

Työilmapiiri ja sen edistäminen Tampereen kaupungin päiväko- deissa

Saara-Irene Lehtonen

AMK-OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021

Sosionomikoulutus
Lastentarhanopettajan pätevyys

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosionomikoulutus
Lastentarhanopettajan pätevyys

LEHTONEN, SAARA-IRENE:

Työilmapiiri ja sen edistäminen Tampereen kaupungin päiväkodeissa
Opinnäytetyö 73 sivua, josta liitteitä 6 sivua
Joulukuu 2021

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Tampereen varhaiskasvatuksen työilmapiirin nykytilaa varhaiskasvattajien näkökulmasta sekä työilmapiiriin mahdollisesti liittyviä kehittämistarpeita. Varsinaisina tutkimuskysymyksinä oli, mitkä asiat vaikuttavat päiväkotien työilmapiiriin ja miten ilmapiiriä voidaan edistää. Tutkimuksessa syvennyttiin erityisesti työyhteisötekijöihin, jotka kirjallisuuden mukaan vaikuttavat työilmapiiriin. Lisäksi kartoitettiin, mitä työilmapiirin eteen tähän mennessä oli tehty ja mitä toimia varhaiskasvattajat toivoisivat lisää. Tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, joita työilmapiirin kehittämisessä voitaisiin hyödyntää.

Tutkimusote oli kvantitatiivinen, tosin tutkimus sisälsi myös muutaman avoimen kysymyksen. Tutkimusmenetelmänä toimi survey-tyyppinen verkkokysely. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin organisaatioiden toimintakulttuuria, työilmapiiriä sekä työyhteisöjen toimintaa koskevaa tutkimuskirjallisuutta.

Tulosten perusteella Tampereen varhaiskasvatuksessa on tällä hetkellä verrattain hyvä työilmapiiri. Tästä huolimatta kehityskohteitakin löytyi. Päiväkotien työilmapiiriä heikentävät eniten rakenteelliset tekijät, erityisesti sijaispula, kiire ja suuret ryhmäkoot. Kuitenkin myös työyhteisön sisäisillä tekijöillä on merkitystä. Yleisimpänä näistä tekijöistä nousivat esiin henkilöstön sisäiset vuorovaikutus- ja asennevaikeudet, kohtaamattomat henkilökemiat, työmotivaation puute sekä tiedonkulun ongelmat. Sen sijaan hyvään työilmapiiriin tiimissä olivat voimakkaimmin yhteydessä tiimin yhteinen arvopohja, yhteiset sopimukset ja niiden noudattaminen sekä luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Koko työyhteisön tasolla eniten merkitystä oli työyhteisön vuorovaikutuksen laadulla sekä päiväkodin johdon toiminnalla ja työntekijöiden omilla vaikutusmahdollisuuksilla.

Päiväkotien työilmapiiriä tukisi erityisesti edellä mainittuihin rakenteellisiin ongelmiin vastaaminen sekä palkkauksen nostaminen. Vastaajat toivoivat myös lisäpanostusta henkilöstön virkistykseen, johdon aktiivisempaa mielenkiintoa henkilöstön vointia ja mielipiteitä kohtaan sekä lasten tuen tarpeiden parempaa huomioimista ryhmiin sijoittamisessa. Lisäksi työyhteisöissä olisi kehitettävää esimerkiksi yhteisten sopimusten noudattamisessa, työnjaossa ja selkeämissä työrooleissa, ristiriitojen selvittämisessä, tiedonkulussa ja henkilökohtaisten ongelmien käsittelyssä. Myös johtamiskäytännöistä löytyi kehittämistarpeita.

Asiasanat: tiimityö, toimintakulttuuri, työilmapiiri, varhaiskasvatus, yhteistoiminta

ABSTRACT

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

LEHTONEN, SAARA-IRENE:

Work Climate and Improvement of it in Day Care Centers of Tampere City
Bachelor's thesis 73 pages, appendices 6 pages
December 2021

The purpose was to examine the current state of work climate in day care centers of Tampere and search for possible needs for improvement. The aim was to collect information and actual suggestions which could be utilized in development of work climate in early childhood education.

This study was executed as a quantitative research, although a few open questions were included. The method was a survey which was distributed online to early childhood educators of Tampere city. The data were gathered from the questionnaire and then analyzed using cross tabulations and correlation coefficients.

The current work climate is rather good in the day care centers of Tampere. However, the factors that impair work climate the most are structural – the lack of substitutes and time, and too large groups of children.

Altogether, the results show that work climate could possibly be improved by answering to the previously stated structural problems. It was also found that in work communities there is a need to improve especially the following of common agreements, division of work and work roles, ways to solve conflicts, transmission of information and development of management policies.

Key words: co-operation, early childhood education, operational culture, teamwork, work climate

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA.....	8
	2.1 Työilmapiiri osana toimintakulttuuria	8
	2.1.1 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri	8
	2.1.2 Työilmapiirin määrittely ja kokeminen.....	9
	2.1.3 Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin yhteydet.....	12
	2.2 Työilmapiirin tukeminen	13
	2.2.1 Työilmapiirin vuorovaikutuksellinen kehittäminen	13
	2.2.2 Kehittäminen organisaatiotasolla.....	14
	2.2.3 Johtajan rooli työilmapiirin tukemisessä	15
	2.3 Toimiva työyhteisö	17
	2.3.1 Tiimityön perusta	17
	2.3.2 Tiimin toiminnan kehittäminen	18
	2.3.3 Tukikeinoja työyhteisöille.....	20
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	3.1 Tutkimustehtävä ja -kysymykset	23
	3.2 Tutkimusote ja menetelmät	23
	3.3 Aineiston kerääminen.....	26
	3.4 Aineiston analysointi	27
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
	4.1 Taustatiedot	29
	4.2 Työilmapiirin tila	30
	4.3 Työilmapiiriä heikentävät tekijät	32
	4.4 Työilmapiiriä tukevat tekijät.....	34
	4.5 Taustatietojen ja koetun ilmapiirin yhteydet	35
	4.6 Työyhteisöjen toimivuus.....	39
	4.6.1 Työyhteisöjen vahvuudet.....	39
	4.6.2 Työyhteisöissä esiintyvät konfliktit	41
	4.6.3 Työyhteisöjen kehityskohdat	42
	4.7 Työyhteisön sisäisten tekijöiden ja ilmapiirin väliset korrelaatiot ..	44
	4.8 Käytössä olevat työilmapiiriä edistävät toimet.....	46
	4.9 Varhaiskasvattajien kehitysehdotukset	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
	5.1 Työilmapiirin tila	53
	5.2 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät.....	54

5.3 Työyhteisöjen toimivuus.....	56
5.4 Työilmapiiriä tukevat toimet.....	59
6 POHDINTA	62
6.1 Eettisyys ja luotettavuus.....	62
6.2 Lisätutkimusehdotukset.....	64
LÄHTEET.....	65
LIITTEET	68
Liite 1. Saatekirje päiväkotien johtajille	68
Liite 2. Kyselylomake	69

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työilmapiirin nykytilaa ja sen edistämistä Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Työilmapiiri vaikuttaa helposti sekä työhyvinvointiin että työn laatuun ja vaatii tietoista kehittämistä ja ylläpitämistä. Tämä on erityisen tärkeää juuri päiväkodeissa, joissa varhaiskasvattajien tulisi olla hyviä roolimalleja lapsille, tarjota tasapainoinen oppimis- ja kasvuympäristö ja työskennellä toimivina tiimeinä. Aihe kuitenkin sopii myös laajemmin sosionomin osaamiseen ja yleisesti työhyvinvoinnin edistämiseen.

Julkisessa keskustelussa on nostettu viime vuosina esiin useita varhaiskasvattajien työhyvinvointiin ja varhaiskasvatuksen laatuun liittyviä haasteita: esimerkiksi sijaispula sekä liian suuret ryhmäkoot. Yle (Ketonen 2019) uutisoi viime vuonna, että Kangasalla toimiva päiväkotijoutui pyytämään vanhempia jättämään lapsensa kotiin tai lyhentämään hoitopäivää, jos vain mahdollista, koska henkilökuntaa ei ollut sairastumisten ja sijaispulan vuoksi tarpeeksi. Uutisessa haastatellun Kangasalan kaupungin varhaiskasvatuksen johtaja Anni Aalto-Rovon mukaan sijaispulasta kärsitään ajoittain koko Tampereen seudun varhaiskasvatuksessa. (Ketonen 2019.) Vuonna 2016 vielä ryhmäkokoja suurennettiin niin, että yhtä varhaiskasvattajaa kohden sai olla kahdeksan yli kolmevuotiasta lasta. Ryhmäkoon suuruudesta heräsi kriittistä keskustelua ja suhdeluku palautettiin seitsemään. Samalla palautettiin myös subjektiivinen oikeus varhaiskasvatukseen. Tämä tarkoittaa sitä, varhaiskasvatuksessa olevien lasten määrä tulee kasvamaan ja että henkilökuntaa tarvitaan vielä entistä enemmän. (Björklund 2020.) Kuinka tähän muutokseen pystytään vastaamaan ja mitä se merkitsee varhaiskasvattajien työhyvinvoinnille? Entä heijastuvatko haasteet myös työilmapiiriin?

Espoon kaupungin vuonna 2019 varhaiskasvattajille teettämän kyselyn perusteella työtyytyväisyyttä heikentävät muun muassa juuri sijaispula, henkilöstön vaihtuvuus, liian suuret ryhmäkoot, työn vaatimusten kohtuuton kasvaminen suhteessa (väheneviin) resursseihin ja palkkatasoon sekä työn arvostukseen. Moni kertoi vastauksissa harkitsevansa alan vaihtoa. (Espoon kaupunki 2019.) Kaupunkien välillä saattaa toki olla merkittäviäkin eroja varhaiskasvattajien kokemuk-

sisä, eikä tuloksia voi siksi suoraan yleistää koskemaan myös Tampereen varhaiskasvatusta, mutta kyselyn tulokset antavat kuitenkin suuntaviivoja julkisen varhaiskasvatuksen tilasta. Tämän puolesta puhuvat myös Työterveyslaitoksen (2019) Kunta10-tutkimuksen tulokset. Tulosten mukaan varhaiskasvattajien sairauspoissaolot ovat vuosi vuodelta lisääntyneet valtakunnallisesti. Esimerkiksi vuonna 2015 lastentarhanopettajien sairauspoissaoloja oli 16,2 päivää henkilötyövuotta kohden, kun taas vuonna 2019 määrä oli jo 18,6. Lastenhoitajilla luvut ovat vielä hälyttävämpiä: vuonna 2015 sairauspoissaoloja heillä oli 21,3 / htv, kun vuonna 2019 poissaoloja oli jo 23,5 / htv. Vuonna 2020 luvut kummassakin ammattiryhmässä olivat nousseet vielä tästä huomattavasti (noin kolmella päivällä henkilötyövuotta kohden), tosin koronatilanteella on ollut tähän todennäköisesti paljon vaikutusta, kun pienistäkin hengitystieoireista on täytynyt jäädä kotiin. (Työterveyslaitos 2019.)

Yhä useampi varhaiskasvattaja saattaakin vaihtaa alaa, jolleivät työnteon edellytykset parane. Ilmapiirillä, vuorovaikutussuhteilla ja toimintakulttuurilla voi kuitenkin olla yhtä merkittävä tai jopa rakenteellisia tekijöitä suurempi rooli siinä, miten työntekijät jaksavat työssään. Huomioitava on toki sekin, että rakenteelliset ongelmat usein vaikuttavat myös edellä mainittuihin. Espoon varhaiskasvattajien näkemysten mukaan ilmapiiriä parantaisi erityisesti hyvien sijaisten saanti, mutta myös avoimen, arvostavan keskustelun käyminen sekä se, että koko henkilöstö ottaisi vastuuta ja sitoutuisi yhteisiin sopimuksiin (Espoon kaupunki 2019).

Aion kartoittaa tässä opinnäytetyössä Tampereen kaupungin varhaiskasvattajien kokemaa työilmapiiriä ja siihen eniten vaikuttavia tekijöitä. Koska ilmapiiri rakentuu paljolti vuorovaikutuksessa, tutkin sitä myös työyhteisön ja erityisesti tiimityön toimivuuden kautta. Näihin asioihin voi olla helpompi vaikuttaa kuin vaikkapa henkilöstöresursseihin. Tiimiin päätin keskittyä sen vuoksi, että se on päiväkotityössä kaikista tiivein yhteistyön yksikkö ja sen toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin ja työn toteuttamiseen. Lisäksi aion syventää näkökulmaa selvittämällä, miten työilmapiiriä on tähän mennessä koitettu edistää, miten toimenpiteet ovat auttaneet ja minkälaisia toimia varhaiskasvattajat toivoisivat lisää. Toiveissani on löytää selkeitä kehittämiskohteita ja ehdotuksia, joista löytyisi avain toimivampaan työilmapiiriin, tiimityöhön sekä näiden myötä myös työhyvinvointiin ja laadukkaampaan varhaiskasvatukseen.

2 TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

2.1 Työilmapiiri osana toimintakulttuuria

2.1.1 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri on Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan historian ja kulttuurin mukana rakentunut sekä vuorovaikutuksessa muovautunut työyhteisön tapa toimia. Se muodostuu arvoista ja periaatteista, normien ja tavoitteiden tulkinnasta, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä, henkilöstön osaamisesta, ammatillisuudesta ja kehittämisotteesta sekä johtamisrakenteista, toiminnan organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 28.)

Toimintakulttuuri pitää sisällään sanomattomia, mutta yhteisesti tiedostettuja ja sisäistettyjä oletuksia ja uskomuksia. Ne toisaalta rakentavat yhteistä identiteettiä ja tunnetta yhteisöön kuulumisesta sekä parhaimmillaan tukevat työntekijöiden välistä yhteistyötä, mutta toisaalta ne voivat myös rajoittaa itseilmaisua ja luovuutta. Lisäksi, jos työntekijän omat arvot ja niihin perustuvat toimintatavat eivät ole linjassa organisaation toimintakulttuurin kanssa, syntyy työyhteisössä helposti ristiriitoja. (Siltanen 2020.) Toimintakulttuurin osa-alueista tutkin opinnäytetyössäni erityisesti ilmapiiriä ja siihen vahvasti liittyen vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, mutta on huomioitava, että kaikki toimintakulttuurin osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Antti Aron mukaan työilmapiiri muodostuu (mukaillen):

- ”1) arvoista ja arvostuksesta
- 2) ihmisten käytöksestä ja työpaikan tapakulttuurista
- 3) tavoitteiden, työroolien, prosessien ja muiden organisaatorakenteiden mielekkyydestä ja selkeydestä
- 4) onnistumista tukevasta johtamistavasta
- 5) viestinnän laadusta ja määrästä
- 6) ongelmanratkaisukäytännöistä
- 7) organisaation toimintaympäristön tilanteesta
- 8) organisaation historiasta, ryhmä- ja organisaatiodynamiikasta

9) työilmapiirin johtamisesta.”

Työilmapiiri on siis pitkälti työolojen seurausta ja siksi täytyy tutkia organisaation toimintakulttuurin tilaa, jotta työilmapiiriä voidaan parantaa (Aro 2018, 41).

Toimintakulttuuri voi olla terve, normaali, estynyt tai sairas. Terve kulttuuri on myönteinen, jäseniään tukeva ja kannustava. Työn rakenteet ovat tällöin selkeitä, mutta joustavia. Normaali toimintakulttuuri on ilmapiiriltään tasainen ja sopusoin-tuinen. Työn rakenteet ovat toimivia, mutta mahdollisesti hieman vanhentuneita. Estyneessä kulttuurissa sen sijaan ilmapiiri on jännittynyt, pelokas ja ahdistava sekä työn rakenteet jäykkiä. Sairas kulttuuri taas on ennalta-arvaamaton, painos-tava ja jopa työntekijöiden terveyttä tuhoava. Tällaisessa toimintakulttuurissa myös työn rakenteet ovat epäselviä, mielivaltaisia tai niitä ei edes ole. (Aro 2018, 42.) Kyseinen jaottelu on toki karkea ja useimmiten organisaation toimintakult-tuurissa on sekä hyviä että huonoja piirteitä, mutta tällainen jaottelu voi olla suun-taa antava.

Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan työpaikan toimintakulttuuriin. Varhaiskasvatuksessa tämä on tärkeää tiedostaa ennen kaikkea lasten vuoksi, sillä lapset imevät itseensä vaikutteita, kuten arvoja, asenteita ja tapoja. Lisäksi toimintakulttuuri luo puitteet varhaiskasvatuksen laadulle ja olosuhteille, joissa lapset päiväkodissa elävät. Toimintakulttuurin kehittäminen kuitenkin vaatii arvostavaa, koko yhteisöä osallistavaa sekä luottamusta rakentavaa dialogia. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa luetellaan kehittämisen periaatteita, joihin kuuluvat muun muassa oppiva sekä leikkiin ja vuorovaikutukseen kannustava yhteisö. Jälkimmäisestä sanotaan seuraavaa (ja tulkitsen lauseiden koskevan myös henkilö- löstön sisäistä toimintaa): ”Yhteisön jäsenet kunnioittavat toisiaan ja arvostavat yhteistyötä. -- Turvallisessa yhteisössä puututaan ristiriitoihin ja opetellaan raken-tavia keinoja niiden ratkaisemiseen”. Lisäksi esimerkiksi päivärakenteen pitäisi olla suunnitelmallinen, mutta joustava niin, että kiire ei leimaa toimintaa ja keskit-tyminen on mahdollista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 28-31.)

2.1.2 Työilmapiirin määrittely ja kokeminen

Työilmapiiri on subjektiivinen kokemus. Jokainen työntekijä havainnoi organisaatioympäristön luonnetta ja laatua omista kokemuksistaan käsin. Ilmapiiriin vaikuttavat muun muassa organisaation historia, rakenne, sen jäsenten tarpeet, arvot ja odotukset sekä johtamistyyli. Ilmapiiriä voidaan tutkia esimerkiksi tarkastelemalla työntekijöiden kokemuksia työn rakenteista (säännöistä, ohjeista, toimintatavoista), vastuusta ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä, haasteellisuudesta, palkitsemisesta, organisaation sisäisestä toveruudesta ja avuliaisuudesta sekä erilaisten mielipiteiden kuuntelemisesta ja ristiriitojen ratkaisemisesta. (Nakarin 2003, 34, mukaan Litwin ja Stringer 1968.) Työilmapiirin eri elementit korostuvat työympäristöstä riippuen ja organisaation arvot sekä normit näkyvät ilmapiirissä. Organisaatiossa saatetaan korostaa esimerkiksi päämäärää ja tuloksia, tiettyjä menetelmiä ja toimintatapoja, palkitsemista, työsuorituksen tukemista välineillä, palveluilla ja muilla resursseilla tai sosioemotionaalista tukea humanin johtamistavan kautta. Eri korostukset sopivat eri työympäristöihin. (Nakarin 2003, 35-36, mukaan Kopelman, Brief ja Guzzo 1990.) Varhaiskasvatuksessa sosioemotionaalinen tuki on tärkeässä roolissa työn luonteen vuoksi. Työ on usein melko kuormittavaa ja toisaalta työsuoritusta tai tuloksia on vaikeaa mitata.

Jokainen arvioi työilmapiiriä omista arvoistaan ja odotuksistaan käsin. Ikäkin vaikuttaa kokemukseen siten, että ihmiset arvostavat ja odottavat työltä erilaisia asioita eri ikävaiheissa. Alle 30-vuotiaat esimerkiksi korostavat enemmän palkkaa sekä työtovereiden ja esimiehen tuen merkitystä, 30-40 -vuotiaat arvostavat itsenäisyyttä ja vastuullisuutta ja yli 60-vuotiaat taas mielenkiintoista ja kehittäväää työtä, mutta myös riittävää vapaa-aikaa. (Nakari 2003, 80.) Ihmiset kiinnittävät huomiota siis hieman erilaisiin asioihin riippuen omista odotuksistaan ja tämä voi vaikuttaa kokemukseen ilmapiiristä. Alle kolmekymppiset kokivat Nakarin tutkimuksessa ilmapiirin paremmaksi kuin vanhemmat työntekijät. Myös työssäoloajalla on vaikutusta ilmapiirin kokemiseen: alle kaksi vuotta työssä olleet arvioivat työilmapiirin paremmaksi kuin muut. Lisäksi mitä pidempi työkokemus henkilöllä on, sitä enemmän hän odottaa saavansa työltä, tarkoittaen esimerkiksi mahdollisuutta kehittää itseään. (Nakari 2003, 141.) Toisaalta työkokemus vaikuttaa myös toisella tavalla – vastavalmistuneet kokevat muun muassa mahdollisuutensa vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin merkittävästi huonommiksi kuin pitkään työskennelleet (Siltanen 2020, 62). Nämä taustatekijät kuitenkin vaikuttavat vain

vähän koetun ilmapiirin vaihteluun, eli muut ilmapiiritekijät ovat merkityksellisempiä.

