



# **HYVINVOINTIA JA TYÖNILOA VARHAISKASVATUSTYÖSSÄ**

## **Johtaminen mahdollistajana**

Leena Mäenpää

Tarja Seppäläinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Varhaiskasvatus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma

MÄENPÄÄ, LEENA & SEPPÄLÄINEN, TARJA:  
Hyvinvointia ja työniloa varhaiskasvatustyössä  
Johtaminen mahdollistajana

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Marraskuu 2014

---

Opinnäytetyön aiheena oli hyvinvointi ja työnilo varhaiskasvatustyössä sekä johtamisen rooli näiden mahdollistajana. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa ja selvittää millaisella lähijohtamisella hyvinvointiin ja työniloon voidaan vaikuttaa. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi, miten ihmiset varhaiskasvatuksessa voivat ja miten he kokevat johtamisen.. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Tampereen ja Vaasan kasvatusta- ja opetustoimen kanssa.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu työhyvinvointiin. Teoreettinen viitekehys koostuu keskeisimmistä käsitteistä, tutkimusmenetelmän teoriasta sekä työhyvinvoinnin merkityksestä. Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena. Opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelmänä käytettiin E-kyselylomaketta. Kysely koostui monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Kysely sisälsi kysymyksiä omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvistä asioista, lähijohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä työniloa ja onnellisuutta tuottavista seikoista. Kysely lähetettiin otantana 100 tamperelaiselle ja 100 vaasalaiselle varhaiskasvatuksen työntekijälle. Vastaukset analysoitiin Exceliä käyttäen Tixel-apuohjelmaa.

Kyselyn tulosten perusteella voi todeta, että työntekijöiden kokema työhyvinvointi on hyvä tai erittäin hyvä. Tärkeimmiksi työhyvinvointiin liittyviksi tekijöiksi vastaajat nostivat hyvän työilmapiirin, selkeät pelisäännöt sekä avoimen vuorovaikutuksen. Työniloa ja onnellisuutta tuottavat kyselyn mukaan lasten ilo ja hyvä, kannustava työyhteisö. Lähijohtajilta odotettiin läsnäoloa, arvostamista, kannustamista ja tasa-arvoista kohtelua.

Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi panostaa ennaltaehkäisevään hyvinvoinnin tukemiseen korjaavan työn sijaan. Hyvinvoinnin tukemisessa tulisi huomioida psykofysiologinen hyvinvointi sekä esimiestyön mahdollisuudet vaikuttaa siihen.

---

Asiasanat: työhyvinvointi, työnilo ja onnellisuus, johtaminen

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services  
Early Childhood Education

MÄENPÄÄ, LEENA & SEPPÄLÄINEN, TARJA:  
Well-being and Joy of Work in Early Childhood Education  
Management as an Enabling Tool

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 4 pages  
November 2014

---

The purpose of the thesis was to survey the employees' wellbeing at work and what kind of management was needed. The main objective was to visualize the employees' wellbeing at work and how they experienced the management. This study was made in cooperation with Tampere and Vaasa's Educational Services.

The data were collected by sending an E-form to 100 employees in Tampere and to 100 employees in Vaasa. The questionnaire consisted of background information, multiple-choice questions and open questions. The participants had a possibility to comment. The data were analyzed with Excel by using Tixel.

Based on the results of the questionnaire, it could be noticed that the employees' wellbeing at work is at good or excellent level. The most important issues were work atmosphere, clear rules and interaction. The joy of work and happiness are generated by children's wellbeing and good, supporting work community. The personnel expected presence, respect, encouragement and equality from the immediate superior.

---

Key words: wellbeing, joy of work, happiness, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	7
2.1	Työhyvinvoinnin taustoja .....	7
2.1.1	Tutkimuksia työhyvinvoinnista.....	8
2.1.2	Työhyvinvointimalli ja työhyvinvoinnin portaat .....	11
2.1.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	16
2.2	Työn ilo ja onnellisuus.....	17
2.2.1	Työn imu .....	19
2.2.2	Työn imua lisääviä tekijöitä.....	20
2.3	Johtaminen työhyvinvoinnin mahdollistajana .....	21
2.3.1	Johtaminen mahdollistajana työhyvinvointia kehitettäessä .....	22
2.3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	23
2.4	Yhteenveto työhyvinvointi, työ ilo, onnellisuus ja johtaminen .....	26
3	TUTKIMUKSEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TOTEUTTAMINEN .....	29
3.1	Tavoitteet ja tutkimustehtävä.....	29
3.2	Tutkimusaineisto ja menetelmät .....	29
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	32
4.1	Taustatiedot.....	32
4.2	Psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi .....	34
4.3	Onnellisuutta ja työ ilo tuottavia asioita .....	37
4.4	Lähiesimiestyö ja työhyvinvointi.....	38
4.5	Lähiesimiestyön vaikutus työhyvinvointiin.....	40
4.6	Vertailua Vaasa- Tampere .....	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	48
5.1	Kokemus fyysistä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työpaikalla.....	48
5.2	Onnellisuus ja työ ilo .....	49
5.3	Johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin.....	50
5.4	Eettisyys ja luotettavuus .....	52
5.5	Tulevaisuuden näkymät .....	52
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET .....	57
	Liite 1. Saatekirje .....	57
	Liite 2. Kyselylomake .....	58

## 1 JOHDANTO

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009.)

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa mikro-, meso- ja makrotasolla. Yksilön tasolla työhyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaista kokemusta, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan. Yksilön hyvinvointi jaetaan neljään osa-alueeseen: psykososiaaliseen hyvinvointiin (sisältäen tyytyväisyyden elämään ja työhön), onnellisuuteen, fyysisten oireiden poissaoloon ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin hallintaan. Työyhteisön tasolla tarvitaan yhteisiä pelisääntöjä, selkeää rakennetta, avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa palautetta niin johtajalta kuin kollegoilta. Yhteiskunnan tasolla työelämä tarvitsee uusia osajia eläkkeelle siirtyvän suuren ikäluokan tilalle tai vaihtoehtoisesti mahdollistetaan jo työelämässä oleville työurien jatkaminen työhyvinvointiin panostamalla.

Nykyisin julkisuudessa keskustellaan eläkeiän nostamisesta ja työurien pidentämisestä. Työntekijän ikään liittyvät ja fyysisesti rajoittavat tekijät on otettava huomioon ikäjohdattamisessa. Jokainen yksilö kohtaa ikääntymisensä työelämässä monien eri vaikeuksien sekä myös mahdollisuuksien kautta. Ongelmia voi tulla toimintakyvyn tai terveyden heikkenemisenä, vajavaisena osaamisena, työmotivaation puutteena ja uupumisena.

Päiväkodinjohtajan työ muodostuu hyvin moninaisista tehtävistä monien eri yhteistyötahojen kanssa. Esimiehen yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia jatkuvasti, että yksiköt ja ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Selkeät toimintaohjeet ja toimiva perehdytys ovat tärkeitä. Hyvä päiväkodinjohtaja luo edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle ja asiakasperheiden päivähoitopalvelun onnistumiselle. Hyvin hoidetussa organisaatiossa ja turvallisessa työympäristössä työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, jolloin henkilöstö sitoutuu työhönsä paremmin.

Päiväkodinjohtaja vastaa hallinnosta ja on pedagoginen johtaja. Hyvä johtaja hallitsee työntekijöitä tukevan ihmisjohtamisen ja luo edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle. Jaettu johtajuus mahdollistaa tietoisuuden lisäämistä ja tehtävien jakamista. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat luottamuksellisuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja työn-

tekijän arvostaminen. Johtajalla pitää olla hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. Hyvä johtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista.

Tavoitteenamme on selvittää, kuinka ihmiset voivat varhaiskasvatuksessa, ja miten hyvä johtaminen mahdollistaa työnhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on yleensä keskitytty työpahoinvointiin ja sen syihin, mutta tarkoituksenamme on etsiä työn iloon vaikuttavia asioita. Työ tuottaa iloa ja työntekijä sitoutuu työtehtävänsä ja on tuottava, kun hän voi kokonaisvaltaisesti hyvin. Teoriaosassa määrittelimme keskeisiä käsitteitä: työhyvinvointi, työnilo ja onnellisuus sekä johtaminen. Opinnäytetyömme käsittelee työhyvinvointia ja sen taustoja, työnilon ja onnellisuuden löytämistä työstä sekä johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kokemiseen. Tarkastelemme varhaiskasvattajien ääntä kotipaikkakunniltamme eli Tampereelta ja Vaasasta.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi koostuu yksilön omasta elämänhallinnasta, osaamisesta ja terveydestä. Osatekijöinä vaikuttavat organisaatio, ryhmähenki, johtaminen sekä itse työ. Työntekijä pääsee nauttimaan ja loistamaan työssään, kun organisaatio on muodostettu siten, että työntekijä voi käyttää omia parhaita ominaisuuksiaan. Hyvä ryhmähenki luo mahdollisuudet avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvä johtaminen on ihmisten ja toiminnan johtamista oikeudenmukaisesti. (Manka 2010, 8.)

Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden terveyden tutkimuksessa löydettiin oikeudenmukaiseksi koetun päätöksenteon ja oikeudemukaisen henkilöstön kohtelun vaikuttavan positiivisesti itsearvioituun hyvään terveydentilaan ja vähentävän psyykkisen rasituksen oireita. Yhteyksiä löydettiin myös oikeudenmukaisen päätöksenteon ja sairauspoissaolojen väliltä. (Päätöksenteon oikeudenmukaisuus, 2002.)

### 2.1 Työhyvinvoinnin taustoja

Työhyvinvoinnin tutkimus on yli satavuotinen. Se on muuttunut työturvallisuuden ja yksilön sairauden painottamisesta työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Henkilöstön hyvinvointi katsotaan strategiseksi menestystekijäksi. Hyvinvoivan organisaation tavoitteisiin kuuluu tavoitteellisuus. Organisaatiolla on selkeä visio tulevaisuudesta ja selkeä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Tavoitteiden luomisvaiheessa olisi tärkeää ottaa henkilöstö mahdollisimman laajasti mukaan. Työntekijät ovat kiinnostuneempia tavoitteiden saavuttamisesta, kun ovat itse olleet tavoitteita asettamassa. Työhyvinvointi vaatii järjestelmällistä johtamista, strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa työhyvinvoinnin arviointia. Työhyvinvoinnin johtamisessa on koettu parhaimmaksi ns. voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteita. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen (Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa) mukaan olisi syytä kehittää työyhteisöjen toimivuutta ja siirtää painopiste ennalta ehkäisevään toimintaa korjaavaan sijaan. Työpaikan toimivuudesta huolehtiminen rakentaa perustan työiloa mahdollistavalle toiminnalle. (Manka 2011, 78–82)

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa työpahoinvointiin. Psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi on keskittynyt tutkimuksissaan enemmän ”flown” merkitykseen työelämässä. Flow on tila, jossa ihminen keskittyy täysin omaan toimintaansa eikä muulla ole niin kovasti merkitystä juuri sillä hetkellä. Työ tuottaa iloa ja työntekijä saa olla luova ja tuottava. Suomalainen tutkija Jari Hakanen käyttää käsitteestä nimeä työn imu. Työn imu (work engagement) on myönteinen tunne- ja motivaatiotila. Työn iloa kokeva on tarmokas, innokas ja työhön uppoutunut. Hän omistautuu tehtäviinsä ja kokee ylpeyttä ja haasteellisuutta. Työn imu kannattelee myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. (Hakanen 2008, 16–17.)

### 2.1.1 Tutkimuksia työhyvinvoinnista

#### Läike – hanke Vaasassa

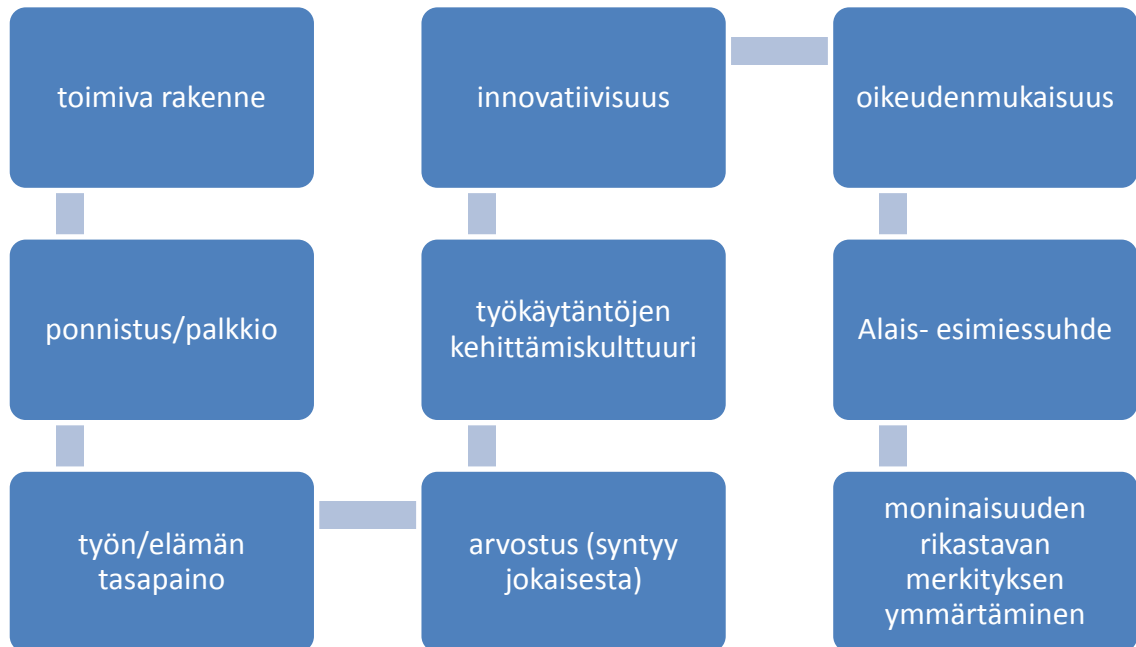
Vaasan varhaiskasvatuksen henkilökunnalle pidettiin kehittämispäivä 5.6.2013 aiheena hyvinvointi työssä. Luennon materiaalina oli Läike- hanke. (Läike- lähijohtamisen kehittämällä kohti parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.) Kyse on arkityön johtamisesta. Hankkeeseen osallistui 5 vaasalaista organisaatiota, mukaan lukien Vaasan kaupungin varhaiskasvatuksen henkilökunta. Hanke toteutettiin Vaasan yliopistossa, ja hankkeen päämääränä on auttaa työntekijöitä suoriutumaan paremmin päivittäisistä tehtävistä, sekä lisätä hyvinvointia työssä. Tähän hyvinvointiin liittyvät henkilöön itseensä kohdistuvat ominaisuudet (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön ja - yhteisöön läheisesti kuuluvat tekijät. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005.)

Tekijöinä olivat:

- Henkinen hyvinvointi: rauhallisuus ja ilo
- Fyysinen hyvinvointi: avoimuus, muunneltavuus
- Sosiaalinen hyvinvointi: motivoitunut henkilökunta, kasvatuskumppanuus
- Konkreettinen palautteen antaminen kollegoille ja esimiehelle.

Läike- hankkeessa tutkittiin, mitkä ovat työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 1.) Varhaiskasvatuksen työntekijät nostivat esiin arvostuksen, toimivan rakenteen sekä kahdenkeskisen alais- esimiehesuhteen merkityksen. Arvostus lähtee

meistä jokaisesta. Arvostus lisää työmotivaatiota ja antaa työntekijälle vahvuutta selvitä annetuista työtehtävistä. Toimivat rakenteet luovat selkeät pelisäännöt työhön ja helpottavat arjen hallintaa. Alais- esimiessuhde mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen työsuhteen. (Mäkelä 2013.)



