

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysala

2020

Lisa-Annika Haavisto

VARHAISKASVATTAJAT TYÖN IMUSSA

– Työvälineitä päiväkodin johtajille
varhaiskasvattajien työn imun ja työn muotoilun
kehittämiseen

Lisa-Annika Haavisto

VARHAISKASVATTAJAT TYÖN IMUSSA

- Työvälineitä päiväkodin johtajille varhaiskasvattajien työn imun ja työn muotoilun kehittämiseen

Tehokkuutta tavoittelevassa ja pirstaloituvassa työelämässä työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on viime vuosina kiinnitetty yhä enemmän huomiota positiivisen työhyvinvoinnin käsitteisiin työn imusta ja työn muotoilusta. Työn imua kokeva henkilö on innostunut työstään ja nauttii sen tekemisestä. Työn muotoilun avulla työntekijä muokkaa työstään itselleen merkityksellisempää ja samalla lisää työn imun kokemustaan.

Ensimmäisenä tavoitteena kehittämissuorituksessa oli muokata ja luoda sähköistä koulutusmateriaalia työn imusta ja työn muotoilusta Valmiina työelämään! -hankkeen (Valte) kanssa. Toisena tavoitteena oli antaa Pilke päiväkodit Oy:n päiväkodin johtajille tietoa työn imun ja työn muotoilun kehittämisestä työpajatyöskentelyn ja sähköisen opetusmateriaalin avulla.

Kehittämissuorituksen aikana tuotettiin Valte-hankkeelle ViLLE-oppimisympäristöön työelämään sopiva materiaali. Koulutusmateriaali oli suunnattu työyhteisöille sen tarjotessa työntekijöille mahdollisuuden saada tietoa työn imusta ja työn muotoilusta sekä keinoista lisätä omaa työn imuaan ja muotoilla omaa työtään.

Pilke päiväkotien johtajille järjestettiin yhteinen työpaja, jossa esiteltiin luotu sähköinen koulutusmateriaali ja käytiin läpi, miten yrityksen päiväkotien johtajat voisivat parhaiten työn imun ja työn muotoilun käsitteiden kautta kehittää työhyvinvointia omissa työyhteisöissään. Työpaja järjestettiin käyttäen soveltaen Open Space -menetelmää.

Työpajassa saatiin lisäksi palautetta muokatusta sähköisestä koulutusmateriaalista ja tietoa työpajaan osallistuneiden työn ilon ja työn muotoilun mahdollisuuksista Pilke päiväkodeissa. Työpajassa nousi esiin huomattava määrä keinoja työn imun lisäämiseen ja myös työn muotoilussa nähtiin paljon mahdollisuuksia. Käsitteitä pidettiin toimivina pyrkiessä työhyvinvoinnin kehittämiseen arjen toiminnan ja esimerkiksi uusien työpajojen tai koulutusten kautta.

ASIASANAT:

Varhaiskasvattajat, työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn voimavarat, työn imu, työn muotoilu, johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Social Services and Completed Health Care

2020 | 54 pages

Lisa-Annika Haavisto

EARLY CHILDHOOD EDUCATORS AND WORK ENGAGEMENT

- Tools for daycare managers to increase work engagement of early childhood educators and to enable job crafting

In the current working life characterized with short-term employment and high emphasis placed on efficiency the value of well-being at work has increased. Recently in research on well-being at work focus has been placed more on the concepts of work engagement and job crafting. A person who is engaged in their work is excited of their work and enjoys it. Through job crafting an employee adjusts their work to be more meaningful and increases their experience of work engagement at the same time.

The first goal of the development project was to modify and create electronic learning material of work engagement and job crafting with the Valmiina työelämään! (Valte) project. The second goal was to give knowledge of work engagement and job crafting to daycare managers of Pilke päiväkodit Oy through a workshop and the electronic learning material.

During the development project learning material was created to the VILLE learning environment for the Valte project. The material was directed at work organizations as it gave employees the possibility to gain knowledge of work engagement and job crafting and the possibilities related to them.

A workshop was held for the Pilke daycare center managers where the created electronic material was introduced. In the workshop it was discussed on how the managers could best utilize the concepts of work engagement and job crafting to improve well-being at their work communities. Modified Open Space method was used in facilitating the workshop.

The participants in the workshop gave feedback of the modified electronic learning material and of the possibilities they saw in work engagement and job crafting in Pilke daycare centers. A substantial amount of methods to increase work engagement were recognized. Potential was also seen in job crafting. The concepts were seen useful in striving to increase well-being at work though changes in everyday life and for example new workshops and trainings.

KEYWORDS:

Early childhood educators, well-being at work, job demands, job resources, work engagement, job crafting, management

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 TYÖN IMU JA TYÖN MUOTOILU	8
2.1 Työn imu	8
2.2 Työn muotoilu	13
2.3 Työn imu ja työn muotoilu osana varhaiskasvattajien työhyvinvointia	14
3 VARHAISKASVATUS KEHITTÄMISPROJEKTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	18
3.1 Varhaiskasvatuksen opettajan ja hoitajan tehtävät	18
3.2 Varhaiskasvatussuunnitelma (Vasu) ja varhaiskasvatuslain muutos	19
3.3 Varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne	19
4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA SEN ETENEMINEN	22
4.1 Valte-hanke	22
4.2 Pilke päiväkodit Oy	23
4.3 Kehittämiprojektin tavoite ja kehittämistehtävät	24
4.4 Kehittämiprojektin eteneminen	25
4.4.1 Kehittämiprojektin toteutustapa ja -menetelmät	25
4.4.2 Kehittämiprojektin aikataulu	28
5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET	30
5.1 Sähköinen opetusmateriaali	30
5.1.1 Työn ilo	31
5.1.2 Työn muotoilu	32
5.1.3 Työn ilo ja muotoilu työyhteisössä	33
5.1.4 Sähköisen opetusmateriaalin hyödyntäminen Valte-hankkeessa	35
5.1.5 Sähköisen opetusmateriaalin hyödyntäminen Pilke päiväkodeissa	35
5.2 Työpaja Pilke päiväkotien johtajille	36
5.2.1 Työpajan kulku	36
5.2.2 Tärkeimmät havainnot VILLE-oppimisympäristön materiaalista	38
5.2.3 Havainnot työn imusta	39
5.2.4 Havainnot työn muotoilusta	41

6 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
6.1 Yhteenveto ViLLE-oppimisympäristöön luodusta materiaalista	45
6.2 Yhteenveto työpajasta	45
6.3 Tulosten implementointi ja hyödyntäminen	46
6.4 Kehittämiprojektin eettisyys ja luotettavuus	47
6.5 Jatkokehittämissideat	48
6.6 Arviointi	49
LÄHTEET	52

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin neljä perusulottuvuutta (Warr 1999, soveltaen Hakanen 2004).	9
Kuvio 2. Työn vaatimukset - työn voimavarat -malli (Schaufeli ja Bakker, 2004, 297; Hakanen 2011, 105.)	11
Kuvio 3. Pilke päiväkodit Oy:n organisaatiokaavio (Pilke päiväkodit 2020).	24
Kuvio 4. Kehittämiprojektin eteneminen.	27
Kuvio 5. Kehittämiprojektin aikataulu.	29
Kuvio 6. Työn imun 11 i:tä (Hakanen 2011, 140–141).	38

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn voimavarat. (Hakanen 2011, 52–69).	12
Taulukko 2. Havainnot työn imun lisäämisestä työn voimavarojen avulla.	40
Taulukko 3. Havainnot työn muotoilusta työtehtävien muokkauksen avulla.	42
Taulukko 4. Havainnot työn muotoilusta työhön liittyvien sosiaalisten kanssakäyntien muokkauksen avulla.	43
Taulukko 5. Havainnot työntekijän oman työroolin kokonaisuuden hahmottamisen merkityksestä työn muotoiluun.	44

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
TV-TV -malli	Työn vaatimukset – työn voimavarat -malli
Vasu	Varhaiskasvatussuunnitelma
Valte-hanke	Valmiina työelämään! -hanke
ViLLE	ViLLE-oppimisjärjestelmä

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on viime vuosina pysynyt yhteiskunnallisen keskustelun kohteena. Yhä enemmän tehokkuutta tavoitteleva, pirstaloituva ja muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja uusia taitoja. Työsuhteet ovat lyhyempiä ja työelämää leimaavat kiire, epävarmuus ja jatkuvat muutokset. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt. (Laine 2018, 18; Naumanen 2018, 15–17.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on aiemmin kiinnitetty paljon huomiota työuupumukseen ja keinoihin sen vähentämiseen. Työuupumukseen liittyvien käsitteiden rinnalle ovat nousseet positiivisen työhyvinvoinnin käsitteet työn imusta ja työn muotoilusta. Työn imua kokeva henkilö on innostunut työstään ja nauttii sen tekemisestä. Työn muotoilu on aktiivista toimintaa, jolla työntekijä muokkaa työtehtäviään, työhön liittyviä sosiaalisia suhteita ja sitä miten hän ymmärtää oman työroolinsa osana laajempaa kokonaisuutta. ((Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186). Työn muotoilun avulla työntekijä muokkaa työstään itselleen merkityksellisempää ja samalla lisää työn imua.

Varhaiskasvatusalalla vallitsee tällä hetkellä kova kilpailu pätevistä työntekijöistä. Varhaiskasvatuslain muutoksen myötä alalla tarvitaan yhä enemmän koulutettuja työntekijöitä. Samaan aikaan työntekijät pitävät työtä raskaana ja esimerkiksi alanvaihtoa kymmenen vuoden sisällä suunnittelee yli kolmannes työntekijöistä (Eskelinen & Hjelt 2017, 38–39). Tämän vuoksi yksi kilpailutekijä yrityksille on kiinnittää huomiota työyhteisön työn imuun ja työntekijöiden mahdollisuuksiin työn muotoiluun.

Kehittämisprojektin ensimmäisenä tavoitteena oli muokata sähköistä koulutusmateriaalia työn imusta ja työn muotoilusta ViLLE-oppimisympäristöön yhteistyössä Valmiina työelämään! -hankkeen (Valte) kanssa. Materiaali oli työyhteisöille suunnattu ja sen kautta työntekijöillä oli mahdollista saada tietoa työn imusta ja työn muotoilusta sekä niiden mahdollisuuksista.

Toisena tavoitteena oli antaa tietoa Pilke päiväkodin johtajille työn imun ja työn muotoilun kehittämisestä työpajatyöskentelyn ja sähköisen opetusmateriaalin avulla. Päiväkodin johtajilla tarjottiin näin työkalut varhaiskasvattajien perehdyttämiseen työn imun ja työn muotoilun näkökulmasta pyrkien lisäämään työhyvinvointia omassa työyhteisöissään.

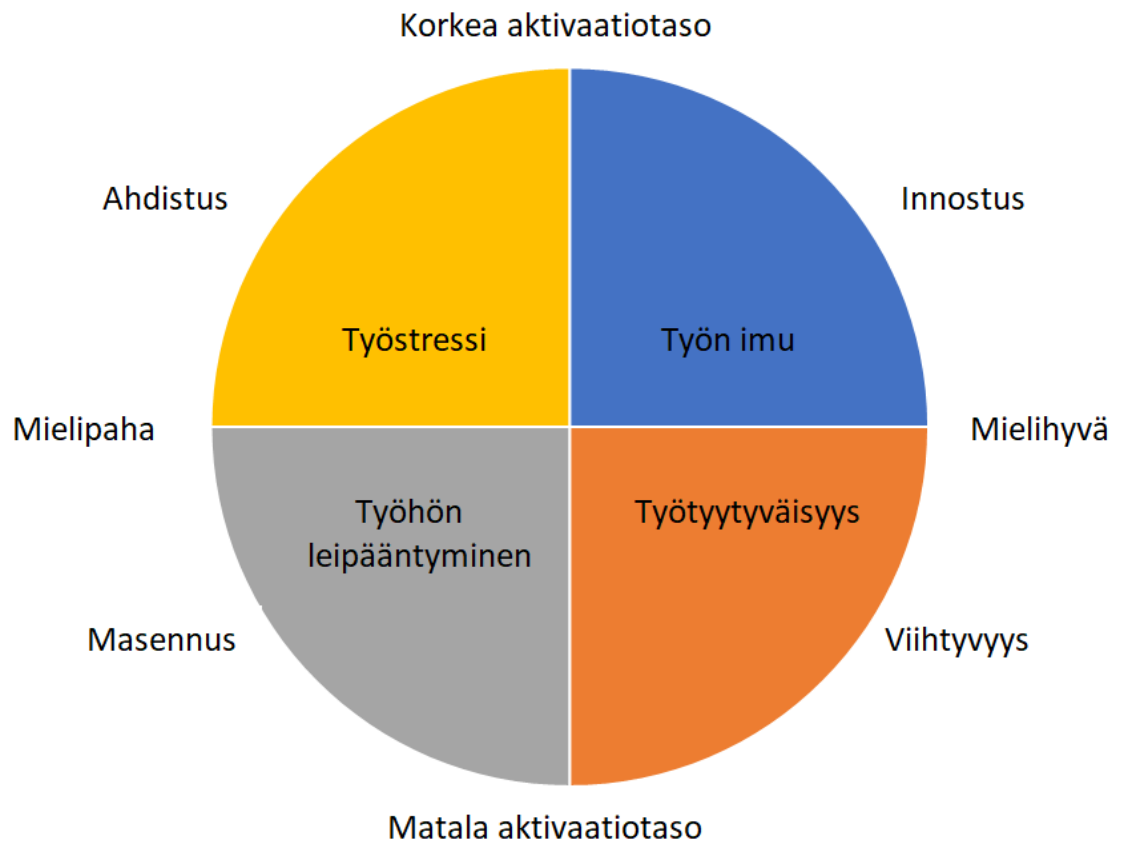
2 TYÖN IMU JA TYÖN MUOTOILU

Työn imu ja työn muotoilu ovat työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä. Raportin teoriaosuudessa keskitytään näihin kahteen käsitteeseen. Osiossa tarkastellaan niitä erityisesti varhaiskasvattajan näkökulmasta.

2.1 Työn imu

Työhyvinvointitutkimus on usein ollut keskittynyt työuupumukseen (burnout) ja sen eri aspekteihin. Työuupumusta onkin tutkittu huomattavasti enemmän kuin työssä viihtymistä. Työhyvinvoinnin positiivisten puolien tuominen esiin mahdollistaa kuitenkin ilmiön kuvaamisen muullakin tavalla kuin työuupumuksen oireiden esiintymisen tarkastelun kautta. Positiivinen työhyvinvointi on silti muutakin kuin toinen ääripää työuupumuksesta. Suomessa työn imua tutkinut työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen korostaakin, että työhyvinvointi ei ole vain joko- tai, vaan sekä- että käsiteltäessä työuupumusta ja työhyvinvointia. (Hakanen, 2004, 20.) Tässä raportissa työn imua tarkastellaan työuupumuksesta riippumattomana omana, itsenäisenä ilmiönään.

Työn imu on työhyvinvoinnin käsite, joka Peter Warrin työhyvinvoinnin luokittelun mukaisesti (kuvio 1) kuvaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä (Warr 1999, 394–395.) Kuvion 1 mukaisesti työn imua kokeva henkilö viihtyy työssään, on innostunut siitä ja saa sen tekemisestä mielihyvää. Työn imua kokeva henkilö voidaan sijoittaa työhyvinvoinnin perusulottuvuuksien nelikentässä työn imun ulottuvuuteen. Työn imun käsitteelliset vastakohtat ovat työuupumus ja työhön leipääntyminen. Työhön leipääntymisen ulottuvuuteen liittyvät tuntemukset vähäisistä mielihyvän kokemuksista ja passiivisuudesta työelämässä. Työstressin ulottuvuuteen liittyy ahdistuksen kokemus töissä sekä se, että työntekijä on aktiivinen työssään, mutta samaan aikaan kokee työnsä vähäisesti tyydyttävänä. Työssään viihtyvä henkilö, jota työnteko ei kuitenkaan aktivoi samalla tavalla kuin työn imua kokeva henkilö, voidaan sijoittaa työhyvinvoinnin perusulottuvuuksissa työtyytyväisyyden ulottuvuuteen. (Warr 1999, 392–407, Hakanen 2004, 27–29.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin neljä perusulottuvuutta (Warr 1999, soveltaen Hakanen 2004).