On olemassa monta eri lähestymistapaa määrittellä ja tutkia työilmapiiriä. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, vuorovaikutuksen tai rakenteita korostavan näkökulman kautta. Jälkimmäinen korostaa ilmapiiriä organisaation ominaisuutena ja ulkoisten mittareiden avulla tutkittavana ilmiönä. Yksilönäkökulma taas pohjautuu yksilön omiin, itselle merkityksellisiin havaintoihin ja näistä muodostettuun näkemykseen ilmapiiristä. Vuorovaikutukseen keskittyvä näkökulma perustuu ajatukselle, että työyhteisö luo yhdessä näkemyksiä työympäristöstään. Tämän jaottelun lisäksi on esitetty kulttuurinen lähestymistapa, jossa organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri ovat kytköksissä toisiinsa, mutta niitä tarkastellaan kuitenkin erillään. Kulttuuri nähdään implisiittisinä organisaation piirteinä, kuten sisäistettyinä arvoina, normeina ja merkityksinä, sekä se pitää sisällään usein tiedostamattomiakin, syvällä olevia ilmiöitä. Ilmapiiri taas on osaltaan kulttuurin ilmentymä yksilön havainnoimana, mutta se näkyy ulkopuolisillekin työntekijöiden käyttäytymisessä ja asenteissa. Kulttuurinen näkökulma ikään kuin nivoo edelliset (yksilöllisen, vuorovaikutuksellisen ja rakenteellisen) lähestymistavat yhteen: yksilö havainnoi organisaation ominaisuuksia sekä omien ominaisuuksiensa että vuorovaikutussuhteiden värittämänä. Eri tasot ovat monensuuntaisesti yhteydessä toisiinsa: vuorovaikutus yhdessä organisaatiokulttuurin kanssa muokkaavat ilmapiiriä ja vuorovaikutus ja ilmapiiri taas voivat vähitellen muuttaa kulttuuriaakin. (Nakari 2003, 40-41, 58.)

Työilmapiirin voidaan katsoa myös muodostuvan niin organisaatioilmapiiristä, johtamistyylistä kuin työryhmän ilmapiiristä. Organisaatio- ja työryhmän ilmapiirien ominaisuudet liittyvät erityisesti sosiaaliseen toimivuuteen, kuten työyhteisön avoimuuteen, mahdollisuuteen ilmaista mielipiteitä, ristiriitojen esiintyvyyteen, luottamukseen ja yhteisymmärrykseen. Myös yksilöiden työasenteet voidaan laskea mukaan työilmapiirin rakentumiseen. Jos työilmapiiriä tarkastellaan hyvin laajasti, se voi tarkoittaa yksilön käsityksiä työyhteisön toiminnasta ja niin psykisestä, sosiaalisesta kuin fyysisestäkin työympäristöstä. (Nakarin 2003, 37, mukaan Juuti 1988, 1991 & 1996.) Työilmapiirin käsite on myös hyvin lähellä työtyytyväisyyden käsitettä ja niiden välinen raja on häilyvä. Nakarin (2003, 38) mukaan Kinnunen ym. (1991) määrittelee työilmapiirin olevan yksilön kuvailevia arvioita

työympäristöstään, kun taas työtyytyväisyys on hänen mukaansa yksilön affektiivisiä reaktioita ja arvottavia määrittelyjä työympäristöön liittyen.

2.1.3 Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin yhteydet

Työyhteisön ilmapiiriin, kuten myös työn mielekkyyteen ja organisointiin panostamalla saadaan aikaiseksi hyvät edellytykset myös työhyvinvoinnille (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 150). Yksilön kannalta hyvä työilmapiiri kasvattaa työhalua ja vaikuttaa siten sisäiseen motivaatioon positiivisesti. Hyvä työilmapiiri voi jopa pidentää työuria. (Aro 2018, 11.) Huonontunut ilmapiiri taas lisää selvästi stressin kokemusta ja jonkin verran myös sairauspoissaoloja (Nakari 2003, 182).

Työssä voi olla monenlaisia stressitekijöitä ja nämä ovat pitkälti samoja kuin ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Ensinnäkin työ itsessään voi olla liian yksipuolista, kiireistä tai vastuullista. Työroolit, tavoitteet ja odotukset voivat olla epäselviä tai ristiriitaisia, työn jatkuvuudesta voi olla epävarmuutta tai etenemismahdollisuudet voivat olla joko liian rajatut tai liian nopeat. Myös joko puutteellinen tiedon ja palautteen saaminen tai sitten kaoottisuus ja informaatiotulva, puutteellinen johtaminen tai riittämätön johtajalta saatava psykososiaalinen tuki, jännitteiset työpaikan ihmissuhteet ja esimerkiksi meluisa työympäristö voivat aiheuttaa stressiä. Iso stressitekijä voi olla myös heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Vaikka työ olisi hyvinkin kuormittavaa, hyvät itsesäätelymahdollisuudet työn tekemiseen voivat ehkäistä työn rasitusta, lisätä motivaatiota sekä edistää oppimista ja kehittymistä. (Nakari 2017, 71-74.)

Työntekijät jaksavat työssään paremmin, jos johtaminen on selkeää, yhteiset pelisäännöt ovat oikeudenmukaisia, vuorovaikutus on avointa ja luotettavaa, ja jos heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työssä syntyvät käsitykset omasta osaamisesta, vaikutusmahdollisuuksista ja arvostuksesta vaikuttavat suoraan yksilön identiteettiin ja tätä kautta voimakkaasti työssä viihtymiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 150-151.) Sosiaalinen työhyvinvointi onkin olennainen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja se muodos-

tuu muun muassa yhteisön hyväksynnästä, yhtenäisyydestä ja positiivisista suhteista (Chen & Cooper 2014, 13). Työpaikan ihmissuhteet voivat parhaimmillaan antaa turvallisuuden tunnetta ja tukea sekä vähentää stressin kokemusta. Työntekijät voivat saada toisiltaan arvostusta, ihailua ja välittämistä, ajatusten ja tekojen kunnioitusta sekä konkreettista tukea. (Nakari 2003, 72.)

Hyvinvoinnin lisäksi työilmapiirillä on yhteys työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon (Nakari 2003, 39, 43). Laadukas työ edellyttää siis myös laadukasta työilmapiiriä. Henkilöstö on varhaiskasvatuksessa tärkein resurssi, joten sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön hyvinvoinnista ja työn edellytyksistä, kuten juuri työilmapiiristä on pidettävä huolta. Hyvä ilmapiiri ennustaa myös työhön sitoutumista, eli organisaation intressien huomioon ottamista ja organisaation hyväksi ponnistelemista (Nakari 2003, 44).

Tutkittiinpa sitten työilmapiiriä, työhyvinvointia tai työelämän laatua, toistuvat tietyt samat kysymykset: onko työntekijällä riittävästi tietoa liittyen työnsä tekemiseen ja sen tavoitteisiin, onko hänellä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, pääseekö hän toteuttamaan kykyjään ja kehittymään työssään, kuinka kuormittavaa työ on henkisesti ja fyysisesti, millaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ovat, millainen johtamistyyli on, annetaanko työstä palautetta ja palkitaanko hyvästä työstä (Nakari 2003, 84). Kyse on pohjimmiltaan ihmisen tarpeista, kuten toisiin ihmisiin liittymisestä, arvostuksesta ja itsensä kehittämisestä, jotka ovat jokaisen hyvinvoinnille tärkeitä, ellei jopa välttämättömiä.

2.2 Työilmapiirin tukeminen

2.2.1 Työilmapiirin vuorovaikutuksellinen kehittäminen

Työilmapiiri kehittyy vuorovaikutuksessa (Nakari 2003, 39). Työyhteisön sisäinen luottamus ja arvostus ovat positiivisen ilmapiirin peruspilareita. Hyvää työilmapiiriä rakentavat muun muassa avoin (niin virallinen kuin epävirallinenkin) vuorovaikutus, työntekijöiden yhteiset arvot ja kasvatusnäkemykset sekä heitä yhdistävät muut tekijät, kuten ikä. Työilmapiiriä sen sijaan heikentävät esimerkiksi kiire ja

työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat. Yhdenkin työntekijän omista ongelmista kumpuava väsymys tai epämiellyttävä käytös voi vaikuttaa hyvin negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin varsinkin, jos henkilökohtaisia ongelmia saa puida työajalla. Työyhteisön vahvuus on kuitenkin tässäkin tilanteessa pyrkimys ymmärtää toista. (Liikaluoma 2007, 51-55.) Tarkoitus ei siis suinkaan ole tukahduttaa tunteita; on tärkeää voida avautua omista asioistaan työkavereille etenkin, jos ne vaikuttavat työntekoon, mutta näille keskusteluille on hyvä katsoa oma aikansa ja paikkansa.

Jotta ilmapiiriä voidaan muuttaa, täytyy tietää, mitä tarkalleen halutaan muuttaa. On myös otettava huomioon ilmapiiriin vaikuttavat monet tasot ja tekijät, joita aiemmin avattiin. Kulttuurin muuttaminen vie enemmän aikaa, eikä siihen ilmapiirin työstämisessä suoraan pyritäkään, mutta kulttuurissa olevat mallit tulee ottaa tässäkin huomioon. Ilmapiirin muuttamisessa voidaan lähteä liikkeelle sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, mutta laajempikin ympäristö tulee huomioida työskentelyssä. (Nakari 2003, 59-60.)

2.2.2 Kehittäminen organisaatiotasolla

Kehittäminen vaatii aina selkeät johdon perusteet, sillä poukkoileva ja lyhytjänteinen kehittämistyö saattaa tuottaa vain pettymyksiä ja turhautumista. Myös työyhteisön tulisi ymmärtää kehittämistyön tarpeellisuus, jotta he voivat siihen sitoutua. Tämä vaatii esimieheltä määrätietoisuutta ja selkeää päätöksentekoa. (Järvinen 2016.)

Organisaatioiden kehittäminen (OD) on tietoista muutokseen pyrkivää toimintaa, jossa hyödynnetään psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen teorioita. Organisaatiokehittämisessä on havaittu ainakin kaksi lähestymistapaa: inhimillis-prosessuaalinen ja teknostruktuurialinen. Ensimmäinen keskittyy vuorovaikutukseen, kulttuuriin ja muuhun epäviralliseen toimintaan, kun taas jälkimmäinen painottaa töiden sisältöä, järjestelyjä, organisaation rakenteita ja muuta ns. virallista toimintaa. Organisaatioiden kehittämisessä on käytössä myös monia menetelmiä, jotka voidaan jaotella niiden painotuksien mukaan: keskitytäänkö esimer-

kiksi asenteiden, sosiaalisten suhteiden, organisaation rakenteiden, työn suunnittelun vai johtamisen muutokseen. Toisaalta käytännössä kaikki osa-alueet ovat prosessinomaisesti yhteydessä toisiinsa, jolloin tarkka erottelu ei aina ole mielekästä tai mahdollistakaan. Irrallinen kehittäminen ei takaa haluttua muutosta, vaan tarvitaan myös systeemistä ymmärrystä ja poikkitieteellisyttä. Lisäksi muutosta edistää mahdollisimman monen organisaation jäsenen osallistuminen kehittämisprosessiin. (Nakari 2003, 60-61.) Näin muutos ei tule vain ulkoa päin, vaan työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kenties muutosvastarintakin on vähäisempää.

Usein ilmapiiri heikentyy samanaikaisesti monella ulottuvuudella. Ilmapiiri voi kuitenkin kohentua sisäisillä toimenpiteillä liittyen esimerkiksi vuorovaikutukseen tai työn kehittävyteen tai tasapuolisuuteen ilman, että työn kuormittavuus tai esimerkiksi palkitseminen muuttuvat. Työilmapiirikyselyitä hyödyntäneillä kehittämisprosesseilla on saavutettu muutoksia työyhteisön toiminnassa. Mitä useammin ja laajemmin kehittämistä toteutetaan, sitä positiivisempia muutoksia on työyhteisön keskustelun, yhteisen suunnittelun, avoimuuden ja ristiriitojen käsittelemisen toimivuudessa. Myös esimiehen kehittämismyönteisyys ja ilmapiirikyselyihin suhtautuminen myönteisesti ennustavat parempia kehittämisen tuloksia. (Nakari 2003, 182, 184.)

2.2.3 Johtajan rooli työilmapiirin tukemisessa

Esimiehillä on merkittävä rooli työilmapiirin kannalta, ja heidän kuuluukin johtaa työilmapiiriä systemaattisesti. Henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten rekrytointi, työntekijöiden sijoittelu, palkitseminen, kehittäminen ja mahdollisuudet uralla etenemiseen, vaikuttavat ilmapiiriin. Näillä käytännöillä voidaan vahvistaa tietynlaista käyttäytymistä ja johtaa symbolisesti muutosta. Johtajan tulee myös tiedostaa ja ymmärtää organisaatiokulttuurinsa piirteet. Hänen tehtävänsä on luoda hyvää ilmapiiriä vahvistavaa organisaatiokulttuuria ja tarvittaessa tuhota aiempaa. Kulttuurikin muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja on muutettavissa, tosin kulttuurin muuttaminen vie enemmän aikaa kuin ilmapiirin muuttaminen. (Nakari 2003, 40-41, 44-45.)

Tarvitaan kuitenkin myös muita, inhimillisiä toimia, jotka tukevat työilmapiiriä. Ehkäpä tärkeintä on, että esimies kuuntelee henkilöstönsä näkemyksiä ja ottaa ne huomioon sekä pitää huolen, että kohtelee heitä tasapuolisesti ja arvostavasti ja että työnjako on oikeudenmukaista. Henkilöstölle on annettava palautetta ja sopivasti vastuuta sekä mahdollisuuksia onnistua ja kehittyä. Lisäksi esimiehen voisi olla hyvä ottaa puheeksi eettisyys ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä. (Narkari 2003, 196.) Aktiivinen keskustelu työntekijöiden ja esimiehen välillä muun muassa palavereissa pitävät työyhteisön keskustelun ja kritiikin esimiehen ulottuvissa ja hyödynnettävissä. Jotta tämä toteutuu, täytyy esimiehen aidosti sanoa ja osoittaa arvostavansa uudistusmielisyyttä, erilaisuutta ja mielipiteitä. Muuten työntekijät saattavat hiljentyä tehokkaasti. (Järvinen 2016.)

Käytännön tasolla ilmapiirin johtaminen tarkoittaa muun muassa työilmapiirin säännöllistä seuraamista, työn ja työolojen kohentamista sekä työyhteisön rohkaisemista vastuunkantoon ja aktiiviseen toimintaan hyvän työilmapiirin puolesta. Työilmapiirin kannalta tärkeää on myös johtamisen läpinäkyvyys ja sitä kautta vahvistuva työyhteisön luottamus. Systemaattinen työilmapiirin tukeminen onkin ihmisten johtamista (*leadership*). Erityisesti palveleva johtamistapa vahvistaa työyhteisöä ja sen ilmapiiriä. Palvelevaa johtamistapaa soveltava esimies voimaannuttaa työyhteisöä, antaa vastuuta, tukee työntekijöiden menestystä, vaalii yhteistä etua sekä pyrkii empaattisuuteen, rohkeuteen, aitouteen ja nöyryyteen. Tällainen johtamistapa tukee yhteisyyden tunnetta ja yhteisöä sekä tätä kautta turvallisuuden tunnetta ja innostusta. (Aro 2018, 42, 72, 76-78.)

Hervannan ja Helapuiston päiväkotien johtajan Marika Pihkasen (2020) mukaan johtajuus on jopa yksi isoimmista ilmapiiriä rakentavista asioista. Kyse on siitä, millaista roolia johtaja työntekijöilleen antaa, onko johtotiimillä yhteinen arvomaailma ja kuinka se heijastuu työntekijöihin, löytyykö johtajalta keskusteluälykkyyttä, osaako hän ottaa asioita puheeksi sekä kuinka hän tuntee ja kohtaa henkilöstön ja miten he kokevat tulleensa kuulluksi. Jos johdon toiminnassa on puutteita, näkyy se päiväkodin arjessa. Pihkasen näkemys on, että työn puitteillakaan ei ole niin paljon merkitystä, jos työyhteisön sisäinen arvostus ja kohtaaminen ovat kunnossa. Yhteisöllisyydellä ja tunne- ja vuorovaikutustaidoilla on paljon vaikutusta. (Pihkanen 2020.)

2.3 Toimiva työyhteisö

2.3.1 Tiimityön perusta

Päiväkotien työ on moniammatillista tiimityötä. Tiimit eli pienet työryhmät ovat lapsiryhmäkohtaisia ja niihin kuuluu yleensä 2-4 työntekijää eri ammattiryhmistä (Ruuska 2014, 11). Varhaiskasvattajien erilaiset ja eritasoiset koulutustaustat voivat olla sekä voimavara että haaste – koulutukset antavat erilaisia näkökulmia ja painotuksia työhön. Lisäksi ne voivat synnyttää hierarkiaa, sillä esimerkiksi lastentarhanopettajille kuuluu pedagogista vastuuta enemmän kuin hoitajille. Jotta tiimi voisi toimia, pitäisi jokaisen omat vahvuusalueet huomioida (ei siis häivyttää eroja), mutta nähdä samanarvoisina.

Tiimit ovat myös enemmän tai vähemmän vuorovaikutuksessa keskenään ja sekä niiden että yksittäisten työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen. Moniammatillisen yhteistyön toimimisen edellytyksiä ovat muun muassa jaettu tahtotila yhteistyöhön, yhteiset tavoitteet, suunnitelmallisuus, myönteinen asenne ja kokemuksellinen oppiminen (Pärnän 2012, 149, mukaan Arponen, Kihlman & Välimäki 2004, 41-45). Yhteistyö vaatii neuvottelua, osaamisen yhdistämistä ja uuden osaamisen yhdessä luomista sekä niin yhteisen alueen määrittelyä kuin omien ammatillisten rajojen ylittämistäkin. Katariina Pärnä tiivistää, että ”yhteistyö on resurssien, vastuun ja osaamisen jakamista sekä kollegiaalista kumppanuutta”. (Pärnä 2012, 149-150, 203.) Tarvitaan siis joustavuutta puolin ja toisin.

Työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen näkökulmasta toimiva työyhteisö ja oman tiimin tuki ovat hyvin tärkeitä voimavaroja. Työssään hyvinvoiva ja viihtyvä henkilöstö taas tekee työtään innostuneesti ja luo ilmapiirin, jossa varhaiskasvatusta voidaan toteuttaa laadukkaasti. (Kallio, Kiviniemi & Sandelin 2015.) Toimiva tiimi muodostuu lastentarhanopettajien kokemusten mukaan vahvan osaamisen ja sen hyödyntämisen lisäksi työntekijöiden vuorovaikutus- ja työyhteisötaidoista, hyvästä ilmapiiristä, humaaneista arvoista, yhtenäisestä linjasta ja luottamuksesta (Ruuska 2014, 2). Luottamuksella on hyvin suuri merkitys; se on keskeinen yhteistoimintaa lujittava ja ylläpitävä tekijä. Se sisältää myönteisiä odotuksia toi-

sia kohtaan ja nämä odotukset mahdollistavat jopa riskinoton. Luottamus on sidos ihmisten välillä, ikään kuin toisiinsa sitova liima. (Hallamaa 2017, 125.) Työntekijöiden on voitava luottaa toisiinsa ja toistensa panostukseen, jotta yhteistyö toimii. Luottamusta rakentavat kunkin osapuolen hyväntahtoisuus ja avoin kommunikaatio, jonka myötä työnjako, tavoitteet ja jokaisen vastuu ovat selviä. (Pärnä 2012, 150-152.)

2.3.2 Tiimin toiminnan kehittäminen

Tiimin toimivuus ei ole itsestäänselvyys, vaan sitä pitää ylläpitää. Yleisimpiä haasteita ovat erilaiset kasvatusnäkemykset, tiedonvälityksen sujumattomuus ja sopimaton käytös. (Ruuska 2014, 2.) Haasteet näkyvät erityisesti tiimin vuorovaikutuksessa. Varhaiskasvattajat voivat antaa lapsille ristiriitaisia viestejä, ajautua konflikteihin keskenään sekä neuvotella toimintatavoista niin, että kuunteleva osapuoli ottaa kommentit herkästi kritiikkinä ja vuorovaikutuksessa näkyy jännitteitä (Tolvanen 2014, 61). Varhaiskasvattajilla saattaa olla keskenään erilaisia käsityksiä siitä, mikä on lapselle parhaaksi sekä erilaisia arvoja, joita he haluaisivat kasvatuksessa painottaa (Hallamaa 2017, 265).

Ristiriidatkin ovat kuitenkin ratkaistavissa, jos jokainen osapuoli voi luottaa siihen, että hän saa avoimesti ilmaista mielipiteensä ja että kukin yrittää etsiä näitä erilaisia näkemyksiä yhdistäviä ratkaisuja tilanteeseen. (Hallamaa 2017, 265.) Aidon dialogin käyminen on siis avainasemassa. Aidossa dialogissa kaikki osapuolet kuuntelevat toisiaan avoimesti ja pyrkivät ymmärtämään toisenlaisia näkökulmia. Toista ei siis yritetä käännättää kannattamaan omaa näkemystä, vaan tietoa tarkastellaan kriittisesti ja rakennetaan yhdessä. (Räsänen 2006, 13-14, mukaan Senge, 1994 & Heikkilä, 2001.)