KUVIO 1. Läike-hankkeessa tutkittuja työyhteisölle tärkeitä tekijöitä

Työyhteisötaitoja voimme jokainen kehittää varsinkin, jos henkilökunta on motivoitunut ja esimies antaa siihen mahdollisuuden kehittämispäivien muodossa. Keskeisinä kehittämisessä esiin tulivat:

- ole halukas oppimaan/kehittymään
- rakentava vuorovaikutus
- ota vastaan palautetta
- arvioi oma toimintaasi ja sen vaikutusta työyhteisöön
- ole aloitteellinen - informoi
- kohtuus esimiestä kohtaan
- tunteet tarttuvat (rutturupaisuus)
- kritiikki asiaan - ei persoonaan
- anna hyvän kiertää

Työyhteisötaitoja voimme kehittää halukkuudella oppia uutta ja kehittää itseämme työntekijänä. Antautumalla rakentavaan vuorovaikutukseen oman esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten kanssa heitä tukien ja tehtävissään auttaen, voimme myös kehittää

työyhteisössä tarvittavia taitojamme. Omaa toimintaa ja sen vaikutuksia työyhteisössä olisi tärkeä kyetä kriittisesti arvioimaan. On kyettävä vastaanottamaan sekä positiivista, että negatiivista palautetta. On tärkeää informoida omaa esimiestä työn ja työolosuhteiden keskeisistä asioista ja kehittämiskohteista. On kuitenkin muistettava, että lähijohtaja on vain ihminen – eikä vaadita kohtuuttomia. (Mäkelä 2013)

Eri ihmisillä on eri roolit työyhteisössä. Esimies-alaisuuden laatu muodostuu suhteellisen nopeasti ja pysyy melko samanlaisena. Esimiesten tulisi tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus luottamukselliseen ja myönteiseen työsuhteeseen. Pitkällä tähtäimellä useiden ”luottopelaajien” saaminen on kannattavaa niin työntekijän kuin työyhteisön kannalta, sillä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on merkitsevää millaisia suhteita työyhteisössä on. Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työyhteisötaitoja. Nykyisin esimiehiltä vaaditaan enemmän valtuuttavaa ja osallistavaa toimintaa, sekä alaisilta vastuullisuutta ja oma-aloitteisuutta. (Mäkelä 2013)

### **Kunta 10 – kysely**

Kunta 10-tutkimus on kunta-alan työntekijöiden terveyden ja työelämän muutoksia selvittävä seurantatutkimus, joka on toteutettu vuosina 1997, 2001–2002, 2004, 2006, 2008 ja 2010. Seurantakyselyillä on tutkittu työpaineita, työn ja työaikojen hallintaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa, syrjintää, johtamisen oikeudenmukaisuutta, kehityskeskusteluja, työnantajan suosittelamista, terveystottumuksia ja kyselyn tulosten hyödynnettävyyttä. Sosiaalialalla sairauspoissaolojen yleisimpänä syynä on sekä miehillä että naisilla masennus. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

Syksyllä 2012 tehdyn Työterveyslaitoksen Kunta10-seurantatutkimuksen tulokset ovat valmistuneet. Tampereen osalta edelliseen, kaksi vuotta sitten pidettyyn tutkimukseen verrattuna johtamisen ja esimiestyön laatu on parantunut, mutta työntekijöiden kokema väkivalta taas on kasvussa. Suurista kaupungeista tutkimuksessa mukana olivat Tampereen lisäksi Turku, Vantaa, Espoo ja Oulu. Tampereella tutkimuksen tuloksia käytetään esimerkiksi henkilöstöohjelman laadinnassaan. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

Tampereen Kunta10-tulokset ovat hyviä. Kyselyn perusteella johtamisen ja esimiestyön laadussa on tapahtunut muutosta parempaan edelliseen tutkimukseen verrattuna. Pää-

töksenteko ja kohtelu koetaan oikeudenmukaisemmaksi ja esimieheltä saatu tuki paremmaksi. Toisaalta henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa omaa työtään koskevilla kysymyksissä on parantamisen varaa. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

Työyhteisötaitojen, sosiaalisen pääoman sekä työpaikan ilmapiirin tulosten paraneminen kertovat hyvästä "me-hengestä". Lisäksi koettu syrjintä on vähentynyt. Sosiaalisella pääomalla onkin osoitettu olevan suuri merkitys henkilöstön terveyteen. Fyysinen ja henkinen väkivalta on valitettavan yleistä erityisesti hyvinvointipalvelujen työntekijöitä kohtaan. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

Työn ja työajan hallinnan koetaan parantuneen ja työpaineiden laskeneen. Lisääntyneen työn ja työajan hallinnan on todettu suojaavan työntekijää työkyvyttömyydeltä ja enenaikaiselta työkyvyttömyyseläkkeeltä. Entistä useampi työntekijä on valmis suosittelemaan Tampereen kaupunkia työnantajana ja on halukas jatkamaan omassa työssään. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

Panostukset kehityskeskusteluihin näkyvät: keskustelujen määrä on kasvanut ja laatu parantunut. Kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ei kuitenkaan ole noussut samaa tahtia. Tämä asettaa omat haasteensa kehityskeskusteluissa saadun tiedon paremmalle hyödyntämiselle johtamisessa sekä työn organisoinnissa ja kehittämisessä. Entistä useampi suosittelisi Tampereen kaupunkia työnantajana. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)

### **2.1.2 Työhyvinvointimalli ja työhyvinvoinnin portaat**

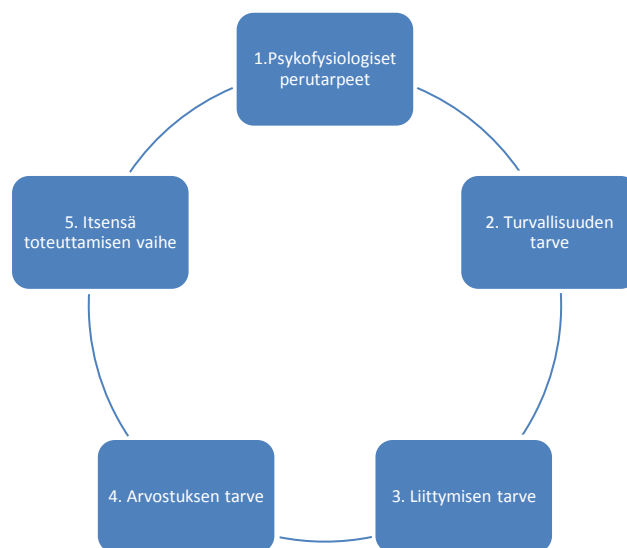
Työn tarkoitus on antaa ja tuottaa tekijälleen hyvinvointia, sekä henkistä että aineellista. Sen kokeminen on henkilökohtainen kokemus, jota jokainen määrittelee omalla tavallaan. Hyvinvointi jaetaan abstraktein käsittein seuraavaan kolmeen käsitteeseen:

Psykososiaaliseen hyvinvointiin, johon sisältyy tyytyväisyys elämään ja työhön, onnellisuus, positiivinen asenne sekä kyky sietää epävarmuutta ja ristiriitoja, fyysiseen hyvinvointiin, eli fyysisten oireiden poissaoloon, sekä terveysjatkumoon, henkilökohtaisen hyvinvoinnin hallintaan sekä kroonisten sairauksien hallintaan. (Rauramo 2008, 9–11.)

Psykososiaalinen hyvinvointi ilmenee työntekijöiden asenteina ja oman työn hallintana. Sosiaalista hyvinvointia lisäävät vastavuoroisuus, luottamus sekä suvaitsevaisuus työntekijöiden ja esimiesten välillä. Varsinkin esimiehen oikeudenmukainen toiminta lisää luottavaisuutta. Luottamus kykenee muodostamaan riittävän yhteisen infrastruktuurin, jossa on hyvä olla ja työskennellä. (Manka 2011, 118–119.) Fyysiseen hyvinvointiin voi jokainen päästä vaalimalla terveitä elämäntapoja ja osallistumalla organisaation järjestämiin tyky- päiviin.

Humanistinen psykologia tuo esiin ihmisen arvon, ainutkertaisuuden ja luovuuden. Suuntauksen yksi tärkeistä edustajista on Abraham Maslow, joka korosti ihmisen kokonaisvaltaista tutkimista. Maslowin mukaan ihmisellä on viisi tavoitetta, joita hän kutsuu perustarpeiksi. Ne ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä perustarpeet ovat hierarkkisen oletuksen mukaisia, eli jos alin tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve on tietoisesti tavoitteena. (Rauramo 2008, 28–33.)

Rauramo (2008) on kehittänyt työhyvinvointimallin Maslowin teorian pohjalta. Malli on luotu vertailemalla olemassa olevia työhyvinvointimalleja. Tarkoituksena on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porrastetulta.



KUVIO 2. Työhyvinvointimalli

### **Psykofysiologiset perustarpeet**

Kuviossa 2 kuvataan yksilön perustarpeita työhyvinvoinnin kannalta. Pysyäkseen terveenä ihminen elimistö tarvitsee haasteita ja kuormitusta. Työntekijän kannalta sopiva työnkuormitus lisää ja edistää terveyttä ja työkykyä. Kokonaiskuormitukseen liittyy osana myös vapaa-ajan kuormittavuus eli ne kuuluisivat olla ihmisen jaksamisen kannalta tasapainossa. Työn monipuolisuudella ja sopivalla tauotuksella on tärkeä merkitys jaksamiselle. Psykososiaaliset ongelmat ovat suuresti lisääntyneet viime vuosien aikana. (Rauramo 2008, 42–56.)

Työn kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja hyvän työilmapiirin vahvistaminen ovat muodostuneet tärkeiksi osa-alueiksi psykososiaalisen jaksamisen kannalta. Kiire voi johtua töiden liiallisesta määrästä tai työn puutteellisesta hallinnasta. Kiireen hallinta vaatii priorisoinnista, olennaiseen keskittymistä ja työn tarkkaa suunnittelua. Kiire koettelee myös arvokäsityksiä, jolloin ihmisellä ja työn laadulla ei ole enää merkitystä. Ei jakseta enää välittää! Kiirettä voidaan hallita perustehtäviä selkeyttämällä ja kiinnittämällä huomio tärkeysjärjestykseen. Työn muutoksiin, esim. sairauspoissaolojen sattuessa on niiden varalle hyvä suunnitella toimintaperiaatteet. (Rauramo 2008, 42–56.)

### **Turvallisuuden tarve**

Työsuhteisiin liittyy nykypäivänä usein turvattomuus. Se on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöillä on jatkuva huoli työn jatkumosta, toimeentulosta. Irtisanominen lisää ihmisten mielen ongelmia. Psyky- ja mielialalääkkeiden käyttö on hurjassa nousussa. Työelämä on jatkuvan muutoksen kourissa, mikä edellyttää työntekijöiltä, organisaatiolta ja yhteisöiltä uudistumista ja sopeutumista. Muutokset voivat luoda myös mahdollisuuksia työn kehittämiseen. (Rauramo 2008.)

Työelämän muutostrendejä ovat taloudellinen globalisaatio ja monikulttuurinen maailma. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja organisaatioiden on keskityttävä ekologisesti kestäviin ratkaisuihin. Arvojen ja etiikan ja yhteiskuntavastuun korostuminen työyhteisöissä on lisääntynyt. Palveluita ulkoistetaan ja yritysfuusioita tapahtuu enenemässä määrin. Työväestö ikääntyy ja työsuhteiden moninaisuus lisääntyy. (Rauramo 2008.)

### **Liittymisen tarve**

Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat ihmiselämän ja olemassaolon edellytyksiä. Yhteisö on yksilöille tärkeä voimanlähde, sillä ihminen elää suhteissa toisiin. Hän muodostaa itsetuntoaan ja tarvitsee positiivista palautetta muilta ihmisiltä. Rauramon mukaan yhteisö voidaan määritellä toiminnalliseksi, jossa ihmisillä on jaetut päämäärät ja niihin päästään yhdessä toimien. Symbolinen yhteisö voi olla virtuaali- todellinen ja tietoteknisiin verkostoihin syntyntä. (Rauramo 2008, 122–124.)

Liittyminen erilaisiin ryhmiin on luontaista, sillä ihminen haluaa olla huomioitu, rakastettu ja tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yhteisö, jossa ihminen kokee yhteenkuuluvuutta, on hänen kehitykselleen merkityksellinen. Ihminen on psykofyysinen olento ja tämän vuoksi ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota. Hyvä työyhteisö innostaa yksilöitä hyviin työsuorituksiin ja kohottaa itsetuntoa. Sinulla on rooli työyhteisössä, ihmisenä, omana itsenäsi. Sosiaalinen tuki lieventää elämässä olevia paineita. Yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat tuen laatuun ja määrään. Sosiaalinen pääoma on siis tukea, kannustusta, avointa tiedonkulkua sekä luottamusta. (Rauramo 2008, 122–124.)

### **Arvostuksen tarve**

Maslowin mukaan arvostuksen tarve jaetaan alemmaa ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarkoitetaan toisilta saatavaa sosiaalista arvostusta, ylempällä tarkoitetaan itsearvostusta. Sosiaaliseen arvostukseen kuuluu status, kuuluisuus, maine ja kunnollisuus. Korkeampi arvostuksen tarve käsittää itseluottamusta, saavutuksia, riippumattomuutta sekä vapautta. Työyhteisön ja esimiehen osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten me kukin itseämme arvostamme työelämässä. Käytännössä tämä tarkoittaa yksilöiden ponnistusten ja työpanosten huomioonottamista ja kohtelemista arvostavasti. Yksilön itsensä kannalta tärkeää on saada arvostusta siltä henkilöltä, jota itse arvostaa, usein kyseessä on esimies. (Rauramo 2008, 143–144.)

### **Itsensä toteuttamisen vaihe**

Työn merkitys vaihtelee ihmisten kesken. Työ voi olla välttämätön paha, keikka, häiritsevä tekijä elämässä. Tarkoituksena on saada palkkaa. Työ voi olla myös homma, jota tehdään, kunnes jotain mielekkäämpää tulee eteen. Se voi olla koulutusta vastaava ammatti, johon yksilöllä on taipumusta. Työ voi olla ura, jossa henkilö jatkuvasti kehittää työtään. Työ voi olla kutsumus, johon sisältyy sisimmän itsensä toteuttamista, toisten palvelemista. Jotkut kokevat työn elämäntehtäväksi, missioksi, jolloin hän omistautuu täysillä töihin ja uskoo hyödyttävänsä yhteiskuntaa. (Rauramo 2008, 144–145.)

Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan omaa työtään ja työympäristöään. Tarvittaessa organisaatio voi ottaa käyttöönsä työnohjausta, joka perustuu keskusteluun ja toiminnalliseen kehittämiseen koulutetun työnohjaajan ohjauksessa. Työnohjaus on väline henkilöstön ja johdon valmiuksien kehittämiseen, jotta he voivat yhdessä kohdata alati muuttuvan työelämän haasteet. Työnohjauksen lisäksi voidaan käyttää mentorointia, sosiaalista ohjelmistoa, kuten wikiä, tai portfolion laatimista omasta osaamisesta. (Rauramo 2008.)

Osaaminen on yksilön ja yhteisön kilpailukyvyn perusta. Se edellyttää uuden tiedon luomista ja asettaa haasteita organisaatioille. Työ tekijänsä opettaa, kuten vanha sananlasku sanoo. Uusia asioita opitaan työssä. Oppivan organisaation pohja muodostuu visiosta ja tavoitteista. Jokaiselle on tärkeää oppia organisaation tavoitteet ja samalla kehittää omaa työtään. Oman osaamisen ylläpitäminen on ihmisen itsensä kannalta merkittävää, samalla vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivassa määrin haastavaa.

Aikuisten oppiminen on monisäikeistä. Ne voidaan jakaa kolmeen kategoriaan eli työssä oppiminen, työnantajan järjestämä koulutus tai omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Oleellista on kuitenkin yhteisöllinen oppiminen, uuden luominen ja kehittäminen yhdessä. Organisaatioiden on panostettava etsimään välineitä ja rakennettava järjestelmiä, joilla hiljainen tietotaito ja voimavarat saadaan yleiseen käyttöön. Työyhteisö voi saada elinikäistä oppimista työtovereilta, kouluttajilta sekä työntekijät voivat itse suunnata koulutusmarkkinoille. Suurin este oppimiselle on pinttyneet ajattelumallit, mutta huomioitava on myös muutokset muistissa ja uuden oppimisessa, sillä jos uusi tieto ei liity olennaisesti vanhaan oppimiseen, sitä on vaikea oppia. (Rauramo 2008, 160–169.)

### 2.1.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden hyvinvointiin ja työolojen kehittämiseen kannattaa panostaa. Yhteiskuntavastuuta ajatellen henkilöstö ikääntyy ja eläkeikä ollaan juuri nostamassa keskimäärin kahdella vuodella. Työssäjaksamiseen niin henkisesti ja fyysisesti tulee panostaa, jotta kustannukset eivät sairauspoissaolojen vuoksi nouse kohtuuttomiin.

Työpaikoilla tapahtuvaa työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella eri tavoin:

- Tuottavuus, tuloksellisuus
- Laatutekijät
- Kustannussäännöt
- Lain velvoitus
- Etiikka
- Yhteiskuntavastuu
- Työnantajakuva
- Inhimillisyys

Työkykyä ylläpitävä (TYKY)- toiminta on yleistynyt käsite työhyvinvoinnin lisääjänä. Huonon työhyvinvoinnin seurauksena voi olla työkyvyn menetys. Onnistunut työkykytoiminta perustuu kaikkien väliseen yhteistyöhön. Työryhmiin kuuluu niin työntekijöiden kuin työnantajien edustajia. Tärkeintä on, että toiminta on yhteistyötä arjessa.

(Rauramo 2008, 21 –26.)

Työympäristön toimivuuteen vaikuttavat epäkohdat on ensimmäiseksi muutettava, koska fyysinen työympäristö vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Sen jälkeen on helpompi kehittää muita osa-alueita kuten työpaikan vuorovaikutuksen toimivuutta. Henkilöstön kanssa on hyvä tehdä vuosittain työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvoinnin parantamista voidaan miettiä yhdessä henkilöstön kanssa. Mitkä asiat lisääisivät työhyvinvointia? Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjataan kehittämiskohteet, kehittämisen sisältö, toimenpiteet, vastuut, aikataulut ja seuranta. Kehittämiskohteita ei kannata ottaa liian montaa yhdellä kertaa (Manka 2011, 85–90)

Työn ja vapaa-ajan sovittaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan paremmin. Työelämä monesti käsittelee työntekijöitä homogeenisenä joukkona, vaikka me kaikki olemme yksilöitä erilaisine tarpeinemme. Työn osuus vapaa-ajasta vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin ja jaksamiseen. Perheystävällinen organisaatio on työn imua lisäävä osatekijä, sillä siinä työntekijää kohdellaan kokonaisuutena elämäntilanteineen.

## 2.2 Työnilo ja onnellisuus

Meille annetaan suosituksia ravinnosta, liikkumisesta ja elämäntavoista, mutta kuitenkin meiltä puuttuu suositus nauttia ja iloita työstämme. Mankan tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvointia lisääisi ja työpaikan tuloksellisuutta kasvattaisi hyvä mieli. Mieli vaikuttaa ratkaisevasti kehoon ja elämisen laatuun. Työpahoinvointiskeskustelun sijaan tulisi puhua siitä, miten vahvistettaisiin työyhteisön ja sen työntekijöiden voimavaroja. Marja-Liisa Manka on Työnilo kirjassaan hahmotellut työnilon reseptiä eli miten tutkimusten mukaan voisi vaikuttaa työniloon ja lisätä sitä. Mankan näkökulma asiaan on työelämäkeskeinen ja se perustuu työhyvinvoinnin käsitteen laajaan ymmärtämiseen. (Manka 2011.)

