018

M. Nislin - N. Sajaniemi - M. Sims - E. Suhonen - E.F. Maldonado - S. Hyttinen - A. Hirvonen 2016. Occupational well-being and stress among early childhood professionals: the use of an innovative strategy to measure stress reactivity in the workplace. *Open Review of Educational Research*. Vol 3 (1) 1-17

Nislin, Mari – Sajaniemi, Nina – Suhonen, Eira – Sims, Margaret – Hotulainen, Risto – Hyttinen, Sirpa – Hirvonen, Ari. 2015. Work Demands and Resources, Stress Regula-

tion and Quality of Pedagogical Work Among Professionals in Finnish Early Childhood Education Settings. *Journal of Early Childhood Education Research (jecer.)*; Vol 4(1), 42-66

Nummenmaa, Lauri - Holopainen, Martti - Pulkkinen, Pekka 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma

Ojanen, Markku 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita

Onko työpaikallasi jo huoneentaulu? 2013. StaffPoint. Verkkodokumentti. <<https://www.staffpoint.fi/mika-ihmeen-huoneentaulu/>> Luettu 5.4.2018

Oulasmaa, Minna – Riihonen, Riikka (toim.) 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto

Pessi, Anne Birgitta 2014. Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. s. 179-199

Positive psychology. Langley Group. Verkkodokumentti <<http://langleygroup.com.au/what-we-do/positive-psychology/>> Luettu 30.1.2018.

Riihonen, Riikka 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa Oulasmaa - Minna, Riihonen - Riikka (toim.) 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto. s. 89-91

Ristioja, Jaana – Tamminen, Hannu 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus TTK - kuntaryhmä

Ronkainen, Suvi - Karjalainen, Anne – Mertala, Sirpa 2008. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa Karjalainen, Anne (toim.) - Mertala, Sirpa - Ronkainen, Suvi 2008. Sähköä kyselyyn!: web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. s. 31-41

Sajaniemi, Nina - Mäkelä, Jukka 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.): Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus. s.136-159

Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum

Sivistystoimen Tarina. 2013. Sivistystoimi tarjoaa elämän eväitä ja hyvinvointia. Espoon Kaupungin omat asiakirjat. Luettu 15.8.2017

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Marjaana Suutarinen ja Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.) Helsinki: Otava s. 11-44

Suva Johtoryhmä 2013. Suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosityksikkö – SUVA-tarina Espoolaista varhaiskasvatusta kestävä elämäntavan poluilla. 17.12.2013. Espoon Kaupungin omat asiakirjat. Luettu 18.8.2017

Tapaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459. Laadittu Helsingissä 2015

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress

Tietoa Espoosta. Espoon Kaupunki. Verkkodokumentti. <http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Tietoa_Espoosta> Luettu 10.02.2017

Tilastollisen analyysin periaatteet. 2017. Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti.
<<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289853960.html>> Luettu 15.12.2017

Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tutkimuksen reliabiliteetti. 2017. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Verkkodokumentti.
<<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>> Luettu 3.2.2017

Tutkimuksen validiteetti. 2017. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Verkkodokumentti.
<<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>> Luettu 1.2.2017.

Työelämä 2020 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön hanke. Verkkodokumentti.
<<http://www.tyoelama2020.fi/>> ja
<http://www.tyoelama2020.fi/files/2388/Tyoelama_2020_esittelydiat.pdf> Luettu 5.4.2018

Työhyvinvointisuunnitelma. 2016. Espoon Kaupungin omat asiakirjat. Luettu 27.9.2017

Työhyvinvointityökalu Posetiivi. 2015. Espoon Kaupungin omat asiakirjat. Luettu 16.7.2017

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti.
<<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>> Luettu: 16.8.217

Työ- ja Elinkeinoministeriö. Työolobarometri. Verkkodokumentti.
<<http://tem.fi/tyoolobarometri>> Luettu 22.2.2018

Työturvallisuuslaki, 23.8.2002/738. Laadittu Helsingissä 2002.