Työn imun käsitteen avulla työhyvinvoinnin positiivisiin puoliin on mahdollista päästä paremmin kiinni. Tutkimuskirjallisuudessa työn imuun on viitattu ”engagement”, ”work engagement” ja ”personal engagement” käsitteiden kautta. Ensimmäisenä tutkijana työn imusta on puhunut Yhdysvaltalainen William Kahn, joka on käsitteen ”personal engagement” kautta kuvannut, miten ihminen voi täysin heittäytyä työhönsä ja rooliinsa siinä. Tällöin hän on kokonaisvaltaisesti läsnä sekä fyysisesti, tietoisesti että tunnetasollisesti työssään. (Kahn, 1990, 700–701; Hakanen 2009, 9.)

Hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kuvaus ”work engagement” -käsitteestä on suomalaisessa keskustelussa ja tutkimuksessa vakiintunut työn imun määritelmäksi (Schaufeli & Bakker 2004, s 4–5; Hakanen 2009, 9.) Jari Hakasen voidaan katsoa tuoneen Suomeen työn imu käsitteen ja työn imu on hänen käännöksensä Schaufelin ja Bakkerin englanninkielisestä käsitteestä ”work engagement”.

Schaufelin, Salanovan, Gonzelez-Roman ja Bakkerin mukaan työn imu voidaan määrittellä työntekijän aidosti myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana töissä. Heidän mukaansa työn imu koostuu kolmesta keskeisestä ulottuvuudesta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. (Schaufeli ym. 2002, 74.)

Tarmokkuus ilmenee energisyytenä, sinnikkyytenä työssä sekä haluna panostaa työhön. Se on havaittavissa myös haluna ponnistella vastoinkäymisiä kohdatessa. (Schaufeli ym. 2002, 74.)

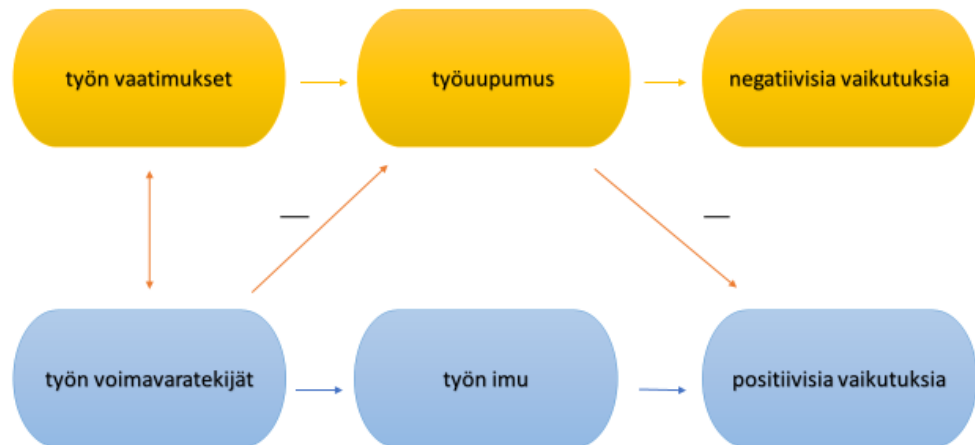
Omistautumista kuvastaa kokemus merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haastavuudesta. Omistautuminen erottuu samaistumisesta työhön siten, että se sisältää myös voimakkaan tunnetason. (Schaufeli ym. 2002, 74–75.)

Uppoutuminen ilmenee täytenä keskittymisenä ja syvänä paneutumisenä työhön. Tässä tilassa aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen ei ole helppoa. (Schaufeli ym. 2002, 75.) Uppoutuessa työntekijä on lähellä flow-tilaa, jota Mihaly Csikszentmihalyi kuvaa optimaalisena, nautinnollisena tilana, jota kuvaa syvä keskittyneisyys, voimakkuuden ja valppauden tunne, vaivaton kontrolli, ajantajun hämärtyminen ja itsetietoisuuden katoaminen (Csikszentmihalyi 1990, 1–5). Tästä syvemmästä kokemuksesta uppoutuminen eroaa kuitenkin siten, että se on pitkäkestoisempi mielentila flow-tilan viitatessa lyhyempään kokemuksen huippuun (Schaufeli ym. 2002, 75).

Työn imu on aidosti positiivinen työhyvinvoinnin käsite, ja tutkimukset ovat olleet yksimielisiä työn imun positiivisista vaikutuksista työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Tutkimuksissa työn imusta on noussut esille pelkästään positiivisia vaikutuksia ja työn imun lisäämisessä ei ole nähty negatiivisia vaikutuksia. Tutkimukset osoittavat myös, että työn imua voidaan kokea erilaisissa ammateissa. Hakasen ja Schaufelin (2012, 418–420) tutkimus osoitti työn imun kokemisen vaikuttavan positiivisesti elämään tyytyväisyyteen myös työn ulkopuolella, joten työn imun lisäämistä voidaan pitää kokonaisuudessaan hyvin tavoiteltavana.

Työn imun kokemukseen vaikuttavat voimakkaasti työn vaatimukset ja työn voimavarat. Hollantilaiset Schaufeli ja Bakker ovat yhdessä kreikkalaisen organisaatiotoiminnan tutkijan Evangelia Demeroutin kanssa kehittäneet työn vaatimukset ja voimavarat -mallin (TV-TV), jonka avulla on mahdollista tutkia, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työn imun ja työuupumuksen kokemukseen (kuvio 2). Tätä mallia on käytetty usein työn imua tutkittaessa sen mahdollistaessa sekä työn vaatimusten ja voimavarojen

tutkimisen. (Schaufeli & Bakker 2004, 297; Hakanen 2011, 103–109).



Kuvio 2. Työn vaatimukset - työn voimavarat -malli (Schaufeli ja Bakker, 2004, 297; Hakanen 2011, 105.)

Työn voimavarat ja työn vaatimukset sisältävät työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä. Työn vaatimukset edellyttävät työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja. Jatkuvat, kovat ponnistelut voivat aiheuttaa työuupumusta tilanteissa, joissa ponnisteluista ei ole mahdollista palautua. Työn voimavarat taas auttavat vastaamaan työn vaatimuksiin ja saavuttamaan työn tavoitteet. Työn voimavarat voimistavat työn imua ja sitä kautta vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Tätä myönteisten seurausten polkua kutsutaan työhyvinvoinnin motivaatioprosessiksi. (Schaufeli & Bakker 2004, 297; Hakanen 2011, 103–109.)

Työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta on olennaista huomioida, että moniin työn vaatimuksiin ei ole yksinkertaista vaikuttaa nopeasti, mutta työn voimavaroihin panostaminen sen sijaan on mahdollista. Työn voimavarat voidaan luokitella Hakasen mukaan tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorisia tasea koskeviksi. Taulukossa 1 on esitetty näin jaoteltuna 25 työn voimavaraa, joihin Hakasen mukaan työyhteisöissä olisi syytä kiinnittää huomiota. (Hakanen 2011, 49–51.)

Taulukko 1. Työn voimavarat. (Hakanen 2011, 52–69).

Tehtävää koskevat työn voimavarat	Työn järjestelyjä koskevat työn voimavarat	Työn sosiaaliset voimavarat	Organisatoriset työn voimavarat
Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys	Työroolien ja -tavoitteiden selkeys	Työyhteisön ja esimiehen tuki	Havaittu organisaation tuki
Itsenäisyys	Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	Oikeudenmukaisuus	Psykologinen sopimus
Välitön palaute työsuorituksesta	Joustavuus työajoissa	Luottamus	Työpaikan myönteinen ilmapiiri
Tehtävän merkityksellisyys		Palaute ja arvostus	Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt
Asiakastyön palkitsevuus		Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	Kehityskeskustelut
		Työn imun tarttuvuus	Palkka, palkitseminen ja uranäkymät
		Tiimin yhteisölliset voimavarat	Perhemyönteinen työkuulttuuri
			Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus
			Teknologia
			Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä

Taulukossa esitellyt voimavarat voivat olla eri tavoilla merkittäviä työpaikoilla työstä, alasta ja työtilanteesta riippuen. Voimavaroihin tulisi kuitenkin työyhteisöissä kiinnittää huomiota tunnistamalla ne sekä niiden tilanne. Hakasen mukaan työyhteisön voimavarat voidaan luokitella olemassa oleviin, uinuviin, puuttuviin ja kielteisesti toimiviin voimavaroihin. (Hakanen 2011, 73–74.)

Olemassa olevat voimavarat ovat työyhteisön vahvuuksia, joita tulisi aktiivisesti vaalia niiden säilyttämiseksi. Uinuvat voimavarat ovat voimavaroja, jotka sinällään ovat olemassa, niitä vain ei työyhteisössä jostain syystä ole vielä otettu käyttöön. Näitä organisaatiossa tulisi pyrkiä saada käyttöön. Puuttuvat työn voimavarat ovat voimavaroja, joille työyhteisössä olisi tarvetta, mutta niitä ei toistaiseksi ole. Tunnistamalla puuttuvat voimavarat ja ne saavuttamalla työyhteisön on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Kielteisesti toimivat voimavarat ovat voimavaroja, joita on liikaa, tilanteen näin kääntyessä

haitalliseksi. Näiden osalta työyhteisössä tulisi pyrkiä saavuttamaan optimaalinen taso työn imun lisäämiseksi. (Hakanen 2011, 73–74).

2.2 Työn muotoilu

Työn muotoilulla (job crafting) tarkoitetaan sitä, että työntekijä oma-aloitteisesti muokkaa työtään vastaamaan paremmin omia arvojaan, vahvuuksiaan ja tarpeitaan. Työn muotoilulla työntekijä pyrkii tekemään työstään mielekkäämpää samalla parantaen työhyvinvointiaan. Työn tuunaamista käytetään usein työn muotoilun synonyymina. (Kuusisto & Mäkilä 2018, 232). Työn muotoilua voidaan pitää olennaisena tapana parantaa työn merkityksellisyyden kokemusta modernissa työympäristössä (Berg ym. 2013, 2–3).

Wrzesniewskin ja Duttonin mukaan tämä proaktiivinen toiminta voi tapahtua kolmen eri tavan kautta (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186; Hakanen 2011, 84–85).

1. Työtehtävien muokkaaminen. Tämä voi tapahtua muuttamalla työtehtäviä, miten työtänsä tekee ja mitä tehtäviä työhön kuuluu.
2. Työhön liittyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen muokkaaminen. Tämä on mahdollista tuunaamalla vuorovaikutuksen laatua ja/tai määrää kollegoiden, asiakkaiden ja/tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa.
3. Sen muokkausta, miten työntekijä ymmärtää oman työroolinsa osana laajempaa kokonaisuutta. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186.)

Työn muotoilu ei ole kertaluonteinen toimenpide vaan jatkuva prosessi. Luonteeltaan työn muotoilu on työntekijästä itsestään lähtöistä ja ei ole esimiehen sanelemaa. Tämän ansiosta työntekijän on mahdollista käyttää omaa, uniikkia tietämystään työstään sen muotoilussa ja sitä kautta muokata siitä itselleen merkityksellisempää. (Wrzesniewski, Berg, & Dutton, 2010; Berg ym. 2013, 2–3.)

Kytkemällä työn muotoilu työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin työntekijä voi Jari Hakasen mukaan muotoilla työtään kolmella eri tavalla. Nämä kolme tapaa on määritetty alla. (Hakanen 2011, 85–86.)

1. Työssä tarvittavien voimavarojen lisääminen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi huolehtimalla taitojen kehittymisestään, uusia taitoja hankkimalla, vaikuttamalla työtapoihinsa tai pyrkimällä kaikin tavoin parhaaseen suoritukseen

työssään. Palautteen, ohjauksen ja muun avun pyytäminen sekä inspiraation hakeminen eri tahoilta ovat tapoja lisätä voimavarojaan työssä.

2. Työn voimaannuttavien vaatimusten lisääminen. Hakemalla työssään uusia vastuuta ja haasteita esimerkiksi uusien työroolien ja -tehtävien kautta tai pyrkimällä hyödyntämään uusia työtapoja työssään on mahdollista lisätä työn voimaannuttavia vaatimuksia.
3. Työn haitallisten vaatimusten vähentäminen. Työn vaatimuksia voi rajoittaa välttämällä tai vähentämällä työrooleja ja -tehtäviä, jotka ovat liian kuormittavia fyysisesti tai henkisesti. (Hakanen 2011, 85–86.)

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassamme myös työorganisaatiot arvostavat yhä enemmän työntekijöiden proaktiivista otetta työhönsä sillä usein myös työnantaja hyötyy työntekijöiden innovatiivisuudesta ja mukautumiskyvystä työssään (Frese & Fay 2001, 172–175; Grant & Ashford, 2008, 1–25; Berg ym. 2013, 3–5).

Työntekijät, jotka kokevat työn imua ja ovat innostuneempia työstään suoriutuvat työstään paremmin. Työntekijöiden työssä viihtyvyys myös vaikuttaa positiivisesti toisten työntekijöiden työssä viihtyvyyteen. Näin työntekijän työhyvinvointi voi vaikuttaa välillisesti positiivisesti koko työyhteisön työhyvinvointiin työn imun tarttuessa. Työyksikön työn imun kasvaessa myös työyhteisön tehokkuus kasvaa. (Costa, Passos & Bakker 2014, 421, 429–430.)

Työn muotoilua käsitellessä on hyvä myös ottaa huomioon siihen liittyvät rajoitukset. Miten paljon työntekijällä on mahdollisuuksia muokata omaa työtään, riippuu siitä, miten tarkkaan rajatut työtehtävät ovat. Työn muotoilun yhteydessä on varmistettava se, että työnteko tapahtuu edelleen työnantajan määrittelemien rajojen puitteissa. Työn muotoilun muutosten mahdolliset vaikutukset toisiin työntekijöihin on myös selvitettävä. On työnantajan etu, että työntekijät viihtyvät työssään ja sitä kautta ovat tehokkaampia työssään sekä yksilöinä että tiimeinä, joten näiden työn muotoilun ehtojen puitteissa toimiessa kuitenkin sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät aktiivisesta työn muotoilusta.

2.3 Työn imu ja työn muotoilu osana varhaiskasvattajien työhyvinvointia

Työn imua ja työn muotoilua on tutkittu sekä opetusalan että erityisesti varhaiskasvattajien näkökulmasta. Tässä luvussa luodaan katsaus näihin tutkimuksiin sekä työn imun ja työn muotoilun mahdollisuuksiin varhaiskasvattajien työhyvinvoinnin kannalta.

Jari Hakanen (2004, 14) on tutkinut työn imun kokemusta opetusalan ammattiryhmissä. Kaikissa ammattiryhmissä koettiin työn imua. Eniten sitä kokivat naiset, määräaikaiset työntekijät, alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta työskennelleet sekä pitkää työviikkoa tekevät. (Hakanen 2004, 14.) Tämän pohjalta voidaan olettaa, että työn imua koetaan myös päiväkodin varhaiskasvattajien parissa.

Väitöskirjassaan päiväkodin kasvattajien työssä jaksamisesta, stressin säätelystä ja pedagogisen työn laadusta Mari Nislin (2016, 5, 44) nosti esille keskeisinä tuloksena päiväkodin varhaiskasvattajien pitävän työnsä voimavaroja hyvinä ja kokevan työssään myös huomattavan paljon työn imua. Kasvattajilla oli stressin säätely keskimäärin tasapainossa ja vain pienellä osalla stressitasot olivat poikkeavat. Tutkimus korosti työyhteisön ja erityisesti tiimityön merkitystä työssä jaksamiselle ja stressin säätelylle. Työyhteisön tuen havaittiin vähentävän työn rasittavuutta. (Nislin 2016, 5, 44.)

Carolyn Timms ja Paula Brough (2013, 777–786) tutkivat Australiassa kaikkia opettajaryhmiä ja saivat tutkimuksissaan selville, että työn imua lisää työntekijöiden mahdollisuus saada tyydytettyä psykologiset tarpeet työssään. Tämän tarpeen toteutuminen lisää enemmän työn imun kokemusta kuin resurssien riittävä määrä. Tutkimuksen mukaan resurssien riittävyydelläkin on kyllä työn imua edistävä vaikutus. (Timms & Brough 2013, 777–786.)

