



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Mirella Hänninen

# Päiväkodin johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin, henkilökunnan näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

25.10.2020

Tekijä(t) Otsikko	Mirella Hänninen Päiväkodin johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin, henkilökunnan näkökulmasta
Sivumäärä Aika	26 sivua + 2 liitettä 25.10.2020
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan tutkinto
Suuntautumisvaihtoehto	Varhaiskasvatus
Ohjaaja(t)	Lehtori Kirsi Hautala Yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda ajankohtaista tietoa kahden helsinkiläisen varhaiskasvatusyksikön henkilökunnan tämänhetkisestä työhyvinvoinnista, johtajan merkityksestä työhyvinvointiin sekä mitä johtaja voisi tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi työpaikalla.</p> <p>Kartoitin henkilökunnan työhyvinvointia ja suhdetta johtajaan monivalintakysymyslomakkeella ja neljällä avoimella kysymyksellä. Toteutin tämän kyselyn viemällä kahteen helsinkiläiseen varhaiskasvatusyksikköön vastauslomakkeet, tiedotteen tutkimuksesta sekä vastauslaatikon. Aikaa vastaamiselle heillä oli kaksi viikkoa, jonka jälkeen hain vastauslaatikon pois ja analysoin ne.</p> <p>Kuvaan opinnäytetyössäni varhaiskasvatuksen tehtävää, varhaiskasvatuksen johtajan työtä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön lopussa kerrotaan varhaiskasvattajien ajatuksia siitä, kuinka johtaja voisi parantaa työhyvinvointia työpaikalla.</p> <p>Tutkimustulokset antoivat ymmärtää, että johtajaan ja hänen tapaansa johtaa oltiin hyvin tyytyväisiä. Omaan työhön ja työyhteisöön vastaajat olivat myös tyytyväisiä. Henkilökunnan oma työhyvinvointi puolestaan koettiin olevan hieman huonommassa kunnossa, sillä moni vastaajista koki stressiä ja väsymystä työssään. Tutkimus antaa työyhteisölle tietoa heidän työhyvinvointinsa tilasta ja johtajalle esimerkkejä siitä, mitä hän voisi työpaikalla tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, varhaiskasvatus, varhaiskasvatuksen johtaja

Author(s) Title	Mirella Hänninen The role of the manager of the kindergarten in the well-being of the staff, from the point of view of the staff
Number of Pages Date	26 pages + 2 appendices 25 October 2020
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Early childhood education
Instructor(s)	Kirsi Hautala, Senior Lecturer Jyrki Konkka, Head teacher
<p>The purpose of the thesis was to provide information on the current well-being of the staff of two Helsinki early childhood education units, the importance of the manager for well-being at work and what the director could do to improve well-being at work.</p> <p>I examined kindergarten staff's well-being and the relationship with the manager with a multiple-choice question form and a few open-ended questions. I carried out this survey by taking the answer forms, an information note about the research and the answer box to two early childhood education units in Helsinki. Their staff had two weeks 'time to answer, after which I picked up the answer box and analyzed them.</p> <p>In my thesis, I describe the role of education at kindergarten, the role of the head of the kindergarten and well-being at work. At the end of the thesis, early childhood educators share their thoughts on how they think a manager could improve well-being at work.</p> <p>According to the survey the head of the kindergarten and his or her way of working were very satisfied. The staff were also satisfied with their own work and work community. The staff's own well-being at work, on the other hand, was felt to be in a somewhat poorer condition, as many of the respondents experienced stress and fatigue at work. The research provides the work community with information about their well-being at work and the manager with examples of what he or she could do in the workplace to improve well-being at work.</p>	
Keywords	well-being, kindergarten, kindergarten manager

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Päiväkoti toimintaympäristönä	2
2.1	Varhaiskasvatuksen tehtävä	2
2.2	Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö	2
3	Päiväkodin johtajan työnkuva.	3
3.1	Koulutus	3
3.2	Työnkuva	4
4	Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa	4
4.1	Työhyvinvointi	4
4.2	Työkyky ja työn kuormittavuus	6
4.3	Työhyvinvoinnin edistäminen	8
4.4	Työhyvinvoinnin johtaminen	9
5	Tutkimustehtävä	11
6	Tutkimuksen toteuttaminen	11
6.1	Tutkimukseen osallistujat	11
6.2	Tutkimuksen aineiston kerääminen	12
6.3	Tutkimuksen aineiston analyysi	12
6.4	Tutkimuksen eettiset ratkaisut	13
7	Tulokset	13
7.1	Työ, työyhteisö ja työhyvinvointi	14
7.2	Voimavarat ja kuormittavat tekijät.	17
7.3	Suhde johtajaan ja johtajaan kohdistuvat odotukset työhyvinvointiin liittyen	20
8	Johtopäätökset	23
9	Pohdinta	25
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 2. Kyselylomake	

## 1 Johdanto

Työelämä varhaiskasvatuksessa on viimevuosina muuttunut yhä vaativammaksi ja se näkyy työntekijöiden väsymyksenä ja alan vaihtona. Varhaiskasvatus on haastavaa työtä, jossa työn vaatimukset ovat kasvaneet ja työnkuvat muuttuneet. Varhaiskasvattajat joutuvat tekemään töitä suurissa ryhmissä joskus pienellä miehityksellä, kun työkaveri on sairastunut ja sijaista ei ole saatu. Vajaalla henkilökunnalla pitkään tai usein toimiminen uuvuttaa henkilökuntaa ja näin vähentää työn imua ja työhyvinvointia. Myös johtajan suuri vaihtuvuus ja johtajan arvostuksen puute alaisiaan kohtaan kuormittavat työntekijöitä sosiaalisesti ja vähentää työn mielekkyyttä, jolloin työn laatu kärsii.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on työntekijän oma työkyky, voimavarat sekä työn kuormittavuustekijät. Työkykyyn vaikuttaa moni eri tekijä, kuten esimerkiksi henkilön fyysinen ja psyykinen terveys, sosiaaliset taidot, hänen ammatillinen osaamisensa ja työmotivaationsa sekä työpaikan ilmapiiri, työnkuvan selkeys ja johtajan toiminta (Viitala, Riitta 2015, 213.)

Työhyvinvointi ja johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa on kiinnostanut minua jo jokin aikaa. Aihe opinnäytetyölleni oli helppo löytää, kun olen tehnyt varhaiskasvatustyötä vuodesta 2014 ja nähnyt kuinka johtajat ja henkilökunta vaihtuvat usein. Usein vaihtuva henkilökunta uuvuttaa jäljelle jäävät työntekijät, mikä näkyy suurina tai usein toistuvina sairaspotissaoloina. Vaihtuvuudesta kärsivät myös varhaiskasvatuksessa olevat lapset, jotka tarvitsevat tuttuja aikuisia turvallisuuden tunteensa tyydyttämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa selvää näiden kahden helsinkiläisen päiväkodin henkilökunnan työhyvinvoinnin tämänhetkinen tila sekä päiväkodin johtajan osuus työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös saada varhaiskasvatuksen henkilökunta miettimään omaa työhyvinvointiaan ja niitä tekijöitä, jotka siihen vaikuttaa sekä miten johtajan ja työntekijöiden yhteistyö toteutuu päiväkodin arjessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytän laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, jossa henkilökunnalle on työpaikalle viety paperiset kyselylomakkeet rasti ruutuun menetelmällä sekä avoimin kysymyisin. Aikaa kyselyyn on varattu kaksi viikkoa, jonka jälkeen kerään lomakkeet ja analysoin ne.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

1. Mikä on varhaiskasvattajien tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila
2. Mitkä asiat varhaiskasvattajat kokevat voimavaroiksi ja mitkä vastaavasti kuormittaviksi tekijöiksi?
3. Millainen suhde varhaiskasvattajilla on päiväkodin johtajaan ja mitä varhaiskasvattajat odottavat päiväkodin johtajalta työhyvinvointiin liittyen?

## **2 Päiväkotitoimintaympäristönä**

### **2.1 Varhaiskasvatuksen tehtävä**

Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tehtävänä on edistää lapsen tasapainoista kehitystä, kasvua sekä oppimista. Tämän lisäksi varhaiskasvatus parantaa ihmisten välistä tasa-arvoa, ennaltaehkäisee syrjäytymisen vaaraa sekä tukee vanhempia heidän kasvatustyössään. Tämän lisäksi varhaiskasvatus mahdollistaa vanhempien tai huoltajien työssä- tai koulussa käynnin. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 15.)

Varhaiskasvatusta ohjaavat erilaiset säädökset ja lait, kuten esimerkiksi Varhaiskasvatuslaki ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018, 15). Varhaiskasvatuslain (Finlex, 540/2018) mukaan Suomessa jokaisella lapsella on oikeus hyvään ja laadukkaaseen varhaiskasvatukseen vähintään 20 tuntia viikossa. Lapsen on kuitenkin mahdollisuus saada kokopäiväistä hoitoa, jos hänen vanhempansa ovat koko aika työssä, koulussa tai yrittäjinä. Kokopäivähoitoon on oikeus myös niillä lapsilla, joilla on puutteita kotiloissa ja tarvitsevat hoitoa oman hyvinvoinnin, kasvun ja kehityksen turvaamiseksi. Varhaiskasvatukseen osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista esikoulua lukuun ottamatta. (opetus ja kulttuuriministeriö 2020.)

### **2.2 Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö**

Päiväkodissa on paljon eri-ikäisiä lapsia hoidossa, joten sen tilat ja lähiympäristön tulee olla heidän tarpeisiinsa mitoitettuja ja suunniteltuja. Varhaiskasvatuslain mukaan (Finlex, 540/2018) oppimisympäristön tulee olla sellainen, jossa lapsen on turvallista ja hyvä olla

ja jossa hän saa ikätasoistaan pedagogista opetusta kehittäen hänen kokovaltaista oppimistaan sekä auttaa häntä saavuttamaan tarvittavat perustaidot koulun aloitusta varten. Huonekalujen kuten pöytien, tuolien lavuaarien yms. tulee olla lapsen tasolle suunnattuja tai ainakin niin, että lapsen on helppo ja turvallista käyttää niitä. Myös päiväkodin ulkotilat kuten pihan tulee olla suunniteltu niin, että siellä lapsi voi turvallisesti olla ja leikkiä. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan myös eri yhteisöjä, yhteisiä toimintatapoja, välineitä yms., jotka tukevat lasten kokonaisvaltaista oppimista. (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2019, 16). Oppimisympäristön tulee myös olla kaikilla tavoin turvallinen ja kuten varhaiskasvatuslaissa (Finlex, 540/2018) mainitaankin, lapsia tulee suojata väkivallalta, kiusaamiselta sekä muulta häirinnältä. Varhainen puuttuminen onkin ensisijaisen tärkeää lapsen hyvinvointia ajatellen, siksi Helsingin päiväkodeissa laaditaan kiusaamisen ennalta-ehkäisyn ja puuttumisen suunnitelma, johon kirjataan ylös kaikki ne konkreettiset asiat, mallit sekä välineet, joita tarvitaan kiusaamisen ennaltaehkäisyksi. Tämä dokumentti päivitetään vuosittain, jotta se olisi mahdollisimman ajan tasalla. (Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma 2019, 16–17.)

