

Katja Jukka

HYVEILLÄ TYÖHYVINVOINTIA

Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessista varhaiskasvatuksessa

HYVEILLÄ TYÖHYVINVOINTIA

Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessista varhaiskasvatuksessa

Katja Jukka
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Katja Jukka
Opinnäytetyön nimi: Hyveillä työhyvinvointia
Työn ohjaajat: Pirkko Sandelin ja Kari Virolainen
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019
Sivumäärä: 65 + 13

Varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin näkyväksi tekeminen sekä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat ja helposti toteutettavat menetelmät ovat tarpeen, sillä työhyvinvointi ja sen kehittäminen jäävät helposti arjen kiireiden alle. Hyvinvoiva henkilöstö on avain hyvään työyhteisöön ja varhaiskasvatuksessa tämän merkitys korostuu, sillä henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa koko varhaiskasvatussyksikön ilmapiiriin ja sitä kautta myös ryhmän lasten hyvinvointiin.

Espoon kaupungin suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa henkilöstön työhyvinvointia pyritään kehittämään jatkuvasti. Uusimpana menetelmänä on ollut Hyveet työssä -prosessi, jota toteuttaa Lykeion Oy. Hyveet työssä on melko uusi menetelmä, jota ei ole aiemmin varhaiskasvatuksessa käytetty. Hyveprosessin tavoitteena on vahvistaa työyhteisöjen hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä jo olemassa olevia hyveitä kehittämällä. Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa prosessi toteutettiin Antti Kylliäisen johdolla vuoden 2018 tammi-toukokuun välisenä aikana.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin merkityksistä työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden näkökulmista. Tavoitteena on myös saada tietoa, miten hyveajattelua voitaisiin hyödyntää jatkossa varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen tietoperusta on koottu työhyvinvointiin, varhaiskasvatukseen ja hyveisiin liittyvistä teemoista. Tutkimuksessa on käytetty monimenetelmällistä tutkimusotetta eli triangulaatiota, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan syvälinen näkemys. Aineisto kerättiin kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua ja kvantitatiivisen tutkimuksen kyselytutkimusta, joka on toteutettu Webropol -ohjelmalla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstö koki Hyveet työssä -prosessin positiiviseksi menetelmäksi, jolla voidaan parantaa sekä yksilön työhyvinvointia että työyhteisön yhteisöllisyyttä. Hyveistä keskustelu auttoi laajentamaan näkökulmaa työasioihin ja siten luomaan positiivista ilmapiiriä, jonka puolestaan koettiin lisäävän työhyvinvointia. Yhteiset hyveet ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi vahvistavat yhteisöllisyyttä. Tutkimukseen osallistujat esittivät myös kehittämis ehdotuksia itse Hyveet työssä -prosessiin sekä ideoita, kuinka hyvetyöskentelyä voisi tulevaisuudessa hyödyntää varhaiskasvatuksessa ja erityisesti oman tiimin toiminnassa. Lisäksi tutkimukseen osallistujat suosittelivat hyvetyöskentelyn aloittamista varhaiskasvatuksen toimintakauden alkaessa, työskentelyn oikea-aikaisuutta ja sen riittävän pitkää kesto.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, varhaiskasvatus, hyveet, hyvetyöskentely

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Katja Jukka
Title of thesis: Wellbeing at work with virtues
Supervisors: Pirkko Sandelin ja Kari Virolainen
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019
Number of pages: 65 + 13

In early childhood education, it is necessary to make visible the wellbeing at work and also the methods, which have a positive effect and are easily carried out. Wellbeing at work is easily forgotten in busy everyday life in early childhood education. The wellbeing of the staff is the key to a good work community and in early childhood education, the importance of this is emphasized, as the wellbeing of staff affects the atmosphere in the place and through that also the wellbeing of the children in the group.

In the Finnish early childhood education in Espoo the wellbeing of the staff is continually been developed. The latest is the Virtues at work process, which is quite a new method and has not been used before in early childhood education. Lykeion Oy has carried out the processes. The aim of this virtues process is to improve wellbeing of the staff and sense of community by developing the virtues, which they already have. In Finnish early childhood education, in Espoo the process was carried out from January to May in 2018 with Antti Kylliäinen as the leader.

This thesis is a case study of how the staff of two early childhood education centers have experienced the Virtues at work process, from the perspective of wellbeing at work and sense of community. The aim is to ascertain how, in the future, the development of wellbeing at work of the staff in early childhood education could benefit from the idea of virtues. The theoretic framework has been combined from the themes of wellbeing at work, early childhood education and virtues. In this study, a multi-method approach has been used to obtain wider information. The material has been collected by using qualitative and quantitative methods, such as a theme interview and inquiry research which has been carried out by using a Webropol-program.

Based on this study's results the Virtues at work process is a positive method to improve individual wellbeing at work and a sense of community. A common conversation about virtues brings wider perspective and creates a positive atmosphere, which also has a positive impact on wellbeing at work. Common virtues and measures to achieve them confirms sense of community in the workplace. The research participants provided suggestions for developing the virtues at work process, as well as ideas for future use of Virtues Work in early childhood education and especially in their own team activities. The most important thing is that working with virtues starts at the beginning of the semester, scheduling is correct, and duration of work is long enough.

Keywords: Wellbeing at work, improving wellbeing at work, early childhood education, virtues, working with virtues

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys ja lähtökohdat	9
2.1.1	Työhyvinvoinnin lähtökohdat	9
2.1.2	Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli	12
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	16
2.2.1	Työyhteisö työhyvinvoinnin kehittäjänä	16
2.2.2	Itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä	18
2.3	Työhyvinvointi ja varhaiskasvatus	20
2.3.1	Lastentarhatoiminnasta varhaiskasvatukseen	20
2.3.2	Kasvattajatiimin merkitys työhyvinvointiin	23
2.4	Hyveet työhyvinvoinnin viitoittajina	25
2.4.1	Hyveiden historiaa ja määrittelyä	25
2.4.2	Hyveiden luokittelu	26
2.4.3	Hyveet työssä ja työyhteisössä	27
2.5	Hyveet työssä -menetelmä Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa	28
2.5.1	Hyveet työssä -menetelmän taustaa	28
2.5.2	Hyveet työssä -menetelmän toteutus Espoon suomenkielisissä varhaiskasvatusyksiköissä	30
2.5.3	Hyveet työssä -prosessin päätös ja tuloksia	33
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1	Monimenetelmällinen tutkimusote	36
4.2	Tutkimusjoukon valinta	36
4.3	Aineiston keruu	37
4.3.1	Teemahaastattelu	37
4.3.2	Webropol -kysely	39
4.4	Aineistojen käsittely ja analysointi	40
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
5.1	Tutkimukseen osallistujien taustatietoja	42
5.2	Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessista	44

5.3	Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen.....	46
5.4	Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksesta yhteisöllisyyteen ja työyhteisön hyvinvointiin	48
5.5	Hyveet työskentelyssä nyt ja tulevaisuudessa.....	49
6	POHDINTA	53
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	53
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	57
6.3	Oman oppimisen arviointi	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Espoon kaupungin suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia menetelmiä kehitetään jatkuvasti. Uusimpana on ollut Hyveet työssä -prosessi, joka on melko uusi menetelmä työyhteisöjen hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Sen viitekehys pohjautuu Antti Kylliäisen kirjaan Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen – Hyveet työssä ja elämässä (2012). Hyveet työssä prosesseja toteuttaa Lykeion Oy ja Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa se toteutui Antti Kylliäisen johdolla. Prosessi toteutettiin vuoden 2018 tammi-toukokuun välisenä aikana ja siihen osallistuivat kaikki Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen varhaiskasvattajat.

Hyveet ovat niitä ominaisuuksia, jotka tekevät ihmisistä hyviä ja heidän yhteisöistään vahvoja. Työelämässä tärkein hyveiden ryhmä on yhteisölliset hyveet, sillä niiden avulla rakennetaan hyviä työyhteisöjä sekä tervettä ja toimivaa työkulttuuria. Jokaisella työyhteisöllä on jo valmiiksi hallussaan toimintansa kannalta keskeisimmät hyveet, mutta niitä ei useinkaan tiedosteta. Hyveprosessin tavoitteena on vahvistaa työyhteisöjen hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä jo olemassa olevia hyveitä kehittämällä. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 22.1.2018.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä työhyvinvoinnin kehittämisestä varhaiskasvatuksessa Hyveet työssä -menetelmällä. Hyveiden tietoista kehittämistä ei ole Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa aiemmin käytetty. Opinnäytetyössäni olen perehtynyt Hyveet työssä -prosessiin ja sen toteutukseen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen kahden yksikön henkilöstö on kokenut prosessin vaikutukset työhyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden näkökulmasta ja miten varhaiskasvatuksessa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu hyveisiin ja voimavaralähtöiseen työhyvinvointimalliin, jossa voimavaroja kehittämällä parannetaan työhyvinvointia. Työn teoriaosuudessa on myös käsitelty työhyvinvointia ja sen merkitystä varhaiskasvatuksessa. Tutkimuksessa on käytetty monimenetelmällistä tutkimusotetta eli triangulaatiota, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan syvällisempää näkemystä ja laajempaa tietoa. Aineistonkeruussa on käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua ja kvantitatiivisen tutkimuksen kyselytutkimusta, joka on toteutettu Webropol -ohjelmalla.

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti ammatillinen kiinnostukseni työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä työyhteisössä. Aihe on myös ajankohtainen, sillä varhaiskasvatuksen henkilöstön jaksaminen, henkilöstövaje sekä erilaiset muutokset ovat olleet esillä yhteiskunnallisella tasollakin. Varhaiskasvatuksessa työhyvinvointi ja sen edistäminen jäävät helposti arjen kiireiden alle. Työhyvinvoinnin näkyväksi tekeminen sekä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat ja helposti toteutettavat menetelmät ovat erityisen tärkeitä, sillä hyvinvoiva henkilöstö on avain hyvään työyhteisöön. Varhaiskasvatuksessa tämän merkitys korostuu, sillä henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa koko varhaiskasvatusyksikön ilmapiiriin ja sitä kautta myös ryhmän lasten hyvinvointiin.

2 TYÖHYVINVOINTI

Hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, jonka jokainen voi määritellä omalla tavallaan. Hyvinvointiin vaikuttavat ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttyminen, henkilökohtaiset arvot sekä tavoitteellinen toiminta päivittäisine valintoineen. Hyvinvoinnin käsitteelle varsin läheinen käsite onkin onnellisuus, jota voidaan pitää elämän tarkoituksena ja ihmisen elämään vireyttä tuovana voimana. Jokainen rakentaa oman onnellisuutensa omista ja yhteisönsä lähtökohdista. Onnellisuus syntyy siitä, kun yhteisö ja yksilö tavoittelevat elämässään keskeisiä hyveitä. (Rauramo 2012, 10.)

2.1 Työhyvinvoinnin merkitys ja lähtökohdat

Työllä on suuri merkitys ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Työpaikalla vietetään merkittävä osa valveillaoloajasta ja työelämästä kertyvä oppi, elämäkokemus, ystävät ja ansiot muodostavat suuren osan elämän sisällöstä. Työelämä voi myös tarjota valtavan määrän erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa oman elämänsä arvoja. (Rantamäki & Surakka 2013, 12-13.) Työhyvinvointi käsitteenä on kokonaisuudessaan laaja, sillä työssä käyvien ihmisten hyvinvointi muodostuu eri osista. Työ myös merkitsee ihmisen hyvinvoinnissa erilaisia asioita riippuen esimerkiksi iästä, koulutustaustasta, sosiaalisesta asemasta ja asuinympäristöstä. Työhyvinvointiin ja -terveyteen vaikuttavat henkilön omaan elämään ja työhön liittyvät tekijät sekä näiden keskeisten osa-alueiden yhteensovittaminen. Oleellista on, miten hyvin omat tarpeet ja tavoitteet tyydyttyvät ja miten onnistuu oman ajattelunsa jäsentämisessä ja sen myötä elämään arvojensa mukaista elämää. (Sinokki & Virtanen 2014, 27; Rauramo 2012, 10; Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 6).

2.1.1 Työhyvinvoinnin lähtökohdat

Työn vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin on tunnettu jo satoja vuosia. Viime vuosikymmeniin asti on kuitenkin keskitytty pääasiassa vain fyysiseen hyvinvointiin, sillä työhyvinvointi oli vielä 1900-luvun alkupuolella työntekijöiden suojelua fysikaalisilta, kemiallisilta ja biologisilta altistavilta tekijöiltä. 1980-luvun lopulla havahduttiin työkyvyn merkitykseen ja ryhdyttiin miettimään toimia sen kehittämiseksi ja tukemiseksi. Syntyi käsitteet työkyky ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Tuohon aikaan työkyvyn ajateltiin vielä liittyvän pääasiassa fyysiseen terveyteen, mutta hiljalleen työkyky

alettiin nähdä moniulotteisempänä kokonaisuutena, joka rakentuu laajemmin yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. (Sinokki & Virtanen 2014, 30, 57, 82; Kauhanen 2016, 23.)

Työhyvinvoinnin käsite muotoutui 2000-luvulle siirryttäessä. Työhyvinvoinnin käsitteelle ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä määritelmää, sillä kyseessä on subjektiivinen käsite. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Kun työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, se tukee myös heidän elämän hallintaansa. (Työterveyslaitos 2019a, viitattu 12.6.2019.) Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa jokaisen yksilön henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta toisaalta sillä voidaan kuvata koko työyhteisön vireystilaa. Toimintana työhyvinvoinnin tulisi olla ennen kaikkea yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ahonen & Ojala 2005, 28.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään yksilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki nämä osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa, joten puutteet jossakin osa-alueessa heijastuu helposti myös muihin osa-alueisiin. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta. Organisaatio huolehtii työpaikan turvallisuudesta ja miellyttävästä työskentelyilmapiiristä sekä noudattaa lainsäädäntöä. Yksilön vastuulla on huolehtia omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. (Virolainen 2012, 11-12.)

Modernein työhyvinvoinnin käsite on vielä laaja-alaisempi ja se pitää sisällään myös aiemmin puuttuneet ulottuvuudet, kuten työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Tämän laaja-alaisen käsityksen mukaan organisaatiossa, työyhteisössä tai työssä ilmevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutoksen käynnistäjänä ja oppimisen mahdollistajana. Tällöin painopiste siirtyy työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Kaikkonen, Nuutinen & Manka 2007, 6-7.) Työkyvyn varmistamisesta on siis vuosien myötä edetty työkyvyn edistämisen kautta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Muutos on nimenomaan toiminnallinen ja organisaatiot panostavat siihen monin eri tavoin.

Nykyään puhutaan jo strategisesta työhyvinvoinnista, mikä tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Tällöin se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty omat tavoitteet, vastuut ja resurssit. Lisäksi sitä seurataan säännöllisin mittauksin niin yksilö- kuin yritystasollakin. (Hyppänen 2010, 253; Sinokki & Virtanen 2014, 30.)

Työhyvinvoinnin edistämistä ovat tukemassa myös eri asiantuntijatahot ja yhteistyöorganisaatiot. Suomessa merkittävää kehitystä työhyvinvointiin ja -terveyteen ovat tuoneet Työterveyslaitos sekä Työturvallisuuskeskus. Työterveyslaitos on vuonna 1945 perustettu puolueeton asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminta-ajatuksena on ollut edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta osana hyvää elämää. Sen myötä alkoi syntyä standardeja, ohjearvoja ja tieteelliseen tietoon perustuvia määryksiä työnantajien noudatettavaksi. Työturvallisuuskeskus on työmarkkinaosapuolten vuonna 1970 perustama organisaatio, jonka perustehtävänä on parantaa työhyvinvointia kehittämällä työyhteisöjen toimintaa ja osapuolten yhteistyötä edistämällä työn terveellisyttä, turvallisuutta ja tuotoksellisuutta sekä parantamalla esimiestyötä. Muita merkittäviä työhyvinvoinnin kehittämisen organisaatioita Suomessa ovat muun muassa Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos sekä Palkansaajien tutkimuslaitos. (Kauhanen 2016, 31-33; Sinokki & Virtanen 2014, 65.)

Viime vuosikymmeninä on myös lain säädännössä kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin, työntekijöiden oikeuksiin sekä työnantajan velvollisuuksiin. Kokonaisvaltaisuutensa vuoksi merkittävä työhyvinvointia koskeva laki on työterveyshuoltolaki. Lain tavoitteena on edistää yhteistoimin työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa työtapaturmien ja sairauksien ennaltaehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Lain tavoitteet ovat siis terveydellisiä ja huomioivat sekä työympäristön että työyhteisön. Laki edellyttää myös, että työnantajalla on oltava kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, viitattu 12.6.2019; Sinokki & Virtanen 2014, 114-115.)

Suomessa juridinen sääntely työstä ja työhön liittyvästä hyvinvoinnista on nykyään hyvin kattavaa. Lakeja työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla ovat muun muassa:

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609)
- Työaikalaki (9.8.1996/605)
- Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

- Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383)
- Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759)
- Vuosilomalaki (18.3.2005/162)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44)
- Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334)
- Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1347)

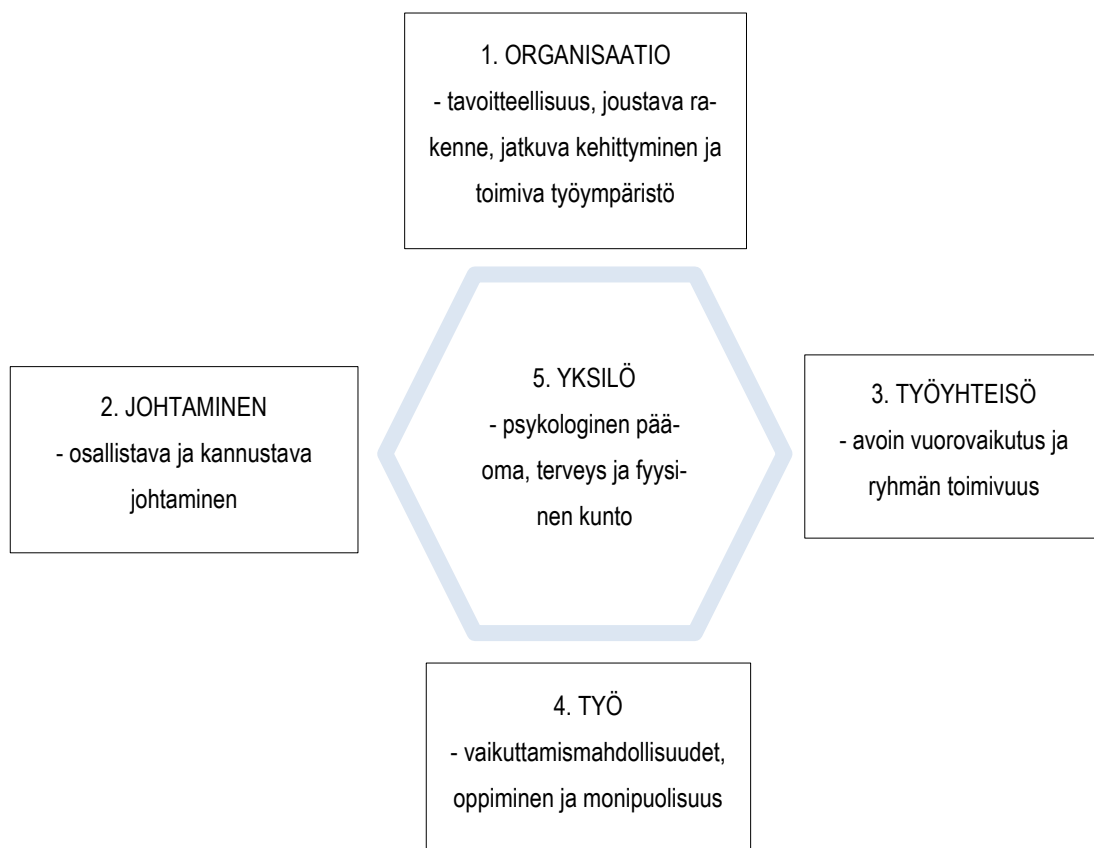
(Finlex 2019, viitattu 12.6.2019)

2.1.2 Voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli

Työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on tehty paljon niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Vuosikymmenten aikana työhyvinvointia on kuitenkin tutkittu enemmän työpahoinvointina, kuten työuupumuksen, työpaikkakiusaamisen, syrjinnän, sairauksien ja jaksamattomuuden näkökulmasta. Tämän vuosituhannen aikana on hiljalleen siirrytty positiiviseen työhyvinvoinnin tutkimukseen. Tutkimusten tarkoituksena on useimmiten edistää hyvien työolojen syntymistä ja kehittää hyviä käytäntöjä organisaatioiden toimintamalleiksi, joiden seurauksena pyritään parantamaan työntekijöiden työssä selviytymistä ja työn hallintaa. (Suonsivu 2011, 102-103, 105.) Työhyvinvointia on myös pyritty kuvaamaan ja selkiyttämään erilaisten mallien ja teorioiden avulla. Eri malleja työhyvinvoinnin osalta onkin jo useita ja Suomessa niistä tunnetuimpia ovat työhyvinvoinnin portaat, työkykylä sekä voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli. (Rauramo 2012, 15; Ilmarinen 2006, 80; Työterveyslaitos 2019b, viitattu 12.6.2019; Manka 2015, 106.) Tähän tutkimukseen sopivimman tietoperustan antaa voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli.

Positiivisen psykologian suuri auktoriteetti Martin Seligman siirtyi 1990-luvulla tutkimaan myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoja ja onnellisuuden aikaansaamista. Seligmanin mukaan onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisissä jo valmiina olevia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria, optimismia ja anteliaisuutta. Kiinnittämällä jatkuvasti huomiota näihin tekijöihin ihminen oppii rakentamaan luonnollista puskuria vastoinkäymisiä ja negatiivisten tunteiden kokemista varten. Samalla hän vahvistaa oman elämänsä positiivisuutta. Ideana on siis löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla oma sekä yhteisöjen hyvinvointi paranee. (Manka & Manka 2016, 68-69 & Uusitalo-Malmivaara 2014, 19, 24.)

