



Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Mira Kutvonen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Mira Kutvonen
Sosionomi
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2022

Mira Kutvonen

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Vuosi 2022 Sivumäärä 36

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda selkeästi ja informatiivisesti esille varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin liittyvät tekijät sekä tavat, joilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli löytää varhaiskasvatuksen mahdolliset ongelmakohdat, esittää rakentavia kehitysideoita sekä koostaa tulokset kirjalliseksi raportiksi. Opinnäytetyö toteutettiin haastattelemalla varhaiskasvatuksen parissa työskenteleviä työntekijöitä. Osana viitekehystä, työssä pyrittiin selvittämään, oliko työolosuhteilla merkitystä poissaoloihin ja jatkuvaan varhaiskasvatuksen henkilökunnan vajeeseen. Toimeksiantajana työlle toimi päiväkotiki Kauniaisissa.

Varhaiskasvatuksen valtakunnallisena ongelmana on sijaispula, jonka ennustetaan kasvavan tulevina vuosina. Koulutettavien määrä, pula pätevistä sijaisista ja työn houkuttelevuus kulkevat käsi kädessä ja limittäin työhyvinvoinnin kanssa. Työn tietoperustassa on käsitelty kattavasti työssä jaksamisen eri osa-alueita, esimiestyötä sekä kehittämisen ja motivoinnin peruselementtejä.

Vastaajat kokivat työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla sekä valtaosa vastaajista koki olevansa pääosin tyytyväinen omaan työhyvinvointiinsa. Ryhmän toimivuuden kannalta selvisi, että yli puolet vastaajista ei ollut täysin tyytyväisiä ryhmänsä toimivuuteen. Esihenkilötyössä korostui selvästi tasapuoliseen kohteluun liittyvä epäsuhta. Huomionarvoista oli, että kolmannes vastaajista ei osannut sanoa, onko heidän työpanoksensa esihenkilön silmissä arvokasta ja miten he todellisuudessa suoriutuivat työtehtävistään.

Varhaiskasvatuksen työhyvinvointia kehitettäessä yhtenäiset linjaukset toimintoihin ja tasapuolinen kohtelu ovat suuressa roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilöllä tulisi olla aktiivisempi kehitysote ja kyky ottaa työntekijöiden näkökulmia huomioon. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen tulisi nostaa keskiöön.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työkyky, esihenkilö, varhaiskasvatus

The purpose of this thesis was to transparently and informatively bring out the factors related to well-being at work in early childhood education and care (ECEC) and to address the ways in which well-being at work could be developed. The goal of the thesis was to find possible problem areas in ECEC, present constructive development ideas and compile the results into a written report. The thesis was implemented by interviewing employees working in the ECEC field. As part of the study framework, the work sought to find out whether working conditions had a role in absenteeism and the ongoing shortage of ECEC staff. The client for the work was a daycare center in Kauniainen.

A national problem in ECEC is the shortage of qualified workers, and the issue has been predicted to deteriorate in the coming years. The number of students applying for the school, the shortage of qualified substitutes and the attractiveness of the job go hand in hand and overlap with well-being at work. In the thesis's theory base, various aspects of coping at work, managerial work and the basic elements of development and motivation have been comprehensively discussed. In addition, the interview structure was reviewed and the research questions are presented in their own section.

In general, the respondents felt that job satisfaction was at a good level, and the majority of respondents felt that they were mostly satisfied with their own well-being at work. In terms of the group's functionality, it turned out that more than half of the respondents were not completely satisfied with their group's functionality. The disproportion related to equal treatment was clearly highlighted in the answers. It was noteworthy that a third of the respondents could not say whether their work contribution was valuable in the eyes of their supervisor and how they could actually evaluate their performance.

When developing occupational well-being in early childhood education, unified and transparent guidelines for operations as well as equal treatment play a significant role from the perspective of occupational well-being. The supervisor should have a more active approach to development activities and the ability to take employees' perspectives into account. Giving and receiving constructive feedback should be brought as a core focus area.

Keywords: Well-being at work, ability to work, supervisor, early childhood education

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työyhteisön hyvinvointi	6
2.1	Työyhteisö.....	6
2.2	Ajankohtaisuus	7
3	Varhaiskasvatus.....	8
3.1	Varhaiskasvatusasetukset	8
3.2	Varhaiskasvatuksen tiimityöskentelyn merkitys	9
4	Työssä jaksaminen	10
4.1	Työhyvinvointi	10
4.2	Työkyky.....	11
4.3	Työilmapiiri	15
4.4	Lait.....	16
5	Esihenkilön merkitys työyhteisössä	16
5.1	Esihenkilötyö.....	16
5.2	Varhaiskasvatuksen esihenkilön rooli työhyvinvoinnin edistäjänä.....	18
6	Kehittäminen ja motivointi	18
6.1	Työyhteisön kehittäminen	18
6.2	Palautteen merkitys	19
7	Toteutus	20
7.1	Tutkimusmenetelmä	20
7.2	Tutkimuksen toteutus	20
7.3	Tutkimustulosten analysointi.....	21
7.4	Luotettavuus ja eettisyys	25
7.5	Johtopäätökset	26
8	Pohdinta	27
	Lähteet.....	30
	Kuviot	34
	Liitteet	35

1 Johdanto

Jokaisessa työyhteisössä on tarvetta tasapainoiselle kehittämiselle ja sisäiselle uudistumiselle. Hyvä toimintakyky työyhteisössä on vahvuutta käsiteltäessä muutostilanteita, mutta ennen kaikkea vastaamaan päivittäistä perustehtävää. (Seppänen- Järvelä 2009, 9.) Aihe valikoitui ollessani töissä varhaiskasvatuksessa. Paljon olin kuullut ja lukenut uutisista muun muassa varhaiskasvatuksen henkilöstöpulasta ja toistuvista poissaoloista ympäri pääkaupunkiseutua, jo ennen työllistymistäni varhaiskasvatukseen. Muutaman kuukauden työskenneltyäni minulle alkoi hieman avautua varhaiskasvatusmaailma ja sen vaatimukset henkilöstöltä. Minua alkoi myös kiinnostaa, miksi poissaoloja on paljon ja miten niiden määrään voitaisiin vaikuttaa. Tästä syntyi ajatus tutkia opinnäytetyössäni varhaiskasvatuksen henkilökunnan työhyvinvointia, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä kuinka sitä voitaisiin parantaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda näkyväksi varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin liittyvät tekijät sekä tavat, joilla työhyvinvointia voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena sen sijaan on löytää varhaiskasvatuksen mahdolliset ongelmakohdat ja esittää niihin kehitysideoita.

Opinnäytetyö on laadullinen, sillä tutkimus toteutettiin kyselymuotoisena. Kyselyn avulla selvitetään Kauniaisissa sijaitsevan päiväkodin henkilökunnan työhyvinvointia. Kysymykset liittyvät työpäivän kulkuun ja sisältöön, työkavereihin sekä esihenkilöön. Opinnäytetyön kyselyn avulla pyritään selvittämään, onko työpaikalla merkitystä poissaoloihin ja jatkuvaan henkilökunnan vajeeseen.

2 Työyhteisön hyvinvointi

2.1 Työyhteisö

Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa esimerkiksi siitä, että töihin on lähtökohtaisesti mukava tulla, työt ovat mielekkäitä sekä kollegoiden kanssa tehdään yhteistyötä ja heidän kanssaan on helppo tulla toimeen. Työhyvinvointi onkin kokonaisuus, johon vaikuttavat itse työ, sen mielekkyys ja työntekijöiden hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. Työntekijänä hyvinvointi näkyy työssä jaksamisena esimerkiksi siten, että hyvinvoiva työntekijä jaksaa tehdä työnsä hyvin sekä hän osaa myös nauttia vapaa-ajastaan. Työnantajan puolestaan tulisi nähdä työhyvinvoinnin arvo paitsi organisaation, myös ihmisten näkökulmasta. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi, siellä on vankempi sitoutuminen ja sitä myöten vähemmän sairauspoissaoloja. (Mäkelä 2022.)

Työ voi ihmiselle olla paitsi toimeentulon lähde, myös keskeinen innostuksen ja motivaation lähde. Pahimmillaan työ voi kuluttaa loppuun terveyden ja hyvinvoinnin. Työ on ihmiselle väylä toteuttaa sosiaalisia tarpeitaan ja mahdollisuus ilmaista itseään, kunhan perusasiat ovat kunnossa. Menestyvässä, kestävässä kehitykseen tähtäävässä organisaatiossa osoitetaan ymmärrystä ja aitoa välittämistä sekä rohkaistaan ja kannustetaan henkilöstöä vahvistamaan henkilökohtaisen kasvun toteuttamista. Henkilökohtaista kasvua tapahtuu myös työn ulkopuolella esimerkiksi harrastuksissa, ihmissuhteissa, elämän kokemuksissa sekä opinnoissa. Tästä kaikesta on hyötyä myös työssä. Tämän takia yksityiselämän ja työn yhteensovittamiseen liittyvät joustot ja toimintatavat ovat osaltaan hyvinvoinnin sekä työntuottavuuden mahdollistajia. (Rauramo 2012, 8-9.)

Terveen ja hyvinvoivan organisaation piirteitä ovat työpaikan kulttuuri (yleiset arvot, säännöt, vakaumukset ja uskomukset), laadukas johtaminen sekä osallistuminen organisaation päätöksentekoon. Itse työterveyden tekijöihin kuuluvat koko organisaation henkilöstön yhteydet toisiinsa, prosessien ja päätösten läpinäkyvyys, henkilökunnan jäsenten välinen yhteistyö ja luottamus (yhteenkuuluvuudentunne ja ilmapiiri) sekä työntekijöiden sitoutuminen organisaation tehtävien ja päämäärien yhdenmukaiseen toteuttamiseen. Muita organisaation terveyttä piirteitä ovat henkilökunnan ammattipätevyys, sosiaalinen turvallisuus (asema, tulot ja koulutus), työyhteisön sosiaalisten kontaktien laatu, pysyvyys, tehtävien järjestyminen ja voimaantuminen työpaikalla. (Työterveyslaitos 2009, 11.)

Jokaisessa työyhteisössä on omanlaisensa kulttuuri ja kehittäminen kohdistuu erilaisiin asioihin. Oleellista on, että ylimmässä johdossa keskitytään panostamaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi ei ole sattumaa. Se tuo parhaimmillaan elämäniloa, hallinnan tunnetta sekä merkityksellisyyttä elämään. Hyvä olo ja hyvä työsuoritus kulkevat ikään kuin käsi kädessä. Henkilökunnan tulokset ja hyvinvointi paranevat samanlaisilla keinoilla. Hyvinvointiin panostamalla pidetään osajat talossa sekä nostetaan yksikön imagoa. Yhä useammin työilmapiiri on työpaikan valinnan yksi tärkeimmistä kriteereistä. (Jabe 2012, 6.)

2.2 Ajankohtaisuus

Varhaiskasvatuksessa valtakunnallinen ongelma on sijaispula, joka todennäköisesti tulee näkyväksi entistä voimakkaammin tulevina vuosina. Työn houkuttelevuus vaikuttaa rekrytointiin ja työrauha paranee. Koulutettavien määrä, pula pätevistä sijaisista ja työn houkuttelevuus kulkevat käsi kädessä ja limittäin työhyvinvoinnin kanssa. Hyvänä mittarina työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa voidaan pitää sairauspoissaolojen määrää. Hyvinvoinnin parantamiseen kuuluu rahaa, mutta se toisaalta maksaa työnantajalle itsensä takaisin, poissaolojen vähenemisellä. (Korkeakivi 2019.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstön työssä on useampia tekijöitä, jotka mahdollisesti aiheuttavat stressiä ja kuormitusta. Kiire, työn vaativuus ja emotionaaliset paineet haastavat työssä

jaksamista sekä työstä palautumista vapaa-ajalla. Samanaikaisesti työssä on myös paljon iloa ja innostusta tuottavia tekijöitä. Parhaimmillaan työ lasten parissa on motivoivaa sekä työ vaikuttaa hyvinvointiin myönteisesti. Työntekijän oma hyvinvointi ja jaksaminen luovat pohjan työskentelylle lasten kanssa. (Nislin 2022.)