Päiväkodissa toiminta tapahtuu ryhmissä, jotka muodostetaan lapsen iän, tuen tarpeen, sisarusuhteen sekä varhaiskasvatushenkilökunnan määrän mukaan. Varhaiskasvatuksessa henkilökunnan kelpoisuusvaatimukset sekä lasten mitoitukset suhteessa henkilökunnan määrään on tarkasti otettu huomioon ryhmiä muodostettaessa. Aina lasten lukumäärä ei kuitenkaan ole tasapainossa kasvatushenkilöstön määrän kanssa, mikä johtuu usein siitä, että päiväkodissa on hoidossa eri ikäisiä lapsia eri mittaisissa hoitosuhteissa. Pääsääntöisesti yhtä kasvatushenkilöä kohti saa kuitenkin olla korkeintaan kahdeksan yli kolme vuotta täyttävää lasta ja neljä alle kolmevuotiasta lasta. (Tehy 2019, 14.)

### **3 Päiväkodin johtajan työnkuva.**

#### **3.1 Koulutus**

Koulutukseltaan varhaiskasvatuksen johtajan tulee tällä hetkellä olla joko varhaiskasvatuksen opettaja tai sosionomi ja hänellä tulee olla vähintään kasvatustieteen maisterin tutkinto sekä hänellä tulee myös olla hyvät ja riittävät johtamistaidot (Finlex, 540/2018). Varhaiskasvatuslaki ja Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat hyvän varhaiskasvatuksessa toimivan johtajan tärkeitä työkaluja, joita heidän tulisi arjessa aina käyttää. Näissä asiakirjoissa on paljon tietoa varhaiskasvatuksesta, lasten oikeuksista, henkilökunnan mitoituksista ja toimienkuvasta. (Tasavertainen varhaiskasvatus 2020.)

### 3.2 Työnkuva

Päiväkodin johtajana oleminen on vaativaa ja ajoittain raskasta työtä ja jotta työ olisi laadukasta, tulisi johtajalla olla riittävää asiantuntemusta varhaiskasvatuksesta sekä aikaa varhaiskasvatussyksikköjensä päivittäisille asioille sekä hallinnollisille tehtäville (Lastentarhanopettajienliitto 2007, 5).

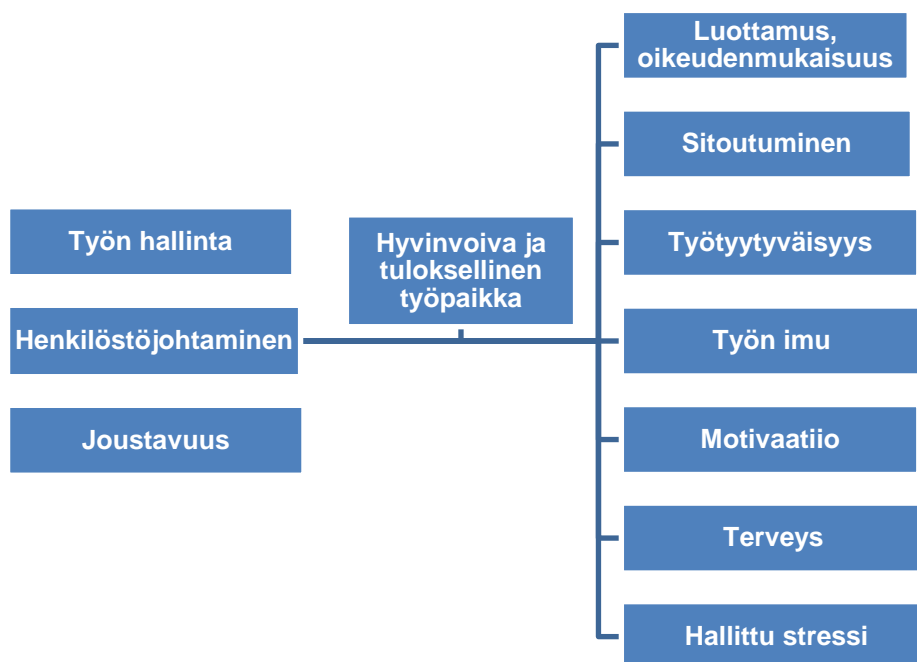
Pedagogisen Johtajan perustehtävä on varhaiskasvatuksessa lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Johtajalla tulisi olla hyvä tuntemus varhaispedagogiikasta ja juuri pedagogiikan tulisi olla keskiössä, kun puhutaan johtajuudesta varhaiskasvatuksessa. Pedagogisella johtajalla tulisi olla vankka luottamus omien työntekijöidensä ammattitaitoon ja hänen tulisi pystyä jakamaan vastuuta tasapuolisesti työntekijöilleen, joka auttaisi henkilökuntaa sitoutumaan työhönsä entistä paremmin. Päiväkodin johtajalla on kuitenkin päävastuu omassa yksiköissään tehtävistä päätöksistä, jokapäiväisten toimintojen toteutumisesta, henkilökunnan toiminnasta ja työhyvinvoinnista, hallinnollisista töistä sekä perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä. (Lastentarhanopettajienliitto 2007, 5.)

## 4 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

### 4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, jota ammattitaitoiset henkilöt ja työyhteisöt tekevät turvallisessa ja terveellisessä työympäristössä. Terveellisessä työpaikassa ollaan oikeudenmukaisia, osallistutaan toimintaan ja sen kehittämiseen sekä kohdellaan jokaista tasa-arvoisesti syrjimättä ketään. Päiväkotien tärkein voimavara onkin hyvinvoiva henkilökunta. Tavoitteena on saada työntekijät pysymään hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa ja jatkamaan työssään mahdollisimman pitkään, mielellään eläkeikään asti. Varhaiskasvatustyö on raskasta sekä henkisesti että fyysisesti. Päiväkodissa henkilökunta on päivittäin tekemisissä perheiden ongelmien sekä väkivallalla uhkailun kanssa, lasten nostelun sekä erilaisten sosiaalisten kanssakäymisen vaatimusten kanssa. Henkilökunta sekä johtaja ovat kuitenkin yhdessä vastuussa työpaikkansa hyvinvoinnista sekä sen kehittämisestä. Työhyvinvointia edistetään aina yhteistyössä työntekijöiden ja johtajan kanssa. (Ristioja, Jaana - tamminen, Hannu 2010, 4–5.)





Kuva 1. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. (Lähde: Terttu Pakarinen, mukaillen Guest 2006, Hakanen 2006).

Ihmisen toimintaan vaikuttaa suuresti se, että kokevatko he työpaikkansa turvalliseksi ja terveelliseksi paikaksi. Hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka syntyy (kuva 1), kun työtä johdetaan hyvin ja tasa-arvoisesti. On tärkeää, että työhön palkataan sopiva ja koulutettu henkilö ja että hänet perehdytetään työhön hyvin. Tärkeää on myös, että hänet esitellään oikealla tavalla muulle henkilökunnalle, jotta hänellä olisi mahdollisuus tulla osaksi yhteistä porukkaa, sillä yhteenkuuluvuuden tunne on olennainen osa työhyvinvointia. Ihminen on ikuinen oppija ja siksi se tarvitsee uusia haasteita elämänsä aikana, jotta imu työhön säilyisi hyvänä. Tämän vuoksi johtajan tulisi kannustaa ja antaa henkilökunnalleen mahdollisuus kouluttautua eteenpäin alallaan. Tämä ylläpitää työntekijän kiinnostusta työtään kohtaan ja näin yrityksessä pysymistä. (Kuntatyönantajat 2019.)

Työntekijän viihtyvyyteen työssä vaikuttaa suuresti oman työn hallinta (Kuva 1). Jokainen henkilö haluaa pystyä päättämään oman työn sisällöstä ja mahdollisesti myös omasta työympäristöstään. Oman työn hallinta antaa työntekijälle tunteen, että häneen luotetaan ja että hänen näkemys työstään on oikeanlainen. Tällä on suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, sillä jokainen, joka pystyy itse päättämään ainakin osaksi siitä, minkälaisessa työympäristössä työskentelee ja kuinka työtään tekee, niin kokee tarvittavaa työtyytyväisyyttä. Hyvät välit työkavereiden ja johtajan kanssa, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä mm. motivoi työntekijää tulemaan töihin ja kokeilemaan uusia

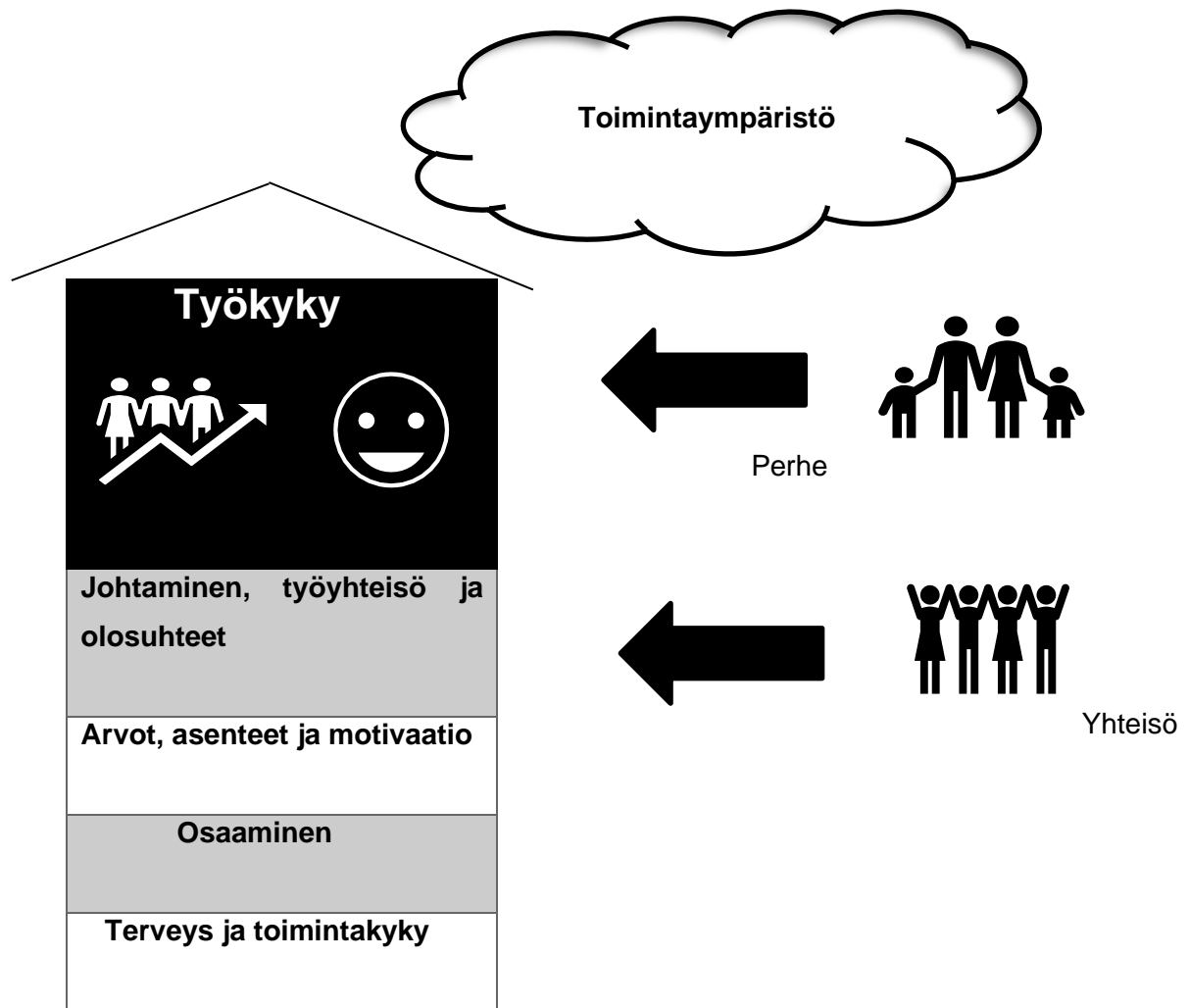
asioita, vähentää hänen kokemaa stressiä sekä sairauslomapoissaolot vähenevät. Se myös sitouttaa työntekijän yritykseen paremmin ja saa näin innostuneen ja idearikkaan työntekijän. (Kuntatyönantajat 2019.)