Työyhteisön kehittämis- ja virkistystilaisuuksien järjestäminen -ohje. 2017. Espoon Kaupunki. Laadittu 9.2.2017

Uuden työntekijän perehdytysopas – yhdessä teemme Espoon Tarinaa. 2016. Henkilöstöpalvelujen Henkilöstön Kehittämispalvelut (toim.) Espoon Kaupunki. Päivitetty 15.2.2016

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2014. Positiivinen psykologia - mitä se on? Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus. s.18-29

Valpola, Anneli 2016. Johtajuuden salat. Helsinki: Kauppakamari

Varhaiskasvatus. Espoon Kaupunki. Verkkodokumentti.

<http://www.espoo.fi/fi-FI/Paivahoito_ ja_koulutus/Varhaiskasvatus> Luettu 10.02.2017

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura

Viinamäki, Leena 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa Viinamäki, Leena - Saari, Erkki (toim.): Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi. s. 173-187

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand cop

Saatekirje

Hei hyvät kollegat!

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun, sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on työntekijöiden työhyvinvointi. Työhyvinvointi on nykypäivänä todella tärkeä asia yhä kiihtyvässä työelämässä. Sen edistäminen on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Se on kaikkien vastuulla ja sitä tulee kehittää jatkuvasti.

Tutkimuksessa selvitetään kahden espoolaisen päiväkodin henkilökunnan ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen edistävästä ja estävästä tekijöistä. Saatua tietoa käytetään opinnäytetyön tutkimuksen lisäksi syksyn 2017 kehittämis- ja työhyvinvointipäivän suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimus toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäinen osa on kaikille työntekijöille tehtävä surveypal-kysely. Kysely perustuu kahteen eri teoria lähteeseen; Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan 2016 ilmestyneeseen ”Työhyvinvointi” teokseen sekä Espoon kaupungin esimiesten käytössä olevaan Posetiivi-työhyvinvointityökaluun.



Mankan malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Vastaaminen on vapaaehtoista ja anonymia. Opinnäytetyössä ei mainita vastaajien tai päiväkotien nimiä. Linkki vastaamiseen löytyy jokaisen omasta sähköpostista. Salasana kyselyn täyttämiseen on XXXXXXXX. Kyselyssä useissa kysymyksissä arvioidaan, miten hyvin tietyt väittämät pitävät kohdallasi paikkaansa. Vastaaminen on näin ollen tehty helpoksi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kyselyn saa tallentaa kesken vastaamisen ja jatkaa myöhemmin. Toivon kaikkien vastaavan kyselyyn 5.2.2017 mennessä.

Kahvihuoneen pöydällä on kaikille nautittavaksi, vastaamista ehkä helpottavia leivonnaisia sekä teetä ja kahvia.

Tutkimuksen toiseen osaan arvon työntekijöiden keskuudesta haastateltavat henkilöt. Haastattelussa keskustellaan surveypal-kyselyn esiin nostamista asioista. Haastattelusta saa kieltäytyä, jos ei halua siihen syystä tai toisesta osallistua. Otan arvottuihin yhteyttä henkilökohtaisesti.

Terveisin Anu Salo

Surveypal kyselyn kysymykset

VASTAAJAN TAUSTATIETOJA

Valitse itsellesi sopivin vaihtoehto

• Ammatiltani olen...

- ryhmäavustaja
- lastenhoitaja
- lastentarhanopettaja
- erityislastentarhanopettaja
- joku muu

• Iältäni olen...

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

• Ammatillinen koulutukseni on...

(valitse korkein koulutuksesi)

- peruskoulu
- ylioppilastutkinto
- ammatillinen koulutus
- alempi korkeakoulututkinto
- ylempi korkeakoulututkinto
- tohtorin tutkinto tai vastaava

• Olen ollut Espoon kaupungilla töissä...

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-15 vuotta
- 15-20 vuotta
- yli 20 vuotta

• Olen työskennellyt nykyisessä yksikössä...

- alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-6 vuotta
- 6-9 vuotta
- yli 9 vuotta

• Työsuhteeni on...

- Määräaikainen työsuhde
- Vakituinen työsuhde

• Työskentelen...