Työskennellessä yhdessä tarvitaan jaettu tavoite ja myös yhdessä sovitut keinot tavoitteen saavuttamiseen, koska tavoitetta ei voida saavuttaa, jos keinot ovat keskenään ristiriidassa. Työyhteisön täytyy siis käydä dialogia päästäkseen tavoitteesta ja keinoista yhteisymmärrykseen. Yhteisö ei ole vain ympäristö, jossa omaa työtä tehdään, vaan väline yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Jokai-

sella on oltava yhteistoiminnan mahdollistava asenne, eli kyky mukautua ja sopeutua, eikä vain toimia oman mielensä mukaan. Täytyy myös olla valmis jakamaan tietoa sekä neuvottelemaan esimerkiksi työnjaosta. (Hallamaa 2017, 103, 106-108.)

Yhteisössä toimiminen on me-tilaista toimintaa. Yhteisön jäsenet siis ovat sitoutuneita yhteisön toimintaan ja päämääriin sekä pitävät sen tavoitteita ominaan, koska kuuluvat yhteisöön. Jäsenet ovat kuitenkin vapaaehtoisesti valinneet kuulua kyseiseen yhteisöön, tämän tutkimuksen kontekstissa siis hakeneet kyseiseen paikkaan töihin. Me-tilainen toiminta yhdistää yhteisön jäseniä, sillä kukin tavoittelee yhteistyön jatkamista sekä jäsenet muodostavat yhdessä erilaisia merkityksiä, rooleja, sääntöjä ja rakenteita toiminnalle. Toiminta kuitenkin edellyttää, että jokainen hyväksyy niin oman kuin toistenkin osallistumisen yhteisön toimintaan tavoitteenaan edistää yhteisiä päämääriä, sekä asennesidoksia, eli vahvaa sitoutumista yhteisöön. Yhteisöön kuulumisen sekä edellyttää että myös mahdollistaa tiettyjä asioita. Työntekijältä voidaan vaatia tai olettaa tietynlaisia toimia asemansa ja työyhteisöön kuulumisen perusteella ja toisaalta hänellä voi olla myös valtuuksia tehdä vaikkapa päätöksiä tietyissä tilanteissa. (Hallamaa 2017, 112-113, 116.) Yhteisön normit, säännöt ja arvot ohjaavat sen jäsenten toimintaa.

Vahva työyhteisö toimii oikeudenmukaisesti, ennakoitavasti, kannustavasti, tasa-arvoisesti ja sillä on yhteiset tavoitteet (Aro 2018, 78). Tiimityötä voidaan kehittää vahvempaan suuntaan sillä, että varmistetaan riittävästi aikaa työntekijöiden tutustumiselle ja yhteiselle suunnittelutyölle sekä keskustellaan haasteista avoimesti tiimin ja johtajan kanssa. Yhteisöllinen työskentelytapa edistää tiimin toimivuutta. Johtajalla on suuri rooli erityisesti tiimin aloittaessa siinä, että arki saadaan toimimaan ja tiimi keskustelemaan keskenään. Konflikteja tulee väistämättä, mutta olennaista onkin, ettei niitä vältellä, vaan ne selvitetään. (Ruuska 2014, 2, 12.) Varhaiskasvatuksessa on usein vallalla ihanne harmonisista ihmissuhteista, jolloin välttelykäyttäytyminen on tyypillistä (Tolvasen 2014, 54, mukaan Rodd 2008, 104-105).

Kyseinen ilmiö ei tosin rajoitu pelkästään varhaiskasvatukseen. Perinteinen näkemys hyvän työntekijän piirteistä (jota on kuvailtu myös organisaatiokansalaisuuden ja alaistaidon käsitteillä) on pitänyt sisällään, että henkilö olisi pyyteettömästi avulias (altruistinen), tunnollinen niin, että tekee enemmänkin kuin vaaditaan, reilu, millä on tarkoitettu ”turhan” valittamisen ja asioiden ”suurentelun” välttämistä, huomaavainen sekä vastuullinen osallistuja organisaation toiminnassa. Lisäksi on arvostettu rauhaa rakentavaa asennetta, lojaalisuutta ja yleistä myöntyvyyttä. (Laulainen 2010, 40, 43.) Perinteisesti siis on arvostettu kilttiä, äärimmäisen sopeutuvaa ja jopa ylitunnollista työntekijää ja osittain nämä odotukset elävät edelleen. Ristiriitojen välttäminen ja sen pitäminen arvossa käy yksiin tämän näkemyksen kanssa.

Organisaatiokansalaisuuden odotukset ja painotukset vaihtelevat kuitenkin aloitain ja myös esimerkiksi iän ja työuran keston mukaan. Naisvaltaisilla hoiva-aloilla tyypillisesti arvostetaan erityisesti empaattisuutta ja huolehtivuutta. Maailman ja organisaatioiden muuttuessa kuitenkin myös työntekijältä toivotut ominaisuudet muuttuvat jossain määrin. Perinteinen käsitys on kenties ylläpitänyt harmoniaa ja organisaation tasapainoa, mutta kehitystä ja innovointia se ei juuri ole edistänyt. Nykyään arvossa on jatkuva itsensä kehittäminen ja elinikäinen oppiminen sekä aktiivinen kansalaisuus, mikä heijastuu myös työelämään. Myös organisaation kehittäminen vaatii työntekijöiltä aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuullisuutta. Pelkästään sopeutuminen ja suorittaminen eivät siis riitä. (Laulainen 2010, 47, 50.) Tämä koskee myös työyhteisön ja tiimin sisäisen toiminnan kehittämistä. Eri-laisia näkemyksiä täytyy sanoa ääneen, jotta niitä voidaan päätöksenteossa ottaa huomioon. Helppoa se ei tietenkään ole, jos työntekijä on esimerkiksi kasvanut edellä mainittuun perinteiseen, kuuliaiseen organisaatiokansalaisen malliin, jos hän on arka persoonallisuudeltaan tai jos työyhteisössä on vahva yhdenmukaisuuden paine. (Laulainen 2010, 135, 137-138.)

2.3.3 Tukikeinoja työyhteisöille

Hyvä esimerkki avuksi niin ristiriitatilanteisiin kuin niiden välttelyynkin on yhteisten puheeksi ottamisen pelisääntöjen luominen, joiden avulla vaikeita asioita voidaan

käsitellä. Samoin on hyvä tehdä konkreettiset toimintaohjeet työpaikkakiusaamisen varalle. Keskustelukulttuurin kehittäminen on tärkeää tiimityössä, mutta niin on myös esimerkiksi osaamisen jakaminen sekä yhteishengen vahvistaminen. Jälkimmäiseen voidaan kiinnittää huomiota vaikkapa yhteisellä virkistystoiminnalla. (Kallio, Kiviniemi & Sandelin 2015.)

Työyhteisöä voi tukea myös esimerkiksi työnohjaus, jossa omaa työtä ja siihen liittyviä asioita reflektoidaan. Ryhmätyönohjauksessa voidaan käsitellä muun muassa työnjakoa, työrooleja, yhteisiä tavoitteita ja käytäntöjä tai sitten kunkin osallistujan ammatillista kasvua. Tavoitteena on siirtää työnohjauksessa opittua reflektiotaitoa työarkeenkäyttöön ja näin syventää oppimista. (Kivinen 2018, 55-56.) Työnohjaus voi antaa työyhteisölle tärkeän mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan suhdetta omaan työhön ja vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Kriisiytyneissä tilanteissa apua voi saada myös työyhteisösovittelusta, jossa ristiriitoja käsitellään ulkopuolisen sovittelijan avulla. Dialogin kautta pyritään luomaan ymmärrystä ja etsimään luovia ratkaisuja tilanteeseen. (Pohjola 2020.)

Yhteistoimintaa voidaan kehittää monella muullakin tavalla. Pärnän mukaan moniammatillista yhteistoimintaa kehittävä käytäntö on:

- ”1. asiakkaan tarpeen tunnistavaa
2. keskinäiseen luottamukseen perustuvaa ja sitä vahvistavaa
3. yhteisesti suunniteltua
4. tavoitteellista yhteistoimintaa
5. yhteistoiminnallista työskentelyä
6. yhteisesti arvioitua
7. osaamista vahvistavaa
8. melko strukturoidusti johdettua
9. rakenteeseen kiinnittyvää
10. asiakasta ja työntekijää voimavaraistavaa” (Pärnä 2012, 217).

Kyseinen tiivistys on luotu verkostomaisten moniammatillisten lapsiperhepalveluiden kehittämisprojektityöskentelyn pohjalta, mutta pitkälti samat periaatteet sopivat myös päiväkodin moniammatillisen tiimin työskentelyn tueksi. Päiväkodin kontekstissa asiakas on lapsi perheineen ja tiimin tulee toimia yhdessä tavoitteel-

lisesti lapsen kehityksen hyväksi. Yhteistoiminnallisuus on olennaista tiimin työskentelyssä niin pedagogisten tavoitteiden kuin arjen sujuvuudenkin kannalta. Eri-laiset yhdessä sovitut rakenteet ja toimintatavat ovat edellytys tälle.

Viimeiseksi, kuten työilmapiirin yleinen tukeminen, myös toimiva tiimityö edellyttää hyvää johtamista. Johtajan tulisi osata hyödyntää työntekijöiden erilaiset persoonat ja osaaminen joustavasti sekä auttaa työyhteisöä toteuttamaan perustehtävänsä niin hyvin kuin mahdollista. Johtajan tehtäviin kuuluu määrittää organisaation perustehtävä ja strategia sekä auttaa työyhteisöä muovaamaan selkeät työnjaot ja pelisäännöt. Lisäksi johtaja kehittää työyhteisön osaamista, luo dialogista ja avointa keskustelukulttuuria sekä kehittää työn laatua. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 33.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työilmapiiriä Tampereen kunnallisissa päiväkodeissa ja nostaa esiin kehittämisehdotuksia työntekijöiden kokemusten kautta. Tutkin, millaiseksi varhaiskasvattajat kokivat tämänhetkisen työilmapiirin työyhteisöissään, mitkä tekijät työyhteisön ilmapiiriin vaikuttivat ja miten sitä voitaisiin parhaiten edistää, jos tarvetta kehittämislle esiintyisi. Keskeiset tutkimuskysymykseni olivat siis seuraavat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat päiväkotien työilmapiiriin?
2. Miten päiväkotien työyhteisöjen ilmapiiriä voidaan edistää?

Lisäksi käytin tarkentavia tutkimuskysymyksiä, kuten millainen työilmapiiri varhaiskasvatuksessa vallitsee, onko tiimin ja koko työyhteisön ilmapiirissä eroja, mitkä asiat työyhteisöissä toimivat hyvin ja mitä olisi taas hyvä kehittää ja mitkä näistä asioista ovat yhteydessä koettuun ilmapiiriin. Kysyin myös, mitä työilmapiirin eteen tähän mennessä on tehty ja kuinka riittäviä toimenpiteet ovat olleet, sekä millaisia toimia varhaiskasvattajat toivoisivat lisää.

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä siis konkreettisia kehityskohteita ja ehdotuksia työilmapiirin kohentamiseksi. Pyrin siihen, että tutkimus tuottaisi hyödynnettävää tietoa päiväkotien työilmapiiristä sekä toimisi apuvälineenä uusiin toimiin tarttumisessa entistä paremman työilmapiirin puolesta, mikä osaltaan voisi parantaa päiväkotien työntekijöiden työhyvinvointia ja mahdollisesti työn laatuakin. Aion lähettää valmiin opinnäytetyön Tampereen varhaiskasvatuksen palvelupäälliköille ja kenties myös päiväkotien johtajille, joille lähetin tutkimuskyselynkin. Näin saan tämän tutkimuksen tuottaman tuoreen tiedon heti asioista päättävien haltuun.

3.2 Tutkimusote ja menetelmät

Opinnäytetyöni on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Toteutin sen sähköisellä kyselylomakkeella, eli valitsemani menetelmä oli survey-tutkimus. Päädyin

näihin valintoihin, koska tähtäsin melko kattavaan selvitykseen päiväkotien työilmapiiriin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, mistä voisi olla hyötyä Tampereen kaupungille, kaupungin päiväkodeille ja niiden työntekijöille kehittämistyössä. Määrällinen tutkimus tuottaa numeerisia tuloksia, joita tutkija tulkitsee jonkin viitekehityksen avulla, joka osaltaan vaikuttaa tulosten tulkintaan (Vilka 2007, 14, 16). Tutkimusote mahdollistaa muuttujien jakaumien ja suhteiden tutkimisen sekä systemaattisten vertailujen tekemisen (Punch 2003, 61). Pystyin siis esimerkiksi tutkimaan, millä tekijöillä oli yhteys koettuun työilmapiiriin.

Määrällisen tutkimuksen muuttujat voivat olla riippumattomia (*independent variable*) tai riippuvia (*dependent variable*). Riippumattomia muuttujaa tarkastellaan syynä (*cause*) ja riippuvaa muuttujaa seurauksena (*effect*). Tässä tutkimuksessa riippumattomia muuttujia olivat esimerkiksi työyhteisön toimintaa kuvaavat muuttujat, kuten luottamus tiimin kesken tai tiedonkulun toimivuus. Riippuvia muuttujia sen sijaan olivat tiimin ja työyhteisön työilmapiiri. Tarkastelin muuttujia niin kategorioiden (kuten työnimikkeen) kuin skaalojen (kuten työilmapiiriä kuvaavan erittäin huono – erittäin hyvä -skaalan) avulla. Keskeistä määrällisessä tutkimuksessa on muuttujien välisten suhteiden tarkastelu. Tutkin siis esimerkiksi sitä, millä tekijöillä on yhteys koettuun ilmapiiriin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on sekä kuvailla että selittää tuloksia, erityisesti muuttujien välisiä suhteita. (Punch 2003, 5-6, 16.)

Tämä opinnäytetyö on poikittaistutkimus (*cross-sectional*), sillä keräsin aineiston yhdellä kertaa, enkä pitkällä aikavälillä useampaan kertaan, jolloin kyseessä olisi ollut pitkittäistutkimus (Punch 2003, 3). Halusin tietoa varhaiskasvatuksen työilmapiiriin nykytilasta ja tämänhetkisistä muutostarpeista, eikä tarkoitukseni ollut seurata esimerkiksi jotakin potentiaalista muutosta.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen kirjallisuuskatsauksella liittyen toimintakulttuuriin, työilmapiiriin sekä työyhteisöjen, erityisesti tiimien yhteistoimintaan ja niiden kehittämiseen. Valitsin kyseiset käsitteet sillä perusteella, mitkä käsitteet nousivat keskeisimpinä esiin työilmapiiriä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Nämä käsitteet ja niistä tehdyt tutkimukset toimivat siis tutkimukseni viitekehityksenä, joka on olennainen osa tutkimuksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa (Punch 2003, 7). Yhdistelin tutkimuskyselyn tekemisessä erilaisia teoriasuuntauksia,

mutta eniten keskityin ilmapiirin vuorovaikutukselliseen rakentumiseen, sillä se on alue, johon päiväkotien sisällä on helpointa vaikuttaa. Haastattelin myös Hervannan ja Helapuiston päiväkotien johtajaa Marika Pihkasta, joka suostui tutkimuksen yhteyshenkilöksi, työilmapiirin johtamisesta.

Tutkimusmenetelmänä käytin kyselyä, jonka tein e-lomake-pohjalle. Olisin voinut kerätä aineistoa myös haastatteluilla tai jopa toiminnallisella tutkimuksella, mutta koska aihe oli arka, uskoin, että anonymilla kyselyllä lähestyminen toimisi paremmin ja saisin rehellisempiä vastauksia. Kysely onkin tyypillinen tutkimusmenetelmä, kun tutkitaan henkilökohtaisia asioita ja kun tutkittavia on runsaasti (Vilkkonen 2007, 28). Toisaalta rehellisyydestä ei ole kyselyssä takeita, sillä en voi tietää, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuivat kyselyyn ja kuinka huolellisesti he vastasivat tai miten osuvia vastausvaihtoehdot olivat vastaajan näkökulmasta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 195). Verkkokysely oli kuitenkin myös nyt korona-aikana kätevin, sillä se ei vaatinut kasvokkaisia tapaamisia.

Laadin kyselyn huolellisesti rakentaen lomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot niin, että ne antaisivat vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Keräsin teoria-aineistosta listoja muun muassa yleisistä työilmapiiriä heikentävistä ja vahvistavista tekijöistä, toimivan työyhteisön piirteistä, työilmapiiriä tukevasta johtamistavasta sekä yleisimmistä työilmapiiriä tukevista toimenpiteistä ja hyödynsin näitä listoja vastausvaihtoehtojen muodostamisessa. Operationalisoitin vielä käsitteet, eli jaoin esimerkiksi ”toimivan työyhteisön” käsitteen useiksi tarkentaviksi kysymyksiksi niin, että jokainen kysymys mittasi yhtä toimivan työyhteisön osatekijää ja oli mahdollisimman yksiselitteisesti ymmärrettävissä (Vilkkonen 2007, 36).

Käytin kyselyssä eniten viisiportaista Likertin asteikkoa, jolla mittasin, kuinka samaa mieltä vastaajat olivat väitteiden kanssa. Kyseinen asteikko on järjestysasteikko, joka mittaa mielipidettä. Lisäksi käytin välimatka-asteikkoa kysyessäni vastaajien ikää, työssäolovuosia ja tiimin yhteistä suunnittelu-aikaa, sekä monivalintakysymyksiä halutessani selvittää, kuinka yleisiä teoria-aineistosta keräämäni työilmapiiriä heikentävät tekijät ja tukevat toimenpiteet olivat. (Vilkkonen 2007, 46, 49-50.)

Sisällytin kyselyyn myös hieman laadullista otetta, eli muotoilin muutaman kysymyksen avoimeksi ja tein tuloksista laadullisen analyysin. Näin pyrin saamaan tutkimuksen tuloksiin lisää syvyyttä ja vastaajien omaa näkökulmaa. Laadullinen tutkimus tähtää jonkin ilmiön tarkempaan kuvaukseen, ymmärtämiseen, sen sisältöjen tulkintaan sekä uusien merkitysten löytämiseen. Laadullisessa analyysissä noudatetaan hermeneuttista kehää, jossa edetään ilmiön kuvailemisesta sen luokitteluun, sisältöelementtien yhdistelyyn ja lopulta ilmiön kokoamiseen ja selittämiseen. (Pitkäranta 2014, 106-107.)

3.3 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Tampereen kunnallisten päiväkotien varhaiskasvattajat, joita oli kaikkiaan yli 1100. Käytin kokonaisotantaa eli otin koko kohderyhmän mukaan tutkimukseen siitä huolimatta, että useimmiten kokonaisotantaa käytetään, jos kohderyhmä on pieni (alle sata tutkittavaa henkilöä) (Heikkilä 2004, 43). Päädyin tähän ratkaisuun, jotta saisin tarpeeksi vastauksia tutkimuksen tekemistä varten, vaikka kato eli vastaamattomien määrä olisikin melko suuri. Lähetin tutkimuskyselyn sähköpostitse kaikille Tampereen kunnallisten päiväkotien johtajille levitettäväksi henkilöstöilleen. Johtajia oli 38 ja heistä lähes kaikilla oli vähintään kaksi päiväkotia johdettavanaan.

Ensimmäisen kerran lähetin kutsun kyselyyn 1.3.2021 ja muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta 18.3.2021. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kokonaisuudessaan hieman vajaat neljä viikkoa. Tarvittaessa olisin pidentänyt vastausaikaa, mutta muistutuksenkaan jälkeen viimeisellä vastausviikolla vastauksia ei enää juuri tullut lisää. Tutkimuskyselyyn vastasi lopulta 52 varhaiskasvattajaa, eli noin 5 % (4,6 %) kohdejoukosta. Toivoin hieman isompaa otosta, mutta tämäkin määrä riitti tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus kuitenkin kärsi tästä, sillä otos ei välttämättä edustanut koko perusjoukkoa eli Tampereen kaupungin varhaiskasvattajia kokemuksineen.

Syitä otoksen pieneksi jäämiseen voi olla useita. Ajoitin kyselyn lähettämisen maaliskuulle, jotta kauden alkukiireet olisivat ehtineet laantua, mutta varhaiskasvatuksen arki on usein läpi vuoden hyvin hektistä. Voi siis olla, että vastaajilla ei

riittänyt ajankohdasta huolimatta aikaa ylimääräisten kyselyiden täyttämiseen. Lisäksi 31 kysymystä sisältävä kysely saattoi tuntua liian pitkältä, vaikka muotoilinkin sen mahdollisimman tiiviiksi ja helposti vastattavaksi. Pyrin myös saatekirjeessä tuomaan esiin kyselyyn vastaamisen merkityksen – sen, kuinka sillä voi olla aidosti vaikutusta työilmapiirin kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen – mutta voi olla, ettei tämä motivoinut kuitenkaan riittävästi kohdejoukkoa uhraamaan aikaansa kyselyyn vastaamiseen. Toiseksi en voi tietää, välittivätkö kaikki johtajat kyselyn henkilöstöilleen ja kuinka moni varhaiskasvattaja viestini todellisuudessa huomasi. Muistutusviestillä pyrin tavoittamaan heitä, joilta ensimmäinen viesti oli mennyt ohi sekä heitä, jotka olivat ehtineet jo unohtaa kyselyn.