Onnellisuus on hyvinvoinnin tila, jossa ihminen pitää elämänsä mielekkäänä, näkee tulevaisuuden valoisana ja kokee voivansa rikastuttaa muiden elämää. Onnellinen voi olla vaikka ei olisi täysin tyytyväinen senhetkisiin olosuhteisiin. Onnellisuuden taidot liittyvät vahvasti onnellisuuteen, ja taitoja voi myös harjoitella ja oppia. Usein seurauksena on entistä onnellisempi, terveempi ja pitempi elämä. (Lyubomirsky 2007, 13–20.)

Mankan mukaan työniloon vaikuttavat tekijät koostuvat sekä organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteistä että työntekijästä itsestään. Työntekijä tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa pohjalta, vaikka kaikki organisaation ominaisuudet tukisivatkin työhyvinvointia. Tulkintaan vaikuttaa aina myös yksilön psykologinen pääoma, hänen mahdollisuutensa vaikuttaa työhönsä, työyhteisö, yksilön terveys ja jopa fyysinen kunto. Työnilo koostuu työstä, jossa eri tekijät loksahavat paikoilleen. Se on yksilön ja yhteisön kokemus, tunne ja se vaihtelee yksilöstä toiseen. Mitä useampi tuntee voivansa

hyvin työyhteisössä, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko ryhmän hyvinvointiin. (Manka 2011, 76–77.)

Organisaation sisällä tulisi päästä valvonnasta itseohjautuvuuteen. Työpaikalla olevat pelisäännöt on oltava kaikkien tiedossa ja kaikille yhteiset, jotta kaikki osaisivat toimia oikein. Joustava rakenne sallii työntekijän tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Täten voidaan kokea tiedon kulkevan ja aloitteellisuuden lisääntyvän. (Manka 2011, 83–84.)

Osaamisen jatkuva kehittäminen mahdollistaa työyhteisön selviytymisen helpommin muuttuvassa ympäristössä. Jokaisen työpaikan olisi kyettävä määrittelemään nykyinen ja erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaamisensa. Oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta. Oppiminen estyy jos on jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormitustila. Epämuodollista ilmapiiriä tarvitaan erityisesti kokemustiedon välittämiseen. (Manka 2011, 84–85.)

Onnellisuutta 18 vuotta Harvardissa, Stanfordissa ja Kalifornian yliopistossa tutkineen psykologian professorin Sonja Lyubomirskyn mukaan 50 % onnellisuudestamme määräytyy geneettisesti. Vain 10 % onnesta juontuu ympäristötekijöistä kuten perhesuhteista, työpaikasta, koulutuksesta, varallisuudesta ja terveydestä. Onneksi jopa 40 % onnellisuudesta voi syntyä ajattelutavoista. Konstit onnen etsintään ovat monet, mutta kirjoittaja esittelee lähinnä tieteellisesti tutkittuja keinoja. (Mäkelä 2013.)

Onnelliseksi muuttuminen ei lisää pelkästään hyvinvointia, vaan se tuo tullessaan sosiaalisuutta, yhteistyökykyä sekä työelämään joustavuutta, nokkeluutta ja tuottavuutta. Jos onneton ihminen haluaa kokea innostusta, hän voi opetella toimimaan onnellisen ihmisen tavoin eli kaikki voivat harjoitella taitoa. (Lyubomirsky 2007, 68–70.)

Onnellisuus on vakavasti otettava asia, jolla on merkitystä terveyteemme, käyttäytymiseemme ja on päätöksemme perusta. Työhyvinvointi ja onnellisuus nousevat arjestamme. Niihin kuuluvat tyytyväisyys työhön, myönteisyys elämäntapahtumiin sekä positiiviset tuntemukset. (Kainulainen 2011.)

Hyvinvointi työssä lisää pitkälläkin aikavälillä todennäköisyyttä olla myös muussa elämässä onnellinen ja vähemmän masentunut. Mekanismi toimii vain yhteen suuntaan:

yleinen hyvinvointi ei vaikuta työhyvinvointiin. Näin todetaan Työterveyslaitoksen ja Utrechtin yliopiston yhteistyönä tekemässä tutkimuksessa, jossa seurattiin seitsemän vuoden ajan noin 2000 henkilön työhyvinvoinnin kehittymistä ja sen seurauksia mielen-terveyteen ja hyvinvointiin muilla alueilla.

Jari Hakanen toteaa, että ”Ihminen saa lisäarvoa työhyvinvoinnista. Toisin sanoen se ei ole pelkästään työpahoinvoinnin puuttumista. Työn imulla todettiin tuoreessa tutkimuk-  
sessamme olevan itsenäinen vaikutus mielen-terveyteen vielä sen jälkeen, kun työuupu-  
muksen vaikutus samoihin ilmiöihin oli otettu huomioon.” (Hakanen 2011.)

Suomi on useissa vertailuissa todettu yhdeksi maailman onnellisimmista maista. Se ei ole myönteisten tunteiden ilmaisemista sanoin jatkuvasti vaan olosuhteet koetaan parhaaksi mahdolliseksi elämäksi. Työhyvinvointikin on sekä että periaatteella, eli samanaikaisesti voi kokea eriasteista virittyneisyyttä ja mielihyvää- tai pahaa. (Hakanen 2011, 18–22.)

### **2.2.1 Työn imu**

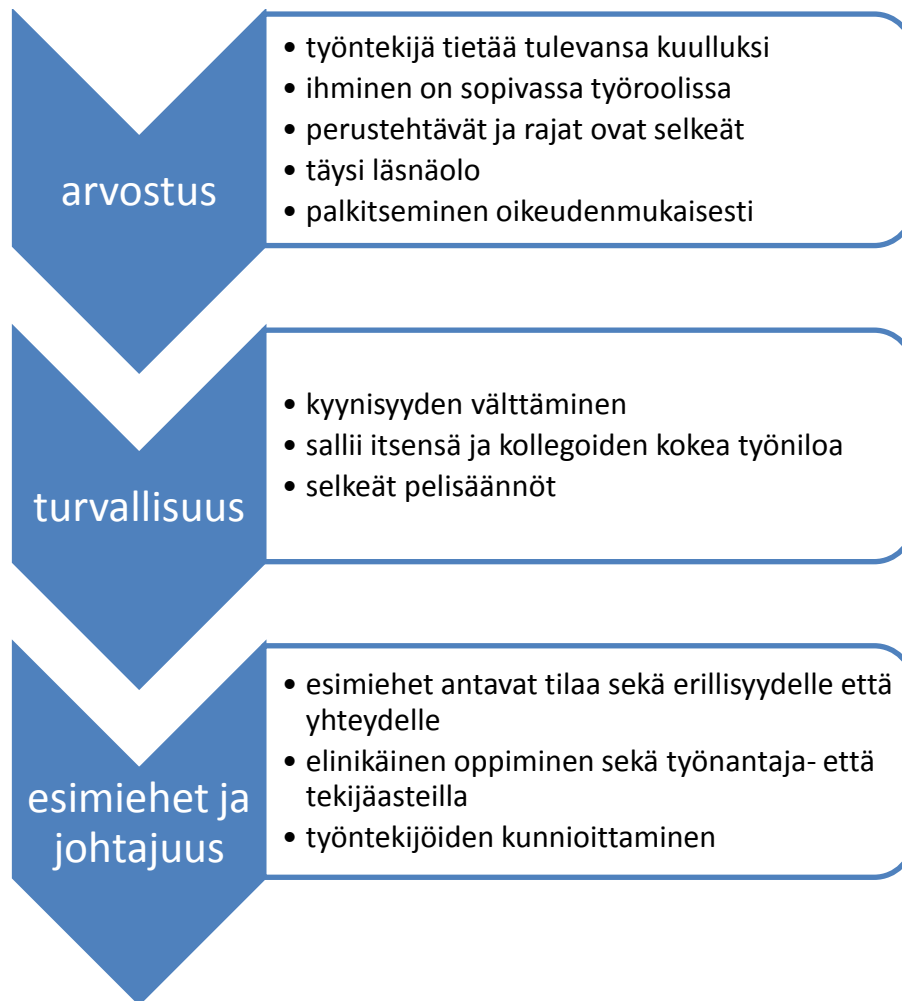
Työn imu tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetäyttymyksen tilaa työssä. Työn imu ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja nautintona työhön uppouduttaessa. Työn imu on tutkimusten perusteella myönteisessä yhteydessä muun muassa hyvään työsuori-  
tukseen ja asiakastyytyväisyyteen, sitoutumiseen samaan työpaikkaan ja aloitteelliseen ja uudistushakuiseen toimintaan työssä. Tarmokkuus on kokemusta halusta panostaa työhön, energisyyttä ja sinnikkyyttä, jossa halutaan ponnistaa vaikka vastoinkäymisiä tulisikin. Omistautuminen on kokemus ylpeydestä ja haasteellisuudesta, uppoutuminen paneutumista työhön ja näistä koetaan nautintoa. Aika kuluu huomaamatta. (Hakanen 2011, 38–39.)

Yhdysvaltalaisen tutkijan William Kahnin (Hakanen 2011.) mukaan työn imu tarkoittaa tunnetason läsnäoloa työssä, jossa työntekijät tekevät näyttelijöiden tapaan valintoja työroolinsa suhteen. Mitä lähempänä rooli on omaa persoonaa, sitä helpompaa se on toteuttaa. Tällaista rooliheittäytymistä on useissa ammateissa, kuten päiväkodin lasten-  
hoitajalla tai lastentarhanopettajalla, joka hoitaa lapsia lämmöllä ja rakkaudella päivästä toiseen.

THL:n tutkimus osoitti, että työn imu – tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista kuvaava hyvinvoinnin tila työssä – vähensi masennusoireiden todennäköisyyttä ja vaikutti myönteisesti onnellisuuteen. Samanaikaisesti työuupumus vaikutti päinvastoin eli lisäsi masennuksen todennäköisyyttä ja heikensi tyytyväisyyttä elämään pitkälläkin. Työhyvinvointi läikkyy muuhun elämään ja voi siis paitsi heikentää mielenterveyttä, myös vahvistaa sitä aikavälillä. (THL, 2011.)

### **2.2.2 Työn imua lisääviä tekijöitä**

Hakasen mukaan työ voi synnyttää aitoa hyvinvointia ja onnellisuutta. Kun edistetään työpaikkojen menestystä ja tähdätään pidempiin työuriin, on muistettava panostaa työn imua lisääviin työn voimavaroihin. Niitä ovat esimerkiksi riittävä itsenäisyys ja työstä saatava palaute, selkeät tavoitteet, ihmiset huomioon ottava johtajuus sekä arvostus ja ystävällinen, toisia tukeva vuorovaikutus työpaikalla. Työn imua voi kokea ja ylläpitää, kun henkilö kokee saavansa arvostusta ja tuntee olonsa työyhteisössä turvalliseksi. (Hakanen 2011.) Esimiestyö ja johtaminen voivat omalta osaltaan lisätä tai vähentää työnimua. (Kuvio 3)



KUVIO 3. Työn imua lisääviä tekijöitä

### 2.3 Johtaminen työnhyvinvoinnin mahdollistajana

Hyvään esimiestoimintaan on perinteisesti kuulunut kaksi ulottuvuutta. Suorituksen johtaminen on asiajohtamista eli taloudellista tavoitteellisuutta sekä palautteen antamista työsuorituksista. Ihmisten johtamiseen taas kuuluu työntekijöiden kuunteleminen, tasa-arvoinen kohtelu sekä luottamuksen rakentaminen. (Manka 2011, 95–96.)

Organisaation tehokkuus ja laatu määräytyvät yhteisön vuorovaikutuksen kautta. Työpaikan esimiehellä on ratkaiseva merkitys hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle. Johtaminen on ohjausta, seurantaa ja palauteviestintää. Esimies tarkkailee työympäristöä, ja työtapojen turvallisuutta. Hyvään johtamiseen kuuluu oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus sekä henkilökunnan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen.

Johtaminen pitää sisällään myös kuormitustekijöiden tunnistaminen ja tarvittavista toimenpiteistä huolehtiminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa ennaltaehkäisy on tärkeää. Asioihin puututaan ennen kuin ne aiheuttavat työuupumusta tai heijastuvat ihmisen yksityiselämään. (Rauramo 2008, 145–146.)

Kulttuurien monimuotoisuus on luonut tarvetta uuden monimuotoisen johtajuuden kehittämiseen, jossa toimitaan heterogeenisenä ryhmänä. Monimuotoinen johtajuus edellyttää erilaisuuden ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta. Ryhmässä toimitaan keskustellen, kuunnellen ja yhdessä sovittujen toimintasääntöjen mukaisesti. Johtajan ja jokaisen työntekijän vastuulla on sallia erilaisuutta ja hyödyntää erilaista kulttuurisuutta. Johtamisessa on siis kysymys työyhteisötaidoista sekä inhimillisyydestä. (Rauramo 2008, 127–128.)

### **2.3.1 Johtaminen mahdollistajana työhyvinvointia kehitettäessä**

Työhyvinvoinnin kehittäminen on johtajan ja alaisen välistä yhteistyötä. Esimiehen ei pidä eristäytyä eikä yhteisö ei saa jättää häntä yksin. Kyse on tiimityöstä. Tiimien ja prosessien aikakaudella on tapahtunut vallan ja vastuun purkamista. Hierarkiaa tarvitaan kuitenkin edelleen, sillä langat täytyy olla jonkun kädessä, vaikka vastuuta jaetaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kysymys työhyvinvoinnissakin on esimies- alaissuhteesta. Se on kahden henkilön välinen vuorovaikutussuhde, jossa molemmilla on oma tärkeä merkittävä roolinsa. (Rauramo 2008, 148–149.)

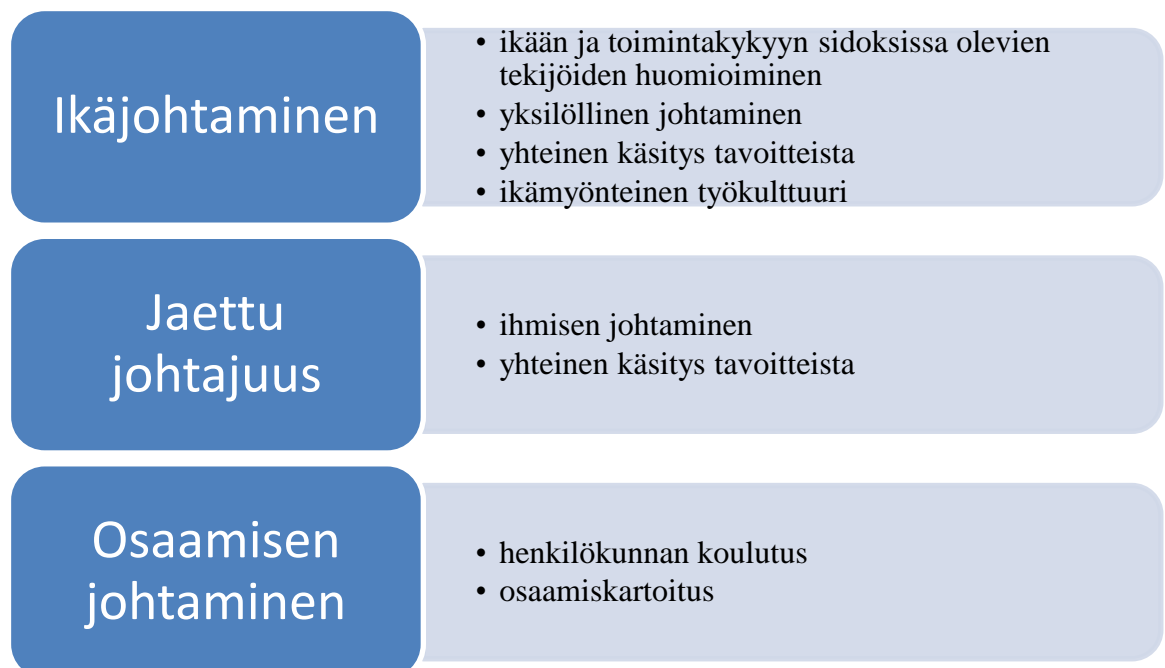
Tärkeänä näkökulmana on tulevaisuuteen varautuminen, sillä yhteiskunta muuttuu ja vaihtuvat tarpeet on huomioitava. Johtajilta vaaditaan ongelmanratkaisukykyä sekä taitoa pitää organisaation kaikki toimintaprosessit hallussa. Tilanteissa toimitaan aina yksilökeskeisesti asiakastyön rajapinnalla. (Niiranen, Seppänen-Järvelä & Sinkkonen 2010, 84–86.)