Seligmanin positiivisen psykologian vaikutuksesta myös työhyvinvointitutkimuksissa on siirrytty ongelmalähtöisyydestä myönteisten voimavarojen kehittämiseen. Marja-Liisa Manka (2015) on kehittänyt työhyvinvointimallin, jossa työhyvinvoinnin tekijöitä kuvataan nimenomaan positiivisesta psykologiasta vaikutteita saaneen voimavaralähtöisen mallin avulla. Tässä mallissa huomio kiinnittyy työn ja yksilön voimavaratekijöihin. Mallilla haetaan vastauksia, mitkä organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin niin, että tuloksena on mahdollisimman hyvä ja menestyksellisesti toimiva työpaikka, jossa on samanaikaisesti terve ja hyvinvoiva henkilöstö. (Manka 2015, 105-106.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät työhyvinvointimallin mukaan (Manka 2015, 106; Manka & Manka 2016, 76)

Mankan voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa työhyvinvoinnin tekijät koostuvat viidestä eri osa-alueesta, joita ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö itse (kuvio 1). Lähtökohana on, että työhyvinvointia on mahdollista parantaa lisäämällä toimenpiteitä näiden osa-alueiden voimavarojen kehittämiseksi. Mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä suuremmat vaikutukset sillä on koko työyhteisön hyvinvointiin. (Manka 2015, 107; Manka & Manka 2016, 69.)

ORGANISAATIO: Hyvinvoivan organisaation voimavaroja ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittäminen sekä toimiva ja turvallinen työympäristö. Tavoitteellisuus tarkoittaa, että organisaatiossa on tulevaisuudesta selkeä visio sekä strategia sen toteuttamiseksi. Myös henkilöstön osallistuminen tavoitteiden luomiseen huomioidaan, jolloin heidän kiinnostuksensa tavoitteiden mukaiseen toimintaan kasvaa. Nykyajan organisaatioissa tarvitaan myös luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuvaa toimintakulttuuria. Joustava rakenne lisää henkilöstön mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon sekä tiedon saamiseen, jolla on suuri merkitys työn mielekkyyden kokemusten kannalta. Osaamisen jatkuva kehittäminen on myös organisaation voimavara. Se tekee yhteisöstä oppivan, jolloin organisaatiossa pystytään selviytymään tulevaisuuden haasteissa. Oppivassa organisaatiossa panostetaan nimenomaan tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation tasolla tapahtuva oppiminen on yhdensuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. (Manka & Manka 2016, 80-81, 87-88.)

JOHTAMINEN: Hyvä johtaminen on työn tärkeä voimavara. Se kytkeytyy organisaation suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, joten johtamisen kehittämisellä voidaan saavuttaa paljon. Johtajuus on vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi, jolla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Johtajan perustehtävä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi tässä prosessissa. Esimies huolehtii, että perusasiat ovat kunnossa ja on toiminnassaan johdonmukainen. Hyvä johtaminen on myös kannustavaa ja osallistavaa, jolloin työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä ja arvostettuja. Olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstöä rohkaistaan osallistumaan. Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja työn tekemisen tapoihin lisää muun muassa työhön sitoutumista. Hyvä esimies toimii valmentajana ja antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Hän huomioi johtamisessa henkilöstön psyykkisen ja fyysisen kuormittuneisuuden ja puuttuu siihen tarpeen mukaan. Kannustavan johtamisen yhtenä kulmakivenä pidetään optimismin johtamista, jolloin esimies huolehtii työpaikkansa myönteisestä ilmapiiristä. (Manka 2015, 124, 127; Manka & Manka 2016, 135, 138, 141.)

TYÖYHTEISÖ: Hyvällä työilmapiirillä on suuri merkitys työniloon. Toimiva työyhteisö ja yhteisöllisyys ruokkivat hyvää mieltä, mikä puolestaan antaa henkisiä resursseja työssä jaksamiseen ja stressinhallintaan. Työyhteisön hyvä ilmapiiri syntyy hyvästä johtamisesta, mutta jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen myös omalla käyttäytymisellään. Hyvän työyhteisön voimavaroja ovat

avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus. Niitä voidaan edistää monin tavoin sekä yksilöinä että yhdessä. Yhteisöllisyyttä lisäävät vastavuoroisuus, luottamus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta kaikkien hyväksi. Positiivinen palaute, myönteisyys, huumori sekä yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat myös omiaan edistämään työyhteisön ilmapiiriä. Hyvin yksinkertaisetkin asiat vaikuttavat yhteisöllisyyteen, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja kiinnostuminen toisen työstä. Yhteisöllisyyttä voi rakentaa myös kiinnittämällä huomiota työympäristöön ja sen viihtyvyyteen. On tärkeää, että työpaikalla on koko henkilöstölle luonnollisia kohtaamispaikkoja, kuten kahvihuone tai muu vastaava oleskelutila. (Manka 2015, 124, 144, 147, 152-153; Manka & Manka 2016, 141.)

TYÖ: Työn sisällöt ja erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, sen pelisääntöihin ja itsenäisyyteen luovat tunteen työn hallinnasta ja mielekkyydestä. Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa esimerkiksi työn aikatauluttamisessa ja menettelytavoissa. Itsenäisyyden lisäksi työn mielekkääksi kokeminen edellyttää osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta, oppimista ja työn merkityksellisyyttä. Lisäksi työn motivoivuuteen vaikuttavat työn vastuullisuus sekä työstä saatava palaute. Hyvä työn hallinta vaikuttaa ihmisen terveyteen muun muassa estämällä haitallista stressiä ja luomalla edellytyksiä hyvinvoinnin vahvistumiselle. Työn yksilöllinen muokkaaminen stimuloivammaksi ja haastavammaksi on kannattavaa myös korkeamman työn imun, innovatiivisuuden ja sitoutumisenkin kannalta. Työtä voidaan muokata yksilölliset tarpeet huomioiden, kuten lisäämällä työn haasteita tai rakenteellisia voimavaroja, esimerkiksi työtehtäviä uudelleen järjestämällä tai kasvattamalla osaamista. (Manka 2015, 108, 155-158; Manka & Manka 2016, 107.)

YKSILÖ: Työhyvinvoinnissa kaiken keskiössä on kuitenkin aina yksilö, sillä jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistaan, sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Vaikka työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet tukisivat ihanteellisesti työhyvinvointia, niin työntekijä tulkitsee työpaikkaansa aina omien asenteidensa ja mahdollisuuksiensa pohjalta. Oman lisänsä työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin tuovat myös yksilön terveys ja fyysinen kunto sekä psykologinen pääoma. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan yksilön henkistä kuntoa, sitä miten hän kokee oman elämänsä ja työnsä. Se muodostuu ihmisen itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, realistisesta optimismista ja sinnikkyydestä. Psykologinen pääoma ei ole pysyvä tai peritty tila, vaan kaikkea siihen liittyvää voidaan kehittää ja vahvistaa. Psykologinen pääoma vaikuttaa käyttäytymiseen, työstä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Psykologinen pääoma on kykyä soveltaa positiivisen psykologian lainalaisuuksia käytäntöön ja siinä onnistuminen lisää myös työn iloa. (Leppänen & Rauhala 2012, 49-50; Manka 2015, 163-164; Manka & Manka 2016, 77.)

2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työelämän ongelmat ovat moninaistuneet ja nykyään suurimpia haasteita ovat väestön ikääntyminen, työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen sekä erilaiset säästötoimenpiteet. Tulevaisuudessa ammattitaitoinen ja työkykyinen työvoima on entistä tärkeämpää Suomen kansantalouden ja siten koko hyvinvointiyhteiskuntamme kannalta. Työurien pituus on kasvanut ja todennäköisesti kasvaa edelleen, jolloin väestön terveys, toimintakyky ja työhyvinvointi ovat merkittävässä asemassa. Työ myös antaa usein merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa, jolloin työssäkäyvät kokevat olevansa keskimäärin terveempiä. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi myös organisaation tehokkuuteen ja talouteen, jolloin sillä on vaikutusta menestymisen ja kansainvälisen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä henkilöstön halu olla töissä, voimavarat, motivaatio, sitoutuminen ja innovatiivisuus kasvavat. Myös sairaus- ja tapaturmakustannukset vähenvät, tehokas työaika lisääntyy ja yksilötuottavuus kasvaa, jolloin työn tuottavuus, laatu ja kannattavuus paranevat. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa siis sekä kokonaistuottavuuteen että sairaus-, eläke- ja työttömyyskuluihin. Näin ollen henkilöstön työssäjaksamiseen, työn ilon aikaansaamiseen ja työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa koko yhteiskunnan kannalta. (Sinokki & Virtanen 2014, 30-31, 143.)

2.2.1 Työyhteisö työhyvinvoinnin kehittäjänä

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä on koko työyhteisöllä, sekä työnantajalla että työntekijällä. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta. Tuohon tasapainoon vaikuttavat esim. työpaikan, työyhteisön ja työn sisällön erilaiset muutokset. Usein samat asiat vaikuttavat myös yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Innovatiivisuus ja jatkuva kehittäminen onkin tärkeää ulottaa työhyvinvoinnin alueelle, sillä myös työhyvinvointia pitää seurata, kehittää ja uudistaa. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet ovat usein taloudellisesti kannattavia, sillä hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara. (Hasu ym. 2016, 6.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskuntatasollakin. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla toimintaa, jolla edistetään terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta (Virolainen 2012, 12).

Yhteiskunnan tuki koulutusorganisaatioille on merkittävä. Suomessa kaikilla on mahdollisuus maksuttomaan perusopetukseen, jonka jälkeen vielä suurin osa toisen ja kolmannen asteen koulutuksesta on opiskelijoille maksutonta. Digitalisaatio on luonut uudenlaisia mahdollisuuksia tutkinto-opetukseen sekä täydennyskoulutukseen osallistumisesta ajasta ja paikasta riippumatta. Kaikilla on siis mahdollisuus jatkuvaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen koulutuksen avulla. Keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa on myös, että terveydenhoitopalvelut ovat tarvittaessa nopeasti tarjolla. Taloudellisesti ja henkisesti raskainta on joutua jonottamaan pitkiäkin aikoja pääsyä perusterveydenhuollon tai erikoissairaanhoidon palveluihin. (Kauhanen 2016, 94-95.) Jonotusaikojen suhteen kehittämistyötä tehdään jatkuvasti, mikä on tärkeää myös työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.

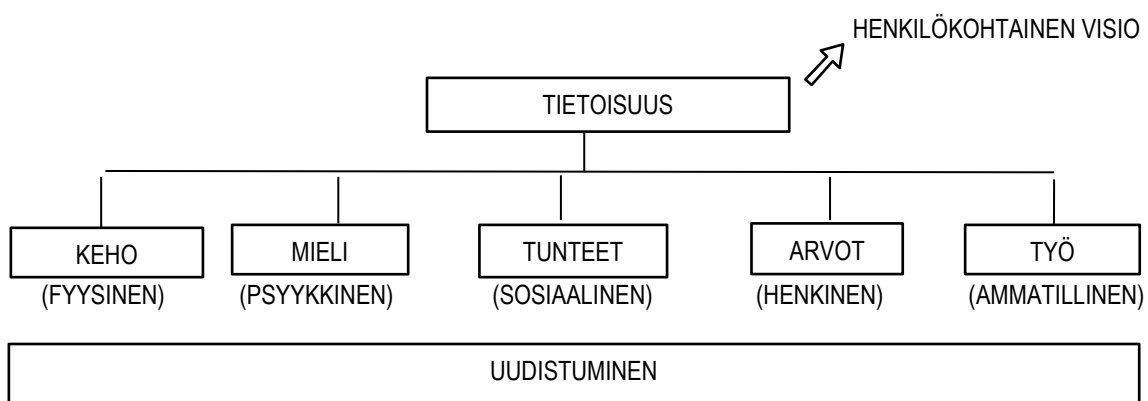
Organisaatiotasolla työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan vaikuttaa monilla eri tavoilla. Toimivassa organisaatiossa työt etenevät, tiedon saanti on sujuvaa ja on olemassa selkeä perustehtävä, joka ohjaa toimintaa. Työyhteisön ilmapiiri on kannustava, ongelmista pystytään puhumaan rakentavasti ja vuorovaikutus on arvostava ja avoin. Perusedellytykset toimivalle ja kannustavalle työyhteisölle luo organisaation johto ja esimiehet. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö johtaa toimintaa selkeästi, osallistavasti ja oikeudenmukaisesti. Esimiestyöhön kuuluu ihmisten johtamisen lisäksi myös työyhteisön kehittämiskulttuurin rakentaminen. On tärkeää, että esimies ennakoii ja reagoi muutostarpeisiin ja ongelmiin. Nopeasti muuttuvassa ja vaativassa työelämässä tarvitaan johtajuutta, joka tukee työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisäksi innovatiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Työtehtävien tulisi olla mielenkiintoisia ja sopivan haasteellisia. Terveessä ja menestyvässä organisaatiossa johtaminen on innostavaa, vastuullista ja palvelevaa. (Aminoff & Tienhaara 2018, 98-99.) Luonnollisesti organisaation tulee huolehtia myös työterveydenhuollosta sekä sairauspoissaolojen seurannasta ja analysoinnista (Kauhanen 2016, 89). Toimiva ja kannustava työyhteisö on merkittävä hyvinvoinnin lähde. Jokaisella työntekijällä tulisi olla työpaikallaan puitteet, jossa voi asemastaan ja työtehtävistään riippumatta hyödyntää täysipainoisesti omaa osaamistaan, kokea onnistumisia, työn iloa ja mielekkyyttä.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä suurin vastuu on kuitenkin yksilötasolla, sillä kokonaisvastuu omasta hyvinvoinnista on jokaisella itsellään. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä elämäntavat, kuten ruokavalio sekä liikunnan ja levon määrä, ovat jokaisen omia valintoja. Nämä valinnat vaikuttavat ratkaisevasti omaan hyvinvointiin. Myös omalla elämänasenteella on merkitystä. Kun yksilö tunnistaa realistisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä suhtautuu positiivisesti

niin itseä kuin muitakin kohtaan, edistää se kaikinpuolista hyvinvointia. Oman ammatillisen osaamisen eli tietojen ja taitojen ylläpitäminen on myös keskeistä työhyvinvoinnin kannalta. Jokainen voi siis olla aktiivinen toimija vähintään itsensä suhteen. Positiivisella ja rakentavalla asenteella työyhteisöä ja sen kehittämistä kohtaan on vaikutusta koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 87-89.)

2.2.2 Itsensä johtaminen ja työyhteisötaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä

Työelämässä työyhteisön toiminta ja asenne ratkaisevat paljon. Oma suhtautuminen valitsemaansa toimialaan, työnantajaan sekä omaan ammattiin vaikuttavat työssä menestymiseen. Suhtautuminen muihin vaikuttaa myös siihen, miten meihin suhtaudutaan. Myönteiset tunteet saavat ihmisen huomaamaan enemmän mahdollisuuksia ympärillään. Myönteisyyden on todettu vähentävän stressiperäisiä sairauksia ja nopeuttavan sairauksista toipumista. Lisäksi myönteisyys tekee työntekijästä joustavamman ja luovemman. (Salminen 2015, 207-209.) Toisinaan on hyvä pysähtyä pohtimaan omaa tapaansa toimia ja ajatella, tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Puhutaan itsensä johtamisen taidoista, joiden vahvistamisesta hyötyy jokainen työntekijä. Itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jonka avulla yksilölle kehittyy tietoinen käsitys omasta kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Tämän tietoisuuden ansiosta yksilö kykenee paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Tarkastelemalla ja tulemalla tietoiseksi itsensä johtamisen eri elementeistä on mahdollista asettaa omalle kehitykselleen tavoitteita, joita kohti kulkea. (Fonsén & Parrila 2016d, 129.)



KUVIO 2. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Sydänmaanlakka (2017) esittelee yksilön itsensä johtamisen keskeiset elementit organisaatiokaavion avulla (kuvio 2). Kaavion lähtökohtana on, että jokainen on oman yrityksensä, Oy Minä Ab:n,

toimitusjohtaja. Jokaisella on kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastot, jotka hoitavat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia, henkisiä ja ammatillisia toimintoja. Lisäksi jokaisella on uudistumiseen keskittynyt kehitysosasto. Toimitusjohtajana toimii tietoisuus, joka on todellinen minä eli ydinminä tai omatunto. Itsensä johtaminen on siis itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektion avulla. Kokonaisuutta tulee johtaa hyvin, sillä siitä riippuu yksilön menestyminen. (Sydänmaanlakka 2017, 29-33.)

Keskeiset työssä ja elämässä jaksamisen rakennuspilarit ovat fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi eli keho ja mieli. Itsensä johtamisessa on oleellista tunnistaa riittävä levon, liikunnan ja ravitsemuksen merkitys. Mikäli kehittämiskohteita havaitaan, tulee tehdä muutoksia oman hyvinvoinnin mukaan. Myös psyykkisestä hyvinvoinnista tulee huolehtia. Hyvää itsensä johtamista on tutkailla ja olla tietoinen omista keinoista palautua, rauhoittua ja latautua. Aivan kuten muissakin asioissa, myös mielen hallinnassa ja oman mielen tietoisessa ohjaamisessa voi kehittyä harjoittelun avulla. Itsensä johtamisen kolmantena elementtinä ovat tunteet ja sosiaalinen elämä. Kyky tiedostaa omat ja toisten ihmisten tunteet sekä niiden merkitys erilaisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa on tunneälykkyyttä. Sen avulla voi rakentaa kykyä tulla toimeen niin itsensä kuin muidenkin kanssa. Tunnistamalla omat ja muiden tunteet hyvä itsensä johtaja ottaa ne huomioon vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Tunneälykkyyttä kehittämällä voi myös kehittää omaa tapaansa suhtautua asioihin rakentavasti. Itsensä johtamisessa arvot ja henkinen elementti rakentuvat oman arvomaailman tunnistamisesta ja siinä kehityksessä. Taustalla on oman ihmiskäsityksen tunnistaminen ja selkeys. Itsensä johtamisessa on hyvä tarkastella omia arvoja ja omassa ajattelussa vallalla olevia ihmiskäsityksiä, sillä ne luovat pohjaa toiminnalle ja valinnoille. Työ ja ammatillisuus elementteinä tarkoittavat, että yksilöllä on selkeä käsitys omasta roolistaan työssä. On tärkeää tiedostaa omat työtehtävät ja tavoitteet, omata riittävästi osaamista niiden suorittamiseen sekä saada palautetta tehdystä työstä. Motivaation ja työn mielekkyyden taustalla on usein tunne siitä, että työssään voi myös jatkuvasti kehittyä. Hyvä itsensä johtaja tunnistaa oman ammatillisen kuntonsa ja osaa asettaa kehittämistavoitteita itselleen. (Fonsén & Parrila 2016d, 131-132, 138.)

Yksilön työhyvinvointiin ja työelämässä menestymiseen vaikuttaa merkittävästi myös yksilön työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot ovat niitä taitoja, jotka liittyvät työyhteisön jäsenenä toimimiseen ja kykyyn tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Nämä taidot ovat tärkeitä kaikille organisaation jäsenille, riippumatta yksilön työstä tai asemasta. On hyvin yksilöllistä, millaisia työyhteisötaitoja kullakin on, mutta työyhteisötaidot ovat opittavissa olevia taitoja ja niitä voi myös kehittää. Työyhteisötaitojen

hallinnassa kehittyä parhaiten osallistumalla erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin sekä tarkkailemalla omia ajatuksiaan ja toimintaansa. (Salminen 2015, 135-136.)

Työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä hyviin vuorovaikutus- ja ristiriitojen käsittelytaitoihin. Hyvät työyhteisötaidot omaava toimii vastuullisesti, vaikuttaa rakentavasti työyhteisössä, kunnioittaa ja arvostaa muita sekä omaa työtään. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu myös oman roolin ja tehtävän tiedostaminen ja niihin sitoutuminen. Tarvitaan yhteisten pelisääntöjen merkitysten ymmärtämistä ja riittävää itsensä johtamisen taitoa niiden noudattamiseen. (Aarnikoivu 2016, 27; Salminen 2015, 135.) Lisäksi työelämässä korostuvat kohteliaat käytöstavat, empaattisuus, oma-aloitteisuus ja vastuunkantaminen. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla käyttäytymisellään ja aloitteillaan omaan työhyvinvointiin sekä työyhteisöön ja sen ilma-
piiriin. Työhyvinvointia ja työkykyä voi ylläpitää ja kehittää jo pienimuotoisilla arkipäivän teoilla, joita jokainen työyhteisön jäsen voi tehdä omassa työssään ja työyhteisössään lisätäkseen työn mielekkyyttä, työn imua ja sujuvuutta. (Aminoff & Tienhaara 2018, 99.)

2.3 Työhyvinvointi ja varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksessa on ollut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Erityisesti uudet Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) sekä Varhaiskasvatuslaki (1.3.2018/540) ovat tuoneet ajankohtaista sisältöä sekä uusia velvoitteita ja käsitteitä työhön. Muutokset edellyttävät varhaiskasvattajilta uudenlaista ajattelua ja suhtautumista sekä toimintaan että arjen pedagogiikkaan. Muutoksessa pyrkimys yhteiseen varhaiskasvatuksen viitekehykseen on entistäkin tärkeämpää (Helenius & Lummelahti 2018, 203). Jotta toiminta vastaa vaatimuksia sekä asiakkaiden tarpeita, tarvitaan tavoitteellisen toiminnan mahdollistavat työolosuhteet sekä hyvinvoiva työyhteisö. Varhaiskasvatuksessa henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa merkittävästi myös lasten hyvinvointiin sekä palvelun laatuun, joten työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää ja sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti.