Joustava työpaikka (Kuva1.) on paikka, jossa joustetaan tarvittaessa. Työpaikalla voidaan sopia työajoista, loma-ajoista sekä esimerkiksi vuosiloman pitämisestä. Työvuorojen muuttaminen tai pidentäminen lyhyellä varoitusaajalla on myös joustavuutta. Meidän kaikkien täytyy osata joustaa monessa eri asiassa, varsinkin tällä hetkellä, kun maailmassa ja Suomessa on kriisi korona epidemian vuoksi. (Kuntatyönantajat 2019.)

#### 4.2 Työkyky ja työn kuormittavuus

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on ihmisen oma työkyky sekä työstä aiheutuvat kuormittavuustekijät. Työkykyyn vaikuttaa moni eri asia, kuten esimerkiksi henkilön fyysinen ja psyykkinen terveys, sosiaaliset taidot, hänen ammatillinen osaamisensa ja työmotivaationsa sekä työpaikan ilmapiiri, työtehtävien selkeys, että johdon toiminta (Viitala, Riitta 2015, 213). Työntekijän työhyvinvointia on hyvin kuvattu Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2020) sivuilla olevan Työkykytalo kuvan avulla (kuva 2). Työkykytalo on nelikerroksinen talo, jossa jokaiset kerrokset ovat yhtä tärkeitä ja tukevat toinen toisiaan, jotta tasapaino eli työn mielekkyys ja työhyvinvointi pysyisi hyvänä. Ensimmäisessä ja taloa kannattavassa kerroksessa on henkilön oma *terveys ja toimintakyky*. Työssä viihtyminen vaikuttaa paljon ihmisen terveyteen ja työkykyyn, jaksamiseen ja siihen, kuinka hyvin ja innostuneesti hän työnsä tekee. Työn viihtyvyyteen voi jokainen meistä vaikuttaa pitämällä huolta omasta vapaa-ajastaan sekä tuomalla oman panoksensa työhön ja jättämällä työasiat töihin eikä tuoda niitä kotiin. Mukavaan ja viihtyisään työhön on mukava mennä, vaikka välillä olisikin raskasta. Toisessa kerroksessa keskitytään työntekijän *osaamiseen eli ammattitaitoon*. Minkä tahansa työn tekemisen kannalta on tärkeää, että työntekijän peruskoulutus ja ammatilliset taidot ovat kunnossa ja että omia taitojaan pääsee parantamaan mm. käyden erilaisissa täydennyskoulutuksissa. Kolmannessa kerroksessa *arvot, asenteet sekä motivaatio* ovat tärkeässä asemassa. Työn mielekkyys on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, koska työssä viihtyminen lisää työmotivaatiota sekä työhön sitoutumista. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä tekee hyvin työnsä ja on vähemmän kipeä, jolloin sairauslomiakin on vähemmän. Motivaation kannalta on myös hyvä, jos työ on tekijälleen sopivalla tavalla haastavaa. Neljännessä ja viimeisessä kerroksessa *johtaminen, työyhteisö ja olosuhteet* kannattavat taloa. Hyvä, oikeudenmukai-

nen, työntekijää kuunteleva ja kannustava sekä vastuullinen johtaminen on erittäin tärkeää, sillä johtaja on vastuussa työntekijöidensä työturvallisuudesta ja heidän terveydestään työpaikalla. Työyhteisön toimivuuden kannalta on myös tärkeää, että työyhteisön väliset suhteet ja työpaikan olosuhteet ovat kunnossa. (Työterveyslaitos 2020; ks. myös Ristioja, Jaana – Tamminen, Hannu 2010, 17–20.)



Kuva 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2020)

Työstä aiheutuneet kuormittavuustekijät ja omat voimavarat on otettava huomioon, kun mietitään työntekijöiden työhyvinvointia. Työn ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja vähäinen sosiaalinen tuki voi aiheuttaa työntekijälle kuormitusta, mikä puolestaan heikentää henkilön työssäjaksamista ja työn laatua. Kuormitustekijät voivat olla joko psykologisia tai sosiaalisia tekijöitä. *Psykologisilla kuormitustekijöillä* tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat erimielisyyttä työn laadun ja tavoitteiden sekä henkilön omien voimavarojen välille. On vaikea tehdä hyvin työnsä, jos esimerkiksi henkilökuntaa on liian vähän työmäärään nähden tai jos ei ole mahdollisuutta kehittyä ja kouluttautua omassa työssään. *Sosiaalisilla kuormitustekijöillä* puolestaan tarkoitetaan niitä tekijöitä, jossa tarkastellaan henkilön ja oman työyhteisön välistä vuorovaikutusta. Huono ja välinpitämätön johtaminen sekä arvostuksen puute kuormittavat työntekijää sosiaalisesti ja vähentää työn mielekkyyttä, jolloin työn laatu kärsii. Työn tekeminen ei aina ole raskasta ja kuormittavaa, vaan jokaisessa työssä on paljon hyviäkin asioita eli *voimavaroja*. Voimavarat antavat puhtia arkeen. Voimavaroja voivat olla mm. hyvä itsetunto, hyvät ihmissuhteet, hyvä fyysinen kunto, ilo, työ, asiakkaat, harrastukset, perhe, lemmikit yms. Selkeä kuva omasta työstään ja tehtävistään, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toimintaympäristöön, johtajalta ja työyhteisöltä saatu arvostus sekä hyvät suhteet työkavereihin ovat myös tärkeitä asioita työssäjaksamiselle. Johtajan tulee miettiä mitä tehdä, jotta kuormittavia tekijöitä työpaikalla olisi mahdollisimman vähän ja miten niitä voisi ennaltaehkäistä. Näitä toimenpiteitä voi olla esimerkiksi vuosittain käydyt kehityskeskustelut, oikeudenmukainen palkitseminen, viikoittaiset talon- ja tiimipalaverit sekä kehittämismahdollisuudet. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

#### 4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

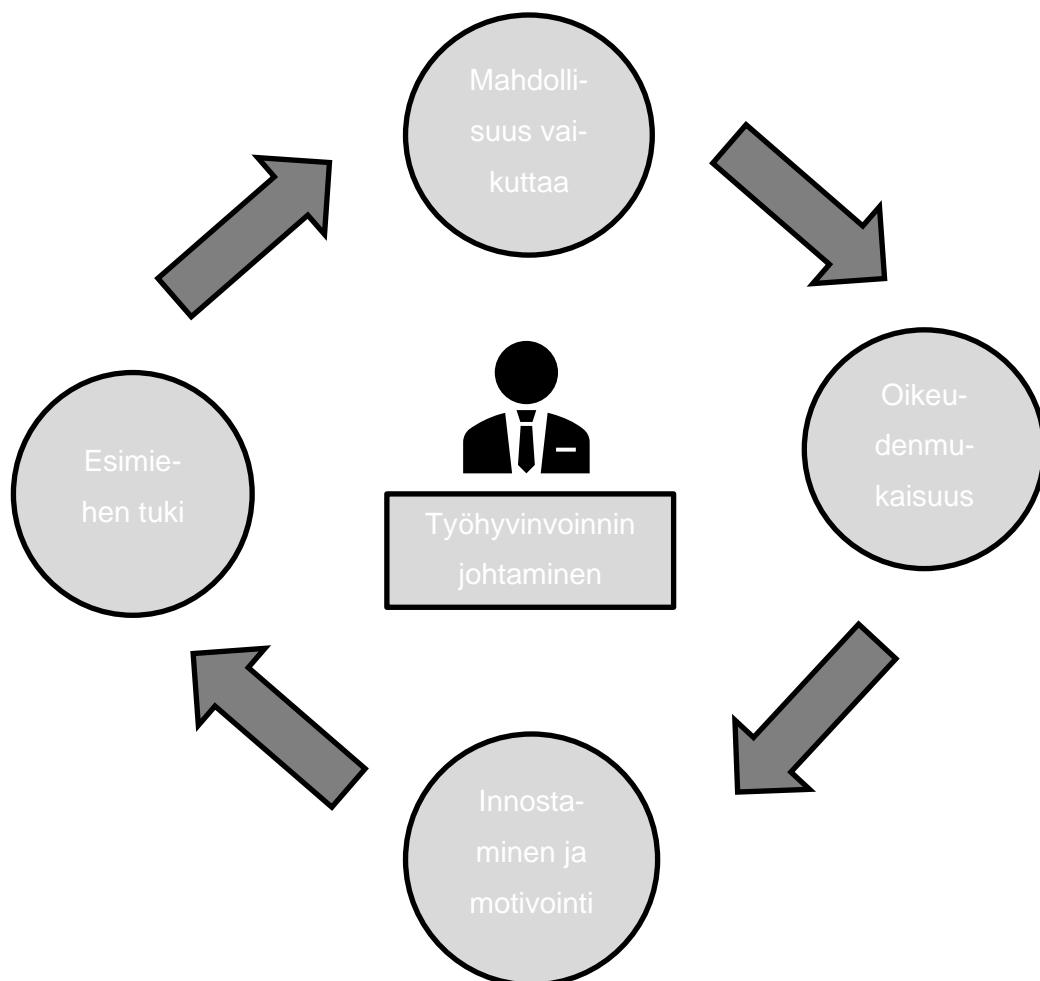
Työnantaja on vastuussa työntekijöidensä työturvallisuudesta ja heidän työhyvinvoinnistaan työpaikalla. Työhyvinvointi syntyy, kun työntekijä kokee arkensa hyväksi, suhteensa työtovereihinsa ja johtajaan hyväksi sekä siihen, että hän kokee voivansa vaikuttaa oman työyhteisönsä ja työnsä asioihin (Työterveyslaitos 2016, s. 23).

Työntekijöiden työkyvystä ja työhyvinvoinnista pitää huolta myös työterveyslaitos sekä työsuojelu. Työterveyslaitoksen julkaisemassa tutkimuksessa ”Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin” (Työterveyslaitos 2016, s. 24) kerrotaan, että tärkeintä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta olisikin saada työntekijät aktiivisesti yksin ja yhdessä kehittämään työyhteisönsä terveellistä toimintatapoja ja olosuhteita. Työolosuhteiden kehittä-

minen yhdessä työyhteisön kanssa lisää työpaikan yhteisöllisyyttä sekä sosiaalista tukea. Sosiaalinen tuki on hyvin tärkeää, sillä sen avulla työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöään ja saavansa arvostusta ja apua työtovereiltaan, kun sitä tarvitsee. Yhdessä toimiminen ja asioihin vaikuttaminen lisää työntekijän halua sitoutua työhönsä, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus, eläköityminen sekä sairaspöissaolat vähenevät. (Työterveyslaitos 2016, s. 24–26.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Päiväkodin johtajat johtavat eri kokoisia ja erilaisia varhaiskasvatusyksiköitä. Yhdellä johtajalla voi olla samanaikaisesti monta yksikköä hoidettavanaan, usein kuitenkin kaksi yksikköä. Varhaiskasvatuksen johtajalla on kokonaisvaltainen vastuu yksiköidensä toiminnasta, sen laadusta, että toiminnan tuloksellisuudesta. Hänen työnsä on hyvin moninainen, johon kuuluu mm. hoidon, kasvatuksen sekä opetuksen johtaminen, että työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. (Ristioja, Jaana - tamminen, Hannu 2010, 20.)