Vuonna 2018 tehdyn Kevan tutkimuksen mukaan kokemus henkilöstöressurssien riittämättömyydestä vuoteen 2016 verrattuna on kasvanut 9 prosentilla. Joka neljäs vastaajista koki työhyvinvointinsa menneen huonompaan suuntaan. Tämän lisäksi kokemus fyysisestä raskaudesta työssä on lisääntynyt. Varhaiskasvatuksessa työskentelevistä 53 % koki oman työnsä fyysisesti raskaaksi. (Pekkarinen 2018, 20, 45-46.)

Varhaiskasvatuksessa työntekijöistä 64 % koki työnsä henkisesti raskaaksi. Voimavaratekijöitäkin onneksi vielä on, nimittäin yli 95 % varhaiskasvatuksen työntekijöistä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työstä saadaan myös innostusta ja iloa varhaiskasvatuksessa (84 %). (Pekkarinen 2018, 22-23, 48.)

Varhaiskasvatuksen työntekijät arvioivat kriittisesti työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä. Työympäristöön ja sen turvallisuuteen vaikuttavat varmasti tilojen epätarkoituksenmukaisuus sekä ikääntyneet ja huonokuntoiset rakennukset. (Pekkarinen 2018, 30.)

3 Varhaiskasvatus

3.1 Varhaiskasvatusasetukset

Varhaiskasvatus on lapsen tavoitteellisen ja suunnitelmallisen kasvatuksen, hoidon ja opetuksen muodostama kokonaisuus. Erityisesti siinä painottuu pedagogiikka. Varhaiskasvatus tukee lapsen oppimista, kasvua ja kehitystä sekä edistää hyvinvointia. (Opetushallitus 2022.) Varhaiskasvatusta ohjaa valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Se velvoittaa kaikkia päiväkoteja toimimaan yhdenmukaisesti tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Varhaiskasvatussuunnitelmassa heijastuu näkemys monialaisuudesta sekä ennakoimattomuudesta. Varhaiskasvatuksen henkilökunnalta veloitetaan välittämään lapsille erilaisia taitoja, joiden avulla tulevaisuudessa he ymmärtävät maailmaa, osaavat tarkastella sitä kriittisesti sekä tarvittaessa muuttaa. (Kangas ym. 2021, 11.)

Varhaiskasvatuksen ammattilaisen tulisi yhdistää fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen ympäristön kokonaisuudeksi, jossa lapsi kasvaa, kehittyy ja hänellä on hyvä olla omana persoonanaan yhtenä yhteisön jäsenenä. Fyysinen ympäristö tulee sovittaa juuri lapsen kehitystasolle sopivalla tavalla. Muun muassa materiaalit tulee olla lasten käytettävissä, tiloja tulisi käyttää monipuolisesti eri toiminnoissa sekä ryhmällä/koko päiväkodilla täytyy olla yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan. Sosiaalinen ympäristö sisältää vuorovaikutuksen ihmisten välillä. Aikuisen

tulisi antaa mahdollisuus harjoitella sosiaalisia taitoja muun muassa leikeissä ja lasten omaehtoisissa toiminnoissa. Psykkinen ympäristö rohkaisee. Hyvät käytöstavat luovat miellyttävän ilmapiirin ja tekevät kasvu ympäristöstä mukavan. Rauhallisessa ja turvallisessa ympäristössä lapsi useimmiten uskaltaa paremmin kokeilla asioita ja näyttää tunteitaan. (Järvinen ym. 2009, 143-144.)

Varhaiskasvatuksessa noudatetaan henkilöstön mitoituksista ja kelpoisuusvaatimuksista annettuja säästöjä (Opetushallitus 2018,12). Päiväkodissa tulee suunnitelmallisesti olla riittävä määrä henkilöstöä. Näin varmistetaan lasten oikeudet varhaiskasvatukseen varhaiskasvatussuunnitelman mukaisesti. Koko päivän ja työviikon ajan, paikalla tulee olla riittävä määrä henkilökuntaa. Henkilökunnan yllättäviin ja äkillisiin poissaolotilanteisiin on oltava varauduttu muun muassa sijaisuusjärjestelyin. Lain edellyttämä mitoitus ei saa vaarantua näissäkään tilanteissa. Yhtä kasvattajaa kohden saa olla seitsemän yli kolmevuotiasta ja neljä alle kolmevuotiasta. Suhdeluku koskee lapsia, jotka viettävät yli viisi tuntia päivässä päiväkodissa. Ryhmää kohden päiväkodissa on myös määräyksiä. Yhdessä ryhmässä saa korkeintaan olla kolme kasvattajaa vastaava lapsimäärä. (Talentia 2021.)

3.2 Varhaiskasvatuksen tiimityöskentelyn merkitys

Varhaiskasvatuksessa lapsi viettää monta tuntia päivässä toisten lasten sekä kasvattajien kanssa aikaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Ryhmän sekä siinä työskentelevien aikuisten vaikutusta lapsen oppimiseen ei tule aliarvioida. Lapsi myös usein kiintyy häntä hoitavaan ja opettavaan henkilökuntaan sekä mallintaa heidän toimintaansa myös omassa käyttäytymisessään. (Kangas ym. 2021, 24.) Varhaiskasvatuksessa ollaan siis vuorovaikutuksessa monenlaisien lasten ja heidän perheidensä kanssa. Lapsen kasvattaminen ja kasvaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Kasvatuksessa tähdätään muun muassa vuorovaikutuksellisen kasvatusympäristön luomiseen. Kasvatuksessa otetaan suunnittelussa huomioon ympäristö eli koko konteksti. (Järvinen ym. 2009, 8.)

Varhaiskasvatuksessa henkilökunnan tiimityöskentelyn merkitys on laadukkaan pedagogisen työn lisäksi myös henkilökunnan tiimien jäsenten hyvinvointia tukevana tekijänä. Osa henkilökunnasta puute yhteenkuuluvuuden tunteesta lisää stressiä ja heikentää työilmapiiriä. Stressin säätely on vahvasti yhteisöllistä ja sosiaalista, joten etenkin varhaiskasvatuksen henkilökunta tarvitsee emotionaalista ja toista kunnioittavaa käytöstä. Keskinäinen viestintä henkilökunnan välillä on siis tärkeää. Viestintä heijastuu lapsiin, jotka omaksuvat nopeasti muun muassa sosiaalisia toimintatapoja henkilökunnalta. (Kangas ym. 2021, 29.) Hyvässä tiimissä on monenlaisia erilaisia rooleja. Roolien tunnistaminen muun muassa auttaa muodostamaan toimivan ja tehokkaan tiimin, jossa työskentelee erilaisia jäseniä. (Jabe 2012, 88.) Varhaiskasvatus onkin ihmissuhdetyötä, jossa tarvitaan erityisen hyviä vuorovaikutustaitoja. Jokaisen jäsenen yhteisössä on opittava kuuntelemisen ja keskustelemisen taitoa. Keskustelun avulla

esimerkiksi vaihdetaan kuulumisia, luodaan yhteisiä käsitteitä, osoitetaan huolenpitoa ja kiinnostusta sekä välitetään tietoa. (Järvinen ym. 2009, 159.)

4 Työssä jaksaminen

4.1 Työhyvinvointi

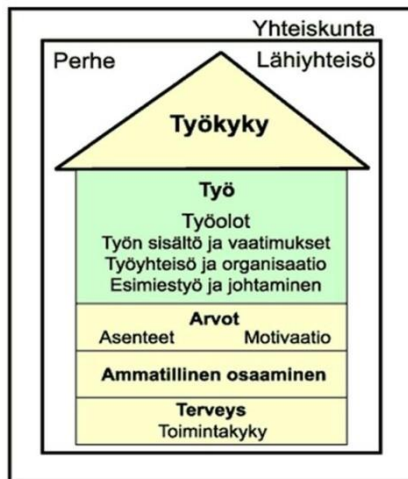
Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, jonka muodostavat itse työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus. Työhyvinvointi vaikuttaa etenkin työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi kasvaa, on työ tuottavampaa, työhön sitoutuminen kasvaa sekä sairauspoissaolien määrä laskee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Työhyvinvointi siis tarkoittaa turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä, jota ammattitaitoinen työyhteisö toteuttaa hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi sekä heidän mielestään työ tukee elämänhallintaa. Kuitenkin yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnissa on työntekijän suhde lähiesihenkilöönsä. (Työterveyslaitos 2009, 30.) Työnantajan tulisi varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuus huolehtia hyvinvoinnistaan ja terveydestään. Tämän vuoksi työterveyspalvelut maksavat ikään kuin itsensä takaisin työntekijöiden jaksamisessa. (Mäkelä 2022.)

Työnantajan vastuulla on luoda puitteet työhyvinvoinnille sekä reagoida saamaansa palautteeseen. Reagointia tarvitaan myös työpaikan ilmapiirin muutoksissa. (Mäkelä 2022.) Työntekijöiden työtyytyväisyys on tärkeää työnantajalle, sillä tyytyväinen työntekijä todennäköisemmin pysyy työssään pidempään, kuin epätyytyväinen (Rasila & Pitkonen 2010, 8). Työnantajan tehtävänä on mahdollistaa työhyvinvointi sekä tukea ja kehittää työyhteisöään. Työnantajan on tuettava työyhteisönsä perustehtävän toteutumista sekä henkilöstönsä taitoja itsenäiseen toimimiseen. Työnantajan tehtävänä on myös varmistaa, että yhteistyö sujuu sekä työyhteisössä on mahdollisuus saada tukea toisilta. (SuPer 2022.) Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta, työympäristön turvallisuudesta ja hyvästä johtamisesta. Työnantajalla sekä työntekijällä molemmilla on vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Työntekijän vastuu on kuitenkin suurempi. Työntekijän vastuulla on ylläpitää omaa työtyökykyä sekä ammatillista osaamista. Sekä työnantaja että työntekijä voivat vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Työntekijä voi vaikuttaa hyvinvointiinsa muun muassa huolehtimalla terveydestään sekä riittävästä palautumisesta. Palautumista tarvitaan työpäivän aikana sekä sen ulkopuolella. Työntekijän on huolehdittava työn tauotuksesta, monipuolisesta ravinnosta, liikunnasta, riittävästä levosta sekä mielekkästä vapaa-ajan tekemisestä. Työntekijöiden ja työnantajan reilulla käytöksellä, toisten huomioimisella, ystävällisyydellä sekä avun tarjoamisella on suuri merkitys työyhteisön ilmapiiriin. (Mäkelä 2022.)

4.2 Työkyky

Työkykyä voi kuvata nelikerroksisena talona (kuvio 1). Alimmassa kerroksessa terveys ja toimintakyky. Toisessa kerroksessa osaaminen ja kolmannessa arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännen kerroksen muodostavat työyhteisö, työolot ja johtaminen. Työkyvyn perustan muodostavat siis fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky sekä terveys. (TTL 2022.)



Kuvio 1: Työkykytalo (Peda 2022.)

Fyysinen toimintakyky pitää sisällään ihmisen fyysiset edellytykset selviytyä hänelle tärkeistä arjen tehtävistä. Tärkeitä fyysisen toimintakyvyn fysiologisia ominaisuuksia ovat muun muassa lihasvoima- ja kestävyys, liikkeiden hallinta, kestävyyskunto sekä nivelten liikkuvuus. Fyysinen toimintakyky ilmenee siis kykynä liikkua sekä liikuttaa itseään. (THL 2022.)