3.4 Aineiston analysointi

Vastaukset saatuani kokosin ne havaintomatriisiksi ja analysoin Excelin apuohjelma Tixelin avulla. Aloitin aineiston käsittelyn muodostamalla frekvenssitaulukoita numeerisista tuloksista. Laskin myös keskiarvoja ja määritin moodiarvot niistä tuloksista, joissa vastaajien keskimääräiset tai yleisimmät vastaukset antoivat lisäarvoa tutkimukseen, kuten koetun työilmapiirin tai vastaajien iän kohdalla. Frekvenssitaulukoista tarkastelin vastausjakaumia sekä huomion arvoisia prosenttilukuja. Tein myös pylväs- ja ympyrädiagrammeja frekvenssitaulukoiden pohjalta havainnollistamaan tuloksia.

Ristiintaulukointia käytin menetelmänä, kun halusin tarkastella kahden muuttujan välisiä suhteita, kuten työnimikkeen ja koetun työilmapiirin välisiä yhteyksiä. Tutkin, löytyisikö tuloksista johdonmukaisuuksia tai poikkeavuuksia, jotka kertoisivat jotain muuttujien välisistä suhteista. Käytin myös korrelaatiokertoimia tutkiakseni tarkemmin eri muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä niiden suuntia ja voimakkuuksia. Tämän menetelmän avulla selvitin muun muassa, mitkä työyhteisötekijät olivat voimakkaimmin yhteydessä hyvään työilmapiiriin niin tiimissä kuin työyhteisötasollakin. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että ristiintaulukoinnit ja korrelaatiokertoimet eivät kerro suoraa syy-seuraussuhdetta, vaan ainoastaan sen, millainen tilastollinen yhteys muuttujien välillä on (Vilka 2007, 120).

Viimeiseksi muodostin monivalintakysymysten vastauksista taulukot ja pylväsdiagrammit, jotka järjestin suuruusjärjestykseen helppolukuisuuden vuoksi. Kaavioista poimin esimerkiksi työilmapiiriä eniten heikentävät tekijät.

Avointen kysymysten kohdalla tein vastauksista laadullisen analyysin luokittelemalla ja yhdistelemällä vastausten sisältöjä eri teemojen alle aiemmin mainitun hermeneuttisen kehän mukaisesti. Vastaukset olivat melko lyhyitä ja niissä toistuivat usein samat asiat, joten teemat muodostuivat vastauksista lähes suoraan.

Lopuksi kokosin tulokset yhteen ja analysoin niitä syvällisemmin hyödyntäen teoriatietoa. Valikoin kaavioista lukijan kannalta olennaisimmat mukaan tulosten esittämiseen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Taustatiedot

Kysyin vastaajilta kyselyssä muutamia taustatietoja, mutta vain sellaisia, joista vastaajaa ei voi tunnistaa. Ensimmäisenä kysyin vastaajan työnimikettä. Selvästi eniten vastaajissa oli varhaiskasvatuksen lastenhoitajia: heitä oli 56 % kaikista vastanneista. Varhaiskasvatuksen opettajia oli toiseksi eniten, 38 % vastaajista. Yksittäisiä vastaajia, joilla oli jokin muu työnimike, oli yhteensä vain kolme vastaajaa eli 6 % vastanneista. Kyselyyn vastasi yksi ryhmäavustaja, varhaiskasvatuksen erityisopettaja sekä apulaisesimies. Otin apulaisesimiehenkin vastauksen analyysiin mukaan, vaikka tutkimus olikin ensisijaisesti kohdennettu lapsiryhmässä työskenteleville varhaiskasvattajille. Hänelläkin oli antaa arvokasta ja olennaista näkemystä tutkimukseen työyhteisön toiminnasta, enkä voi tietää, kuuluiko hänen työtehtäviinsä myös lapsiryhmissä työskentely. Vastaajien ammattinimikkeet on esitetty alla olevassa kaaviossa (Kuvio 1).



KUVIO 1. Työnimike

Taustatietona kysyin myös vastaajien nykyisen työsuhteen kestoa tähän mennessä. Eniten vastauksia tuli kohtaan ”20 vuotta tai enemmän”, joka oli vastausvaihtoehtoista pisin työsuhte. Näin vastanneita oli 16, mikä tekee 31 % koko otoksesta. Seuraavaksi eniten vastauksia tuli kohtiin ”1-4 vuotta” sekä ”5-9 vuotta”, molempiin yhdeksän kappaletta, eli 17 % kaikista vastaajista. Alle kymmenen vuotta työsuhteessa olleita oli vastaajissa yhteensä 25, eli lähes puolet (48 %) otoksesta.

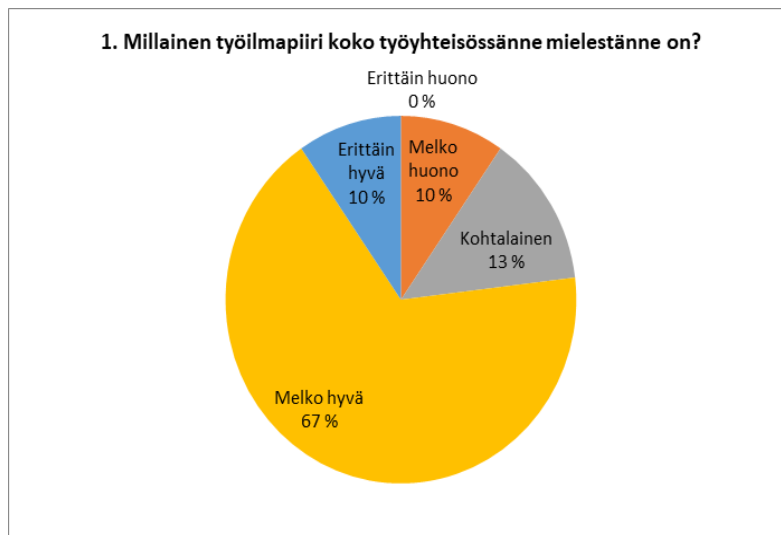
Viimeisenä taustatietona kysyin vastaajien ikää. En kokenut tämän tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi selvittää tarkkaa ikää, vaan luokittelin vastausvaihtoehdot kymmenen vuoden välein. Eniten vastaajissa oli 50-59 -vuotiaita. Heitä oli vastaajista jopa kolmannes. Toiseksi eniten oli 20-29 -vuotiaita sekä 40-49 -vuotiaita, joita molempia oli vastaajista lähes neljännes (23 %). 30-39 -vuotiaita oli yhdeksän vastaajaa eli 17 % ja vanhimpia, eli yli 60-vuotiaita vain kaksi vastaajaa, mikä tekee 4 % otoksesta. Alle 20-vuotiaita ei kyselyyn vastanneissa ollut yhtäkään.

4.2 Työilmapiirin tila

Lähdin ensin selvittämään ensimmäistä tutkimuskysymystä, eli varhaiskasvatuksen työilmapiirin nykytilaa kasvattajien näkökulmasta. On tiedettävä lähtötilanne, jotta muutoksia voidaan alkaa suunnittelemaan.

Pyysin ensin vastaajia arvioimaan koko työyhteisönsä työilmapiirin asteikolla 1-5, jossa arvo yksi (1) tarkoittaa erittäin huonoa ja arvo viisi (5) erittäin hyvää. Eniten vastauksia sai arvo neljä (4), eli melko hyvä. Tällaiseksi työyhteisönsä ilmapiirin arvioi vastaajista 67 %. Erittäin hyväksi työilmapiirin koki 10 %, joten yhteensä melko tai erittäin hyväksi työyhteisön ilmapiirin arvioi kaikkiaan 77 % vastaajista. Kohtalaiseksi ilmapiirin koki 13 % ja melko huonoksi 10 % vastaajista. Erittäin huonoksi ilmapiiriä ei kuitenkaan kokenut yksikään vastaaja.

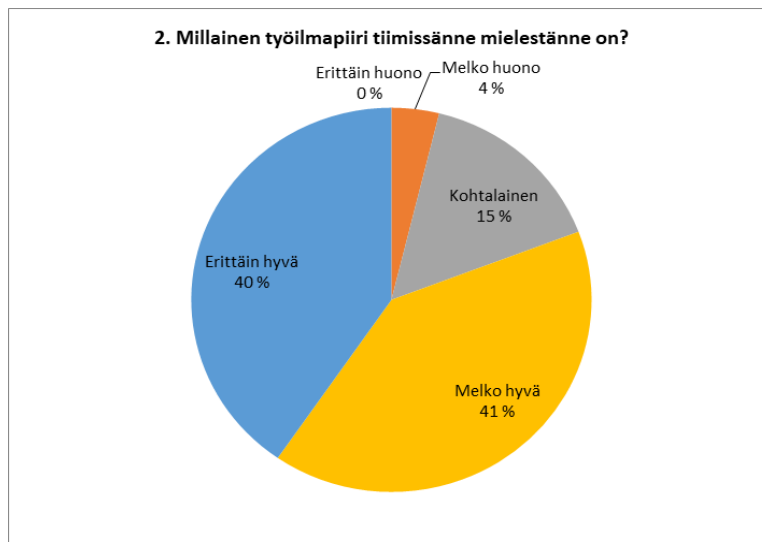
Kaiken kaikkiaan arvio koko työyhteisön ilmapiiristä oli melko positiivinen. Vastausten keskiarvo oli pyöristettynä 3,8. Alla tulokset vielä esitettyinä ympyrädiagrammin (Kuvio 2) avulla.



KUVIO 2. Koko työyhteisön työilmapiiri

Kysyin erikseen myös arviota oman työtiimin ilmapiiristä, sillä tiimi on yleensä huomattavasti tiiviimpi yhteistoiminnan yksikkö kuin koko työyhteisö ja tiimin ja työyhteisön ilmapiirissä voi olla merkittäviäkin eroja.

Tiimin työilmapiiriä koskevat vastaukset olivat selvästi positiivisempia kuin työyhteisöä koskevat. Tässä suurin osa vastauksista jakautui tasaisesti arvojen neljä (4) ja viisi (5) välille. Molempia vastasi 40 % vastaajista, jolloin melko tai erittäin hyväksi tiimin työilmapiirin arvioi kaikkiaan 80 %. Kohtalaiseksi ilmapiirin tiimissä koki 15 % ja melko huonoksi vain kaksi vastaajaa eli neljä prosenttia otoksesta. Erittäin huono tiiminkään ilmapiiri ei ollut yhdenkään vastaajan mielestä. Tiimin työilmapiirin keskiarvoksi tuli pyöristettynä 4,2, joka on suhteellisen korkea ja selvästi parempi kuin työyhteisötasolla. Vastaukset on esitetty jälleen ympyrädiagrammin avulla (Kuvio 3).



KUVIO 3. Tiimin työilmapiiri

4.3 Työilmapiiriä heikentävät tekijät

Seuraavaksi kokosin tutkimuskirjallisuuden pohjalta yleisimpiä työilmapiiriä heikentäviä tekijöitä ja muodostin niistä monivalintakysymyksen. Vastaajat saivat siis valita niin monta ilmapiiriin vaikuttavaa asiaa kuin kokivat todenmukaiseksi omassa työyhteisössään.

Tulosten perusteella merkittävin työilmapiiriin vaikuttava tekijä oli henkilöstön vaje tai sijaispula. Jopa 60 % vastaajista koki henkilöstön vajeen vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin. Seuraavaksi eniten ilmapiiriä heikensi kiire ja ajanpuute, jota koki vastaajista reilu puolet (54 %). Kolmanneksi eniten ilmapiiriä heikensivät lapsiryhmän koko ja haasteet sekä työyhteisön vuorovaikutus- tai asenneongelmat (52 %).

42 % vastaajista ilmaisi työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuuden ja lähes yhtä moni (40 %) kohtaamattomien henkilökemioiden heikentävän ilmapiiriä. Ilmapiiriä heikensi myös vastaajista 38 %:n mukaan työmotivaation puute, 35 %:n mukaan tiedonkulun puutteet ja kolmanneksen mukaan tyytymättömyys palkkaan. Vastaajista neljänneksen mielestä puutteelliset tilat ja / tai välineet sekä työyhteisön sisäiset konfliktit, selän takana puhuminen ja kiusaaminen hei-

kensivät työyhteisönsä ilmapiiriä. Työyhteisön eriävät arvot ja kasvatusnäkemykset olivat ilmapiiriä heikentävä tekijä 23 %:n mielestä; vanhempien kanssa tehtävän työn haasteet sekä epäselvät tai epäoikeudenmukaiset työroolit tai tehtävät noin viidenneksen (19 %) mielestä. Vähiten työilmapiiriin tulosten perusteella vaikuttivat työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat (15 %), heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (15 %) sekä riittämätön tuki päiväkodin johtajalta (15 %), hierarkkisuus työyhteisössä (12 %) sekä osaamisen puute työyhteisössä (8 %). Alla ovat nämä kaikki vielä järjestyksessä listattuna (Kuvio 4).



KUVIO 4. Työyhteisön ilmapiiriä heikentävät tekijät

Monivalinnan lisäksi kyselyssä oli mahdollisuus kertoa, mitkä muut asiat vaikuttavat ilmapiiriin negatiivisesti. Tähän kohtaan tuli kaksi vastausta: "Korona - kaikkien mukanaan tuoma säätely ja suojaus" ja "Eniten stressiä aiheuttaa johtajan epärealistiset odotukset työntekijöiden ehtimisestä / työajan mahdollisuuksista".

Koronan tuomat haasteet ja kuormitus mainittiin tutkimustuloksissa myöhemminkin. Poikkeusajat saattoivat siis osaltaan vaikuttaa jonkin verran tuloksiin. Jälkimmäisen vastauksen taas voisi laskea mukaan kohtaan ”työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus”, joka oli kuudenneksi yleisin työilmapiiriä heikentävä tekijä.

Yhteenvetona tuloksista voidaan sanoa, että rakenteelliset asiat vaikuttavat varhaiskasvatuksen työilmapiiriin merkittävästi, jopa enemmän kuin työyhteisön sisäiset asiat. Henkilöstön ja sijaisten puute, kiire ja ajanpuute sekä lapsiryhmän liian suuri koko nousivat vastauksissa esiin selvästi. Myös työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus sekä tyytymättömyys palkkaan olivat kymmenen yleisimmän ilmapiiriä heikentävän tekijän joukossa.

Toisaalta tuloksissa korkealla olivat myös henkilöstön sisäiset vuorovaikutus- ja asenneongelmat, kohtaamattomat henkilökemiat, työmotivaation puute sekä tiedonkulun ongelmat. Näihin tekijöihin on helpompi vaikuttaa työyhteisön sisällä esimiehen johdolla.

4.4 Työilmapiiriä tukevat tekijät

Pyysin avoimella kysymyksellä vastaajia kuvailemaan, mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin myönteisesti. Kysymys oli vapaaehtoinen, kuten muutkin avoimet kysymykset, mutta tästä huolimatta siihen vastasi suurin osa (42 vastaajaa 52:sta). Tein vastauksista laadullisen analyysin yhdistämällä vastauksia teemoitain.

Vastauksista nousi ensimmäisenä esille huumorin tärkeys. Huumorin mainitsi jopa 17 vastaajaa. Lähes yhtä tärkeää työilmapiirin kannalta vastaajien mielestä oli avoimuus ja rehellisyys, joihin viittasi 15 vastaajaa. 14 mainitsi työkavereiden arvostamisen ja myönteisen palautteen antamisen ja 13 toisten huomioimisen ja auttamisen tärkeyden. Myös yhteisöllisyyden merkitys nousi vastauksissa vahvana: 11 vastaajaa nosti sen esille tavalla tai toisella. Moni ilmaisi asian ”yhteen hiileen puhaltamisena”. Yhdeksän kertaa mainittiin yhteiset arvot, käytännöt ja

tavoitteet sekä niihin sitoutuminen. Samoin työkavereiden joustavuus sai yhdeksän mainintaa. Positiivinen asenne oli kahdeksan vastaajan mielestä olennainen ilmapiiriä tukeva asia työyhteisöissään.

Näiden lisäksi vastauksissa toistui korkean työmotivaation sekä työhön sitoutumisen vaikutus ilmapiiriin (6), työn jakautuminen tasaisesti sekä jokaisen työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen (4), toimivat henkilökemiat (3), luottamus (2) ja kehittämis- ja kokeilumyönteisyys (2) sekä vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön (2). Yksittäiset maininnat koskivat vielä lapsia, ammatillisuutta, rentoutta, ratkaisukeskeistä työtettä, hyvää johtajuutta, kuukausittaisia yllätyspäiviä sekä arjen tilanteiden sujuvuutta.

Vaikka työilmapiiriä heikentävät rakenteelliset tekijät, joihin muutoksen saaminen on vaikeampaa ja hitaampaa, on henkilöstön sisäisillä tekijöillä, kuten yhteisellä huumorilla ja muutenkin positiivisella asenteella, avoimella vuorovaikutuksella, arvostuksella ja toisen huomioimisella erittäin suuri vaikutus työilmapiiriin. Kuten teoria-aineistokin osoitti, työilmapiiri voi olla hyvä ja siihen voi saada positiivisia muutoksia keskittymällä työyhteisön sisäisiin tekijöihin, vaikka rakenteellisissa asioissa olisikin puutteita.

4.5 Taustatietojen ja koetun ilmapiirin yhteydet

Edellä mainittujen ilmapiiritekijöiden lisäksi tutkin, oliko vastaajien työnimikkeellä, työsuhteen kestolla ja iällä vaikutusta työilmapiiriin kokemiseen. Tein ristiintaulukoinnit kaikista ja korrelaatiokertoimet muista muuttujista paitsi työnimikkeen yhteydestä työilmapiiriin, sillä siinä korrelointi ei ollut mahdollista.

Ensimmäiseksi tarkastelin työnimikkeen ja työyhteisön ilmapiiriin yhteyttä. Koska valtaosa vastaajista oli joko varhaiskasvatuksen lastenhoitajia tai varhaiskasvatuksen opettajia, keskityin näiden ammattiryhmien vastausten tulkintaan. Mielenkiintoista on, miten lastenhoitajien ja opettajien kokemukset erosivat toisistaan. Varhaiskasvatuksen opettajat kokivat ilmapiiriin selvästi huonommaksi kuin lastenhoitajat: lastenhoitajista vain 3 % arvioi työyhteisön ilmapiiriin melko huonoksi,

kun taas opettajista näin vastasi peräti 20 % eli viidennes. Erittäin hyväksi ilma-
piirin sen sijaan koki 14 % lastenhoitajista, kun taas opettajista ainoastaan 5 %.
Kummassakin ryhmässä kuitenkin eniten vastauksia tuli kohtaan "melko hyvä":
lastenhoitajista näin koki 66 % ja opettajista 65 %. Myös ryhmäavustaja, erityis-
lastentarhanopettaja ja apulaisesimies kokivat oman työyhteisönsä ilmapiiriin
melko hyväksi. Alla on näitä tuloksia kuvaava ristiintaulukointi (Taulukko 1).

Prosentit rivisuuntaan

Rivimuuttuja: Työnimikkeenne

Sarakemuuttuja: 1. Millainen työilmapiiri koko työyhteisös-
sänne mielestänne on?

%	Erittäin huono		Koh- talai- nen	Melko hyvä		Yht.	N
	Erittäin huono	Melko huono		Melko hyvä	Erit- tään hyvä		
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja / lastenhoitaja / lastenohjaaja	0	3	17	66	14	100	29
Varhaiskasvatuksen sosionomi						0	0
Varhaiskasvatuksen opettaja / Las- tentarhanopettaja	0	20	10	65	5	100	20
Päiväkotiapulainen						0	0
Ryhmäavustaja	0	0	0	100	0	100	1
Erytislastentarhanopettaja	0	0	0	100	0	100	1
Perhepäivähoitaja						0	0
Perhepäivähoidon ohjaaja						0	0
Päivähoitaja						0	0
Ryhmäperhepäivähoitaja						0	0
Lasten ja nuorten erityisohjaaja						0	0
Jokin muu	0	0	0	100	0	100	1
Yht.	0	10	13	67	10	100	52

TAULUKKO 1. Työnimike ja työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiirin kokemisen ja työnimikkeen yhteyden lisäksi tarkastelin asiaa tiimitasolla. Lastenhoitajien ja varhaiskasvatuksen opettajien kokemuk-
sissa oli edelleen eroa. Lastenhoitajista reilu puolet (52 %) koki tiiminsä ilmapiiriin
olevan erittäin hyvä. Samoin koki opettajista vain neljännes (25 %) eli noin puolet
vähemmän. Tästä huolimatta varhaiskasvatuksen opettajista yli puolet (55 %) ar-
vioi tiiminsä ilmapiiriin olevan melko hyvä. Lastenhoitajista näin koki 28 %. Nämä
ammattiryhmät kokivat siis tiimin ilmapiiriin keskenään käänteisesti erittäin hy-
väksi tai melko hyväksi. Kohtalaiseksi ilmapiiriin koki lastenhoitajista 17 % opet-
tajista 15 %, eli tässä ei ollut juurikaan eroa. Myöskään melko huonoksi ilmapiiriin
kokeneissa ei ollut suurta ammattiryhmäeroa: lastenhoitajista näin vastasi vain 3
% ja varhaiskasvatuksen opettajista 5 %.