2.3.1 Lastentarhatoiminnasta varhaiskasvatukseen

Lastentarhatoiminnalla on Suomessa jo pitkät perinteet, sillä ensimmäinen kansanlastentarha perustettiin Helsinkiin 1800-luvun loppupuolella. Palvelun lähtökohdat olivat köyhänaputoiminnassa ja sitä hallinnoitiin lastensuojelulain kautta. Lastentarhatoiminta muuttui lasten päivähoidoksi, kun

laki lasten päivähoidosta astui voimaan vuonna 1973. Lain myötä päivähoito muuttui kaikille tarkoitetuksi, mutta tarpeen pohjalta määräytyväksi palveluksi. Päivähoidon tehtäväksi määriteltiin tuoloin sekä sosiaalipoliittinen että kasvatuksellinen tehtävä. Niiden perustalle on myöhemmin luotu educare-malli, jossa yhdistyvät lasten opettaminen (edu) ja hoito (care). 1990-luvulla astui voimaan subjektiivinen päivähoito-oikeus, joka takasi kaikille alle kouluikäisille lapsille oikeuden päivähoitopaikkaan perheen tilanteesta riippumatta. (Eerola-Pennanen, Raittila & Vuorisalo 2017, 23-25; Salminen & Salminen 1986, 103)

Lasten päivähoidon suunnittelu, ohjaus ja valvonta siirtyivät Opetus- ja kulttuuriministeriölle vuonna 2013. Lasten päivähoidosta tuli yhteiskunnallinen palvelu, joka on nyt osa suomalaista koulutusjärjestelmää. Virallisesti varhaiskasvatus korvasi käsitteenä lasten päivähoidon, kun laki lasten päivähoidosta muuttui varhaiskasvatuslaiksi vuonna 2015. Varhaiskasvatus määriteltiin ensimmäistä kertaa lain tasolla ja sille asetettiin kattavat tavoitteet. Lyhyesti määriteltynä varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Se on säädetty lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistäväksi palveluksi, johon kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on oikeus. Lapsi voi osallistua varhaiskasvatukseen tuen tarpeista, vammaisuudesta, kulttuurisesta taustasta tai vanhempien työllisyystilanteesta riippumatta. Kunnat ovat velvollisia järjestämään varhaiskasvatusta niin laajasti ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa on tarvetta. Kuntien ei kuitenkaan tarvitse järjestää varhaiskasvatuspalveluja itse, vaan niitä voidaan hankkia niin julkiselta kuin yksityisiltäkin palvelujen tuottajilta. Varhaiskasvatusta voidaan myös toteuttaa päiväkodissa, perhepäivähoidossa tai muuna varhaiskasvatuksena, mutta varhaiskasvatuslain ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteet ohjaavat kaikkia toimintamuuotoja. Kuntien on varmistuttava siitä, että hankittavat varhaiskasvatuspalvelut vastaavat sitä tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta. Yksityisen palvelun järjestäjän ohjauksesta, neuvonnasta ja valvonnasta vastaavat kunnan toimielin tai sen määräämä viranhaltija, aluehallintovirasto sekä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. (Eerola-Pennanen ym. 2017, 24-25; Varhaiskasvatuslaki 1.3.2018/540, viitattu 12.6.2019.)

Varhaiskasvatuksen tehtävänä on edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia sekä tukea lapsen oppimisen edellytyksiä yhteistyössä lapsen huoltajien kanssa. Sen järjestämistä ohjaavat velvoitteet perustuvat Suomen perustuslakiin, varhaiskasvatuslakiin, päivähoidosta annettuun asetukseen sekä valtakunnalliseen Varhaiskasvatussuun-

nitelman perusteisiin. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018) on Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys, jonka mukaan varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatusta toteutetaan. Valtakunnallisen ohjauksen tarkoituksena on luoda yhdenvertaiset edellytykset varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten kasvuille, kehitykselle ja oppimiselle. Varhaiskasvatukseen sovelletaan myös säännöksiä sosiaalihuollosta sekä hallintolakia ja lakia viranomaisen toiminnan julkisuudesta. Lisäksi on otettava huomioon velvoitteet, jotka tulevat muusta lainsäädännöstä sekä niistä kansainvälisistä sopimuksista, joihin Suomi on sitoutunut. Näitä ovat muun muassa yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, Euroopan ihmisoikeussopimus ja YK:n lapsen oikeuksien sopimus. Kaikki nämä eri lait, säädökset ja sopimukset vaikuttavat varhaiskasvatukseen ja sen laadunhallintaan antamalla osaltaan tavoitteet koko toiminnalle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 7, 15)

Varhaiskasvatuksessa tulee noudattaa työsuojelua, turvallisuutta ja henkilötietoja koskevia säännöksiä sekä lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämistä ohjaavia määräyksiä. Varhaiskasvatuslaissa on määritelty myös henkilöstön kelpoisuusvaatimukset sekä ryhmän mitoitus ja rakenne. (Varhaiskasvatuslaki 1.3.2018/540, viitattu 12.6.2019.) Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen suurimpana haasteena on toimia henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja mitoituksista määräävien säännösten mukaisesti. Pula koulutetuista varhaiskasvatuksen opettajista ja sijaisista on valtakunnallinen. Työtä pidetään haastavana ja työssä jaksamista kuormittavat useat tekijät. Varhaiskasvattajilta vaaditaan herkkyyttä vastata lasten viesteihin sekä kykyä huomioida lasten yksilölliset tarpeet. Hyvin moni lapsi tarvitsee jonkinlaista tukea oppimiseen tai toiminnanohjaukseen. Lapsilla voi olla erilaisia kehitykseen, käyttäytymiseen tai säätelytaitoihin liittyviä haasteita, joihin kasvattajien tulee vastata tarkoituksenmukaisella tavalla tukien kehitystä myönteiseen suuntaan. Työ varhaiskasvatuksessa on vahvasti vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä, joka haastaa henkilöstön jaksamista monella tapaa. Varhaiskasvattajat ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa lapsiin sekä heidän vanhempiinsa. Työlle suuntautuu jatkuvasti odotuksia niin lasten, vanhempien kuin yhteiskunnankin taholta. Lisäksi työtehtävät vaativat usein nopeaa reagointia, ennakointia ja joustavaa päätöksentekoa. Ennalta tehtyjä toimintasuunnitelmia ei aina pystytä toteuttamaan ja uusia on pystyttävä ideoimaan välittömästi. Työ voikin paikoin tuntua raskaalta ja koetella ammatillista itsetuntoa ja riittävyyttä. Laadukas varhaiskasvatus riippuu hyvin paljon varhaiskasvattajien osaamisesta ja taidoista toimia pedagogisesti tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstön korkeatasoisen osaamisen ja sen hyödyntämisen lisäksi olennaista on myös, miten työolosuhteet mahdollistavat laadukkaan varhaiskasvatuksen. (Nislin 2016, 218-219, viitattu 18.7.2019.)

2.3.2 Kasvattajatiimin merkitys työhyvinvointiin

Varhaiskasvatuksen tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisen edellytys on ehdottomasti riittävä resursointi, sillä liian tiukoille vedetyt henkilöstömitoitukset uuvuttavat koko työyhteisön. Jotta lasten ja perheiden tarpeisiin pystytään vastaamaan, tarvitaan riittävien resurssien lisäksi paljon muutakin. Työyhteisöissä tulisi olla selkeät rakenteet ja työvälineet yhteisten toimintaperiaatteiden konkretisoimiseksi sekä pedagogiikan että tiimin keskinäisen työnjaon ja vuorovaikutuksen suhteen. (Fonsén & Parrila 2016a, 30.)

Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään tiimissä, jolla tarkoitetaan varhaiskasvatusyksikön yhden lapsiryhmän varhaiskasvattajia. Useimmiten kasvattajatiimissä on 2-3 työntekijää, riippuen ryhmän lasten määrästä. Tiimit koostuvat eri sukupolvien, kulttuurien sekä pedagogiselta osaamiseltaan erilaisista ammattilaisista sekä niiden harjoittelijoista. Työ on vahvasti tiimityötä, jossa kaikkien on puhallettava yhteen hiileen. Tiiminä kehittyminen edellyttää avointa kommunikointia, paljon yhteistä keskustelua, tiimin jäsenten erilaisuuden tunnistamista, yhdessä toimimista ja yhteisistä asioista sopimista. Tiimin hyvinvointiin ja toimivuuteen on panostettava, sillä kasvattajatiimin hyvä toimivuus on keskeinen työn onnistumisen edellytys. Varhaiskasvattajat luovat myös ryhmän hengen, joten yhteen soveltuvien periaatteiden ja menetelmien löytäminen on tärkeää. Työn sujuvuuden ja tiimin hyvinvoinnin kannalta on hyvä heti toimintakauden alussa pohtia ja sopia yhdessä kasvatustyön toteuttamisen periaatteista ja konkreettisista tavoista toimia, suunnitella ja arvioida oman tiimin työtä. Työvälineinä käytetään useimmiten tiimisopimusta ja ryhmän varhaiskasvatussuunnitelmaa. Yhdessä laaditut selkeät kirjalliset dokumentit helpottavat toimintatapoihin sitoutumista sekä selkiyttävät niitä odotuksia, joita tiimin jäsenet työhön kohdistavat. Näin jokainen tiimin jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan ja osaa toimia tavalla, joka vastaa näihin odotuksiin. Yksi työhyvinvoinnin tärkeä tekijä on nimenomaan oman toimenkuvan selkeys ja tunne siitä, että toimii oikein. (Fonsén & Parrila 2016b, 81, 86; Helenius & Lummelahti 2018, 19.)

Varhaiskasvatuksessa osaava, hyvinvoiva ja keskinäiseen kunnioitukseen pyrkivä henkilöstö tuottaa hyvinvointia myös toiminnan keskiössä oleville lapsille. Kasvattajatiimin keskinäisen vuorovaikutuksen laatu heijastuu suoraan kasvatusvuorovaikutukseen, jolloin vuorovaikutuksen tavat toimivat suoraan mallina lasten keskinäiselle vuorovaikutukselle. Koska tiimin keskinäinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa, tulee hyvän vuorovaikutuksen pelisäännöistä sopia yhdessä. Dialogisen keskustelun kautta tiimisopimukseen on hyvä kirjata esim. palautteen antamiseen, puheeksi ottamiseen ja salassapitovelvollisuuteen liittyviä toimintatapoja. Hyvässä työyhteisössä vaikeatkin

asiat uskalletaan nostaa reilusti yhteiseen käsittelyyn, joten työyhteisön tulisi voida luottaa kykuihinsä selvittää myös ristiriidoista. (Fonsén & Parrila 2016a, 30, 37; Fonsén & Parrila 2016b, 88.)

Yhteisten toimintatapojen ja sopimusten dokumentointi helpottaa myös työn arviointia ja kehittämistä. Varhaiskasvatuksessa arviointi ja siihen pohjautuva kehittäminen ovat laadun kehittämisen ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden sisäistymisen edellytys. Se on oppimisen ja kehittämisen perusta, jossa oleellista on säännöllisyys ja kehittämishaasteiden esiin tuominen. Tarvitaan uskallusta arvioida rehellisesti toteutettua toimintaa ottamatta sitä persoonaan kohdistuvana arvosteluna. Työtä pitäisi tarkastella ja arvioida objektiivisesti tietyssä aikana ja tietyissä olosuhteissa tehtyinä valintoina, jotka eivät luonnollisestikaan ole aina yhtä onnistuneita. Arvioinnin kautta saadaan kuitenkin perusteltu kuva oman toiminnan vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Jo arviointia suunniteltaessa on oleellista pohtia, mitä arvioidaan, minkälaisilla menetelmillä, miksi ja milloin. Arviointiin sitoutumista helpottaa, kun arvioinnin tarkoitus on kaikille osapuolille selkeä ja tiedossa. Arviointitulosten läpikäynnissä yhteinen keskustelu on tärkeämpää kuin esimerkiksi numeerinen arvio, joka on aina suhteellinen ja arvioitsijasta riippuvainen. Arvioinnissa ei myöskään ole tärkeintä kehittämisen nopeus, vaan tavoitteellisen kehittämisjäljen säilyminen ja oikean suunnan eteenpäin vieminen. (Fonsén & Parrila 2016b, 86; Fonsén & Parrila 2016c, 91, 93, 99, 111, 114.) Työn kehittämiseen ja arviointiin on olemassa paljon erilaisia välineitä, joiden avulla myös arvioinnin dokumentointia on helppo toteuttaa.

Jokaisella yksilöllä on oma näkemyksensä lapsen olemuksesta, kasvatuksen tehtävien tärkeysjärjestyksestä ja siitä, mitä lapsille tarjotaan ja mitä heiltä vaaditaan. Jokaisella on myös oma näkemyksensä tiimityöskentelystä ja sen toimivuudesta. (Helenius & Lumme 2018, 23.) Koko työyhteisön ja kasvattajatiimin yhteisillä arvokeskusteluilla luodaan yhteiset linjaukset kasvatustoimintaan ohjaavista keskeisistä arvoista. Arvojen ja erityisesti arvokeskustelujen näkyväksi tekeminen edistää rohkeutta toimia oikein esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. (Fonsén & Parrila 2016b, 88; Fonsén & Parrila 2016d, 137.) Toimiva tiimi ja sujuva yhteistyö ei kuitenkaan synny hetkessä. Sitä on harjoiteltava, arvioitava ja korjattava. Hyvässä tiimissä jäsenet ovat sitoutuneita. He uskovat ja luottavat toisiinsa, tukevat toisiaan ja ymmärtävät rakentavan palautteen ja arvioinnin merkityksen. He pystyvät nauttimaan työstään ja heillä on hauskaa työtä tehdessään. Yhteistoiminta lisää myös työmotivaatiota, sillä ihminen saa voimaa pystyessään vaikuttamaan työnsä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Se vahvistaa motivaatiota kokeilla ja uudistaa toimintaa yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Yhteistyön toimintakulttuuri tukee parhaimmillaan koko työyhteisön työskentelyä. Se antaa varmuutta siitä, että sovitut kasvatukselliset periaatteet sekä pedagoginen toiminta toteutuvat ja

varhaiskasvatusta voidaan kehittää yhdessä lasten ja perheiden parhaaksi. (Helenius & Lumme-lahti 2018, 20, 23-24.)

2.4 Hyveet työhyvinvoinnin viitoittajina

”Hyveet viitoittavat sen tien, jota ihmisen on hyvä kulkea.” (Kylliäinen 2012, 114).

Arvot ovat asioita, joita pidämme arvokkaina ja joiden toivomme ohjaavan toimintaamme. Hyveet sen sijaan ovat kasvatuksen ja oppimisen kautta yksilön tai yhteisön ominaisuuksiksi muuttuneita eettisesti kestäviä arvoja. Arvot ja hyveet ovat läheistä sukua toisilleen, sillä jokaisen hyveen takana on jokin arvo. Hyveet eivät kuitenkaan voi toimia pelkästään ihanteiden ja periaatteiden tasolla. Hyveet ovat se päämäärä, johon me arvoja määrittellessämme epäitsekästä toiminnalla pyrimme. Jos jokin hyve ei käytännössä toteudu, sitä ei ole olemassa. (Kylliäinen 2012, 39-44.)

2.4.1 Hyveiden historiaa ja määrittelyä

Hyve-etiikan historia ulottuu hyvin kauas. Oikeastaan kysymyksiä oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta on pohdittu niin kauan kuin ihminen on ollut olemassa. Ensimmäisen merkittävän jäljen länsimäisen hyve-etiikan historiaan jätti Sokrates (n. 470-399 eKr.), jonka mukaan tiedolla ja hyveellä oli läheinen yhteys toisiinsa. Ihminen, joka tietää ja ymmärtää hyveen tarkoituksen toimii automaattisesti tämän hyveen mukaisesti. (Kylliäinen 2012, 60.) Hyve-etiikan klassikkona pidetään kuitenkin Aristotelesta (384-322 eKr.) ja ennen kaikkea hänen teostaan Nikomakhoksen etiikka. Aristoteles määritteli hyveen ominaisuudeksi, joka tekee jostakin olennosta tai asiasta mahdollisimman tarkoituksenmukaisen. Siinä missä veitsen hyve on terävyys, ihmisen hyveet ovat niitä, jotka auttavat meitä elämään ihmisiksi. (Heinimäki 2012, 78.) Aristoteleen hyve-etiikan tarkoituksena olikin osoittaa, millaisista aineksista ihmisen onnellisuus ja hyvä elämä muodostuvat (Kylliäinen 2012, 88).

Hyveet eivät ole meissä luonnostaan, mutta ne ovat meidän kaikkien opittavissa. Hyveiden oppiminen alkaa jo lapsuudessa ja jatkuu koko elämän. Hyveitä opitaan toimimalla hyveiden mukaan eli tekemällä hyveiden mukaisia tekoja. Mitä ahkerammin hyveitä sovelletaan käytäntöön, sitä nopeammin niistä tulee pysyviä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Tällöin hyveet ovat niitä luonteenominaisuuksia, jotka tekevät meistä hyviä ihmisinä. (Kylliäinen 2012, 68-69, 113.)

Aristoteleen mukaan hyveen keskeinen ominaisuus on keskitie kahden ääripään välissä. Kyseessä ei kuitenkaan ole mikään tietty yksittäinen piste, vaan se voi sijaita missä tahansa kahden äärimäisyyden väliin jäävällä alueella. Keskitien löytäminen onkin usein varsin haasteellista. Aristoteles kutsui tätä taitoa käytännölliseksi järjeksi (fronesis), mikä kehittyy iän ja kokemuksen kautta. Hyve ei siis ole ennalta määrätty toiminta- tai käyttäytymistapa eikä se ole kaikissa eteen tulevissa tilanteissa aina sama. Sen sijaan se, mikä on hyveen mukaista toimintaa, vaihtelee sekä henkilön että tilanteen mukaan. Hyveellisessä toiminnassa onnistuminen edellyttääkin itsetuntemusta sekä tilanetaajua, sillä hyveeseen pyrkijän on suhteutettava oma toimintansa omien taipumustensa ja aina kyseessä olevan tilanteen mukaan. (Kylliäinen 2012, 100-102; Vainio 2017, 13.)

Hyveet kasvavat ja kehittyvät meissä olevien luonnollisten taipumusten pohjalta. Aristoteleen mukaan ihmiset ovat syntymästä lähtien taipuvaisia hyveisiin, mutta vasta oikean kasvatuksen ja elämäkokemuksen tuottaman käytännöllisen järjen avulla lapsessa ja nuoressa olevat hyveiden taimenet kasvavat varsinaisiksi hyveiksi. Kasvun ja kehityksen myötä ihminen voi saada haltuunsa kaikki elämän kannalta tarpeelliset hyveet. Täydellisyyttä on kuitenkin vaikea saavuttaa ja useimmilla on hyveiden, kuten kaikkien muidenkin asioiden suhteen, omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Kylliäinen 2012, 122-123.)

2.4.2 Hyveiden luokittelu

Antti Kylliäinen (2012) jakaa työelämässä tarvittavat hyveet neljään ryhmään, jotka ovat johtamisen hyveet, yhteisölliset hyveet, yksilölliset hyveet ja ammatilliset hyveet. Johtamisen hyveet sekä yksilölliset hyveet vastaavat aika pitkälle Aristoteleen hyvekäsitystä ja nämä hyveet ovatkin johdettu Aristoteleen hyveiden luettelosta. Sen sijaan yksilölliset ja ammatilliset hyveet liittyvät olennaisesti työn tekemiseen ja ne ovat suhteellisen kaukana siitä, mitä Aristoteles piti hyveinä. Hänen ajattelunsa mukaan hyveet eivät kuuluneet työtä tekeväälle luokalle lainkaan. Käsitykset ovat kuitenkin muuttuneet tämän jälkeen melkoisesti. Nykyään ajatellaan, että työssä tarvittavat hyveet kuuluvat kaikille organisaation jäsenille asemasta riippumatta, kuten myös johtamisen hyveet. Nykyaikaisessa organisaatiossa johtaminen on kaikkien yhteinen asia, sillä jokaisen organisaation jäsenen on ymmärrettävä, mitä johtamisella tavoitellaan. Johtamisen hyveillä voidaan vastata kysymyseen, millainen on hyvä esimies ja mitä esimieheltä voidaan odottaa. Johtamisen hyveitä ovat

muun muassa oikeamielisyys, totuudellisuus, inhimillisyys, huumorintaju sekä suurisieluisuus. (Kylliäinen 2012, 132, 135-156, 187.)

Työyhteisöllä on huomattava merkitys työhyvinvointiin, sillä vietämme suuren osan ajastamme työssä ja tarvitsemme työssä yhteisöä itse työn tekemiseen. Hyvä työyhteisö on myös yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä viihtymiseen. Hyvällä työyhteisöllä on hallussaan tarvittavat yhteisölliset hyveet. Yhteisöllisillä hyveillä voidaan vastata kysymyksiin, millainen on hyvä työkaveri sekä millainen on hyvä työyhteisö. Yhteisöllisillä hyveillä rakennetaan tervettä yhteisöllisyyttä, joka kestää kovimmatkin paineet ja tuottaa hyvää sekä yksilöille että organisaatiolle. Yhteisöllisiin hyveisiin kuuluu muun muassa oikeudenmukaisuus, reiluus, avoimuus, hyväntahtoisuus, luotettavuus, suvaitsevaisuus sekä hyväksyvyys. Yhteisölliset hyveet tekevät ihmisistä hyviä työtovereita toisilleen ja työyhteisöistä hyviä työyhteisöjä. (Kylliäinen 2012, 157-186.)

Yksilöllisten hyveiden voidaan ajatella vastaavan kysymykseen, millainen on yleisesti ottaen hyvä työntekijä. Palkatessaan työntekijän työnantaja lähtee oletuksesta, että työntekijä osaa työnsä ja hän haluaa tehdä sen hyvin. Tämä oletus ei toteudu, mikäli työntekijällä ei ole tarvittavia työn tekemiseen liittyviä yksilöllisiä hyveitä. Näitä hyveitä ovat ahkeruus, innostavuus, sinnikkyys, kekseliäisyys, muutosvalmius sekä myönteisyys. (Kylliäinen 2012, 187-205.)