Psyykkisellä toimintakyvyllä sen sijaan tarkoitetaan ihmisen voimavaroja selvitä erilaisista haasteista elämässä (Terveyskirjasto 2019). Niiden avulla ihminen kykenee selviytymään esimerkiksi arjen haasteista ja kriisitilanteista. Psyykkiseen toimintakykyyn luetaan myös mielen terveys, elämänhallinta ja psyykinen hyvinvointi. Psyykinen toimintakyky ilmenee muun muassa kykynä käsitellä tietoa, tuntea, suunnitella elämää sekä kykynä osata tehdä valintoja ja ratkaisuja. (THL 2022.)

Sosiaalinen toimintakyky koostuu taas yksilön, ympäristön, sosiaalisen verkoston, yhteiskunnan ja yhteisön välisistä vuorovaikutussuhteista. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee siis sosiaalisena aktiivisuutena, osallisuuden kokemuksina sekä erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. (THL 2022.) Sosiaalinen toimintakyvyn avulla ihminen toimii esimerkiksi omassa lähiyhteisössään, mutta sen lisäksi myös yhteiskunnan tasolla. Sosiaaliseen toimintakykyyn liittyy myös tyytyväisyys sosiaalisiin kontakteihin. (Suomen CP- liitto 2022.)

Toisen kerroksen osaamisen perustana ovat ammatilliset tiedot ja taidot sekä peruskoulutus. Tiedon ja taidon jatkuva päivittäminen on tärkeää, sillä uusia työkykyvaatimuksia sekä osaamisen alueita syntyy jatkuvasti jokaisella toimialalla. (TTL 2022.) Yleisesti sellaiset henkilöt, jotka aktiivisesti haluavat kouluttautua, hakevat lisää koulutusta kehittyäkseen. Kun vastavasti henkilöt, jotka eivät ole koulutuksia juuri käyneet, ovat vaikeammin saatavissa koulutuksiin mukaan. On ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisimman monet ylläpitäisivät sekä kehittäisivät omaa ammattitaitoaan, sillä maamme kilpailukyky niin sanotusti lepää innovatiivisuuden ja osaamisen varassa. (Juuti & Vuorela 2015, 55.) Oman osaamisen kehittäminen tulisi olla jokaisella ihmisellä prioriteeteissa kärjessä. Se ei tarkoita jatkuvaa koulutusta koulutuksen perään. Osaamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi työkierto, kehityskeskustelut, mentorointi sekä toimiminen tiimeinä ja työpareina. (Jabe 2012, 74.)

Kolmannen kerroksen arvojen, asenteiden ja motivaation lisäksi, kerros sisältää myös työelämän sekä muun elämän yhteensovittamisen. Oma asenne työntekoon vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. (TTL 2022.) Työkykyä vahvistavat myös muun muassa työn mielekkyys ja sopivan haasteellinen työ. Jos työ taas ei vastaa odotuksia tai tuntuu pakonomaiselta, voi työkyky heiketä, vaikka fyysiset kyvyt pysyisivät ennallaan. (TELA 2022.) Jos taas ihminen on innostunut työstään, se tempaa mukaansa, tuntuu kiinnostavalta ja tuottaa iloa. Innostuksen taustalla on usein motivaatio, joka on yhteydessä suoriutumiseemme, jaksamiseen ja hyvinvointiimme. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 5.)

Itse työsuoritukseen vaikuttavat olennaisesti osaaminen sekä työmotivaatio. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia jokaisen työntekijän oppimisesta jotakin uutta työssään jatkuvasti sekä samalla säilyttämään hyvän työmotivaation. Kun ihminen tuntee työnsä mielekkääksi, viriää motivaatio kuin itsestään. Työ, joka vastaa työntekijän mielenkiinnon kohteita, luo perustan pitkäkestoisemmalle työmotivaatiolle, kuin epämielikästä työtä. Mielekkyyden lisääminen työssä on helppo keino lisätä hyvinvointia. Työn sisältöä pystytään lähes aina muokkaamaan ja kehittämään mielekkäämpään suuntaan. (Juuti & Vuorela 2015, 79-81.) Useimmiten motivaation omaava henkilö sitoutuu työyhteisöön ja toimintaan voimakkaammin, yrittää muita enemmän, suoriutuu laadukkaammin ja keskittyy paremmin tehtäviinsä (Liukkonen & Jaakkola 2002, 15).

Neljännessä kerroksessa ovat johtaminen, työolot ja työyhteisö. Kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, työtä, työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota. Näiden lisäksi myös johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeinen osa työkykyä. Johtajilla ja esihenkilöillä on vastuu ja velvollisuus kehittää ja organisoida työpaikan työkykyä ylläpitäviä toimintoja. (TTL 2022.) Työkyvyn edistäminen ja seuranta on työterveyden ja työnantajan yhteistyötä, jolla pyritään ehkäisemään työkyvyttömyyttä koko työuran aikana. Työkyvyn seuranta sisältää esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannan ja varhaisentuen mallin. Työkykyjohtamisella ylläpidetään työntekijöiden kokonaisvaltaista terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia. (Terveystalo 2022.)

Työkyvyn varhaisentuen mallilla pyritään tukemaan työkykyä sekä ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Mallissa kuvataan ja sovitaan muun muassa miten ja milloin työkykyasia otetaan puheeksi sekä kirjataan se ylös, mitkä ovat vastuut ja roolit eri osapuolilla sekä miten mallia käytetään, kuinka se toimii, miten sitä seurataan ja arvioidaan. Varhaisentuen malli sisältää aktiivisen tuen muodot muun muassa keskustelut ja mahdollisuudet työsuojelun ja työterveyshuollon tukeen. (Tehy 2022.) Työntekijä ja esihenkilö keskustelevat asioista, jotka liittyvät työkykyyn muun muassa työoloista, toimintakyvystä, työn mielekkyydestä, ammatillisesta osaamisesta ja näihin mahdollisesti vaikuttavista työn ulkopuolisista asioista. (Työterveyslaitos 2022a.)

Varhainen tuki on nimenomaan ratkaisuiden hakemista työpaikalla. (Tehy 2022). Esihenkilön tulee olla tietoinen työntekijän työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Kun esihenkilö on näistä tietoinen, mahdollistaa se varhaisen työkyvyn havaitsemisen tuen tarpeesta. (Työterveyslaitos 2022a.)

Työkyvyssä kysymys on ihmisten työn ja voimavarojen välisestä tasapainosta ja yhteensopiavuudesta. Työkyky toimii, kun niin sanotun talon kaikki neljä kerrosta tukevat toisiaan. Kaikissa kerroksissa tapahtuu muutoksia ja usein neljäs kerros alkaa painaa alakerroksia huonoin seurauksin alaspäin. Kaikkia kerroksia tulisi jatkuvasti kehittää työelämän aikana. Yksilö on päävastuussa omista voimavaroistaan, kun taas esihenkilöt ja työnantajat ovat vastuussa työstä ja työoloista. Työkykyä ylläpitää eri osapuolten yhteistyö muun muassa työterveyshuolto, työtoiminta ja työsuojelutoimikunta. Yhteiskunnan säännöt ja rakenteet myös vaikuttavat yksilön työkykyyn. Vastuu jakaantuukin työkyvystä yksilön, yrityksen sekä yhteiskunnan kesken. (TTL 2022.)

Tyky- toiminnalla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijät yhdessä tukevat ja edistävät jokaisen toiminta- ja työkykyä. Tyky-toimintaan ei katsota olevan kouluttamista, mutta toki kouluttautuminen on yksi keinoista edistää työhyvinvointia sekä kehittää työ- ja työyhteisötaitoja. Esimerkiksi yhteiset ravintolaillat ja teatteriesitykset voivat itsessään lisätä yhteisöllisyyttä, mutta ne eivät kuitenkaan poista työyhteisön ongelmia. (Tykypäivät.net 2022a.) Työpaikalla tyky-toiminta koostuu osa-alueista, jotka ovat ammatillinen osaaminen, voimavarojen ja terveyden edistäminen, työorganisaation toimivuuden parantaminen sekä työympäristön ja työn kehittäminen. Tavoitteena on siis ihmisten voimavarojen sekä työn vaatimusten tasapaino ja yhteensovittaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 23.)

Tyky-toiminnan rinnalle on viime vuosien aikana kehittynyt termi tyhy-toiminta, jolla tarkoitetaan työhyvinvointia edistävää toimintaa. Vain yksi näkökulma on työhyvinvoinnissa työkyvyn ylläpitäminen. Tyky-toimintaa useimmiten työpaikoilla järjestetään kerran tai kaksi vuodessa, kun taas tyhy-toiminta on joka päivä läsnä arkisissa kohtaamisissa. Tyhy- toiminta

näky esimerkiksi päätöksissä, joita yrityksessä tehdään sekä toiminnassa, valinnoissa ja prosesseissa. Joillain työpaikoilla muutoksen johtaminen myös luetaan kuuluvaksi tyhy-toiminnan osaksi. Jokainen on vastuussa työpaikan tyhy- toiminnasta, mutta kaikkein näkyvin rooli on lähiesihenkilöllä. Hän voi omalla toiminnallaan joko mahdollistaa tai vaihtoehtoisesti estää työhyvinvointia. (Tykypäivät.net 2022b.)

Työpaikan on taattava työntekijöille turvalliset sekä terveelliset työolosuhteet. Työpaikan tulee huolehtia työntekijöiden työkyvyn säilyttämisestä. Nämä kaikki kuvaavat työsuojelua. Jokaisella työpaikalla on oltava erilliset toimintaperiaatteet ja työturvallisuusohjeet, joita jokaisen työntekijän tulee noudattaa. Työympäristön epäkohtiin tulee puuttua välittömästi ja pyrkiä ennakoimaan niitä. Työsuojelun perustavoitteena voidaan pitää työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn ylläpitämistä sekä edistämistä sekä ehkäistä ammattitauteja sekä työtapaturmia. (Järvinen ym. 2009, 196.) Työsuojelussa yhä useammin painopiste on kuitenkin asettumassa työyhteisön kehittämiseen eli entistä parempien ja toimivampien vaihtoehtojen etsimiseen. Etenkin psykososiaaliset tekijät korostuvat työympäristöä arvioitaessa. Etenkin johtaminen ja esihenkilön päivittäinen toiminta työryhmänsä kanssa ovat yksi esimerkki psykososiaalisista tekijöistä. (Juuti & Vuorela 2015, 122.)

Henkilön työkyvyn menetystä tarkoitetaan sairauspoissaololla. Poissaolo voi aiheutua tapaturmasta, sairaudesta, lääkinnällisestä kuntoutuksesta tai hoito- tai tarkastuskäynnistä. (Rauramo 2012, 41.) Perusteena sairauspoissaololle on yleisesti lääkärin toteama sairaus, jonka on todettu heikentävän toimintakykyä niin, ettei työtä voida jatkaa. Poissaoloa voidaan perustella myös sillä, jos sairaus pahenee työssä tai sairauden hoitaminen edellyttää poissaoloa työstä. Muokattua työtä voidaan myös harkita, jos sopivasti mitoitettu työ voisi tukea toipumista. (Työterveyslaitos 2022b.)

Poissaolot kuormittavat työyhteisöä ja siitä koituu työnantajalle kustannuksia. Pidemmät sairauspoissaolot voivat myös ennustaa työkyvyttömyyseläköitymistä. Yleisesti sairauspoissaoloja seurataan sekä vertaillaan sairauspoissaoloprosenteilla. Esihenkilö on vastuussa muun muassa työn resursoinnista sekä työntekijöiden työturvallisuudesta ja -terveydestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilö seuraa sairauspoissaolojen määrää ja kestoa, jotta tarvittaessa voi ottaa puheeksi poissaolot työntekijän kanssa. Työpaikalla tulee olla yhteiset menettelytavat sairaus- ja tapaturmatilanteiden ilmoittamisesta. Yhdessä sovitut säännöt sekä puuttumisrajat vähentävät epäoikeudenmukaisuuden tunteen kokemisen vaaraa. (Rauramo 2012,41.)