Etelä-Korealaisten tutkijoiden Sanglim Kimin ja Sungeun Yangin (2016) päiväkodin opettajien tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioissa palkitseminen, johdon tuki, työyhteisön jäsenten väliset hyvät suhteet ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vaikuttivat positiivisesti työssä viihtyvyyteen (Kim & Yang 2016, 177–184).

Jari Hakanen (2004) on tutkinut yksin ja yhdessä Wilmar B. Schaufelin (2012) kanssa työuupumusta. Tutkimusten tulokset osoittavat, että työn imun kokemus vähensi työuupumuksen kokemista (Hakanen 2004, 13–15). Onnistumiset työssä ja arvostuksen kokeminen ehkäisivät työuupumusta. Näiden tutkimusten mukaan havaittavissa olevat työuupumuksen merkit ennustivat masennuksen oireiden näkymistä ja elämään tyytyväisyyden vähentymistä tulevaisuudessa. Samassa tutkimuksessa he huomasivat työn imun vähentävän masennuksen oireiden näkymisen todennäköisyyttä. (Hakanen & Schaufeli 2012.)

Hakasen (2004) väitöskirjassa havaittiin heikkojen työolojen kuormittavan yksityiselämää ja lisäävän työuupumusta ja tyytymättömyyttä elämään. Yksityiselämän kuormitukset vaikuttivat vähemmän työuupumukseen kuin elämään tyytyväisyyteen. Työuupumus

osoittautui näin ensisijaisesti työperäiseksi ongelmaksi. Epävakaas työurassa lisäsi työuupumusta ja vähensi tyytyväisyyttä elämään. Velvollisuudentunne vaikutti hyvinvointiin negatiivisesti, etenkin kun työn vaatimukset olivat suuret. (Hakanen 2004, 13–15.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on vuonna 2017 tutkinut valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen henkilöstöä laajalla selvityksellä, jossa on vastaajina ollut peräti 24 % (13 290 henkilöä) koko varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Vaikka kyselytutkimuksen tuloksista ei ole ollut tarkoituksena tehdä yleisiä päätelmiä koko alan henkilöstöstä, vaan kerätä tietoa, siitä on kuitenkin mahdollista nähdä alan trendejä. (Eskelinen & Hjelt 2017, 14–15.)

Selvityksessä tutkittiin muiden muassa varhaiskasvatuksen henkilöstön alanvaihtosuunnitelmia sekä syitä näihin suunnitelmiin. Syinä alanvaihdon halukkuudelle vastaajat olivat valinneet alan palkkauksen (52 %), työn fyysisen tai henkisen kuormittavuuden (39 %) ja alan vähäisen arvostuksen (32 %). Vastaajista 20 % oli valinnut syyksi työuralla etenemisen heikot näkymät ja 14 % työn vastuullisuuden. (Eskelinen & Hjelt 2017, 38–43.)

Varhaiskasvatuslain tultua voimaan on arvioitu, että työn vaativuus on lisääntynyt. Helsingin kaupunki on tutkinut lastentarhanopettajien työn vaativuutta vuonna 2017 ja todennut, että uuden opetussuunnitelman myötä työn vaativuus on lisääntynyt (Eskonen 2018.) Työn kuormittavuudesta kertovat myös sairauspoissaolot. Työterveyslaitoksen vuonna 2019 toteuttamassa Kunta10-tutkimuksessa havaittiin, että päiväkodissa työskentelevillä oli muihin ammattiryhmiin verrattuna runsaasti sairauspoissaolopäiviä. Lastentarhanopettajilla oli 19 ja lastenhoitajilla 24 sairauspoissaolopäivää henkilötyövuotta kohden. (Työterveyslaitos 2019.)

Kun työn muotoilun käsite siirretään Wrzesniewskin ja Duttonin (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186) määritelmän mukaisesti varhaiskasvatuksen työelämään, on mahdollista havaita erilaisia tapoja varhaiskasvatuksen ammattilaisen työn muotoiluun. Wrzesniewskin ja Duttonin mukaan työtään voi muotoilla muokkaamalla oma-aloitteisesti sitä vastaamaan paremmin omia arvojaan, vahvuuksiaan ja tarpeitaan. Tämä voi tapahtua työtehtävien tai työhön liittyvien sosiaalisten kanssakäyntien muokkauksen kautta tai muokkaamalla sitä, miten työntekijä näkee kokonaisuudessaan oman työroolinsa. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186.)

Työtehtävien muokkaus varhaiskasvatuksessa voi tapahtua esimerkiksi pyrkimällä hyödyntämään vahvuuksiaan työtehtävien jaossa ottamalla uusi vastuualueita, kuten musiikinkoulutus tai varajohtajuus. Työhön liittyvien sosiaalisten kanssakäyntien muokkaus

on mahdollista esimerkiksi muokkaamalla tiimien toimintaa tai lisäämällä pienryhmätyökentelyä. Oman työroolinsa varhaiskasvatuksen ammattilainen voi nähdä eri tavalla esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvan työn kierron kautta tai pyrkimällä kiinnittymään yritykseen ja sen tavoitteisiin voimakkaammin osallistumalla yrityksen järjestämiin tapahtumiin.

Työn imun oivaltamisella omassa työssään sekä oman työn muotoilulla on tulevaisuudessa varhaiskasvatuksen työyhteisöissä suuri merkitys työhyvinvoinnin edistäjänä. Monille työntekijöille saattaa olla epäselvää, kuinka itse voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ulkoisista jatkuvasti lisääntyvistä vaatimuksista huolimatta.

Myös varhaiskasvatuksen esimiehille on tärkeää tietää, mistä työn imu koostuu ja kuinka omalla johtamisella sitä on mahdollista kehittää työyhteisössä. Työn imu on käsite, johon päiväkodin johtajien olisi hyvä kiinnittää huomiota kehittäessään työyhteisön työhyvinvointia. Aikaisempien tutkimusten pohjalta työn imun kokeminen parantaa työssä jaksamista ja vähentää työuupumusta tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemusten lisääntymisen kautta.

Varhaiskasvatuksen työntekijöitä tutkittaessa on havaittu, että työntekijät, jotka ovat yhdessä kollektiivisesti muotoilleet työtään ovat suoriutuneet töistään paremmin, kuin työntekijät, jotka eivät ole näin tehneet (Leana, Appelbaum & Shevchuk 2009, 1185–1186). Työn muotoilun on myös havaittu helpottavan hankalien tilanteiden kohtaamista töissä (Ghitulescu, 2006, 218–219) sekä lisäävän yleistä hyvinvoinnin kokemusta (French 2009, 556).

Tutkimusten pohjalta vaikuttaa siltä, että varhaiskasvatusalalla toimivan yksityisen yrityksen kannattaa kehittää toimintaansa keskittymällä työntekijöiden työhyvinvointiin työn imun ja työn muotoilun näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kehittämisen voidaan arvioida vaikuttavan positiivisesti myös yrityksen imagoon.

3 VARHAISKASVATUS KEHITTÄMISPROJEKTIN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Varhaiskasvatus päiväkodissa on moniammatillista tiimityötä. Työn tehtävänä on tukea ja edistää lasten kasvua, oppimista ja osaamisen kehittymistä. Lastentarhanopettajalla on pedagoginen päävastuu lapsiryhmästä, mutta toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin osallistuvat vahvasti myös lastenhoitajat. Työtä ohjaavat varhaiskasvatuslaki, varhaiskasvatussuunnitelmat sekä alan eettiset ohjeet. (OAJ 2020; SuPer 2020.)

Seuraavissa luvuissa on esitelty varhaiskasvatuksen ammattilaisten työnkuva päiväkodissa sekä siihen vaikuttanut varhaiskasvatuslakimuutos ja alan tämänhetkinen henkilöstötilanne.

3.1 Varhaiskasvatuksen opettajan ja hoitajan tehtävät

Varhaiskasvatuksen opettajilla on päävastuu ryhmänsä lasten kasvatuksesta ja opetuksesta sekä sen toiminnan suunnittelusta. Päiväkodissa jokaiselle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, johon kirjataan lapsen kehitykseen ja oppimiseen liittyviä asioita yhdessä lapsen huoltajien kanssa. Tämän laatiminen ja arviointi on päiväkodin opettajan vastuulla. Työssään opettajan on yhdessä lastenhoitajan kanssa havainnoitava lapsen kehitystä ja pohdittava miten lapsen kehitystä on pedagogisin ratkaisuin. (OAJ 2020; SuPer 2020.)

Päiväkodissa lastenhoitaja osallistuu toiminnan suunnitteluun, toteutuksen ja arviointiin yhdessä opettajan kanssa. Lastenhoitajan työssä keskeistä on lapsen ikä- ja kehitystason mukainen varhaiskasvatus ja hoito. (OAJ 2020; SuPer 2020.)

Opettajat ja hoitajat tekevät yhteistyötä lasten huoltajien kanssa ja varmistavat heidän osallisuutensa. Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat työssä sen ollessa jatkuvaa vuorovaikutusta lapsen, lapsen huoltajien, lapsiryhmän, työyhteisön ja eri yhteistyötahojen kanssa lapsen havainnoinnin ryhmässä ja yksilönä ollessa myös oleellista. (OAJ 2020; SuPer 2020.)

3.2 Varhaiskasvatussuunnitelma (Vasu) ja varhaiskasvatustilain muutos

Varhaiskasvatuksessa on viime vuosina ollut käynnissä suuria muutoksia. Lakimuutosten kautta on tehty muutoksia henkilöstön osaamisvaatimuksiin ja toiminnan järjestämisen tapoihin.

Uusi valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma (Vasu) astui voimaan 1.8.2017 (Opetushallitus 2016). Tämä toi mukanaan uusia toimintatapoja ja kehityshaasteita varhaiskasvattajille toiminnan toteuttamiseen. Työtä varhaiskasvatuksessa ei enää voi tehdä samalla tavalla kuin aiemmin, sillä varhaiskasvattajilta odotetaan uudenlaista pedagogista lähestymistapaa työhönsä.

Varhaiskasvatuksen uusi varhaiskasvatustilain tuli voimaan 1.9.2018. Varhaiskasvatuksessa päiväkotiryhmän kasvatustiimi koostui aiemmin lastentarhanopettajasta sekä kahdesta lastenhoitajasta. Lain myötä päiväkotiryhmän kasvatustiimi koostuu yliopistokoulutuksen saaneesta varhaiskasvatuksen opettajasta, varhaiskasvatuksen sosionomista sekä lastenhoitajasta. Vuodesta 2030 alkaen päiväkodin kasvatustiimin henkilökunnasta tulee vähintään kahdella kolmasosalla olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja näistä henkilöistä vähintään puolella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus. Tällä muutoksella on pyritty lisäämään korkeammin koulutettujen henkilöiden määrää kasvatustiimeissä. Laissa säädettiin kuitenkin, että nykyisten varhaiskasvatuksen opettajien, sosionomien, lastenhoitajien ja johtajien kelpoisuudet nykyisiin ja vastaaviin tehtäviin säilyivät. Näillä toimilla ja erilaisilla siirtymäsäännöksillä pyrittiin välttämään liian äkillinen muutos kelpoisuusvaatimuksissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

3.3 Varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne

Tällä hetkellä koko varhaiskasvatuksen toimialalla on kova pula pätevistä työntekijöistä. Alan ammattilaisista kilpailevat sekä kuntatyönantaja että yksityiset varhaiskasvatusyritykset. Tilanne on havaittavissa tutkimalla alan avoimien paikkojen määrää työ- ja elinkeinotoimistojen verkkosivuilta. 15.11.2020 varhaiskasvatusalalla oli TE-palveluiden kautta 522 avointa paikkaa. Varhaiskasvatusalan opettaja -haulla löytyi 344 avointa työpaikkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.) Pilke päiväkodeilla varhaiskasvatuksen opettajan paikkoja oli auki 30 ja lastenhoitajan paikkoja 32 (Pilke päiväkodit 2020). Helsingin

kaupungilla varhaiskasvatuksen opettajan paikkoja oli auki 38 ja hoitajan paikkoja 14 (Helsingin kaupunki 2020).

Kilpailtu tilanne alalla tulee jatkumaan myös lähivuosina, sillä opetus- ja kulttuuriministeriön arvion mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstörakenteen muutoksien vuoksi alalle tarvitaan lisää koulututtuneita henkilöitä. Tällä hetkellä kelpoisia varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja on arviolta 14 000 henkilöä, mutta henkilöstörakenteen muutoksen vuoksi tarvittava kokonaismäärä on 18 000. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2017 valtakunnallisen varhaiskasvatuksen selvityksestä on havaittavissa pula kelpoisen henkilöstön saatavuudesta erityisesti Etelä-Suomessa. Alan johtotehtävissä toimivista vastaajista 47 % Etelä-Suomen aluehallintovirastojen toimialueilta oli sitä mieltä, että varhaiskasvatuksen työtehtäviin ei ollut saatavilla riittävästi kelpoista henkilökuntaa sijaisuuksiin tai vakituisiin tehtäviin. (Eskelinen & Hjelt 2017, 26–28.)

Etelä-Suomessa esimerkiksi Helsingissä tilanne henkilöstön riittävyden suhteen on ollut viime vuosina kriittinen. Helsingin pormestari Jan Vapaavuori on joulukuussa 2019 todennut, että ”Henkilöstön saatavuus on jo niin haasteellista, ettemme pysty täyttämään kaikkia lain velvoitteita kielellisten oikeuksien näkökulmasta.” Tuolloin ruotsinkielisille lapsille on jouduttu tarjoamaan päivähoitopaikkaa suomenkielisten puolelta. Vapaavuori on samassa yhteydessä arvioinut, että on olemassa selvä riski ongelman laajenemisesta tulevaisuudessa. (Aalto 2019.)

Varhaiskasvatusalalla toimiville yrityksille haasteena on myös se, että useat alalla toimivat henkilöt suunnittelevat alanvaihtoa. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2017 selvityksessä seuraavan 10 vuoden kuluessa 32 % vastaajista suunnittelee alanvaihtoa (Eskelinen & Hjelt 2017, 38–39).

Näiden syiden vuoksi työnantajan on sekä pidettävä kiinni nykyisistä työntekijöistään että pystyttävä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Työnantajan hyvällä maineella on merkittävä vaikutus rekrytointitilanteessa. Maineen perustana toimivat työssään viihtyvät, innostuneet ja hyvinvoivat työntekijät. Kiinnittämällä huomiota henkilöstön työhyvinvointiin ja pyrkimällä parantamaan sitä lisäämällä työn imua ja mahdollistamalla työn muotoilua työpaikalla työnantaja parantaa asemaansa työntekijöistä kilpaillessa.

Varhaiskasvatuksen ammattilaisten työssä jaksamisesta ja työn kuormittavuudesta on ollut huomattava määrä julkista keskustelua. Lakimuutokset ja alan tehostamistoimet

ovat lisänneet kuormittavuuden kokemusta (Paananen & Tammi 2017, 43). Työhön sitoutumisen ollessa negatiivisessa yhteydessä työn kuormittavuuden kokemukseen on yksi keino puuttua työn kuormittavuuteen positiivisten työhyvinvoinnin käsitteiden työn imun ja työn muotoilun kautta (Schaufeli ym. 2006). Lisäämällä henkilöstön työn imun kokemusta ja mahdollistamalla työn muotoilu voidaan työpaikalla lisätä positiivista työhyvinvointia.

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITE, TARKOITUS JA SEN ETENEMINEN

Kehittämiprojekti tehtiin osana Valte-hanketta yksityiseen valtakunnallisesti toimivaan varhaiskasvatusta tuottavaan Pilke Päiväkodit -yritykseen. Tässä luvussa esitellään Valte-hanke, Pilke Päiväkodit Oy sekä projektin eteneminen ja sen aikataulu.

4.1 Valte-hanke

Valmiina työelämään! (1.11.2015 - 31.10.2018) eli Valte-hanke oli valtakunnallinen hanke työhyvinvoinnin kehittämiseen työn imun ja työn muotoilun mahdollisuuksien löytämisen avulla. Hankkeen sisällä tuotettiin työelämän ja työhyvinvoinnin opintokokonaisuus toisen ja korkea-asteen opiskelijoille. Opintokokonaisuus oli luotu 11 suomalaisen oppilaitoksen kesken. Hankkeen toteuttivat Turun yliopisto, Vaasan yliopisto, Vaasan ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän yliopisto, Lapin yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu, koulutuskuntayhtymä OSAO, Oulun yliopisto, Saimaan ammattikorkeakoulu ja Turun ammattikorkeakoulu. (Valte 2020.)