Erytislasterhanopettaja ja apulaisesimies kokivat tiimin ilmapiirin olevan melko hyvä. Ryhmäavustaja taas koki ilmapiirin erittäin hyväksi. Kaiken kaikkiaan vastaukset olivat yllättävän positiivisia.

Prosentit rivisuuntaan

Rivimuuttuja: Työnimikkeenne

Sarakemuuttuja: 2. Millainen työilmapiiri tiimissänne mielestänne on?

%	Erittäin huono	Melko huono	Kohtalainen	Melko hyvä	Erittäin hyvä	Yht.	N
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja / lastenhoitaja / lastenohjaaja	0	3	17	28	52	100	29
Varhaiskasvatuksen sosionomi						0	0
Varhaiskasvatuksen opettaja / Lastentarhanopettaja	0	5	15	55	25	100	20
Päiväkotiapulainen						0	0
Ryhmäavustaja	0	0	0	0	100	100	1
Erytislasterhanopettaja	0	0	0	100	0	100	1
Perhepäivähoitaja						0	0
Perhepäivähoidon ohjaaja						0	0
Päivähoitaja						0	0
Ryhmäperhepäivähoitaja						0	0
Lasten ja nuorten erityisohjaaja						0	0
Jokin muu	0	0	0	100	0	100	1
Yht.	0	4	15	40	40	100	52

TAULUKKO 2. Työnimike ja tiimin työilmapiiri

Entä oliko vastaajan työsuhteen kestolla vaikutusta kokemukseen työyhteisön ilmapiiristä? Korrelaatiokertoimen mukaan näiden muuttujien välillä oli vain hyvin heikko positiivinen riippuvuus (0,09), joten muilla tekijöillä kuin työsuhteen kestolla on enemmän merkitystä koettuun ilmapiiriin.

Esittelen ristiintaulukoinnin tulokset kuitenkin lyhyesti. Eniten vastaajia, jotka arvioivat työyhteisön ilmapiirin erittäin hyväksi, oli heissä, jotka olivat olleet nykyisessä työsuhteessa alle vuoden. Määrällisesti tämä tarkoitti kuitenkin vain kolmea vastausta. Kaiken kaikkiaan parhaimmaksi työyhteisönsä ilmapiirin arvioivat 15-19 vuotta nykyisessä työsuhteessa olleet. Heistä jokainen, siis 100 % arvioi ilmapiirin joko melko hyväksi tai erittäin hyväksi.

Negatiivisimmaksi työyhteisön ilmapiirin kokivat 5-9 vuotta työsuhteessaan olleet, joista 11 % arvioi ilmapiirin työyhteisössä melko huonoksi, 33 % kohtalaiseksi ja 56 % melko hyväksi.

Kuten jo aiemmin tuloksista kävi ilmi, tiimin työilmapiiri koettiin paremmaksi kuin koko työyhteisön ilmapiiri. Parhaimmaksi tiimin työilmapiirin kokivat ne vastaajat, jotka olivat olleet nykyisessä työsuhteessa alle vuoden tai 15-19 vuoden ajan. Molemmissa ryhmissä kaikki vastaajat arvioivat tiimin ilmapiirin melko tai erittäin hyväksi. Huonoimmaksi tiimin työilmapiirin sen sijaan kokivat ne, jotka olivat olleet kyseisessä työsuhteessa 10-14 vuotta. Heistä vain tasan puolet arvioi työilmapiirin tiimissä melko tai erittäin hyväksi ja peräti 33 % melko huonoksi.

Tiimin työilmapiirin kohdalla siis selkeää kaavaa ei löytynyt suhteessa työsuhteen keston. Korrelaatiokerroinkaan ei osoittanut tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta (0,037).

Entä sitten ikä? Oliko sillä vaikutusta työilmapiirin kokemiseen? Koko työyhteisön ilmapiiriä arvioidessa nuoremmat vastaajat antoivat jossain määrin negatiivisempia vastauksia kuin vanhemmat. Tämä ei ollut kuitenkaan aivan suoraviivaista. Korrelaatioista kävi ilmi, että vastaajien iän ja koetun työyhteisön ilmapiirin välillä on vain heikko positiivinen riippuvuus (0,13).

Myönteisimmän arvion työyhteisön ilmapiiristä antoivat yli 60-vuotiaat. Heitä oli kuitenkin vain kaksi, joten tuloksista ei voi vetää vielä juurikaan johtopäätöksiä. Toiseksi parhaimman arvion ilmapiiristä antoivat 40-49 -vuotiaat: heistä 84 % koki ilmapiirin työyhteisössä olevan melko tai erittäin hyvä. Nuorimmista vastaajista taas jopa neljännes koki työyhteisön ilmapiirin melko huonoksi. Tässäkin ikäryhmässä silti 67 % arvioi ilmapiirin melko tai erittäin hyväksi.

Tiimin työilmapiirin kokivat parhaimmaksi 50-59 -vuotiaat vastaajat. Heistä kaikkiaan 94 % arvioi tiimin työilmapiirin joko melko tai erittäin hyväksi. Vastaukset näiden kahden vaihtoehdon välillä menivät täysin tasan. Toiseksi parhaimman arvion antoivat 20-29 -vuotiaat, joista puolet vastasi tiimin ilmapiirin olevan erittäin hyvä ja kolmannes melko hyvä. Yhteensä heistä siis 83 % koki ilmapiirin melko

tai erittäin hyväksi. Huonoimmaksi tiimin ilmapiirin kokivat 30-39 -vuotiaat, joista 33 % vastasi ilmapiirin olevan kohtalainen ja 56 % melko hyvä.

Yhteenvedona voidaan siis sanoa, että varhaiskasvatuksen lastenhoitajien kokemus työilmapiiristä niin tiimissä kuin koko työyhteisössä on positiivisempi kuin varhaiskasvatuksen opettajien. Lisäksi työsuhteen kestolla ja koetulla koko työyhteisön ilmapiirillä on heikko positiivinen riippuvuus, samoin varhaiskasvattajan iällä ja työyhteisön ilmapiirillä. Tiimin työilmapiirillä ja edellä mainituilla muuttujilla sen sijaan ei ollut tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. Tämä on hieman ristiriidassa kirjallisuuskatsauksen kanssa, jossa tuotiin ilmi, että nuorimmat ja lyhyimmän ajan työsuhteessa olleet kokisivat keskimäärin työilmapiirin paremmaksi kuin vanhemmat ja pidempään samassa paikassa työskennelleet työntekijät. Kaiken kaikkiaan kuitenkin työilmapiiriin nämä taustamuuttujat vaikuttavat hyvin vähän, mikä todettiin teoria-aineistossakin. Siirrytään siis tutkimaan varsinaisia ilmapiiritekijöitä.

4.6 Työyhteisöjen toimivuus

4.6.1 Työyhteisöjen vahvuudet

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, työilmapiiri rakentuu pitkälti vuorovaikutuksessa. Siksi työyhteisöjen toiminta ja toimivuus ovat tässä tutkimuksessa avainasemassa. Tutkin näitä asioita muun muassa tiimin kasvatusnäkemysten ja toimintatapojen yhdenmukaisuuden, työn oikeudenmukaisen jakautumisen, luottamuksen ja arvostuksen, vuorovaikutuksen laadun, konfliktien esiintyvyyden, tiedonkulun ja johtajalta saatavan tuen kautta. Suurin osa kysymyksistä oli viisisasteikkoisia skaaloja, joissa vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä”.

Ensimmäinen väite mittasi, kuinka yhteneväiset arvot, asenteet ja kasvatusnäemykset tiimillä oli. Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 88 % vastaajista. Varhaiskasvattajilla on siis tämän tutkimuksen mukaan pitkälti yhteneväinen arvo- ja ajatusmaailma työhönsä liittyen. Vain 10 % oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä.

Yhteisistä toimintatavoista ja tavoitteista olivat sopineet kaikki yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Yhteensä samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Olemme sopineet yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista tiimissämme” kanssa oli siis kaikkiaan 98 % vastaajista. Esimerkiksi tiimisopimus on yleinen tapa sopia käytännöistä ja toiminnan tavoitteista. Aiemmin on ollut tapana myös tehdä ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma ”ryhmävasu”, jonka tilalle on nyt tullut lapsiryhmän pedagoginen suunnitelma (Tampereen kaupunki 2019b, 11).

Jotta yhteisiä sopimuksia ja suunnitelmia voidaan tehdä, on tiimillä oltava yhteistä suunnittelu-aikaa. Halusin selvittää, kuinka usein vastaajat suunnittelevat työtä tiiminsä kanssa yhdessä. Vastausvaihtoehdot olivat ’päivittäin’, ’useammin kuin kerran viikossa’, ’kerran viikossa’, ’2-3 kertaa kuukaudessa’, ’kerran kuukaudessa’ sekä ’harvemmin kuin kerran kuukaudessa’. Suurin osa vastaajista (69 %) kertoi suunnittelevansa työtä tiiminsä kanssa kerran viikossa ja 17 % vielä useammin, mikä on hyvin myönteinen tulos. Monissa päiväkodeissa on käytössä tiimin sisäiset viikkopalaverit, jotka pitävät tätä säännöllisyyttä yllä. Kahdeksan prosenttia vastasi kuitenkin suunnittelevansa työtä tiiminsä kanssa 2-3 kertaa kuukaudessa ja kuusi prosenttia vain kerran kuussa.

Yhteistoiminta ja yhteisöllisyys edellyttävät myös luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä molemmat vaikuttivat olevan tiimeissä melko vahvalla pohjalla. Samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Koen luottamusta tiimini kesken” oli 81 % ja vain kaksi prosenttia oli jokseenkin eri mieltä. Yhteenkuuluvuutta tiiminsä kanssa koki 83 % vastaajista ja edelleen vain 2 % oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä.

Jokaisella on tarve saada osakseen myös arvostusta niin omana itsenään kuin tekemänsä työn vuoksi. Kolme neljäsosaa vastaajista koki saavansa kunnioitusta ja arvostusta työyhteisössään. Tämä oli kuitenkin ilmeisen hankala väite, sillä 21 % ei siihen osannut vastata. Kenties kunnioitusta ja arvostusta on vaikeaa joskus havaita tai sitä ei osata osoittaa kovin selkeästi?

Toimivassa ja arvostavassa työyhteisössä jokaisen ajatuksia ja tunteita kuunnellaan ja huomioidaan, jolloin niitä myös uskaltaa tuoda esiin ilman pelkoa esimerkiksi mitätöinnistä. Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Uskallan tuoda esille omia ajatuksiani ja tunteitani työyhteisössäni” kanssa oli yhteensä 79 %, mikä on suhteellisen positiivinen tulos. Uskallus esittää omia ajatuksia on avoimen vuorovaikutuksen edellytys. Avointa ja kunnioittavaa vuorovaikutus työyhteisössä olikin vastaajista puolen mielestä. Neljännes oli jokseenkin samaa mieltä. Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli vain 12 %. Suurimassa osassa työyhteisöistä siis vuorovaikutus oli melko hyvällä tolalla. Lisäksi positiivista palautetta muistettiin antaa ainakin jossain määrin 67 %:ssa vastaajien työyhteisöistä. 12 % ei tätä tapaa tunnistanut työyhteisöissään.

Työyhteisöjen vahvuuksiin kuului kyselyn perusteella kehitysmuotoisuus ja valmius oppia uutta. Samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Tiimilläni on halua aktiivisesti oppia ja kokeilla uutta sekä kehittää työtä” oli 73 % vastaajista. Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 14 %. Kehitysmuotoisuutta tarvitaan, jos halutaan kehittää työilmapiiriä työyhteisöön kohdistuvilla toimilla.

Yksi kehitysmuotoisuutta, kuten myös työhyvinvointia ja työilmapiiriä tukeva asia on omat vaikutusmahdollisuudet. Vastaajista valtaosa (75 %) oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pystyy osallistumaan riittävästi työtään koskevaan päätöksentekoon. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli vain 13 %.

Varhaiskasvatuksen työyhteisöjen vahvuuksia tällä hetkellä ovat kyselyn perusteella siis jaettu arvopohja, luottamus ja arvostus sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Myös avoin ja kunnioittava keskustelukulttuuri, työn yhteinen ja säännöllinen suunnittelu, kehitysmuotoisuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat melko hyvällä mallilla.

4.6.2 Työyhteisöissä esiintyvät konfliktit

Hieman tarkemmin tutkin työyhteisöissä esiintyviä konflikteja, sillä ne kertovat jostain työyhteisöjen haasteista ja niiden laajuudesta. Vastaajien mukaan konfliktit omassa työyhteisössä eivät kuitenkaan ole kovin yleisiä. Yhteensä eri mieltä ja

jokseenkin eri mieltä väitteen ”Työyhteisössäni esiintyy usein konflikteja” kanssa oli 81 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 13 %, mutta täysin samaa mieltä ei ollut yksikään.

Tähän kohtaan vastaajilla oli myös mahdollisuus kertoa, mitä asioita konfliktit ovat koskeneet. Vastauksia tuli 18 kappaletta. Niistä nousi yleisimpänä konfliktien aiheena työtavat ja käytänteet (4 vastausta) sekä sovitusta kiinni pitäminen (3 vastausta). Näiden lisäksi tiedonkulun puutteet, väärinkäsitykset, työajat, sijais-ten puute ja eteis- ja ulkoilukäytännöt ryhmien välillä saivat kaikki kaksi mainintaa konfliktien aiheuttajina. Lisäksi oli yksittäisiä mainintoja työntekoon heijastuvista yksityiselämän pulmista, pienistä päivittäisistä asioista ihmisten väsyessä, pedagogiikkaa koskevista erimielisyyksistä, ryhmien välisestä kilpailusta paremmuudessa, yhteisen toiminnan järjestämisestä, toisten työn arvostamisesta, luottamus- pulasta, arvo- ja mielipide-eroista, turhautumisesta, työn- ja vastuunjaosta, opettajan suunnitteluajasta, joustamattomuudesta ongelmatilanteissa, isoista ryhmistä ja lapsille sattuneista onnettomuuksista.

Seuraavaksi selvitin, kuinka hyvin työyhteisöt onnistuvat ratkaisemaan kiistansa keskustelemalla. Samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Erimielisyydet tai konfliktit saadaan ratkottua keskustelemalla” oli 53 % vastaajista. Kolman- nes ei osannut sanoa ja jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä oli yhteensä 14 %.

4.6.3 Työyhteisöjen kehityskohdat

Kuten aiemmin kävi ilmi, yhteisiä sopimuksia tehdään aktiivisesti. Niitä myös nou- datetaan jokseenkin hyvin: 69 % vastaajista oli väitteen ”Jokainen tiimissäni toimii yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti” kanssa samaa tai jokseenkin sa- maa mieltä. Noin joka viidennen vastaajan tiimissä asiaan tulisi kuitenkin kiinnit- tää huomiota, sillä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli yhteensä 21 % vastaajista.

Entä jakautuuko työ oikeudenmukaisesti ja ovatko työroolit tiimissä selkeät? Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä tätä mittaavan väitteen kanssa oli noin viidennes

vastaajista (19 %), kun taas samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä 68 %. Tilanne on siis pääosin hyvä, mutta osassa päiväkodeista työnjasta ja rooleista saattaisi olla hyvä keskustella enemmän.

Aiemmin tuloksissa tuli jo ilmi, että kiire ja ajanpuute olivat toiseksi yleisin ilmapiiriä heikentävä tekijä vastaajien työyhteisöissä. Yllättäen tässä kohtaa tulokset olivat hieman ristiriitaiset. Samaa tai jokseenkin samaa mieltä väitteen ”Työyhteisöäni leimaa jatkuva kiire” oli 37 % vastaajista. Eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 23 % ja jopa 40 % vastaajista ei osannut sanoa. Kenties kompastuskivi tässä oli sana ’jatkuva’. Kiire ja ajanpuute voivat olla yksi merkittävimmistä ilmapiiriä heikentävistä tekijöistä, mutta se ei suoraan tarkoita sitä, että työyhteisössä olisi kiireen tuntua jatkuvasti.

Tiedonkulussa olisi myös parannettavaa. Vaikka noin puolet vastaajista (48 %) oli jokseenkin samaa mieltä, että tieto kulkee hyvin omassa työyhteisössä, jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli neljännes. 23 % ei osannut vastata kysymykseen.

Joskus myös työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat voivat kuormittaa koko työyhteisöä. Noin viidennes (19 %) vastaajista koki asian olevan ainakin jokseenkin näin. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli kuitenkin yhteensä 54 % vastaajista, joten kovin laaja ongelma tämä ei vaikuta olevan. Suhteellisen suuri osa vastaajista (37 %) ei tosin osannut vastata tähänkään kysymykseen.

Myös johtajan toiminnalla on paljonkin vaikutusta ilmapiiriin. Selvitin ensin johtajalta saatavan tuen riittävyttä. Johtajalta riittävästi tukea sai omasta mielestään 27 %. Jokseenkin samaa mieltä oli vielä 36 % vastaajista, eli yhteensä 63 % oli suhteellisen tyytyväisiä johtajalta saamaansa tukeen. Luku voisi olla korkeampi, mutta toisaalta hyvin harva oli väitteen kanssa eri mieltä: vain kuusi prosenttia vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja kaksi prosenttia täysin eri mieltä. 29 % ei osannut vastata.

Väite johdon aktiivisesta työilmapiiriin edistämisestä oli ilmeisesti yhtä vaikea: 29 % ei osannut vastata myöskään tähän. 46 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja 12 % samaa mieltä, että johto edistää työilmapiiriä aktiivisesti. 11 % oli

jokseenkin eri mieltä ja vain kaksi prosenttia täysin eri mieltä. Yhteensä siis 58 % kertoi työilmapiirijohtamisen olevan aktiivista. Vastajien, jotka eivät osanneet ottaa väitteeseen kantaa, suhteellisen suuren määrän syy jää arvoitukseksi. Väite sisälsi sivuhuomautuksen, jossa selvensin, mitä työilmapiirin johtaminen tarkoittaa käytännön tasolla, mutta voi olla, että kyseessä on silti asia, joka on joko epäselvä juuri käsitteenä, tai ehkä kyseisiä toimia ei tule aina huomattua arjen keskellä.

Viimeisenä kysyin, onko johdon toiminta läpinäkyvää ja luottamusta herättävää. Yhteensä noin puolet (48 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä. Eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli noin viidennes (19 %). Kolmannes ei osannut sanoa. Tulokset viittaavat siihen, että päiväkotien johtajien voisi olla hyvä pohtia, kuinka tehdä työstään läpinäkyvämpää ja luottamusta herättävää henkilöstölle.

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että Tampereen varhaiskasvatuksessa olisi hyvä kiinnittää lisää huomiota erityisesti yhteisten sopimusten noudattamiseen sekä työnjakoon ja työrooleihin tiimeissä, erimielisyyksien tai konfliktien selvittämiseen, tiedonkulun toimivuuteen ja arkea varjostavaan kiireeseen. Lisäksi henkilökohtaisten ongelmien käsittelemiseen olisi hyvä saada apua niin, etteivät ne kuormittaisi koko työyhteisöä. Myös johtajat voisivat kehittää toimintaansa läpinäkyvämmäksi ja luottamusta herättävämmäksi sekä olla aktiivisempia työilmapiirin edistämässä ja työntekijöiden henkilökohtaisemmassa tukemisessa.

4.7 Työyhteisön sisäisten tekijöiden ja ilmapiirin väliset korrelaatiot

Selvitin edellä käsiteltyjen työyhteisön sisäisten työilmapiiritekijöiden ja koetun ilmapiirin välisiä korrelaatioita, sillä vaikka tuloksista kävi jo ilmi, mitkä asiat kaipaisivat kehittämistä ja mitkä asiat toimivat työyhteisöissä tällä hetkellä hyvin, eivät ne kerro suoraan, kuinka paljon nämä asiat vaikuttavat työilmapiiriin.

Tutkin ensimmäisenä tiimin työilmapiirin ja työyhteisön ominaisuuksien välisiä riippuvuuksia. Kävi ilmi, että selkeät työroolit ja oikeudenmukaiset työnjaot, yhtei-

sesti sovittujen toimintatapojen noudattaminen sekä luottamus tiimin kesken olivat kaikkein voimakkaimmin yhteydessä hyvään työilmapiiriin tiimissä. Selkeiden ja oikeudenmukaisten työroolien ja työnjaon sekä tiimin työilmapiirin välinen korrelaatio oli 0,727, yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamisen ja tiimin työilmapiirin välinen korrelaatio taas 0,719 ja tiimin keskisen luottamuksen ja tiimin työilmapiirin välinen korrelaatio 0,706. Nämä ovat erittäin vahvoja yhteyksiä.