Pidempikestoisen sairauspoissaolojen jälkeen, on työhön paluuseen järjestettävä tukea ja valmiuksia työpaikalla (Rauramo 2012, 41). On myös syytä selvittää mahdollisuudet, miten tukea työkyvyn palautumista ja toipumista yhteistyössä muun muassa työterveyshuollon kanssa. Erietyisesti kun suunnitellaan työhön palaamista pitkältä sairauslomalta, on työterveyshuollon asiantuntemus otettava huomioon. (Työterveyslaitos 2022b.) Työnantajan vastuulla on luoda

puitteet muun muassa turvalliselle töihin paluulle. Sairauslomissa kannattaa aina harkita vaihtoehtoa työn muokkaamiselle määrääjäksi, sillä sopivalla työllä voidaan tukea toipumista. (Martimo 2021.)

4.3 Työilmapiiri

Työilmapiirillä tarkoitetaan kokemusta omasta työympäristöstä. Työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon, työhön sitoutumiseen, yhteistoimintaan ja työssä jaksamiseen. (Perttula 2018.) Työilmapiiriin vaikuttavat myös vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet työpaikalla. Huonot suhteet sekä huono työskentelyilmapiiri vaikuttavat alentavasti työtyytyväisyyteen. Henkilöstöriidat sekä riidat esihenkilön kanssa ovat yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihdoksissa. Yhteistyön toimivuus edellyttää hyviä työskentelykäytäntöjä. Tavoitteiden tarkoituksenmukaisesti etenevä yhteistyö onkin yksi motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä. Hyvän yhteistyön tunnistaa muu muassa luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, kuuntelemisesta, jakamisesta, arvostuksesta, halusta yhteistyöhön, yhteisestä tavoitteesta ja tekemisen ilosta. (Rasila & Pitkonen 2010, 30.) Huumori, työn ilo ja aktiivisuus ovatkin hyvinvoinnin avainsanoja. Yleisesti työpaikat, joissa viljellään paljon huumoria, pidetään työilmapiiriä parempana, kuin työpaikoilla, joissa huumoria ei ole. (Jabe 2013, 86.)

Luottamus on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä ja luottamusta synnyttää arvostus. Luottamus esiintyy asioista puhumisena, viestintänä, kannustuksena, muutosten käsittelynä ja lupana myös ilmaista kriittisiä näkökulmia. Luottamuksellinen ilmapiiri vaatii esihenkilöltä pitämään lupauksensa, aikataulunsa sekä sovitun laatutason. Alaiseensa luottava esihenkilö välttää liiallista valvontaa sekä luovuttaa asiantuntevuuden tehtävän suorittajalle. Esihenkilön viestinnän tulisi olla rakentavaa, eikä missään tapauksessa syyllistävä. (Jabe 2012, 10.)

Työyhteisössä jokaisen tulisi pyrkiä kannustamaan ja myönteiseen ilmapiiriin. Lähtökohtana pitäisi aina olla, että jokainen työyhteisön työntekijä on tasavertainen ja aktiivinen osallistuja. Heillä tulee olla myös oikeus sekä velvollisuus ilmaista mielipiteensä, vaikka se olisikin eriävä muihin nähden. Keskustelun tulee olla mahdollisimman avointa, kunnioittavaa sekä toisten mielipiteitä kuuntelevaa. Näin opitaan ymmärtämään, arvostamaan ja sietämään erilaisuutta. Erilaisuuden arvostaminen ja sietäminen vahvistavat vuorovaikutustaitoja sekä yhteistoimintaa työyhteisössä. (Järvinen ym. 2009, 162.)

Työilmapiiri vahvistaa työyhteisön jäsenten hyvinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti sairauspoissaolojen määrään sekä asiakastyytyväisyyteen. Tästä syystä hyvästä ilmapiiristä työpaikalla on tärkeää huolehtia sekä mahdollisiin epäkohtiin tulisi puuttua varhaisessa vaiheessa. Työilmapiiriin voi vaikuttaa pienilläkin teoilla. Esimerkiksi tervehtiminen, kohtelias käytös, arvostus, tasapuolinen käytös ja hymyily ovat tekoja, jotka monilta tulee jo luonnostaan, mutta kiireen keskellä unohtuvat. (Finla 2022.) Ne ovat pieniä sanoja, mutta joiden käyttäminen on kohteliasta. Hyvät tavat ja kohtelias käytös ovat myös taitoja, jotka

helpottavat oleellisesti sosiaalista vuorovaikutusta. (Järvinen ym. 2009, 81.) On hyvä muistaa, että jokainen rakentaa työpaikan ilmapiiriä omalla käytöksellään.

Hyvä ilmapiiri ei tarkoita sitä, ettei työyhteisössä voi esittää kritiikkiä tai olla joistain asioista eri mieltä. Kriittinen ajattelu auttaa nimenomaan työyhteisöä kehittymään sekä luomaan uusia toimintatapoja. (Finla 2022.) Työilmapiirin kehittäminen vaatii johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Kehittämistyössä voidaan käyttää erilaisia toimivuuden kartoituksia tai pyytää apua esimerkiksi työterveyshuollosta. (Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus 2022.)

4.4 Lait

Erilaisilla laeilla, sopimuksilla ja määräyksillä säädetään kansalaisten velvollisuuksista sekä oikeuksista. Kun työskennellään sosiaalialalla, on tärkeä huolehtia lakien, sopimusten, määräysten sekä eettisten periaatteiden noudattamisesta. Toimintaa ohjaavia sosiaalialan ammattivaatimuksia yleisesti ovat asiakaslähtöisyys, vuorovaikutuksellinen osallistuminen, palvelumyönteisyys, moraalinen harkinta sekä pyrkimys kestävään kehitykseen. Sosiaalisia perusoikeuksia puolestaan ovat muun muassa oikeus siihen, ettei ilman perustetta aseteta ketään eri asemaan iän, sukupuolen, kielen, alkuperän, mielipiteen, terveydentilan tai muun henkilöön liitettävän syyn perusteella. Perusoikeuksia ovat myös lasten oikeus tasavertaiseen kohteluun, kasvuun ja hyvinvointiin, oikeus terveys- ja sosiaalipalveluihin sekä oikeus henkilökohtaiseen koskemattomuuteen ja vapauteen. (Järvinen, Laine & Hellsten- Suominen 2009, 88.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työolosuhteiden ja työympäristön parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Näiden lisäksi tarkoituksena on torjua ja ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työympäristöstä ja työstä johtuvia työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden haittoja. (Työturvallisuus 2002/738 1§)

Työterveyslaki velvoittaa työnantajia järjestämään jokaiselle työntekijälleen kustannuksellaan työterveyshuollon (Järvinen ym. 2009, 197). Työterveyslain tarkoitus on yhteistoimin edistää työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon: työn sekä työympäristön turvallisuutta, työhön liittyvien tapaturmien sekä sairauksien ehkäisyä, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä eri vaiheissa työuraa sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383 1§)

5 Esihenkilön merkitys työyhteisössä

5.1 Esihenkilötyö

Syypääksi huonontuneeseen tai huonoon ilmapiiriin nimetään yleensä esihenkilöt. Johtamisella toki on suuri merkitys muun muassa mitä arvoja esihenkilöt edustavat. On kuitenkin tärkeä muistaa, ettei hyväkään johtaminen yksinään ratkaise työilmapiiriä. (Aro 2018, 23.)

Johtamisen avulla voidaan keskeisesti vaikuttaa työhyvinvointiin sekä henkilöstön osaamiseen (Juuti & Vuorela 2015,16). Hyvä johtajuus tuottaa siis työhyvinvointia ja tulosta. Työhyvinvointityön suunnitelmallisuus ja tavoitteet selkiytyvät, kun henkilöstön työhyvinvointi liitetään osaksi työpaikan strategioita. Työhyvinvointia tuottava johtajuus on asioiden sekä ihmisten johtamista. Tarkoituksena ohjata henkilöstö toimimaan juuri haluttuun suuntaan. Johtamisessa yhdistyvät siis vastuu ihmisistä sekä arjen asioista. Johtaminen on nimenomaan yhteistyössä toimimista. Työntekijöiden avulla saadaan aikaan tuloksia. Organisaatiotasolla soveltavat yhtenäiset johtamisen käytännöt luovat tasavertaista ja oikeudenmukaista johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Johtamisella on keskeinen asema työhyvinvoinnissa, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin osatekijöihin. Johtamisen laatu ja taso vaihtelevat suuresti eri työyhteisöissä. Kuitenkin ainoastaan hyvällä johtamisella luodaan työyhteisöön hyvä ilmapiiri ja terveyttä edistävä toiminta. Työyhteisössä kaikkien tulisi olla sitoutuneita samoihin päämääriin sekä päästä vaikuttamaan asioihin. Esihenkilön tulisi pyrkiä keskustelemaan työntekijöidensä kanssa sekä ottamaan myös heidän mielipiteensä huomioon. Osallistuminen lisää työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön ja näin ollen voi tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, 23-24.)

Vaikka työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaankin jokaista työyhteisön jäsentä, on työilmapiirin kehittämisessä tärkein asia esihenkilöiden kiinnostus asiasta sekä konkreettiset teot työilmapiirin parantamiseksi. Työyhteisö nimittäin huomaa kyllä, jos työilmapiiri mainitaan vain juhlapuheissa, mutta mitään konkretiaa ei ole havaittavissa. (Aro 2018, 137.)

Tutkimusten mukaan helppointa on lähestyä esihenkilöä, kun hän kysyy tarkentavia kysymyksiä ja aidosti kuuntelee eli on oikeasti kiinnostunut. Esihenkilön tulisi pystyä vaikuttamaan työpaikan asioihin, eikä vain sanoa voivansa vaikuttaa. Esihenkilön on oltava luottamuksen arvoisen sekä osoittaa uudistushalukkuutta eli on valmis myös itsekin muuttamaan asioita parempaan suuntaan. (Berlin 2019, 80.)

Keskusteleva esihenkilötyö on yksi hyvinvoinnin keskeisistä tekijöistä työyhteisössä. Keskusteleva ilmapiiri luo työyhteisöön ilmapiirin, joka on luottamuksellisempi, avoimempi ja keskinäisesti arvostavampi. Välillä työyhteisössä esihenkilö joutuu kohtaamaan ristiriitoja. Mitä aikaisemmassa vaiheessa niihin puututaan, sitä parempi. Esihenkilön rooli on yleensä tilanteissa ristiriidan ratkaisija. Esihenkilön tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali ja muistettava erottaa ihmiset ja asiat toisistaan. On hyvä muistaa, että ristiriitatilanteita tulee aina, ja jokainen joutuu välillä luomaan uudenlaisia suhteita organisaatioon, ihmisiin ja itse työhönsä. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin viime kädessä ratkaista ristiriidat. (Juuti & Vuorela 2015, 95, 113-115.)

5.2 Varhaiskasvatuksen esihenkilön rooli työhyvinvoinnin edistäjänä

Päiväkodin johtajan rooli on merkittävä henkilökunnan hyvinvoinnin näkökulmasta. Johtajan tulee edistää osallisuutta päiväkodin toimintakulttuurissa esimerkiksi luomalla rakenteita ammatilliseen keskusteluun. Osallisuutta voidaan myös edistää rohkaisemalla henkilökuntaa kehittämään ja uudistamaan säännöllisesti yhteistä toimintakulttuuriaan. (Kangas, Lastikka & Karlsson 2021,29.) Osallisuuden lisäksi luovuudelle tulisi antaa tilaa. Esihenkilö, joka luo hyvät edellytykset luovuudelle, antaa aikaa ja tilaa kasvaa. Luovuudelle annettu aika ja tila luovat niin kutsutun keskustelukentän, josta uudet ideat saavat alkunsa. Usein pienikin innovaation syntyminen on vaatinut usean ihmisen yhteistyötä. (Juuti & Vuorela 2015, 35.)