- pk1 päiväkodissa
- pk2 päiväkodissa

Kyllä Ei En osaa sanoa

- Saan tarvittaessa yhteyden esimieheen tai varaesimieheen

Kyllä En En osaa sanoa

MINÄ, MINUN TYÖHYVINVOINTI

Ole hyvä ja arvioi, miten hyvin seuraavat väittämät ja muut arviot pitävät kohdallasi paikkaansa

- Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini

Kyllä En En osaa sanoa

- Olen motivoitunut ja sitoutunut työhöni

Kyllä En En osaa sanoa

- Omaan positiivisen asenteen työtehtäviäni ja asiakkaitani kohtaan

Kyllä En En osaa sanoa

- Tämän hetkinen työfiilikseni on minulle tyypillinen, jos ajattelen kulunutta lukukautta

Kyllä Ei En osaa sanoa

- Palkka ja muu palkitseminen ovat minulle tärkeitä

Kyllä Ei En osaa sanoa

- Olen mielestäni tunteiden tartuttaja, merkitse x-merkki oikeaan sarakkeeseen

Positiivisten tunteiden Kyllä En En osaa sanoa

Negatiivisten tunteiden Kyllä En En osaa sanoa

- Millä keinoilla parantaisit työhyvinvointiasi?

vapaata tilaa vastaukselle

SYKSYN 2017 KEHITTÄMIS- JA TYÖHYVINVOINTIPÄIVÄ

Ole hyvä ja pohdi, mitä ajatuksia ja tunteita seuraavat kysymykset herättävät omalla kohdallasi

- Mitä työhön liittyvää asiaa tai ilmiötä haluaisit kehittää omassa tai työyhteisösi osamisessa?

vapaata tilaa vastaukselle

- Minkälaisen toiminnan kokisit mielekkäänä tekemisenä työhyvinvointi osuudella tyhy-päivässä, valitse kaksi mieluisinta

- Musiikkia
- Teatteria
- Käsillä tekemistä
- Liikunnallista toimintaa
- Kauneudenhoitoa tai stailausta
- Hierontaa
- Sisustusarkkitehtuurin ohjausta

KAUNIS KIITOS VASTAUKSESTASI!

Teemahaastattelun teemat ja teemojen tulokset sähköisestä kyselystä

ORGANISAATIO	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Olen tietoinen kehittymismahdollisuuksistani; <i>tulos; kyllä 80,77% (21), ei 3,85% (1), eos 15,38% (4)</i></p>	<p>Olen tyytyväinen organisaation luomiin työympäristöihin ja työolosuhteisiin <i>tulos; kyllä 46,15% (12), ei 38,46% (10), eos 15,38% (4)</i></p> <p>JA</p> <p>Työssä jaksamistani tuetaan organisaatiossa <i>tulos; kyllä 46,15% (12), ei 19,23% (5), eos 34,62% (9)</i></p>
TYÖYHTEISÖ	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Työtäni arvostetaan ja minua kohdellaan tasa-arvoisesti työryhmässäni <i>tulos; kyllä 84,62% (22), ei 0% (0), eos 15,38% (4)</i></p> <p>JA</p> <p>Minkä yleisarvosanan antaisit työyhteisöllesi? <i>tulos; keskiarvo 3,92 3 29,17% (7), 4 50,0% (12), 5 20,83% (5)</i></p>	<p>Uskallan vapaasti esittää mielipiteitäni <i>tulos; kyllä 80,77% (21), ei 7,69% (2), eos 11,54% (3)</i></p>
TYÖNHALLINTA	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Saan sopivasti haasteita työssäni <i>tulos; kyllä 92,31% (24), ei 3,85% (1), eos 3,85% (1)</i></p>	<p>Olen tyytyväinen työtehtäviini <i>tulos; kyllä 80,77% (21), ei 15,38% (4), eos 3,85% (1)</i></p>