Yhteenkuuluvuus tiimin sisällä (0,698), tiimin yhteneväiset arvot, asenteet ja kasvatuskäsitteet (0,635), yhdessä sovitut tavoitteet ja toimintatavat (0,459) sekä avoin ja kunnioittava vuorovaikutus (0,562) olivat kohtalaisesti yhteydessä tiimin hyvään työilmapiiriin. Myös tiimin halu kehittyä (0,37), positiivisen palautteen antaminen (0,337), kokemus työyhteisöltä saamasta arvostuksesta ja kunnioituksesta (0,332) sekä kyky selvittää ristiriidat keskustelemalla (0,311) korreloivat kohtalaisen paljon tiimin hyvän ilmapiirin kanssa.

Heikosti tiimin työilmapiirin kanssa korreloivat työilmapiirin aktiivinen edistäminen päiväkodin johdon taholta (0,158), kokemus, että uskaltaa tuoda esiin omia ajatuksia ja tunteita työyhteisössä (0,148) ja mahdollisuus osallistua omasta mielestä riittävästi omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (0,121). Heikko riippuvuus tiimin työilmapiiriin oli vielä johdon läpinäkyvällä ja luottamusta herättävällä toiminnalla (0,06).

Työyhteisössä usein esiintyvät konfliktit sen sijaan korreloivat kohtalaisesti (-0,332) tiimin huonomman työilmapiirin kanssa, kuten luonnollisestikin voi päätellä. Eli siis hieman yksinkertaistetusti sanottuna mitä enemmän työyhteisössä esiintyy konflikteja, sitä huonompi tiimin työilmapiiri on. Hyvin heikko negatiivinen riippuvuus huonompaan työilmapiiriin oli myös yksilöiden henkilökohtaisilla ongelmilla, jotka kuormittavat työyhteisöä (-0,192) sekä jatkuvalla kiireellä (-0,069).

Työyhteisön tasolla voimakkaita korrelaatioita ei löytynyt. Kohtalaisesti työyhteisön hyvän ilmapiirin kanssa korreloivat kuitenkin avoin ja kunnioittava vuorovaikutus (0,544), päiväkodin johdon aktiivinen työilmapiiriin edistäminen (0,493), positiivisen palautteen antaminen työyhteisössä (0,454), kyky ratkaista erimielisyydet keskustelemalla (0,453), johdon läpinäkyvä ja luottamusta herättävä toiminta (0,442), riittävä tuki johtajalta (0,419) sekä työyhteisöltä saatava kunnioitus ja

osaamisen arvostus (0,401). Samoin kokemus siitä, että pääsi osallistumaan riittävästi päätöksentekoon (0,392), tiimin jäsenten toimiminen yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti (0,366) sekä uskallus tuoda esille omia ajatuksia ja tunteita työyhteisössä (0,328) korreloivat kohtalaisesti koko työyhteisön hyvän työilmapiirin kanssa.

Heikosti koko työyhteisön hyvän ilmapiirin kanssa olivat yhteydessä tavoitteista ja toimintatavoista sopiminen tiimin kesken (0,253), hyvä tiedonkulku työyhteisössä (0,247), selkeät roolit ja oikeudenmukainen työnjako tiimissä (0,217) sekä yhteenkuuluvuuden (0,17) ja luottamuksen (0,134) kokemus tiimissä, tiimin jäsenten yhteneväiset arvot, asenteet ja kasvatusnäkemykset (0,132) ja viimeiseksi tiimin halu kehittää työtä (0,085).

Konfliktien esiintyminen usein työyhteisössä korreloi kohtalaisen paljon (-0,403) vastaajien kokeman huonomman ilmapiirin kanssa työyhteisönkin tasolla, itse asiassa hieman voimakkaamminkin kuin tiimin tasolla. Lisäksi heikosti huonomman työilmapiirin kanssa korreloi jatkuva kiireen tuntu työyhteisössä (-0,242).

Eri tekijät siis vaikuttavat kokemukseen oman työtiimin ja koko työyhteisön ilmapiiristä. Tiimin työilmapiirin kanssa korreloivat eniten tiimin sisäiset asiat, kuten yhteiset sopimukset ja niiden noudattaminen sekä luottamus ja yhteenkuuluvuus. Kokemus koko työyhteisön hyvästä työilmapiiristä sen sijaan oli enemmän yhteydessä työyhteisön hyvään vuorovaikutukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen, päiväkodin johdon toimintaan sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Tiimin sisäiseen toimintaan liittyvät asiat korreloivat heikommin koko työyhteisön ilmapiirin kanssa. Kun lähdetään kehittämään työilmapiiriä, täytyy siis lähteä liikkeelle hieman erilaisista asioista riippuen siitä, onko ensisijaisena kohteena koko työyhteisön vai tiimien työilmapiiri.

4.8 Käytössä olevat työilmapiiriä edistävät toimet

Mitä Tampereen päiväkodeissa on tähän mennessä tehty työilmapiirin eteen? Aloitin asian selvittämisen keräämällä taas tutkimuskirjallisuudesta yleisimpiä keinoja edistää työilmapiiriä. Muodostin näistä monivalintakysymyksen, josta sai valita useita vaihtoehtoja.

Annetuista vaihtoehtoista yleisin käytössä oleva, ilmapiiriä tukeva asia oli tiimisopimus. Sen oli tehnyt 87 % vastaajista. Toiseksi yleisin toimenpide oli kehityskeskustelu johtajan kanssa, jollaisen oli käynyt 79 % vastaajista. Kolmanneksi eniten vastauksia annettiin kohtaan ”tiimin ryhmäyttämiseen pyrkivä kokoontuminen toimintakauden alussa”. Vastaajista 62 % oli tällaiseen osallistunut.

Neljänneksi yleisin ilmapiiriä tukeva, käytössä oleva asia oli arvokeskustelu, jonka oli käynyt 40 % vastaajista tiiminsä kanssa. 37 % taas vastasi työyhteisössään olevan vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen pelisäännöt käytössä. Nämä keinot eivät siis olleet kovin harvinaisia, mutta vielä moni päiväkotivoisi ottaa ne kokeiluun.

Kolmannes (33 %) vastaajista oli saanut osallistua virkistys- tai työhyvinvointipäiviin tai -iltoihin, mikä on yllättävän pieni osuus. Lisäpanostus työhyvinvointiin voisi kohentaa samalla työilmapiiriäkin.

Hyvän perehdytyksen koki saaneensa vain 29 % vastaajista. Myös työnantajan tarjoamat lisäkoulutusmahdollisuudet olivat melko harvinaisia, sillä niitä oli saanut 27 % vastaajista. Lisäkoulutusten tarjoamisessa sekä perehdytyksessä olisi siis vielä paljon parannettavaa.

Huomion arvoista on, että vain neljännes koki saavansa johtajalta aktiivista, esimerkiksi pedagogista tukea. Toisin sanoen 75 % vastaajista koki, ettei saanut johtajalta aktiivisesti tukea työssään. Lisäksi työnantajan tarjoamat harrastusmahdollisuudet, työnohjaus ja mentorointi olivat hyvin harvinaisia. Harrastusmahdollisuuksia oli tarjottu 13 %:lle ja vain 12 % oli saanut työnohjausta. Kyselyssä kaksi vastaajaa toikin avoimen vastauksen kohdissa esiin, että kaipaisi työnohjausta. Mentorointi taas on apuna silloin, kun tarvitsee kokeneemman konsultointia ja opastusta esimerkiksi uudessa tehtävässä. Mentorointia oli saanut ainoastaan 8 % vastaajista.

Kaikkein harvinaisimpia työilmapiiriä edistäviä toimia olivat kuitenkin rahalliset kannustimet, kuten kuukausidiplomit tai palkkalisät, sekä lapsiryhmän koon pienentäminen. Vain kaksi vastaajaa oli saanut jotakin rahallista kannustinta ja yksi vastaaja kertoi, että hänen tiimensä lapsiryhmän koota on pienennetty. Yhden vastaajan mukaan hänen työyhteisössään ei oltu tehty mitään mainituista toimista.

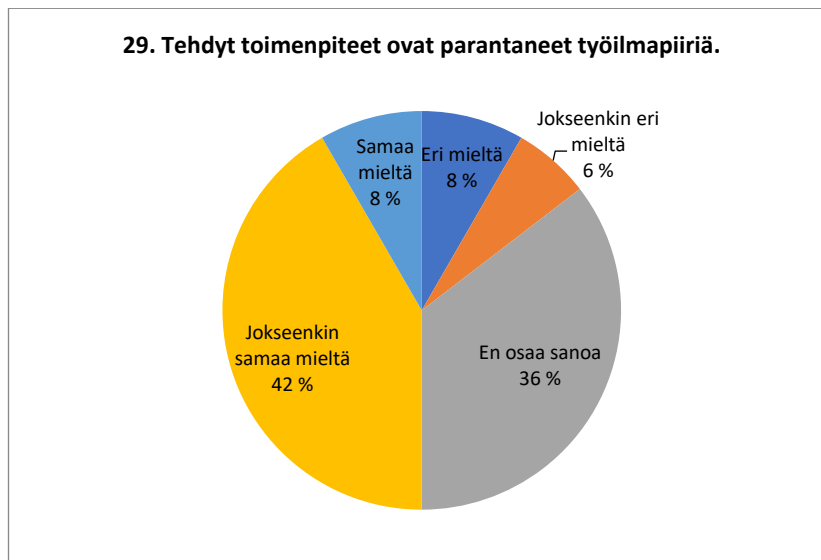
Vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös vapaasti, mitä muuta heidän työyhteisöissään on työilmapiirin eteen tehty. Kaksi vastaajaa kertoi työyhteisössään olevan työhyvinvointiryhmä, joka kokoontuu kerran kuussa ja järjestää ”erilaisia pieniä kivoja juttuja”. Lisäksi kaksi vastaajaa mainitsi ”piristysperjantain” tai ”ylläriperjantain”, jonka kukin tiimi suunnittelee ja toteuttaa vuorollaan ja joka pitää sisällään usein herkuttelua. Myös muu yhdessä herkuttelu, kuten viikoittaiset perjantaipullat, pitsat tiimipalaveriin on mainittu työilmapiiriä kohentavana asiana. Yhden vastaajan työyhteisössä järjestettiin arvonta kerran kuukaudessa. Lisäksi eräs vastaaja kommentoi, että työyhteisössä tarjotaan ”lisäresurssia tarvittaessa, jos vain mahdollista”.

Yleisimmät käytössä olevat työilmapiiriä tukevat keinot siis olivat tiimisopimus, kehityskeskustelut ja ryhmäyttävät kokoontumiset kauden alussa. Nämä oli toteutettu vastaajista suurimman osan työyhteisöissä. Harvinaisimmat keinot taas olivat lapsiryhmän koon pienentäminen, rahalliset kannustimet, mentorointi, harrastusmahdollisuudet sekä työnohjaus. Tulokset on esitetty vielä alla (Kuvio 5).



KUVIO 5. Tehdyt toimet

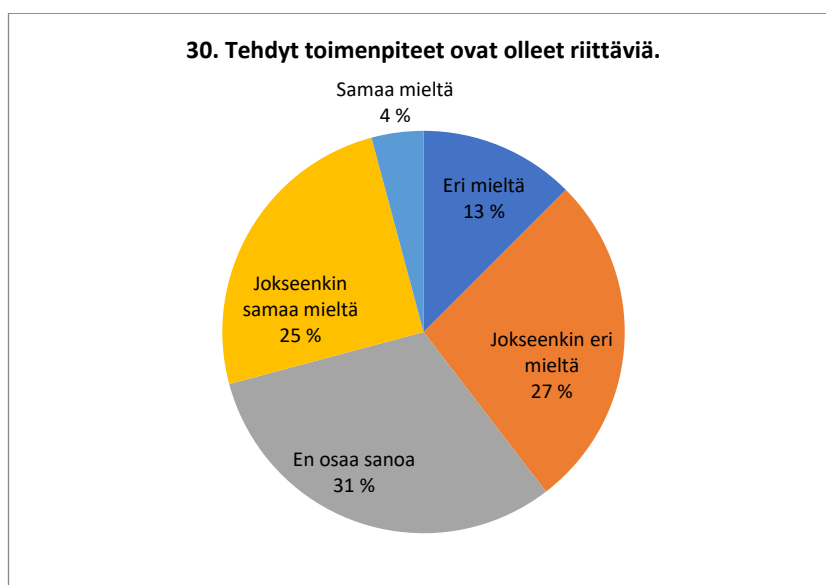
Seuraavaksi selvitin, kuinka vaikuttavia tähän mennessä tehdyt toimenpiteet ovat olleet. Varhaiskasvattajat vastasivat väitteeseen ”tehdyt toimenpiteet ovat parantaneet työilmapiiriä” tutulla viisiasteisella skaalalla ”eri mieltä – samaa mieltä”. Reilu kolmannes (36 %) ei osannut sanoa, ovatko tehdyt toimenpiteet parantaneet työilmapiiriä. Samaa mieltä väitteen kanssa oli vain 8 %, mutta jokseenkin samaa mieltä oli 42 %. Yhteensä puolet siis oli vähintään jokseenkin samaa mieltä, että toimet ovat parantaneet ilmapiiriä. Jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä oli 14 % vastaajista. Keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen oli 3,35, eli toimenpiteiden vaikuttavuus ei ollut kovin korkea.



KUVIO 6. Tähänastisten toimien vaikuttavuus

Entä kuinka riittäviksi varhaiskasvattajat kokivat tähänastiset toimet? Mittaustapa tässä oli sama kuin edellisessäkin kohdassa.

Parannettavaa vielä olisi: täysin eri mieltä väitteen ”tehdyt toimenpiteet ovat olleet riittäviä” kanssa oli 13 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 27 %. Yhteensä siis 40 % vastaajista ei pitänyt toimenpiteitä riittävinä. 31 % ei tähän kysymykseen osannut vastata. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli neljännes vastaajista (25 %) ja vain neljä prosenttia oli samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,8, joka on yllättävänkin negatiivinen, ottaen huomioon, kuinka hyväksi vastaajat kuitenkin työilmapiirin niin tiimissä kuin koko työyhteisössäkin arvioivat. Voidaan siis sanoa, että vaikka tämänhetkinen työilmapiiritilanne on melko hyvä, varhaiskasvattajat toivovat selvästi lisää työilmapiiriä kohentavia toimenpiteitä. Lisäksi niiden pitäisi olla aiempaa vaikuttavampia.



KUVIO 7. Tähänastisten toimien riittävyys

4.9 Varhaiskasvattajien kehitysehdotukset

Viimeinen kysymys kartoitti varhaiskasvattajien näkemyksiä siitä, mitä kaupunki, päiväkotien johto ja oma työyhteisö voisivat tehdä lisää työilmapiirin edistämiseksi. Kysymys oli avoin. Vastauksia tuli 22.

Laadullisen analyysin myötä vastauksista nousi esille kolme yleisintä toivetta: lapsiryhmien pienentäminen (8 vastausta), palkkauksen nostaminen (7 vastausta) ja sijaisten tai avustavan henkilökunnan lisääminen (7 vastausta). Eniten tarvetta siis olisi rakenteellisille muutoksille, jotka ovat pitkälti resursseista kiinni. Tämä kävi ilmi jo selvittäessä työilmapiiriin eniten vaikuttavia tekijöitä.

Näiden lisäksi vastaajat toivoivat lisäpanostusta henkilökunnan virkistykseen (4 vastausta), aktiivisempaa henkilökunnan voimien ja mielipiteiden kyselemistä johdon taholta (3 vastausta) sekä lasten tuen tarpeiden parempaa huomioimista sijoittamisessa (3 vastausta). Kaksi mainintaa saivat seuraavat kolme toivetta: konflikteja aiheuttavien henkilöiden siirto toiseen päiväkotiin, johtajan vahvempi rooli erityisesti epäkohtiin puuttumisessa sekä palaverien vähentäminen.

Yksittäiset maininnat taas koskivat jokaisen sitoutumista työhön positiivisen asenteen kautta työyhteisössä, tietokoneella tehtävien suunnitelmien vähentämistä, erilaisten yksikköjen erilaisten haasteiden huomioimista, subjektiivisen päivähoidon lopettamista, työnohjausta sekä suunnitelmien tekemistä kaupungin taholta “turhanpäiväisten kyselyiden” sijaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Työilmapiirin tila

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen työilmapiiri Tampereen kunnallisissa päiväkodeissa tällä hetkellä on ja etsiä mahdollisia kehittämistarpeita työilmapiiriin liittyen. Tutkin paitsi työilmapiirin tilaa, myös työyhteisöjen yhteistoiminnan ominaisuuksia sekä näiden välisiä yhteyksiä. Viimeiseksi kartoitin, mitä työilmapiirin eteen on tehty, kuinka vaikuttavia ja riittäviä toimenpiteet ovat olleet sekä mitä varhaiskasvattajat toivoisivat lisää johdon ja kaupungin taholta. Pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä asiat vaikuttavat päiväkotien työilmapiiriin? Entä miten päiväkotien työyhteisöjen ilmapiiriä voidaan edistää? Tutkimukseni perimmäisenä tavoitteena oli kerätä varhaiskasvattajien kokemuksista konkreettisia kehityskohteita ja ehdotuksia työilmapiirin kohentamiseksi, joita kaupunki ja päiväkotien johto voisivat hyödyntää päätöksissään.

Lähdin tutkimaan työilmapiiriä sekä tiimi- että työyhteisötasolla. Kokonaisuudessaan koettu työilmapiiri kummallakin tasolla oli yllättävän positiivinen. Yhteensä melko hyväksi tai erittäin hyväksi työyhteisön ilmapiirin arvioi 77 %, kun taas melko huonoksi tai erittäin huonoksi ilmapiirin arvioi 10 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli pyöristettynä 3,8 asteikolla 1-5. Tiimin työilmapiirin sen sijaan koki yhteensä 80 % vastaajista melko tai erittäin hyväksi. Melko huonoksi ilmapiirin koki ainoastaan neljä prosenttia. Tiimin työilmapiirin keskiarvoksi tuli pyöristettynä 4,2, eli tiimin työilmapiiri koettiin keskimäärin paremmaksi kuin koko työyhteisön työilmapiiri.

Yllättäviä tuloksista tekee erityisesti uutisoinnista välittynyt kuva varhaiskasvattajien työhyvinvoinnista ja tutkimukset työtyytyväisyydestä, kuten johdannossa esiin nostamani Espoon työtyytyväisyystutkimus, jonka mukaan moni varhaiskasvattaja harkitsee jopa alan vaihtoa (Espoon kaupunki 2019). Työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja työilmapiiri ovat hyvin rinnakkaisia käsitteitä ja niihin vaikuttavat tekijät ovat myös pitkälti limittäisiä (Nakarinen 2003, 38, mukaan esim. Kinnunen ym. 1991, 150). Emme kuitenkaan voi tietää, mitä vastaajat ovat tulkinneet työilma-

piirin käsitteen sisältävän. On myös mahdollista, että vaikka henkilö kokisi työtyytyväisyytensä olevan melko alhainen esimerkiksi sijaispulan aiheuttaman kuormituksen vuoksi, voi hän kokea, ettei asia vaikuta työilmapiiriin.

5.2 Työilmapiiriin vaikuttavat tekijät

Vaikka työilmapiiri koettiin melko hyväksi, parannettavaa löytyy aina. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että rakenteelliset asiat koetaan varhaiskasvatuksen työilmapiiriä eniten heikentäviksi tekijöiksi. Jopa 60 % vastaajista koki, että henkilöstön ja sijaisten puute heikensi työilmapiiriä. 54 % vastasi ajanpuutteen ja kiireen sekä lähes yhtä moni (52 %) lapsiryhmän liian suuren koon vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin. Myös työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus sekä tyytymättömyys palkkaan olivat kymmenen yleisimmän ilmapiiriä heikentävän tekijän joukossa. Toisin sanoen työolot vaikuttavat hiertävän varhaiskasvatuksen työyhteisöjä selvästi ja parannusta niihin todella kaivattaisiin. Johdannossa pohdin, kuinka subjektiivisen päivähoidon palauttamiseen on pystytty vastaamaan ja vaikuttaako lasten määrän kasvu myös työilmapiiriin. Nämä tulokset antavat osviittaa siitä, että henkilöstöä ei ole palkattu tarpeeksi ja että varhaiskasvattajat kokevat kuormitusta lapsiryhmien nykyisten kokojen takia.