Pedagogisen johtajuuden yhtenä päämääränä on toteuttaa lapsen etua ja taata laadukas pedagogiikka. Laadukkaaseen pedagogiikkaan vaikuttavat prosessitekijät sekä varhaiskasvatuksen rakenne. Laadun rakennetekijöitä ovat muun muassa henkilöstön pätevyyteen ja koulutustaustaan liittyvät tekijät ja toimintaympäristöt, jossa toteutetaan varhaiskasvatusta. Prosessitekijöitä puolestaan ovat esimerkiksi päivittäiset käytännöt päiväkodissa sekä sensitiivinen kasvatusvuorovaikutus lasten, perheiden ja henkilöstön kesken. (Holappa, Hyyryläinen, Kola-Torvinen & Korva 2021, 82.) Pedagogiseen johtamiseen kuuluu myös muun muassa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä ilman heitä työyhteisö ei toimi. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen yhtenä osana on ilmapiiristä huolehtiminen muun muassa myönteisen yhteisöllisyyden rakentaminen, hyvä vuorovaikutus sekä työyhteisökoulutus. Hyvä johtaminen vaikuttaa varhaiskasvatuksen toimintakulttuuriin sekä laadukkaaseen pedagogiikkaan. Kun varhaiskasvatuksen henkilökunta voi hyvin, on myös lasten hyvä olla. (Kangas ym. 2021,29.)

6 Kehittäminen ja motivointi

6.1 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä keskitytään työhön ja työyhteisössä tunnistettaviin tarpeisiin ja haasteisiin, jotta työtoimintaa voidaan kehittää tavoitteiden sekä visioiden saavuttamiseksi. Oletuksena on, että kehittämisen subjektina on koko työyhteisö ja itse kehittäminen kohdistuu työn sekä työyhteisön toiminnan tutkimiseen. Työyhteisölähtöinen kehittäminen ylläpitää ja vahvistaa työyhteisön toimintakykyä. (Seppänen- Järvelä 2009, 13.)

Työorientaatio, asenne ja arvostus eivät ole aina yhdenmukaisia. Työyhteisössä työskentelevät yhdessä ihmisiä, joiden yksilölliset taustat ovat erilaiset. Yksilöiden ura- ja ammattipolut ovat kulkeneet eritahtiin esimerkiksi, kun toinen on lopettamassa työuraansa ja siirtymässä eläkkeelle, toinen on vasta siirtymässä työelämään. Työntekijöiden eri urapolkuvaiheet tulee ottaa huomioon yksilön sekä yhteisön kehittämissuuntatuneisuudessa. (Seppänen- Järvelä 2009, 32.) Ihmisten kohtaaminen työssä, jotka ovat elämänkaarensa eri vaiheissa, on omiaan

tasoittamaan eri ikäryhmien välisiä eroja. Työntekijänä oleminen rakentaa jokaisen identiteettiä ihmisenä, työntekijänä sekä työtoverina. (Järvelä 2009, 196.)

Kokemus saada vaikuttaa työhön on merkittävä osa työtä ja kokemista se mielekkäänä. Omat kokemukset työpaikan sosiaalisista suhteista, esimiehestä ja tehtävistä suoriutumista heijastuvat käsityksiin työssä viihtymisestä. (Seppänen- Järvelä 2009, 32.) Vaikuttaminen kuuluu muun muassa palkitsevaan työhön, sillä asioista päättämisen ja mielipiteiden esittämisen myötä ihminen kokee olevansa tärkeä ja arvokas (Berlin 2019, 71). Yhtenä isoimmista haasteista johtamisessa pidetään työntekijöiden motivointia. Ajatuksena on, että motivoimalla työntekijöitä, työteho paranee. Toista ei voida kuitenkaan motivoida, mutta hänen motivoitumistaan voidaan kyllä tukea eri tavoin. Innostus ja tahto tekemiseen syntyvät itse ihmisessä. Ihmiset voidaan pakottaa tekemään jotain, mutta häntä ei voida pakottaa tekemään sitä mielellään. Motivaatio työn suorittamisesta tekee ilon ja itse työsuoritus lisää tätä iloa. Motivaatio siis lisää iloa työhön ja ilo lisää motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)

6.2 Palautteen merkitys

Palaute sekä ohjaus tapahtuvat yksittäisten ihmisten välillä. Erityisesti palkitsevaan työhön liittyy isona osana palaute ja ohjaus, sillä niiden avulla työhön saadaan arvostusta, varmuutta sekä innostusta. Etenkin suomalaisille esihenkilöiden osoittama arvostus on niin tärkeää, että sen vaikutukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin. Onnistunut palautteen antaminen ja ohjaus myös lähentävät antajan sekä saajan välistä suhdetta. (Berlin 2019, 189.)

Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan; negatiiviseen ja positiiviseen palautteeseen. Negatiivista palautetta ovat muun muassa haukut ja moitteet, kun taas positiivisia palautteita ovat kehu, kiitokset ja kannustus. On tutkittu, että negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei-olenkaan palautetta. Tämä muun muassa liittyy ihmisten tarpeeseen liittyä muihin ja tulla huomioituksi. Jokainen tarvitsee palautetta. Niin esihenkilön kuin kollegan palautteet ovat tärkeitä. Palautteen puutetta pidetäänkin yhtenä suurimpana motivaation tuhoajana. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.) Työstä saatu palaute kehittää ihmistä. Esihenkilö voi toiminnallaan luoda sellaisia tehtäviä, joista saa runsaasti palautetta muilta. Yksi keino lisätä palautteen saamista on työskentely ryhmissä. Palautteen lisäksi tiimitoiminnassa saa sosiaalista tukea. Tiimitoiminnassa voidaan hyödyntää jokaisen vahvuuksia, jolloin jokaisen vahvuudet saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön. (Juuti & Vuorela 2015, 82.)

7 Toteutus

7.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen kyselytutkimus on määrällistä tutkimustapaa epämuodollisempi. Laadullisen kyselytutkimuksen avulla saadaan syvällistä tietoa vastaajien vaikuttimista ja perimmäisistä perusteluista. (SurveyMonkey 2022.) Itse kyselytutkimus tarkoittaa tiedonkeruuta, jossa hyödynnetään kyselyjä. Kyselyn avulla pystytään selvittämään tietyn aiheen ajatuksia tietyltä joukosta. (Trustmary 2022.) Kysely toteutettiin anonyymina, joten vastausten uskotaan olevan luotettavampia. Kyselyssä kysymykset olivat suljettuja ja avoimia, jolloin saatiin tietoa täsmennetysti sekä hieman laajemmin. Avointen kysymysten kautta saatiin tietoa yksityiskohtaisemmin, mutta tiedostaen myös se, että vastausten läpikäyminen kestää tällöin myös kauemmin. Laadullisen kyselytutkimuksen tuloksia on vaikeampi analysoida kuin määrällisen, ja ne vaativat usein manuaalista tarkastelua, jolloin myöskin tutkimus jää otokseltaan vääjäämättä suppeammaksi kuin määrällinen (Trustmary 2022).

Laadullisella tutkimuksella luodaan perusteellisemmin ihmisten mielteitä ja ajatuksia kyseisestä aiheesta. Siinä selvitetään myös, mitä ihmisille tulee mieleen kyselyn aiheesta. Laadullisen tutkimuksen kyselyssä kysymykset usein ovat avoimia, jolloin vastaaja voi avoimesti kirjoittaa vastauksensa. Laadullisella tutkimuksella selvitetään muun muassa mitä ihmiset pitävät tärkeinä. (Trustmary 2022.)

7.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä oli haastattelu, joka toteutettiin kyselymuotoisena (liite 1). Kysely tapahtui verkkokyselynä, jonne oli erillinen linkki. Vastaajat saivat minulta linkin, kun he alkoivat kyselyä täyttämään. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja kysely toteutettiin Kauniaisten yhdessä päiväkodeista, minun ollessa paikalla. Kysely toteutettiin anonyymina, joten henkilötietoja ei kyselystä kerätty. Kyselyn kysymykset rakennettiin niin, että mukana oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin luomaan tavalla, jolla saatiin mahdollisimman laajasti ja tarkasti tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Analysointiin käytettiin hyödyksi kyselypohjan tekemää yhteenvetoa vastauksista. Valittu tutkimusmenetelmä tukee opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta.

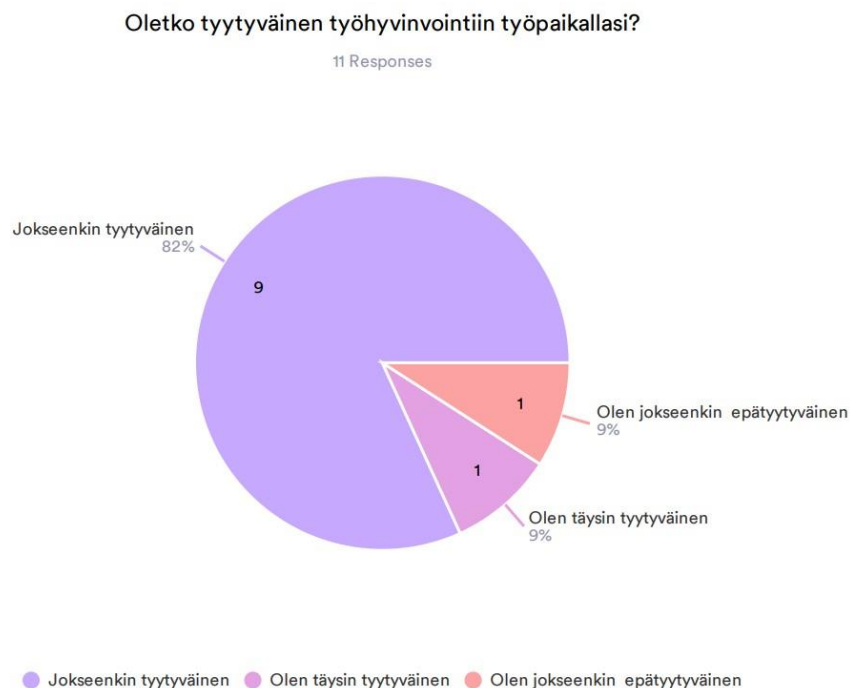
Kysely aloitettiin lähettämällä kyselyn linkki ja salasana toimeksiantajalle, jotta hän pystyi jakamaan linkin henkilökunnalle. Kyseinen ajankohta oli huono, sillä päiväkodissa havaittiin useita koronatautintoja. Sairauspoissaolojen määrä oli siis suuri. Samaan aikaan myös kevätlomamat pyörivät, joten henkilökuntaa oli todella niukasti paikalla. Alkuun saatiin vain viisi vastausta. Kolmen viikon päästä toimeksiantajalle lähetettiin viesti, jossa toivottiin hänen muisuttavan henkilökuntaansa vastaamaan kyselyyn. Enempää vastauksia ei kuitenkaan saatu.

Tässä vaiheessa kyseltiin myös toisesta päiväkodista Espoosta mahdollisuutta osallistua kyselyyn. Espoossa kuitenkin tutkimusluvan saamiseen olisi mennyt yli kuukausi, joten jouduttiin jättämään tämä vaihtoehto pois. Viimeinen vaihtoehto oli mennä käymään paikan päällä Kaukaisissa näyttämässä kyselyn linkkiä ja pyytämään henkilökohtaisesti heitä vastaamaan kyselyyn. Näin saatiin vielä kuusi vastausta lisää. Yhteensä saatiin siis 11 vastausta kyselyyn.