Ammatilliset hyveet ovat ammattikuntaakohtaisia ja ne kertovat millainen on hyvä työntekijä ammatillisesti. Ammatillista etiikkaa on pohdittu työelämässä jo vuosisatojen ajan. Osassa ammateissa on jo antiikin ajoista lähtien vannottu vala, jossa on määritelty kyseisen ammatin eettiset periaatteet ja niihin on sitouduttu. Nykyään ammattieettistä pohdintaa harjoittavat myös ammattijärjestöt, joiden laatimista arvojen ja periaatteiden luetteloissa ammatilliset hyveet ovat löydettävissä. Ammatillisten hyveiden määrittelemisestä onkin erityisesti hyötyä alalle aikoville, sillä arvojen ja hyveiden sisäistäminen on pitkäaikainen prosessi. (Kylliäinen 2012, 208-209.)

2.4.3 Hyveet työssä ja työyhteisössä

Hyveiden kehittämisen lähtökohtana on, että jokaisella organisaatiolla on jo valmiiksi käytössään toiminnan kannalta keskeiset hyveet, vaikka niitä ei useinkaan tiedosteta. Hyveiden hyödyt ovat kuitenkin hyvin moninaisia niin yksilön kuin yhteisön kannalta, joten niiden kehittämiseen kannattaa panostaa. Parhaimmillaan hyveiden mukaisessa toiminnassa yhdistyvät yksilön ja yhteisön edut.

Hyveet tarjoavat yksilölle hyvän elämän ja onnellisuuden eväät ja samalla ne tuottavat yhteisölle hyvinvointia ja vahvuutta. Hyveet eivät siis hyödytä ainoastaan ihmistä itseään, vaan myös häntä ympäröivää yhteisöä. Yksilöiden harjoittamat hyveet eivät voi olla ristiriidassa yhteisön edun kanssa, koska hyveet ovat hyveitä vain silloin kun ne rakentavat samalla yhteisöä, saavat sen voimaan hyvin ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kylliäinen 2012, 51, 115.)

Yksilön kannalta olennaista on, että kerran opitut hyveet ovat yksilön henkistä ja ammatillista pääomaan koko loppuelämän ajan. Työnantajan näkökulmasta hyveet tarjoavat hyvän välineen työntekijän arvioimiseen ja tukemiseen sekä työn johtamiseen ja suunnitteluun. Työyhteisössä hyveiden kehittäminen on työkalu toiminnan ohjaamiseen ja vahvuuksien määrittelyyn, kun taas työntekijälle hyveet antavat mahdollisuuden niin ammatilliseen kehittymiseen kuin ihmisenä kasvamiseenkin. Hyveiden kehittäminen ja niiden mukainen toiminta lisää myös työn mielekkyyttä. Yksilö, joka kykenee työssään inhimillisyyteen, välittämiseen, rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, on hyvät edellytykset kokea työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Usein sillä on positiivinen vaikutus myös koko työyhteisöön. Hyveiden avulla työ integroituu oikealla ja kestäväällä tavalla elämän kokonaisuuteen. Ne hyveet, jotka ovat olennaisia työssä, rakentavat hyvää elämää työn ulkopuolellakin. Työn hyveiden kehittämiseen käytetty aika ja energia vaikuttavat suoraan ja välittömästi muun elämän hyväksi. (Kylliäinen 2012, 54-56, 122.)

Organisaation hyveiden nimeäminen antaa jokaiselle organisaation jäsenelle oikeuden ja velvollisuuden huolehtia, että hyveitä myös noudatetaan käytännössä. Kun kaikki kantavat yhdessä vastuuta hyveiden toimivuudesta, saadaan hyveillä konkreettinen vaikutus koko organisaation toimintaan. Jo yhdenkin hyveiden ryhmän kehittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi vaikuttaa organisaation toimintaan ja hyvinvointiin. Tosin parhaalla mahdollisella tavalla organisaatio toimii, kun kaikki hyveiden osa-alueet ovat hallussa. (Kylliäinen 2012, 43, 133.)

2.5 Hyveet työssä -menetelmä Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa

2.5.1 Hyveet työssä -menetelmän taustaa

Hyveet työssä on melko uusi menetelmä, jonka on kehittänyt eetikko Antti Kylliäinen. Prosesseja toteuttaa Antti Kylliäisen johtama Lykeion Oy. Hyveet työssä -prosessin viitekehys perustuu Antti Kylliäisen kirjaan Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen – Hyveet työssä ja elämässä (2012).

Tässä kirjassa hyveajattelu siirtyy Aristoteleen ajoista nykypäivään ja erityisesti työelämän tarpeisiin.

Hyveet työssä on yleensä kolmen kuukauden mittainen prosessi, joka koostuu yhdestä lähityöpäivästä ja kahdesta puolen päivän mittaisesta työpajasta sekä näiden välillä toteutettavasta verkko-työskentelystä. Hyveitä kehittämällä voidaan työyhteisössä saada aikaan merkittäviä ja kauaskantoisia muutoksia myös työhyvinvoinnissa. Antti Kylliäisen mukaan yksittäisten työntekijöiden kannalta olennaisimpia vaikutuksia ovat positiiviset muutokset hyvinvoinnissa, jaksamisessa, viihtyvyydessä ja työn mielekkyydessä. Sen sijaan työnantajan näkökulmasta keskeisimpiä seurauksia hyveiden kehittämisessä ovat työntekijöiden motivaation ja työhön sitoutumisen kasvaminen, joka vaikuttaa myös työn laatuun ja tuottavuuteen. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 22.1.2018.)

Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin parantaminen on osa organisaation strategiaa. Antti Kylliäinen oli pyynnöstä räätälöinyt Hyveet työssä -prosessiaan toteutettavaksi Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa. Kyseessä on monivaiheinen prosessi, jota arvioidaan koko ajan. Hyveiden kehittämisen tavoitteena on, että jokaisessa työyhteisössä nostetaan tietoisuuteen sekä otetaan haltuun toiminnan kannalta keskeiset hyveet. Näin niistä voidaan tehdä myös hyvinvoinnin väline. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 22.1.2018.) Hyveprosessissa keskitytään epäkohtien ja puutteiden sijasta vahvuuksiin, mikä tekee menetelmästä positiivisen ja rakentavan.

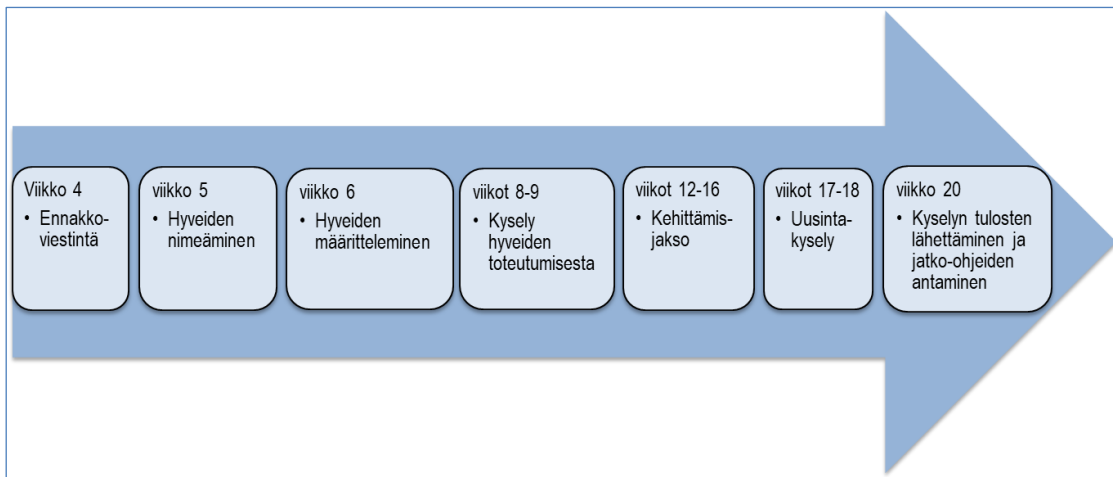
Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa ei Hyveet työssä -prosessia ole aiemmin toteutettu. Prosessin tarkoituksena oli vahvistaa työyhteisöjen työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä tukea työyhteisöjen pedagogista työtä ja uuden Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautusta. Olennaista on, että prosessiin osallistuu koko henkilöstö, jolloin työyhteisöt ovat tekijän roolissa. Kaikki työntekijät pääsevät omien vastaustensa kautta vaikuttamaan oman työyhteisönsä hyveiden valintaan ja niiden kehittämiseen. Varhaiskasvatusyksiköissä prosessi toteutuu yhdessä keskustelemalla sekä sähköisesti sähköpostiviestien ja Webropol -kyselyiden avulla. Hyveiden valinta ja niiden konkreettinen määrittely ovat työntekijöiden tehtäviä. Tavoitteena on, että työntekijät kehittävät työyhteisöjään työstämällä hyveitä itse. Hyveet työssä -prosessi aloitettiin Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa marraskuussa 2017 ja se kesti kevääseen 2018 asti. Prosessi toteutui eetikko Antti Kylliäisen johdolla ja siihen osallistuivat kaikki Espoon suomenkielisen varhaiskasvatusyksiköiden työntekijät.

2.5.2 Hyveet työssä -menetelmän toteutus Espoon suomenkielisissä varhaiskasvatustyöyksiköissä

Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa Hyveet työssä -prosessi lähti liikkeelle esimiesten perehdytyksellä aiheeseen. Esimiespäivillä (30.11.2017) Antti Kylliäinen esitteli hyveajattelua ja Hyveet työssä -prosessia ja sen toteutusta. Hyvetyöskentelyssä ideana on, että työyhteisö valitsee itse kehitettävät hyveensä. Tätä varten tarvittiin Hyve-valikko ja sen valitseminen tapahtui työpaikassa (21.12.2017), jossa oli mukana Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen esimiehiä, asiantuntijoita ja varhaiskasvattajia. Antti Kylliäisen johdolla valittiin yhteisen työskentelyn kautta 23 eri hyvettä.

Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen esimiehille järjestettiin tammikuussa 2018 vielä yksi perehdytystilaisuus Hyveet työssä -prosessiin. Tilaisuudessa Antti Kylliäinen kävi koko tulevan prosessin läpi vaihe vaiheelta ja samalla käsiteltiin millaisia asioita hyveprosessin onnistuminen edellyttää esimiehiltä. Tärkeimpänä tehtävänä olisi pitää asiaa esillä työyhteisössä, innostaa työntekijöitä työstämään hyveitä sekä järjestää työntekijöille aikaa kyselyiden vastaamiseen työaikana. Esimiehen tehtävänä olisi myös muistuttaa työntekijöitä kyselyistä ja hyveiden kehittämisestä sekä tarvittaessa lähettää aiheeseen liittyvät kysymykset hyveprosessin ohjausryhmälle tai suoraan Antti Kylliäiselle.

Työyhteisöissä Hyveet työssä -prosessi lähti varsinaisesti käyntiin tammikuussa 2018. Antti Kylliäisen tekemä YouTube-video toimi alkuperehdytyksenä aiheeseen koko henkilöstölle. Osassa Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen työyhteisöissä video katsottiin työyhteisöpalaverissa, mikä mahdollisti myös yhteisen keskustelun infovideosta esiin nousseista asioista. Luonnollisesti kaikkien ei ole mahdollista osallistua palaveriin samaan aikaan, joten henkilöstölle jaettiin myös linkki ko. videoon. Näin kaikilla oli mahdollisuus tutustua Hyveet työssä -prosessiin. Video oli noin seitsemän minuuttia pitkä prosessin esittely. Esimiehillä oli myös mahdollisuus lähettää videosta esiin nousseita kysymyksiä sähköpostilla suoraan Antti Kylliäiselle, joka kokosi ne vastauksineen seuraavan vaiheen materiaalipakettiin.



KUVIO 3. Hyveet työssä -prosessin eteneminen kalenteriviikoittain vuonna 2018.

Viikko 4. Jokainen Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstön jäsen sai Antti Kylliäiseltä sähköpostissa Hyveet työssä -prosessiin liittyvän materiaalipaketin, joka koostui kolmesta liitetiedostosta. Ensimmäinen tiedosto oli kolmisivuinen tiivistelmä hyveistä ja niiden merkityksestä työssä ja elämässä yleensä. Toinen tiedosto sisälsi informaation Hyveet työssä -prosessin aikataulusta ja millaisia vaiheita prosessin aikana käydään läpi (kuviot 3). Kolmannessa liitetiedostossa oli kolmen sivun verran vastauksia hyveprosessiin liittyviin kysymyksiin, joita työyhteisöissä oli infovideon myötä tullut esille.

Viikko 5 oli varattu hyveiden nimeämiseen. Koko henkilöstö sai sähköpostin, jossa oli linkki ensimmäiseen Hyveet työssä -prosessin Webropol -kyselyyn. Kyselyn ensimmäisellä sivulla oli 23 hyveen lista, joista jokainen henkilöstön jäsen poimi omasta mielestään viisi tärkeintä omassa työyhteisössä enimmäkseen toimivaa hyvettä. Listan hyveistä kymmenen eniten ääniä saanutta valittiin työyhteisöissä kehitettäväksi hyveiksi tämän prosessin aikana. Kyselyn toisella sivulla oli mahdollisuus kertoa tulevaan hyveprossiin liittyviä toiveita ja odotuksia sekä muita ajatuksia herättäviä asioita. Jokaisella oli oma henkilökohtainen linkki ko. kyselyyn ja vastausaika oli yhden työviikon ajan. Kysely oli ehdottoman anonyymi, jolloin kukaan ei saanut tietää toisen vastauksia.

Viikko 6. Henkilöstö sai sähköpostin liittyen hyveiden määrittelyyn. Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen hyveiden valintaan oli osallistunut kaiken kaikkiaan 1710 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 74,03. Yhteisöllisiksi hyveiksi valikoitui huumorintajuus (n976), joustavuus (n826), ystävällisyys (n671), yhteistyökykyisyys (n643), vastuullisuus (n599), arkijärkisyys (n576), luotettavuus (n562), avuliaisuus (n455), keskusteleminen (n442) ja sitoutuvuus (n381). Nyt henkilöstöä pyydettiin määrittelemään näitä kymmentä hyvettä sähköisen linkin kautta. Aikaa vastaamiseen oli

viikko, mutta tällä kertaa kyselyyn pystyi palaamaan useamman kerran. Kaikkia hyveitä ei siis tarvinnut määritellä kerralla vaan henkilökohtaisen linkin kautta määritelmiä onnistui tehdä useamman kerran. Jokaisen ei myöskään tarvinnut tehdä määritelmiä itse, vaan niitä pystyi määrittelemään esimerkiksi tiimipalaverissa. Tällöin yksi tiimin jäsen hoiti tehdyt kirjaukset kyselyyn kaikkien puolesta. Hyveiden määrittelyssä pyrittiin esittämään ne mahdollisimman konkreettisesti ja arkipäiväisesti omassa toiminnassa eli miten ko. hyve näyttäytyy omassa työyhteisössä tai miten sen toivoisi näkyvän niin omassa kuin muidenkin toiminnassa.

Viikot 8-9 oli varattu hyveiden toteutumisen arviointiin. Sähköpostissa oli henkilökohtainen linkki kyselyyn, johon oli koottu aiemmin valitut kymmenen hyvettä. Jokaiseen hyveeseen liittyi määritelmiä kahdeksan myöntölauseen muodossa, jotka kuvasivat kyseisen hyveen mahdollista näyttäytymistä Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen työyhteisöissä. Kysely oli muotoiltu siten, että jokainen vastaaja arvioi hyveiden toteutumista omassa toiminnassaan. Kyselyssä käsiteltiin jokaista hyvettä omalla sivullaan ja vastaajan tuli kertoa, toimiiko hyveiden ja niiden määritelmien mukaan työssä ja työyhteisössä aina, lähes aina, usein, silloin tällöin vai harvoin. Kysely tehtiin jälleen anonymisti, mutta kyselyn alussa valittiin yksikkö, jossa työskentelee. Näin saataisiin kokonaiskuva hyveiden toiminnasta työyhteisöissä. Vastausaikaa oli nyt kaksi viikkoa.

12.3.2018 oli työyhteisöpäivä, jossa tutkimukseen osallistuneet yksiköt valitsivat omat kehitettävät hyveensä äänestämällä. Esillä oli kaikki kymmenen aiemmin valikoitunutta yhteisöllistä hyvettä määritelmineen, joihin henkilöstö sai perehtyä rauhassa. Äänestys suoritettiin anonymisti käyttämällä valmista hyvelistaa, johon oli kirjattu nämä yhteisölliset hyveet. Viisi eniten ääniä saanutta hyvettä olivat arkijärkisyys, huumorintajuisuus, keskustelevuus, yhteistyökykyisyys ja avuliaisuus. Työyhteisöpäivässä sovittiin myös keinoja, joiden avulla hyveitä voisi kehittää ja miten valitut hyveet pysyisivät mielessä seuraavan viiden viikon eli koko kehittämisjakson ajan.

Viikot 12-16 oli hyveiden kehittämisjakso. Tarkoituksena oli saada kokemusta siitä, miten hyveet kehittyvät ja mitä niiden kehittymisestä seuraa. Henkilöstön tehtävänä oli pitää hyveet mielessä ja toteuttaa hyvetyöskentelyä positiivisella asenteella. Tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä oli kehittämisjakson aikana laitettu kehitettävät hyveet määritelmineen kollaaseina seinällä. Molemmissa yksiköissä oli myös jaettu henkilöstölle vetovastuut jokaiselle hyveelle niin, että yhtä hyvettä käsiteltiin viikko kerrallaan. Henkilöstö sai itse päättää, miten toivat hyveitä esille työyhteisössään.

Viikot 17-18. Viimeiseksi henkilöstö sai sähköpostin, jossa oli linkki uusintakyselyyn liittyen hyveiden arviointiin. Uusintakyselyyn pyydettiin vastaamaan samojen periaatteiden mukaisesti kuin ensimmäiseen hyveiden toteutumisen arviointiin liittyvään kyselyyn. Kysely oli myös samanlainen eli siihen oli koottu kymmenen yhteisöllistä hyvettä ja jokaiseen hyveeseen liittyi määritelmiä kahdeksan myöntölauseen muodossa. Tarkoituksena oli jälleen vastata, toimiiko vastaaja työssään ja työyhteisössään hyveiden ja niiden määritelmien mukaan aina, lähes aina, usein, silloin tällöin vai harvoin. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta hyveprosessista tai purkaa muuten vain ajatuksia työskentelystä.

2.5.3 Hyveet työssä -prosessin päätös ja tuloksia

Useimmiten Hyveet työssä -prosessi on kolmen kuukauden mittainen, mutta nyt se oli erikseen räätälöity kyseiselle organisaatiolle. Koska Espoon kaupungin varhaiskasvatus on toimialana suuri, vaatii prosessi pidemmän jakson ajallisestikin. Prosessi aloitettiin jo marraskuussa 2017, jolloin se esiteltiin ensimmäisen kerran Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen esimiehille. Esimiesten perehdytyksen jälkeen aloitettiin työskentely koko varhaiskasvatuksen henkilöstön kanssa. Työyhteisöissä toiminta hyveiden osalta lähtikin käyntiin tammikuussa 2018 ja päättyi toukokuussa 2018. Tarkoituksena oli kuitenkin, että hyvetyöskentely jatkuisi vielä tulevaisuudessakin.

Viikolla 20 esimiehet saivat sähköpostiin hyveiden kehittämisen tulokset sekä koko Espoon varhaiskasvatuksen että omien yksiköidensä osalta. Taulukossa 1 on koottu tutkimukseen osallistuneiden yksiköiden vastausten tulokset yhteen. 1. kysely tehtiin viikoilla 8-9 eli prosessin alkuvaiheessa ja 2. kysely viikoilla 17-18 prosessin päättyessä. Taulukossa on kaikki kymmenen yhteisöllistä hyvettä, joista on korostettu tutkimukseen osallistuneiden yksiköiden kehitettäväksi valitsemat hyveet. Tuloksissa keskiarvot 4,50-5,00 tarkoittavat, että hyve toimii työyhteisössä keskimäärin aina ja keskiarvot välillä 3,50-4,49 tarkoittavat, että hyve toimii työyhteisössä lähes aina. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 16.5.2018.) Tulosten mukaan, lähes kaikkien hyveiden kohdalla on tapahtunut muutosta parempaan suuntaan. Ainoastaan kahden hyveen kohdalla keskiarvot ovat pienempiä 2. kyselyssä. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että erilaisien epävarmuustekijöiden takia tulokset ovat vain viitteellisiä. Lisäksi viiden viikon kehittämisjakso on lyhyt aika, jotta ihmisten ominaisuuksissa tai luonteenpiirteissä tapahtuisi merkittäviä muutoksia. Kokonaisuudessa näyttää kuitenkin siltä, että hyveiden kehittymistä oli tapahtunut.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuvien työyhteisöjen hyveiden toteutumisen keskiarvot (n = 25)
(Kylliäinen, sähköpostiviesti 16.5.2018.)

Hyve	1. kysely	2. kysely
Arkijärkisyys	4,20	4,31
Avuliaisuus	4,23	4,52
Huumorintajuisuus	4,22	4,38
Joustavuus	4,13	4,33
Keskusteleavuus	4,27	4,54
Luotettavuus	4,36	4,82
Sitoutuvuus	4,65	4,50
Vastuullisuus	4,53	4,52
Yhteistyökykyisyys	4,62	4,72
Ystävällisyys	4,59	4,71
Yhteensä	4,38	4,54

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Hyveiden historia ulottuu hyvin kauas ja ne ovat keskeisenä osana jokaisen elämää. Hyveet tekevät meistä hyviä niin ihmisinä kuin kaikissa niissä rooleissa, joissa elämämme aikana toimimme. Jo pelkästään työelämässä hyveiden kehittämisellä voi olla merkittäviä vaikutuksia, kuten positiiviset muutokset työntekijöiden hyvinvoinnissa, jaksamisessa, viihtyvyydessä ja työn mielekkyydessä. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 22.1.2018.) Hyveet työssä on melko uusi menetelmä eikä Espoon kaupungin varhaiskasvatuksessa sellaista ole aiemmin käytetty. Prosesseja toteuttaa Antti Kylliäisen johtama Lykeion Oy. Se on ainoa toimija Suomessa, joka tuottaa hyveprosesseja työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen. Hyveitä ja niiden kehittämistä työyhteisöissä on muutenkin tutkittu vasta vähän. Hyveiden tietoista kehittämistä työyhteisöjen hyvinvoinnin parantamiseksi ei ole Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa aiemmin käytetty. Itse olen saanut seurata tätä Hyveet työssä -prosessia ja sen kehittymistä marraskuusta 2017 lähtien, jolloin olen aloittanut myös aiheeseen perehtymisen.