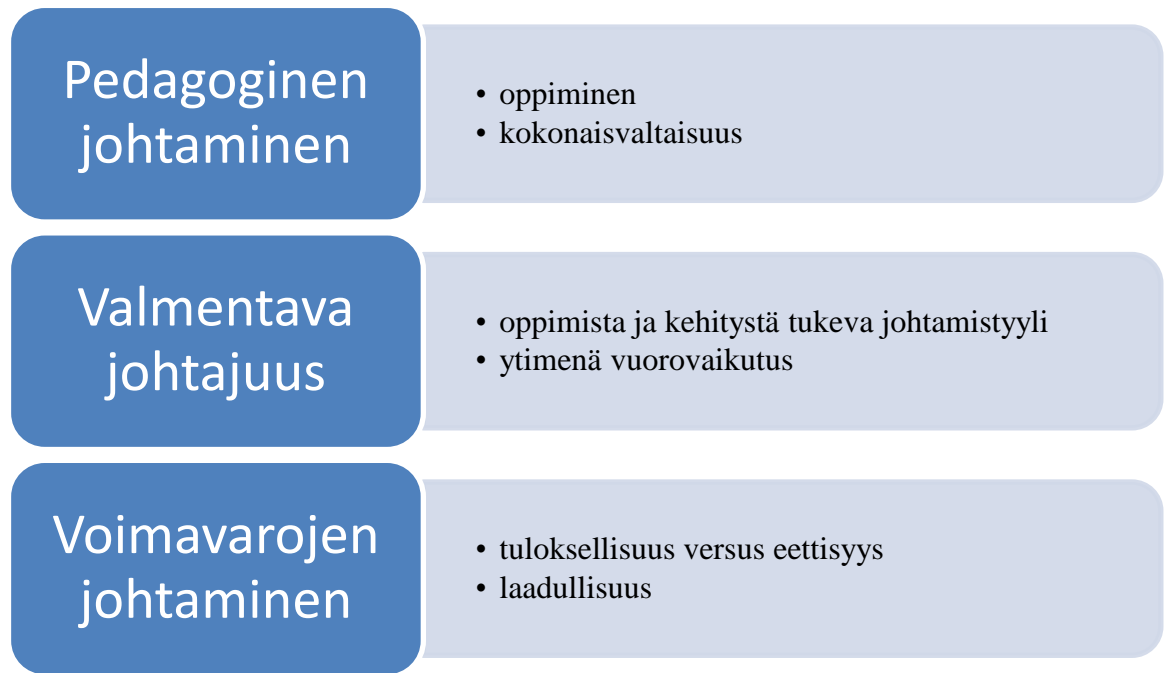
Päivähoidossa johtajan on oltava ihmisjohtaja sekä kehitysorientoitunut johtaja. Hänellä on kyky luoda avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri. Hän tuo työyhteisöön uusia tuulia ja ideoita, niitä kehitellään yhdessä. Hyvä johtaja on mahdollistaja, joka miettii ja puntaroi asioita ennen kuin kieltää tai myöntää. Hyvä johtaja on reilu, ja ottaa huomioon

henkilökunnan osaamisalueet ja vahvuudet. Hän arvioi henkilökunnan kanssa kuluvaan vuotta kehityskeskusteluihin sekä viikkopalaveriin. Toiminnan on oltava asiakaslähtöistä, vaikka taloudelliset paineet ovat kovat. Työnantajan ja henkilökunnan ristipaineessa johtajan on huomioitava molempien osapuolien kanta, mutta unohtamatta kuitenkin omaa jaksamistaan. (Pihlaja 2013.)

### 2.3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kuviossa 4 esittelemme johtamisen erilaisia muotoja ja niiden keskeiset toimintaperiaatteet. Keskitymme kuvaamaan tarkemmin ikäjohtamista, jaettua johtajuutta sekä osaamisen johtamista. Otimme nämä tarkempaan tarkasteluun, koska varhaiskasvatuksessa työhyvinvointiin vaikuttaa ikään ja toimintakykyyn sidoksissa olevien tekijöiden vaikutus, sekä johtajan jaksamista huomioiden jaettu johtajuus.





KUVIO 4. Johtamisen muotoja.

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iän ja erilaisten ikään sidoksissa olevien tekijöiden huomioimista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että jokainen työntekijä voi kokea olevansa arvokas ja oman työnsä olevan mielekästä ikään katsomatta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 137)

Ikäjohtaminen kohdistuu koko henkilöstöön, ei pelkästään ikääntyneisiin tai ikääntyviin. Eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteesta johtuvat erityistarpeet olisi kyettävä huomioimaan ja hyödyntämään. Johtajalta vaaditaan kykyä tarjota sopivasti urahaasteita ja motivoida eri-ikäisiä työntekijöitä. Johtajan vaativin tehtävä hyvässä ikäjohtamisessa on yksilöllisyyden arvostaminen ja kyky töiden yksilölliseen suunnitteluun. Tutkimusten mukaan kokemuksen hyvästä ikäjohtamisesta on saanut n.10 %. Heidän työkykynsä on iän myötä vain parantunut. (Ilmarinen ym. 2003, 8, 171, 176.)

Nykyisin julkisuudessa keskustellaan eläkeiän nostamisesta ja työurien pidentämisestä. Työntekijän ikään liittyvät ja fyysisesti rajoittavat tekijät on otettava huomioon ikäjohtamisessa. Jokainen yksilö kohtaa ikääntymisensä työelämässä monien eri vaikeuksien sekä myös mahdollisuuksien kautta. Ongelmia voi tulla toimintakyvyn tai terveyden heikkenemisenä, vajavaisena osaamisena, työmotivaation puutteena ja uupumisena.

Haasteisiin voidaan vastata toimintakykyä ja terveyttä vahvistamalla, osaamista kokenemalla ja ammattitaitoa vahvistamalla. Voimavaroihin panostamalla myös elämänlaatu kohenee. (Ilmarinen 2006, 37)

Ilmarinen tarkastelee ikääntymistä haasteena yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan ongelmien ja mahdollisuuksien näkökulmista. Ikäjohtaminen tarkoittaa yksilön näkökulmasta fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen vahvistamista, ja niiden kautta osaamisen ja osallisuuden vahvistamista. Näillä keinoilla voidaan saada hyötyä yksilön terveydelle ja elämänlaadulle sekä osaamiselle ja ammattitaidolle. Työyhteisössä ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten yksilöllistä johtamista ja yhteistyön huomioimista eri-ikäisten työntekijöiden välillä. Yhteiskunnan näkökulmasta ikäjohtaminen on mm. ikäasenteiden korjaamista ja ikäsyrjinnän ehkäisyä. (Marjala 2009, 53)

Hyvällä ikäjohtamisella voidaan edistää ikämyönteistä työkuultuuria ja tehdä työpaikasta houkutteleva kaikenikäisille työntekijöille. Keinoina ovat esimerkiksi töiden organisointi eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanne ja voimavarat huomioiden, positiivisten ikäasenteiden edistäminen työyhteisössä ja eri-ikäisten yhdessä työskentelyyn kannustaminen. Ihmisen työkyky ei määrity syntymävuoden perusteella vaan jokaisen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja voimavaroilla.

Jaettu johtajuus on vuorovaikutteinen prosessi niiden ryhmän henkilöiden välillä, joiden tehtävä on johtaa toinen toistaan kohti tiettyä päämäärää. Se on hierarkiassa vaikuttamista sekä alas- että ylöspäin. Esimies jakaa erilaisia tehtäviä kaikille ryhmän jäsenille. (Manka 2011, 107.)

Varhaiskasvatuksessa johtajuutta jaetaan ns. varajohtajille, jotka esimies valitsee osaamisen ja luottamuksellisen suhteen mukaan. Johtamistyö on kuitenkin itsensä likoon laittamista, moniäänisen tiedon arvostamista sekä vastuun ja vallan jakamista. Se ei ole ennalta tietämistä vaan yhdessä tekemistä. (Manka 2011, 108.)

Jaettu johtajuus on yhteinen tavoite, jossa jokaisella tiimin jäsenellä on tietoisuus perustehtävästä ja yhteisestä tavoitteesta. Tavoitteeseen päästään tekemällä yhteistyötä. Jaettu johtajuus on myös keskinäistä arvostusta, jossa kaikki tiimin jäsenet kokevat olevansa arvostettuja, sekä saavansa psykososiaalista tukea. Työntekijät saavat äänensä kuulu-

viin, ja heillä on sanavaltaa työskenneltäessä kohti yhteistä tavoitetta. (Manka 2011, 108)

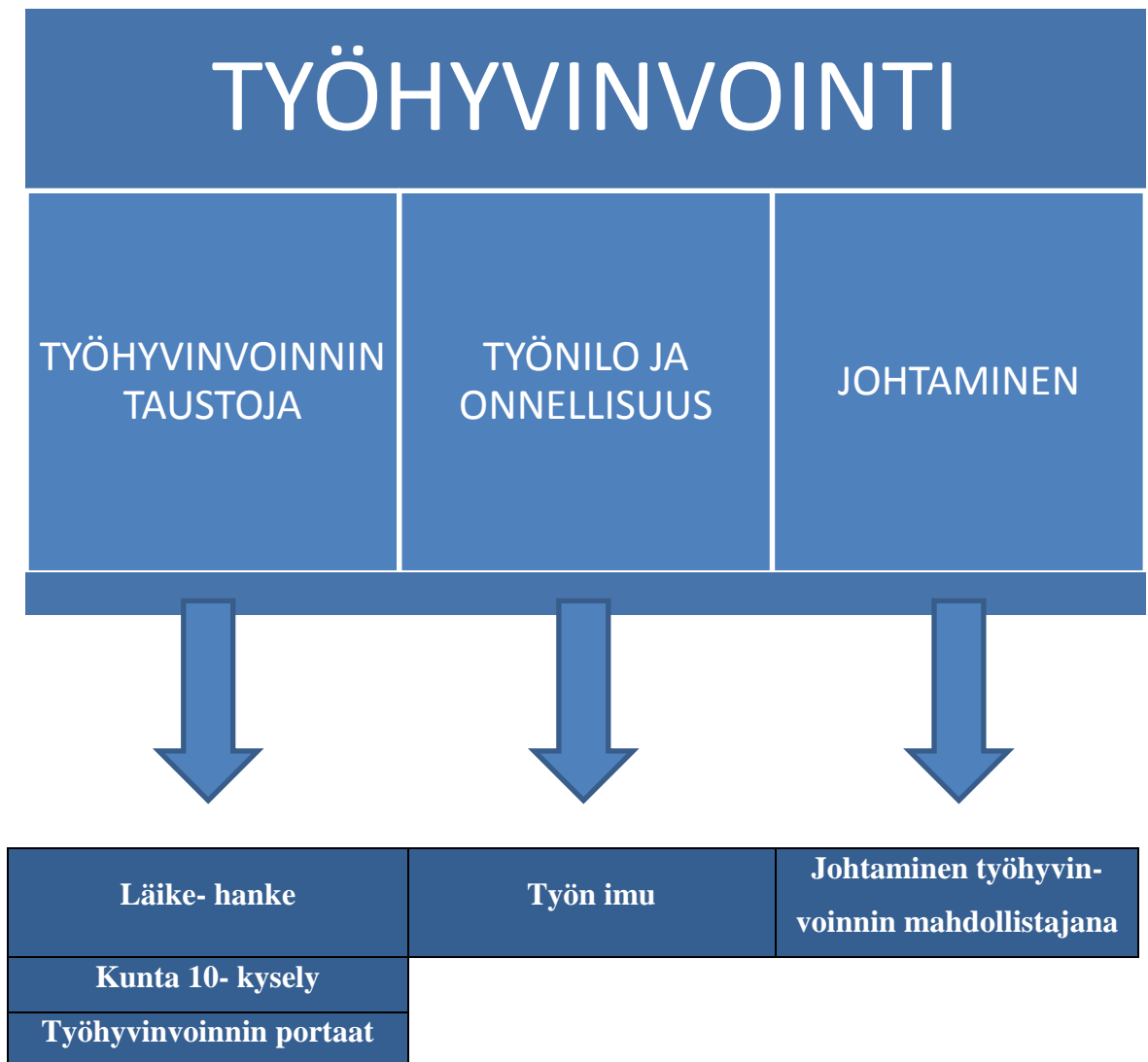
Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen osa päiväkodin johtajan työtä. Henkilöstön osaamista tuetaan omassa työyhteisössä tapahtuvalla työssä oppimisella ja täydennyskoulutuksella. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten avulla esimiehelle hahmottuvat myös koko yksikön koulutus- ja kehittymistarpeet.

Johtaja huolehtii henkilöstön pääsemisestä koulutukseen tasapuolisesti. Suunnittelupäiviin voi sisältyä myös koulutusta. Opintopiirityyppisiä ammatillisia palavereita järjestetään säännöllisesti. Henkilön koulutuksesta huolehtimisen lisäksi johtaja itse osallistuu jatkuvasti erityyppisiin koulutuksiin.

Osaamisen johtaminen sisältää osaamista niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Tämän lisäksi on kyvykkyyttä, joka ilmenee toimintamalleissa. Yksilöiden osaamisen kehittäminen ja suuntaaminen tehtävien vaatimusten mukaisesti hyödyntäen on operatiivista eli toiminnallista osaamisen johtamista. (Niiranen ym. 2010, 93–95.)

#### **2.4 Yhteenveto työhyvinvointi, työilo, onnellisuus ja johtaminen**

Opinnäytetyömme keskeisinä käsitteinä ovat työhyvinvointi, työnilo ja onnellisuus sekä johtaminen. Kuviossa 5 esittelemme työhyvinvoinnin taustoja, työniloa ja onnellisuutta sekä millaista johtajuutta varhaiskasvatuksessa esiintyy.



KUVIO 5. Työhyvinvointi varhaiskasvatustyössä

Läike-hankeen (Läike- lähijohtamisenkehittämisellä kohti parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta) tarkoituksena on lisätä työnhyvinvointia ja tarkastella, kuinka lähijohtamista kehittämällä saadaan aikaan työssä viihtyvyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Arvostus, hyvä työntekijä- johtajasuhde sekä toimivat rakenteet olivat keskeisessä asemassa tuloksissa huomioiden varhaiskasvatuksen.

Kunta 10-tutkimus on kunta-alan työntekijöiden terveyden ja työelämän muutoksia selvittävä seurantatutkimus, joka tehdään kahden vuoden välein. Seurantakyselyillä on tutkittu työpaineita, työn ja työaikojen hallintaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa, syr-

jintää, johtamisen oikeudenmukaisuutta, kehityskeskusteluja, työnantajan suosittelemis-  
ta, terveystottumuksia ja kyselyn tulosten hyödynnettävyyttä.

Työhyvinvointimalli pitää sisällään 5 osa-aluetta, joiden tulisi olla tasapainossa keske-  
nään. Nämä ovat psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, ar-  
vostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat hierarkkiset, eli jos alin  
tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve on saavutettavissa. Mallin tarkoitus on auttaa  
yksilöä ja yhteisöä kehittymään porras portaalta.

Työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus oman työn hallinnasta, työnilosta ja työn  
mielekkyyden kokemisesta. Työn iloa kokeva ihminen on uppoutunut työhönsä, luottaa  
osaamiseensa, on tarmokas ja luova. Pienet vastoinkäymiset eivät häntä kaada, sillä  
työn imu auttaa häntä jaksamaan. Työnilo ja onnellisuus koostuu työstä, jossa kaikki  
osa-alueet lokahtavat toisiinsa. Mitä useampi työntekijä tuntee työnilo ja onnellisuutta,  
sitä vahvemmin voi työyhteisö. Ihminen kokee elämänsä mielekkäänä. Onnellisuus ei  
pelkästään lisää työhyvinvointia, vaan se tuo tullessaan myös sosiaalisuutta ja yhteis-  
työkykyä. Työn imu on löytää tasapaino koskien henkistä ja aineellista hyvinvointia.  
Työnimu näkyy asiakastyytyväisyydessä. Hyvinvoiva varhaiskasvattaja luo lapsille ja  
perheille luottamuksellista ja avointa kasvu ympäristöä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on johtajan ja alaisen välistä yhteistyötä yhteisen tavoit-  
teen avulla. Kyse on tiimityöstä, jota esimies johtaa ja organisoii. Johtajaa tarvitaan pi-  
tämään langat käsissä. Johtamisen muotoja on erilaisia. Niissä katsotaan esimiestyötä  
hieman eri näkövinkkeleistä. Ikäjohtaminen on ikään sidoksissa olevien tekijöiden  
huomioimista, jaettu johtajuus on ihmisjohtamista ja osaamisen johtaminen keskittyy  
osaamisen kartoittamiseen sekä henkilökunnan kouluttamiseen.

.

.

### 3 TUTKIMUKSEN TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Tavoitteet ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa sekä työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta ja siten selvittää, miten johtaminen mahdollistaa työhyvinvointia. Tutkimustehtävämme on selvittää, miten työntekijät voivat varhaiskasvatuksessa ja mitkä seikat mahdollistavat työhyvinvointia. Kartoitamme, miten johtaminen koetaan ja mikä on sen merkitys työhyvinvointiin. Kysymme, mitkä seikat työntekijöillä edesauttavat työn ilon ja onnellisuuden kokemusta.

Tutkimuskysymyksemme:

Miten työntekijät voivat varhaiskasvatuksessa ja millaisella johtamisella siihen voi vaikuttaa?

Tutkimustehtävän rooli tutkimuksessa on löytää asia tai ilmiö, jota tutkitaan. Tarkoituksemme ei ole tehdä uutta teoriaa vaan käyttää olemassa olevaa tutkimustietoa yhdistettynä empiiriseen tutkimukseen. Tutkimustehtävä selkiyttää tutkimuksen tekemistä ja rajaa aihepiirin kokoa. (Wallin 2013–2014.)

Kysely tehtiin E-lomakkeella, 100:lle Vaasan ja 100:lle Tampereen varhaiskasvatuksen työntekijälle. Kyselylomakkeelta ei selviä vastaaja eli hänen identiteettinsä pysyy salassa. Toiset vastaajat eivät voi nähdä kenenkään yksittäisen vastaajan vastauksia. Kyselylomakkeen reliabiliteetti eli luotettavuus säilyy.

#### 3.2 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Olemme käyttäneet tutkimustyyppinä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Kvantitatiivinen tutkimus antaa meille määrällistä taustatietoa ja voimme esittää numeroin merkityksiä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä. Numerot ja kokemukset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Tämän vuoksi moni valitsemistamme asioista on käsitelty sekä

kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti. Tämä lisää tutkimuksen kokonaisvaltaisuutta ja antaa vastaajille mahdollisuuden täydentää näkemyksiään. (Wallin 2013–2014.)

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jossa numeerisesti kerätään aineistoa ja käsitellään matemaattisella analyysillä tilastoja tehden. Esimerkiksi frekvenssit ja prosentit ovat tilastomatematiikan analyysimenetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää teoriaa ja päättelyprosessia. Käytimme kvantitatiivisia kysymyksiä selvittäessämme vastaajien taustoja, kuten ikää ja työkokemusta varhaiskasvatuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus pohjaa ihmisten kokemuksiin ja niiden merkityksiin. Teoria toimii taustalla, mutta ei tiukasti määrittelemässä tutkimusta. Laadullinen tutkimus ei etsi yleistettävyyttä vaan ilmiön ymmärtämistä suhteessa käsitteisiin. (KvantiMOTV.)