7.3 Tutkimustulosten analysointi

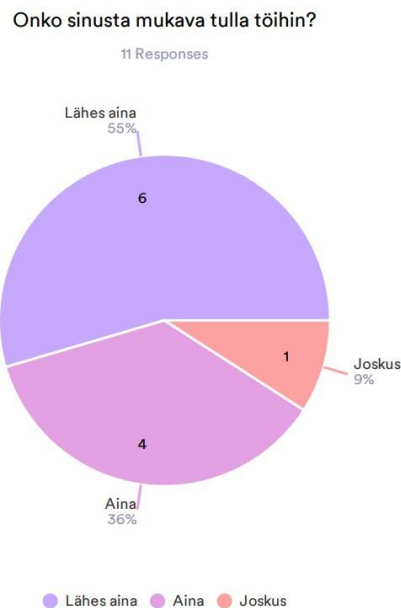
Vastanneista 55 % kuuluivat 31-50-vuotiaiden ikäryhmään ja loput 45 % kuuluivat yli 51-vuotiaisiin. Alle 31-vuotiaita kyselyyn ei vastannut. Vastajat olivat siis hyvin eri ikäisiä ja tuloksia ei voida verrata eri ikäluokkiin kuuluviksi. Alle 31-vuotiaiden määrä voi selittyä, että tuon ikäisenä opinnot olivat useimmiten vielä kesken. Vastajista noin puolet olivat yli 51-vuotiaita, joilla todennäköisesti jo pitkä ura varhaiskasvatuksessa tai muulla alalla takana. He olivat siis suurella todennäköisyydellä nähneet monia erilaisia työyhteisöjä ja -ympäristöjä.

Työntekijöistä suurin osa eli 82 % kertoivat olevansa jokseenkin tyytyväisiä työpaikkansa työhyvinvointiin (kuvio 2). Vain pieni osa oli täysin tyytyväisiä (9 %) tai jokseenkin epätyytyväisiä (9 %). Kukaan ei ollut täysin tyytyväinen tai täysin tyytymätön työhyvinvointiin työpaikalla. Suuri prosenttimäärä jokseenkin tyytyväisissä kertoi työtyytyväisyyden olevan suhteellisen hyvä.



Kuvio 2: Hyvinvointi työpaikalla

Noin kolmasosan (36 %) mielestä töihin oli aina mukava tulla, kun taas puolien (55 %) vastaajista mielestä töihin oli lähes aina mukava tulla (kuvio3). Yli puolet vastaajista kertoi, että oli päiviä, jolloin ei ole kiva tulla töihin. Kaikilla oli päiviä, jolloin töihin ei ole mukava lähteä, mutta lähtökohtaisesti töihin pitäisi olla mukava tulla. Joukosta löytyi myös pieni prosenttiosuus 9 %, joiden mielestä töihin oli vain joskus mukava tulla.



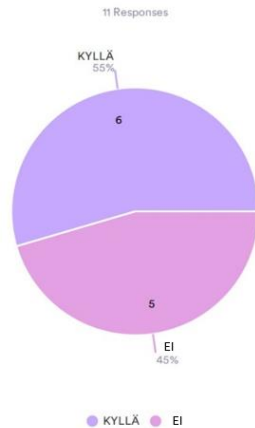
Kuvio 3: Työn mukavuus

Oman ryhmänsä toimivuudesta 64 % olivat siihen jokseenkin tyytyväisiä, kun taas loput 36 % olivat tyytyväisiä ryhmänsä toimivuuteen. Lähes koko henkilökunta (93 %) oli myös yhtä mielisiä siitä, että pystyivät vaikuttamaan omassa tiimissä tehtäviin päätöksiin. Vain 7 % olivat sitä mieltä, että vain jokseenkin pystyivät vaikuttamaan tiiminsä päätöksissä. Yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että jokin asia ei ollut kunnossa ryhmän toimivuudessa. Se on iso osa ja olisi syytä miettiä, mitä ryhmän toimivuudessa täytyisi kehittää. On tärkeää, että tiimityöskentely toimii, sekä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Työkaverit ja omien mielipiteiden esiintuominen vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja tiimityöskentelyyn.

Henkilökunnasta 64 % koki, että esihenkilö arvosti heidän työtään, kun taas loput 36 % eivät osanneet sanoa, kokeeko arvostusta esihenkilön puolesta vai ei. Esihenkilön tasapuolisesta kohtelusta 55 % oli täysin sitä mieltä, että jokaista kohdellaan tasavertaisesti esihenkilön puolesta, kun taas 45 % oli sitä mieltä, että näin ei tapahdu (kuvio 4). Esihenkilön tasapuolinen kohtelu oli jakautunut lähes kahtia mielipiteeseen, kohdeltiinko kaikkia tasavertaisesti. Esihenkilön tulisi kohdella kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti ja yhdenmukaisesti. Kyselyn vastauksesta päätellen niin ei ole tapahtunut. Epätasa-arvoinen kohteleminen heijastuu työhyvinvointiin ja vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin. On tärkeää, että jokainen kokee myös

työnsä merkitykselliseksi esihenkilön puolelta. Kyselyn mukaan kolmannes vastaajista ei tien-
nyt arvostaako esihenkilö heidän työtään. On tärkeää, että työntekijä tuntee työnsä merki-
tykselliseksi sekä saa kannustavaa palautetta niin työkavereilta kuin esihenkilöltä.

Koetko, että jokaista työntekijää kohdellaan tasavertaisesti esimiehen puolesta?



Kuvio 4: Esihenkilön tasapuolinen kohtelu

Henkilökunnan mukaan ristiriitatilanteissa esihenkilö kyllä kuunteli, mutta useimmiten vieritti vastuun takaisin henkilökunnalle. Osa koki, että ristiriitatilanteissa esihenkilö lakaisi ongelmamaton alle, kun taas osa koki, että esihenkilö keskustellen puuttui ristiriitoihin. Esihenkilöltä kaivattaisiin laajalti jäämäkkyyttä johtajuuteen. On tärkeää, että ristiriidoista keskustellaan ja otetaan puheeksi vaikeammatkin aiheet. Ristiriitatilanteissa esihenkilön tehtävänä on sovittaa erimielisyyksiä ja loppupeleissä ratkaista riita. Esihenkilön tulisi muistaa erottaa ihmiset ja asiat toisistaan ja pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali. On tärkeää, että keskustelu käydään kaikkia osapuolia kuunnellen ja niin, että erimielisyydet saadaan jokaista osanottajaa edes jokseenkin tyydyttäväksi lopputulokseksi. Erimielisyydet tulisi ratkaista, jotta ne eivät jää kytämään negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. On hyvä muistaa, että ristiriitatilanteita tulee aina ja jokainen joutuu välillä luomaan uudenlaisia suhteita organisaatioon, ihmisiin ja itse työhönsä.

Arvostus työpaikalla näkyi kuulluksi kokemisen tunteena, työpanoksen arvostuksena, hyvän sekä rakentavan palautteen antamisena. Arvostuksen puute taas näkyi epätasa-arvoisen kohteluna esimiehen toimesta sekä asioihin puuttumattomuutena, asioiden katsomisena ”läpi sormien” sekä vähäisinä kehuina. On tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, että työntekijä kokee itsensä kuulluksi ja arvostetuksi. On myös tärkeää, että uusia kehittämissuhteita otetaan vastaan avoimin mielin. Sitäkin tärkeämpää on, että kehitysideoita lähdetään työstämään eteenpäin, eikä vain niin, että kaikki pysyy ennallaan. Työyhteisö nimittäin huomaa kyllä, jos kehitettävät kohteet mainitaan vain juhlapuheissa, mutta mitään konkreettista ei ole havaittavissa

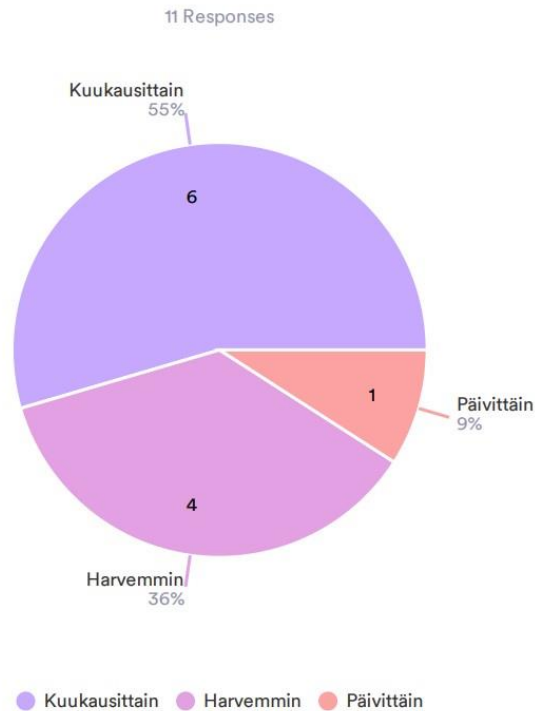
Työssä kyselyn mukaan työntekijöitä motivoivat lapset ja heidän perheensä, erilaiset työpäivät, monipuolisuus työssä, oma tiimi, lasten aito iloisuus ja heiltä saatu palaute sekä yleisesti luovuus. Motivaatio työn suorittamisesta tekee ilon ja itse työsuoritus lisäsi tätä iloa. Motivaatio siis lisäsi iloa työhön ja ilo lisäsi motivaatiota. On siis tärkeää, että jokaisella työntekijällä on oma motivaationsa työntekoon, on se sitten lapset tai raha. Jokainen motivaation kohde on yhtä tärkeä ja on tärkeä osa hyvää työhyvinvointia.

Hyvää ilmapiiriä kuvailtiin vastauksissa muun muassa tasavertaisena, avoimena, kannustavana sekä kunnioittavana. Lisäksi hyvänä työilmapiirinä ajateltiin olevan joustava, huumorintäyteinen ja rento. Hyvältä ilmapiiriltä toivottiin kannustavaa palautetta, tietojen ja taitojen jakamista, selkeitä työnkuvia ja rutiineja sekä empaattisuutta. Koko päiväkodin työilmapiiriä kuvattiin adjektiiveilla, joista suurimmin esille nousi huumorintajuisuus. Muita adjektiiveja, joilla kuvattiin päiväkodin työilmapiiriä, olivat iloinen, joustava, keskusteleva, juoruileva, sitoutumattomuus, outo, luova sekä yhteistyökykyinen. Huumori, työn ilo ja aktiivisuus ovatkin hyvinvoinnin avainsanoja. Yleisesti työpaikat, joissa viljellään paljon huumoria, pidetään työilmapiiriä parempana, kuin työpaikoilla, joissa huumoria ei ole.

Tiimin yhteistyön kuvailtiin olevan muun muassa hyvin yhteistyökykyistä, huumorintajuista ja luovaa. Kehitettäviä kohteita yhteistyössä olivat muun muassa tiedonkulku tiimin jäsenten välillä, motivaatiopula sekä yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen. Erityisesti tiimeissä kaivattiin kannustusta ja jokaisen omien tietojen ja taitojen hyödyntämisen mahdollisuutta.