Toisaalta työyhteisöjen sisäisiä ongelmia ei voida ohittaa. Tuloksissa korkealla olivat henkilöstön sisäiset vuorovaikutus- ja asenneongelmat (52 %), kohtaamattomat henkilökemiat (40 %), työmotivaation puute (38 %) sekä tiedonkulun ongelmat (35 %). Lisäksi noin neljännes vastaajista koki työyhteisön sisäisten konfliktien, selän takana puhumisen tai kiusaamisen ja noin viidennes työyhteisön eriävien arvojen ja kasvatuskäytännöiden sekä epäselvien tai epäoikeudenmukaisten työroolien tai tehtävien vaikuttavan työilmapiiriin. Nämä ovat melko hälyttäviä lukemia. Vuorovaikutus- ja asenneongelmia ei ehkä voida poistaa tai ehkäistä kokonaan, mutta on eri asia, kuinka niihin puututaan tai puututaanko ollenkaan. Samoin muut mainitut haasteet ovat asioita, joihin on mahdollista ainakin jossain määrin vaikuttaa työyhteisön sisällä, tarvittaessa esimiehen tai vaikkapa työnohjaajan johdolla. Mitä tehdä sille, että yli kolmannes vastaajista koki työyhteisössään olevan työmotivaation puutetta? Olisi mielenkiintoista nähdä,

laskisiko lukema, jos mainittuihin - rakenteellisiin tai vuorovaikutuksellisiin - ilma-
piirihaasteisiin pystyttäisiin vastaamaan. Aron (2018, 11) mukaan hyvä työilma-
piiri kasvattaa työhalua ja -motivaatiota, mikä voi jopa pidentää työuria.

Työilmapiiriä heikentävät tekijät ovat usein myös stressitekijöitä. Teoria-aineis-
tossa mainittiin yleisinä stressitekijöinä esimerkiksi liian kiireinen tai vastuullinen
työ, epäselvät työroolit tai tavoitteet, jännitteiset työpaikan ihmissuhteet, puutteel-
linen tiedonkulku tai johtaminen ja heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.
(Nakari 2017, 71-74.) Tästäkin syystä tuloksissa nousseihin haasteisiin tulisi tart-
tua ajoissa, ennen kuin työntekijät kuormittuvat liikaa ja uupuvat täysin.

Kiintoisaa on, että lapsiryhmän haasteet koettiin myös yleisenä ilmapiiriä heiken-
tävänä tekijänä, mutta työyhteisön osaamisessa vain hyvin harva näki puutteita.
Kuormittavatko lasten tuen tarpeet siis siitä huolimatta, että niihin osataan vastata
oikein, vai liittyykö kokemus osaltaan henkilöstön ja ajan puutteeseen? Vai voi-
siko olla, etteivät varhaiskasvattajat tunnista puutteita osaamisessaan?

Koin tärkeäksi tuoda esiin myös työilmapiiriä kohentavia asioita. Avoimista vas-
tauksista selvisi, että yleisimpiä työilmapiiriä parantavia asioita olivat työyhteisön
sisäinen huumori, avoimuus ja rehellisyys, työkavereiden arvostaminen ja posi-
tiivisen palautteen antaminen, toisten huomioiminen ja auttaminen sekä yhteisöl-
lisuus. Lisäksi tärkeää vastaajien mielestä olivat yhteisiin arvoihin, käytäntöihin ja
tavoitteisiin sitoutuminen, työkavereiden joustavuus, positiivinen asenne, korkea
työmotivaatio ja työhön sitoutuminen, työn jakautuminen tasaisesti sekä jokaisen
työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen ja toimivat henkilökemiat. Tulokset eivät
juuri poikenneet Liikaluoman esiin tuomista hyvää työilmapiiriä rakentavista teki-
jöistä, joihin kuuluvat esimerkiksi avoin vuorovaikutus, työntekijöiden yhteiset ar-
vot ja kasvatusnäkemykset sekä heitä yhdistävät muut tekijät (Liikaluoma 2007,
51-55). Näitä asioita on tärkeää vaalia jokaisessa työyhteisössä.

Seuraavaksi selvitin, oliko vastaajien ominaisuuksilla, eli ammattinimikkeellä,
iällä ja työsuhteen kestolla vaikutusta kokemukseen työilmapiiristä. Mielenkiin-
toista oli, että lastenhoitajien kokemus työilmapiiristä niin tiimissä kuin koko työ-
yhteisössä oli selkeästi positiivisempi kuin lastentarhanopettajien. Mistä tämä
mahtaa johtua? Voisiko pedagogisen vastuun määrällä olla osuutta asiaan, vai

huomaavatko lastentarhanopettajat epäkohtia ilmapiirissä herkemmin? Erityisen mielenkiintoista tästä tekee se, että Kunta10-tutkimuksen mukaan lastenhoitajilla on kuitenkin enemmän sairauspoissaoloja kuin lastentarhanopettajilla (Työterveyslaitos 2019). Sairauspoissaolojen seuranta on yksi keino mitata työhyvinvointia. Voisiko siis olla, että lastenhoitajat kokevat enemmän esimerkiksi fyysistä tai/ja psykososiaalista kuormitusta lasten kanssa työskennellessä kuin lastentarhanopettajat, kun taas lastentarhanopettajat ovat tyytymättömämpiä työilmapiiriin ja siihen liittyviin tekijöihin? Tähän kysymykseen vastaaminen vaatisi kokonaan toisen tutkimuksen.

Lisäksi työsuhteen kestolla ja koetulla koko työyhteisön ilmapiirillä oli heikko positiivinen riippuvuus, samoin varhaiskasvattajan iällä ja työyhteisön ilmapiirillä. Tiimin työilmapiirillä ja edellä mainituilla muuttujilla sen sijaan ei ollut tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita. Kaiken kaikkiaan nämä taustamuuttujat olivat hyvin heikosti yhteydessä työilmapiirikokemukseen, joten oli järkevämpää keskittyä muihin ilmapiiritekijöihin. Tämä oli hyvä havaita senkin takia, että vastaajien ikäjakauma sekä työssäoloajan jakauma olivat jokseenkin epätasapainossa ja olisivat näin voineet vaikuttaa hieman tulosten yleistettävyyteen. Tästä ei tarvinnut nyt siis olla juurikaan huolissaan.

5.3 Työyhteisöjen toimivuus

Tarkastellessa varhaiskasvatuksen työyhteisöjen sisäistä toimivuutta kävi ilmi, että niiden vahvuuksiin kuuluvat erityisesti jaettu arvopohja, keskinäinen luottamus ja arvostus sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Melko positiivisia arvioita varhaiskasvattajat antoivat myös työyhteisönsä avoimesta ja kunnioittavasta keskustelukulttuurista, työn yhteisestä ja säännöllisestä suunnittelusta, kehitysmuutteisyydestä sekä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönsä. Nämä kaikki asiat ovat hyvin olennaisia asioita työilmapiirin kannalta.

Kehitettävää sen sijaan olisi tulosten perusteella yhteisten sopimusten noudattamisessa sekä oikeudenmukaisessa ja selkeässä työn ja työroolien jaossa tiimeissä, erimielisyyksien tai konfliktien selvittämisessä ja tiedonkulussa. Lisäksi voisi olla hyvä sopia, ellei ole jo sovittu, kuinka menetellä, jos henkilökohtaiset

ongelmat alkavat vaikuttaa työntekoon. Vaikuttaa toisin sanoen siltä, että vaikka vastaajat kokivat keskimäärin vuorovaikutuksen työyhteisöissään avoimeksi, tarvetta kuitenkin olisi vielä aktiivisemmalle ja avoimemmalle keskustelulle.

Kehityskohteiksi nousivat myös johtajien entistä läpinäkyvämpi ja luottamusta herättävämpi toiminta sekä aktiivisempi työilmapiirin edistäminen ja työntekijöiden henkilökohtaisempi tukeminen. Vastaajat toivat esiin, että erityisesti nyt koronapandemian aikana he toivoisivat johdolta kiinnostusta heidän hyvinvointistaan. Teoria-aineistossakin tuli useaan otteeseen esille esimiehen toiminnan merkitys varhaiskasvattajien työhyvinvoinnille ja työilmapiirille. Myös Tampereen kaupunki on nostanut työhyvinvoinnin hallinnan suunnitelmaan esimiestyön vahvasti osaksi prosessia (Tampereen kaupunki 2019, 14).

Seuraavaksi tutkin edellä mainittujen työyhteisötekijöiden ja työilmapiirin välisiä korrelaatioita. Tulosten perusteella koettuun tiimin työilmapiiriin olivat eniten yhteydessä tiimin sisäiset asiat, kuten yhteinen arvopohja, yhteiset sopimukset ja niiden noudattaminen sekä luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Merkitystä oli myös tiimin kehittämismyönteisyydellä, positiivisen palautteen antamisella, työyhteisöltä saamalla kunnioituksella ja arvostuksella sekä kyvyllä selvittää ristiriidat keskustelemalla. Näihin tekijöihin kannattanee siis keskittyä aivan erityisesti, jos tarkoituksena on tukea tiimin työilmapiiriä.

Koettuun koko työyhteisön työilmapiiriin yhteydessä sen sijaan olivat voimakkaimmin työyhteisön avoin vuorovaikutus, keskinäinen kunnioitus ja arvostus sekä positiivisen palautteen antaminen, kyky ratkaista erimielisyydet keskustelemalla sekä päiväkodin johdon toiminta ja omat vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti toimiminen sekä uskallus tuoda esille omia ajatuksia ja tunteita työyhteisössä korreloivat kohtalaisesti työyhteisön ilmapiirin kanssa. Johdon toiminnalla ja omilla vaikutusmahdollisuuksilla oli siis enemmän merkitystä laajemmalla työyhteisötasolla kuin tiimitasolla. Ehkä näiden asioiden vaikutusta on vaikeampi havaita tiimin toiminnassa? Esimerkiksi hyvillä itsesääätelymahdollisuuksilla liittyen omaan työhön voi olla suurikin vaikutus työsäljaksamiseen, työmotivaatioon sekä kehittymiseen (Nakari 2017, 71-74).

Huomion arvoista on, että jopa 75 % vastaajista ei kokenut saavansa johtajalta aktiivisesti tukea esimerkiksi pedagogiikkaan liittyen työssään. Mistä tämä mahtaa johtua? Ovatko johtajat niin kiireisiä, ettei tälle jää aikaa, vai onko pedagogisessa johtajuusosaamisessa puutteita? Nämä tulokset tosin ovat hieman ristiriidassa tämän tutkimuksen aiempien tulosten kanssa, joiden mukaan 27 % vastaajista oli samaa mieltä ja 36 % jokseenkin samaa mieltä väitteen ”päiväkodin johtaja kannustaa ja tukee minua työssäni riittävästi” kanssa. Kenties sanavalinnat ohjasivat vastaamaan näihin kohtiin hieman eri tavalla. Joka tapauksessa varhaiskasvattajat vaikuttavat kaipaavan johtajilta nykyistä aktiivisempaa tukea työhön.

Kuten arvata saattaa, konfliktien esiintyminen korreloi kohtalaisesti huonomman työilmapiirin kanssa. Työyhteisön tasolla yhteys oli hieman vahvempi kuin tiimin tasolla. Konflikteja voi syttyä hyvin monenlaisista asioista, mutta tulosten perusteella usein ne liittyivät yhteisiin sopimuksiin, käytäntöihin, oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutukseen – siis juuri niihin tekijöihin, jotka teoria-aineistonkin perusteella ovat työyhteisön toimivuuden kannalta keskeisiä. Lisäksi vastauksista ainakin viisi liittyi jotenkin toimintaan toisten ryhmien kanssa, kuten ulkoilukäytäntöihin tai ongelmatilanteissa joustamiseen. Pitäisi siis muistaa edistää tiimin keskinäisen toiminnan lisäksi myös ryhmien välistä vuorovaikutusta. Muita konfliktien aiheita olivat muun muassa työtavat ja käytänteet, tiedonkulun puutteet, väärinkäsitykset, työajat ja sijaisten puute. Kaiken kaikkiaan konfliktien esiintyminen oli vastaajien työyhteisöissä kuitenkin suhteellisen harvinaista, mutta tulokset viittasivat siihen, että osassa työyhteisöistä tarvittaisiin lisää esimerkiksi esimiehen tukea erimielisyyksien ratkomiseen ja rakentavampien keskustelutapojen löytämiseen.

Työilmapiirin kanssa korreloivat siis jokseenkin erilaiset asiat riippuen siitä, tarkasteltiin työilmapiiriä tiimin vai koko työyhteisön tasolla. Yhteistä kuitenkin oli aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen, kunnioituksen ja arvostuksen sekä yhteisten sopimusten noudattamisen tärkeys. Myös positiivisen palautteen antamisella on aidosti merkitystä.

Tuloksista saatu vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on siis tiivistetysti seuraava: päiväkotien työilmapiiriin vaikuttavat sekä rakenteelliset että vuorovaikutukselliset tekijät, mutta näistä kuitenkin rakenteelliset tekijät, tarkemmin sanottuna erityisesti sijaispula, kiire ja suuret ryhmäkoot vaikuttavat varhaiskasvat- tajiin mukaan eniten negatiivisesti. Vuorovaikutuksellisista, työyhteisön sisäisistä tekijöistä nousivat esiin yleisimpinä henkilöstön sisäiset vuorovaikutus- ja asenneongelmat, kohtaamattomat henkilökemiat, työmotivaation puute sekä tiedonkulun ongelmat.

Tiimin hyvään työilmapiiriin olivat sen sijaan voimakkaimmin yhteydessä tiimin yhteinen arvopohja, yhteiset sopimukset ja niiden noudattaminen sekä luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Koko työyhteisön tasolla taas hyvään työilmapiiriin olivat yhteydessä eniten työyhteisön avoin ja kunnioittava vuorovaikutus, positiivisen palautteen antaminen, kyky ratkaista erimielisyydet keskustelemalla sekä päiväkodin johdon toiminta ja omat vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi varhaiskasvat- tajiin mukaan hyvää työilmapiiriä tukivat heidän omissa työyhteisöissään parhaiten huumori, avoimuus ja rehellisyys, työkavereiden arvostaminen ja positiivisen palautteen antaminen, toisten huomioiminen ja auttaminen sekä yhteisöllisyys.

5.4 Työilmapiiriä tukevat toimet

Mitä työilmapiirin eteen oli vastaajien työyhteisöissä tähän mennessä tehty? Yleisimmät toimet olivat tiimisopimus, kehityskeskustelut ja ryhmäyttävät kokoontumiset kauden alussa, jotka oli toteutettu suurimman osan työyhteisöissä. Harvinaisimpiin keinoihin taas kuuluivat lapsiryhmän koon pienentäminen, rahalliset kannustimet, mentorointi, harrastusmahdollisuudet sekä työnohjaus. Kaikki nämä vaativat taloudellista resurssia, joten lieneekö siinä syy, miksi vain hyvin harvassa päiväkodissa näitä oli tarjolla henkilöstölle? Esimerkiksi työnohjausta kuitenkin toivoi suoraan muutama vastaaja ja vastauksissa oli huolestuttaviakin kuvauksia työyhteisöjen tulehtuneista tilanteista, joissa työnohjaus tai työyhteisöselvittely voisi olla erittäin tarpeen. Työnohjaus olisi yksi keino esimerkiksi selkiyttää työrooleja ja työnjakoa, purkaa stressiä tai erimielisyyksiä ja saada objektiivista näkökulmaa tilanteisiin.

Kysyttäessä mielipidettä siitä, ovatko edellä mainitut, toteutetut toimet parantaneet työilmapiiriä, yhteensä puolet vastaajista oli vähintään jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä oli yhteensä 14 % vastaajista, kun taas reilu kolmannes ei osannut sanoa. Keskiarvo asteikolla yhdestä viiteen oli 3,35, eli toimenpiteiden vaikuttavuudessa olisi selkeästi kohennettavaa.

Ilmapiiritoimet eivät vastaajien mukaan ole myöskään olleet riittäviä. Yhteensä jopa 40 % vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä tätä mittaavan väitteen kanssa. 31 % ei osannut vastata tähän kysymykseen. Sen sijaan jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli neljännes vastaajista ja vain neljä prosenttia oli samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,8, joka on yllättävänkin negatiivinen, ottaen huomioon, kuinka hyväksi vastaajat kuitenkin työilmapiirin niin tiimissä kuin koko työyhteisössäkin arvioivat. Voidaan siis sanoa, että vaikka tämänhetkinen työilmapiiritilanne on melko hyvä, varhaiskasvattajat toivovat selvästi lisää työilmapiiriä kohentavia toimenpiteitä. Lisäksi niiden pitäisi olla entistä vaikuttavampia, mutta jotta ne olisivat vaikuttavia, tulisi niiden vastata juuri henkilöstön itse ilmaisemiin tarpeisiin ja toiveisiin.

Mitä toimia varhaiskasvattajat sitten toivovat kaupungilta ja omalta johdoltaan? Vastauksissa toistuivat eniten lapsiryhmien pienentäminen, palkkauksen nostaminen ja sijaisten tai avustavan henkilökunnan lisääminen. Vastaajat siis kokivat, että kyseiset rakenteelliset muutokset parantaisivat eniten työilmapiiriä. Tätä mielipidettä tukevat myös tulokset siitä, mitkä asiat työilmapiiriä päiväkodeissa eniten heikentävät; sijaispula, kiire ja ajanpuute, lapsiryhmän haasteet ja koko sekä työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus ja palkkauksen taso olivat kaikki listan kymmenen kärjessä.

Vastaajien toiveista nousivat esiin myös lisäpanostus henkilökunnan virkistykseen, johdon aktiivisempi kiinnostus henkilökunnan voinnista ja mielipiteistä, sekä lasten tuen tarpeiden parempi huomioiminen ryhmiin sijoittamisessa. Yksittäisissä vastauksissa korostui vahva tyytymättömyys konkreettisten toimien puutteeseen niin kaupungin kuin päiväkodin johdonkin taholta.

Vastaus toiseen tutkimuskysymykseen siis on, että päiväkotien työilmapiiriä voitaisiin parantaa erityisesti edellä mainituilla rakenteellisilla toimilla, joita varhaiskasvattajat itse toivoivat, sekä työyhteisöön ja johtamiseen kohdistuvilla panostuksilla. Työyhteisöissä olisi tulosten mukaan kehitettävää esimerkiksi yhteisten sopimusten noudattamisessa, oikeudenmukaisessa työnjaossa ja selkeissä työrooleissa, ristiriitojen selvittämisessä, tiedonkulussa ja henkilökohtaisten ongelmien käsittelyssä. Johtamiskäytäntöjä taas voitaisiin kehittää entistä läpinäkyvämmiksi ja luottamusta herättävämmiksi. Myös johdon toteuttama työilmapiirin edistäminen ja työntekijöiden henkilökohtaisempi tukeminen voisi olla aktiivisempaa. Lisäksi nyt vielä harvoin käytettyjä toimia, kuten rahallisia kannustimia, harrastusmahdollisuuksien tarjoamista sekä mentorointia ja työnohjausta voisi kannattaa kokeilla, jotta niiden vaikutus työilmapiiriin nähtäisiin.

Sain tutkimuskysymyksiini kaiken kaikkiaan monipuolisesti vastauksia ja onnistuin löytämään yhteyksiä työyhteisömuuttujien ja työilmapiirin välillä. Tutkimus onnistui tavoitteessaan löytää konkreettisia kehityskohteita, kuten myös keinoja edistää työilmapiiriä varhaiskasvatuksessa. Nämä keinot vaativat vielä lisätutkimuksia ja tarkennuksia, mutta toivottavasti toimivat kehitystyön apuvälineinä.

6 POHDINTA

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöni aihe on melko arka, koska se koskee muun muassa työpaikan ihmissuhteita, niihin liittyviä haasteita ja henkilökohtaisia kokemuksia. On eettisyyden kannalta äärimmäisen tärkeää, että jokaisen vastaajan henkilöllisyys pysyy salassa eikä vastauksia pysty yhdistämään tiettyihin päiväkoteihin. Siksi selvitin varhaiskasvattajien kokemuksia anonymisti TAMKin e-lomakkeella, josta vastaaja ei ollut millään tavalla tunnistettavissa. Henkilökohtaisista tiedoista kysyin vain vastaajan työnimikettä, ikää ja työsuhteen kestoa, sillä halusin selvittää näiden muuttujien mahdollisia yhteyksiä työilmapiiriin kokemiseen.

Tutkimusetiikassa tulee punnita tutkimuksen aiheuttamaa hyvää ja mahdollisia haittoja. Tämän tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on auttaa päiväkotien työyhteisöjä ja kaupunkia kehittämään työilmapiiriä; pyrkimys on toisin sanoen lisätä hyvää työyhteisöissä. Sosiaalityön tutkimuksen kontekstissa eettisyyden varmistaminen vaatii dialogia osallistujien kanssa tutkimuksen tekemisen tavoista, ehdoista ja tavoitteista sekä osallistujien toimijuuden huomioimista. (Pekkarinen 2014, 113.) Vaikka tämä tutkimus käsitteli varhaiskasvatuksen työyhteisöjä eikä niinkään sosiaalityötä, olisi nämä seikat pitänyt huomioida huolella, jos olisin toteuttanut tutkimuksen laadullisena tai toiminnallisena tutkimuksena. Arkojen, työilmapiiriin ja työyhteisön sisäiseen toimintaan liittyvien asioiden nostaminen olisi vaatinut erityistä sensitiivisyyttä. Kyselyäkin luodessa toki sensitiivisyys ja yleinen eettisyys oli otettava vahvasti huomioon esimerkiksi kysymysten asettelussa sekä siinä, että vastaajalla oli mahdollisuus olla vastaamatta tarkempiin (avoimiin) kysymyksiin. Avoimilla kysymyksillä toisaalta tavoittelin myös vastaajien oman äänen kuuluviin saamista ja onnistuinkin tässä suhteellisen hyvin.