Opinnäytetyömme tulokset pohjautuvat survey-tutkimukseen, jossa tyypillisesti käytetään kyselylomaketta. Kohderyhmä valikoituu otantana tietystä perusjoukosta. Kysymyksen tulee olla sellaisia, johon pystyy vastaamaan yksiselitteisesti ja empimättä. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu, 2007.) Kyselylomake tehdään yhteistyössä kohderyhmän edustajien kanssa, kuten me kaupunkimme varhaiskasvatuksen henkilöstöpäällikön kanssa. Kyselylomake esikokeiltiin oman luokkamme varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Olemme otoksena lähettäneet kyselylomakkeen osalle varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Aineiston avulla kuvailemme, vertailemme ja selitämme ilmiötä.

Laadullisen aineiston analyysi alkaa jo sen keruuvaiheessa. Aineiston analyysin lähtökohtana ovat tutkimuksessamme saada vastauksia tutkimustehtävään ja erottaa aineistosta olennainen. Olemme käyttäneet analysointiin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Se sisältää tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsmäki, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Aineistoa on kerätty varhaiskasvatuksen henkilöstöltä tarkoituksena työhyvinvoinnin syvälinen ymmärtäminen ilmiöinä ja tutkimuksen luotettavuuden varmistimme laajalla teoriapohjalla ja otannalla. Alkuperäistä aineistoa hyödynnämme opinnäytetyössämme. Aineiston keräämisessä olemme käyttäneet kyselylomaketta, joka sisältää pääasiallisesti laadullisia kysymyksiä. Kysymysten avulla haluamme avata kyselyyn osallistuneiden kokemuksia.

Kyselylomake on saamamme palautteen mukaan monipuolinen ja helppokäyttöinen. Aikaa kyselyn täyttämiseen käytettiin 10–15 minuuttia. Vastausprosentti oli Vaasassa

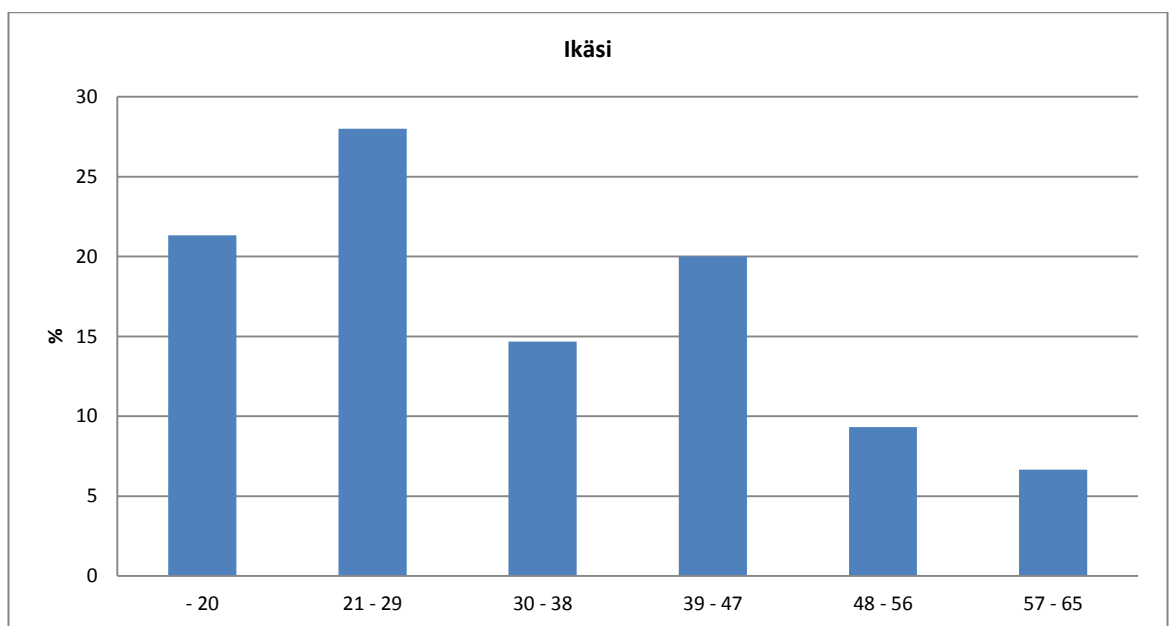
44 % ja Tampereella 31 %. Kysely toteutettiin Tampereella juuri ennen joulua, lieneekö vaikuttanut vastaushalukkuuteen. E-lomakkeen käyttö tiedonkeruumenetelmänä on helppokäyttöinen ja monipuolinen. Tixel on tiedonkäsittelyssä selkeä ja moniulotteinen. Laadullisen aineiston käsittely Tixelillä luo mahdollisuuden tulosten vertailuun ja analyysiin. Saamamme palautteen mukaan kyselylomake on ollut helppokäyttöinen ja asi-  
antunteva. Kyselylomake kysyy asioita asioiden omilla nimillä, eikä kiertele. Henkilös-  
tölle avautui mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan.

Keräsimme demografista tietoa, kuten iän ja sukupuolen sekä työkokemuksen varhais-  
kasvatuksessa. Selvitimme psykofysiologista ja sosiaalista hyvinvointia, keskeisiä  
omaan hyvinvointiin vaikuttavia seikkoja likertin asteikolla (täysin eri mieltä – täysin  
samaa mieltä) sekä vaihtoehtokysymyksillä (valitse 4 sinusta tärkeintä hyvinvointiisi  
vaikuttavaa tekijää.) Avoimilla kysymyksillä pyrimme saamaan lisätietoa, ja mahdolli-  
suuden tarkentaa vastauksia

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Taustatiedot

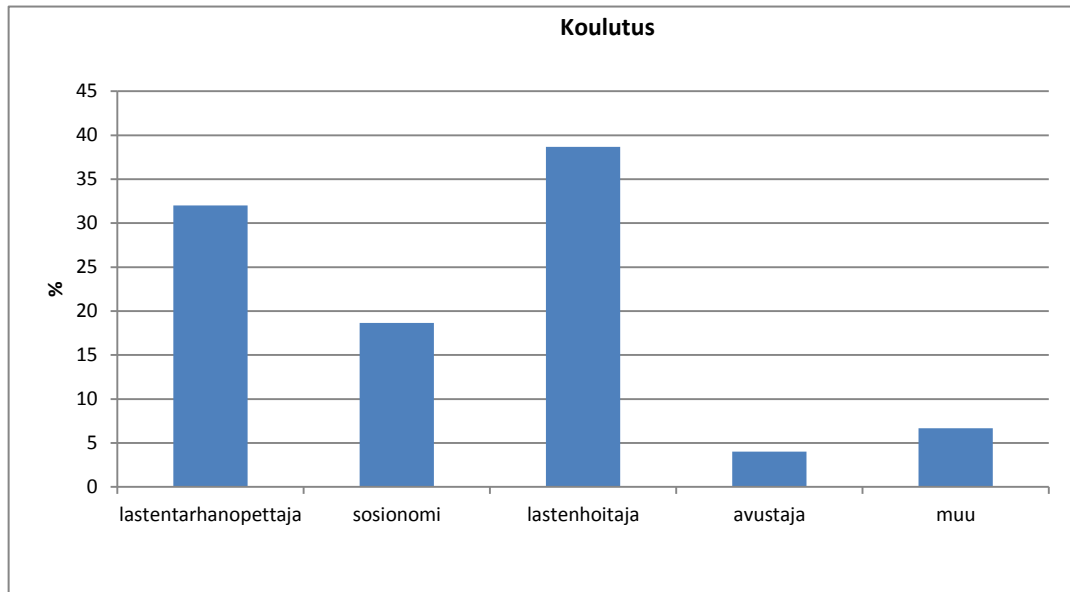
Kuviossa 6. on kuvattu vastaajien ikäjakaumaa. Eläkeikää lähestyviä, ikänsä ilmoittaneita vastaajista oli vain 5. Kyselyyn vastasivat aktiivisimmin 21–29-vuotiaat. Kyseisessä ikäluokassa vastaajia oli 21 eli 28 % vastaajista. Ikäänsä ei halunnut ilmoittaa 16 vastaajaa eli 21 %.



KUVIO 6. Ikäjakauma n=75

Kyselyyn vastanneista ikäänsä ei halunnut ilmoittaa 21 %. Olettamuksemme oli, että työntekijöistä vanhimmat eivät mahdollisesti ole halunneet ilmoittaa ikäänsä. Tarkasteltamme asiaa kyselyssä ilmoitettujen työkokemusvuosien mukaan, 50 % ikänsä ilmoittamatta jättäneistä oli yli 30 vuotta varhaiskasvatuksessa työskennelleitä. Kuusi alle 10 vuotta ja yksi 15 vuotta ja yksi 17 vuotta työskennellyt oli myös jättänyt ilmoittamatta ikänsä. Mahdollisesti kauemmin työskennelleet pelkäsivät identiteettinsä paljastuvan, jos he olisivat ilmoittaneet ikänsä.

Koulutuksen perusteella vastaajia luokiteltaessa (kuvio 7) eniten vastaajista oli lastenhoitajia eli 39 %, lastentarhanopettajia 32 % ja sosionomeja 19 %. Vastaajista 4 % oli avustajia ja muut kategoriaan vastanneet olivat sosiaalialan ohjaaja, päivähoitaja ja lähihoitajia



KUVIO 7. Vastaajien koulutus

TAULUKKO 1. Vastaajien työkokemus (n=75)

Työkokemus varhaiskasvatuksessa (vuotta)				
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>	<i>Kum. lkm</i>	<i>Kum-%</i>
<b>0 - 7</b>	31	41	31	41
<b>8 - 15</b>	17	23	48	64
<b>16 - 23</b>	8	11	56	75
<b>24 - 31</b>	14	19	70	93
<b>32 - 38</b>	5	7	75	100
<b>Yht.</b>	75	100	75	100

Vastaajista suurimmalla osalla (41 %) oli alle 7 vuoden työkokemus varhaiskasvatuksessa. Tämä itsessään ei kerro vastaajan ikää, koska vastaaja voi olla myös alanvaihtaja. Vastaajista 37 % oli yli 16 vuoden kokemus varhaiskasvatuksessa. Heidän hiljaisen tiedon jakaminen, sekä psykofysiologisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeässä asemassa työurien jatkamisen kannalta.

#### 4.2 Psykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi

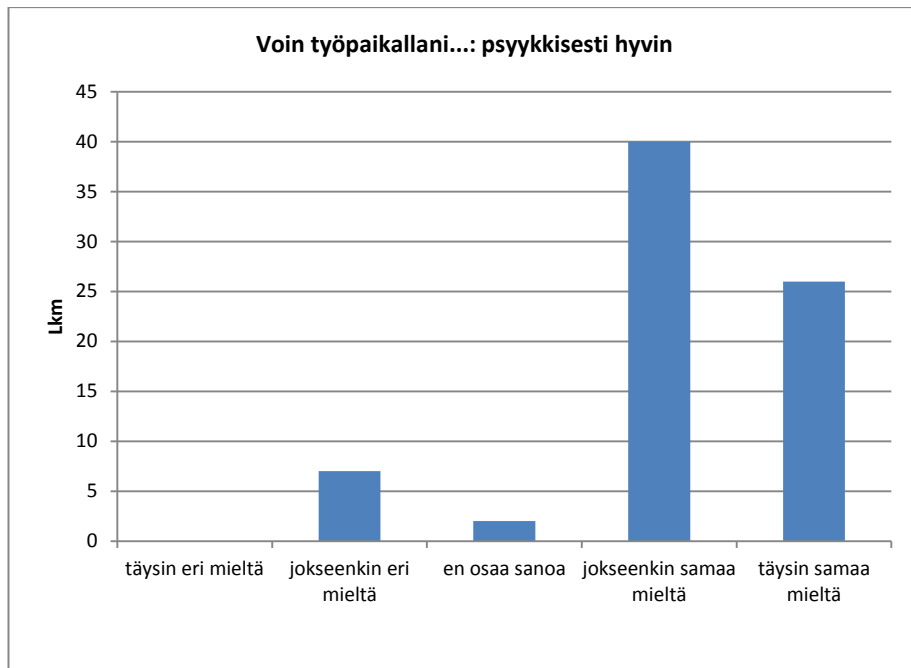
Omaa työhyvinvointia eli fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia kyselimme vastaajilta likertin asteikkoa käyttäen (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Lisäksymyksenä pyysimme valitsemaan vaihtoehdoista kaksi, mitkä ovat sinun oman työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä seikkoja.



KUVIO 8. Fyysinen hyvinvointi

Yllä olevasta fyysisesti hyvin koki jokseenkin voivansa 87 % vastaajista. Työhyvinvointi on henkilökohtainen kokemus omasta jaksamisesta. Vastaajien tyytyväisyys omaan fyysiseen hyvinvointiin on tärkeää, sillä varhaiskasvatustyö on jo ergonomisesti vaativaa ja hektistä. Kunta-10 tutkimuksen mukaan on Tampereella työn ja työajan hallinnan koettu parantuneen ja työpaineiden laskeneen. Lisääntyneen työn ja työajan hal-

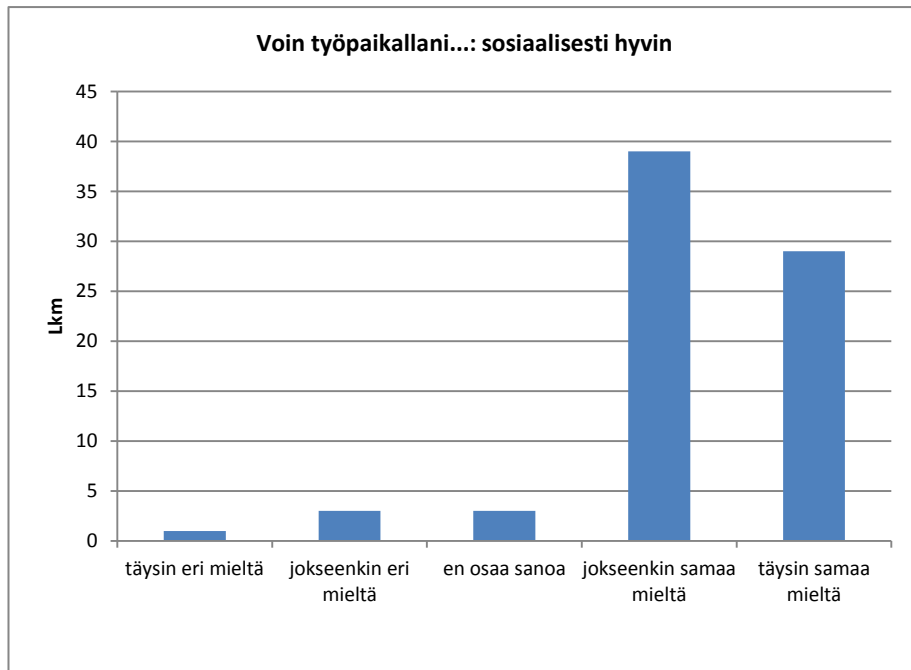
linnan on todettu suojaavan työntekijää työkyvyttömyydeltä ja ennenaikaiselta työkyvyttömyyseläkkeeltä. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012)



KUVIO 9. Psyykinen hyvinvointi

Vastaajista 88 % koki voivansa psyykkisesti hyvin työpaikallaan. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa mm. työn mielekkyyden kokeminen sekä kyky hallita perustehtävää. (Rauramo 2008, 42–56. ) Hyvän mielen kokeminen työpäivän aikana vaikuttaa myös kehoon ja elämisen laatuun. (Manka 2011).

Kunta-10 tutkimuksessa oli nähtävissä työyhteisötaitojen, sosiaalisen pääoman sekä työpaikan ilmapiirin tulosten paranemista. ”Me-henki” on hyvä. Lisäksi koetun syrjinnän todettiin vähentyneen. Psyykkisen hyvinvoinnin on siis koettu lisääntyneen. (Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012.)



KUVIO 10. Sosiaalinen hyvinvointi

Työn sosiaaliset voimavarat ovat asioita, joilla työssä jaksamista voidaan vahvistaa ja rakentaa päivittäin omassa työyhteisössään (Hakanen 2011, 56). 91 % kyselyyn vastanneista olivat täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä, voitko työpaikallasi sosiaalisesti hyvin.

### Oma työhyvinvointi

Lisäkysymyksellä sai valita 2 oman työhyvinvoinnin kannalta keskeistä tekijää. 49 % vastaajista valitsi hyvän työyhteisön, 27 % kokivat selkeät pelisäännöt tärkeiksi ja 22 % valitsi rakentavan vuorovaikutuksen. Nämä kolme seikkaa tulivat esiin myös Läikehankkeen kyselyssä sekä Mankan, Hakalan ja Rauramon tutkimuksissa. Mankan mukaan selkeät pelisäännöt tulee olla kaikkien tiedossa ja muunneltavissa tarpeen mukaan.

Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat ihmissuhteet, jotka ovat osa työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työyhteisö, jonka ilmapiiri on turvallinen ja avoin, kykenee luomaan mielekkään yhteisön työskennellä. Hyvä ja toimiva työyhteisö rakentuu pitkälti turvallisuuden tunteeseen luottamukseen. Vastaajat kommentoivat asiaa.

*”Hyvä tiimi lisää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä huomattavasti.”*

Luottamus mahdollistaa avoimuuden. Avoimuus taas näkyy vuorovaikutuksen määrässä. Työpaikan ilmapiiri on työpaikalla työskentelevien yksiköiden summa. Se on koko organisaatiota koskevaa, ja sen muodostavat esimiehen johtamistyyli ja työyhteisö työntekijöineen. Hyvän työyhteisön keskiössä ovat esimies-alaissuhde, sekä selkeä työnjako. (Rauramo 2012, 105–106, 108.)