Kuva 3. Työhyvinvoinnin johtaminen. (Sote Navi 2020.)

Varhaiskasvatuksen johtaja on vastuussa työntekijöidensä terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla. Hän vastaa siitä, että vaaratilanteet on otettu huomioon työtä tehdessä ja että ne kaikki on kirjattu oikealla tavalla. Hän myös tietää kenellä on ensiaputaidot hallussa ja tarvittaessa ohjaa työntekijänsä ensiapukoulutuksen. (Ristioja, Jaana - tamminen, Hannu 2010, 20.) Tämän lisäksi johtajalla on monta muuta tehtävää (Kuva 3.) joiden avulla hän onnistuu pitämään alaistensa työnteon mielekkäänä ja siten työhyvinvoinnin tason korkealla. Hyvä johtaja *innostaa ja motivoi* alaisiaan innovoimaan eli miettimään uusia tapoja tehdä asioita ja viemään aloittamansa projektit loppuun. Hän on aidosti kiinnostunut siitä mitä alainen tekee ja miten hänellä menee. Hän on fyysisesti läsnä työpaikalla, jolloin häneltä voi saada tarvittavaa apua heti. Hyvä johtaja on *oikeudenmukainen* ja häneen voi luottaa, kun apua ja neuvoja tarvitaan. Hän kohtelee kaikkia työntekijöitään samalla tavalla. Työntekijöille on erittäin tärkeää, että johtaja on läsnä fyysisesti alaistensa arjessa ja jolta tarvittaessa saadaan *esimiehen tukea*. Esimiehen tuki on tärkeää varsinkin ristiriita tilanteissa työkavereiden tai asiakkaiden kesken. Tärkeää on myös käydä vuosittain kehityskeskusteluja johtajan ja työntekijän välillä, sillä rakentava vuoropuhelu kehittää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Hyvä suhde alaisen ja esimiehen välillä tekee sen, että työhön on mukava ja turvallista tulla. Työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja että hän on tärkeä. Lopuksi hyvä johtaja antaa asiakkailleen *madollisuuden vaikuttaa* mahdollisuuksien mukaan oman työnsä sisältöön sekä toimintaympäristön toimivuuteen ja viihtyvyyteen. (Sote Navi 2020.)

Siinä missä varhaiskasvatuksen henkilökunta tarvitsee johtajan tukea, niin myös Varhaiskasvatuksen johtajat tarvitsevat tukea ja ohjausta omalta esimieheltään. Päiväkodin johtaja kuuntelee ja ratkoo alaistensa ja perheiden asioita ja ongelmia päivittäin ja monesti hän on se, joka joutuu kaiken ikävän kritiikin kohteeksi ja suodattamaan ihmisten huonoa oloa. Oman hyvinvoinnin takaamiseksi myös johtaja tarvitsee oman esimiehen tukea oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen. (Ristioja, Jaana - tamminen, Hannu 2010, 20.)

## 5 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen kohteena ovat kahden helsinkiläisen päiväkotiyksikön päiväkotit A:n ja päiväkotit B:n varhaiskasvatushenkilökunnan kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan sekä siitä mitä he odottavat johtajaltaan työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää johtajan tärkeys henkilökunnan työhyvinvointiin, mutta kyselyssä olen myös ottanut selvää henkilökunnan omasta tämänhetkisestä työssä jaksamisestaan, työyhteisön viihtyvyydestä sekä miten johtaja voisi parantaa työhyvinvointia näissä yksiköissä. Tutkimuksen analysointi vaiheessa jätin pois osion, jossa työntekijä itse kommentoi miten hän voisi parantaa työhyvinvointiaan töissä, koska se ei ollut relevantti kysymys tutkimuksessani.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

### 6.1 Tutkimukseen osallistujat

Tässä tutkimuksessa haastateltavina olivat kahden Helsingin kaupungin kunnalliset, suomenkieliset varhaiskasvatuksen opettajat, varhaiskasvatuksen erityisopettajat sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitajat. Tutkimus tapahtui kahdessa helsinkiläisessä päiväkodissa kyselylomakkeeseen vastaamalla. Nämä kaksi päiväkotia ovat keskenään samaa varhaiskasvatusyksikköä, jossa toimii yhteinen varhaiskasvatuksen johtaja. Päiväkodit sijaitsevat kuitenkin eri kaupunginosassa, eivätkä ole paljon toistensa kanssa tekemisissä. Yhteistä toimintaa päiväkodeilla on keskenään mm. kehittämispäivät ja palaveriillat kaksi kertaa vuodessa. Kyselylomakkeet (Liite 2) sekä tiedote tutkimuksesta lomake (Liite 1) vietiin päiväkoteihin kahvihuoneeseen yhdessä vastauslaatikon kanssa. Aikaa vastaamiselle oli annettu kaksi viikkoa. Ensimmäisessä päiväkodissa vastaajia oli kuusi henkilöä ja toisessa 21 henkilöä.

Opinnäytetyöni aihe on hyvinkin ajankohtainen ja moni varhaiskasvattaja kamppailee oman jaksamisensa kanssa, kun työmäärä kasvaa ja esimieheltä ei saa tarpeeksi tukea jne. (OAJ 2020). Opettajien ammattijärjestö (OAJ) painottaa työhyvinvoinnin tärkeyttä ja sen merkitystä mm. varhaiskasvatuksen laadulle. Uskon, että kyselyni on otettu hyvin vastaan ja siihen vastaaminen on ollut mieleistä. Varhaiskasvattajat ovat halunneet kertoa oman näkemyksensä omasta työhyvinvoinnistaan sekä mitä he johtajalta toivovat työhyvinvointiin liittyen. Toivon saavani mahdollisimman paljon vastauksia analyysin tekeen.

## 6.2 Tutkimuksen aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty lomakekyselyllä, joka toteutetaan paperisen kyselylomakkeen avulla. (Liite 2.) Tutkimukseen osallistujat vastaavat kaikki samoihin kysymyksiin, jotka ovat sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kyselylomake käsittelee työyhteisön työhyvinvointia sekä johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sekä mikä on johtajan vaikutus henkilökunnan työhyvinvointiin. Tavoitteena on saada tietää mikä on näiden kahden varhaiskasvatusyksikön tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila sekä johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin.

## 6.3 Tutkimuksen aineiston analyysi

### sisällönanalyysi

Kerätyn tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valitsin aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Tätä menetelmää pidetään yhtenä perusanalyysimenetelmänä, jonka avulla aineistoa voidaan analysoida puolueettomasti ja järjestelmällisesti. Tämän tyyppisen analyysimenetelmän aineisto ymmärretään hyvin laajasti: esimerkiksi raportit, kirjat, keskustelut, artikkelit tai mikä tahansa mikä on voitu laittaa kirjalliseen muotoon, on aineistoon sopivaa aineistoa. Tämä analyysimenetelmä antaa tutkittavasta aiheesta yksinkertaisen ja referoidun kuvan. Aineisto, tutkimuksessani mm. avoimien kysymysten vastaukset, pelkistettiin yhden sanan muotoisiksi, josta sain selville vastaajien suoran mielipiteen. Jokaisen vastaajan lauseesta sain siis otettua sen olennaisen tiedon eli ydin asian, jonka sitten laitoin kaavion muotoon. (Saarijärvi, Anneli – Tuomi, Jouni 2017, 264-276).

### Kuvailevat tilastolliset menetelmät

Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytin hyväksi myös kuvailevaa tilastollista menetelmää. Tämän menetelmän avulla nykymaailman ilmiöitä kuvaavat numeeriset tai kvantitatiiviset tiedot prosessoidaan sellaiseen muotoon, että jokainen voi yksinkertaisesti ymmärtää vastausten merkityksen. Tietojen prosessoiminen tarkoittaa tietojen referoimista taulukoiksi, graafisiksi kuviksi ja tilastollisiksi tunnusluvuiksi (Mellin, Ilkka 2006, s.6.)



## 6.4 Tutkimuksen eettiset ratkaisut

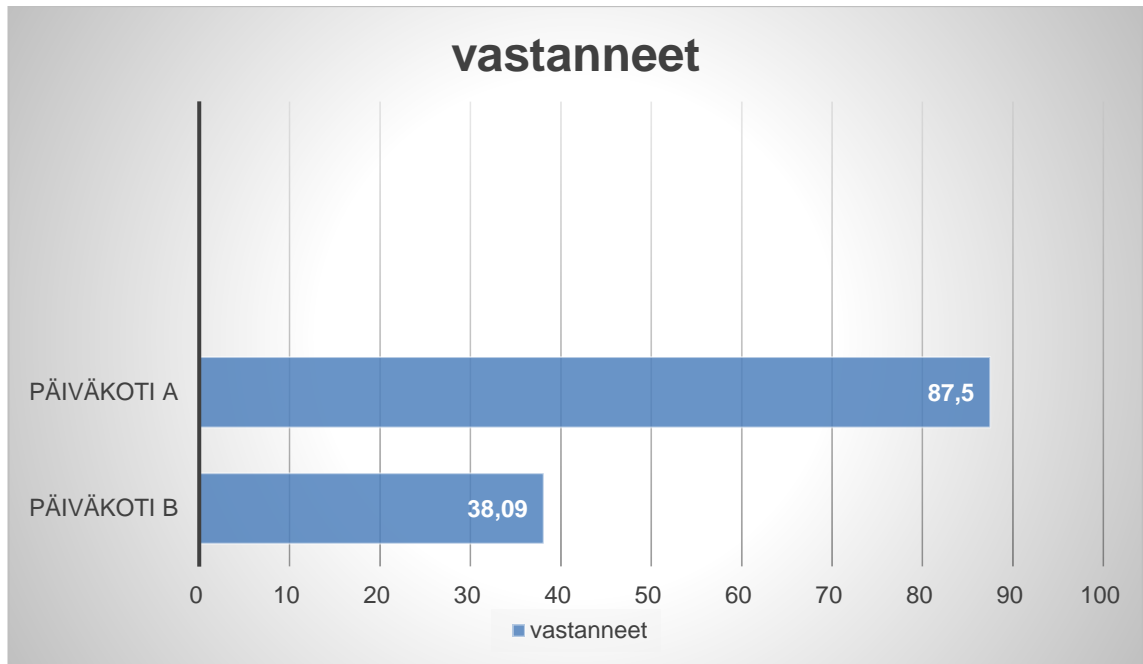
Tämä tutkimus toteutettiin kahdessa Helsingin kaupungin päiväkodissa, joissa toimii sama varhaiskasvatuksen johtaja. Tutkimus on tehty niin, ettei siitä koidu tutkittavalle minkäänlaista haittaa. Kyselylomakkeet vastauslaatikon kanssa vietiin kumpaakin päiväkotiin kahvihuoneeseen. Vastaajat saivat kyselyn yhteydessä tarkat ohjeet aineiston käsittelystä ja siitä, mihin aineisto palautetaan ja miten sitä käsitellään. Tutkimuksessa olevien henkilöiden anonymiteettiä suojeltiin siten, ettei tutkimuksessa kysytty vastaajien nimiä ollenkaan, vaan ainoastaan päiväkodin nimi tuli esille. Vastauslomakkeet palautettiin palautelaatikkoon, jotta muut kuin tutkija ei pääsisi vastauksia lukemaan. Vastaajille kerrottiin myös hyvin selkeästi, että tutkimus on vapaaehtoinen ja että tutkijaan voi aina olla yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostilla jos jokin asia mietitytti.