JOHTAMINEN	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Saan tarvittaessa yhteyden esimieheen tai varaesimieheen <i>tulos; kyllä 96,15% (25), ei 0% (0), eos 3,88% (1)</i></p> <p>JA</p> <p>Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan <i>tulos; kyllä 96,15% (25), ei 0% (0), eos 3,88% (1)</i></p>	<p>Esimieheni tukee minua työtehtävissäni <i>tulos; kyllä 84,62% (22), ei 0% (0), eos 15,38% (4)</i></p> <p>Lisäksi, arvioi miksi ei-vastauksia ei ollut yhtään johtajuuden osiossa.</p>
MINÄ, MINUN TYÖHYVINVOINTI	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Omaan positiivisen asenteen työtehtäviäni ja asiakkaitani kohtaan <i>tulos; kyllä 88,0% (22), ei 0% (0), eos 12,0% (3)</i></p>	<p>Olen tyytyväinen omaan työhyvinvointiini <i>tulos; kyllä 96,15% (25), ei 0% (0), eos 3,88% (1)</i></p>

Teoreettisen aineiston hakuprosessi

Tietokanta	Hakusanat	lisärajuksia	Viitteet haku-sanoilla	Otsikon perusteella valitut	Saatavuuden perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
1.Arto	työhyvinv? AND päivä?	• julkaistu 10 vuoden sisään	25	5	3	3
2.Medic	occupational well-being OR job satisfaction AND "early education" OR kindergarten	• julkaistu 2012-2017	1	0	0	0
3.Academic Search Elite	job satisfaction OR occupational well-being AND child day care OR kindergarten	• englanniksi • julkaistu 2012-2017 • vertaisarvioitu	25	8	2	2
	positive psychology AND work AND kindergarten	• englanniksi • julkaistu 2012-2017	3	0	0	0
4.Eric	work well-being AND daycare	• julkaistu 2013-2017 • early childhood education-haku	5	3	3	3
	positive psychology AND work AND kindergarten	• julkaistu 2013-2017 • early childhood education-haku	4	0	0	0
5.PubMed	work-wellbeing OR occupational well-being OR job satisfaction AND daycare OR kindergarten OR "early education" AND personnel OR "kindergarten teacher"		4	0	0	0

6.CINAHL Complete	"Child Day Care" AND "Job Satisfaction"	<ul style="list-style-type: none"> • julkaistu 2012-2017 • hakee vain tutkimusartikkelit 	3	2	1	1
7.Science-Direct	job satisfaction aihe-haku AND otsikko-haku kindergarten)	<ul style="list-style-type: none"> • 2012-2017 	7	1	1	1
	"positive psychology" AND children AND work	<ul style="list-style-type: none"> • "positive psychology" esiintyy otsikossa • julkaistu 2012-2017 	15	4	2	0
Käsihaku	Esimerkiksi Työhyvinvoin*, positiivinen psykologia ja Työhyvinvoin* johtam*					

Esimerkki analyysiprosessista

Pääluokka	Yläluokka	Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät TYÖYHTEISÖSSÄ	Työyhteisön avoin vuorovaikutus	Välillä tunnen et mä tarttis enemmän tukea siihen vielä, että siis pystyis vaihtaan ajatuksia ja et ehkä kuitenkin musta tuntuu et on paljon meillä jokaisessa tiimissä samoja asioita lasten kanssa ja vanhempien kans mitä meillä. On asioita mistä olis hyvä keskustella ja on ehkä hankalia tilanteita, niitä enemmän keskusteltais. et et... voisko arjessa olla enemmän jotain semmosia työiltoja joissa paneudutaan vaan meidän talon, vaikka asiakkaisiin, tai johonkin tilanteisiin, ja niin ku tällasia..	Tarvittaisiin enemmän tukea, ajatustenvaihtoa ja keskustelua kaikille samoista ongelmista kuten talon lapset, perheet, vaikeat asiakastilanteet tai konfliktit.	Avoin keskustelu
		Tai sit jos on jotain ongelmia asiakkaan, esimiehen tai työkaverin kanssa ne pitää selvittää. Silleen et siitä tulis neutraali tai positiivinen juttu. Ainakin saat ne pahat ajatukset päästä pois ku puhut.	Avoin keskustelu konfliktitilanteista, jotta ei jää vaivaamaan.	
		Kehittäisin enemmän työyhteisöämme, toivoisin meidän olevan tiiviimpi ja yhteistyökykyisempi, yhteisö, jossa autetaan toisia ja keskustellaan avoimesti.	Tiivis ja yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa autetaan toisia ja keskustellaan avoimesti.	