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja ymmärrystä työhyvinvoinnin parantamisesta Hyveet työssä -menetelmän avulla. Tutkimuksessa perehdytään syvällisesti Hyveet työssä -prosessiin. Tarkoituksena on selvittää, miten Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen kahdessa yksikössä henkilöstö on kokenut prosessin työhyvinvoinnin sekä yhteisöllisyyden näkökulmasta ja miten varhaiskasvatuksessa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia kokemuksia henkilöstöllä on Hyveet työssä -prosessista?
2. Miten henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin vaikutukset työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen näkökulmasta?
3. Miten henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin vaikutukset yhteisöllisyyden ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta?
4. Miten työyhteisöissä voidaan jatkossa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin kehittämisessä?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Monimenetelmällinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä käytäntöjä laadullisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen keinoin voidaan kuitenkin saada yleisempää tietoa tutkittavasta asiasta, joten on tarkoituksenmukaista käyttää osittain monimenetelmällistä tutkimusotetta eli triangulaatiota. Kyseessä on tutkimusstrategia, jossa käytetään erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruumenetelmiä tai analyysimenetelmiä ilmiön ymmärtämiseksi. Triangulaation avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempää tietoa. (Kananen 2014, 17.) Oppinäytetyöni on tapaustutkimus, jossa on käytetty aineistolähtöistä aineistonkeruuta. Aineistonkeruu on monimenetelmällinen, sillä tutkimuksessa on käytetty sekä kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua että kvantitatiivisen tutkimuksen kyselytutkimusta.

4.2 Tutkimusjoukon valinta

Hyveet työssä -prosessi toteutettiin kaikissa Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen yksiköissä, jolloin koko perusjoukko on yli 2000 henkilöä. Tähän tutkimukseen osallistujat on kuitenkin rajattu kahteen espoolaiseen päiväkotiin, jolloin tutkimuksen otanta on 23 henkilöä. Kyseiset päiväkodit on valittu mukaan tutkimukseen, koska molempien yksiköiden henkilöstö sekä toimintaympäristöt olivat tutkijalle tuttuja. Lisäksi yksiköissä on sama esimies. Tämä helpotti tutkimuksen toteutusta, sillä aikataulut haastatteluihin oli helpompi sopia yhden esimiehen kanssa.

Tutkimus oli ollut molempien päiväkotien henkilöstön tiedossa jo Hyveet työssä -prosessin alkaessa ja kaikki olivat olleet myönteisiä tutkimukseen osallistumisen suhteen. Jokainen henkilöstön jäsen sai myös tiedotteen, jossa oli pyyntö osallistua tutkimukseen (liite 1 ja 2). Tiedote oli asiaankuuluvasti mahdollisimman lyhyt, mutta informatiivinen. Oletuksena oli, että tutkimuksessa ei tapahtunut osallistujien katoa.

4.3 Aineiston keruu

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa on käytetty aineistolähtöistä aineistonkeruuta. Aineistonkeruu on tutkimuksessa monimenetelmällinen, sillä siinä on käytetty sekä kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelua, että kvantitatiivisen tutkimuksen kyselytutkimusta. Käyttämällä kahta erilaista aineistonkeruumenetelmää on aiheesta pyritty saamaan syvällisempää näkemystä ja laajempaa tietoa.

Tutkijan tietomäärä kasvaa aineiston myötä. Useimmiten aineiston analysoinnin jälkeen nousee esille uusia kysymyksiä. Teemahaastattelussa selvittääinkin harvoin yhdellä haastattelukierroksella, koska saatu aineisto tuo valaistusta tutkittavaan ilmiöön ja ohjaa kysymään uusia asioita. (Kananen 2014, 76.) Tässä tutkimuksessa on haluttu saada jokaisen haastateltavan henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet esille, joten teemahaastattelua on täydennetty kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen avulla tutkimukseen osallistujat saivat mahdollisuuden kertoa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään täysin anonyymisti.

4.3.1 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu, joista käytetyin on teemahaastattelu. Se voidaan toteuttaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa ihmisten välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt keskustelun aiheet eli teemat, joista tutkittavien kanssa keskustelee. Teemat muodostuvat tutkittavan ilmiön ennakonäkemyksistä. Haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltavat ovat kielellisessä vuorovaikutussuhteessa keskenään, joten haastattelu edellyttää yhteistä kieltä. Keskustelut koostuvat sanoista ja lauseista, joista koostuu tutkimuksen aineisto. Haastattelutilanne on luottamuksellinen vuorovaikutustapahtuma, jossa haastateltavat kertovat tutkijalle kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan taidoista riippuu kuinka paljon hän saa kohteestaan selville. Onkin tärkeää kyetä rakentamaan luottamuksellinen ilmapiiri heti alussa kunnioittavalla, arvostavalla ja kiinnostuneella asenteella. Tutkijan ja tutkittavan henkilökemioilla on myös vaikutus haastattelutilanteeseen. Teemahaastattelu edellyttää tutkijalta huolellista perehtymistä tutkimuksen aihepiiriin sekä haastateltavien tilanteen tuntemista. Tutkimustulokset tulee myös pitää luottamuksellisina ja tutkittavien anonymiteetti tulee säilyttää alusta loppuun asti. (Kananen 2014, 70-73.)

Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, joten haastateltavia keskustelutetaan ilmiöön liittyvistä asioista. Kysymykset kohdistetaan tutkittavan ryhmän tai yksilön toimintaan ja kokemuksiin. Kysymyksiä ohjaa tutkimusongelma, johon halutaan saada vastaus. Tutkimushaastattelulla on siis aina päämäärä, johon pyritään. Haastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan ilmiön haltuunsa ja kasvattamaan ymmärrystään haastateltavien avulla. Haastattelut saattavat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroavat näistä institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelija haluaa tietoa jostain asiasta, jonka vuoksi hän kerää tietoa tekemällä kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja fokusoi sitä tiettyihin teemoihin. Haastattelu eroaakin keskustelusta osallistujien rooleilla. Haastattelijalla on kysyjän eli tiedon kerääjän rooli ja haastateltavalla on vastaajan eli tiedon antajan rooli. Keskustelussa tällaista eriytymistä ei yleensä tapahdu. Tilanteen institutionaalisuutta korostaa tallennus eli nauhoitus. Haastattelu voidaan ajatella palapelinä, jossa vastaukset ovat osa muodostuvaa kokonaisuutta. Analysointivaiheen kautta tutkija rakentaa näistä paloista holistisen eli kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72, 76; Ruusu-vuori & Tiittula 2017, 47.)

Haastatteluihin valmistauduttiin huolellisesti etukäteen. Valmistautumista helpotti huomattavasti tutkimuksen aihealueen vahva tuntemus. Lisäksi molempien yksiköiden työyhteisöt olivat entuudestaan tuttuja. Kaikki haastateltavat saivat etukäteen tutkimusta koskevan tiedotteen, jossa oli myös erillinen allekirjoitettava suostumuslomake (liite 1 ja 2.) Tiedotteesta ilmenivät tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tutkittavien anonymiteetti koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistuvat olivat kahden varhaiskasvatusyksikön työntekijöitä. Pienemmässä yksikössä tehtiin yksi ryhmähaastattelu. Isommassa yksikössä päädyttiin kahden ryhmähaastatteluun, jotta ryhmien koot pysyisivät kohtuullisina. Haastattelun ajankohdat sovittiin etukäteen. Haastattelut toteutettiin tutkimukseen osallistuneiden työpaikoilla työaikana ja ne tallennettiin kahdella eri laitteella. Ennen haastatteluiden alkua kerättiin haastateltavilta allekirjoitetut tutkimukseen suostumuslomakkeet. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla. Käsiteltävät aiheet oli jaettu neljään eri teemaan, jotka esitettiin kysymysmuodossa (liite 3). Kysymykset oli muodostettu tutkittavasta aiheesta liittyen tutkimuskysymyksiin ja ne oli muotoiltu hyvin selkeästi. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin henkilökohtaisia käsityksiä aiheesta ja haastatteluissa välttyttiin johdattelevilta lisäkysymyksiltä.

4.3.2 Webropol -kysely

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruun väline on tutkimuslomake, joka muodostuu erilaisista kysymyksistä. Kyselytutkimus voidaan tehdä paperisena lomakekyselynä tai verkkokyselynä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin verkkokyselyyn, mikä helpottaa ja nopeuttaa aineistonkeruuta sekä analyysivaihetta. Verkkokysely tehtiin Webropol-ohjelmalla. Webropol on kyselytutkimustyökalu, joka muuntautuu hyvin käyttötarkoituksen mukaan. Sen avulla voi myös lähettää kutsun kyselyyn suoraan Outlookista hyödyntäen valmiita vastaanottajalistoja. Webropol-työkalu tallentaa vastaukset automaattisesti vastaajien vastatessa sähköiseen kyselyyn. Lisäksi se auttaa tutkimustulosten analysoinnissa muun muassa laskemalla strukturoidun aineiston keskiarvot, tuottamalla erilaisia kuvaajia ja sanakarttoja. (Webropol Oy 2019, viitattu 1.8.2019)

Kyselylomakkeen ulkoasu tehtiin ohjelmiston ehdoilla pyrkien mahdollisimman selkeään kyselyyn. Kysymysten tekstiin kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ilmiötä kattavia (Kananen 2015, 204). Valmiin kyselylomakkeen toimivuutta testattiin ja tehtiin vielä tarvittavia muutoksia. Tämän jälkeen kysely lähetettiin 17 varhaiskasvatuksen työntekijälle. Jokaisen kyselyyn osallistuva sai kutsun osallistua tutkimukseen sähköpostitse ja se sisälsi myös linkin kyselyyn (liite 5). Tutkimukseen osallistujien sähköpostiosoitteet saatiin kyselyyn osallistuvien esimieheltä. Sähköpostikutsu pyrittiin pitämään selkeänä, lyhyenä ja ytimekkäänä. Aikaa kyselyn vaatamiseen oli kolme viikkoa.

Määrällisen tutkimuksen teko edellyttää myös ilmiön tarkkaa tuntemista ja teorioita, sillä ilman vaikuttavien tekijöiden tuntemusta ei voida laatia tarkkoja kysymyksiä. Aineistonkeruukysymykset tarkoittavat yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka voivat olla joko avoimia tai strukturoituja kysymyksiä. Avoin kysymys tarkoittaa kysymystä, jossa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja eli vastaaja voi vastata kysymykseen omin sanoin. Strukturoidussa kysymyksessä vastausvaihtoehdot on määritelty ennakoon eli ne on strukturoitu. Tällöin vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoista hänelle sopivimman. (Kananen 2015, 197, 202-204.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esille omia kokemuksiaan ja näkemyksiään laajemmin.

Kysely koostui viidestä pääosiosta, jotka sisälsivät yhteensä 14 kysymystä (liite 6). Kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Kyselyn alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja kolmella kysymyksellä. Jokaisessa oli vastausvaihtoehdot valmiina. Ensimmäinen pääosio

rakentuu Hyveet työssä- prosessin toteutukseen liittyvästä strukturoidusta sekä avoimesta kysymyksestä. Toisessa ja kolmannessa osiossa kysyttiin henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksista työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen strukturoiduilla ja avoimilla kysymyksillä. Näissä strukturoiduissa kysymyksissä oli viisi vastausvaihtoehtoa. Neljäs pääosio käsitteli hyvetyöskentelyn jatkamista työyksikössä ja tiimeissä. Viidennen eli viimeisen osion avoimet kysymykset käsittelivät Hyveet työssä- prosessin palautetta ja kehittämisehdotuksia hyvetyöskentelyn jatkamiselle.

Verkkotutkimuksella on omat etunsa, mutta myös haasteensa verrattuna esimerkiksi henkilökoh-
taiseen kyselyyn. Verkkotutkimuksen etuja ovat mm. anonyymisyys, aineistonkeruun nopeus sekä tutkimustilanteen objektiivisuus. Tarjolla olevat ilmaisohjelmat mahdollistavat myös alhaiset aineistonkeruukustannukset. Haasteita verkkotutkimukseen tuo usein alhainen vastausprosentti, joustamattomuus ja mahdolliset virheet kysymyksissä, joita ei voida korjata aineistonkeruun aikana kuten haastattelussa. Verkkotutkimuksen haasteita ovat myös muun muassa vanhentuneet sähköpostiosoitteet sekä tekniset ongelmat yhteyksissä ja ohjelmissa. (Kananen 2015, 202, 210.) Tässä tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään ajantasaista sähköpostilistaa. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli kolme viikkoa. Tuona aikana kyselyyn oli vastannut 8, mikä oli noin 47 % kyselyn saaneista. Tämän jälkeen lähetettiin muistutusviestin Webropol-raportointityökalulla kaikille, jotka eivät olleet kyselyyn vielä vastanneet. Vastausaikaa oli vielä viikko, jonka jälkeen kysely suljettiin. Vastauksen kyselyyn oli lähettänyt yhteensä 14 henkilöä, mikä oli noin 82 % kyselyn saaneista. Vain kolme työntekijää jätti vastaamatta kyselyyn. Vastausprosenttia voidaankin pitää erittäin hyvänä. Toden-
näköisesti siihen vaikutti mahdollisuus vastata kyselyyn työaikana sekä pitkä vastausaika.

4.4 Aineistojen käsittely ja analysointi

Teemahaastattelu analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tästä ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108.) Ensimmäiseksi haastattelujen avulla saatu aineisto litteroidaan. Tämä tarkoittaa ääninauhoitteiden purkamista tekstimuotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisilla analysointimenetelmillä. Kaikki kolme ryhmähaastattelua oli tallennettu ja haastattelujen kesto vaihteli 20-25 minuutin välillä. Teemahaastatteluaineisto muutettiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman sanatarkasti. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 28 sivua. Litteroinnin jälkeen perehdytään huolellisesti haastatteluaineistoon. Sisällönanalyysissä aineiston käsittely perustuu loogiseen

päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan taas uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi uudella tavalla. Keskeistä aineiston analyysissä on suodattaa aineistosta olennainen tieto, jolla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tätä varten aineistosta karsitaan ensin tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Kyseessä on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Ennen analyysin aloittamista määritetään kuitenkin analyysiyksiköt, jotka tässä tapauksessa koostuivat tutkimuksen teemoista. Aukikirjoitetusta aineistosta etsitään teemojen kannalta oleellisia ilmauksia, jotka voidaan merkitä analyysiyksikköihin liittyvillä koodeilla. Pelkistetyt ilmaukset listattiin erilliselle tiedostolle, jonka jälkeen päästiin aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Koodatut ilmaukset käydään läpi tarkasti ja tarkastellaan vastausten samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset ryhmitellään ja yhdistetään alaluokaksi sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Klusteroinnissa aineisto tiivistyy ja sillä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Tämän jälkeen seuraa aineiston teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Siinä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tämä tarkoittaa luokitusten yhdistelemistä niin kauan kun se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-111.) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä aineisto on tiivistetty ensin pelkistetyiksi ilmauksiksi, jonka jälkeen vastuksista on koottu alaluokkia. Aineistoa edelleen tiivistämällä on muodostettu yläluokkia, joista on muodostettu yhdistävä luokka kullekin teemalle. (Liite 4.)

Määrällisessä tutkimuksessa kyse on luvuista ja niiden laskemisesta. Tätä varten tutkimuksessa käytetään mittareita, jotka johdetaan tutkimukseen liittyvistä käsitteistä indikaattorien avulla muuttujiksi. Nämä muuttujat muutetaan kyselylomakkeen kysymyksiksi. Mittaamisessa on olennaista, että mittari mittaa juuri oikeaa asiaa. Tutkimukseen osallistujien eli vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla kuin kysymysten suunnittelijan. (Kananen 2015, 226-227.) Tässä tutkimuksessa on käytetty mahdollisimman selkeitä ja yksinkertaisia kysymyksiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Verkkokyselyn tuloksena saatu aineisto on käsitelty tilastollisin menetelmin. Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto on tiivistetty, mikä voidaan tehdä erilaisia tilastotieteen tunnuslukuja hyödyntäen tai esittämällä tulokset tiivistetyssä muodossa suorina jakaumina tai ristiintaulukointeina. Tässä tutkimuksessa on käytetty suoraa jakaumaa, joka on sekä aineiston esittämistapa että yksinkertainen analyysikeino. Suorat jakaumat on esitetty kysymyksittäin ja niistä nähdään yksittäisen muuttujan eri vaihtoehtojen saamat vastaukset. Ne ilmoitetaan aina suhteellisina taulukoina. (Kananen 2015, 288-290.) Selkeyttämisen vuoksi suurin osa kyse-lytutkimuksen vastauksista on luokiteltuna prosenttiosuuksin sekä lukumääräisesti.

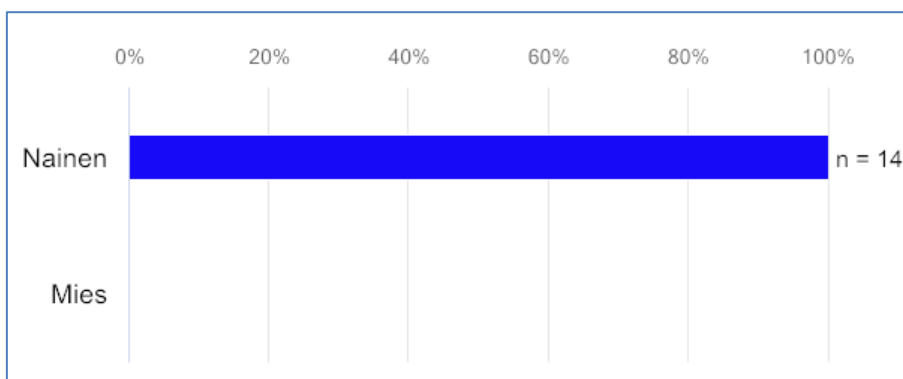
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla sekä kyselytutkimuksella ja aineisto on analysoitu tarkoituksen mukaisin menetelmin. Kyselytutkimuksen alussa oli kolme kysymystä liittyen tutkimukseen osallistujien taustatietoihin. Muuten molemmat aineistot oli teemoitettu samalla tavoin neljään pääluokkaan tutkimuskysymykset huomioiden. Tutkimuksen tulosten tarkastelussa kummallakin tiedonhankintamenetelmällä saadut tulokset on voitu yhdistää toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi. Keskeisimmät tulokset löytyvät seuraavissa alaluvuissa, joissa siis kvantitatiiviset tulokset täydentävät kvalitatiivisia tuloksia.

5.1 Tutkimukseen osallistujien taustatietoja

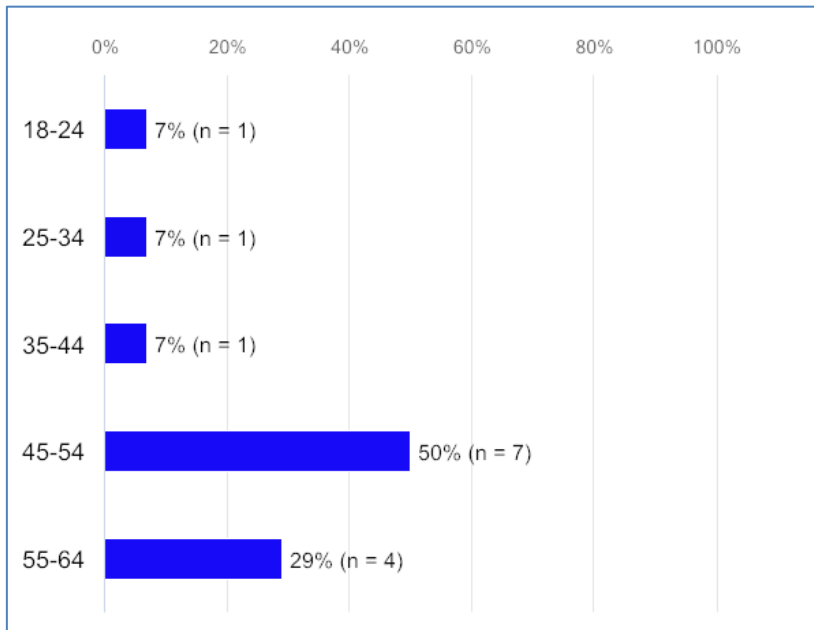
Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 12 työntekijää kahdesta varhaiskasvatusyksiköstä. Haastattelut järjestettiin kolmena eri päivänä. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kuusi, toiseen kaksi ja viimeiseen haastatteluryhmään neljä työntekijää. Osallistujien määrän piti alun perin olla suurempi, mutta sairauspoissaolojen vuoksi ryhmähaastatteluun osallistujien lukumäärä jäi yhdessä ryhmässä ennakoitua pienemmäksi. Ryhmähaastattelussa ei kysytty tarkempia taustatietoja.

Kyselytutkimuksen osallistujamäärä oli hieman suurempi. Vastauksen lähetti 14 työntekijää ja he kaikki vastasivat myös taustatietoja käsitteleviin kysymyksiin. Vastanneista kaikki ilmoittivat sukupuolekseen nainen (kuvio 4).