Sosiaali- ja terveysministeriön ESR-rahoitteista hanketta koordinoi Turun yliopiston Tulevaisuuden teknologioiden laitos. Hankkeen ohjausryhmässä oli jäsen jokaisesta mukana olevasta oppilaitoksesta ja sen puheenjohtajana toimi Turun yliopistosta professori Tapio Salakoski. Ohjausryhmässä oli jäsenenä lisäksi sosiaali- ja terveysministeriöstä ylitarkastaja Ritva Partinen ja hankejohtaja Päivi Hämäläinen. (Valte 2020.)

Hankkeen tuottaman opintokokonaisuuden tavoitteena oli antaa opiskelijoille tietoa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ja tarjota tapoja hallita ja johtaa työhyvinvointia ja työkykyä työpaikoilla. Tavoitteena oli lisäksi tukea myönteistä suhtautumista työhön, työelämään ja sen kehittämiseen sekä työhyvinvointikulttuurin luomiseen työpaikoilla. Turun AMK:n osaprojekti käsitteli työn iloa ja oman työn muotoilua. (Valte 2020.)

Opintokokonaisuudessa hyödynnettiin verkkomuodossa olevia kurssimoduuleja, jotta opinnot olivat kaikkien suomalaisten oppilaitosten käytettävissä ja tavoittivat näin kymmeniä tuhansia opiskelijoita (Valte 2020). ViLLE-oppimisympäristö, jota opintokokonaisuudessa hyödynnettiin, esitellään luvussa 5.1 Sähköinen opetusmateriaali.

Hankkeen aikana siinä mukana olevat oppilaitokset tuottivat myös Valmiina työelämään! -kirjan. Kirja koostui artikkeleista työhyvinvoinnin eri osa-alueista ja työelämätaidoista sekä menetelmistä niiden kehittämiseen. Kirja oli suunnattu työpaikkojen, työssä toimivien sekä opiskelijoiden että opettajien käyttöön. Valte-hankkeen päätösseminaari järjestettiin 4.10.2018 Helsingissä Pörssitalossa. (Valte 2020.)

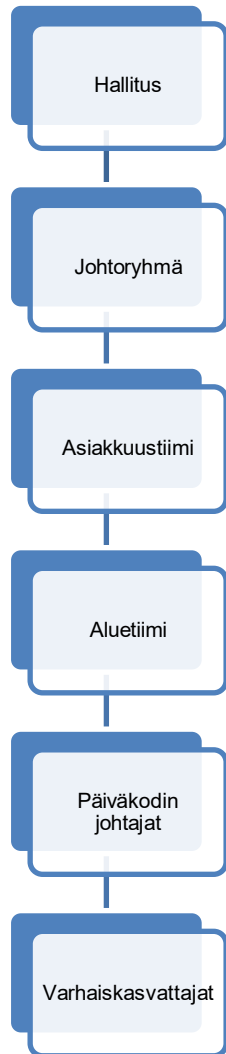
4.2 Pilke päiväkodit Oy

Kehittämiprojekti toteutettiin maanlaajuisesti toimivassa yksityisessä päiväkotiyrityksessä Pilke päiväkodit Oy:ssä. Vuonna 2014 perustettu kasvava yritys tarjoaa varhaiskasvatusta Suomessa 173 päiväkodissa, perusopetuksen iltapäivätoimintaa 24 koulussa sekä lastenhoidon palveluita. Yrityksen palveluksessa on 1 500 varhaiskasvatuksen ammattilaista ja sen toiminnassa on mukana yli 10 000 lasta. Kokonaisuudessaan yritys työllistää noin 2 000 henkilöä ja on tällä hetkellä Suomen suurin yksityinen varhaiskasvatusketju. Yritys on kesän 2020 aikana siirtynyt norjalaisen Läringsverkstedetin omistukseen. (Pilke päiväkodit 2020.)

Pilkkeen päiväkodeissa varhaiskasvatus perustuu varhaiskasvatuslakiin ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. Lisäksi kuntien varhaiskasvatussuunnitelmat ohjaavat työtä. Arvoikseen Pilke päiväkodit on ilmoittanut: turvallisuus, suvaitsevaisuus, myönteisyys, osallisuus ja innovatiivisuus. (Pilke päiväkodit 2020.)

Kehittämiprojektin toteutus rajattiin Pilkkeen pääkaupunkiseudun suomenkielisiin päiväkoteihin. Yrityksellä on tällä hetkellä Helsingissä 11 päiväkotia, Espoossa 20 päiväkotia ja Vantaalla 9 päiväkotia. (Pilke päiväkodit 2020.) Kehittämiprojektiin kuulunut työpaja järjestettiin päiväkotien johtajille.

Pilke päiväkodit organisaationa muodostuu hallituksesta, johtoryhmästä, asiakkuustii- mistä, aluetiimeistä, sekä päiväkodin johtajista ja varhaiskasvattajista. Yrityksen organisaatio on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Pilke päiväkodit Oy:n organisaatiokaavio (Pilke päiväkodit 2020).

4.3 Kehittämiprojektin tavoite ja kehittämistehtävät

Kehittämiprojektilla oli kaksi tavoitetta.

1. Ensimmäinen tavoitteena oli tuottaa ViLLE-oppimisympäristöön työyhteisöille sopivaa materiaalia, jonka kautta on mahdollista saada tietoa työn imusta ja muotoilusta sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista. Materiaalin pohjana oli tarkoitus hyödyntää aiemmin oppimisympäristöön opiskelijoille tuotettu materiaalia.
2. Toisena tavoitteena oli antaa Pilke päiväkodin johtajille tietoa työn imusta ja oman työn muotoilusta ja sen mahdollisuuksista omassa työssään. Tavoitteena oli tehdä tämä antamalla ensin päiväkodin johtajille pääsy ViLLE-oppimisympäristön materiaaliin ja järjestämällä tämän jälkeen teemasta työpaja johtajille. Työpaja oli

tarkoitus järjestää sovelletusti Open Space -menetelmän avulla. Luvussa 5.2.1 Työpajan kulku määritellään Open Space -menetelmä ja kuvataan, miten sitä työpajassa käytettiin.

Näiden tavoitteiden kautta kehittämisprojektilla oli kaksi pääasiallista kehittämistehtävää.

1. Kehittämisprojektin tehtävänä oli mahdollistaa VALTE-hankkeelle työn imua ja työn muotoilua käsittelevän koulutusmateriaalin hyödyntäminen laajasti myös työyhteisöissä. Aiempi materiaali soveltui käytettäväksi vain opiskelijoille ja tarkoituksena oli antaa hankkeelle mahdollisuus käyttää materiaalia myös työyhteisöjen työn imua ja työn muotoilua tutkittaessa.
2. Kehittämisprojektin tehtävänä oli lisäksi tarjota työvälineitä Pilke päiväkodin johtajille positiivisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ja varhaiskasvattajien omaan työhönsä sitouttamiseen. Projektin tehtävänä oli tuottaa materiaalia ja osaamista varhaiskasvatushenkilöstölle siihen, miten he itse voivat vaikuttaa omaan työn imun kokemukseen ja oman työn muotoiluun.

4.4 Kehittämisprojektin eteneminen

Tässä luvussa on kuvattu kehittämisprojektin eteneminen esittelemällä ensin projektin toteutustapa ja -menetelmät sekä tämän jälkeen sen aikataulu.

4.4.1 Kehittämisprojektin toteutustapa ja -menetelmät

Kehittämisprojektin tuotoksen selkeytyminen vaati jonkun verran aikaa. Kesäkuussa 2018 syntyi ajatus kehittää työn imusta ja työn muotoilusta työyhteisöön soveltuva sähköinen koulutusmateriaali. Ajatus sai alkunsa ViLLE-oppimisympäristössä olevasta VALTE-hankkeen aiemmin tuottamasta opiskelijoille suunnatusta opetusmateriaalista. Vastaava, työyhteisöön soveltuva, materiaali olisi hyödyllinen osa työyhteisön perehtymistä työn imuun ja työn muotoiluun.

Alussa haasteeksi osoittautui, etsiä tähän kehittämisprojektiin valmis organisaatio. Aluksi luotiin yhteistyösopimus erään valtakunnallisen varhaiskasvatusyrityksen kanssa, joka oli kiinnostunut projektista, mutta tämä peruuntui ennen varsinaisen yhteistyön aloitusta. Tässä vaiheessa olin kuitenkin aloittanut Pilke päiväkodit -yrityksessä varajohtajana sekä varhaiskasvatuksen opettajana ja yritys innostui projektista. Sopimuksen

tekeminen heidän kanssaan onnistui nopeasti. Kehittämiprojektin kannalta sillä, minkä yrityksen kanssa projekti toteutettiin ei ollut olennaista merkitystä niin kauan kuin yrityksen toiminta oli riittävän laajaa. Pilke päiväkotien toimiessa koko Suomessa yritys soveltoi hyvin kehittämiprojektiin.

Projektin aluksi tarkoituksena oli sähköisen koulutusmateriaalin lisäksi selvittää kyselytutkimuksen avulla, miten Pilke päiväkodeissa työskentelevät varhaiskasvattajat kokevat työn imun ja mahdollisuudet oman työn muotoiluun. Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa yrityksen tämänhetkisestä tilasta, jonka pohjalta on mahdollista lähteä kehittämään työvälineitä varhaiskasvatuksen henkilöstön johtamiseen.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä ja se toimitettiin yrityksen varhaiskasvattajille. Vastaajien määrä kyselyyn jäi vähäiseksi huolimatta siitä, että se toimitettiin kahteen kertaan vastaajille ja vastaajille lähetettiin useita muistutuksia. Kysely päätettiin jättää kehittämiprojektin ulkopuolelle, jotta projektin koko pysyi oikeassa mittaluokassa. Kyselyn vähäinen vastaajamäärä olisi myös hankaloittanut sen analysointia. Kyselyä ja sen tuloksia ei näin ollen esitellä tämän kehittämiprojektin puitteissa.

Kyselyn laadinnan jälkeen kehittämiprojektissa muokattiin ViLLE-oppimisympäristöön työelämään sopiva materiaali. Aikaisempi Valte-hankkeen ViLLE-oppimisympäristöön tuotettu opetusmateriaali oli laadittu vain opiskelijoiden tarpeisiin. Kehittämiprojektin tavoitteena oli muokata materiaali laajasti työyhteisöihin sopivaksi. Uuden materiaalin myötä Valte-hankkeella oli mahdollisuus laajentaa tehtävien käyttöä myös työyhteisöissä. Muokattu materiaali ei myöskään ollut sidottu käytettäväksi ainoastaan varhaiskasvattajille, vaan se soveltoi myös muille aloille.

Materiaalin muokkaus tapahtui yhteistyössä Valte-hankkeen kanssa niin, että muutokset hyväksyttiin hankkeella. Yhteyshenkilöinä hankkeessa olivat lehtori Päivi Mäkilä ja lehtori Hannele Kuusisto.

Opetusmateriaali sijaitsi ViLLE-oppimisympäristössä siten, että Valte-hankkeella oli jatkuvasti pääsy materiaaliin. Tämän ansioista muutoksista sopiminen oli sujuvaa yhteyshenkilöiden kanssa. Yhteydenpito tapahtui pääosin sähköpostin välityksellä, sillä Valte-hankkeen yhteyshenkilöt työskentelivät Turussa ja itse työskentelin Helsingissä.

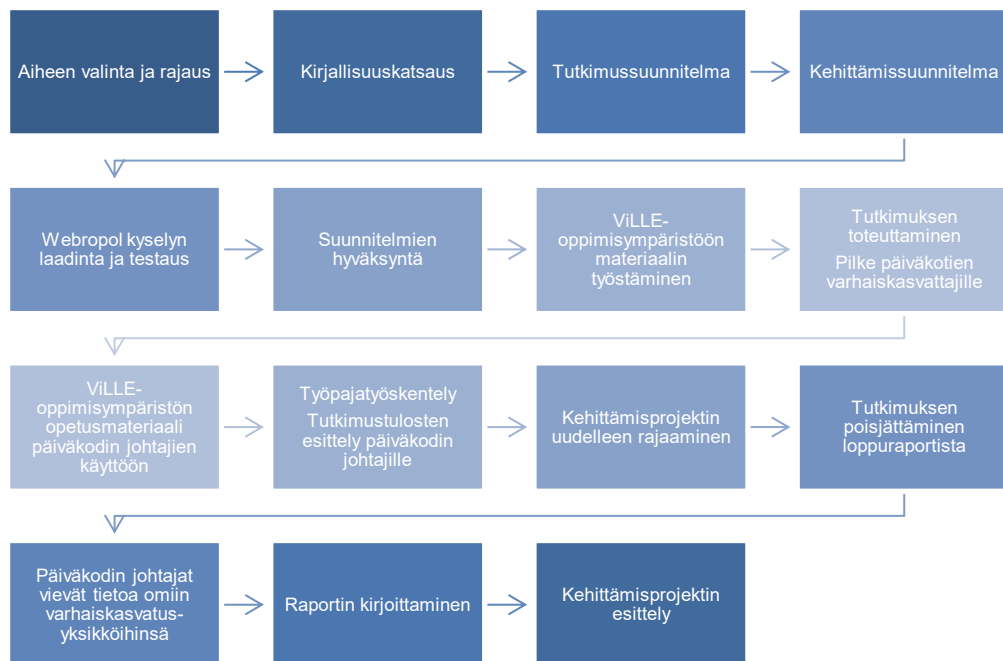
Pilke päiväkotien johtajille järjestettiin yhteinen työpaja maaliskuussa 2019. Työpajaan kutsuttiin yrityksen kaikki pääkaupunkiseudun päiväkotien johtajat. Ilmoittautuneille toimitettiin etukäteen tunnukset ViLLE-oppimisympäristöön, jotta heillä oli mahdollisuus

tutustua työpajan materiaaliin ennen tapaamista ja tuoda työpajassa paremmin keskusteluun toivomiaan aiheita. Viisi päiväkodin johtajaa oli kiinnostunut osallistumaan työpajaan. Mahdollisimman monelle johtajalle sopivan päivän löytäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi. Neljästä tarjotusta vaihtoehdosta ajankohdaksi valittiin se, joka kävi kolmelle johtajalle. Työpaja pidettiin yrityksen tiloissa Helsingissä ja siihen oli varattu yksi iltapäivä.

Työpajassa esiteltiin ViLLE-oppimisympäristöön luotu koulutusmateriaali ja käytiin läpi, miten yrityksen päiväkotien johtajat voisivat parhaiten työn imun ja työn muotoilun käsitteiden kautta saada työkaluja niiden kehittämiseen omissa päiväkodeissaan. Työpajan kulku ja päiväkotien johtajien palaute on esitelty luvussa 5.2 Työpaja Pilke päiväkotien johtajille. Työpajan järjestämisen jälkeen hankkeelle toimitettiin tieto sen kulusta ja sen osallistujien palautteesta. Kehittämiprojektin viimeinen vaihe oli lopputyön kirjoittaminen.

Kyselyn poisjättämisen jälkeen kehittämisprojektin tulokset muodostivat siten ViLLE-oppimisympäristöön muokattava aineisto ja Pilke päiväkotien johtajille pidetty työpaja.

Alle olevassa kuviossa on kuvattu kehittämisprojektin eteneminen.