Tutkimuksen eettisyyden lisäksi sen tulee olla luotettava ja pätevä. Tutkimus on luotettava eli reliaabeli, jos se on toistettavissa, eivätkä tutkimustulokset ole satumanvaraisia, vaan toistettavissa tutkimuksissa päädytään samoihin tuloksiin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 231). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vastaajat vastaisivat samoihin kysymyksiin samalla tavalla uudestaan (Punch

2003, 59). Opinnäytetyöni luotettavuuden pyrin varmistamaan sillä, että suunnitelin kysymykset huolella vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin sekä mahdollisimman yksiselitteisiksi. On tärkeää, että kysymykset ovat lyhyitä, yksinkertaisia ja mittaavat vain yhtä asiaa kerrallaan (Punch 2003, 61). Käytin tutkimuksen kysymyksissä paljon asteikkoja. Niitä käyttäessä on tärkeää varmistaa, että vastausvaihtoehtoja on riittävästi, jotta vastauksissa esiintyy todenmukaista vaihtelua (Punch 2003, 60). Päädyin käyttämään pääasiassa viisiportaisia asteikkoja. Lisäksi tavoittelin kyllin suurta otosta lähettämällä kyselyn tarpeeksi moneen (jokaiseen Tampereen kaupungin) päiväkotiin. Yritin tehdä kyselystä myös mahdollisimman tiiviin ja vaivattoman vastata, jotta otos ei jäisi kyselyn pituuden takia pieneksi. Tästäkin syystä jätin avoimet kysymykset vapaaehtoisiksi. Kyselystä tuli tästä huolimatta kenties liian pitkä, mikä näkyi osaltaan vastauskadon suuruudessa.

Tutkimuksen validiuden eli pätevyyden pyrin varmistamaan erityisesti sillä, että tein kyselyn tarkasti teoriaan pohjaten ja yrittäen välttää vastausten ohjaamista tai kysymysten tulkinnanvaraisuutta. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmät tai mittarit mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoituskin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 231). Keräsin pohjatietoni luotettavista lähteistä sekä valitsin tutkimusotteen ja menetelmät tarkkaan arvioiden sitä, millä tavalla saisin parhaiten tutkimuskysymyksiini valideja ja jokseenkin yleistettäviä vastauksia sekä analysoin vastaukset mahdollisimman objektiivisesti ja tarkoituksenmukaisesti, etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Joskus tutkijan oma oletus tutkimustuloksista voi ohjata tutkimusmetodeja ja tulosten analysointia virheellisesti (Cooper 2016, 21). Tätä koitin välttää pitämällä mieleni avoinna kaikille mahdollisille tuloksille ja reflektoimalla omaa toimintaani läpi tutkimusprosessin.

Parannettavaa olisi kenties ollut tutkimuksen rajaamisessa. Pyrin tutkimuskysymysten asettelussa selkeään rajaamiseen, mutta tarkentavien tutkimuskysymysten myötä tutkimus levisi hieman liikaa. Tulosten kokoaminen johdonmukaiseksi oli jo hieman haastavaa datan paljouden takia. Toisaalta kaikki saamani tulokset antoivat arvokasta tietoa, josta sain koottua monipuoliset päätelmät.

Lisäksi olisin voinut käyttää vielä monipuolisemmin lähteitä. Teorian kokoamisessa uppouduin erityisesti muutaman hyvän teoksen läpikäymiseen, jolloin ne

saivat hieman liikaa tilaa tutkimuksesta. En kuitenkaan havainnut, että tämä olisi ohjannut tutkimuksen toteuttamista merkittävästi.

Ohjeistin vielä vastaajia täyttämään kyselyn yksin ja omassa rauhassa. Näin esimerkiksi kollegojen mielipiteet eivät vaikuttaisi yksittäisen henkilön vastauksiin. Sitä en tietenkään voi tietää, kuinka vastaajat ovat tämän pystyneet toteuttamaan.

6.2 Lisätutkimusehdotukset

Tutkimustulokset herättivät useita kysymyksiä, jotka vaativat jatkotutkimuksia. Ensinnäkin tämän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen opettajien kokemus työilmapiiristä oli selvästi negatiivisempi kuin lastenhoitajien. Onko ilmiö sama muissakin kunnissa? Voisiko ero johtua vastuun määrästä tai kenties erilaisista työhön ja työyhteisöön liittyvistä odotuksista? Mitä juuri varhaiskasvatuksen opettajien kokeman työilmapiirin eteen voidaan tehdä lisää?

Toiseksi tähän tutkimukseen vastanneet arvioivat työilmapiirinsä yllättävän hyväksi, vaikka tilastojen mukaan (esimerkkinä Kunta10:n sairauspoissaolotilastot) työhyvinvointi on suhteellisen heikolla tolalla. Mitkä tekijät selittävät tämän eron? Entä onko kokemus työilmapiiristä yhtä positiivinen muissa kunnissa? Tässä voitaisiin tehdä eri kuntien työilmapiiriselvitysten vertailua.

Mielenkiintoista olisi myös nähdä, millainen vaikutus esimerkiksi kaivatulla henkilöstön lisäämisellä tai ryhmäkokojen pienentämisellä olisi työilmapiiriin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella selkeä parannus voisi olla odotettavissa, mutta vasta käytäntö näyttäisi, kuinka suuri vaikutus näillä toimilla olisi.

Lisäksi työyhteisöjen sisäisiin haasteisiin tarttuminen vaatii vielä syventymistä jokaisessa päiväkodissa erikseen. Tulokset kertoivat, että vuorovaikutuksen ja asenteiden kuten myös työmotivaation haasteet ovat yleisiä varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Millaisia nämä ongelmat kussakin työyhteisössä ovat ja mistä ne juontavat juurensa? Näitä kysymyksiä selvittämällä voitaisiin päästä työyhteisöjen kehittämisessä eteenpäin.

LÄHTEET

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma talent.

Arponen, A., Kihlman, E. & Välimäki, S. 2004. Matkalla moniammatillisuudesta moniasiantuntijuuteen. Teoksessa Anttila, M. & Rousu, S. (toim.) Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus, strateginen kumppanuus, seudullinen kumppanuus. Lastensuojelun Keskusliitto ja Suomen Kuntaliitto. Savion Kirjapaino Oy, Kerava. s. 17–46.

Björklund, S. 2020. Riittävätkö tilat ja ammattilaiset? Elokuussa päivähoitoon pääsee taas jokainen lapsi – Kuntaliitto: "Kunnat ovat aikamoisessa paineessa". Yle. Julkaistu 21.7.2020. Luettu 18.8.2020. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11456959>

Chen, P. & Cooper, C. 2014. Wellbeing: a complete reference guide, work and wellbeing. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cooper, H. M. 2016. Ethical choices in research: managing data, writing reports, and publishing results in the social sciences. Washington, DC: American Psychological Association.

Espoon kaupunki. 2019. Henkilöstölle tehdyn työolosuhteita koskevan kyselyn keskeiset tulokset. Espoon kaupungin opetus- ja varhaiskasvatuslautakunta. Julkaistu 28.08.2019. Luettavissa: <http://espooprodfi.oncloudos.com/koukous/2019478102-7-3.PDF>

Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi –Avain innovatiivisuuteen. Porvoo: WSOY.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia sarja 2. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, P. 1991. Työ ja elämän laatu. JTO tutkimuksia sarja 5. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, P. 1996. Suomalainen elämänlaatu. Tampere: Tammer-Paino. JTO-tutkimuksia sarja 10.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent: Tampere.

Kallio, T., Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. ePooki 29/2015. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut.

Ketonen, P. 2019. Päiväkodeissa huutava sijaispula: Jättäkää lapsenne kotiin. Yle. Julkaistu 14.2.2019. Luettu 18.8.2020. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10645701>

Kinnunen, U., Ruoppila, I. & Nousiainen, H. 1991. Työ sairaalassa: Organisaatioilmasto ja työn kokeminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja.

Kivinen, P. 2018. Työnohjaus työyhteisöjen tukena. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 53-60. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161525/KivinenPirkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa B. Schneider (ed.) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 282–318.

Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa.” Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Liikaluoma, H-M. 2007. Ympäri vuorokautisen päiväkodin työpaikkakulttuuri. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Litwin, G. H. & Srtinger, R. A. Jr. 1968. Motivation and Organizational Climate. 3. painos. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harward University.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä studies in education, psychology and social research. Jyväskylän yliopisto.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Pekkarinen, A. 2014. Tutkimusetiikka ja eettisyys sosiaalityön tutkimuksessa. Postmoderni näkökulma sosiaalityön tutkimuksen etiikkaan. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Pihkanen, M. päiväkodin johtaja. 2020. Haastattelu 29.10.2020. Haastattelija Lehtonen, S-I. Tampere.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-oppi Oy.

Pohjola, A. 2020. Työyhteisösovittelu (Ratkaisukoulut 4). Palvelualojen ammattiliitto PAM. Päivitetty 24.02.2020. Luettu 28.06.2021. Www-sivu. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/tyoyhteisosovittelu-ratkaisukoulut-4.html>

Punch, K. F. 2003. Survey research: The basics. London: SAGE Publications Ltd.

Pärnä, K. 2012. Kehittävä monialainen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Turun yliopisto. Väitöskirja.

Rodd, J. 2008. 3rd edition. Leadership in early childhood education. London: Open University Press.

Ruuska, A-M. 2014. Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Räsänen, J-M. 2006. Vuorovaikutus ja dialogi sosiaalityöntekijöiden ammatillisissa verkkokeskusteluissa. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Senge, P. M. 1994. The fifth discipline. The art & practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Siltanen, H. 2020. Toimintakulttuurin hiljaisen tiedon vaikutukset ammatillisen identiteetin muotoutumiseen: tapaustutkimus varhaiskasvatuksesta. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Tampereen kaupunki. 2019a. Kunta10-tutkimus ja sairauspoissaolot 2018. Tulokset ja toimenpiteet. Julkaistu 08.04.2019. Tampere: Tampereen kaupunginhallitus.

Tampereen kaupunki. 2019b. Varhaiskasvatussuunnitelma.

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L., Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeutin laitoskasvatuksen mallinnus. Työpaperi 23/2017. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Tolvanen, T. 2014. Päiväkodin kasvattajatiimin keskustelut. Yhteistyö moniammatillisessa tiimissä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Työterveyslaitos. 2019. Sairauspoissaolot kunnissa. Päivitetty 07.06.2021. Luettu 30.06.2021. Www-sivu. Luettavissa: <https://tyoelamatiето.fi/#/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a. 2018. Helsinki: Opetushallitus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje päiväkotien johtajille

(sähköposti)

(Otsikko) Kutsu työilmapiiriin edistämistä koskevaan kyselytutkimukseen

Hei,

toivottavasti vuosi on alkanut teillä mukavasti!

Oletteko pysähtyneet pohtimaan, millainen merkitys työilmapiirillä on niin työssä viihtymisen ja jaksamisen kuin varhaiskasvatuksen laadunkin kannalta? Tarjoan teille nyt mahdollisuutta olla mukana tuottamassa tärkeää tietoa varhaiskasvattajien kokemuksista ja näkemyksistä, jotta lähitulevaisuudessa osaisimme kehittää työilmapiiriä entistä paremmin.

Olen Tampereen ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelija ja teen opinnäytetyötäni päiväkotien työilmapiiristä. Tutkimuksessani kartoitan, millaiseksi Tampereen kaupungin varhaiskasvattajat kokevat työilmapiirin ja työyhteisönsä toimivuuden sekä mitkä asiat näihin vaikuttavat. Tavoitteenani on tuoda esiin konkreettisia, hyödynnettäviä kehittämissuhteita, joilla työilmapiiriä voisi kohentaa ja ylläpitää. Toteutan tutkimuksen anonyymina verkkokyselynä, jonka täyttämiseen menee noin 10 min. Käsitelen annettuja tietoja luottamuksellisesti, eikä tuloksia voi yhdistää vastaajaan tai juuri teidän yksikköönne. Opinnäytetyöni ohjaaja on Tampereen ammattikorkeakoulun lehtori Minna Nurminen (minna.nurminen@tuni.fi).

Toivon korkeaa vastausprosenttia tulosten luotettavuuden takaamiseksi, joten olisin kiitollinen, jos ohjaisitte työntekijöitänne vastaamaan kyselyyn. Suosittelen täyttämään kyselyn yksin, omassa rauhassa. Kyselyn pystyy täyttämään kätevästi kännykälläkin. Kysely on avoinna perjantaihin 26.3. asti.

Tässä linkki kyselyyn: <http://lomake.tamk.fi/lomakkeet/31413/lomakkeet.html>

Otattehan minuun yhteyttä, jos teillä herää kysyttävää kyselyyn tai tutkimukseen liittyen. Suuri kiitos vaivannäöstänne ja mukavaa kevään jatkoa!

Ystävällisin terveisin

Saara-Irene Lehtonen

Liite 2. Kyselylomake

Työilmapiiri ja sen edistäminen Tampereen kaupungin päiväkodeissa

Olette vastaamassa opinnäytetyötä varten tehtyyn verkkokyselyyn. Kyselyllä kerätään tietoa Tampereen kaupungin päiväkotien työilmapiiristä sekä sen kehittämistarpeista varhaiskasvattajien näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa hyödynnettävää tietoa työilmapiirin tukemiseksi.

Vastaattehan yksin, omassa rauhassa ja ajatuksella kysymyksiin. Lomakkeen täyttäminen kestää noin 10 minuuttia. Vastauksia ei voi yhdistää teihin tai yksikköön, jossa työskentelette. Tuloksia käsitellään myös luottamuksellisesti ja vain kyseistä tutkimusta varten.

Tutkimus on Tampereen ammattikorkeakoulun sosionomiopiskelija Saara-Irene Lehtosen tekemä. Voitte ottaa yhteyttä lähettämällä sähköpostia osoitteeseen saara-irene.lehtonen@tuni.fi, jos teillä herää kysyttävää tutkimukseen liittyen.

Aikaa vastata tutkimukseen on perjantaihin 26.3. asti. Kiitos vaivannäöstänne!

Taustatiedot

Työnimikkeenne

- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja / lastenhoitaja / lastenohjaaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Varhaiskasvatuksen opettaja / lastentarhanopettaja
- Päiväkotiapulainen
- Ryhmäavustaja
- Erityislastentarhanopettaja
- Perhepäivähoitaja
- Perhepäivähoidon ohjaaja
- Päivähoitaja
- Ryhmäperhepäivähoitaja
- Lasten ja nuorten erityisohjaaja
- Jokin muu

Jokin muu, mikä?

Nykyisen työsuhteenne kesto tähän mennessä

- Alle vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta

- 20 vuotta tai enemmän

Ikänne

- Alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

Työilmapiirin tila

Valitkaa tilannetta mielestänne parhaiten kuvaava arvo.

1= erittäin huono, 2= melko huono, 3= kohtalainen, 4= melko hyvä, 5= erittäin hyvä

1. Millainen työilmapiiri koko työyhteisössänne mielestänne on?

1 2 3 4 5

2. Millainen työilmapiiri tiimissänne mielestänne on?

1 2 3 4 5

3. Kuvailkaa asioita, jotka vaikuttavat työilmapiiriinne myönteisesti.

4. Työyhteisöni ilmapiiriä heikentää mielestäni (Voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Henkilöstön vaje / sijaispula
- Kiire ja ajanpuute
- Työn vaatimusten ja resurssien kohtaamattomuus
- Lapsiryhmän koko
- Lapsiryhmän haasteet
- Vanhempien kanssa tehtävän työn haasteet
- Puutteelliset tilat ja/tai välineet
- Osaamisen puute työyhteisössä
- Työyhteisön vuorovaikutus- tai asenneongelmat
- Työyhteisön sisäiset konfliktit, selän takana puhuminen tai kiusaaminen
- Kohtaamattomat henkilökemiat
- Työyhteisön eriävät arvot ja kasvatusnäkemykset
- Työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat
- Epäselvät tai epäoikeudenmukaiset työroolit tai työnjako
- Hierarkkisuus työyhteisössä
- Työmotivaation puute (työyhteisön tai yksittäisen työntekijän)
- Puutteet tiedonkulussa
- Heikot vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Riittämätön tuki päiväkodin johtajalta
- Tyytymättömyys palkkaan
- Ei mikään näistä / Jokin muu asia

Jokin muu, mikä? (Mainitkaa niin monta asiaa kuin mieleenne tulee)

Työyhteisön toimivuus ja toimintakulttuuri

Valitkaa tilannetta mielestänne parhaiten kuvaava arvo.

1= Eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= samaa mieltä

5. Tiimini jäsenten (työssä näkyvät) arvot, asenteet ja kasvatusnäkemykset ovat yhteneväiset.

1 2 3 4 5

6. Olemme sopineet yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista tiimissämme.

1 2 3 4 5

7. Jokainen tiimissäni toimii yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

1 2 3 4 5

8. Työroolit ovat selkeät ja työ jakautuu oikeudenmukaisesti tiimissäni.

1 2 3 4 5

9. Tiimillääni on halua aktiivisesti oppia ja kokeilla uutta sekä kehittää työtä.

1 2 3 4 5

10. Koen luottamusta tiimini kesken.

1 2 3 4 5

11. Koen yhteenkuuluvuutta tiimini kesken.

1 2 3 4 5

12. Minua kunnioitetaan ja osaamistani arvostetaan työyhteisössäni.

1 2 3 4 5

13. Uskallan tuoda esille omia ajatuksiani ja tunteitani työyhteisössäni.

1 2 3 4 5

14. Vuorovaikutus on avointa ja kunnioittavaa työyhteisössäni.

1 2 3 4 5

15. Annamme työyhteisössämme toisillemme positiivista palautetta.

1 2 3 4 5

16. Yksilöiden henkilökohtaiset ongelmat kuormittavat työyhteisöäni.

1 2 3 4 5

17. Työyhteisössäni esiintyy usein konflikteja.

1 2 3 4 5

18. Kuvailkaa lyhyesti, mitä asioita konfliktit ovat koskeneet.

19. Erimielisyydet tai konfliktit saadaan selvitettyä keskustelemalla.
1 2 3 4 5

20. Työyhteisöni ilmapiiriä leimaa jatkuva kiire.
1 2 3 4 5

21. Kuinka usein suunnittelette työtä tiimisi kanssa yhdessä? (Valitkaa osuvin vaihtoehto)

- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Kerran kuukaudessa
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Kerran viikossa
- Useammin kuin kerran viikossa
- Päivittäin

Valitkaa tilannetta mielestänne parhaiten kuvaava arvo.

1= Eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= samaa mieltä

22. Pystyn osallistumaan riittävästi työtäni koskevaan päätöksentekoon.
1 2 3 4 5

23. Tieto kulkee hyvin työyhteisössäni.
1 2 3 4 5

24. Päiväkodin johtaja tukee ja kannustaa minua työssäni riittävästi.
1 2 3 4 5

25. Päiväkodin johto edistää työilmapiiriä aktiivisesti.
1 2 3 4 5

26. Johdon toiminta on läpinäkyvää ja luottamusta herättävää.
1 2 3 4 5

Tehdyt toimenpiteet ja kehitysehdotukset

27. Mitä konkreettisia asioita työilmapiiriin edistämiseksi on työyhteisössänne tehty? (Voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Hyvä perehdytys työn alussa
- Tiimin ryhmäyttämiseen pyrkivä kokoontuminen toimintakauden alussa
- Arvokeskustelu
- Tiimisopimus
- Kehityskeskustelut
- Aktiivinen johtajalta saatava tuki (esim. pedagoginen)
- Työnohjaus

- Yhteiset (vaikeiden asioiden) puheeksi ottamisen pelisäännöt
- Rahalliset kannustimet (kuten palkkalisä, kuukausidiplomit)
- Virkistys-/työhyvinvointipäivät tai -illat
- Työnantajan tarjoamat harrastusmahdollisuudet
- Mentorointi
- Lisäkoulutukset
- Lapsiryhmän koon pienentäminen
- Ei mitään näistä

Muuta, mitä?

28. Mitä itse olette tai tiimisi on tehnyt työilmapiirin edistämiseksi?

Valitse tilannetta parhaiten kuvaava arvo.

1= Eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= samaa mieltä

29. Tehdyt toimenpiteet ovat parantaneet työilmapiiriä.

1 2 3 4 5

30. Tehdyt toimenpiteet ovat olleet riittäviä.

1 2 3 4 5

31. Mitä kaupunki, päiväkodin johto ja työyhteisönne voisivat tehdä lisää työilmapiirin kohentamiseksi?

[Tietojen lähetys]

Suuri kiitos osallistumisestanne!