Päiväkodin henkilökunnasta suurin osa oli saanut palautetta työkavereiltaan tai esihenkilöltä. Palaute oli ollut kannustavaa, positiivista ja kehittävää. Henkilökunnasta 55 % koki saavansa palautetta ainakin kerran kuukaudessa, kun taas 9 % koki saavansa palautetta päivittäin. 36 % henkilökunnasta koki saavansa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa (kuvio 5). Negatiivinenkin palaute on parempi kuin ei ollenkaan palautetta. Tämä muun muassa liittyy ihmisten tarpeeseen liittyä muihin ja tulla huomioduksi. Jokainen tarvitsee palautetta. Niin esihenkilön kuin kollegan palautteet ovat tärkeitä. Palautteen puutetta pidetäänkin yhtenä suurimpana motivaation tuhoajana. On siis tärkeää, että niin työkaverit toisilleen, kuin esihenkilö alaisilleen antaisi palautetta mahdollisimman usein. Palaute voi liittyä esimerkiksi hyvin menneeseen päivään, hyvään tiimityöhön, sujuvaan pukeutumistilanteeseen tai työkaverin vetämään satutuokioon.

Kuinka usein saat palautetta työstäsi?



Kuvio 5: Palautteen määrä

Työtä tukevia toimia kyselyyn vastanneet mainitsivat muun muassa hierontaa, ilmainen uimahallin käyttö, e-passi, työsuhdepolkupyörä, kahvitarjoilu sekä työterveys. Työtä tukee myös tyky-toiminta, joka on työtä tukevaa toimintaa.

Vapaa-aikana hyvinvoinnista pidettiin huolta muun muassa liikkumalla, syömällä terveellisesti, reissuilla, ystävillä, käymällä mökillä, hoitamalla puutarhaa sekä tekemällä itselle mielekkäitä asioita ja irtautumalla työasioista. On tärkeää, että työntekijät pitävät omasta hyvinvoinnistaan huolta myös työajan ulkopuolella vapaa-ajallaan. On tärkeää syödä terveellisesti, liikkua, nukkua, rentoutua ja tehdä asioita, joista nauttii. Jos henkilö ei voi hyvin työssä, se vaikuttaa myös vapaa-aikaan ja toisin päin, jos henkilö ei voi hyvin vapaa-ajallaan heijastuu se työn tekemiseen.

.

7.4 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön perusta on laaja tutustuminen tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta. Nämä tulee huomioida tulosten esittämisessä, tallentamisessa sekä arvioimisessa. Tutkimuksessa sovelletaan eettisesti kestäviä tutkimus-, tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä. Tiedon tulee olla avointa ja vastuullista. (TENK 2021.) Lähteet tulee olla luotettavia ja niitä tulee arvioida sekä lukea kriittisesti.

Oli tärkeää hakea tietoa monesta eri paikasta, jotta tiedosta saatiin luotettavampi. Lähteiden monipuolisuus toi opinnäytetyöhön lisää luotettavuusarvoa.

Aineiston hankinnassa tuli noudattaa rehellisyyttä ja olla tarkkana koko prosessin ajan. Oli tärkeää, että lähteet oli merkitty oikein tekstiin sekä lähdeluetteloon. Opinnäytetyöhön luotettavuutta toi esille laaja ja monipuolinen lähdekokonaisuus. Työssä hyödynnettiin painet-
tuja ja sähköisiä lähteitä sekä tutkimuksia. Työhön valittiin mahdollisimman uusia lähteitä, mutta joukossa oli myös hieman vanhempaa lähdemateriaalia.

Laadullinen tutkimus sopii useimmiten käytettäväksi vain pienelle joukolle. Kuitenkin sen avulla voidaan tuottaa tarkkaa ja syvällistä tietoa. (SurveyMonkey 2022.) Tärkeää oli muistaa, että saatu tieto voi olla todella tarkkaa, mutta tietoa ei voida yleistää. Tietoa voidaan käyttää Kauniaisten päiväkotia koskeviin asioihin, mutta ei voida yleistää kuuluvaksi kaikkiin varhaiskasvatuksen toimipaikkoihin. Kyselyistä saatu tieto ei aina kerro koko totuutta, mutta siitä voidaan saada sellaista tietoa, mitä muuten ei olla saatu.

Tärkeää oli muistaa kyselyn luomisessa, että kysymykset ovat sellaisia, mistä saa mahdollisimman paljon infoa. Kysely toteutettiin anonyymina, joten henkilötietoasioita ei tarvinnut miettiä. Kyselyyn myös oli vapaaehtoista osallistua, joten kenenkään ei ollut pakko siihen vastata, jos ei halunnut. Kyselyjä tehtäessä huolehdittiin, että jokainen vastaaja oli tietoinen, ettei kyselyn vastauksia käytettäisi kuin opinnäytetyöhön. Kyselyn tulokset olivat salasanan takana ja vastaukset poistetaan, kun opinnäytetyö on valmis.

Opinnäytetyön eettisyys otettiin huomioon tutkimuslupien hakemisessa tiedonhankinnan lisäksi. Kun työtä aloitettiin, toimeksiantajan kanssa käytiin keskustelua aiheesta, vastuista ja velvollisuuksista. Samalla laadittiin ja allekirjoitettiin toimeksiantajan kanssa tutkimuslupa ja toimeksiantajasopimus. Yhteistyön alussa varmistettiin, että toimeksiantaja on tietoinen siitä, että opinnäytetyö on julkinen. Tässä vaiheessa toimeksiantaja halusi, ettei päiväkodin nimeä julkaista työssä. Kaupungin mainitsemisen toimeksiantaja kuitenkin hyväksyi.

7.5 Johtopäätökset

Yleisesti katsoen vastaajat kokivat työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla sekä valtaosa vastaajista kokivat olevansa pääosin tyytyväisiä omaan työhyvinvointiinsa. Lisäksi valtaosa vastaajista oli varsin odotetusti sitä mieltä, että töihin on lähes aina mukava tulla ja työ on siltä osin mielekästä. Työntekijöiden ja työnantajan reilulla käytöksellä, toisten huomioimisella, ystävällisyydellä sekä avun tarjoamisella on suuri merkitys siihen, miten työntekijät kokevat työtyytyväisyyden (Mäkelä 2022).

Ryhmän toimivuuden kannalta vastauksissa oli positiivista se, että valtaosa vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan tiimiensä päätöksentekoon. Ryhmän toimivuuden kannalta oleellista

olisi kuitenkin pureutua siihen, miksi yli puolet vastaajista ei ollut täysin tyytyväisiä ryhmänsä toimivuuteen. Työyhteisössä luottamuksen rakentaminen, yhdenvertainen ja avoin kohtelu sekä mukavien ja turvallisten työolojen varmistaminen ovat tässäkin suhteessa tehokkaan ja mukavan työympäristön peruspilareita. Esimerkiksi tervehtiminen, kohtelias käytös, arvostus, tasapuolinen käytös ja hymyily ovat tekoja, jotka monilta tulee jo luonnostaan, mutta kiireen keskellä unohtuvat (Finla 2022). Hyvät tavat ja kohtelias käytös ovat myös taitoja, jotka helpottavat oleellisesti sosiaalista vuorovaikutusta (Järvinen ym. 2009, 81).

Esihenkilötyössä korostui selvästi tasapuolisen kohtelun epätasaisuus. Lähes 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että tasapuolinen kohtelu ei toteudu ja sillä on negatiivinen vaikutus työhyvinvoinnin kehitykseen työpaikalla. Lisäksi lähes kolmannes vastaajista ei osannut sanoa, onko heidän työpanoksensa esihenkilön silmissä arvokasta ja miten he todellisuudessa suoriutuivat työtehtävistään. Kuten aikaisemmin todettu, avoimen ja luottamukseen perustuvan työilmapiirin rakentamisessa olisi oleellista luoda puitteet avoimelle keskustelulle siten, että kaikki osapuolet osaavat kuunnella toisiaan ja tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä viipymättä. Vaikka työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaankin jokaista työyhteisön jäsentä, on työilmapiirin kehittämisessä tärkein asia esihenkilöiden kiinnostus asiasta sekä konkreettiset teot työilmapiirin parantamiseksi. (Aro 2018, 137.) Esihenkilön tulisi pyrkiä keskustelemaan työntekijöidensä kanssa sekä ottamaan myös heidän mielipiteensä huomioon. Osallistuminen lisää työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön ja näin ollen voi tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, 23-24.)

8 Pohdinta

Yleisesti ottaen kyselyn tulokset ovat jokseenkin odotettuja. Työhyvinvoinnin nähtiin pääosin olevan hyvällä tasolla ja työ koettiin mielekkääksi. Ryhmätoiminnassa ja esihenkilötyössä esiinnousseet haasteet noudattivat myös pääosin odotettua linjaa. Varhaiskasvatustyö on enemmissä määrin kuormittavaa haasteellisessa resurssitilanteessa, joka on omiaan luomaan painetta tarkalle ja tehokkaalle työtehtävien hoidolle. Kiireessä työntekijä usein priorisoi mielekkäitä ja nopeasti toteutettavia tehtäviä ja siten kaikille rooliin kuuluville työtehtäville ei välttämättä jää aikaa. Tämän opinnäytetyön laajuuden ja aiheajauksen takia haastatteluissa ei keskitytty yksityiskohtaiseen juurisyyanalyysiin työhyvinvointikokemusten taustalla. Laajemman ja tarkemman kyselyaineiston kautta näihin seikkoihin olisi voitu päästä vielä tarkemmin sisään.

Esihenkilötyön haasteet linkittyvät vahvasti sekä hektiseen työympäristöön ja työn kuormittavuuteen, mutta myös siihen, että esihenkilötyöhön kouluttautumiseen ja siinä kehittymiseen ei välttämättä ole kaikissa työpaikoissa tarvittavaa aikaa ja rahallisia resursseja. Niukasti resursoiduissa työyhteisöissä haasteeksi muodostunevat alati vaihtuvat resurssit ja niiden

johtaminen sekä johtajan kyky ja aika itsereflektointiin sekä tuen saamiseen. Hyvän esihenkilön on tunnettava tiimensä vahvuudet, kyvyt, kehityskohteet ja dynamiikka, jotta työyhteisöä ja sitä kautta työhyvinvointia voi kokonaisvaltaisesti kehittää. Resurssiniukkuuden takia aikaa varsinaiseen johtamiseen ja sen analysointiin jää todennäköisesti liian vähän. Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista tarkentaa varhaiskasvatuksessa toimivien esihenkilöiden kokemaa työtyytyväisyyttä ja arvioita oman johtamisensa vaikutuksista oman työyhteisönsä ja tiimensä työhyvinvointiin.

Työntekijöiden tasapuolisen kohtelun osalta tuloksiin vaikuttaa varmasti oleellisesti vuorotyöluonne ja se, että vaihtuvuus/poissaolomäärät ovat osassa työpaikoista poikkeuksellisen suuria. Vuorojärjestelyiden tasapuolisuuden varmistaminen siten, että kaikilla työntekijöillä on ajoittain mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuormaan, tulee ehdottomasti pitää prioriteettina ja yhteisten pelisääntöjen kommunikointi on avainasemassa. Työaikoihin ja joustavuuteen liittyvistä pelisäännöistä on hyvä keskustella tiimin kesken, jotta ns. ”best practice”-käytänteet tulevat esiin ja voidaan oppia toisilta.

Kyselyn ja opinnäytetyön tulokset refleктоivat hyvin sitä, mikä on kuvastunut myös omassa työssäni varhaiskasvatuksen ja muun työn parissa. Tiimini on aina rakennettu avoimen ja luottamukseen perustuvan ilmapiirin ympärille, joissa kaikille on mahdollistettu osallistuminen työhyvinvoinnin rakentamiseen. Lisäksi arvioidessani omien esihenkilöideni suoriutumista, on hyvä huomata, miten molemminpuolinen keskusteluyhteys ja aito halu kuunnella ja kehittää työntekijää ja työympäristöä ovat luoneet perustan myös mukavalle työyhteisölle esihenkilötyön kautta. Tulevissa työtehtävissäni tulen ehdottomasti kiinnittämään entistä enemmän huomiota hyvin keskusteluilmapiiirin rakentamiseen, rakentavaan ja säännölliseen palautteenantoon sekä kaikkien työntekijöiden tasapuolisen kohtelun varmistamiseen.