*”Toimivien rakenteiden ja rakentavan vuorovaikutuksen kautta syntyy hyvä työyhteisö.”*

### 4.3 Onnellisuutta ja työiloa tuottavia asioita

Suurin osa ihmisistä pitää onnellisuutta tärkeimpinä tavoitteinaan, ennen kaikkea toivovat sitä lapsilleen. Lyubomirskyn tutkimusten mukaan onnellisuuden tavoittelu saa meidän tuntemaan olomme paremmaksi, ja tunnemme olevamme energisiä, luovia ja tuottavampia. Ajattelutapoihin voimme vaikuttaa 40 % varmuudella.

Kysyimme vastaajilta mikä tuottaa onnellisuutta työssäsi. Vastaajista 45 vastasi lapset, 26 toimivan tiimin ja työyhteisön, 17 koki onnistumisen ilon tärkeänä. Onnistumisen ilo mahdollistuu, kun työntekijällä on perustehtävä selvillä ja työyhteisöllä on yhteiset pelisäännöt. Arvostus taas lähtee meistä jokaisesta. Palautteen saamisen asiakkailta, työka-vereilta tai lähimiehistä ottivat esiin 11 vastaajista.

*”Lasten ilo ja onnellisuus, näen lapsista sen, että teen hyvää työtä. Tiimini arvostus minua kohtaan ja heiltä saamani palaute.”*

*”Kun saan olla aidosti läsnä (fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti) yksittäisen lapsen ja lapsiryhmän kanssa.”*

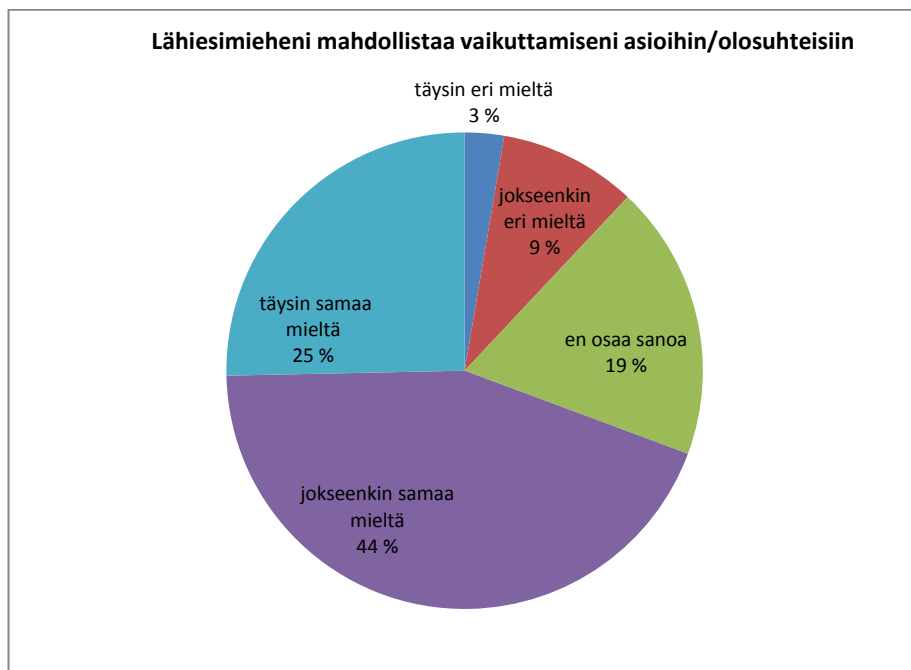
Lähiesimiehen positiivinen asenne työhön koettiin osassa vastauksista vaikuttavan onnellisuuteen ja työn ilon kokemiseen. Onnellisuuden ja hyvinvoinnin lähde löytyy ihmisistä itsestään, ajattelusta ja tavoitteista, joita hän itselleen asettaa jokapäiväisessä elämässä. (Lyubomirsky 2007, 68–70.)

*”Positiivisuus, arvostus ja positiivinen palaute.”*

Onko ihmisestä tulossa yhä onnellisempi, kysyy Markku Ojanen kirjassaan ilo, onni, hyvinvointi. Työ ja työssä hyvinvointi ei enää ole velvollisuus, vaan mahdollisuus toteuttaa itseään (Ojanen 2001. 24 – 25). Työntekijänä ja alaisena on miellyttävä olla jos saa arvostusta esimieheltä. Työilmapiiriin taas vaikuttaa työkavereiden väliset suhteet eli pystyykö olemaan sekä vaikuttajana että vaikutettavana positiivisessa mielessä. (Ojanen 2001, 90–91.)

#### 4.4 Lähiesimiestyö ja työhyvinvointi

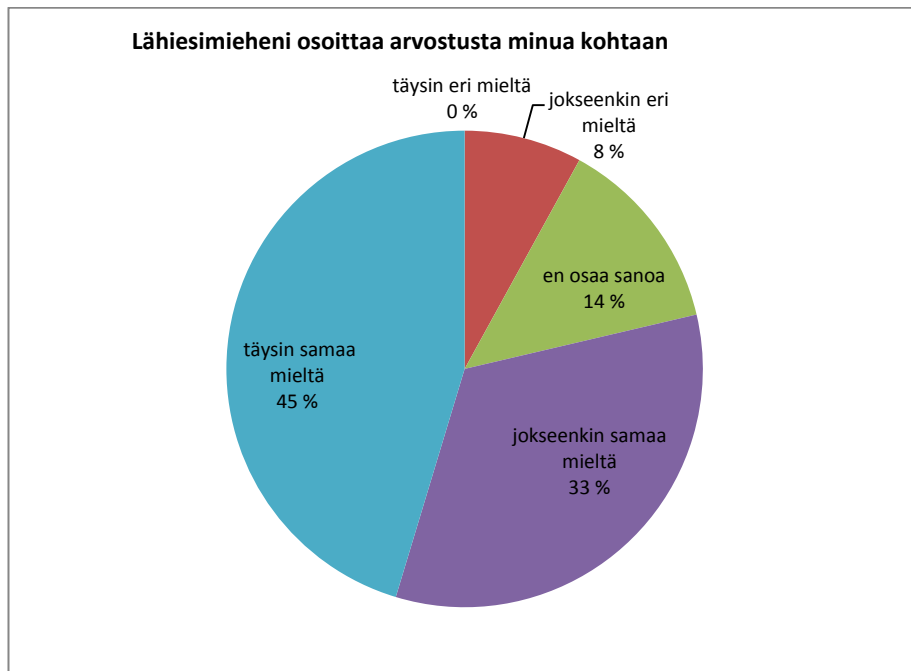
Työpaikan esimiehellä on ratkaiseva merkitys työhyvinvointiin ja organisaation toimintaan. Kyse on kuitenkin tiimityöstä. Kyselimme vastaajilta heidän kokemuksiaan suhteestaan esimieheen (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) sekä mitkä esimiehen toiminnassa vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiisi (avoin kysymys).



KUVIO 11. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin (n=75)

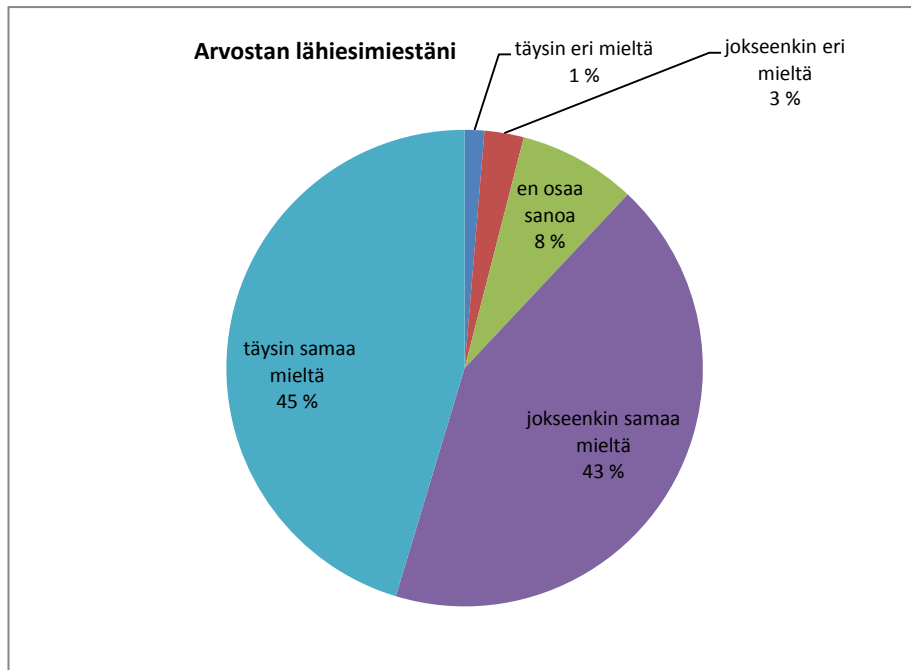
Suurin osa vastaajista koki lähiesimiehen antavan mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja olosuhteisiin. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin on alaisille tärkeää, sillä se luo pohjan

kahden väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa molemmilla on oma tärkeä roolinsa ja mahdollisuus vaikuttaa (Rauramo 2008, 148–149).



KUVIO 12. Lähiesimiehen osoittama arvostus (n=75)

Vastaajista 45 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että lähiesimies osoittaa arvostusta häntä kohtaan. Jokseenkin samaa mieltä oli 33 %, 14 % ei osannut sanoa, jokseenkin eri mieltä oli 8 % ja täysin eri mieltä 0 %. Arvostuksen merkitys on tullut esille myös Läike-hankkeessa, jossa tutkittiin mikä on työyhteisölle tärkeää. Arvostus koettiin lähtevän jokaisesta, niin esimies- kuin alaistasolta. Työyhteisön ja esimiehen osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin itse arvostaa työtään ja itseään. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokaisen työntekijän työpanos on merkittävää ja jokaista kohdellaan arvostavasti. Tärkeintä on niiden ihmisten arvostus, joita itse pitää tärkeinä. (Rauramo 2012, 124–125.)



KUVIO 13. Esimiestä kohtaan tunnettu arvostus (n=75)

Vastaajista yhteensä 88 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä, että arvostaa lähiesimiestään, mielipidettään ei osannut sanoa 8 %.

#### 4.5 Lähiesimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Pyysimme kyselyyn vastanneita valitsemaan lähiesimiestyössä 15 vaihtoehdosta 4 heidän mielestään tärkeintä seikkaa (kuvio 14), jotka vaikuttavat heidän omaan työhyvinvointiinsa. Tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi osoittautui vastauksissa yhteishengen luominen ja ilmapiiri. Tämän vaihtoehdon valitsi 69 % vastaajista. Kokonaisvaltaisella työhyvinvointimallilla haetaan keinoja millä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistaisivat mahdollisimman hyvin ja menestyksekkäästi toimivan työpaikan ja samanaikaisesti hyvinvoivat työntekijät, joiden on mahdollista kokea työniloa. (Manka 2011, 75.)

47 % valitsi tärkeimpien tekijöiden joukkoon avoimen vuorovaikutuksen, arvostuksen 37 % ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta huolehtimisen tärkeyden 36 %. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa pyritään vaikuttamaan ihmisiin. Johtaminen on ilmiö, joka syntyy ihmisten kohdatessa. Esimiehen ei pidä eristyä eikä työyhteisö saisi jättää häntä yksin. (Rauramo 2012, 130.) Vuorovaikutus työyhteisössä on työilmapiirin

luomisessa keskeinen rakentaja. Yhteiset pelisäännöt luodaan sen vuoksi, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on sama tavoite, johon yhdessä tähdätään asiakkaan hyvinvointi huomioiden. Mankan mukaan johtajuustutkimukset osoittavat, että tärkeimmät kehittämiskohteet ovat ihmisten johtamisen taidoissa. Johtajan tehtävänä on myös saada joukkonsa motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Manka 2011, 96.)

Kuvioon 14 on kuvattu esimiestyössä työhyvinvointiin eniten vaikuttavia tekijöitä. Eniten työhyvinvointiin vaikuttaa vastaajien mielestä yhteishengen luominen ja työilmapiiri. Avoin vuorovaikutus työpaikalla nousi toiseksi suosituimmaksi valinnaksi. Arvostus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, luottamuksellisuus ja tasa-arvoinen kohtelu olivat seuraavaksi yleisimmin valittuja vaihtoehtoja. Kaikkia annettuja vaihtoehtoja valittiin eniten esimiestyössä työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden joukkoon.

Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, jonka avulla luottamus ja vastavuoroisuus lisääntyvät. Luottamuksen aikaansaamiseksi tarvitaan avointa vuorovaikutuskulttuuria ja sen eteen on tehtävä töitä. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteistaan. Jokaisen on työyhteisössä osallistuttava omalla panoksellaan työilmapiiriin ja yhteishengen luomiseen. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön ja yksilöiden voimavara. Sosiaalista pääomaa on me-henki ja ymmärretyksi ja hyväksytyksi tuleminen tunne. Suhteessa esimieheen korostuu luottamus, ystävällinen ja huomaavainen kohtelu. (Manka 2011, 122)



KUVIO 14. Esimiestyössä työhyvinvointiin eniten vaikuttavat seikat

Vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vastauksiaan koskien lähiesimiestyötä ja työhyvinvointia. Kysimme miten valitsemasi seikat toteutuvat työssäsi tällä hetkellä. Vastaajien välillä oli paljon eroavaisuuksia siitä, toteutuvatko heidän valitsemansa seikat työyhteisössä vai ei. Ei hyvin- vastauksia oli 24 % ja hyvin 5 %. Muut vastaukset olivat väliltä melko hyvin- suhteellisen hyvin. Vastauksissa esiin tulivat työilmapiiri, pelisäännöt, arvostus sekä vuorovaikutus. Yhteishenki koettiin hyvänä omassa tiimissä, mutta ei koko talon kesken, varsinkin kuin lähiesimiestä ei juuri näy eikä toiminta ole yhteishengen luomisen kautta paras mahdollinen. Vastauksissa arvostusta koettiin saavan työkavereilta, mutta ei esimieheltä.

*”Ryhmässämme on hyvä työilmapiiri ja arvostamme toistemme työtä.”*

*”Esimies suosii ja arvostaa vain tiettyjä työntekijöitä.”*

Avointen kysymysten vastauksissa tuli esiin luottamuksellisuuden merkitys työssä jakamiseen ja työhyvinvointiin. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen ns. reilu pomo on saatavilla tarpeen mukaan, ottaa kantaa, tukee tarvittaessa ja sitoutuu työhönsä. Kannustava ja arvostava lähiesimies luottaa työntekijöihin ja arvostaa työtä. Monessa vastauksessa esille tuli esimiehen läsnäolo ja saatavuus. Työntekijät kokivat esimiehen olevan kiireinen ja usein pois paikalta. Samoin monen talon johtajuus aiheuttaa eriarvoisuutta ja epäluottamusta työntekijöissä. Vähäinen läsnäolo aiheuttaa vastaajien mukaan esim. sijaisjärjestelyjen siirtymistä työntekijöille sisäisenä järjestelynä. Ja kaikki eivät jousta. Tällöin vastuun kantaa ahkerat ja tunnolliset työntekijät.

*”Esimies ei ole saatavilla”*

*”Liian vähäinen läsnäolo ja aikaa työntekijöille”*

*”Asioiden loppuun viemisen puute ja kyvyttömyys aitoon tasavertaisuuteen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Myöskin se, että häntä on hyvin vaikea tavoittaa tuottaa usein ongelmia..”*

Mankan mukaan (2011) työn negatiivisia vaatimuksia lisää työn määrällinen kuormittavuus eli kiire ja aikapaineet. Kiireeseen ei auta kuin töiden priorisointi, mikä onkin esimiestyössä haastavaa, sillä esimies on ikään kuin kahden tulen välissä. Hänellä on vastuu henkilöstön hyvinvoinnista mutta myös yhteistyöstä kaupungin johdon kanssa taloudelliset seikat huomioon ottaen. Johtaja on tavallaan kahden tulen välissä joutuaan huomioimaan tuloksellisuuden ja ollessaan siitä vastuussa ylemmille tahoille ja toisaalta vastatessaan henkilöstö- ja materiaaliressusseista antamalla niitä käyttöön sopivassa määrin. Talouden johtamisessa talous asettaa reunaehdot, joiden varassa toimintaa koskevat ratkaisut on tehtävä. Kustannustietoisuus, talousosaaminen ja – johtaminen on vaativampaa kuin aikaisemmin. Eettinen johtaminen pyrkii huomioimaan sekä hyvän tuloksen ja laadun että hyvän ilmapiirin.

Kysyessämme lähiesimiehen toiminnassa positiivisesti vaikuttavia tekijöitä esiin tuli kannustamisen, luottamuksellisuuden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden lisäksi myös kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen merkitys. Työyhteisötaidot ja erilaiset roolit työyhteisössä sisältävät alaistaidot ja esimiestaidot. Ne täydentävät toisiaan. Vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä on rakentavaa, jos he oikeasti kuuntelevat eivätkä vain jännityksellä odota omaa puheen vuoroaan. Sama rehellisyys koskee myös muiden työyhteisön jäsenten kanssa kommunikoitaessa. Täytyy ottaa reilusti palautetta vastaan, arvioida omia toimia, mutta täytyy aina muistaa että esimies on ”vain” ihminen. (Mäkelä 2013.)