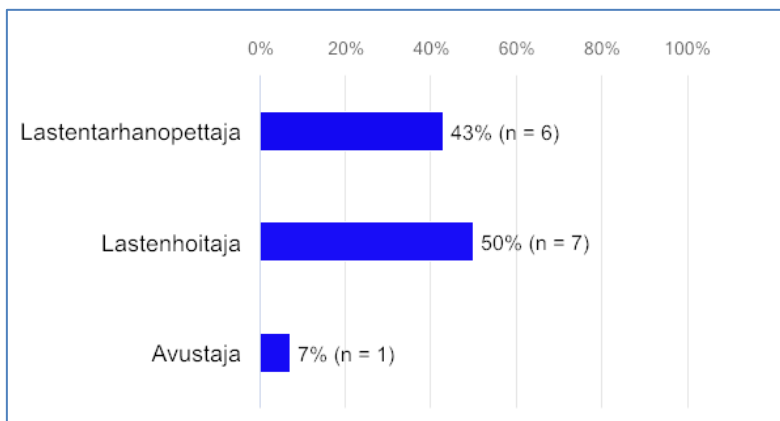
KUVIO 4. Kyselytutkimukseen vastanneiden sukupuoli (n = 14)

Kyselytutkimukseen osallistuneiden ikäjakauma oli 18-64 vuotta. Suurin osa vastaajista oli 45-54 -vuotiaita, sillä heitä oli 7 (50%). Vastaajista 4 oli 55-64 -vuotiaita, joten heitä oli toiseksi eniten (29%). Vähiten edustettuina olivat alle 45-vuotiaat. Näissä kolmessa ikäryhmässä oli kussakin vain yksi vastaaja. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma luokiteltuna prosenttiosuuksin sekä lukumääräisesti ($n = 14$)

Kyselyn taustatieto-osiossa kysyttiin myös vastaajien tämän hetkistä työtehtävää. Ammattinimikkeet jakautuivat melko tasaisesti, sillä seitsemän (50%) ilmoitti työtehtäväkseen lastenhoitajan tehtävät ja kuusi (43%) ilmoitti työskentelevänsä lastentarhanopettajana. Yksi vastaajista (7%) työskenteli avustajana. (Kuvio 6.)



KUVIO 6. Kyselytutkimukseen osallistuneet työtehtävittäin ($n = 14$)

5.2 Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessista

Tutkimuksessa selvitettiin, miten henkilöstö oli kokenut Hyveet työssä -prosessin toteutuksen. Henkilöstön mielipiteitä kysyttiin sekä ryhmähaastatteluilla että Webropol-kyselyllä. Kyselyssä sai strukturoidujen vastausten lisäksi kertoa vapaamuotoisesti oman mielipiteensä. Avoimia vastauksia tuli 11. Ryhmähaastatteluissa tuli esille, että Hyveet työssä -prosessia pidettiin yleisesti ottaen hyvänä ja mielenkiintoisena prosessina. Useamman mielestä hyveet ovat aina olleet osana työyhteisön arkea, mutta niitä ei ole tullut aiemmin ajatelleeksi. Hyveiden esiin nostaminen, määrittely ja käsitteiden avaaminen koettiin tärkeäksi. Henkilöstö toivoi kuitenkin, että yhteistä keskustelua ja syvällisempää paneutumista aiheeseen olisi ollut enemmän. Tämä olisi myös lisännyt koko henkilöstön sitoutumista ja motivaatio aiheeseen olisi ollut korkeampi. Nyt aiheeseen paneutuminen oli ollut liian itsenäistä ja jäänyt liikaa jokaisen omalle vastuulle. Erityisesti maahanmuuttajataustaisille jotkin käsitteet olivat näin ollen jääneet epäselviksi. Samankaltaisia näkemyksiä tuli esiin kyselytutkimuksessa (taulukko 2).

Vastausvaihtoehdot Väittämät	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Yhteensä
Hyveet työssä -prosessin toteutus oli mielestäni onnistunut	0	4	9	0	1	14
	0%	28,57%	64,29%	0%	7,14%	
Käsittelimme hyveitä aktiivisesti työyhteisössämme	0	2	11	1	0	14
	0%	14,28%	78,57%	7,14%	0%	
Hyveiden käsitteilyyn oli varattu riittävästi aikaa työyhteisössämme	0	2	10	2	0	14
	0%	14,28%	71,43%	14,28%	0%	

TAULUKKO 2. Kyselytutkimukseen osallistuneiden mielipiteitä Hyveet työssä -prosessin toteutuksesta luokiteltuna sekä lukumääräisesti että prosenttiosuuksin (n=14).

Kyselyyn vastanneista yhdeksän (64,29%) oli jokseenkin samaa mieltä, että Hyveet työssä -prosessin toteutus oli työyhteisössä onnistunut. Prosessin onnistumisesta jokseenkin eri mieltä oli 4 (28,57%) vastaajaa ja yksi (7,14%) vastaajista ei osannut sanoa. Avoimessa vastauksessa näkemyksiä perusteltiin muun muassa liian nopealla aikataululla, mikä vaikutti aiheeseen perehtymiseen ja koko prosessin onnistumiseen työyhteisöissä. Molemmissa työyhteisöissä on myös useita maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, joiden suomen kielen taso ei ollut riittänyt keskusteltavien asioiden sisäistämiseen.

”...vaikka asioista keskusteltiin, jäi tunne, että vastapuoli ei aivan ymmärtänyt mistä on kyse, näin myös hyvekyselyjen suhteen. Työtoverit kertoivat, etteivät ymmärtäneet kysymyksiä ja vastasivat siksi kohdan -kaikki hyvin.”

”Prosessi jäi melko pintapuoliseksi, eikä sitä oikein lähdetty viemään kunnolla eteenpäin.”

”Onnistui siinä määrin, kun ehdittiin paneutua”

”...mielestäni Hyveet työssä ei ole muuttanut erityisemmin asioita ainakaan minun työpaikallani.”

Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös, oliko hyveitä käsitelty aktiivisesti työyhteisössä. Vastaajista yksi (7,14%) oli täysin samaa mieltä ja 11 (78,57%) jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (14,29%) oli jokseenkin eri mieltä. (Taulukko 2.) Avoimissa vastauksissa mainittiin arjen hektisyys varhaiskasvatuksessa, mikä vaikuttaa erilaisten projektien toteutumiseen. Osa henkilöstöstä koki, että Hyve-projekti hukkui muiden projektien joukkoon. Työyhteisössä oli kuitenkin käsitelty hyveitä koko työyhteisön kesken yksiköiden yhteisessä suunnittelupäivässä. Lisäksi hyveitä oli tuotu jonkin verran esiin palaverissa sekä tiimien kesken sovitulla tavoilla.

”Käytimme suunnittelupäivästä osan tähän projektiin, muuten käsittelimme hyveitä palaverissamme vähän.”

”Hyveitä käsiteltiin jonkin verran koko työyhteisön kanssa. Se viritti keskustelua ja mielipiteitä.”

”Joka ryhmän oli tarkoitus avata yhtä hyvettä enemmän tietyn viikon aikana koko työyhteisölle.”

”Hyveiden avausviikot kaatuivat henkilökunnan runsaisiin poissaoloihin.”

Ryhmähaastatteluissa henkilöstö kertoi, että he olisivat toivoneet prosessiin aktiivisempaa otetta. Molemmissa yksiköissä oli tehty seinälle kuvakollaasi, jossa kehitettävät hyveet olivat esillä määritelmineen. Tätä pidettiin hyvänä asiana, koska se muistutti osaltaan meneillään olevasta prosessista. Henkilöstön mielestä konkreettista toimintaa olisi kuitenkin pitänyt olla enemmän. Ajatustasolla hyveet koettiin toimiviksi, mutta käytännössä ne monen mielestä unohtuivat. Henkilöstö koki,

että paremmalla ennakkoinnilla ja työnjaolla olisi saatu aikaan myös parempia tuloksia. Hyveiden avausviikoilla sairaspöissaolat olivat vaikuttaneet hyveiden esiin tuomiseen ja siten myös niiden käsittelyyn.

Ryhmähaastatteluissa kävi ilmi, että suurimmat haasteet prosessin toteutuksessa oli henkilöstön mielestä riittävän ajan löytyminen ja prosessin laajuus. Prosessi aloitettiin yksiköiden yhteisessä suunnittelupäivässä, jolloin oli myös yhdessä valittu viisi kehitettävää hyvettä. Työskentelyyn oli varattu aikaa useampi tunti ja siihen paneuduttiin yhdessä koko työyhteisön voimin, joten prosessin aloitus koettiin onnistuneeksi. Henkilöstön mielestä varhaiskasvatuksen arjessa ei muuten ollut aika riittänyt hyveisiin paneutumiseen ja aiheeseen olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Hyveet työssä -prosessiin kuuluvat Webropol -kyselyt koettiin myös työläiksi. Ne olivat henkilöstön mukaan liian pitkiä, jonka vuoksi aika eikä keskittyminen riittänyt kyselyihin vastaamiseen. Hyveiden kehittämisjaksolla yhteiset palaverit olivat menneet pääsääntöisesti käytännön asioista sopimiseen sekä ryhmien ja koko yksikön toiminnasta keskusteluun. Yksi hyve viikossa koettiin liian tiiviiksi tahdiksi. Asioiden sisäistämiseen ja hyveiden työstämiseen olisi toivottu enemmän aikaa. Mielipiteet vastaavat myös kyselytutkimuksessa saatua tulosta (taulukko 2). Suurin osa (71,43%, n=10) oli jokseenkin samaa mieltä, että hyveiden käsittelyyn oli varattu työyhteisössä riittävästi aikaa. Vastaajista kaksi (14,28%) oli jopa täysin samaa mieltä, mutta vastaajista kaksi (14,28%) oli sen sijaan jokseenkin eri mieltä varatun ajan riittävyden suhteen. Avoimissa vastauksissa useampi nosti esiin ajan riittämättömyyden sekä kyselyihin vastaamisen että hyveisiin paneutumisen suhteen. Myös henkilöstön pöissaolat vaikuttivat hyveiden käsittelyyn.

”Hyveiden tutustumiseen ja toteutukseen ei ollut tarpeeksi yhteistä aikaa työyhteisöissä.”

”Asia hyvä, mutta kiireessä ei ehdi paneutua tarpeeksi.”

”Aika ei tahtonut riittää hyvekyselyiden vastaamiseen.”

”Tiimin kanssa käsittely oli suppeampaa ajan puutteen vuoksi ja nettikyselyihin vastattiin aika vauhdilla. Ei tullut syvällisesti pohdittua.”

5.3 Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksesta työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen

Tutkimuksen keskeisimpiä kysymyksiä oli, miten henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin vaikutukset työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ryhmähaastatteluissa henkilöstö kertoi pitävänsä työhyvinvoinnin esille nostamista tärkeänä. Varhaiskasvatuksessa osa hyveistä on hyvin keskeisesti

mukana arjessa, ja ne tulevat monella luonnostaan omassa toiminnassa. Hyveiden käsittelyä pidettiin työyhteisöissä kuitenkin positiivisena asiana. Henkilöstö koki vastuun omasta työhyvinvoinnista olevan itsellään ja omia hyveitä vahvistaen voisi parantaa omaa työhyvinvointiakin. Positiivisena asiana koettiin myös, että itsenäinen työskentely ei myöskään vaadi lisääaikaa toisilta. Henkilöstön mielestä Hyveet työssä -prosessi kannustaa positiiviseen ajatteluun sekä itsetutkiskeluun, jolloin se voi tuoda hyviä ideoita työssäjaksamiseen. Erityisesti pohdinta työkavereiden kanssa auttoi syventämään aihetta ja luomaan laajempaa näkökulmaa omiin ajatuksiin.

Yksiköissä valituista hyveistä oli tehty seinälle kollaaseja, joissa näkyi myös ko. hyveiden määritellyt. Ryhmähaastatteluihin kävi ilmi, että hyveiden näkyväksi tekemistä pidettiin merkityksellisenä ja työyhteisöissä oli pohdittu erilaisia keinoja hyveiden siirtämisestä teoriatasolta käytäntöön. Haastateltavien mielestä työn vaativuus on vuosien myötä kasvanut, mikä yhdessä jatkuvien muutosten kanssa lisää työssä uupumista. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen haluttaisiin panostaa ja erilaiset keinot työhyvinvoinnin kehittämiseksi kiinnostaa henkilöstöä. Hyveet työssä -prosessi miellettiin positiiviseksi menetelmäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta toteutukseen ja yhteiseen keskusteluun toivottiin enemmän aikaa ja mahdollisuuksia.

Kyselytutkimuksessa henkilöstöltä kysyttiin, onko Hyveet työssä -prosessi vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Suurin osa (78,57%) kyselyyn vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä, että prosessi on vaikuttanut positiivisesti omaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Yksi (7,14%) oli täysin samaa mieltä, mutta vastaajista yksi (7,14%) oli jokseenkin eri mieltä ja yksi (7,14%) oli täysin eri mieltä. (Taulukko 3.) Yhdeksän vastaajaa (n=14) oli myös perustellut mielipiteensä. Monet heistä oli kokenut, että hyveasioiden pohtiminen, yhteinen keskustelu ja oman ajattelutavan muutos loi positiivista ilmapiiriä, mikä vaikutti positiivisesti myös omaan työhyvinvointiin. Yksittäisiä hyveitäkin nostettiin esille työssä jaksamisen kannalta. Lisäksi prosessia olisi haluttu jatkaa pidemmälle kuin mitä se kevään 2018 aikana oli mahdollista.

”Hyveasioista keskustelu toi positiivista ilmapiiriä.”

”...mieleeni on jäänyt arkijärkisyys, mikä pitää muistaa, ettei polta itseään loppuun. Tehdään se mitä pystytään.”

”...oma työhyvinvointini on hieman lisääntynyt.”

”Jonkinlaista piristystä arkiajatteluuni.”

”...projekti jäi pahasti kesken. Projektin loputtua emme ehtineet palata hyveasioihin”

Vastausvaihtoehdot Väittämä	täysin eri mieltä	jokseen- kin eri mieltä	jokseen- kin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Yh- teensä
Hyveet työssä -prosessi on vaikuttanut positiivisesti kokemuksiini työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä	1	1	11	1	0	14
	7,15%	7,14%	78,57%	7,14%	0%	

TAULUKKO 3. Kyselyyn osallistujien mielipiteitä Hyveet työssä -prosessin vaikutuksista omaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen (n = 14)

5.4 Henkilöstön kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksesta yhteisöllisyyteen ja työyhteisön hyvinvointiin

Yksi tutkimuskysymyksistä oli, miten henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin vaikutukset yhteisöllisyyden ja työyhteisön hyvinvoinnin näkökulmasta. Ryhmähaastatteluissa kävi ilmi, että prosessin myötä nousseet yhteiset arvot ja tavoitteet ovat vahvistaneet yhteisöllisyyttä. Työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi yhteisöllisyyden kannalta, jota vahvisti kaikkien mukana olo samassa projektissa. Hyveet työssä -prosessi toi yhteistä osallistavaa toimintaa, josta syntyi työyhteisön hyvinvointia parantavaa keskustelua sekä toimenpiteitä. Kaiken kaikkiaan menetelmä koettiin positiiviseksi menetelmäksi yhteishengen kehittämiseen ja siihen toivottiin syvällisempää paneutumista ilman kiireen tuntua. Erityisesti oman tiimin sisällä käytävän keskustelun ja hyveiden kehittämisen merkitystä korostettiin.

Kyselytutkimuksessa vastanneiden kokemukset vaihtelivat, mutta tässäkin yli puolet (71,43%) oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi (7,14%) täysin samaa mieltä, että prosessilla oli positiivisia vaikutuksia yhteisöllisyyteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Yksi vastaajista (7,14%) oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä ja yksi (7,14%) täysin eri mieltä prosessin positiivisista vaikutuksista yhteisöllisyyden ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Taulukko 4.)

”Työyhteisössä se lisäsi keskustelua ainakin hetkellisesti, arkipuheiden ohi. Se on aina uupumista ehkäisevää.”

”Ehkä jotakin on jäänyt muistiin, mutta yleisesti päiväkodissamme hyveet ovat olleet osa päiväkotimme henkeä.”

”Vielä en osaa sanoa näkyykö tämä prosessi koko talon tasolla.”

”Mielestäni tarvitsemme aikaa aivan johonkin muuhun...”

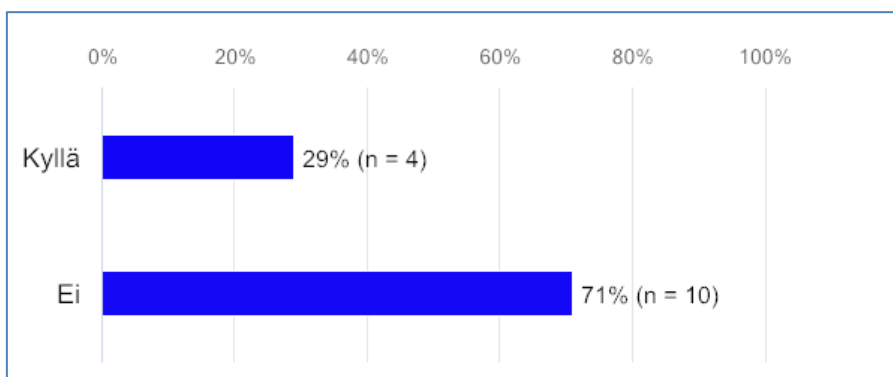
Vastausvaihtoehdot Väittämä	täysin eri mieltä	jokseen- kin eri mieltä	jokseen- kin sa- maa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Yh- teensä
Hyveet työssä -prosessi on vaikuttanut positiivisesti yhteisöllisyyteemme ja työyhteisömme työhyvinvointiin	1	1	10	1	1	14
	7,15%	7,14%	71,43%	7,14%	7,14%	

TAULUKKO 4. Hyveet työssä -prosessin positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen ja työyhteisönhyvinvointiin kyselytutkimukseen osallistujien kokemana (n = 14)

5.5 Hyveet työskentelyssä nyt ja tulevaisuudessa

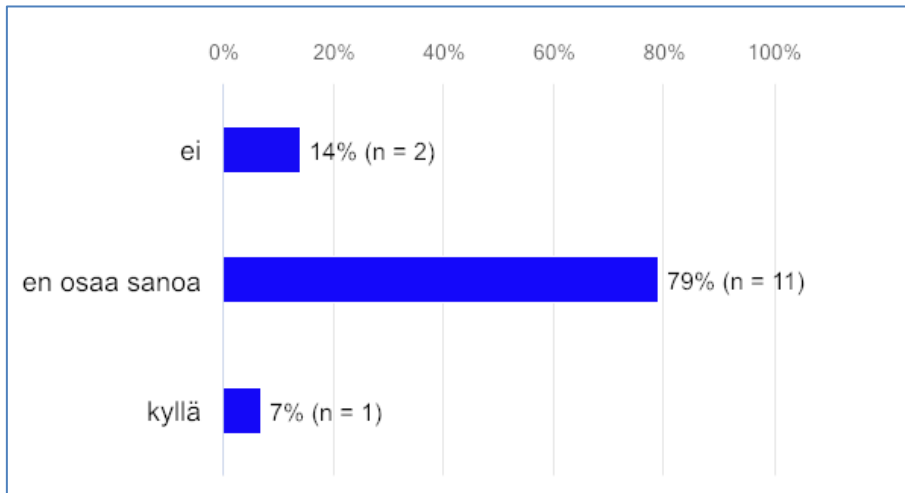
Hyvetyöskentely on pidemmän ajan prosessi, joka aloitettiin kaikissa Espoon kaupungin varhaiskasvatyksyksissä samaan aikaan keväällä 2018. Jokaisessa työyksikössä ja tiimissä työskentely jatkuisi Hyveet työssä -prosessin jälkeen esimiehen ja henkilöstön itse määrittämällään tavalla. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko tiimeissä jatkettu hyvetyöskentelyä syksyllä 2018. Kuviossa 7 käy ilmi, että kyselytutkimuksessa 10 (71%) oli sitä mieltä, että omassa tiimissä hyvetyöskentelyä ei ole Hyveet työssä -prosessin jälkeen jatkettu. Vastaajista 4 (29%) oli kuitenkin sitä mieltä, että hyvetyöskentely on jatkunut. Vapaamuotoisissa vastauksissa kävi ilmi, että hyveet ovat käytössä arjen pyöryksessä ja ne tulevat luonnollisesti. Vaikka hyvetyöskentelystä ei puhuta ääneen, niin sovituista asioista pidetään kiinni. Aktiivista hyveiden arviointia ei kuitenkaan ole käytössä.

”Joustavuus / ystävällisyys / kunnioitus / luottamus on ihanaa tiimissä. Saa olla oma itsensä.”



KUVIO 7. Henkilöstön mielipide onko hyvetyöskentelyä jatkettu omassa tiimissä (n = 14)

Kysymykseen aiottako tulevaisuudessa jatkaa hyvetyöskentelyä tiimissänne vain yksi (7%) vastasi myöntävästi. 11 (79%) vastaajaa ei osannut vielä sanoa ja kaksi (14%) oli sitä mieltä, että hyvetyöskentelyä ei jatketa. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Henkilöstön näkemys oman tiimin hyvetyöskentelyn jatkamisesta tulevaisuudessa (n = 14)

Kyselytutkimuksessa pyydettiin avoimilla kysymyksillä kehittämissuhteita Hyveet työssä -prosessista ja hyvetyöskentelyn hyödyntämisestä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kysymykseen, mitkä olivat henkilöstön mielestä Hyveet työssä -prosessin hyviä puolia vastasi 11 osallistujaa. Lähes kaikki vastaajista kokivat hyvetyöskentelyn hyvänä asiana. Hyveiden käsittely koettiin kaikin puolin tärkeäksi ja positiivisena asiana pidettiin nimenomaan aiheesta syntyneistä yhteistä keskustelua.

”Hyveasiat ohjaavat arvokeskustelua oikeaan suuntaan.”

”Hyveiden esille tuominen ja keskustelu.”

”Sai miettimään elämän peruskysymyksiä ja sitä mikä todella on tärkeää. Ehkä prosessi tavoitti koko työyhteisön.”

”Oma ajatus on selkiytynyt hyveistä ja prosessin hyvä puoli oli se, että muutamiin valittuihin hyveisiin paneuduttiin tarkemmin. Mietittiin yhdessä parannusehdotuksia / käytäntöjä toimintaan / päivään.”

”Tiimi mietti yhdessä asioita.”