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät TYÖN HALLINNASSA	Vaikuttamismahdollisuudet työssä	<p>tietysti itte jos aattelen ni alkaa olla omat voimavarat silleen tietysti, välillä on haaste se et selvii päivästä, mut et jos mä aattelen niin ku et jokainen ammatti on, lto, lh, kuitenkin heilläkin pitää ne olla erilaisia ne haasteet.</p>	<p>eri ammattinimikkeillä on eri haasteet työssä ja siten taakkaa jaetaan.</p>	Vastuun ja työtehtävien tasainen jakaminen
		<p>Jakamalla niitä työtehtäviä, ni pystyy vaikuttamaan, mutta sitten jos jokasella on ylitarjontaa ni vaikeahan niihin sitten on vaikuttaa... Jollain tavalla, mutta pienethän ne vaikutusmahdollisuudet</p>	<p>Jakamalla työtehtäviä pystyy vaikuttamaan, mutta vain vähän koska kaikilla on niin paljon töitä.</p>	
		<p>Ja sit tiimin kesken pystyy jakamaan just sitä vastuuta et kuka mitäkin tekee.</p>	<p>Tiimin kesken voi jakaa vastuuta.</p>	
		<p>opettajat. Et se et minkälainen se paine mikä kasaantuu koko ajan enemmän ja enemmän mitä lastentarhanopettajan pitäis tehdä ja uudesta vasustakin nousee koko ajan semmosia ja se pitäis sisäistää ja muuta ja sit sun pitäis kuitenkin siellä arjessa olla lasten kanssa ja tehdä sitä työtä. Välillä tuntuu et se hallinnollisten määrä on ja sä joudut koko ajan oleen pois sieltä ryhmästä.</p>	<p>Paine työtehtävien määrästä kasaantuu koko ajan enemmän lastentarhanopettajalle.</p>	

Esimerkki varhaiskasvatuksen työhyvinvointisuunnitelmasta.**1. Työympäristö**

Turvallisuus, välineet, ergonomia, siisteys, viihtyisyys, terveellisyys

Asiakirjat**Päivitetty**

1.1 Riskienarviointi	22.11.2016
1.2 Turvallisuussuunnitelma	5/2016

Esille nousseet työympäristöä koskevat keskeiset kehittämiskohteet

1.1 Riskien arvioinneista nousseet kehittämisskohteet:	Aikataulu	Seuranta ja arviointi
Sääolosuhteiden aiheuttama liukkaus, varsinkin ovenedusrallit ja parkkipaikka vaaralliset: vuosikorjauksen kautta yritetään saada uudet rallit, hiekotus yhteistyössä kiinteistöhuollon kautta. Hyvät jalkineet!	talvisin	jatkuva
Ergonomia: hyvät työasennot, pukemispengin ja asentajantuolien käyttö. Suhdelukuseurannan ja sijaistaminen toisessa ryhmässä: sovitaan tiimisopimuksessa miten toimitaan kun väkeä puuttuu	jatkuva	jatkuva
1.2 Turvallisuussuunnitelmasta esille nousseet kehittämiskohteet:	Aikataulu	Seuranta ja arviointi
Poistumisharjoitus toukokuussa 2017	toukokuussa 2017	jatkuva

Työhyvinvointipäivän ohjelma

Työhyvintontipäivä 17.11 2017

Superpark Espoo



Ohjelma:

- Klo 08:00 Aamukahvi/-tee + suolainen tarjolla ravintola Robson'sissa
- Klo 09:00 - orientaatio päivään
- tehdyn tutkimuksen tulosten esittelyä sekä keskustelua aiheesta
- Klo 09:30 "ajatteluhatut"- tehtävä
- Klo 10:30 tehtävän purku
- Klo 11:30 Lounas
- Klo 12:15 Superkisailu: Rohkeat rallikuskit, Superskuuttaajat,
SuperStepper, KeilaGurut sekä SuperBall
- Klo 13:45 leikkimielinen norsupallo-ottelu
- Klo 14:15 Aktiviteettiosuus päättyy. Mahdollisuus käydä suihkussa
- Klo 15:00 Kahvi/tee ja Anun kiitos prosessista sekä kisailun palkintojenjako