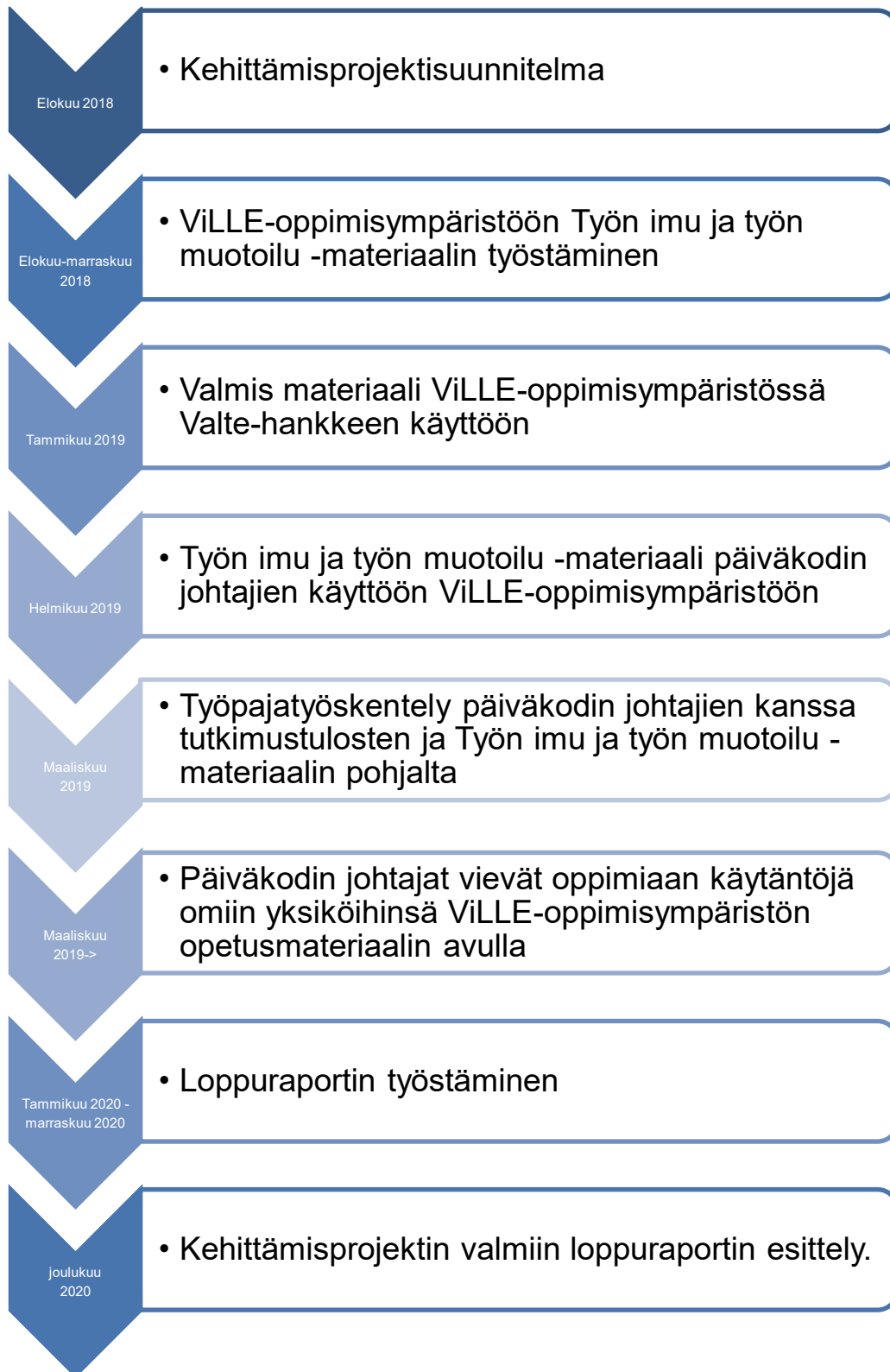
Kuvio 4. Kehittämisprojektin eteneminen.

Kehittämiprojektin toteutusmenetelmänä Pilke päiväkotien työpajan osalta oli tarkoitus soveltaa Open Space -menetelmää. Työpajatyöskentelyä voi toteuttaa hyvin monella eri tavalla. Jotta työskentely onnistuu, tarvitaan aina kuitenkin punainen lanka, jonka ympärille toiminnan suunnittelu ja toteutus rakentuu. Työpajan toteuttamistavaksi valitun metodin tulisi tukea työpajan tavoitteita ja ottaa huomioon mahdolliset rajoitteet. (Laakso ym. 2014, 15.)

Open Space -menetelmä valikoitui työpajan toteutusmenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi. Tässä menetelmässä osallistujat itse määrittävät käsiteltävät asiat ja työjärjestyksen kokoontumisen teeman ohjatessa sen rakentumista. Menetelmän vahvuutena pidetään sitä, että se osallistaa ihmisiä sekä varmistaa sen, että osallistujille tärkeät asiat nousevat esille. Tyypillisesti Open Space -tapaamisessa osallistujat jaetaan ryhmiin keskustelemaan tärkeiksi koetusta asioista mahdollistaen monen asian samaan aikaan käsittelyn sekä menetelmän käytön hyvin suurissakin tapaamisissa. (Laakso ym. 2014, 25–26; Summa & Tuominen 2009, 41–45.)

4.4.2 Kehittämiprojektin aikataulu

Ajallisesti kehittämiprojekti sijoittui elokuun 2018 ja joulukuun 2020 välille. Kehittämiprojektin ajallinen eteneminen on esitetty alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Kehittämiprojektin aikataulu.

5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOKSET

Kehittämiprojektin tulokset muodostuivat Valte-hankkeelle tuotetusta sähköisestä opetusmateriaalista ja Pilke päiväkodeille järjestetystä työpajasta. Seuraavissa luvuissa on esitelty nämä tulokset.

5.1 Sähköinen opetusmateriaali

Kehittämiprojektissa tuotettiin ViLLE-oppimisympäristöön materiaalia työn imusta ja työn muotoilusta työyhteisöjen käyttöön. ViLLE on Turun yliopiston informaatioteknologian laitoksella kehitetty sähköinen oppimisjärjestelmä. ViLLEssä opetus tarjotaan kursseina, jotka koostuvat kierroksista. Kurssin sisältö voi olla niin laaja tai suppeata kuin halutaan. Tehtäviä voi ratkaista niin monta kertaa kuin haluaa. Järjestelmä antaa aina välittömän palautteen ratkaisusta. Kurssin suorittajalla on mahdollisuus helposti tarkastella kokonaistilannettaan etusivun profiilinäkymästä. (Turun yliopisto 2020.)

Valte-hankkeessa on aiemmin tuotettu oppimateriaalia opiskelijoille työn imusta ja työn muotoilusta ViLLE-oppimisympäristöön. Tämän olemassa olevan aineiston pohjalta tuotettiin materiaalia työyhteisön käyttöön. Opiskelijoille tuotettu materiaali muokattiin vastaamaan työyhteisön tarvetta. Osa aiemmasta materiaalista jätettiin pois, sillä arvioitiin, että se ei vastaa työyhteisön tarvetta joko laajuudelta tai sisällöltä. Samoin materiaalista poistettiin opintopistesuorittaminen sillä työyhteisön kannalta ei ole oleellista suorittaa opintopisteitä.

Materiaali koostui kolmesta osiosta, jotka oli nimetty seuraavasti: Työn ilo, Työn muotoilu ja Työn ilo ja muotoilu työyhteisössä. Jokainen osio oli oma itsenäinen kokonaisuus sisältäen erilaisia tehtäviä ja teorian materiaalia aiheesta. Tehtävien suorittamisen tavoitteena oli, että työntekijä oppii työn imun ja muotoilun peruskäsitteet ja osaa hakea lisää tietoa niistä. Tavoitteena oli lisäksi, että työntekijä saa tietoa omasta sen hetkisestä työn imun tilasta ja auttaa häntä ymmärtämään työn imun kokemuksen merkitys. Materiaalissa työn iloa käytettiin työn imun synonyymina korostamaan asiaan liittyvää tunnetta.

Osiot oli mahdollista suorittaa haluamassaan järjestyksessä. Oli myös mahdollista vapaasti valita suoritettavat tehtävät niiden ollessa vapaavalintaisia. Oma eteneminen oli

mahdollista tallentaa, joten tehtäviä ei tarvinnut suorittaa kerralla tai numerojärjestyksessä.

Työn ilo (työn imu) -osio muodostui 17 tehtävästä ja Työn muotoilu -osio ja Työn ilo ja muotoilu työyhteisössä -osiot kumpikin 11 tehtävästä. Tehtävien suorittaminen oli pelillistetty siten, että työntekijä sai aina pisteitä tehtävän suorittamisesta. Laajemmista tehtävistä oli mahdollista saada enemmän pisteitä. Saavuttamalla 75 % pisteistä työntekijä oppimateriaaliin tuli hänelle tieto, että hän oli saavuttanut minimitason. ”Hopeatason” saavutti 85 % saavuttamalla ja ”kultatason” 95 % myötä.

Seuraavissa luvuissa on esitelty näiden kolmen osion tavoitteet sekä ne muodostaneet tehtävät niiden sisällöt tiivistettyinä.

5.1.1 Työn ilo

Työn ilo -osion tavoitteena oli, että osion suoritettuaan työntekijä hallitsee työn ilon/imun peruskäsitteet ja tietää mistä aiheesta löytää lisää tietoa. Työntekijä tulisi saada tehtävien kautta myös selvyys oman työn ilonsa nykytilanteesta ja ymmärtää, miksi ilon kokeminen työelämässä on tärkeää. Osiossa työn iloa käytettiin työn imun synonyymina korostamaan työn imuun liittyvää tunnetta.

Osio koostui 17 erilaisesta tehtävästä. Alla on esitelty tehtävät ja lyhyesti niiden sisältö.

1. Alkuinfo työn ilo
 - Ohjeet osion suorittamiseen
2. Työhyvinvoinnin eri tilat -peli
 - Harjoitus 10 väittämän kautta työhyvinvoinnin ja työn ilon käsitteisiin
3. Työn ilo -hirsipuu
 - Tutustuminen työn ilo käsitteen termistöön pelin kautta
4. Hirsipuun sanan merkitys
 - Työn ilon käsitteiden määrittelytehtävä
5. Työn imu yhdistelytehtävä
 - Tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen merkitys työn imun kannalta
6. Työn ilon lähtötilanne
 - Oman työn ilon lähtötilanne testin avulla

7. Työn imu -kuvankaappaus
 - Työn iloon ja omaan työn iloon liittyvien tekijöiden tunnistaminen tehtävän kautta
8. Työhyvinvoinnin eri tilat
 - Työhyvinvoinnin eri tiloihin tutustuminen videon ja kysymysten kautta
9. Työn ilo, tietoisku
 - Työn ilon tuntemuksen testi 10 kysymyksen kautta
10. Voimavarat työssä, yhdistelytehtävä
 - Työn voimavarojen luokittelu tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi
11. Sosiaaliset voimavarat
 - Työn sosiaalisten voimavarojen määrittely omin sanoin
12. Työn ilon oivallukset -Padlet
 - Työn iloon liittyvien omien kokemusten ja vinkkien jakaminen yhteisöllisesti Padlet-alustalla sekä muiden kommentteihin tutustuminen
13. Kohti työn imua!
 - Elämän ja työn ilon askeleisiin perehtyminen videon ja kysymysten kautta
14. Miksi työn ilo kannattaa?
 - Syyt, joiden vuoksi työn iloon tulee pyrkiä
15. 11 i:tä, joilla vahvistaa työn iloa yhteisössä
 - Oman työyhteisön määrittely 11 myönteisen i-kirjaimella alkavan sanan kautta
16. Työn imun määritelmä
 - Aikaisempien tehtävien kautta opitun pohjalta työn imun määrittely omin sanoin
17. Lopputehtävä: Työnilojulistus
 - Tampereen yliopiston työnilojulistukseen tutustuminen

5.1.2 Työn muotoilu

Työn muotoilu -osion tavoitteena oli, että työntekijä tutustuu työn muotoilun käsitteisiin, pohtii oman alansa työntekijän mahdollisuuksia muotoilla työtään ja omia keinoja muotoilla omaa työtään työn ilonsa lisäämiseksi. Työntekijä tulisi saada myös selvyys oman

työnsä muotoilun nykytilanteesta ja laatia itselleen tavoitteita työnsä muotoilemiseksi niin, että myös työn ilo lisääntyy.

Osiossa oli 11 erilaista tehtävää. Nämä tehtävät on listattu alla niiden sisällöt tiivistettyinä.

1. Alkuinfo
 - Ohjeet osion suorittamiseen
2. Työn imuun työtä tuunaamalla
 - Tutustuminen työn muotoiluun videon ja kysymysten kautta
3. Työ muotoilu, tietoisuus
 - Työn muotoilun tuntemuksen testi 9 kysymyksen kautta
4. Työn muotoilun lähtötilanne
 - Oman työn muotoilun lähtötilanne testin avulla
5. Tuunaa työtäsi
 - Vinkkien poimiminen oman työn muotoiluun videosta
6. Työn ilon ja työn muotoilun tutkimukset
 - Tutustuminen työn ilon ja työn muotoilun tutkimukseen
7. Oman työn muotoilu
 - Pohdinta oman työn muotoilun mahdollisuuksista
8. Arjenhallinta
 - Tehtävä oman työajan hallinnan seurannasta ja suunnittelusta
9. Työn muotoilun oivallukset -Padlet
 - Työn muotoiluun liittyvien omien kokemusten ja vinkkien jakaminen yhteisöllisesti Padlet-alustalla sekä muiden kommentteihin tutustuminen
10. Työn muotoilu -peli
 - Prezi-esityksen kautta tutustuminen työn imun eri vaiheisiin
11. Opittua työn muotoilusta
 - Reflektio oman työn muotoilusta opitun perusteella

5.1.3 Työn ilo ja muotoilu työyhteisössä

Tavoitteena Työn ilo ja muotoilu -osiossa oli, että osion aikana työntekijä soveltaa työn imun ja työn muotoilun keinoja osana työyhteisönsä toimintaa. Työntekijän tulisi tehtävien myötä tarkastella työpaikkansa työtapoja ja sekä pohtia ja kehittää omia

työtapaan. Lopputehtävänä työntekijä tulisi laatia vinkit oman alansa mahdollisuuksista muotoilla omaa työtään työn ilon lisäämiseksi.

Työn ilo ja muotoilu -osio koostui 11 tehtävästä. Alla on listattu nämä tehtävät niiden sisällöt lyhyesti kuvattuna.

1. Alkuinfo
 - Ohjeet osion suorittamiseen
2. Työpaikan ohjeistus
 - Työpaikan ohjeisiin, strategiaan ja hyvinvointisuunnitelmaan tutustuminen ja niiden arviointi työn ilon näkökulmasta
3. Psyykkiset kuormitustekijät
 - Harjoitus psyykkisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen työssä
4. Sosiaaliset kuormitustekijät
 - Harjoitus sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamiseen työssä
5. Kuormitustekijät omalla työpaikalla
 - Oman työn kuormitustekijöiden tunnistaminen ja pohdinta niihin vaikuttamisesta työn muotoilun avulla
6. Kognitiivinen muotoilu
 - Tutustuminen työn kognitiivisen muotoilun käsitteeseen ja oman työn arviointi käsitteen kautta
7. Vuorovaikutuskartta
 - Vuorovaikutuskartan piirtäminen omista kontakteista työyhteisössä viikon aikana ja vuorovaikutuksen arviointi
8. Resilienssi
 - Resilienssin käsitteeseen tutustuminen ja oman työyhteisön arviointia sen kautta
9. Työn ilon oivallukset -Padlet
 - Työn imuun liittyvien omien kokemusten ja vinkkien jakaminen yhteisöllisesti Padlet-alustalla sekä muiden kommentteihin tutustuminen
10. Työn ilon tarina
 - Esityksen laatiminen oman työpaikan työntekijän yhdestä päivästä työn ilon ja työn muotoilun käsitteiden kautta
11. Ajokortti
 - Todistus suoritetusta työn ilon ja työn muotoilun kokonaisuudesta

5.1.4 Sähköisen opetusmateriaalin hyödyntäminen Valte-hankkeessa

Aikaisempi Valte-hankkeen ViLLE-oppimisympäristöön tuotettu opetusmateriaali oli laadittu vain opiskelijoiden tarpeisiin. Kehittämiprojektin tavoitteena oli muokata materiaali laajasti työyhteisöihin sopivaksi. Uuden materiaalin myötä Valte-hankkeella oli mahdollisuus laajentaa tehtävien käyttöä myös työyhteisöissä. Muokattu materiaali ei myöskään ollut sidottu käytettäväksi ainoastaan varhaiskasvattajille, vaan se soveltui myös muille aloille.

Materiaalin muokkaus tapahtui yhteistyössä Valte-hankkeen kanssa niin, että muutokset hyväksytettiin hankkeella. Yhteyshenkilöinä hankkeessa olivat Päivi Mäkilä ja Hannele Kuusisto.