## 7 Tulokset

Tutkimukseni kyselyn sai Päiväkoti A:n varhaiskasvatuksen henkilökunta sekä Päiväkoti B:n varhaiskasvattajat. Kumpaakin yksikköön vietiin henkilökunnan lukumäärän verran vastauslomakkeita (Liite 2), vastauslaatikko sekä Tiedote tutkimuksesta kirje. (Liite 1.)

Tämän tutkimuksen tulokset tulen tässä kappaleessa kuvaamaan sanallisessa muodossa sekä kuvio- että taulukon muodossa.

Päiväkoti A:ssa on varhaiskasvattajia seitsemän, joista kuusi vastasi kyselyyn mikä vastaa 87,5 % henkilökunnasta. Päiväkoti B:ssä puolestaan on 21 varhaiskasvattajaa, joista kyselyyn vastasi alle puolet eli kahdeksan henkilöä mikä vastaa 38 % prosenttia henkilökunnasta. (Kuvio 1.) Päiväkoti B:n vähäisen vastausmäärän vuoksi täysin varmaa tulosta henkilökunnan työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä ei voida saada, kun taas päiväkotia A:ssa lähes kaikki vastasivat ja siten henkilökunnan työhyvinvoinnin tila on paremmin nähtävissä.

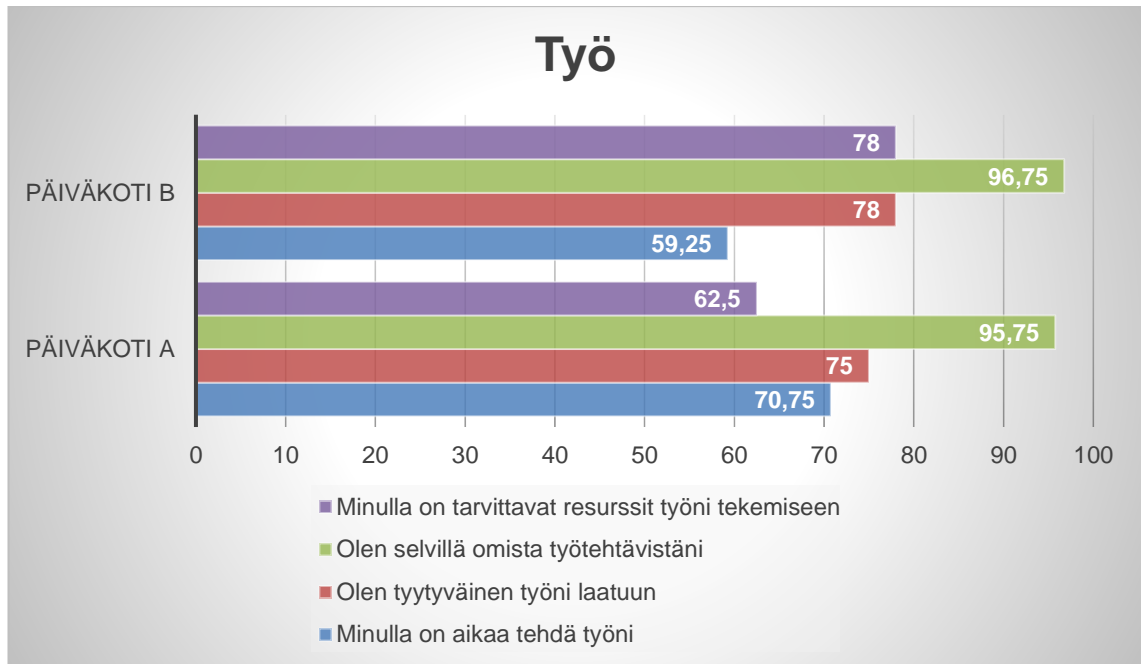


Kuvio 1. Päiväkoti A:n ja B:n vastanneiden määrä prosentteina

### 7.1 Työ, työyhteisö ja työhyvinvointi

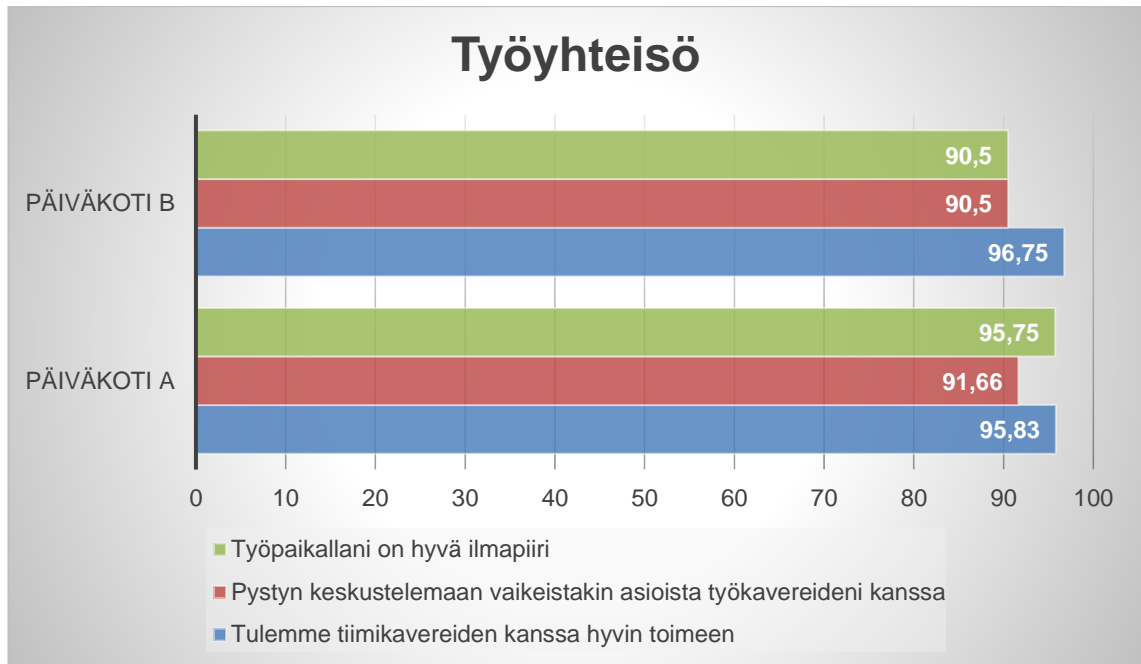
Varhaiskasvattajien ajatukset omasta työstään, työyhteisöstään ja omasta työhyvinvoinnistaan kerättiin monivalintakyselylomakkeella. Omaa työtään varhaiskasvattajat arvioivat asteikolla 1 - 4, joista 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä.

Päiväkoti A:n varhaiskasvattajista 70,75 % ja päiväkot B:n varhaiskasvattajista vain 59,25 % koki, että heillä oli tarpeeksi aikaa tehdä työnsä. Oman työn laatuun puolestaan oltiin molemmissa päiväkodeissa melko tyytyväisiä sillä, päiväkot A:n varhaiskasvattajista 75 % ja päiväkot B:n varhaiskasvattajista 78 % pitivät työnsä laatua hyvänä. Molemmissa päiväkodeissa oltiin lähes täysin selvillä omista työnkuvistaan kun, päiväkot A:ssa 95,75 % ja päiväkot B:ssä 96,75 % vastaajista tiesi mitä hänen työkuvaansa kuului. Resurssien määrästä ja saatavuudesta päiväkodit olivat hieman eri mieltä, sillä päiväkot A:n henkilökunnasta vain 62,5 % koki, että resursseja oli tarpeeksi, kun taas päiväkot B:n varhaiskasvattajista 78 % oli sitä mieltä, että työn tekemiseen oli tarpeeksi resursseja. (Kuvio 2.)



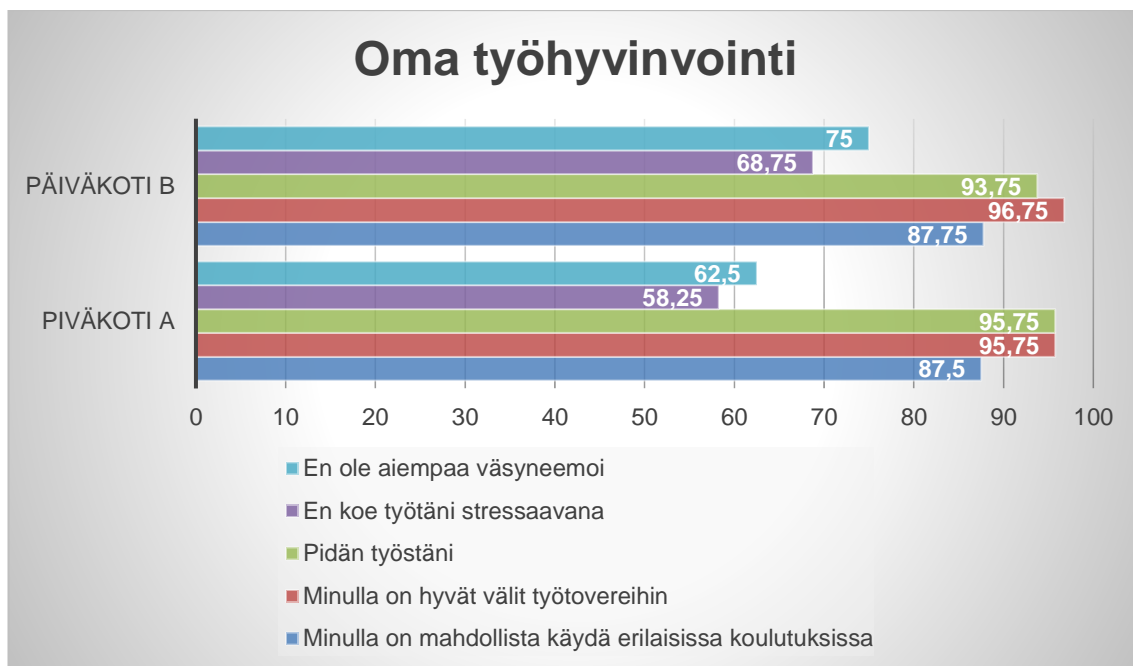
Kuvio 2. Varhaiskasvattajien ajatukset omasta työstään

Päiväkotien työyhteisöä pidettiin tässä kyselyssä tärkeänä. Päiväkoti A:n vastaajista 95,83 % ja päiväkoti B:n vastaajista 96,75 % koki, että tulee tiimikavereidensa kanssa hyvin toimeen. 91,6 % päiväkoti A:n ja 90,5 % päiväkoti B: vastaajista puolestaan koki, että vaikeatkin asiat voidaan ottaa työkavereiden kanssa puheeksi. Molemmissa päiväkodeissa oltiin hyvin tyytyväisiä päiväkodin ilmapiiriin, päiväkoti A:ssa jopa 95,75 % ja päiväkoti B:ssä 90,5 %. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Varhaiskasvattajien ajatukset omasta työyhteisöstään

Omaa työhyvinvointiaan kysyttäessä vastaajista 87,5 % päiväkotia A:ssa ja 87,75 % päiväkotia B:ssä vastasivat, että heillä oli annettu mahdollisuus käydä erilaisissa työpaikan järjestämissä koulutuksissa. 95,75 % päiväkotia A:n ja 96,75 % päiväkotia B:n varhaiskasvattajista koki, että heillä oli hyvät välit työtovereidensa kanssa. Tyytyväisiä oltiin myös omaan työhönsä, sillä 95,75 % päiväkotia A:n ja 93,75 % päiväkotia B:n vastaajista pitivät omasta työstään. Työn stressaavuudesta puolestaan oltiin päiväkodeissa hieman eri mieltä, sillä päiväkotia A:n 6 vastaajista 58,25 % koki, että työ ei ole stressaavaa, kun taas päiväkotia B:ssä 68,75 % oli sitä mieltä, että työ ei ole kuormittavaa. Stressin lisäksi päiväkotia A:n vastaajista vain vähän yli puolet eli 62,5 % koki, että ei ollut aiempaa väsyneempi, kun taas päiväkotia B:ssä vastaava luku oli 75 %. (Kuvio 4.)