”...antoi myös ajattelemisen aiheita ryhmien väliseen auttamisiin, tietynlaista joustoa asioihin.”

Yksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että Hyveet työssä -prosessi ei antanut mitään.

”Ei mitään minulle. Ajan hukkaa.”

Kyselytutkimuksen avoimella kysymyksellä tuli kahdeksalta vastaajalta kehittämis ehdotuksia Hyveet työssä -prosessin toteutukseen. Arjen kiireistä johtuvat ajankäytön haasteet nousivat tässäkin esiin. Hyveet työssä -prosessiin liittyvät Webropol-kyselyt koettiin liian pitkiksi, vaikka monen mielestä pitivät sisällään kuitenkin tärkeitä asioita. Yhteistä ohjausta ja keskustelua toivottiin enemmän, samoin kuin koko työyhteisön sitoutuneisuutta prosessiin. Kehittämisideaksi nousi myös prosessin toteuttamisen ajankohta toimintakauden alkuun.

”...ohjausta esim. siitä miten aloitetaan suunnittelu ennen uutta toimintavuotta. Mistä aika otetaan?”

”Hyveet pitäisi ottaa puheeksi heti toimintakauden alussa ja niitä pitäisi kannatella esim. keskustelemalla tiimipalaverissa niiden tarkoituksesta ja miten hyveet näkyvät omassa työyhteisössä.”

”...enemmän aikaa perehtyä ja paneutua ja jollain tavoin seurata prosessin toteutumista.”

”...vaatisi mielestäni pidemmän toteutusajan. Työaikana käytetyt tunnit ovat kovin rajallisia.”

”Kyselyt olisivat voineet olla vähän lyhyempiä. Kyselyt käsittivät paljon tärkeää asiaa, joten olisi ollut helpompi vastata, jos ne olisivat olleet vaikka lyhyempiä ja niitä olisi ollut useampi.”

”Enemmän sitoutuneisuutta kaikilta työntekijöiltä.”

Tutkimukseen osallistujilta tuli myös konkreettisia ideoita hyveajattelun hyödyntämiseen työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulevaisuudessa. Ryhmähaastatteluissa haastateltavat nostivat esiin hyveiden valinnan sekä niihin perehtymisen ja jaksottamisen tärkeyden. Yksi haastatteluryhmä ideoi, että koko toimintakaudelle valittaisiin kolme hyvettä, joita tiimi lähtisi työstämään heti toimintakauden alussa käyttäen erilaisia menetelmiä. Hyveitä pidettäisiin yllä käsittelemällä niitä, edes lyhyesti, jokaisessa tiimipalaverissa. Kahdessa muussa ryhmähaastattelussa tuli muun muassa ehdotuksia käsitellä kuukausittain yhtä hyvettä sekä laajentaa hyvetyöskentelyä ottamalla ne mukaan lapsiryhmän toimintaan. Ideana nousi myös henkilöstön oma ”tsemppitalu”, johon työyhteisön jäsenet voisivat jättää positiivista palautetta mm. toistensa hyveistä. Tärkeimpänä pidettiin kuitenkin, että hyvetyöskentelyyn löytyisi riittävästi aikaa, mikä mahdollistaisi jatkuvan hyvekeskustelun ja työskentelyn toteuttamisen.

Kyselytutkimuksen kysymykseen, miten työyhteisöissä voitaisiin hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta, vastasi yhdeksän kyselytutkimukseen osallistujaa. Useammassa vastauksessa nostettiin esiin perehdytys aiheeseen ja yhteiset keskustelut.

”Hyveistä voisi keskustella jo rekrytointivaiheessa ja valita työntekijöitä, joiden hyveet vastaavat työyhteisön hyveitä.”

”Päiväkotia tai -ryhmää perustettaessa prosessi käyntiin välittömästi.”

”Valittuihin hyveisiin pitäisi palata säännöllisesti. Kun taloon tulee uusia työntekijöitä, niin hyveet pitäisi käydä läpi ja kenties päivittää niitä.”

”Hyveitä voisi pitää yllä tiimipalavereissa ja talon palavereissa keskustelemalla niiden toteutumisesta.”

”Keskustelemalla ja jakamalla sovittuihin hyveisiin liittyviä esimerkkitapauksia”

”Noudattamalla sovittuja hyveitä työpaikalla ja ottamalla myös vanhemmat mukaan hyveajatteluun.”

6 POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Ihminen on yhteisöllinen olento ja siellä missä on yhteisöjä, on myös käsitys siitä mitkä ominaisuudet tekevät hyvän ihmisen ja hyvän yhteisön jäsenen. Hyveet tekevät meistä hyviä paitsi ihmisenä, myös kaikissa niissä rooleissa ja tehtävissä, joissa elämämme aikana toimimme. Työelämässä hyveiden kehittämisen lähtökohtana on, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on jo valmiiksi hallussaan toimintansa ja olemassaolonsa kannalta keskeiset hyveet. Näitä hyveitä kehittämällä voidaan vahvistaa työyhteisöjen hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. (Kylliäinen, sähköpostiviesti 22.1.2018.) Hyveisiin ei kuitenkaan useimmiten kiinnitetä huomiota, mikä tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Vastausten perusteella hyveet tulevat monella luontevana osana omaa toimintaa, mutta asiaan ei ole sen enempää paneuduttu eikä henkilöstöllä ollut aiempaa tietämystä hyvetyöskentelystä. Hyveiden esiin nostaminen, määrittely ja käsittely koettiin työyhteisöissä tärkeäksi ja positiiviseksi asiaksi. Yhteisen keskustelun tärkeys nostettiin vastauksissa esiin useamman kerran. Pohdinta työkavereiden kanssa toi uusia ajatuksia työhyvinvoinnin parantamisesta, loi laajempaa näkökulmaa ja syvensi ajattelua. Käsitteiden avaaminen ja yhteinen keskustelu lisäsivät myös ymmärrystä aiheesta ja vei hyveajattelua eteenpäin. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla yhteinen keskustelu ja käsitteiden avaaminen koettiin välttämättömäksi, jotta asiasisältö tulisi oikein ymmärretyksi. Keskustelua ja käsitteiden avaamista olisikin tarvinnut enemmän.

Jokainen rakentaa oman onnellisuutensa omista ja lähiyhteisönsä lähtökohdista. Onnellisuus syntyy siitä, kun yhteisö ja yksilö tavoittelevat yhdessä keskeisiä hyveitä (Rauramo 2012, 10). Jotta työyhteisössä voidaan tavoitella yhteisiä hyveitä, täytyy ne ensin määritellä. On tärkeää, että työyhteisössä saadaan valituksi yhteiset hyveet, joiden kehittämisen takana kaikki voivat seistä. Yksilöiden harjoittamat hyveet eivät voi olla ristiriidassa yhteisön edun kanssa, koska hyveet ovat hyveitä vain silloin kun ne rakentavat samalla yhteisöä, saavat sen voimaan hyvin ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kylliäinen 2012, 51.) Tutkimukseen osallistujien mielestä yhteiset hyveet ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi ovat vahvistaneet yhteisöllisyyttä. Keskeistä on, että työyhteisön jokainen jäsen osallistuu työskentelyyn omalla panoksellaan. Jotta hyvetyöskentely tuottaisi toivottua tulosta eli hyveet kehittyisivät koko työyhteisössä, tulisi työyhteisön jäsenten olla sitoutuneita ja motivoituneita toimimaan sen mukaisesti.

Antti Kylliäisen mukaan hyveitä kehittämällä työyhteisössä voidaan saada aikaan merkittäviä ja kauaskantoisia muutoksia. Yksittäisten työntekijöiden kannalta olennaisimpia vaikutuksia ovat positiiviset muutokset hyvinvoinnissa, jaksamisessa, viihtyvyydessä ja työn mielekkyydessä. Sen sijaan työnantajan näkökulmasta keskeisimpiä seurauksia hyveiden kehittämisessä ovat työntekijöiden motivaation ja työhön sitoutumisen kasvaminen, joka vaikuttaa myös työn laatuun ja tuottavuuteen. (Kylliäinen, sähköposti 22.1.2018.) Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen näkökulmasta vastaajat pitivät tärkeänä jo pelkästään työhyvinvoinnin esille nostamista. Kaikissa ryhmähaastatteluissa mainittiin, kuinka helposti varhaiskasvatuksen arjessa työhyvinvointi ja työssä jaksaminen unohtuvat. Päivät voivat olla hyvin hektisiä esim. henkilöstövajeen vuoksi, jolloin aikaa ei ole tauoillekaan. Työn koettiin myös muuttuneen vaativammaksi, johon jatkuvat muutokset tuovat vielä omat haasteensa. Henkilöstö on kokenut keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen hyvin vähäisiksi. Hyveet työssä -prosessia pidettiin uudenlaisena, positiivisena menetelmänä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hyvetyöskentely oli muun muassa saanut aikaan itsenäistä pohdiskelua, tuonut hyviä ideoita työssä jaksamiseen, luonut positiivista ilmapiiriä sekä auttanut nostamaan asioita esille työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyveet työssä -prosessi oli siis vaikuttanut positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen.

Työyhteisön vahvat tavat ja toimintakulttuurit voivat kuitenkin olla hidasteena tai jopa esteenä kehittämistyölle. Liian lyhyen perehdytyksen jälkeen toiminta palaa helposti vanhoihin tuttuihin uumiinsa. Toistoilla saataisiin aikaiseksi rutiineja, joista muodostuu ennen pitkää tapoja. (Fonsén & Parrila 2016b, 67.) Hyveet työssä -prosessi vaatii selkeästi pidemmän ajan käsittelyä ja harjoittelua, jotta hyveet saadaan vakiinnutettua osaksi koko työyhteisön toimintatapoja ja työhyvinvoinnin kehittämisen välineeksi. Henkilöstön mielestä suurin haaste prosessin toteutuksessa oli riittävän ajan löytyminen itse työskentelyyn, jonka vuoksi prosessi koettiin liian laajaksi suhteessa toteutuksen aikatauluun. Hyvetyöskentelyyn panostaminen vaatii siis aikaa ja sitä tulisi tietoisesti varata sekä koko työyhteisölle yhdessä että kasvattajatiimeille erikseen. Erilaiset työyhteisö- ja tiimipalaverit luovat hyviä mahdollisuuksia käsitellä hyveitä yhdessä, mutta työskentelyn ja yhteisen keskustelun pitäisi olla mahdollista myös ajallisesti. Tutkimuksen tulosten mukaan myös konkreettisella toiminnalla voitaisiin parantaa aiheeseen paneutumista ja hyveprosessin eteenpäin viemistä yhdessä. Jotta työskentelyllä olisi saatu enemmän muutoksia aikaan, olisi myös tarvittu enemmän aikaa työskentelyyn.

Arvot ja hyveet ovat läheistä sukua toisilleen, sillä jokaisen hyveen takana on jokin arvo. Hyveet eivät kuitenkaan voi toimia pelkästään periaatteiden tasolla. Jos jokin hyve ei käytännössä toteudu, sitä ei ole olemassa. (Kylliäinen 2012, 39, 42.) Ei siis riitä, että hyveet näkyvät paperilla, vaan valittujen hyveiden pitäisi näkyä työyhteisön arjessa ihan konkreettisesti. Työyhteisöissä on tärkeää käydä hyvekeskustelua, mutta yhtä tärkeää on saada hyveet näkymään toiminnassa. Tämä tuli esille myös tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistujat korostivat keskustelun tärkeyttä jokaisen haastatteluteeman kohdalla. Henkilöstön mielestä Hyveet työssä -prosessissa sovitut yhteiset hyveet ja tavoitteet olivat muun muassa vahvistaneet yhteisöllisyyttä. Henkilöstö koki kuitenkin, että hyveajattelu ei prosessin aikana ehtinyt siirtymään käytäntöön, vaikka ajatustasolla hyveet koettiin toimiviksi. Kuvakollaasia pidettiin hyvänä keinona meneillään olevan prosessin muistuttelussa. Työyhteisöissä oli myös pohdittu erilaisia keinoja hyveiden siirtämisestä teoriatasolta käytäntöön. Tiimeissä oli keksitty tapoja yksittäisten hyveiden esiin tuomiseksi, mutta suurin osa niistä jäi toteutumatta henkilöstön sairastumisten ja ajan puutteen vuoksi. Näin ollen useat haastateltavat jäivät kaipaamaan enemmän konkreettista ja aktiivisempaa toimintaa hyveajattelun edistämiseksi.

Mankan (2015) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvointi koostuu useista eri tekijöistä, mutta lähtökohtana on kuitenkin aina yksilö itse. Vaikka organisaatio työympäristöineen olisi erittäin hyvä, johtaminen kannustavaa ja osallistavaa, työyhteisön ilmapiiri avoin ja työn hallintamahdollisuudet täydelliset, niin työhyvinvointi lähtee aina yksilöstä itsestään. Jokainen määrittelee itse oman hyvinvointinsa, tarpeensa ja tavoitteensa. Fyysinen ja psyykinen toimintakyky määrittää mahdollisuuden osallistua työelämäänsä. Mikäli toimintakyky on kunnossa, niin merkittävimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat yksilön omat arvot, asenteet ja motivaatio. (Manka 2015, 106.) Hyveet työssä -prosessin kaltaisessa työhyvinvointitoiminnassa yksilöiden omat asenteet ja motivaatio ovat merkittävässä asemassa prosessin onnistumisen kannalta. Positiivisella ja motivoituneella asenteella voidaan saavuttaa tavoitteita ja päästä onnistuneisiin tuloksiin. Sen sijaan negatiivinen suhtautuminen tarttuu helposti myös muihin yhteisön jäseniin, jolloin työskentelyllä ei ole edes mahdollisuutta onnistua. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö tiedostaa vastuun omasta työhyvinvoinnista olevan itsellään, mutta keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen koettiin vähäisiksi. Lähes jokaisella tutkimukseen osallistujalla olikin innostusta ja halua hyveajattelun kehittämiseen. He kokivat tervetulleiksi kaikki positiiviset menetelmät työhyvinvoinnin parantamiseksi ja olivat aidosti valmiita työskentelemään aktiivisemmin työyhteisön hyvinvoinnin eteen.

Tutkimuksen keskeisin kysymys oli, miten varhaiskasvatuksen työyhteisöissä voidaan jatkossa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vastausten perusteella voidaan todeta,

että mahdollisuuksia löytyy. Olennaista on ymmärtää, että työhyvinvointi ei synny itsestään eikä se ole pysyvä tila. Se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta. Tuohon tasapainoon vaikuttavat muun muassa työpaikan, työyhteisön ja työn sisällön erilaiset muutokset. (Hasu ym. 2016, 6.) Varhaiskasvatuksessa eletään toimintakausi kerrallaan. Se alkaa useimmissa yksiköissä heti elokuun alussa ja päättyy kesäkuun loppuun mennessä. Uusi toimintakausi tarkoittaa poikkeuksetta muutoksia lapsiryhmissä ja monesti myös kasvattajatiimeissäkin. Tällöin on hyvä aika pysähtyä miettimään yhteisiä hyveitä, joilla voidaan luoda linjaukset kasvatustoimintaan ja tiimin työskentelyyn. Tämä korostui myös tutkimukseen osallistuneiden kehittämisehdotuksissa. Hyvetyöskentelyn aloitus heti toimintakauden alussa toisi parhaan mahdollisen hyödyn. Lisäksi se mahdollistaisi hyvetyöskentelyn jatkuvuuden sujuvasti koko toimintakauden ajan. Näin hyveet ehtisivät vakiintua koko tiimin toimintatavoiksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen hyveiden avulla vaatii systemaattista toimintaa, mutta ennen kaikkea aikaa. Tämä korostui myös tutkimukseen osallistujien kehittämisehdotuksissa. Jotta hyvetyöskentely toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla ja hyveajattelua saataisiin vietyä työyhteisöissä kunnon eteenpäin, tulisi työskentelyyn varata riittävästi aikaa. Tämän vuoksi työyhteisöissä koettiin, että tehokkaimmin hyveitä pystyisi kehittämään kasvattajatiimeittäin. Oman tiimin kesken on huomattavasti helpompi valita kehitettävät hyveet sekä järjestää aikaa hyvekeskusteluun kuin koko talon tasolla. Hyveet voitaisiin ottaa myös osaksi tiimisopimusta ja yhdessä tiimin kanssa sovittuja hyveitä voisi työstää erilaisilla menetelmillä. Hyveitä pidettäisiin myös yllä viikoittaisissa tiimipalaverissa. Valitettavasti tiimipalaverissa on yleensä paljon käsiteltäviä asioita ja aikaa hyvekeskustelulle voi olla haastava järjestää. Lyhytkin keskustelu esimerkiksi hyveiden tarkoituksesta tai miten hyveet ovat näkyneet tiimin toiminnassa vie kuitenkin hyveajattelua aina eteenpäin.

Jotta hyveitä kehitettäisiin työyhteisössä tulevaisuudessakin, myös uudet työntekijät tulisi perehdyttää hyveajatteluun. Kehittämisideoissa tuli esiin, että jo uusia työntekijöitä rekrytoitaessa otettaisiin puheeksi sekä hakijan että työyhteisön hyveet. Näin uudeksi työntekijäksi voisi palkata henkilön, jonka hyveet vastaavat tiimin hyveitä mahdollisimman hyvin. Varhaiskasvatuksessa on tosin tällä hetkellä pulaa erityisesti koulutukseltaan pätevistä varhaiskasvatuksen opettajista, joten käytännössä yhdelläkään työnantajalla on tuskin mahdollisuutta valita tai jättää vallitsematta työntekijää tämän hyveiden perusteella. Sen vuoksi perehdytys hyveajatteluun ja hyveiden kehittämiseen oman tiimin kanssa onkin entistä tärkeämpää. Kun tiimiin tulee uusi työntekijä, niin olisikin realistisempaa käydä yhdessä hyvekeskustelua ja päivittää tiimin kehitettäviä hyveitä. Jatkotutkimuksena voisikin tutkia, miten hyveajattelua hyödyntämällä voidaan tehostaa uuden tiimin muodostumista.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen on monella tavalla yhteydessä tutkimuseetiikkaan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuseetiikka velvoittaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä samalla tavalla ja se on mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta aina tutkimustuloksista tiedottamiseen asti. Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkijat noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimustyön ajan. (Vilka 2015, 41- 42.) Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joten tutkimuksen luotettavuustarkastelua on tehty molemmat menetelmät huomioiden. Luotettavuuskysymyksiin on kiinnitetty huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja ne ovat kulkeneet mukana koko tutkimuksen ajan. Tutkimuseettiset kysymykset liittyvät pääosin tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkimukseen osallistujien tietosuojaan sekä tutkimuksen luotettavuuteen.

1. Miten tutkimukseen osallistujien tietosuoja taattu?
2. Miten tavoiteltava tieto saadaan aiotuilla aineistonkeruumenetelmillä?
3. Miten tutkimuksen luotettavuus on varmistettu?

Tämän tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi on tehty mahdollisimman huolellisesti ja laadukkaasti. Raportoinnissa on huolehdittu mahdollisimman tarkoista lähdeviitemerkinnöistä. Tutkimuksen aineisto on kerätty, käsitelty ja säilytetty luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuvilta on saatu tutkimukseen osallistumisesta asiaan perehtyneesti annettu suostumus. Osallistujille on kerrottu kaikki oleellinen tieto tutkimuksesta ja heiltä on pyydetty vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. (Liite 1, 2 ja 5.) Tutkimuksen tulokset julkaistaan avoimesti, rehellisesti ja tarkasti, mutta tutkittavien anonymiteettiä huomioiden.

Tutkimuksen tarkoituksena on aina saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään tutkimuksen arvioinnissa vakiintuneita käsitteitä, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset eikä saadut tulokset johdu vain sattumasta. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2008, 79-80.) On tärkeää, että aineistonkeruumenetelmät on valittu oikein, jolloin niistä saaduilla tiedoilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa

onnistunut kysymysten asettelu, jotta kysymyksillä mitataan oikeita asioita. Kysymysten toimivuus riippuu ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko vastaajalla kysymysten edellyttämä tieto ja haluaako vastaaja antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkityksellistä on myös kyselyn vastausprosentti sekä riittävän edustava otos. (Kananen 2008, 25, 72.) Haastattelussa informantti eli haastateltava voi tuottaa aineistoa tilanteen mukaisesti ja annettua tietoa saatetaan vääristellä tai muuttaa oman tai jonkun toisen edun mukaisesti. Lisäksi haasteita tuovat kielen moninaisuus ja se, miten sanat ymmärretään. (Kananen 2014, 71.) Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin pitämään hyvin selkeinä, jotta tulkintavirheiltä välttyttäisiin. Tutkimukseen osallistui myös maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, joten kyselyn selkeys oli tärkeää. Kyselyyn vastasi 82% kyselyn saaneista, joten vastausprosentti oli hyvä.

Tutkimuksen aineistonkeruussa on käytetty triangulaatiota, joka on yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiolla vältetään mahdolliselta yhden menetelmän systemaattiselta virheeltä, mutta vaarana on eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten ristiriitaisuus. (Kananen 2014, 121.) Lomakekyselyssä ja teemahaastattelussa ongelmana voi myös olla, että kysymykset peilaavat tutkijan ennakkokäsityksiä tutkittavasta asiasta. Vastaaja saattaa tunnistaa tämän ja vastata tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten ja käsitysten mukaan. (Vilka 2015, 127.) Tässä tutkimuksessa on käytetty strukturoitua kyselylomaketta sekä teemahaastattelua. Tavoitteena oli, että kahdella eri tavalla kerätty aineisto täydentäisivät toisiaan. Vastausten analysoinnissa kävi ilmi, että ryhmähaastatteluissa vastaukset olivat neutraalimpia kuin anonyymissä kyselytutkimuksessa. Kyselytutkimuksen yhtenä tavoitteena olikin, että tutkimukseen osallistujat kertoisivat omista kokemuksistaan ja näkemyksistään mahdollisimman avoimesti. Kaiken kaikkiaan ryhmähaastattelun ja kyselytutkimuksen tulokset kuitenkin tukivat toisiaan ja tutkimustulosten ristiriitaisuuksia ei varsinaisesti esiintynyt.