Varhaiskasvatuksen henkilökunnan työhyvinvointi on kyselyn mukaan keskitasoa. Osa kokee työhyvinvointinsa hyväksi, kun taas osa kokee, että siinä on parannettavaa. On tärkeää lähteä kehittämään juuri oman työyhteisön työhyvinvointia ja löytää sieltä ne asiat, joita voitaisiin kehittää. Yhtenäiset linjaukset toimintoihin ja tasapuolinen kohtelu ovat suuressa roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esihenkilön tulisi olla valmis kehittämään toimintaa ja ottaa työntekijöiden näkökulmia huomioon. Erityisen tärkeää on kohdata jokainen työntekijä yhdenvertaisena ja kohdella tasapuolisesti jokaista työntekijää.

Erityisessä asemassa on myös palautteen saaminen, oli se sitten negatiivista, rakentavaa tai positiivista. Palautteen saaminen on arvokasta ja tällöin myös palautteen saaja voi kehittyä vieläkin paremmaksi. Vaikka esihenkilö on suuressa roolissa työpaikan työhyvinvoinnista, on jokaisella työntekijällä oma vastuu kehittää sitä. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta käytöksestään ja siten myös työilmapiiristä. Yksikin negatiivinen työntekijä voi myrkyttää koko työyhteisön työilmapiirin. Olisikin tärkeää, että asioista keskusteltaisiin avoimesti ja

jokainen saisi tuoda vapaasti oman persoonansa työpaikalle. Työhyvinvointi koostuu monesta osa-alueesta ja onkin tärkeää, että jokaista osa-aluetta kehitetään jatkuvasti yhdessä koko työyhteisön voimin.

Varhaiskasvatuksen henkilökunnan hyvinvoinnin voidaan sanoa olevan monen eri tekijän summa. Henkilökuntaa motivoi erityisesti lapset, hyvä työilmapiiri ja hyvinvointi. Hyvinvointia voidaan kehittää ottamalla henkilökunnan mielipiteet huomioon sekä kehittämällä yhdessä työympäristöä viihtyisämmäksi. Hyvään työilmapiiriin jokainen voi vaikuttaa käyttäytymällä toisia kohtaan siten, miten haluaisi muiden kohtelevan itseään. Avoimella ja rakentavalla keskustelulla sekä huumorilla saadaan jo hyvä pohja toimivalle tiimityöskentelylle. Työntekijöiden vastuu työhyvinvoinnille on suuri, mutta niin on myös esihenkilön vastuu. Esihenkilön tulee puuttua, jos huomaa työyhteisössä epäkohtia, sillä hän on loppupeleissä vastuussa, millainen työhyvinvointi työpaikalla on. On kuitenkin muistettava, että jokaisen vastuulla on rakentaa työpaikalle toimiva työyhteisö, mukava ilmapiiri sekä työhyvinvointi.

Lähteet

Painetut

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Liettua: BALTO print.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Viro: Meedia Zone OÜ.

Holappa, A., Hyyryläinen, A., Kola-Torvinen, P. & Korva, S. 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Keuruu: PS-kustannus.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja - voitko hyvin työssäsi?. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. painos 5. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, M., Laine, A. & Hellman-Suominen, K. 2009. Varhaiskasvatusta ammattitaidolla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kangas, J., Lastikka, A. & Karlsson, L. 2021. Voimauttava varhaiskasvatus - leikkivä, osallinen ja hyvinvoiva lapsi. Keuruu: Otava kirjapaino.

Liukkonen, J & Jaakkola, T. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työyhteisö uusille urille- Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. painos 2. Porvoo: Bookwell Oy.

Sähköiset

Finla. 2022. Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla. Viitattu 20.2.2022.

<https://finla.fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-on-jokaisen-vastuulla/>

Laki työterveyshuollosta. 1. 2001/1383

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Laki työturvallisuuslaista. 1. 2002/738

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Korkeakivi, R. 2019. Työhyvinvointi on avain varhaiskasvatuksen nousuun - satsaus maksaa itsensä takaisin. Viitattu 9.2.2022.

<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/tyohyvinvointi-on-avain-varhaiskasvatuksen-nousuun--satsaus-maksaa-itsensa-takaisin/>

Kujala, H. 2020. Työilmapiirin myrkyttäjä kutsuu outoon tanssiin. Viitattu 6.8.2022.

<https://ttlehti.fi/tyoilmapiirin-myrkyttaja-kutsuu-outoon-tanssiin/>

Martimo, K. 2021. Sairauspoissaolot - mitä niistä tulee tietää?. Viitattu 04.06.2022.

<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/sairauspoissaolot--mita-niista-tulee-tietaa/>

Mäkelä, A. 2022. 6 merkkiä, joista tunnistat hyvinvoivan työyhteisön - toteutuvatko työpaikallasi?. Viitattu 8.2.2022.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-koko-yhteison-asia>

Nislin, M. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 9.2.2022.

<https://lassotaaperot.com/tyohyvinvointi/>

Opetushallitus. 2022. Varhaiskasvatus. Viitattu 8.2.2022.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>

Opetushallitus. 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Viitattu 8.2.2022.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

Peda.net. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 6.8.2022.

<https://peda.net/jyvaskyla/toimintasuunnitelma2021-2022/henkilosto/tyohyvinvointi>

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018 - Kevan tutkimuksia 1/2018. Viitattu 9.2.2022.

<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>

Perttula, R. 2018. Virkistyspäivät ovat kivoja, mutta hyvä työilmapiiri syntyy työnteon sujuvuudesta. Viitattu 19.2.2022.

<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/virkistyspaivat-ovat-kivoja-mutta-hyva-tyoilmapiiri-syntyy-tyonteon-sujuvuudesta>

Pohjois-Karjalan kansanterveyden keskus. 2022. Ilmapiiri. Viitattu 20.2.2022.

<http://xn--tyhyvinvoinninarvio-r6b.fi/yrityksen+tyohyvinvoinnin+info/tyoyhteiso/6+ilmapiiri/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 8.2.2022.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomen CP- liitto. 2022. Toimintakyvyn arviointi. Viitattu 19.2.2022.

<https://cp-liitto.fi/toimintakyvyn-arviointi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Työsuojelu Suomessa. Viitattu 04.06.2022.

https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Tyosuojelu_Suomessa_STM_2010.pdf/410a9069-1503-4616-b478-7b9fd02b719f

SuPer. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 8.2.2022.

<https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>

SurveyMonkey. 2022. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 16.2.2022.

<https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Talentia. 2021. Varhaiskasvatuksen ryhmäkokoja ja mitoitusta noudatettava. Viitattu 10.2.2022.

<https://www.talentia.fi/uutiset/varhaiskasvatuksen-ryhmakokoa-ja-mitoitusta-noudatettava/>

Tehy. 2022. Varhaisen tuen malli. Viitattu 4.8.2022.

<https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli>

TELA.2022. Työkyky ja sen merkitys. Viitattu 16.2.2022.

<https://www.tela.fi/tyoelakejarjestelma/tyokyky-ja-sen-merkitys/>

TENK. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 16.2.2022.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Terveyskirjasto. 2019. Iäkkään ihmisen toimintakyvyn tarkastelu suun terveyden edistämisen näkökulmasta. Viitattu 19.2.2022.

<https://www.terveyskirjasto.fi/trv00200>

Terveystalo. 2022. Työkyky, työkykyarvio ja työkykyneuvottelu käytännössä. Viitattu 16.2.2022.

<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyokyky-tyokykyarvio-ja-tyokykyneuvottelu/>

THL. 2022. Mitä toimintakyky on?. Viitattu 18.2.2022.

<https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

TTL.2022. Työkyky. Viitattu 16.2.2022

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Trustmary. 2022. Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyväisyyden kehittämisessä?. Viitattu 6.8.2022.

<https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Tykypäivät.net. 2022b. Tyhy-toiminta. Viitattu 04.06.2022.

<https://www.tykypaiva.net/tyhy-toiminta/>

Tykypäivät.net. 2022a. Tyky-toiminta. Viitattu 04.06.2022.

<https://www.tykypaiva.net/tyky-toiminta/>

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Viitattu 23.4.2022.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. 2022a. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 4.8.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työterveyslaitos. 2022b. Sairauspoissaolot. Viitattu 04.06.2022.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/sairauspoissaolot>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 20.2.2022.

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#a51cf89f

Kuviot

Kuvio 1: Työkykytalo	11
Kuvio 2: Hyvinvointi työpaikalla.....	21
Kuvio 3: Työn mukavuus	22
Kuvio 4: Esihenkilön tasapuolinen kohtelu	23
Kuvio 5: Palautteen määrä	25

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	36
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelun alkuun:

Opinnäytetyöni aihe käsittelee varhaiskasvatuksen henkilökunnan työhyvinvointia. Osallistuminen opinnäytetyön kyselytutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Henkilötietoja ei kerätä, joten tutkimusrekisteriä ei synny. Sinulle annetaan kysymykset ja kysymyksistä saatuja tietoja käytetään kyseisen opinnäytetyön tarpeisiin sekä sen loppuraportointiin/esittämiseen. Antamiasi vastauksia ei voi yhdistää sinuun jälkikäteen opinnäytetyön kirjallisessa tuotoksessa. Kaikki vastaustiedot ovat luottamuksellisia. Opinnäytetyöhön osallistuminen ei aiheuta sinulle minkäänlaisia kustannuksia. Toivon, että vastaat kysymyksiin ajan kanssa ja huolellisesti, jotta saan mahdollisimman luotettavan aineiston. Kiitos jo etukäteen!

Työhyvinvointi kysymykset

1. **Mihin ikäryhmään kuulut?** alle 30/31-50/51- vuotta
2. **Oletko tyytyväinen työpaikkasi työhyvinvointiin?**
Olen tyytyväinen/Jokseenkin tyytyväinen/En ole tyytyväinen
Työhyvinvoinnin muodostavat itse työ ja sen mielekkyys, hyvinvointi, terveys ja turvallisuus.
3. **Onko sinusta mukava tulla töihin?**
Aina/lähes aina/Joskus/Ei koskaan
4. **Oletko tyytyväinen oman ryhmäsi tiimin toimivuuteen?**
Kyllä/ osaksi/ En ole
5. **Koetko, että työtäsi arvostetaan?**
Kyllä/ en osaa sanoa / Ei
6. **Miten arvostus tai arvostuksen puute näkyy työpaikallasi?**
7. **Mikä sinua motivoi työssäsi?**
8. **Mitä mielestäsi hyvä työilmapiiri tarkoittaa?**
9. **Kuvaile koko päiväkodin henkilökunnan työilmapiiriä kolmella adjektiivilla?**
Työilmapiirillä tarkoitetaan kokemusta omasta työympäristöstä.
10. **Kuvaile oman tiiminne yhteistyötä. Mikä tiimissänne jo toimii ja mitä voitaisiin kehittää?**
Omalla tiimillä tarkoitetaan oman ryhmän aikuisia esimerkiksi viskarit, eskarit.
11. **Koetko pystyväsi vaikuttamaan omassa tiimissäsi tehtäviin päätöksiin?**
Omalla tiimillä tarkoitetaan oman ryhmän aikuisia esimerkiksi viskarit, eskarit.
12. **Koetko, että jokaista työntekijää kohdellaan tasavertaisesti esimiehen puolesta?**
Kyllä/En
13. **Kerro, miten mielestäsi esimies hoitaa ristiriitatilanteet.**
14. **Oletko saanut esimieheltäsi tai työkavereiltasi palautetta? Jos olet, niin kerro min-kälaista.**
15. **Minkälaisia työhyvinvointia tukevia/parantavia toimia tiedät työpaikan tarjoavan?**
16. **Kuinka huolehdit omasta hyvinvoinnistasi vapaa-ajalla?**
17. **Vapaa sana**