*”Esimiehellä on aina aikaa, hänelle on helppo puhua.”*

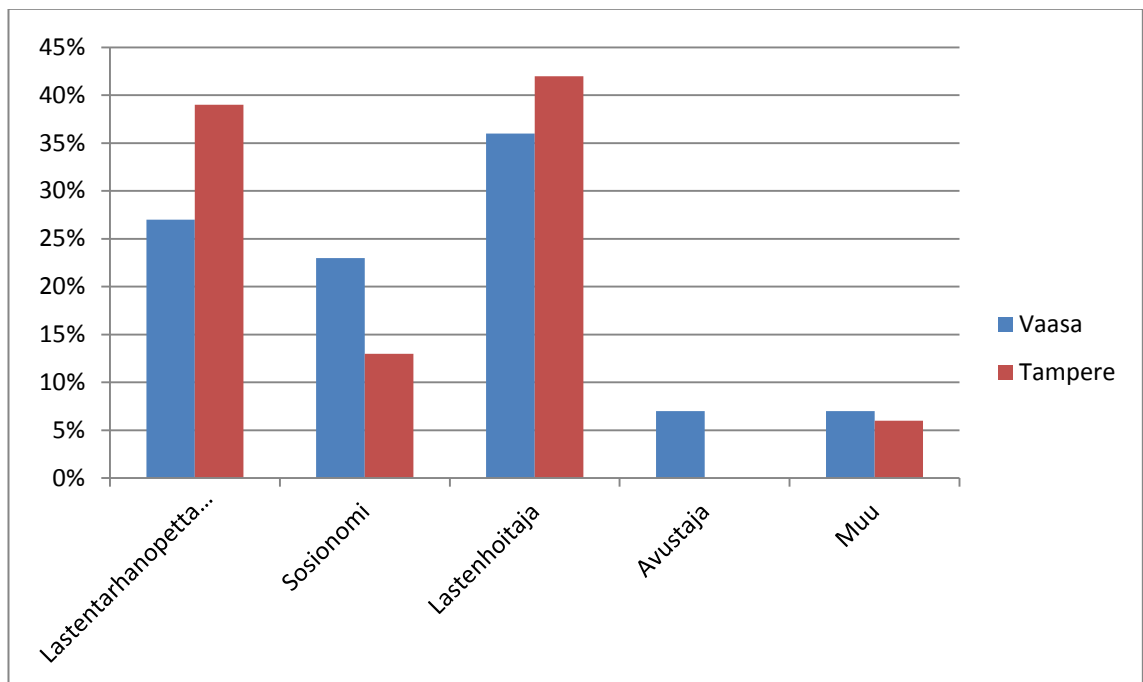
*”Hän on valmis kuunteleman ja auttaa tarvittaessa.”*

Kysyessämme kehitettäviä asioita esimiestyöskentelyssä, useat ottivat esille sekä pedagogisen johtajuuden että esimiehen saavutettavuuden. Esimiehen fyysinen poissaolo koettiin käytännön tilanteissa haasteellisiksi ja epävarmuutta lisääväksi. Läsnaolon puute fyysisesti koettiin haastavaksi, sillä lähiesimiestä tarvittaisiin osalliseksi tiimipalaverihin sekä pedagogisen kasvatuksen tueksi. Pedagoginen johtajuus taas pitää sisällään laadun kehittämisen, perustehtävän valaisemisen alaisille sekä vastuun yksikön päätöksistä. (Hujala 2007, 20.) Pedagoginen johtaja vastaa hallinnosta ja päivähoitopalvelujen tuottamisesta. Johtajalle on määritelty varhaiskasvatuksen toimintaohjeissa vastuut, työtehtävät sekä velvollisuudet. Pedagogisen johtamisen keskiössä on lapsiryhmien ja kasvatustiimien kokoaminen sekä kasvatustuun jakaminen. Pedagogista johtajuutta tarvitaan luomaan rakenteita, jotka mahdollistavat oppimisen. Jaettu pedagoginen johtajuus on laajempaa ja yhteisöllisempää johtajuutta, missä toimitaan moniammatillisesti kaikkia ammattikuntia päivähoidossa kunnioittaen. Vaasan toimintasuunnitelmiin on kirjattu toivomus että kaikissa uusissa päiväkodeissa tiimin muodostavat LTO, sosionomi sekä lastenhoitaja/lähihoitaja. Jokaisella alueella on myös oma kiertävä erityislastentarhanopettaja.

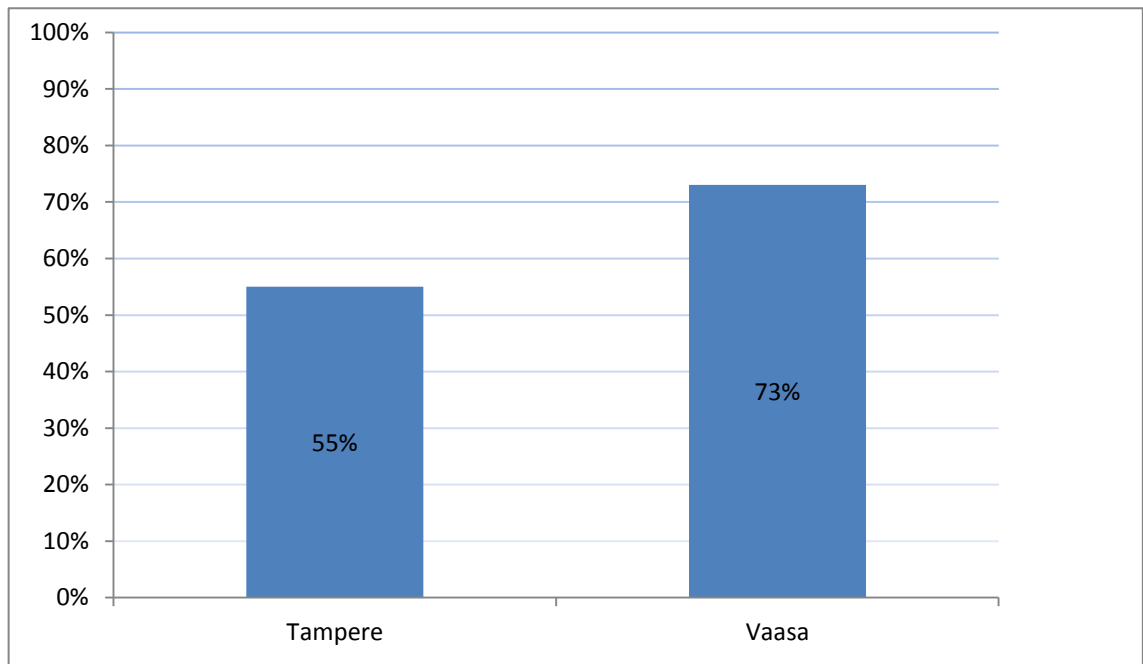
*”Enemmän pedagogista johtajuutta, fyysistä läsnäoloa ihan ison talon käytännön asioiden johtamisenkin vuoksi. Jämäkkyyttä ja vastuuta ratkaisujen teossa.”*

#### 4.6 Vertailua Vaasa- Tampere

Otimme vertailun kohteeksi vastaajien koulutuksen. Vaasassa vastaajista 27 % oli lastentarhanopettajia, 23 % sosionomeja, lastenhoitajia oli 36 % ja avustajia 3 %. Tampereella vastaajista 39 % oli lastentarhanopettajia, sosionomeja 13 %, lastenhoitajia 42 %. Vaasassa sosionomien määrä oli suurempi kuin Tampereella, kun taas Tampereella oli enemmän lastentarhanopettajia vastaajista. Tämä on suhteessa koulutuspaikkojen määrään kaupunkia kohden, sillä Vaasassa koulutetaan sosionomeja, kun taas Tampereella on mahdollisuus kouluttautua molempiin, niin sosionomiksi kuin lastentarhanopettajaksi yliopiston puolella.

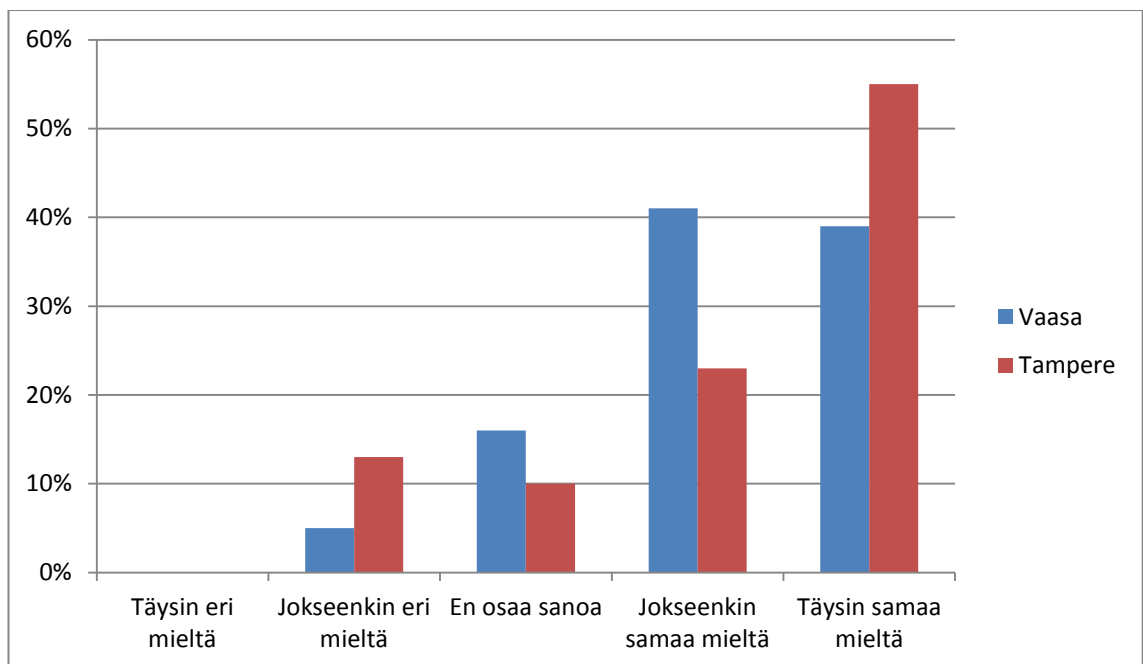


KUVIO 15. Vastaajien koulutus



KUVIO 16. Hyvä työyhteisö- vaihtoehdon osuus vastauksissa

Vastaajien tehtävänä oli valita mielestään kaksi työhyvinvointinsa kannalta tärkeintä tekijää seitsemän vaihtoehdon joukosta. Hyvän työyhteisön valitsi Vaasassa 73 % vastaajista ja Tampereella 55 % vastaajista.



KUVIO 17. Vastaajien kokemus: Lähiesimieheni osoittaa minulle arvostusta

Vastaajista suuri osa 80 % Vaasassa ja 78 % Tampereella olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän lähiesimiehensä osoittaa heille arvostusta. Merkittävää eroa kaupunkien välillä ei siis ole. Tampereella 55 % vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että hänen lähiesimiehensä osoittaa hänelle arvostusta. Kukaan ei vastannut olevansa asiasta täysin eri mieltä. 10 vastaajaa kaikista 75 vastaajasta ei osannut sanoa, saako arvostuksenosoitusta lähiesimieheltään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Kokemus fyysistä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työpaikalla

Kyselyyn vastanneet voivat keskimäärin hyvin. 87 % vastanneista oli samaa mieltä väitteestä, että he voivat hyvin fyysisesti työpaikallaan. 88 % olivat sitä mieltä, että he voivat psyykkisesti hyvin ja 91 % sosiaalisesti. Oikein mitoitettuna hyvinvointi työssä edistää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Nämä kuvaavat fysiologisia perustarpeita, olla osa useiden ihmisten muodostamaa kokonaisuutta, saada toteuttaa itseään itsenämme.

Tämä voi kertoa siitä, että ihmiset arvioivat voivansa paremmin kuin tosiasiallisesti voivat tai eivät myönnä voivansa huonosti. Positiivisin johtopäätös luonnollisesti on, että ihmiset voivat todella hyvin. Fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia kokevien joukossa oli kaikenikäisiä vastaajia, myös jo eläkeikää lähestyviä. Toisaalta vastaajia, jotka eivät mielestään voi hyvin, oli hyvin nuortenkin vastaajien joukossa. Ikä ei näyttäisi olevan ratkaisevin tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Varhainen puuttuminen asioihin ja painopisteen muuttaminen ennaltaehkäisevään suuntaan korjaavasta olisi hyödyllistä.

Lisäkysymys valitse 2 oman työhyvinvoinnin kannalta keskeistä tekijää 49 % vastaajista valitsi hyvän työyhteisön, 27 % kokivat selkeät pelisäännöt tärkeiksi ja 22 % valitsi rakentavan vuorovaikutuksen. Yksi vastaaja koki kaikki valittavana olevat työhyvinvoinnin osatekijät tärkeiksi ja olisi halunnut valita vaihtoehdoista useampia. Nämä kolme seikkaa tulivat esiin myös Läike- hankkeen kyselyssä sekä Mankan, Hakalan ja Rauramon tutkimuksissa. Kyselymme tulos on siis yhteneväinen aikaisempien kyselyiden ja tutkimusten kanssa.

Avoimissa vastauksissa nostettiin esiin ajan rajallisuus ja työtehtävien lisääntyminen. Myös se, että joutuu paikkaamaan toiseen ryhmään poissaolijaa, koettiin oman työn tekemistä keskeyttäväksi ja pirstaloittavaksi. Toimivat sijaisjärjestelyt helpottaisivat omaan työhön pitkäjänteisesti keskittymisen mahdollisuutta. Tällä hetkellä sijaisia on

paremmin tarjolla, mutta kysymys on taloudellisista resursseista. Sijaisia ei palkata kuin äärimmäisessä hätässä.

Ajan rajallisuuteen ja työtehtävien lisääntymisen yhteydessä avoimissa vastuksissa kerrottiin kiireestä. Kiire on henkilökohtainen kokemus omasta rajallisuudesta ja työn keskeneräisyydestä. Varhaiskasvatuksessa työ ei ole koskaan valmista, ja tilanteet muuttuvat päivittäin. Kiire koetaan muutamissa vastauksissa vievän aikaa pois tärkeästä perustyöstä eli lasten huolehtimisesta. Yhä enemmän aikaa kuluu palavereihin ja paperitöihin. Tähän seikkaan on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota niin yksilökohtaisesti kuin yhteiskunnan tasolla. Uudessa varhaiskasvatuslaissa huomiota on kiinnitetty subjektiiviseen päivähoito-oikeuteen. Eli jos vanhempi/vanhemmat ovat kotona, lapsen hoitoaika rajoitettaisiin alle 5 h/ päivä. Tämä mahdollistaisi henkilökunnalle pienemmän ryhmäkoon osaksi aikaa päivää. Näin on yksittäisille lapsille enemmän aikaa.

Vastaajien joukossa oli kuitenkin myös sellaisia, jotka kokivat, että eivät voi hyvin työpaikallaan. Avoimella keskustelulla ja varhaisella puuttumisella saataisiin myös huonosti voivat voimaan paremmin vahvistamalla heidän voimavarojaan ja osaamistaan sekä parantamalla työpaikan ilmapiiriä. Tyky-toimintaan ja kuntoutukseen on nykyisin kiinnitetty enemmän huomiota, samoin kuin työnohjaukseen. Työnohjauksessa on henkilökunnalla mahdollisuus keskusteluun ja reflektointiin hektisestä arjestaan.

## **5.2 Onnellisuus ja työnilo**

Tutkimuksemme mukaan onnellisuutta työssä tuottavat hyvät työkaverit, kannustava ilmapiiri ja lapset. Lapset ja heidän hyvinvointinsa tuovat mukaan hyvinvointia henkilöstölle. Työtovereiden merkitys sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta on merkittävä. Vastaajat kokivat työtiimiltään saamansa arvostuksen merkitykselliseksi. Arvostus ja ystävällinen, toisia tukeva vuorovaikutus työpaikalla lisäävät tutkimusten mukaan työnimua.

Onnistumisen kokemukset ja positiivinen palaute työtovereilta ja lasten vanhemmilta tuottavat onnellisuutta. Lapsilta saatu välitön ja vilpitön palaute oli suurella osalla nimetty onnellisuutta tuottavaksi asiaksi. Lapsen ääni on tuotava varhaiskasvatuksessa

enemmän esille ja näkyväksi. Tähän kykenemme osallistavan toimintakulttuurin avulla. Vaasan kaupungin tämän vuoden teemana on osallistava päivähoito. Tämä on sekä esimies- että alaistasolla toteutettava toiminta. Esimiehen tulee kannustaa ja innostaa henkilökuntaa huomioimaan lapsi ja hänen näkemyksensä omasta arjestaan varhaiskasvatuksessa. Tähän luodaan mahdollisuus esim. perustamalla ns. lasten parlamentti sekä havainnoimalla lasten leikkiä. Hyvinvoiva ja onnellinen lapsi on työmme keskiössä.

Lapsia ja asiakasperheitä vartenhan juuri olemme työssä. Työn kuvan kirkastaminen auttaa meitä kohtaamaan lapsen ja perheen sensitiivisesti ja avoimesti. Kun työn perustehtävä on näkyvillä, työyhteisö on vuorovaikutukseltaan avoin, on siinä helppo työskennellä. Aitojen keskustelujen kautta tiedostat niin kielteiset kuin positiiviset ajatukset ja tunteet. Älä anna kielteisten ottaa valtaa, vaan harjoita palautteen antamista positiivisuuden kautta. Harjoitellaan myötätuntoa ja autetaan muita työyhteisön jäseniä voimaan hyvin ja tuntemaan työn iloa.

### **5.3 Johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin**

Tärkeimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi esimiestyöskentelyssä osoittautui vastauksissa yhteishengen luominen ja ilmapiiri. Tämän vaihtoehdon valitsi 69 % vastaajista. 47 % valitsi tärkeimpien tekijöiden joukkoon avoimen vuorovaikutuksen, arvostuksen 37 % ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta huolehtimisen tärkeyden 36 %. Nämä kaikki valitut vaihtoehdot liittyvät yhdessä toimimiseen ja vuorovaikutukseen. Ilmapiiri tiimissä ja koko päiväkodissa vaikuttaa aina myös lapsiin, jotka ovat työmme keskiössä. Näin ajateltuna johtajuus vaikuttaa laajemminkin kuin pelkästään työntekijöihin.