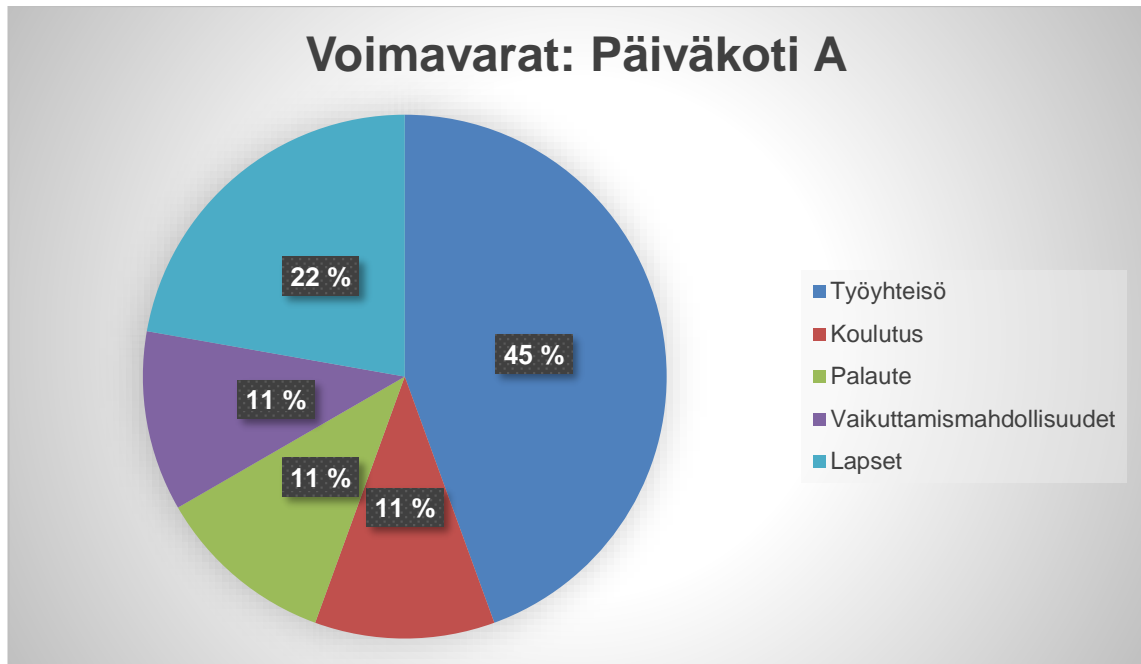


Kuvio 4. Varhaiskasvattajien ajatukset omasta työhyvinvoinnistaan

## 7.2 Voimavarat ja kuormittavat tekijät.

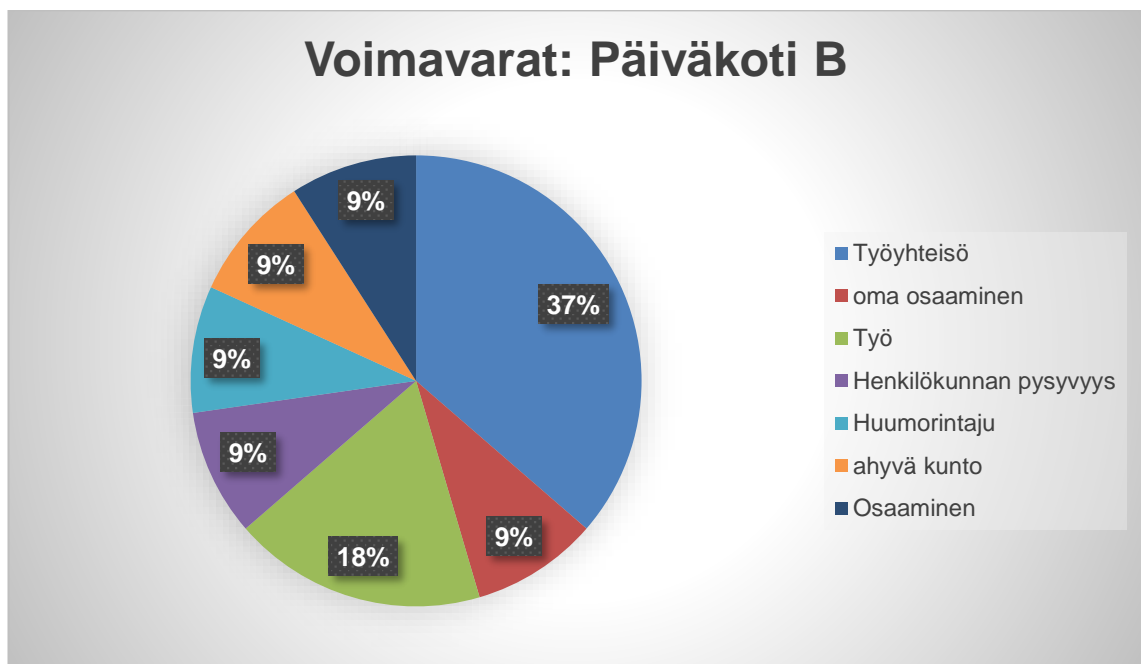
Varhaiskasvattajien kokemukset voimavaroistaan ja kuormittavista tekijöistä kerättiin avointen kysymysten avulla. Avoimia kysymyksiä oli kaksi, päiväkoti A:sta kuusi oli vastannut molempiin kysymyksiin, ja päiväkoti B:stä kuusi oli vastannut molempiin kysymyksiin ja yksi yhteen kysymykseen ja yksi oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Vastaajalla saattoi olla voimavaroja enemmän kuin yksi.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin Päiväkoti A:n ja Päiväkoti B:n henkilökunnan voimavaroja. Päiväkoti A:n varhaiskasvattajien suurin voimavara tulosten perusteella oli oma työyhteisö (45 %), toisena oli päiväkodin lapset (22 %) ja kolmantena työstä saatu palaute (11 %) ja vaikuttamismahdollisuudet (11 %) sekä koulutus (11 %). (Kuvio 1.)



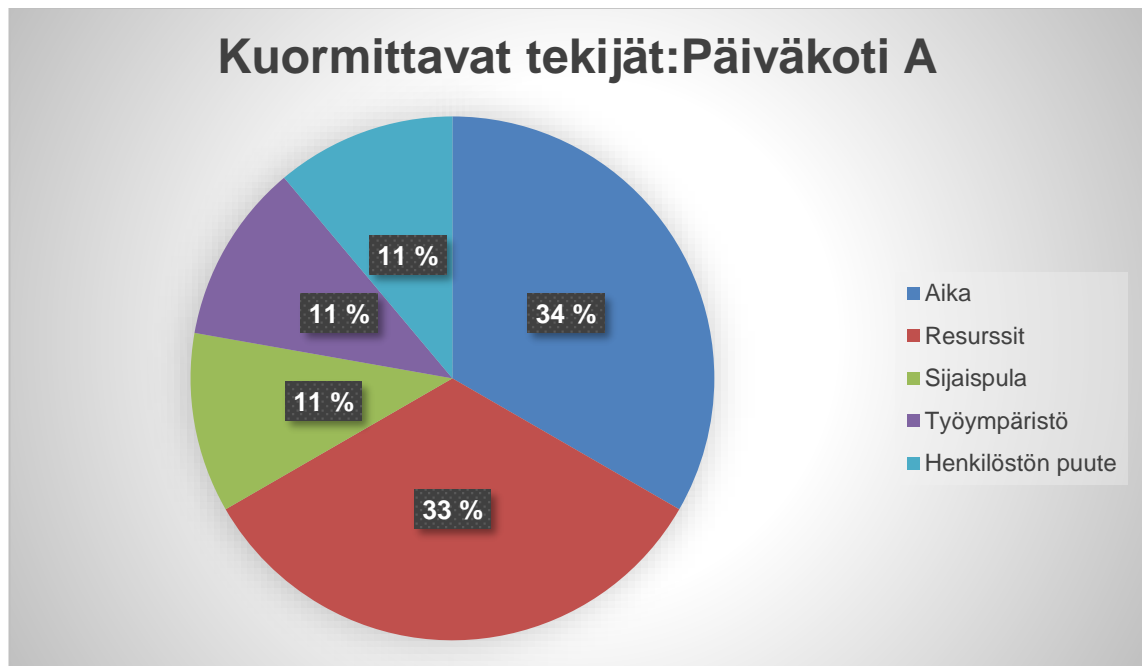
Kuvio 1. Päiväkoti A:n varhaiskasvattajien voimavarat

Päiväkoti B:n ensimmäisenä voimavarana tutkimuksen mukaan oli sama kuin Päiväkoti A:lla eli työyhteisö (37 %), joka koettiin tärkeäksi. Toisena olit yön mielekkyys (18 %) ja kolmantena oli oma osaaminen (9 %), henkilökunnan pysyvyys (9 %), huumorintaju (9 %) ja osaaminen (9 %). (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Päiväkoti B:n varhaiskasvattajien voimavarat.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin Päiväkoti A: n ja Päiväkoti B: n varhaiskasvatuksen henkilökunnan kuormittavia tekijöitä. Tärkeimpinä työtään kuormittavina tekijöinä päiväkotia A:n vastaajat kokivat ajan puutteen (34 %) ja resurssipulan (33 %), kolmantena työympäristö (11 %), henkilöstön puute (11 %) ja sijaispula (11 %) koettiin haittaavan työntekoa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Päiväkoti A:n varhaiskasvattajien kokemat kuormittavat tekijät.

Päiväkoti B:n tärkeimmät työtään haittaavat tekijät olivat ajan puute (40 %) ja resurssipula (20 %), myös henkilökunnan poissaolot (10 %), sijaispula (10 %), monenlaiset ihmissuhteet (10 %) ja oma riittämättömyyden tunne (10 %) koettiin vaikuttavan omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Päiväkoti B:n varhaiskasvattajien kokemat kuormittavat tekijät.