Opetusmateriaali sijaitsi ViLLE-oppimisympäristössä siten, että Valte-hankkeella oli jatkuvasti pääsy materiaaliin. Tämän ansioista muutoksista sopiminen oli sujuvaa yhteyshenkilöiden kanssa. Yhteydenpito tapahtui pääosin sähköpostin välityksellä.

Muokattu materiaali jäi Valte-hankkeelle käytettäväksi jatkossa sekä edelleen kehitettäväksi. Yhteyshenkilöiden mukaan työyhteisöjen käyttöön muokattu materiaali muodosti hyvän pohjan hankkeen jatkoa varten. Aikaisemmin hankkeella oli ollut käytössään vain opiskelijoille suunnattu opetusmateriaali, mutta nyt heillä oli käytössään myös työelämään soveltuva materiaali.

Hankkeen kannalta oli olennaista, että materiaalia oli myös testattu Pilke päiväkotien johtajilla. Päiväkotien johtajat toimivat materiaalin pilottiryhmänä. Johtajilta työpajassa saatu palaute välitettiin työpajan jälkeen keväällä 2019 hankkeelle tiedoksi jatkotoimenpiteiden tueksi. Kappaleessa 5.2 Työpaja Pilke päiväkotien johtajille on esitelty, minkälaiseksi johtajat kokivat materiaalin.

5.1.5 Sähköisen opetusmateriaalin hyödyntäminen Pilke päiväkodeissa

ViLLE-oppimisympäristöön tuotettu materiaali antaa työvälineitä päiväkodin johtajille siihen, kuinka he voivat lisätä työn imua ja oman työn muotoilua työssään. Materiaalin ja työpajatyöskentelyn avulla oli tarkoitus tuottaa oivalluksen kokemuksia ja lisätä päiväkodinjohtajien osaamista siitä, mitä he voivat itse tehdä varhaiskasvattajien työn imun ja työn muotoilun lisäämiseen työyhteisössään.

Ennen kuin päiväkodin johtajille järjestettiin työpaja, heille tarjottiin mahdollisuus perehtyä ViLLE-materiaaliin. Tämä tapahtui luomalla heille yksilölliset käyttäjätunnukset ViLLE-oppimisympäristöön. Näin heillä oli mahdollisuus suorittaa materiaalin tehtäviä oman aikataulunsa mukaisesti ennen yhteistä työpajaa. Työpajassa osallistujilta saatiin palautetta oppimismateriaalista. Tämä palaute on esitelty seuraavassa luvussa.

5.2 Työpaja Pilke päiväkotien johtajille

Kehittämiprojektin toinen tulos oli Pilke päiväkodin johtajille järjestetty työpaja. Maaliskuussa 2019 (5.3.2019) päiväkodin johtajille järjestettiin työpaja työn imusta ja työn muotoilusta. Työpajaan oli kutsuttu kaikki pääkaupunkiseudun päiväkotien johtajat. Viidestä tapahtumasta kiinnostuneesta johtajasta kolme pääsi osallistumaan siihen. Työpajaan oli varattu yksi iltapäivä ja se järjestettiin Helsingissä sijaitsevassa Pilke päiväkodissa. Työpajan materiaali ja sisältö perustuivat ViLLE-oppimisympäristön opetusmateriaaliin. Sähköiseen opetusmateriaaliin etukäteen tutustumalla päiväkodin johtajat pystyivät poimimaan keskusteluun itseään eniten kiinnostavia aiheita. Tämän aiheeseen ja käsitteisiin perehtymisen ansiosta työpajassa päästiin syventymään hyvin aiheeseen.

Työpajan tavoitteena oli auttaa johtajia löytämään työkaluja, joiden avulla heidän olisi mahdollisuus omalla työllään edesauttaa työntekijöitä työn imun löytämiseen ja mahdollisuuden työn muotoiluun päiväkodeissa.

5.2.1 Työpajan kulku

Työpajan toteutuksessa oli suunniteltu käytettävän joustavaa Open Space -menetelmää. Koska työpajaan osallistui vain kolme johtajaa, Open Space -menetelmää käytettiin työpajassa soveltavasti. Työpajan kulku suunniteltiin yhdessä osallistujien kanssa heidän saadessaan ehdottaa vapaasti käsiteltäviä aiheita. Työpaja järjestettiin myös jakaantumatta, kaikki osallistujat samassa ryhmässä.

Työpajan agenda muodostui seuraavanlaiseksi.

- Esittelykierros ja työpajan tavoitteet
- Kehittämiprojektin esittely (sisältö ja tavoitteet)
- Johdanto työn imuun ja työn muotoiluun

- Kyselytutkimuksen tulokset
- ViLLE-oppimisympäristön sähköinen materiaali
- Työn imun 11 i:tä
- Yhteenveto

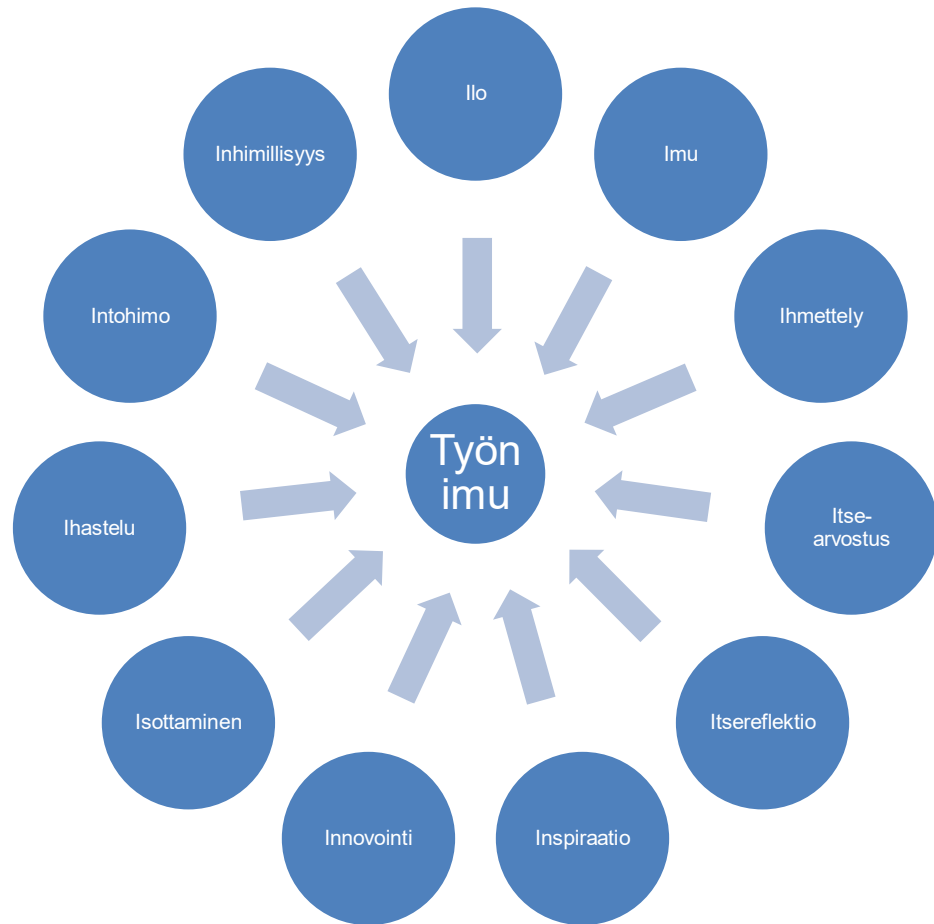
Osallistujia kannustettiin keskustelemaan aiheista vapaasti ilman tiukkaan runkoon sitoutumista, mutta tästä huolimatta työpajan kulku noudatti alkuun laadittua agendaa, vaikka keskustelu rönsyili ajoittain hyvinkin paljon.

Työpajan aluksi, osallistujien esittelyn jälkeen, keskusteltiin työpajan tavoitteista ja osallistujat kertoivat omista odotuksistaan. Tämän jälkeen esittelin kehittämissuunnitelman sisällön ja tavoitteet. Seuraavaksi ryhmässä keskusteltiin työn imun ja työn muotoilun käsitteistä erityisesti varhaiskasvatuksen ammattilaisten näkökulmasta. Keskustelun tueksi katsottiin Jari Hakasen video työn tuunaamisesta.

Työpajassa esiteltiin myös lyhyesti aiemmin talvella yritykseen toteutetun kyselytutkimuksen tulokset. Vastaajien määrän vähäisyyden vuoksi suorittamani kyselytutkimus oli rajattu kehittämissuunnitelman ulkopuolelle, mutta työpajan keskustelun tueksi myös kyselyn tulokset käytiin läpi. Kysymyksistä tarkasteltiin vastausten keskiarvoja sekä avoimia vastauksia. Kysely oli toteutettu anonymisti, joten vastaajia ei voinut tunnistaa.

Päiväkodin johtajat olivat tutustuneet ennen työpajaa ViLLE-oppimisympäristön materiaaliin ja seuraavaksi keskusteltiin materiaalista ja sen mahdollisuuksista. Materiaalista olin nostanut 11 i:tä, joilla on mahdollista vahvistaa työn imua työyhteisössä (Hakanen 2011, 140–141).

Kuviossa 6 esitellyn yhdentoista myönteisen sanan kautta oli mahdollista saada aikaan hyvä keskustelu siitä, miten käytännössä työyhteisön työn imua voi vahvistaa. Kuvassa mainitulla ”isottamisella” tarkoitetaan työkavereiden arvostuksen nostamista ja heidän työpanoksensa tunnustamista (Hakanen 2011, 140–141).



Kuvio 6. Työn imun 11 i:tä (Hakanen 2011, 140–141).

Työpajassa keskusteltiin ensin työn imusta ja miten siihen olisi mahdollista eri tavoilla vaikuttaa erityisesti työn voimavaroihin panostamalla. Tämän jälkeen pohdittiin yhdessä, miten käytännössä työntekijöiden työn muotoilua olisi mahdollista tukea.

Työpajan lopuksi vedin yhteen keskustelun annin ja keskustelimme osallistujien ennako-odotuksista ja niiden sekä työpajan tavoitteiden toteutumisesta.

Seuraavissa luvuissa on esitelty tärkeimmät työpajassa esille nousseet asiat jaoteltuna havaintoihin ViLLE-oppimisympäristön materiaalista, työn imusta ja työn muotoilusta.

5.2.2 Tärkeimmät havainnot ViLLE-oppimisympäristön materiaalista

Työn imu ja työn muotoilu olivat työpajan osallistujille uusia käsitteitä. Heidän mukaansa sähköisen materiaalin kautta tutustuminen käsitteisiin tapahtui helposti ja ymmärrettävästi ja materiaali tuki niiden hyödyntämistä oman työn arvioinnissa.

Materiaalin vahvuutena pidettiin tehtävien suorittamisen joustavuutta. Tehtäviä oli mahdollista suorittaa omaan tahtiin ja missä vain. Myös sitä pidettiin positiivisena, että tehtävistä pystyi helposti valitsemaan itseään eniten kiinnostavat tehtävät eikä tehtävien suorittamisen järjestystä ollut ennalta määritelty.

Sähköisessä materiaalissa tehtäviin oli lisätty linkkejä aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Tätä pidettiin hyvänä sen mahdollistaessa syvemmän paneutumisen tehtävässä käsiteltävään aiheeseen.

Kokonaisuudessaan opetusmateriaali oli sellainen, jota heidän mielestään voitaisiin hyödyntää koko yrityksen koulutustarpeisiin. Osallistujat kokivat, että kaikki yrityksen päiväkotien johtajat voisivat suorittaa materiaalin saadakseen tietoa työn imun ja työn muotoilun mahdollisuuksista työssään. Näin he saisivat työkaluja varhaiskasvattajien työn imun ja työn muotoilun kehittämiseen omissa päiväkodeissaan.

Osallistujat aikoivat hyödyntää saamaansa oppia ja materiaalia tulevaisuudessa työyhteisön kehittämispäivissä sekä osaamiskeskusteluissa. Lisäksi kaikki olivat yhdessä sitä mieltä, että materiaalia voisi hyödyntää laajemminkin yrityksen koulutuksissa.

Päiväkodin johtajat pitivät tärkeänä, että materiaalin käyttämiseen olisi pilkkeellä jatkosakin oikeudet, jotta siihen olisi mahdollista palata aika ajoin. Työn imun ja työn muotoilun teemojen pinnalla pitämisen kannalta ja osaamisen syventämisen kannalta pääsyä materiaaliin pidettiin toivottavana.

5.2.3 Havainnot työn imusta

Työpajan osallistujat pitivät työn imun ja työn muotoilun käsitteitä hyvin soveltuvina työyhteisöidensä arviointiin. Sitä pidettiin mielenkiintoisena, että näiden käsitteiden kautta oli mahdollista lähestyä työssä jaksamista positiivisen työhyvinvoinnin kautta. Työuupumus oli käsitteenä tuttu osallistujille ja teeman käsittely vastakkaisesta suunnasta työntekijän omia vaikutusmahdollisuuksia korostaen koettiin antoisaksi ja mahdollisuuksia sisältäväksi. Keskustelu siitä, miten omissa työyhteisöissä voi vaikuttaa sekä työn imuun että työn muotoilun mahdollisuuksiin olikin tältä pohjalta vilkasta. Tässä luvussa on esitelty työn imusta keskustellessa esiin nousseet teemat. Luvussa 5.2.4 käsitellään osallistujien mainitsemat tavat työn muotoiluun.

Alla olevassa taulukossa mainitut asiat nousivat esille, kun keskusteltiin, miten työn imun kokemusta olisi mahdollista lisätä työyhteisössä. Niiden kautta työntekijöiden tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemusta voisi lisätä. Keskustellut teemat on jaoteltu alla sen mukaan mihin työn voimavaroihin ne liittyvät. Jakona on Hakasen (2004, 49–50) mukaisesti käytetty jakoa tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorisia tasoa koskeviksi. Työn voimavaroista esiinnousseista teemoista on taulukossa lisäksi kuvattu osallistujien ajatuksia teemaan liittyen.

Taulukko 2. Havainnot työn imun lisäämisestä työn voimavarojen avulla.

Työn voimavara	Teema	Havainnot
Tehtävää koskevat työn voimavarat	Koulutuksen järjestäminen ja koulutukseen kannustaminen	Ammattitaidon lisääminen lisää työn imun kokemusta. Tämän vuoksi tulisi kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutuksiin. Päiväkodin johtajan tulee mahdollistaa koulutuksiin osallistuminen järjestämällä puitteet koulutuksiin osallistumiseen ja varmistamalla riittävän sijaishenkilöstön korvaamaan koulutuksessa oleva henkilö.
		Päiväkodin johtajan tulee tarjota ja rohkaista tasapuolisesti työntekijöitä erilaisiin koulutuksiin. Hänen tulee rohkaista työntekijöitä kehittämään osaamistaan. Esimiehenä päiväkodin johtajan tulee pitää huoli, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tasapuolisesti osallistua koulutuksiin.
Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat	Työrauhan antaminen kasvattajille	Turhaa puuttumista työn suorittamiseen pitäisi välttää ja luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja antaa heille työrauha. Esimiehenä tulisi huolehtia, että tulisi huolehtia, että turhilta keskeytyksiltä vältytään. Esimerkiksi tiedonvälitystä voi tehdä kootusti.
	Resurssien riittävyyden varmistaminen	Työmäärä tulee pitää hallittavissa esimerkiksi palkkaamalla sijaisia tarvittaessa.
	Hyvien puitteiden luominen työn toteuttamiseen	Päiväkodin johtajan tulee varmistaa, että materiaalit, tilat ja välineet soveltuvat laadukkaaseen työntekoon.

(jatkuu)

Taulukko 2 (jatkuu).