Avoimissa jatkokysymyksissä kysyttiin valittujen tekijöiden toteutumista omassa työyhteisössä. Valitut työhyvinvoinnin tekijät toteutuvat vaihtelevasti vastaajien mielestä. Osan mielestä ne toteutuvat hyvin huonosti tai huonosti, osan vaihtelevasti ja osan mielestä kohtuullisesti tai hyvin.

Vastauksissa tuli esiin johtajan tavoitettavuuden haasteet. Vaikka työyhteisössä onkin kokeneita itseohjautuvia työntekijöitä, johtajaa tarvitaan siitä huolimatta. Osassa vasta-

uksista tuotiin esiin, että pelisäännöt ovat hukassa. Yhteisiä pelisääntöjä pitäisi mielestämme ajoittain kerrata ja käydä läpi. Yhteishengessä kerrottiin useissa vastauksissa olevan kehitettävää. Työntekijät eristäytyvät omiin tiloihinsa, eivätkä tapaa välttämättä muita työntekijöitä edes kahvitauoilla. Työyhteisöissä tarvitaan positiivisuutta ja menneä. Työtä teemme yhdessä tavoitteenamme laadukas varhaiskasvatus. Toimimme omalla käyttäytymisellämme myös mallina lapsille.

Vuorovaikutuksen avoimuudessa koettiin olevan puutteita. Vastaajat pitivät arvostusta tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana osatekijänä, kuitenkin avoimissa vastauksissa mainittiin vuorovaikutuksen avoimuuden puutteista ja ”selän takana puhumisesta”. Naisvaltaisella alalla tällaista esiintyy usein, mutta miten tällaiseen pitäisi puuttua.

Arvostuksen tärkeyden kokivat 37 % vastaajista esimiestyöskentelyssä työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Avoimissa vastauksissa koettiin arvostusta saatavan omalta työtiimiltä ja lasten vanhemmilta, ei niinkään esimieheltä ja muulta työyhteisöltä. Kaikilta työntekijöiltä löytyy arvostukseen johtavaa osaamista, se on vain eri yksilöillä erilaista. Osaamiskartoitusta tarvitaan kehityskeskusteluihin. Eläkeikää lähestyvillä löytyy paljon työvuosien myötä karttunutta ns. hiljaista tietoa, kokemusperästä taitoa sekä elämäkokemuksen tuomaa tunneälyä. Nuoremmat työntekijät ovat usein taitavia kielissä ja tietotekniikassa. Tällaisia erilaisia taitoja pitää arvostaa yhtäläillä ja jokaisen työntekijän on koettava olevansa arvokas.

Avoimissa kysymyksissä vastaajilla oli mahdollisuus esittää mahdollisia muutoksia esimiestyöskentelyyn. Vastauksissa toivottiin enemmän läsnäoloa, pedagogista johtajuutta, ryhmien toimintaan tutustumista, ongelmakohtien havainnointia, kiireettömiä kehityskeskusteluja, osa vastaajista toivoi johtajalta enemmän jämakkyyttä ja asioiden loppuun saattamista sekä rohkeaa asioihin puuttumista tarvittaessa. Pedagogiseen johtajuuteen liittyy opettamiseen ja kasvatukseen liittyvää ohjaamista sekä koulutukseen panostamista yhdistäen sen hiljaiseen tietoon. Johtajilta kaivattiin myös alaisten mielipiteiden huomioimista, innostamista ja kannustamista. Tämä toteutuisi käytännössä parhaiten jaetun johtajuuden avulla. Tällöin esimiehillä olisi enemmän aikaa kohdata alaisiaan ja kuunnella heidän ilojaan ja murheitaan. Avoimissa vastauksissa johtajuutta kaivataan näkyväksi ja osallistavaksi.

#### 5.4 Eettisyys ja luotettavuus

Yleiset rehellisyyden periaatteet kuuluvat opinnäytetyön prosessin jokaiseen vaiheeseen. Prosessin aikana teemme rajauksia ja niiden selkeä ilmoittaminen on edellytys eettisesti korkeatasoiselle työskentelylle. Eettisyyteen kuuluu lähdekritiikki, tiedon luotettavuus ja soveltuvuus. Kyselylomakkeessa korostuu vastaamisen avoimuus ja vapaaehtoisuus. Arkietiikan toteutuminen ilmenee sovittujen pelisääntöjen ja sopimusten noudattamisena. Laadun arviointi on ennen kaikkea eettinen kysymys. Opinnäytetyön etiikkaan kuuluvat yhteiskunnan eettiset arvot, alan ammattietiikka, tieteellisen tutkimuksen etiikka sekä opinnäytetyön etiikka. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, sekä mittaustuloksen toistettavuutta. Kyselylomakkeen validius eli pätevyys voidaan todeta niin, että vastaajat käsittävät kysymykset siten, kun olimme ne tarkoittaneet. (Hirsmäki ym. 2009, 231–232.)

Lupa aineiston hankkimiseen, kokoamiseen, käsittelyyn, tulosten käyttöön ja niiden tulkintaan, tulosten raportointiin ja julkistamiseen on anottu Vaasan ja Tampereen kaupungilta. Toimeksiantajan toiveet on huomioitu. Mielestämme olemme toimineet eettisten arvojen ja periaatteiden mukaan. Kyselylomakkeen vastauksista ei voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

#### 5.5 Tulevaisuuden näkymät

Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseksi tarvitaan ennaltaehkäisevää ja varhaisen puuttumisen toimintaa enemmän kuin korjaavaa. Säännölliset työterveys-tarkastukset, toistuvien sairauspoissaolojen selvittäminen, tyky-toiminta, kehityskeskustelut, työturvallisuus ja ergonomia edistävät psykofysiologista hyvinvointia. Psykososiaalista hyvinvointia voidaan lisätä työn mielekkyyttä, vaikutusmahdollisuuksia ja työn hallintaa vahvistamalla. Yksi suurin psykososiaalisia ongelmia aiheuttava tekijä on kiire ja sitä voidaan vähentää selkeyttämällä perustehtäviä ja kiinnittämällä huomio tärkeysjärjestykseen.

Työilmapiirin luominen työhyvinvoinnin kannalta on työntekijöiden ja esimiesten havaintojen summa. Organisaation sisälläkin voi olla erilaisia ilmapiirin ulottuvuuksia. Tärkeää on kuitenkin kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu, palautteen antaminen, kannustus ja palkitseminen. Hyvä johtaja tutustuu työyhteisöönsä, on kiinnostunut, kuuntelee ja arjessa läsnä. Tässä on meille kaikille haastetta varhaiskasvatuksen hektisessä arjessa. Myös työntekijöiden palaute ja kannustus kollegoille on tärkeää ja merkittävää, varsinkin kun se tulee ihmiseltä, jota sinä itse arvostat.

Yhteiskunnallisena ja yksilöllisenä haasteena on nykyään työsuhteiden turvattomuus. Se on merkittävä tekijä myös työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät sitoutuvat työhönsä ja motivoituneempia, kun ei ole huolta toimeentulosta ja työn jatkumisesta. Irtisanomisen uhka lisää ihmisten mielenterveydellisiä ongelmia ja lisää psyyke- ja mielialalääkkeiden käyttöä.

Jokainen meistä voi kehittää työyhteisötaitojaan olemalla halukas oppimaan ja kehittymään. On tärkeää, että kykenemme arvioimaan kriittisesti omaa toimintaamme ja sen vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin. Negatiivista palautetta ei ole helppo koskaan ottaa vastaan ja positiivisen palautteen antaminen työtovereille unohtuu välillä. Kriitikki on kohdistettava asiaan eikä persoonaan. Muistakaamme myös kohtuus esimiestä kohtaan!

Työnilo ja onnellisuus löytyvät meistä itsestämme ja näitä taitoja voi harjoitella. Keskityessämme asioiden positiivisiin puoliin, jaksamme töissä paremmin ja voimme hyvin. Työ voi tuntua kutsumukselta, johon sisältyy sisimmän itsensä toteutuminen toisten toimiessa.

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin avulla on mahdollisuus löytää keinoja, joilla organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistaisivat mahdollisimman hyvin ja menestyksekkäästi toimivan työpaikan ja samanaikaisesti hyvinvoivat työntekijät, joiden on mahdollista kokea työniloa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työntekijöiden ja johtajan yhteistyötä. Yhtenä johtajana tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä, ketä varten työssä olemme. Johtajan tehtävänä on riittävän ja perusteellisen perehdytyksen

huolehtimisesta. Vaikka johtaja toimiikin tavallaan ”puun ja kuoren” välissä, on hänen kuitenkin pidettävä huolta alaisistaan ja toimia heidän työhyvinvointinsa mahdollistajana huomioiden ikään ja toimintakykyyn sidoksissa olevien tekijöiden vaikutus.

Johtamisen tapaan on hyödyllistä panostaa. Johtamistyyliä kannattaisi mielestämme tietoisesti muuttaa kohti valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtaja huolehtii työmme päämäärän pitämisestä esillä ja huolehtii, että kaikki sen ymmärtävät. Hän pitää kaikkia työntekijöitä samanarvoisina ja huolehtii hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä. Valmentava johtaja luottaa jokaisen työntekijän osaamiseen ja motivoi ja kannustaa heitä. Luottamalla työntekijän osaamiseen, johtaja arvostaa häntä. Valmentava johtaja innostaa työyhteisönsä ja itsensä avoimeen ja kriittiseenkin palautekulttuuriin. Tasa-arvoinen kohtelu, hyvä työilmapiiri, arvostus, avoin vuorovaikutus ja me-hengen luominen ovat hyvän ja arvostetun johtajuuden onnistumisen tae. (Lehtinen 2014.)

Vaasan kaupunginvaltuusto julkaisi 5.5.2014 vision ja strategian ”Pohjolan energiapääkaupunki – virtaa hyvään elämään. Vision tavoitteena on ennaltaehkäisevän työn priorisointi, varhaiskasvatuksen hoitopaikkojen lisääminen asukasmäärään suhteutettuna sekä asiakkaan osallisuus. Tavoitteena, että kuntalaisten kokema onnellisuuden tila olisi kolmen parhaan kaupungin joukossa Suomessa.

Tampereen uusi kaupunkistrategia ”Yhteinen Tampere - näköalojen kaupunki” perustuu yhdessä tekemiseen sekä näkemykselliseen ja rohkeaan toimintaan. Hyvinvointi on yhteinen päämäärämme. Tampere – näköalojen kaupunki – kaupunkistrategian yhtenä tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen.

## LÄHTEET

Elovainio, M. Kivimäki, M. Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys. Työ ja ihminen, Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 1/2002, 16. vuosikerta.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere 2011. Tammerprint

Hirsmäki, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna 2009. Tammi.

Hujala, E. Puroila, A-M. Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Printel Oy.

Ilmarinen, J. Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum. Helsinki

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Työterveyslaitos. Helsinki

Kainulainen, S. 2011. Diakoniatyöntekijöiden päivät. PP. Oulu.

Kunta-10 työhyvinvointitutkimus 2012. Luettu 16.03.2014.  
<https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=462bfac3-eb6c-4a12-bfb8-4b79b721c4ec>

KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Luettu 02.10.2014.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Lehtinen, E. 2014. Johtajuus on taitolaji. Aamulehti 28.10.2014. B5.

Lyubomirsky, S. 2007. Kuinka onnelliseksi. Helsinki 2009. Basam Books Oy.

Manka, M. Hakala, L. Nuutinen, S. Harju, R. Työniloa ja imua. Tampere 2010. Tammerprint.

Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki. WSOYpro Oy.

- Marjala P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulu University Press.
- Mäkelä, L, 2013. Hyvinvointi työssä. Luento. Vaasan varhaiskasvatuksen kehittämispäivä 5.6.2013. Vaasa.
- Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R. & Sinkkonen, M. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki 2010. Gaudeamus.
- Ojanen, M. 2001. Ilo, onni, hyvinvointi. Helsinki 2001. Kirjapaja Oy.
- Pihlaja, K. 2013. Esimiestyön- ja henkilöstöhallinnon verkkokurssi. TAMK.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki 2009. Verkkojulkaisu. Luettu 02.11.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW\\_ty%C3%B6hyvinvointi\\_web.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf)
- Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. 05.11.2007. Verkkoartikkeli. Luettu 07.06.2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>
- Wallin O. 2013–2014. Tutkimustyön perusteet ja tutkimusmenetelmät kurssin luennot. TAMK 2013–2014.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

#### ARVOISA VASTAAJA

Olemme sosionomi AMK:n tutkintoa suorittavia opiskelijoita Tampereen ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön aiheena meillä on työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa, johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja onnellisuuteen. Mukana tutkimuksessa ovat Vaasa ja Tampere. Tutkimme, miten johtajuudella voidaan vaikuttaa henkilökunnan työhyvinvointiin.

Omilla vastauksillanne olette kehittämässä työyhteisönne toimintaa. Kysely on suunnattu teidän päiväkotinne koko henkilökunnalle. **JOKAINEN VASTAUS ON TÄRKEÄ.**

Kysymyksiin vastataan nimettöminä, ja kyselylomakkeet palautetaan netin kautta E-lomakkeella meille sähköpostiin (päivämäärä) mennessä. Tutkimuksissa saatua tietoa tulemme käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia pystytä erottamaan opinnäytetyön loppuraportista.

#### KIITOS OSALLISTUMISESTA

Ystävällisin terveisin

Leena Mäenpää

[leena.maenpaa@soc.tamk.fi](mailto:leena.maenpaa@soc.tamk.fi)

Tarja Seppäläinen

[tarja.seppalainen@soc.tamk.fi](mailto:tarja.seppalainen@soc.tamk.fi)

## Liite 2. Kyselylomake

Hei!

Teemme kyselyä työhyvinvoinnista varhaiskasvatuksessa.

JOKAISEN VASTAUS ON TÄRKEÄ! Kiitos teille

### Kysely henkilökunnalle

Vastaa kysymyksiin valitsemalla sinulle sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan.

#### TAUSTATIEDOT

Työskentelen  Vaasassa  
 Tampereella

Ikäsi

Sukupuoli  Nainen  
 Mies

Koulutus  Lastentarhaopettaja  
 Sosionomi  
 Lastenhoitaja  
 Avustaja  
 Muu.....

Työsuhde  Vakituinen  
 Määräaikainen

Työkokemus   
varhaiskasvatuksessa  
(vuotta)

#### Oma työhyvinvointi

Voin työpaikallani...

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
fyysisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
psykkisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sosiaalisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse seuraavista asioista sinulle 2 työhyvinvointisi kannalta tärkeintä

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Toimivat rakenteet             | <input type="checkbox"/> Hyvä työyhteisö         |
| <input type="checkbox"/> Työn vaatimusten kohtuullisuus | <input type="checkbox"/> Oikeudenmukaisuus       |
| <input type="checkbox"/> Uudistushaluisen ilmapiiri     | <input type="checkbox"/> Rakentava vuorovaikutus |
| <input type="checkbox"/> Selkeät pelisäännöt            |  |

Kommentoi vastauksia halutessasi tähän

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kyllä/ei

	Kyllä	Ei
Koetko työsi kuormittavaksi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko epävarmuutta työn jatkuvuudesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko, että sinua arvostetaan työyhteisössäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko työssäsi kiirettä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko työssäsi stressiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystytkö tuottamaan laadukasta varhaiskasvatusta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko olevasi motivoitunut työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työpaikkasi fyysisesti turvallinen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko työpaikkasi psyykkisesti turvallinen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentoi vastauksia halutessasi tähän

Vastaako nykyinen työsi toiveitasi?

Onko työsi tarpeeksi haasteellinen?

Kykenetkö erottamaan työ- ja vapaa-aikasi?

Tarvitsisitko lisää koulutusta?

Millaisten syiden vuoksi olet ollut poissa työstä kuluneen vuoden aikana?

## Lähiesiästyö ja työhyvinvointi

Valitse sopivin vaihtoehto

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhteistyö lähiesimieheni kanssa luottamuksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen lähiesimieheni olevan tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni mahdollistaa vaikuttamiseni asioihin/olosuhteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni osoittaa arvostusta minua kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan lähiesimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse 4 mielestäsi tärkeintä seikkaa, jotka vaikuttavat työhyvinvointiisi?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Arvostus  | <input type="checkbox"/> Motivointi ja kannustus                                       |
| <input type="checkbox"/> Tasa-arvoinen kohtelu                           | <input type="checkbox"/> Suora palaute omasta toiminnasta                              |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaikuttaa                          | <input type="checkbox"/> Avoin vuorovaikutus   |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus osallistua                         | <input type="checkbox"/> Tuki itsenäiseen työssä selviytymiseen                        |
| <input type="checkbox"/> Huolehtiminen yhteisten arvojen noudattamisesta | <input type="checkbox"/> Luottamuksellisuus  |
| <input type="checkbox"/> Luottamuksellisuus                              | <input type="checkbox"/> Ristiriitojen ratkaisu  |
| <input type="checkbox"/> Yhdenvertainen, oikeudenmukainen kohtelu        | <input type="checkbox"/> Yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta huolehtiminen         |
| <input type="checkbox"/> Yhteishengen luominen, työilmapiiri             | <input type="checkbox"/> Perustehtävän kirkastaminen ja perustehtävään perehdyttäminen |

Miten valitsemasi 4 tekijää toteutuvat työssäsi tällä hetkellä?

Mitkä seikat lähiesimieheni toiminnassa vaikuttavat työhyvinvointiisi positiivisesti?

Mitkä seikat lähiesimieheni toiminnassa vaikuttavat työhyvinvointiisi negatiivisesti?

Minkälaista muutosta haluaisit esimiestyöskentelyyn?

## Onnellisuus

Mikä tuottaa onnellisuutta työssäsi?

## Tietojen lähetyk

Tallenna

KIITOS AJASTASI!