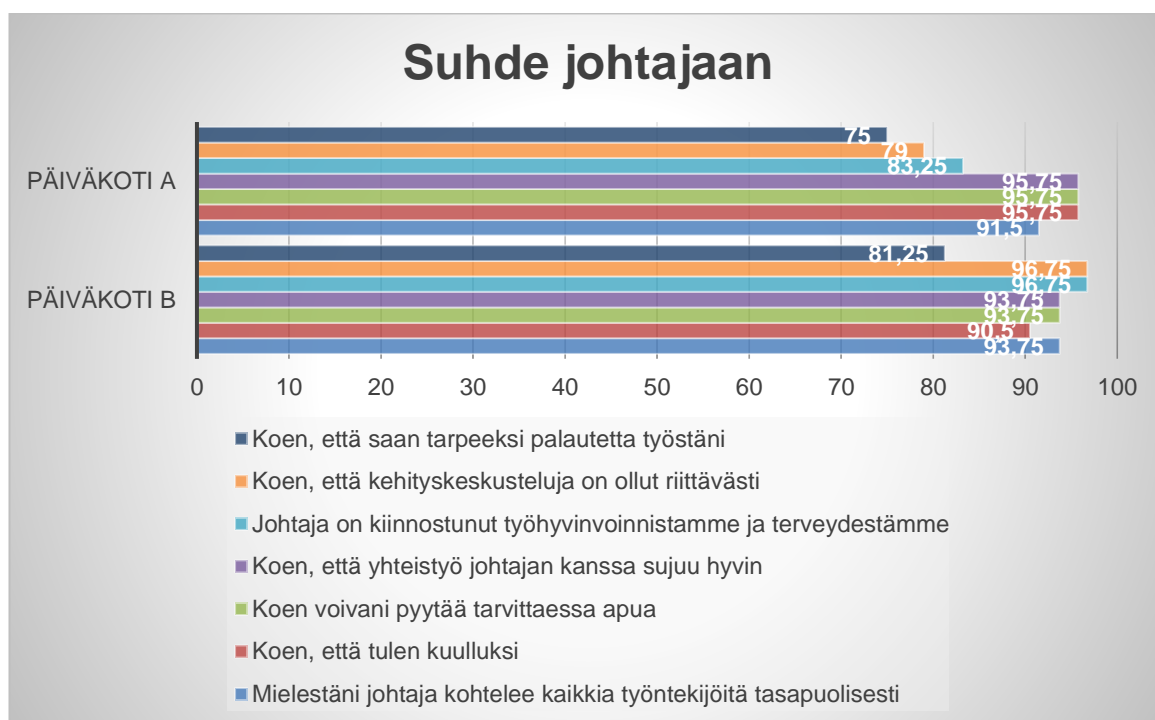
### 7.3 Suhde johtajaan ja johtajaan kohdistuvat odotukset työhyvinvointiin liittyen

Varhaiskasvattajien ajatukset suhteestaan johtajaan ja häneen kohdistuvat odotukset työhyvinvointiin liittyen kerättiin monivalintakyselylomakkeella sekä yhdellä avoimella kysymyksellä. Omaa suhdettaan johtajaan varhaiskasvattajat arvioivat asteikolla 1 - 4, joista 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä ” kuinka heidän mielestään johtaja voisi parantaa työhyvinvointia työpäivällä?”.

Varhaiskasvatuksen johtajan tapaan kohdella työntekijöitään tasapuolisesti oltiin hyvin tyytyväisiä, päiväkoti A:n varhaiskasvattajista 93,75 % ja päiväkoti B:n varhaiskasvattajista 91,5 % koki, että heitä kohdeltiin tasapuolisesti. 90,5 % päiväkoti A:n ja 95,75 % päiväkoti B:n varhaiskasvattajista tunsu, että johtaja kuuntelee heitä aidosti. Avun pyytäminen johtajalta koettiin myös helpoksi, sillä jopa 93,75 % päiväkoti A:n ja 95,75 % päiväkoti B:n vastaajista koki, että johtajalta voi tarvittaessa pyytää apua. Yhteistyö johtajan kanssa koettiin hyväksi, kun päiväkoti A:n vastaajista 93,75 ja päiväkoti B:n vastaajista 95,75 % oli sitä mieltä, että yhteistyö johtajan kanssa on hyvää ja mutkatonta. Johtajan kiinnostus työhyvinvoinnista ja henkilökunnan terveydestä koettiin puolestaan hieman eri tavalla näissä kahdessa päiväkodissa, sillä päiväkoti A:n varhaiskasvattajista 96,75 %



oli sitä mieltä, että heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta, kun taas päiväkotia B:n vastaava luku oli hieman alempi eli 83,25 %. Kehityskeskustelujen riittävydestä oltiin myös eri mieltä, sillä päiväkotia A:n vastaajista jopa 96,75 % oli tyytyväinen kehityskeskustelujen määrään, kun taas päiväkotia B:n vastaajista vain 79 % oli tyytyväisiä. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, että kokivatko vastaajat saavansa tarpeeksi palautetta johtajaltaan tekemästään työstä ja päiväkotia A:n vastaajista 81,25 % sai tarpeeksi palautetta, kun taas päiväkotia B:n vastaajista 75 % koki saavansa palautetta tarpeeksi. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Varhaiskasvattajien ajatukset suhteestaan johtajaan

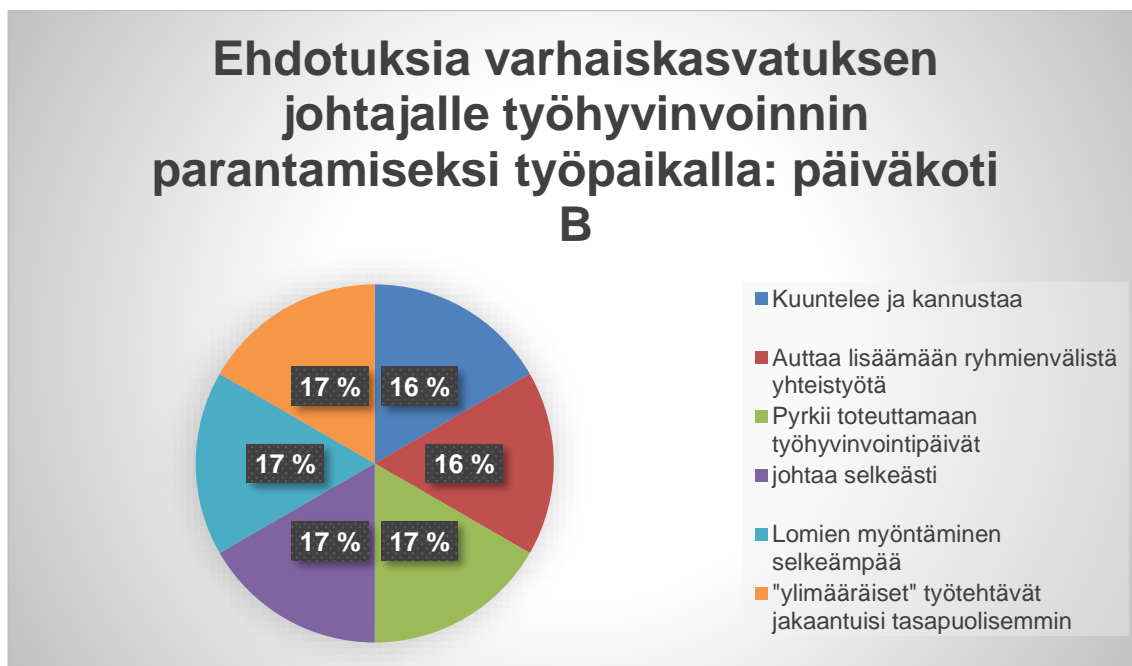
Varhaiskasvattajien johtajaan kohdistuvat odotukset kerättiin yhden avoimen kysymyksen avulla. Päiväkoti A:sta kuusi vastasi kysymykseen ja päiväkotia B:stä viisi vastasi kysymykseen ja kolme jätti vastaamatta. Vastaajalla saattoi olla ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi enemmän kuin yksi.

Päiväkoti A:ssa johtajalta toivottiin, että heitä kuunneltaisi, kannustettaisi ja innostettaisi enemmän (43 %). Yhteisiin illanviettoon osallistumista (15 %), avointa keskustelua (14 %), läsnäoloa (14 %) ja henkilöstöasioiden hoitamista (14 %) myös toivottiin. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Päiväkoti A:n ehdotuksia varhaiskasvatuksen johtajalle työhyvinvoinnin parantamiseksi

Päiväkoti B:ssä johtajalta puolestaan toivottiin selkeää johtamista (17 %), selkeämpää lomien myöntämistä (17 %), työhyvinvointipäivät toteutuisivat (17 %) ja että ”ylimääräiset” tehtävät jakautuisivat kaikkien kanssa tasapuolisemmin (17 %). Johtajalta toivottiin myös apua ryhmien välisen yhteistyön toteuttamiseen (16 %) ja että johtaja kuuntelee ja kannustaa (16 %). (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Päiväkotit B:n ehdotuksia varhaiskasvatuksen johtajalle työhyvinvoinnin parantamiseksi

## 8 Johtopäätökset

Varhaiskasvattajien työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä johtajaan kartoitin monivalintakysymyslomakkeen ja muutaman avoimen kysymyksen avulla. Päiväkotit A:n vastaajien lukumäärä oli suuri, kun taas päiväkotit B:ssä vastauksien määrä jäi alle puoleen. A:n tuloksista voidaan nähdä mikä heidän työhyvinvointinsa tila ja tyytyväisyys johtajaan on, kun taas B:n alhaisen vastaaja määrän vuoksi siitä ei täysin varmoja voida olla.

Varhaiskasvatuksen johtajan työhön kuuluu pedagogisena johtajana ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Johtajien työmäärä on kasvanut monella tavalla ja lisää aikaa työn tekemiseen ei kuitenkaan ole tullut. Myös varhaiskasvattajien työmäärä on kasvanut ja moni tuntee riittämättömyyden tunnetta, väsymystä ja stressiä, kun henkilökuntaa ei ole tarpeeksi ja aika ei aina riitä työn tekemiseen. Resursi- ja sijaispula kuormittavat myös varhaiskasvattajien työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Tässä kyselyssä varhaiskasvattajat ovatkin sanoneet, että heitä kuormittaa eniten se, että työn tekemiseen ei ole riittävästi aikaa, eikä resursseja ei ole tarpeeksi tai työntekijät ovat paljon poissa. Sijaisten vaikea saanti oli vastaajien mielestä myös hyvin kuormittavaa. Sijaisten vaikea saanti on aina ollut vaikeaa, kun päiväkotien tarve sijaisille on aina ollut suuri,

mutta nyt se on vieläkin vaikeampaa, kun koronan ilmaantuminen on saanut sijaiset tekemään vähemmän töitä.

Lähtiessäni tutkimaan työhyvinvoinnin tilaa näissä kahdessa päiväkodeissa, huomasin myös, että hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka syntyy, kun työtä johdetaan hyvin ja tasapuolisesti. Tässä kyselyssä koettiin että, tasapuolinen, kannustava, kuunteleva ja välittävä johtaminen oli varhaiskasvattajien mielestä hyvin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Tärkeänä pidettiin myös kehityskeskustelujen käymistä ja palautteen antamista. Varhaiskasvattajien mielestä hyvä johtaja innostaa ja kannustaa, hän on aidosti kiinnostunut siitä mitä varhaiskasvattaja tekee ja miten hänellä menee. Hän on fyysisesti läsnä työpaikalla, jolloin häneltä voi saada tarvittavaa apua heti. Hyvä johtaja on tasapuolinen ja häneen voi luottaa, kun apua ja neuvoja tarvitaan. Hän kohtelee kaikkia työntekijöitään samalla tavalla syrjimättä ketään. Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat huomattavasti varhaiskasvattajien työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin.

Hyvän johtamisen lisäksi varhaiskasvattajat pitivät tärkeänä hyvää ja toimivaa työyhteisöä. Hyvät välit työkavereihin ja johtajaan koettiin tärkeäksi työn jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisö olikin monen vastaajan voimavarana, kun puhuttiin työhyvinvoinnista. Muita tärkeitä voimavaroja oli työn mielekkyys ja asiakkaat eli lapset.

Tärkeintä työhyvinvointia ajatellessa on ottaa huomioon henkilön kokonaisvaltainen työhyvinvointi, johon kuuluu mukava, tarpeeksi haasteita antava ja työntekijää kuormittava työ, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, koulutusmahdollisuus ja oma vapaa-aika. Oleellista oman työn aiheuttamaan stressin käsittelyyn on se, että osaa asennoitua oikein. Pitää muistaa, että työtä ei viedä kotiin ja jos aikaa ei omasta mielestä ole tarpeeksi, niin sitten kannattaa miettiä mikä on se oleellisin ja minkä voi jättää pois tai tehdä myöhemmin. Jatkuvat työelämän muutokset luovat kuitenkin paineita oman työn tekemiselle. Työntekijät, jotka pystyvät mukautumaan nopeasti uuteen tilanteeseen ja jotka omaavat positiivisen elämän asenteet ovat niitä henkilöitä, jotka pärjäävät työelämässä parhaiten.

Varhaiskasvattajat olivat tämän tutkimuksen mukaan tyytyväisiä johtajansa tapaan johtaa sekä omaan työhyvinvointiinsa. Työ ja työyhteisö sekä johtajan tapa toimia koettiin hyvänä. Ainoana huonona puolena pidettiin ajan ja resurssien puutetta, jotka aiheuttivat joissakin työntekijöissä stressiä ja väsymystä. Ehdotuksia johtajalle työhyvinvoinnin pa-

rantamiseksi tuli jonkun verran. Johtajan toivottiin mm. kuuntelevan, innostavan ja kannustavan alaisiaan enemmän, toivottiin johtajan osallistuvan myös yhteisiin illanviettoihin ja, että hän auttaisi parantamaan tiimien välistä yhteistyötä.

## 9 Pohdinta

Varhaiskasvattajien työhyvinvointi ja johtajan merkitys työhyvinvointiin on kiinnostanut minua jo pidemmän aikaa. Olen työskennellyt varhaiskasvatuksen parissa jo jonkin aikaa ja nähnyt kuinka henkilökunta varhaiskasvattajista johtajiin vaihtuu tiuhaan tahtiin. Olen nähnyt kuinka intoa täynnä olevat varhaiskasvattajat aloittavat työnsä, mutta pian väsyvät ja vaihtavat alaa tai yksikköä. Olen halunnut lähteä tutkimaan kahden helsinkiläisen päiväkodin tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa, ja sitä mikä on johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin ja kuinka johtaja voi työhyvinvointia parantaa työpaikalla.

Selkeät toimintatavat ja rakenteet ovat hyvän työpaikan tärkeimmät ominaispiirteet. Työn tekeminen on huomattavasti helpompaa silloin, kun perusasiat ovat kunnossa ja voi keskittyä olennaiseen eli työn tekemiseen. Tämän vuoksi onkin hyvin tärkeää, että varhaiskasvatuksessa on tarpeeksi koulutettua henkilökuntaa, selkeä työnkuva ja osaava ja tasa-arvoinen johtaja. Kannustava ja alaisistaan kiinnostunut johtaja onnistuu parhaiten saamaan yrityksestä tuottavan ja viihtyisän.

Johtajan tehtävänä on myös yhdessä henkilökunnan kanssa huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja työhyvinvoinnista. Yhdessä hiileen puhaltamalla parannetaan työviihtyvyyttä ja työssäjaksamista. Työssäjaksaminen on olennainen osa työssä pysymiselle. Myös johtajan tulisi muistaa pitää huolta omasta jaksamisestaan, sillä kaikkea ei hänenkään tarvitse yksin tehdä. Hyvä johtaja on myös hyvä delegoimaan osan työtehtävistään työntekijöilleen tasa-puolisesti, kuitenkin niin, ettei siitä koidu kenellekään liikaa painetta ja työtä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut yhtä aikaa antoisaa kuin haastavaakin. Koulun, työn, perhe-elämän ja opinnäytetyön yhdistäminen on ollut ajoittain hyvinkin vaikeaa, kun on tuntunut, ettei aika riitä kaiken tekemiselle. Tämä aihe on kuitenkin kiinnostanut minua jo pitkään, mikä sai minut saamaan tämän työn päätökseen.

## Lähteet

Helsingin kaupunki. Esiopetus. Verkkodokumentti. <<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kasvatus-ja-koulutus/paivahoito/esiopetus/esiopetus>> Luettu 30.11.2019.

Helsingin varhaiskasvatussuunnitelma, 2019. Verkkodokumentti. <[https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KasKo/uutisten-liitteet/HKI\\_VASU\\_2019-LUONNOS.pdf](https://www.hel.fi/static/liitteet-2019/KasKo/uutisten-liitteet/HKI_VASU_2019-LUONNOS.pdf)> Luettu 30.11.2019.

Kuntatyönantajat. Ohje KVTES. Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. 20.9.2018. Verkkodokumentti. <<https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>> Luettu 30.11.2019.

Lastentarhanopettajienliitto, 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. Verkkodokumentti. <<https://docplayer.fi/17676812-Paivakodin-johtajuus-huojuu.html>> Luettu 1.12.2019.

Finlex, 540/2018. Varhaiskasvatuslaki. Verkkodokumentti. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>> Luettu 17.11.2017.

Mellin, Ilkka 2006. Tilastolliset menetelmät: Johdanto. Verkkodokumentti. <<https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Johdanto.pdf>> Luettu 11.10.2020.

OAJ, 2020. Työkuormitus. Verkkodokumentti. <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyohyvinvointi/tyokuormitus/> Luettu 9.10.2020.

OAJ, 2019. Opettajana varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Verkkodokumentti. <<https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/opettajana-varhaiskasvatuksessa-ja-esiopetuksessa/>> Luettu 30.11.2019.

Opetushallitus. Mitä varhaiskasvatus on? Verkkodokumentti. <<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>> Luettu 30.11.2019.

Opetus ja kulttuuriministeriö 2020. Lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Verkkodokumentti. <<https://minedu.fi/varhaiskasvatusoikeus>> Luettu 17.11.2019.

Ristioja, Jaana – Tamminen, Hannu 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Kerava: Painojussit.

Saarijärvi, Anneli – Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Viitattu 29.10.2020. Storytel.com.

Sote Navi 2020. Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö, Verkkodokumentti. <https://sotenaavigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/> Luettu 15.2.2020.

Tasa-arvoinen varhaiskasvatus. Lait ja asiakirjat. Verkkodokumentti. <<http://www.tasa-arvoinenvarhaiskasvatus.fi/lait-ja-asiakirjat/>> Luettu 1.12.2019.

Tehy, 2019. Varhaiskasvatuksen ABC. Verkkodokumentti. <[https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/2019\\_varhaiskasvatuksen\\_abc\\_id\\_14351.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/2019_varhaiskasvatuksen_abc_id_14351.pdf)> Luettu 30.11.2019.

Työterveyslaitos, 2016. Edistetään terveyttä työpaikoilla yhteistoimin. Verkkodokumentti. <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131977/Edistet%c3%a4%c3%a4n%20terveytt%c3%a4%20ty%c3%b6paikoilla%20yhteistoimin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Luettu 30.8.2020.

Työterveyslaitos 2020. Työkykytalo. Verkkodokumentti. < <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>> Luettu 12.1.2020.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. Verkkodokumentti. < [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)> Luettu 12.1.2020.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

## Tiedote tutkimuksesta

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

#### Päiväkodin johtajan merkitys henkilökunnan työhyvinvointiin.

##### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan päiväkodin johtajan merkitystä varhaiskasvatuksen henkilökunnan hyvinvointiin. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska kuulutte varhaiskasvatuksen henkilökuntaan. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Perekdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

##### Vapaaehtoisuus

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimukseen osallistumisesta ei ole sinulle mitään haittaa ja kyselyyn osallistuvien henkilöiden henkilöllisyys suojataan

##### Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka tärkeä rooli varhaiskasvatuksen johtajalla on henkilökunnan työhyvinvointiin.

##### Tutkimuksen toteuttajat

Tutkimus toteutetaan osana AMK-opintoja. Tutkimuksen laatimisesta vastaa Metropolia ammattikorkeakoulun opiskelija Mirella Hänninen.

##### Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Tutkimus toteutetaan siten, että vastauksesi kyselylomakkeeseen tallennetaan sähköisesti ja analysoidaan laadullisesti. Kyselylomakkeet toimitetaan valittuihin varhaiskasvatustyksiköihin ja haetaan pois kahden viikon päästä. Aikaa vastaamiselle on kaksi viikkoa.

##### Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

##### Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkittavat eivät tule saamaan henkilökohtaisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen tulokset ovat luettavissa opinnäytetyössän, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

##### Tutkimuksen päättyminen

Tutkimus päättyy silloin kun olen saanut opinnäytetyöni valmiiksi. Tutkimus voidaan myös keskeyttää, jos joudun keskeyttämään opintoni.



**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä Mirella Hänniselle.

**Tutkijoiden**

opinnäytetyötekijä

Nimi: Mirella Hänninen

Puh.0451297097

Sähköposti: mirella.hanninen@metropolia.fi

opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Lehtori

Nimi: Kirsi Hautala

Metropolia AMK

Puh. 0406418073

Sähköposti: [Kirsi.Lautala@metropolia.fi](mailto:Kirsi.Lautala@metropolia.fi)

## Kyselylomake

Kyselylomake työyhteisön työhyvinvoinnista sekä johtajan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta.

Päiväkoti Päiväkoti A

Päiväkoti B



### Työ

	Täysin eri mieltä = 1	2	3	Täysin samaa mieltä = 4
Minulla on tarpeeksi aikaa tehdä työni	1	2	3	4
Olen tyytyväinen työni laatuun	1	2	3	4
Olen selvillä omista työtehtävistäni	1	2	3	4
Minulla on tarvittavat resurssit työni tekemiseen	1	2	3	4

### Suhde johtajaan

	Täysin eri mieltä = 1	2	3	Täysin samaa mieltä = 4
Mielestäni johtaja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti	1	2	3	4
Koen, että tulen kuulluksi	1	2	3	4
Koen voivani pyytää tarvittaessa apua	1	2	3	4
Koen, että yhteistyö johtajan kanssa sujuu hyvin	1	2	3	4
Johtaja on kiinnostunut työhyvinvoinnistamme ja terveydestämme	1	2	3	4

Koen, että kehityskeskusteluja on ollut riittävästi	1	2	3	4
Koen, että saan tarpeeksi palautetta työstäni	1	2	3	4

### Työyhteisö

	Täysin eri mieltä = 1			2	3	Täysin samaa mieltä = 4
Tulemme tiimikavereiden kanssa hyvin toimeen	1			2	3	4
Pystyn keskustelemaan vaikeistakin asioista työkavereideni kanssa	1			2	3	4
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	1			2	3	4

### Oma työhyvinvointi

	Täysin eri mieltä = 1			2	3	Täysin samaa mieltä = 4
Minulla on mahdollista käydä erilaisissa koulu- tuksissa	1			2	3	4
Minulla on hyvät välit työ- tovereihin	1			2	3	4
Pidän työstäni	1			2	3	4
En koe työtäni stressaava- vana	1			2	3	4
En ole aiempaa väsy- neempi	1			2	3	4

### Avoimet kysymykset

Mainitse yksi tai useampi asia, jonka koet voimavarana työssäsi varhaiskasvat-  
tajan työssäsi?

---

---

Mainitse yksi tai useampi asia, jonka koet kuormittavana varhaiskasvattajan työs-  
säsi?

---

---

Miten itse voisit parantaa työhyvinvointia työpaikalla?

---

---

Mitä johtaja voisi mielestäsi parantaa työhyvinvointia työpaikalla?

---

---