Työn voimavara	Teema	Havainnot
Työn vuorovaikutusta koskevat voimavarat	Säännöllisten keskustelujen pitäminen	Säännöllisin väliajoin pidettävissä niin sanotuissa kahvikuppikeskusteluissa on hyvä tilaisuus havaita työntekijän työn imun tilaa. Kun keskustellaan kahvikupin ääressä työntekijän tuntemuksista, työntekijän on helppo rohkaistua ja puhua tuntemuksistaan. Näin päiväkodin johtaja voi tarttua työntekijän mahdollisiin uupumus oireisiin ja auttaa työntekijää ajoissa jaksamaan työssä.
	Työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen	Päiväkodin johtajan kannustus ja tuki on tärkeää. Monet työntekijät kaipaavat esimieheltään kannustusta ja rohkaisua.
	Rakentavan palautteen aktiivinen antaminen	Palautteen antaminen pitäisi olla osa arkea. Sen tulisi olisi luonteva osa työkuultuuria eikä vain keran vuodessa osaamiskeskustelussa tapahtuvaa. Olennaista on myös antaa positiivista palautetta onnistumista, vaikka pienistäkin asioista. Se antaa työntekijälle lisää ammatillista itsetuottamusta ja lisää työn imua. Kun palautetta annetaan säännöllisesti ja työntekijät ovat tottuneet sitä saamaan, rakentavankaan palautteen anto ei tunnu kritiikiltä.
Organisatoriset työn voimavarat	Työn imun lisääminen oman esimerkin kautta	Toimimalla itse omassa työssään esimerkillisesti oman motivaation ja asenteen heijastuessa työyhteisöön ja työntekijöiden asenteeseen. Työn imu tarttuu työyhteisössä.
	Työn imun käsitteiden tuntemus	Jotta voi auttaa muita löytämään työn imun, on tunnettava itse käsitteet ja teoria niiden taustalla. Perehtymällä itse työn imun käsitteeseen auttaa se löytämään työn imun ja näin toimimaan myös samalla esimerkkinä muille.

5.2.4 Havainnot työn muotoilusta

Mahdollisuudet muokata varhaiskasvattajan työnkuvaa ovat rajoitettuja työn luonteen takia. Työtehtävät ovat tyypillisesti sidottuja tiettyyn aikaan ja paikkaan sekä niiden suorittaminen on määritelty tarkoin alan lainsäädännössä. Työn muotoilussa nähtiin tästä huolimatta paljon mahdollisuuksia ja keskustelussa niitä nousi huomattava määrä esiin.

Työn muotoilun mahdollistamisen kannalta osallistujat pitivät olennaisena työntekijöiden tuntemista. Olemalla tietoinen työntekijöiden vahvuuksista ja luonteenpiirteistä heidän tukemisensa oman työnsä muotoilussa on helpompaa.

Työn muotoilu voidaan jakaa työtehtävien tai työn sosiaalisten kanssakäyntien muokkaukseen tai työntekijän kokonaisuudessaan oman työroolin hahmottamisen muokkaukseen (Wrzesniewski & Dutton, 2001, 185–186). Seuraavaksi esitellään työpajan osallistujien esille nostamat mahdollisuudet näihin kolmeen ryhmään jaoteltuna.

Työtehtävien muokkauksen osalta osallistujat nostivat tärkeiksi teemoiksi työntekijöiden erilaisuuden huomioimisen. Esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet ja näin tukea työntekijöiden työtehtävien muotoilua. Alla olevassa taulukossa on esitetty työpajan osallistujien ajatukset näistä teemoista.

Taulukko 3. Havainnot työn muotoilusta työtehtävien muokkauksen avulla.

Teema	Havainnot
Työntekijöiden erilaisten vahvuuksien huomioiminen tiimityössä	Työntekijöiden vahvuudet tulisi ottaa huomioon vastuun jakamisen yhteydessä. Työntekijöille tulisi mahdollistaa omien vahvuuksien kautta toimiminen, joten esimerkiksi vahvuudet aloilla kuten liikunta, kädentaidot tai musiikki tulisi huomioida.
	Esimiehenä tulisi kiinnittää huomiota tiimin muodostamisen vaiheessa siihen, että tiimi koostuisi erilaisista persoonista sekä tiimin jäsenten erilaisista osaamisista.
Työntekijöiden kiinnostuksen eri asioihin huomioon ottaminen	Esimiehenä tulisi hyödyntää työntekijöiden erilaisia kiinnostuksen kohteita jaettaessa työyhteisön vastuuta.
	Työntekijöiden erilaisen vastuun ottaminen oman kiinnostuksen mukaan tulisi mahdollistaa. Näin painotukset työntekijöiden rooleissa työn osiin kuten esimerkiksi työsuojelu, varajohtajuus ja digipedagogiikka voivat asettua työntekijöiden kiinnostuksen mukaan.
	Vastuita olisi hyvä jakaa mahdollisimman monelle. Näin jokainen kokisi itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä.
	Vastuun jakaminen monelle vähentää vastuun kuormittumista yhdelle tai muutamalle työyhteisön jäsenelle. Tämä vähentää työhön väsymistä, kun työmäärä ja vastuu ei kasaannu liian suureksi.

Työhön liittyvien sosiaalisten kanssakäyntien muokkauksen kannalta työpajan osallistujat pitivät olennaisina teemoina toimivien tiimien ja pienryhmien muodostamista ja perheiden kanssa tehtävän yhteistyön sujuvaa järjestämistä. Työnkierron mahdollisuutta pidettiin myös tärkeänä. Osallistujien havainnot näistä teemoista on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4. Havainnot työn muotoilusta työhön liittyvien sosiaalisten kanssakäyntien muokkauksen avulla.

Teema	Havainnot
Toimivien tiimien muodostaminen	Päiväkodissa toimivien tiimien tulisi olla mahdollisimman toimivia. Tarvittaessa tiimejä on rohkeasti muokattava.
	Mikäli työyhteisössä havaitaan erimielisyyksiä, niihin tulee esimiehenä tarttua mahdollisimman pian niiden tullessa esille. Näin ne eivät ehdi vaikuttaa työyhteisöön pitkään ja ongelmat eivät pääse kasvamaan liian suuriksi.
Toimivan pienryhmätyöskentelyn mahdollistaminen	Päivän toiminta pyritään järjestämään yhden kasvattajan pienryhmissä.
	Kasvattaja keskittyy päivän aikana kyseisiin lapsiin. Lapset saavat kasvattajan täyden huomion. Kun vain yksi kasvattaja on lasten kanssa samassa tilassa, vältetään aikuisten keskinäistä keskustelua lasten yli.
	Vuorovaikutustilanteiden laadun varmistamiseksi alle kolmevuotiailla lapsilla pienryhmä koostuu enimmillään neljästä lapsesta ja yhdestä kasvattajasta. Kolme vuotta täyttäneillä lapsilla pienryhmä koostuu enimmillään seitsemästä lapsesta ja yhdestä kasvattajasta.
	Pienryhmät eivät ole kiinteät vaan vaihtuvat riippuen kulloinkin hoidossa olevista lapsista.
	Kaikilla lapsilla on oikeus kaikkiin kasvattajiin (lastenhoitajat sekä varhaiskasvatuksen opettaja)
Perheiden kanssa tehtävä yhteistyön sujuva järjestäminen	Kasvattajilla tulisi olla selkeät ohjeet perheiden kanssa toimimiseen.
	Tapa toimia tulisi olla selvä kaikille.
Työnkierron mahdollistaminen	Yrityksen sisällä voidaan tarjota mahdollisuutta vaihtaa päiväkotiyksikköä tarvittaessa.
	Työntekijän päiväkodin vaihtamiseen voi olla lukuisa määrä erilaisia syitä kuten esimerkiksi muutto, työmatka, työntekijöiden omien lapsien ikä, työntekijän henkilökohtaiset syyt tai osaamisen jakaminen eri yksiköiden välillä. Esiopetuskelpoisten opettajille voidaan myös tarjota mahdollisuus esiopetusryhmään toisessa yksikössä, mikäli omassa alkupeuraisessa yksikössä ei ole esiopetusikäisiä lapsia tai esiopetusryhmä ei toteudu lasten vähyyden vuoksi.

Työpajan osallistujien mukaan esimiehillä on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden työn muotoiluun myös sen kautta, miten työntekijä näkee oman työroolinsa kokonaisuudessaan. Omalla asenteellaan sekä työhönsä ja että muihin työyhteisön jäseniin esimies voi vaikuttaa positiivisesti yhteisössä. Samoin jakamalla tietoa yrityksestä ja varmistaamalla, että työntekijät ovat tietoisia omista ja muiden rooleista ja näiden tärkeydestä on mahdollista tukea työntekijän työhyvinvointia. Taulukossa 5 on kuvattu nämä havainnot.

Taulukko 5. Havainnot työntekijän oman työroolin kokonaisuuden hahmottamisen merkityksestä työn muotoiluun.

Teema	Havainnot
Oman työn sekä muiden työn arvostaminen	Omaan työhön ja työkavereihin tulee suhtautua positiivisesti.
	Omaan asenteeseen tulee kiinnittää huomiota niin, että välttää väärinymmärryksiä ja turhia ristiriitatilanteita.
Oma rooli osana työyhteisöä	Esimies toimii omalla hyvällä esimerkillä. Näyttää mallia omalla roolillaan.
Tiedon jakaminen työyhteisöstä	Säännöllisten sisäisten tapaamisten avulla voi jakaa tietoa yrityksen tilanteesta ja mahdollisista muutoksista. Näin työntekijät pysyvät hyvin tietoisina yrityksen tilasta ja ovat tietoisia omaan työhönsä vaikuttavista mahdollisista muutoksista.
	Uudet työntekijät tulee kiinnittää työyhteisöön hyvin suunnitellun perehdytyksen avulla, jonka yhtenä osana käydään läpi myös yrityksen perustehtävä.
	Kun työntekijät ovat myös tietoisia paremmin koko yrityksen toiminnasta, on työnkierto eri tehtäviin tai eri yksiköihin yksinkertaisempaa.
Sen tukeminen, että työntekijät ymmärtävät oman ja toisten roolit sekä ymmärtävät ne osana kokonaisuutta	Esimiehen tulee varmistua siitä, että työntekijät ovat tietoisia omasta ja muiden roolista sekä siitä, miten ne sijoittuvat työyhteisön kokonaisuuteen.
	Tämän kautta työntekijät ymmärtävät oman toimintansa tärkeyden koko työyhteisön kannalta.
Yrityksen järjestämiin tapahtumiin osallistumisen tukeminen	Työntekijöiden osallistumista yrityksen järjestämiin tapahtumiin on tuettava. Ne lisäävät tuntemusta yrityksestä ja kiinnittävät työntekijää yritykseen. Niissä on myös mahdollista kehittää yrityksen sisäisiä verkostoja.

6 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä kokoava luku sisältää yhteenvedon kehittämisprojektin tuotoksista, niiden implementoinnista ja hyödyntämisestä sekä tietoa siitä, miten kehittämisprojektissa on otettu huomioon eettisyys ja arvioitu projektin luotettavuutta. Luvussa on lopuksi projektin pohjalta syntyneitä jatkokehittämisideoita sekä kehittämisprojektin arviointi.

6.1 Yhteenveto ViLLE-oppimisympäristöön luodusta materiaalista

Kehittämisprojektin aikana muokattiin Valte-hankkeelle sähköinen oppimismateriaali ViLLE-oppimisympäristöön. Materiaali oli muokattu opiskelijoille suunnatun materiaalin pohjalta. Tämä materiaali jäi hankkeelle kehitettäväksi ja hyödynnettäväksi.

Materiaali muodostui kolmesta osiosta: Työn ilo, Työn muotoilu ja Työn ilo ja muotoilu työyhteisössä. Materiaalissa työn iloa käytettiin työn imun synonyymina. Osiot olivat omia itsenäisiä kokonaisuuksia ja ne koostuivat tehtävistä ja teoriamateriaalista teemasta.

Oppimismateriaalin avulla työntekijöiden on mahdollista saada tietoa työn imun ja muotoilun peruskäsitteistä. Työntekijä saa lisäksi tietoa omasta työn imun tilastaan sekä työn imun kokemuksen merkityksestä.

Aiemmin Valte-hankkeella oli ollut käytössään vain opiskelijoille suunnattu materiaali, joten muokattu materiaali antoi hyviä uusia mahdollisuuksia työyhteisöjen kanssa toimimiseen. Kehittämisprojektin aikana Pilke päiväkotien johtajat testasivat materiaalia ja näin hanke sai myös palautetta sen toimivuudesta.

Pilke päiväkotien johtajat saivat materiaaliin perehtymällä työkaluja varhaiskasvatustajien työn imun lisäämiseen ja työn muotoilun mahdollistamiseen omissa yksiköissään. Tätä syvensi johtajille järjestetty työpaja, josta on yhteenveto seuraavaksi.

6.2 Yhteenveto työpajasta

Pilke päiväkotien johtajille järjestettyyn työpajaan osallistuneet johtajat pitivät käsitteitä työn imusta ja työn muotoilusta hyödyllisinä oman työn kannalta. Osallistujat olivat

saaneet oivalluksia ja tukea työhönsä jo ennen työpajaa ViLLE-oppimisympäristön materiaalista. Osa johtajista on hyödyntänyt annettua teoriamateriaalia omissa yksiköissään varhaiskasvattajien kanssa käytävissä osaamiskeskusteluissa.

Työpajan keskeisenä teemana oli auttaa johtajia löytämään työkaluja, joiden avulla heidän olisi mahdollisuus omalla työllään edesauttaa työntekijöitä työn imun löytämiseen ja mahdollisuuden työn muotoiluun päiväkodeissa. Osallistujat olivat sitä mieltä, että materiaalin ja yhteisen keskustelun kautta tapahtunut tutustuminen työn imuun ja työn muotoiluun oli ollut hyödyllistä. Tiedon saaminen käsitteistä auttoi heitä oivaltamaan, miten itse on mahdollista aktiivisesti vaikuttaa niiden kokemiseen.

Työpajassa nousi esiin huomattava määrä keinoja työn imun lisäämiseen ja mahdollisuuksiin. Työn voimavarat voidaan jaotella Hakasen (2004, 49–50) mukaan tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorisia tasoa koskeviksi. Kaikkiin näihin luokkiin liittyviä ajatuksia tuli fasilitoidussa keskustelussa esille ja työn imun lisäämisen mahdollisuuksia työn voimavaroja vahvistamalla pidettiin selkeänä tapana työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Työn muotoiluun nähtiin työpajan osallistujien kesken myös mahdollisuuksia. Wrzesniewskin ja Duttonin (2001, 185–186) jaon mukaisesti tapoja muotoilla työtä löytyi sekä työtehtävien, työn sosiaalisten kanssakäyntien muokkauksen, että työntekijän oman ajattelun muuttamisen kautta.

6.3 Tulosten implementointi ja hyödyntäminen

Kehittämiprojektin tuotos muodostui ViLLE-oppimisympäristöön Valte-hankkeelle tuotetusta sähköisestä materiaalista ja Pilke päiväkodin johtajille järjestetystä työpajasta. Tässä luvussa on yhteenveto tuotosten implementoinnista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista.

Valte-hanke voi hyödyntää ViLLE-oppimisympäristöön muokattua materiaalia omiin tarpeisiin ja jatkaa materiaalin muokkaamista työelämän tarpeisiin. Heillä on mahdollisuus tarjota materiaalia työyhteisöjen käyttöön ja sitä kautta tukea työtyytyväisyyden kehitystä työpaikoilla työn imun ja työn muotoilun käsitteiden kautta. Pilke päiväkotien johtajien testatessa oppimismateriaalia hanke sai myös palautetta materiaalin toimivuudesta.

Työpajassa Pilke päiväkotien johtajien kanssa nousi esiin monia tapoja, miten yrityksessä olisi mahdollista hyödyntää laajemmin sekä ViLLE-oppimisympäristön materiaalia että käsitteitä työn imusta ja työn muotoilusta työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Ensinnäkin oppimismateriaaliin tutustuneet ja työpajaan osallistuneet Pilke päiväkodin johtajat omalla esimerkillään sekä käsitteiden tuntemuksella vievät omiin yksikköihinsä oppimaansa hyödynnettäväksi arjen työssä. Työpajaan osallistuneilla johtajilla oli tarkoitus käyttää käsitteitä muun muassa osaamiskeskusteluissa varhaiskasvattajien kanssa.

Työn imun ja työn muotoilun käsitteiden kautta työhyvinvointia olisi mahdollista tarkastella myös Pilke päiväkodin johdon koulutuspäivillä. Kahdesti vuodessa järjestettävissä koulutuspäivissä koko yrityksen hallinto ja päiväkodin johtajat kokoontuvat yhteen. Päivien sisältö koostuu erilaisista koulutusosioista, joiden kouluttajat ovat joko yrityksen sisältä tai ulkopuolisia tilattuja kouluttajia riippuen koulutettavasta aiheesta. Tulevaisuudessa yhden tapahtuman koulutusteemana voisi olla työn imu ja työn muotoilu. Tämän mahdollisuuden tulen nostamaan esille yrityksessä.

Kehitysprojektin aikana muokattu sähköinen oppimismateriaali tarjoaa myös Pilke päiväkodeille mahdollisuuksia. Olemalla yhteydessä Valte-hankkeeseen ja hakemalla lupaa materiaalin hyödyntämiseen yrityksellä on hyvä mahdollisuus laajemmin kouluttaa henkilöstöään ja aktivoida työntekijöitään muokkaamaan työtään. Esimerkiksi järjestämällä kaikille yrityksen varhaiskasvattajille pääsyn materiaaliin yrityksen sisällä tietoisuus työntekijöiden omista mahdollisuuksista vaikuttaa työhyvinvointiinsa lisääntyisi.

6.4 Kehittämisprojektin eettisyys ja luotettavuus

Kehittämisprojektin toteuttamisessa pyrittiin huomioimaan eettisyys eri vaiheissa. Pilke päiväkotien pääkaupunkiseudun yksiköiden varhaiskasvatuksen ammattilaisille lähetetty Webropol-kysely toimitettiin siten, että siihen oli mahdollista vastata nimettömästi. Kyselyn tuloksia tutkittiin työpajassa päiväkodin johtajien kanssa siten, että yksittäisiä vastajia oli myös mahdotonta tunnistaa. Kyselyn tulokset rajattiin loppuraportin ulkopuolelle.

Pilke päiväkotien johtajilla oli mahdollisuus ennen työpajaa tutustua ViLLE-oppimismateriaaliin. Materiaalin tutustuminen tapahtui nimettömästi ja siten että tehtävien vastauksia ei tallennettu.

Päiväkodin johtajien kanssa käyty työpaja toteutettiin myös siten, että siihen osallistuneiden henkilöiden nimiä tai edustettuja päiväkodeja ei loppuraportissa esitetty. Tämä oli myös työpajan kutsussa heille kerrottu.

Työpajan tuloksien luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon, että työpajan osallistujat olivat kaikki saman yrityksen, Pilke päiväkodin, työntekijöitä sekä entuudestaan toisilleen tuttuja. Tämä on voinut vaikuttaa osallistujien toimintaan työpajassa.

Lisäksi huomioitava, että työpajan kautta oli mahdollista saada tietoa Pilke päiväkodin johtajien näkemyksistä työn imun ja työn muotoilun tilasta ja mahdollisuuksista yrityksessä. Nämä näkemykset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä kuvaamaan koko yrityksen tilaa osallistujien määrän rajoittaessa mahdollisuutta tähän.

6.5 Jatkokehittämisideat

Kehittämiprojektin aikana VILLE-oppimisympäristöön muokattu materiaali tarjoaa mahdollisuuksia Valte-hankkeelle. Materiaalia voi testata laajemmin eri työpaikoilla ja käyttää sitä osana yritysten koulutusta teemasta.

Toteutettu työpaja osoitti, että Pilke päiväkotien johtajat suhtautuivat myönteisesti työn imun lisäämiseen ja työn muotoilun mahdollisuuksiin yrityksen sisällä. Työpajassa nousi esille useita eri tapoja muotoilla omaa työtään. Olisi mielestäni mielenkiintoista järjestää uusia työpajoja, joissa olisi jatkettu keskustelua ja ideointia edellisen työpajan pohjalta. Tavoitteena työpajalla voisi olla saada luotua mahdollisimman kattava esitys siitä, minkälaisia mahdollisuuksia eri rooleissa Pilke päiväkodeilla on työn muotoiluun ja minkälaisia keinoja olisi lisätä työn muotoilun mahdollisuuksia. Työpajassa voisi nousta lisäksi esille uusia muutosehdotuksia itse käytännön työn organisoimisen suhteen yrityksessä.

Kehittämiprojektin ulkopuolelle rajattiin kyselytutkimus. Jatkokehittämisideana kyselyn voisi toteuttaa muutamilla muutoksilla. Kyselyssä voisi hyödyntää työpajassa esiin nousseita asioita ja suunnitella lomakkeen jo työpajassa käsiteltyjen asioiden pohjalta. Itse kyselyn voisi myös toteuttaa yhdessä yrityksen normaalien toistuvien sähköisten kyselyjen yhteydessä mahdollisimman laajan vastaajamäärän saavuttamiseksi.

6.6 Arviointi

Tutkimussuunnitelman aihe syntyi jo alkuvaiheessa kehittämisprojektin suunnitteluvaiheessa. Tarkempi aihe muotoutui teemaa kysytellessä yhdessä Valte-hankkeen kanssa. Kehittämisprojektin tuotoksen määrittäminen vaati aikaa, sillä vaihtoehtoja hankkeen kautta oli useita. Ajatus sähköisestä opetusmateriaalista syntyi aiheen teoriaan perehtymisen myötä.

Yhteistyöorganisaation löytäminen projektin toteuttamiseen ei ollut suoraviivaista. Aluksi projekti oli tarkoitus toteuttaa toisessa yksityisessä päiväkodissa, mutta kohdeorganisaatio vaihtui projektin alkuvaiheessa Pilke päiväkodeiksi. Muutos tehtiin, jotta oli mahdollista toteuttaa projekti nopeammassa aikataulussa, sillä ensimmäisessä kohdeorganisaatiossa yhteydenpito yhteyshenkilön kanssa ei ollut riittävän nopeaa projektin etene-
misen kannalta.

Projektin toteutusvaiheessa en tuntenut Pilke päiväkotia tarkemmin organisaationa, koska olin juuri aloittanut varhaiskasvatuksen opettajana ja varajohtajana yrityksessä. Nyt kun olen toiminut maaliskuusta 2019 alkaen Pilke päiväkodeilla päiväkodin johtajana ja tunnen paremmin sekä organisaation, hallinnon, muut päiväkodin johtajat sekä yrityksen toimintaympäristön, on mahdollista arvioida projektin toteutusta.

Kyselytutkimus oli rajattava lopullisesta kehittämisprojektin tuotoksesta ulos heikon vastaajamäärän vuoksi ja sen vuoksi, että koko projektin kokoa oli rajattava uudelleen. Yksi syy vähäiseen vastaajamäärään saattoi olla se, että yritys lähettää työntekijöilleen alku- ja loppuvuodesta sähköisiä tutkimuksia kartoittamaan työyhteisön ja johtamisen tilaa oman toimintansa kehittämiseen. Tällainen kysely oli juuri lähetetty aiemmin työntekijöille, joten kehittämisprojektin kyselyn toteutusajankohta ei ollut optimaalinen. Toisena ajankohtana kyselyyn olisi voinut olla mahdollista saada enemmän vastaajia. Samoin työntekijöiden intoon vastata kyselyyn on voinut vaikuttaa se, että kyselyn lähettäjä oli suurimmalle osalle vastaajista tuntematon.

Työpajan järjestämisen suhteen ei ole mahdollista sanoa, että työpajaan olisi voinut saada enemmän osallistujia järjestämällä sitä toisena ajankohtana. Kaikki osallistujat olivat mukana innolla ja aiheesta kiinnostuneina. Työpajan keskustelut olivat antoisia ja oli mielenkiintoista saada päiväkodin johtajilta heidän näkemyksiään teemasta.

Kehittämiprojekti osui minulla ammatillisten muutosten kanssa samaan ajanjaksoon. Projektin aikana aloitin ensin työt Pilke päiväkodeilla varajohtajana ja tämän jälkeen johtajana. Perehtyminen työn imuun ja työn muotoilun käsitteisiin ja niiden mahdollisuuksiin toi lisää itsevarmuutta johtajana toimimiseen sekä välineitä ja osaamista tunnistaa työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin merkitys johtajan näkökulmasta. Käsitteiden kautta sain innostavia työvälineitä omaan esimiestyöhöni ja koen oman johtajuuteni vahvistuneen projektin aikana.

Muutokset työssäni toivat kuitenkin haasteita työelämän ja opiskelun yhteensovittamiseen, minkä vuoksi loppuraportin työstäminen viivästyivät alkuperäisestä suunnitelmasta. ViLLE-oppimisympäristön materiaali oli kuitenkin Valte-hankkeen käytössä jo suunnitelmien mukaisesti vuonna 2019 ja työpajan sain pidettyä suunnitellusti maaliskuussa 2019.

Kehittämiprojektin aikana oli kiinnostavaa muokata ja luoda sähköistä oppimismateriaalia kehittämiprojektin aikana. Tämän prosessissa pääsin laajentamaan omaa osaamistani. Onnistumisen kokemuksen toi myös päiväkodin johtajilta saatu positiivinen palaute materiaalista. Yksi tavoitteeni kehittämiprojektille oli se, että projekti tuottaa materiaalia, jota on mahdollista hyödyntää työelämässä, joten tämä palaute oli hyvin arvokasta.

Vaikka Webpro-pol-kysely lopulta rajattiinkin kehittämiprojektin ulkopuolelle, sen laatiminen ja toteutus oli myös opettava kokemus. Kyselyn ja oppimateriaalin muokkaamisen ja laatimisen kautta pääsin toimimaan minulle uudessa toimintaympäristössä ja sain paljon käytännön oppia niiden käyttämisen mahdollisuuksista työelämässä.

Työpajan pitäminen soveltavasti Open Space -menetelmän avulla oli innostava tilaisuus. Sen lisäksi, että sen avulla oli mahdollista saada päiväkodin johtajien näkemyksiä työn imusta ja työn muotoilusta, lisäsi se minun omaa työn imuani. Työpajan vetäminen oli antoisaa ja olisi mielenkiintoista järjestää vastaavia työpajoja enemmänkin Pilke päiväkodeilla.

Kehittämiprojektin hallinta ei sen kestäessä ajallisesti muutaman vuoden ollut mutkallista ja se tarjosikin haasteita. Projektin toteutus osoitti, että suunnitelmiin on kyettävä tehdä muutoksia tarpeen tullen projektin edetessä saavuttaakseen onnistuneen kokonaisuuden. Toteutuksen aikana kohdeorganisaatiota oli vaihdettava sekä projektin kooka oli hallinnoitava aktiivisesti sen koon pitämiseksi oikeana. Näistä haasteista huolimatta pitämällä kokonaistavoitteen selkeänä mielessä projektin toteutus onnistuneesti

oli mahdollinen ja koenkin, että haasteiden myötä sainkin itse asiassa enemmän oppia työelämäni ammennettavaksi kuin ilman niitä.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2019, Vapaavuori: Helsingin varhaiskasvatuksen tila on kriittinen – Puolelle ruotsinkielisistä lapsista tarjotaan suomenkielistä paikkaa. Helsingin Sanomat 11.12.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006339472.html>. Viitattu 15.11.2020.
- Berg, J.; Dutton, J. & Wrzesniewski A. 2013, Job crafting and meaningful work. Washington, DC: American Psychological Association, 81–104.
- Csikszentmihalyi, M 1990, Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A.B. 2014, Team work engagement: A model of emergence. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414–436.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017, Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39.
- Eskonen, H. 2018, Helsinki arvioi lastentarhanopettajan työn vaativuutta jo vuosi sitten, mutta ei korottanut palkkaa – ”Kyllä ilman muuta vaativuus lisääntyi”. YLE 25.3.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10131936>. Viitattu 15.11.2020.
- French, M. 2009, Job crafting. *Handbook of Improving Performance in the Workplace, Volume 2, The Handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions*. San Francisco: Pfeiffer.
- Frese, M. & Fay, D. 2001, Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, 133–187.
- Ghitulescu, B. 2006, Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting. University of Pittsburgh.
- Grant, A. & Ashford, S. 2008, The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Hakanen, J. 2004, Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla, Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009, Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011, Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Schaufeli W. B. 2012, Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141, s. 415–424.
- Helsingin kaupunki 2020, Avoimet työpaikat, www.hel.fi/rekry/fi/avoimet-tyopaikat/, viitattu 15.11.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 692–724.
- Kim, S. & Yang, S. 2016, Childcare teachers' job satisfaction: Effects of personality, conflict-handling, and organizational characteristics. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44, 177–184.

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusisto, H. & Mäkilä, P. 2018. Työn imuun työtä muotoilemalla, s. 232–233, teoksessa toim. Naumanen, P. & Liesivuori, J., Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Jyväskylä: Grano Oy.

Laakso, A. & Lehtinen, R. 2014, Tulevaisuutta tekemään - työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Laine, P. 2018, Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä, s. 18-25, teoksessa toim. Naumanen, P. & Liesivuori, J., Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Jyväskylä: Grano Oy.

Leana, C.; Appelbaum, E. & Shevchuk, I. 2009. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. Viitattu 10.6.2020. https://www.jstor.org/stable/40390365?seq=18#metadata_info_tab_contents.

Naumanen, P. 2018, Miksi työhyvinvoinnista on tullut tärkeää? s. 15–17, teoksessa toim. Naumanen, P. & Liesivuori, J., Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Jyväskylä: Grano Oy.

Nisli, M. 2016, Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Väitöskirja, Helsinki: Helsingin yliopisto käyttäytymistieteellinen tiedekunta.

OAJ 2020, Opettajana varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa, <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/opettajana-varhaiskasvatuksessa-ja-esiopetuksessa/>, viitattu 15.11.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, Varhaiskasvatuksesta kysyttyä, www.minedu.fi/varhaiskasvat-us-ukk, viitattu 15.11.2020.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, Varhaiskasvatustilaisuus uudistuu – mikä muuttuu? https://www.avi.fi/documents/10191/37936/sistaTARJA+KAHILUOTOAvi+tilaisuus_Helsinki+06+09+2018+VAKALAKI.pdf/16483114-c9a4-49bd-93d2-03b50b4134d9, viitattu 11.4.2020.

Paananen & Tammi Varhaiskasvatuksen Tiedelehti — JECER 6(1) 2017, 43–60. <https://jecer.org/wp-content/uploads/2017/08/Paananen-Tammi-issue6-1.pdf>

Pilke päiväkodit 2020, Avoimet työpaikat, <https://pilke.careers.talentadore.com/>, viitattu 15.11.2020.

Pilke päiväkodit 2020, Pilke päiväkodit, <https://www.pilkepaivakodit.fi/>, viitattu 10.6.2020.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3. 71–92.

Schaufeli, W. & Bakker, A. B. 2004 (a), UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1.1., December 2004], Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004 (b), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25/2004, 293–315.

Schaufeli, W., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Helsinki: Miktor.

SuPer 2020, Lähihoitaja lastenhoitajana varhaiskasvatuksessa, https://www.superliitto.fi/site/assets/files/34433/lahihoitaja_lastenhoitajana_varhaiskasvatuksessa_web.pdf, viitattu 15.11.2020.

Timms, C. & Brough P. 2013, "I like being a teacher": Career satisfaction, the work environment and work engagement. *Journal of Educational Administration* 51, 6, 768–789.

Turun yliopisto 2020, ViLLE, <https://oppimisanalytiikka.fi/ville>, viitattu 16.11.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, Avoimet työpaikat, <https://paikat.te-palvelut.fi/tpt/>, viitattu 15.11.2020.

Työterveyslaitos 2019, Sairauspoissaolot kunnissa, <https://tyoelamatieta.fi/#/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>, viitattu 15.11.2020.

Valtioneuvosto 2018. Uusi varhaiskasvatustalaki lausunnoille: lapsen etu keskiöön, henkilöstön koulutustasoa nostetaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö 6.2.2018. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410845/uusi-varhaiskasvatustalaki-lausunnoille-lapsen-etu-keskioon-henkiloston-koulutustasoa-nostetaan, Viitattu 10.6.2018.

Valte 2020, Valte Valmiina työelämään! <https://valte.fi/>, viitattu 10.6.2020.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: http://www.oph.fi/download/179349_varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf, Viitattu 10.6.2018.

Warr, P. 1999, Well-being and the workplace. *Well-Being. The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage, New York 392–412.

Wrzesniewski, A.; Berg, J. & Dutton, J. 2010, Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, June, 114–117.