Kehittämistyöllä pyritään aina saamaan aikaan muutosta. Oman työn kehittäminen vaatii vanhojen toimintamallien kyseenalaistamista ja kriittistä oman työn reflektointia. Varhaiskasvatuksessa arviointi on sekä yleisesti että yksilöittäin haasteellista, sillä työtä, jossa sosiaalisilla suhteilla ja ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä, on vaikea arvioida. Tällaisissa tilanteissa on haasteellista nähdä, mikä on syy ja mikä on seuraus. Väliin tulevia muuttujia on paljon, joten on haasteellista sanoa mikä vaikuttaa mihinkin. (Soukainen 2016, 175, 182.) Samaan tulokseen voidaan päätyä tämänkin tutkimuksen suhteen. On mahdotonta sanoa, kuinka paljon itse hyvetyöskentely on parantanut työhyvinvointia sekä yhteisöllisyyttä ja kuinka paljon erilaiset muuttujat ovat vaikuttaneet

tuloksiin. Lisäksi jokainen työntekijä suhtautuu hyveisiin ja hyvetyöskentelyyn omista lähtökohdistaan käsin. Myös oma kiinnostus ja innostus niiden kehittämiseen on merkittävässä asemassa. Ketään ei voi pakottaa osallistumaan, eikä ketään voi pakottaa innostumaan.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti ammatillinen kiinnostukseni työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä työyhteisössä. Olen myös erittäin kiinnostunut työhyvinvoinnin kehittämisestä ja siinä käytettävistä menetelmistä varhaiskasvatuksessa. Aihe on myös ajankohtainen, sillä varhaiskasvatuksen henkilöstön jaksaminen, henkilöstövaje sekä erilaiset muutokset ovat olleet esillä yhteiskunnallisella tasollakin. Hyvinvoiva henkilöstö on aina organisaation tärkein voimavara ja varhaiskasvatuksessa sen merkitys korostuu entisestään. Varhaiskasvatuksen ammattilaisena ja tulevana esimiehenä henkilöstöjohtaminen tulee olemaan keskeinen osa työtäni. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamista, joten syvälinen perehtyminen aiheeseen auttaa varmasti osaltaan selviytymään tulevaisuuden haasteista.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä, mutta antoisa prosessi. Teoriaosuutta aloitin työstämään jo vuoden 2017 lopussa. Tutkimuksen teemahaastattelu järjestyi kesäkuussa 2018, jolloin Hyveet työssä -prosessi oli juuri päättynyt. Webropol -kyselyn toteutin syksyllä 2018. Tavoitteena oli saada koko raporttiosuus valmiiksi maaliskuuhun 2019 mennessä, mutta sitä tavoitetta ei ihan saavutettu. Opinnäytetyöni resurssit muodostuivat lähinnä työhön tarvittavista tunteista ja sen sain lopulta järjestymään opintovapaan avulla. Suurimmaksi haasteeksi muodostui teoriaosuuden rajaaminen ja oman kiinnostuksen lisääntyminen aihetta tutkiessa, minkä vuoksi kirjallisuuteen perehtyminen oli ehkä liiankin syvällistä ja hyvin paljon aikaa vievää kaikessa laajuudessaan.

Master-opintojen myötä olen kehittänyt hyvin laaja-alaisesti johtamis- ja liiketoimintaosaamistani sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön liittyviä valmiuksiani. Tämän opinnäytetyön tekeminen on syventänyt osaamistani entisestään. Olen muun muassa perehtynyt sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen toteutukseen ja aineiston analysointiin. Tutkimuksen tekeminen suunnitteluvaiheesta aina aineiston analysointiin oli hyvin mielenkiintoista ja mukaansa tempaavaa. Tutkimukseni myötä olen myös saanut paljon ideoita teorian tiedon soveltamisesta käytäntöön. Ammatillinen osaamiseni on siis vahvistunut näiden opintojen myötä huomattavasti ja kiinnostus oman työn ja ammatillisuuden kehittämiseen on kasvanut entisestään.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro Oy
- Aminoff, M. & Tienhaara, A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 98-99
- Eerola-Pennanen, P., Raittila, R. & Vuorisalo, M. 2017. Johdatus varhaiskasvatukseen. Teoksessa P. Eerola-Pennanen, M. Koivula & A. Siippainen (toim.) Valloittava varhaiskasvatus – Oppimista, osallisuutta ja hyvinvointia. Tampere: Vastapaino, 23-25
- Finlex 2019. Viitattu 12.6.2019, <https://www.finlex.fi/fi/>
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016a. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 30, 37
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016b. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 67, 69, 81, 86, 88
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016c. Arviointi menetelmien kehittäminen ja käyttöönotto. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 91, 93, 99, 111, 114
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016d. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 129, 131-132, 137, 138.

Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi työpaikoilla. Työterveyslaitos. Viitattu 8.3.2018, <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>

Heinimäki, J. 2012. Taskuetiikka. Helsinki: Kirjapaja.

Helenius, A. & Lummelahti, L. 2018. Varhaiskasvatus: perusteita. Helsinki: Books on Demand

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos

Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S. & Manka, M-L. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön -Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 12.6.2019, <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari

Kylliäinen, A. 2012. Paksunahkaisuudesta suuri sieluisuuteen – Hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Otava Oy

Kylliäinen, A. 2018. Hyveprosessi alkamassa. Eetikko, SyFron Oy. Sähköpostiviesti 22.1.2018.

Kylliäinen, A. 2018. Hyveiden kehittämisen tulokset. Eetikko, SyFron Oy. Sähköpostiviesti 16.5.2018.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Nislin, M. 2016. Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2016:53, 218-219. Viitattu 18.7.2019, <https://journal.fi/sla/article/view/59161?acceptCookies=1>

Rantamäki, T. & Surakka, T. 2013. Työelämätaidot – Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy

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

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Salminen, H & Salminen, J. 1986. Lastentarhatoiminta – osa lapsuuden historiaa. Helsinki: Mannerheimin lastensuojeluliitto

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy

Sinokki, M. & Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma

Soukainen, U. 2016. Laatu työ ja kehittävän työotteen omaksuminen. Teoksessa E. Fonsén & S. Parrila (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus – Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 175, 182

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

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen -näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Talentum Media oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. Viitattu 12.6.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>

Työterveyslaitos 2019a. Työhyvinvointi. Viitattu 12.6.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 2019b. Työkykytalo. Viitattu 12.6.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus

Vainio, O-P. 2017. Hyveet – Johdatus hyveajatteluun. Helsinki: Viisas elämä Oy

Varhaiskasvatustalaki 1.3.2018/540. Finlex. Viitattu 12.6.2019, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=varhaiskasvatustalaki>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Opetushallitus. Viitattu 19.6.2019, https://www.oph.fi/download/195244_Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet19.12.2018.pdf

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Webropol Oy 2019. Kysely- ja raportointityökalu. Viitattu 1.8.2019, <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/luo-kyselyita/>

LIITTEET

1. Tiedote tutkimuksesta
2. Suostumuslomake haastatteluun ja sen tallentamiseen
3. Teemahaastattelurunko
4. Haastatteluaineiston luokittelu
5. Kyselyn saatekirje
6. Lomakekysely

Tutkimuksen nimi

Hyveet työssä -prosessin vaikutuksia työhyvinvointiin

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään, miten Espoon suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa toteutettu Hyveet työssä -prosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen sekä miten työyhteisöissä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta. Tutkimus kohdistuu kahteen Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkotiin ja teidän yksikkönne on toinen näistä päiväkodeista. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja Teidän mahdollista osuuttanne siinä.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voitte milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne syytä ilmoittamatta. Jos Teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voitte olla yhteydessä tutkijaan. Jos päätätte osallistua tutkimukseen, pyydän teitä allekirjoittamaan viimeisellä sivulla olevan suostumuksen.

Tutkimuksen toteuttaja

Tämän tutkimuksen toteuttaa Oulun ammattikorkeakoulun opiskelija Katja Jukka.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstö on osallistunut Hyveet työssä -prosessiin 2.1.-31.5.2018 välisenä aikana. Prosessin tarkoituksena oli vahvistaa työyhteisöjen työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä tukea työyhteisöjen pedagogista työtä ja uuden Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden jalkautusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin selvittää, miten Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen kahden yksikön henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin, miten prosessi on vaikuttanut näiden päiväkotien henkilöstön työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään löytämään hyveajattelun keinoja, joita voisitte tulevaisuudessa hyödyntää työyhteisössänne työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta. Oleellista on, että tutkimuksessa saadaan selville työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät ja hyveajattelua voi-

taisiin hyödyntää jatkossakin työhyvinvoinnin kehittämisessä, myös muissa työyhteisöissä. Tutkimukseen pyydetään osallistumaan 25 henkilöä kahdesta Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen yksiköstä.

Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa tutkitaan Espoon suomenkielisen varhaiskasvatukselle suunnattua Hyveet työssä -prosessia ja sen vaikutuksia kahden päiväkodin työyhteisön työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla sekä sähköisellä Webropol-kyse-lyllä, joilla selvitetään Hyveet työssä -prosessin vaikutuksia työhyvinvointiin, ilmapiiriin ja työyhteisöön. Teemahaastattelukierros toteutetaan kesäkuussa 2018 ja syyskuussa 2018 kaikki osallistujat saavat linkin sähköiseen kyselyyn. Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina ja siihen ei tarvitse valmistautua etukäteen millään tavalla. Tutkimukseen osallistuminen on täysin maksutonta eikä siitä aiheudu Teille taloudellisia menetyksiä. Tutkimukseen sisältyvät haastattelut sekä sähköiseen kyselyyn vastaaminen tapahtuvat työaikana. Tästä on sovittu esimiehenne kanssa.

Tietojen luottamuksellisuus ja tietosuoja

Kaikkia antamianne tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuminen toteutetaan anonymisti. Tutkimuksen aineiston käsittely sekä tutkimusraportin tulokset esitetään niin, että yksittäistä henkilöä ei voida erottaa tuloksista.

Jos osallistumisenne tutkimukseen jostain syystä keskeytyy tai päätätte peruuttaa suostumuksenne, niin siihen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa.

Lisätietoja

Kaikesta tutkimukseen liittyvästä voitte olla yhteydessä tutkijaan.

Yhteystiedot: Katja Jukka puh. xxxxxxx, xxxxxxxx@students.oamk.fi

Minua on pyydetty osallistumaan Hyveet työssä -prosessin vaikutuksia työhyvinvointiin -tutkimukseen. Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja julkaisusta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Katja Jukka. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on minulle täysin vapaaehtoista. Minulla on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen syytä ilmoittamatta. Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen perumisesta ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia, eikä se vaikuta asemaani työyhteisössäni. Olen tietoinen, että suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tässä asiakirjassa kuvattuun tutkimukseen ja suostun siihen vapaaehtoisesti.

Allekirjoitus ja nimenselvennys:

Paikka ja päiväys:

Syntymäaika:

Osoite:

Suostumus vastaanotettu

Allekirjoitus ja nimenselvennys:

Paikka ja päiväys:

Hyveet työssä -prosessi

- Hyveiden valinta
- Prosessin toteutus, aktiivisuus, ajankäyttö

Työhyvinvointi

- Hyveet henkilökohtaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta
- Kokemuksia hyveistä työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä

Yhteisöllisyys

- Hyveet yhteisöllisyyden näkökulmasta
- Kokemuksia hyveistä yhteisön työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä

Hyveajattelun hyödyntäminen ja tehostaminen tulevaisuudessa

- Motivaatio
- Toimenpiteet

Hyveet työssä -prosessi			
Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<p>Hyvä ja mielenkiintoinen projekti</p> <p>Hyveet osana arkea, mutta aiheeseen paneutuminen oli liian itsenäistä / jokaisen omalla vastuulla</p> <p>Pitäisi olla syvällisempää paneutumista ja enemmän keskustelua</p> <p>Enemmän käsitteiden ja hyveiden avaamista ja määrittelyä. Yhteinen keskustelu tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät mistä kyse.</p> <p>Kielelliset ongelmat</p> <p>Ajatustasolla toimi, mutta käytännössä helposti unohtui</p> <p>Panostus jäi liian vähäiseksi, olisi pitänyt näkyä enemmän toiminnassakin</p> <p>Hyveet konkreettisesti esillä (kuvina seinällä) toimi hyvänä muistutuksena kaikille</p> <p>Ennakointi, selkeämpi vetovastuu jokaiselle hyveelle</p> <p>Hyvä yhteinen aloitus, johon oli varattu hyvin aikaa.</p> <p>"Toteutus pikkuaskelin eikä suurin harppauksin"</p> <p>Asioiden sisäistäminen vaatii aikaa</p> <p>Yksi hyve viikoittain oli liian tiivis tahti</p> <p>Kyselyihin vastaamiseen oli vaikea järjestää aikaa. Pitkät kyselyt, keskittymisen vaikeaa.</p>	<p>Henkilöstön sitouttaminen ja motivaatio</p> <p>Yhteinen keskustelu ja hyveiden riittävän laajaa määrittelyä</p> <p>Konkreettisella toiminnalla parannetaan aiheeseen paneutumista ja eteenpäin viemistä</p> <p>Työnjako ja hyveiden esille tuominen</p> <p>Aikataulutus ja riittävän ajan löytymisen työpäivän aikana</p>	<p>Sitoutuneisuus prosessiin</p> <p>Keskustelun merkitys</p> <p>Konkreettinen toiminta</p> <p>Aikataulutus</p>	<p>Hyveet työssä -prosessi ja hyvetyöskentely</p>

Työhyvinvointi			
Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<p>Työhyvinvoinnin esille nostaminen tärkeää</p> <p>Vastuu omasta työhyvinvoinnista itsellä</p> <p>Omia hyveitä vahvistaen eteenpäin</p> <p>Paljon itsenäistä pohdintaa</p> <p>Oma työskentely ei vaadi lisääaikaa toisilta</p> <p>Hyviä ideoita työssä jaksamiseen</p> <p>Uudenlaista ajattelua</p> <p>Positiivisia ajatuksia herättävää</p> <p>Kannustaa nostamaan asioita esille</p> <p>Pohdinta työkavereiden kanssa tuottaa uusia ajatuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi</p> <p>Hyveiden syventäminen työhyvinvoinnin näkökulmasta</p> <p>Lisää yhteistä pohdintaa ja keskustelua kuinka konkreettisesti saadaan näkymään toiminnassa</p> <p>Hyveiden siirtäminen käytäntöön merkityksellistä</p> <p>Työn vaatavuus kasvanut, joten työhyvinvointi ja jaksaminen tärkeää</p> <p>Muutokset vaikuttavat työhyvinvointiin, jolloin tarvitaan keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen</p>	<p>Henkilökohtaiseen työhyvinvointiin paneutuminen ja omien hyveiden vahvistaminen</p> <p>Kannustaa myönteiseen ajatteluun</p> <p>Yhteisellä keskustelulla uudenlaisia näkökulmia ja syvällisempää perehtymistä</p> <p>Konkreettinen toiminta</p> <p>Näkyväksi tekeminen</p> <p>Työelämän muutosten vaikutus</p>	<p>Työhyvinvoinnin kehittäminen</p> <p>Positiivinen menetelmä</p> <p>Keskustelun merkitys</p> <p>Hyveiden näkyvyys työyhteisössä</p> <p>Muutoksista selviytyminen</p>	<p>Työhyvinvoinnin kehittäminen hyvetyöskentelyn avulla</p>

Yhteisöllisyys			
Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<p>Yhteiset arvot ja tavoitteet, joiden takana voi kaikki seistä. Vahvistaa yhteisöllisyyttä.</p> <p>Perusteet yhteiselle toiminnalle</p> <p>Yhteinen tekeminen, josta syntyi keskustelua</p> <p>Työyhteisön tuki tärkeää yhteisöllisyyden kannalta, kaikki mukana samassa projektissa</p> <p>Mietitty yhdessä käytännön asioita, joilla helpottaa arkea</p> <p>Vahvistaa yhteistyötä</p> <p>Osallistavaa toimintaa</p> <p>Yhteishengen parantaminen</p> <p>Positiivinen ilmapiiri</p> <p>Hauskaa yhdessä pohtimista ja tekemistä</p> <p>Työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseen hyvä menetelmä</p> <p>Yhteistä keskustelua pitäisi olla enemmän, erityisesti oman tiimin sisällä</p> <p>Keskittyminen yhteen projektiin kerrallaan tärkeää</p> <p>Riittävästi aikaa aiheeseen</p>	<p>Yhteinen keskustelu ja toiminta, joilla vaikutusta myös arkeen</p> <p>Positiivista yhteistä tekemistä</p> <p>Työskentelyä omassa tiimissä aiheen parissa</p> <p>Syvällinen paneutuminen</p>	<p>Yhteinen päämäärä</p> <p>Yhteishengen kehittäminen</p> <p>Tiimityö</p> <p>Keskustelu</p>	<p>Yhteisöllisyyden kehittäminen hyvetyöskentelyn avulla</p>

Hyveet tulevaisuudessa			
Pelkistetyt ilmaiset	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<p>Keskitytään yhteen hyveeseen koko kuukausi</p> <p>Koko toimintakaudelle kolme hyvettä, "vähemmän on enemmän"</p> <p>Tiimit valitsevat hyveet toimintakauden alussa ja ne ovat mukana koko kauden</p> <p>Aktiivista käsittelyä aiheesta yhdessä</p> <p>Hyveet osana rekrytointia</p> <p>Hyvä perehdytys aiheeseen, uudet työntekijät</p> <p>Hyveet toimintaan lapsiryhmässä</p> <p>Vanhemmat mukaan</p> <p>Aikaa ja mahdollisuutta keskusteluun ja työskentelyn toteuttamiseen</p> <p>Enemmän keskustelua ja konkreettisia toimia</p> <p>Hyveet esillä ja kaikkien nähtävillä ryhmän/kahvihuoneen seinällä</p> <p>Henkilöstön "tsemppitaulu"</p>	<p>Hyveiden valinta, perehtyminen ja jakottaminen</p> <p>Uusien työntekijöiden huomioiminen</p> <p>Asiakkaiden mukaan ottaminen</p> <p>Keskustelu ja konkreettinen toiminta</p>	<p>Aikataulutus</p> <p>Koko henkilöstö mukaan</p> <p>Toiminnan laajentaminen</p> <p>Toimenpiteet työskentelyyn</p>	<p>Hyvetyöskentely työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi tulevaisuudessa</p>

Arvoisa vastaanottaja

Olen tekemässä tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, miten Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstö on kokenut Hyveet työssä -prosessin, miten prosessi on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin sekä yhteisöllisyyteen ja miten työyhteisöissä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan Espoon kaupungin luvalla.

Tutkimus kohdistuu kahteen Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen päiväkotiin ja teidän yksikkönne on toinen näistä päiväkodeista. Teidän mielipiteenne on tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, koska tutkimukseen osallistujaa ei voida korvata toisella henkilöllä. Siksi toivon, että Te osallistutte tutkimukseen.

Luottamuksellisuus

Antamianne tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tutkimukseen osallistuminen toteutetaan anonyymisti. Tutkimuksen aineiston käsittely sekä tutkimusraportin tulokset esitetään niin, että yksittäistä henkilöä ei voida erottaa tuloksista.

Kyselyyn vastaaminen

Pyydän vastaamaan kyselyyn ---- mennessä internetissä, osoitteessa:

<https://www.webropolsurveys.com>....

Lisätiedot

Katja Jukka, puh XXXXXXXX,

XXXXXXXX@students.oamk.fi

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin lisäkysymyksiin.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Katja Jukka

Taustatietoja

1. Sukupuoli:

☐ Nainen ☐ Mies

2. Ikä:

☐ 18-24 vuotta ☐ 25-34 vuotta ☐ 35-44 vuotta
☐ 45-54 vuotta ☐ 55-64 vuotta

3. Työtehtäväsi:

☐ Lastentarhanopettaja ☐ Lastenhoitaja ☐ Avustaja
Kokemuksia Hyveet työssä -prosessin toteutuksesta

4. Hyveet työssä -prosessin toteutus

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Hyveet työssä -prosessi oli mielestäni onnistunut					

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Käsittelimme hyveitä aktiivisesti työyhteisössämme					

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Hyveiden käsittelyyn oli varattu riittävästi aikaa työyhteisössämme					

5. Kerro vapaamuotoisesti Hyveet työssä -prosessin toteutuksen onnistumisesta

Kokemuksia Hyveet työssä -prosessista työhyvinvoinnin näkökulmasta

6. Kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksista työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Hyveet työssä -prosessi on vaikuttanut positiivisesti kokemuksiini työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä					

Kirjoita vapaamuotoisesti perustelut edellä mainittuihin mielipiteisiisi

Kokemuksia Hyveet työssä -prosessista yhteisöllisyyden näkökulmasta

7. Kokemuksia Hyveet työssä -prosessin vaikutuksista yhteisöllisyyteen ja työyhteisön työhyvinvointiin

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Hyveet työssä -prosessi on vaikuttanut positiivisesti yhteisöllisyyteemme ja työyhteisömme työhyvinvointiin					

Kirjoita vapaamuotoisesti perustelut edellä mainittuihin mielipiteisiisi

Hyveet työyhteisössä nyt ja tulevaisuudessa

8. Oletteko jatkaneet hyvetyöskentelyä tiimissänne?

☐ Kyllä ☐ Ei

9. Jos vastasit kyllä, niin kerro vapaamuotoisesti, miten olette jatkaneet hyvetyöskentelyä tiimissänne?

10. Aiotteko jatkaa hyvetyöskentelyä tiimissänne?

☐ Kyllä ☐ Ei

11. Jos vastasit kyllä, niin kerro vapaamuotoisesti, miten aiotte jatkaa työskentelyä tiimissänne?

12. Mitkä olivat Hyveet työssä -prosessin hyviä puolia?

13. Miten Hyveet työssä -prosessin toteutusta voisi parantaa?

14. Miten työyhteisöissä voitaisiin hyödyntää hyveajattelua työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta?