

**LÄNSITUULEN PÄIVÄKODIN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN
JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

LÄNSITUULEN PÄIVÄKODIN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Taipaleenmäki Tarja
Venninen Johanna
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan
johtamisen ja kehittämisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Sairaanhoidaja YAMK, Sosionomi YAMK

Tekijä(t): Taipaleenmäki Tarja & Venninen Johanna

Opinnäytetyön nimi: Länsituulen päiväkodin työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen

näkökulmasta

Työn ohjaaja(t): Kiviniemi Liisa & Holappa-Girginkaya Jaana

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2021

Sivumäärä: 68 + 3 liitettä

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi nykypäivän tärkeimmistä johtajuuden näkökulmista. Työhyvinvointia johtamalla voidaan vähentää sairaspöissaoloja, varhaistuneita eläköitymisiä ja henkilöstön uupumista. Hyvällä johtamisella ja onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella parannetaan henkilöstön jaksamista sekä osallisuutta työn ja työyhteisön kehittämiseen. Hyvinvointi työssä heijastuu varhaiskasvatusalalla asiakkaisiin eli hoidettaviin lapsiin ja heidän perheisiinsä. Yksikkö, jonka työhyvinvointia johdetaan laadukkaasti, pääsee todennäköisemmin suunniteltuihin tavoitteisiin niin strategisesti kuin taloudellisestikin.

Työhyvinvointi ja johtaminen ovat olleet vuosia jo ulkomailla erittäin tutkittu aihe ja viime vuosina sen tiimoilta on alkanut muodostua paljon luotettavaa ja näyttöön perustuvaa tutkimusta myös Suomessa. Työhyvinvointia tutkii Suomessa muun muassa Työterveyslaitos. Hyvä johtaja pitääkin itsensä jatkuvasti ajan tasalla aiheesta ja tutkimustuloksista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Länsituulen päiväkodin työhyvinvoinnin johtamista strategisempaan suuntaan mahdollistaen henkilöstön osallistumisen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia työhyvinvoinnin johtamisen käytäntöjä päiväkodin johdolla on jo käytössä ja millaista työhyvinvoinnin johtamista henkilöstö toivoo johdolta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin päiväkodin henkilöstöltä kyselylomakkeella, joka lähetettiin 55 henkilölle ja vastaajia oli 15. Koko Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstölle oli tehty 2020 Kunta 10- kysely, jonka tulokset olivat samansuuntaisia, joten kyselyn tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana. Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Toteutetun tutkimuksen keskeinen tulos oli, että esimiehen läsnäolo ja kohtaamiset arjessa pitävät yllä henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstö oli motivoitunut kehittämään toimintaa yhdessä ja sekä johto että henkilöstö kokivat työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon tärkeäksi. Tutkimuksessa tuotettiin työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen tueksi työhyvinvoinnin vuosikello, joka aikatauluttaa työhyvinvoinnin seuranta ja kehitystä jatkossa.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten henkilöstö on kokenut työhyvinvoinnin vuosikellon käytön edistävän työhyvinvointia ja yhteistyön tekemistä johdon kanssa tai miten henkilöstön työhyvinvointi heijastuu asiakasperheille.

Asiasanat: Johtaminen, työhyvinvointi, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen, positiivinen johtaminen, vuosikello

ABSTRACT

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

Author(s): Taipaleenmäki Tarja & Venninen Johanna
Title of thesis: Developing the well-being at work from management's point of view
Supervisor(s): Kiviniemi Liisa & Holappa-Girginkaya Jaana
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2021
Number of pages: 68 + 3 appendices

Managing well-being at work is one of today's most important aspects of leadership. Well-being management at work can reduce sick leave, early retirement and staff exhaustion. Good and successful overall management including well-being management improve staff's resilience and participation in work and work community development. Well-being of the staff in the early childhood education is reflected to the clients, children in care and their families. A work unit whose occupational well-being is managed in a high-quality manner is more likely to achieve the planned goals both strategically and financially.

Occupational well-being at work and management have been a highly researched topic abroad for many years, and in recent years a lot of reliable and evidence-based research has begun to emerge in Finland as well. Occupational well-being is studied by the National Institute of Occupational Health in Finland. A good leader therefore keeps himself up to date on the topics internationally for many years.

The aim of the research and development in this thesis work was to develop the management of the occupational well-being in Länsituuli Kindergarten in towards more strategic direction, enabling the participation of personnel. The thesis was carried out as qualitative research. The study investigated what kind of occupational well-being management practices are already in use under the management of the kindergarten and what kind of occupational well-being management the staff expects from the management.

The empirical material of the study was collected from the kindergarten staff with a questionnaire that was sent to 55 people and there were 15 respondents. The analysis of the research material was carried out based on data analysis. The main result of the study was that the supervisor's presence and encounters in everyday life maintain the well-being of the staff at work. The staff was motivated to develop operations together and both management and staff felt it was important to develop and maintain well-being at work. The study also produced an annual clock of occupational well-being to support the management and development of well-being at work. This annual clock schedules the monitoring and development of well-being at work in the future.

The topic of further research could be, has the staff experienced the use of the annual well-being clock improving occupational well-being and co-operation with the management at work, and if so, how? Other topic for further research could be "how the well-being of the staff is reflected in client families?".

Keywords: Leadership, occupational well-being, change management, strategic leadership, positive leadership, year clock

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDISTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA	9
3	TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN	12
3.1	Muutosjohtaminen	12
3.2	Positiivinen johtaminen.....	14
3.3	Työhyvinvoinnin johtamisen keinot.....	14
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen strategiseen suuntaan	16
3.5	Vuosikello johtamisen välineenä	17
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	19
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN KUVAUS.....	20
5.1	Kysely aineiston keruumenetelmänä.....	20
5.2	Ideavaihe.....	21
5.3	Tuotteen ideoinnista sisällön luonnosteluun	23
5.4	Kehittelyvaihe	28
5.5	Viimeistely ja arviointi	29
5.6	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	31
6	TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	35
6.1	Työn vaikutus työhyvinvointiin	35
6.2	Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin.....	38
6.3	Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.....	40
7	VUOSIKELLO MUODOSTUU TYÖHYVINVOINNIN TYÖVÄLINEEKSI KYSELYN TULOSTEN POHJALTA	44
7.1	Kehittämistyön arviointi.....	47
7.2	Omat oppimiskokemukset tutkimustyöstä ja jatkotutkimusehdotukset	48
8	POHDINTA	51
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasia ja merkittävä osa päivittäistä esihenkilön työtä. Se tulee nähdä kokonaisvaltaisena toimintana, missä jokaisen hyvinvoinnista huolehditaan ja jonka tavoitteena on parantaa työn ja johtamisen laatua, pidentää työuria sekä edistää työhyvinvointia ja terveyttä (Seeck 2012, 304–308.) Työelämän olosuhteita voidaan parantaa kehittämistoimenpiteiden avulla kehittämällä esimerkiksi tiedonkulkua, johtamista ja yhteistyön tekemistä (Forma 2010, 224.) Työhyvinvoinnin voidaan nähdä kasvattavan työntekijöiden motivaatiota ja lisäävän tuloksellisuutta. Tämä näkyy myös yrityksen tuloksessa. Ilmarisen ja Evalua Internationalin tutkimuksessa (2015) haluttiin selvittää, miten johtamisen laadukkuus vaikuttaa pörssiyrityksen kannattavuuteen. Huono johtaminen saattaa maksaa yritykselle miljoonia, kuten nykyään liikemaailmassa on havahduttu huomaamaan. Heidän tutkimuksensa tuloksissa löytyi selviä syy-seuraussuhteita laadukkaaseen johtamiseen ja yrityksen menestymisen välillä. (Hyyryläinen & Jyränoja 2020, 28).

Euroopassa toimii epävirallinen neuvosto ENWHP (European Network For Workplace Health Promotion) erilaisia terveyden edistämisen toimielimiä. (Anttonen & Räsänen 2009, 14–15) Työhyvinvointi määritellään kussakin maassa sen mukaan, mikä selittää maan tapaa nähdä työhyvinvointi. Suomessa käytetään kuvausta *work ability*, jossa työhyvinvointia katsotaan työkyvyn näkökulmasta. Esimerkiksi *well-being* kuvaa Belgian, Ruotsin, Luxemburgin, Norjan, Puolan ja Irlannin näkökulmaa hyvinvoinnista. (Anttonen & Räsänen 2009, 17.)

Oulussa on tehty 2020 Kunta10-tutkimus selvitti kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstöstä suurin osa kokee työnimua, kun taas reilu neljännes kokee työstressiä eli paljon työpaineita ja vähän työn hallintaa. Hieman alle puolet kokee työmäärän lisääntyneen yli sietokyvyn ja yli puolet vastaajista ei palaudu hyvin työpäivän aiheuttamasta rasituksesta. Henkilöstöstä suurin osa kokee, että lähiesimies vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä ja kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön. Vastaajat kokivat enimmäkseen, että lähiesimies kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn. Yksilökehityskeskustelua henkilöstöstä piti hyödyllisenä yli puolet ja vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin töissä kokee olevan hieman yli puolet vastaajista. Henkilöstöstä noin kolmasosa kokee muutokset työssä myönteiseksi. Henkilöstöstä hieman yli puolet uskoo jatkavansa nykyisessä työssä eläkeikään saakka ja enemmistö henkilöstöstä suosittelisi työnantajaa ystävilleen.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja kehittää työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta Oulun kaupungin Länsituulen päiväkodissa.

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat keskeisiä aiheita työelämässä tänä päivänä. Pohdimme varhaiskasvatuksen kuormittumista ja työhyvinvoinnin haasteita. Koimme alan ja aiheen tärkeäksi ja halusimme olla osaltamme kehittämässä työhyvinvointia sekä luomassa uusia keinoja sen tukemiseen, joten opinnäytetyön tekeminen soveltui hyvin tämän tavoitteen välineeksi.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat yksilö, työnkuva, työyhteisö, työympäristö, johtaminen ja työn ulkopuolinen elämä. Tavanomainen tapa arvioida työssä kuormittumista ei enää riitä, kun tarkastellaan työntekijään mahdollisesti heijastuvia työn haitallisia vaikutuksia (Järvelin-Pasanen 2014, 50.) Kokemuksemme mukaan jokainen työntekijä muodostaa oman subjektiivisen näkemyksen työhyvinvoinnistaan ja voitaneen yleisesti todeta, että hyvinvoiva työntekijä viihtyy työssään, työskentely on tehokasta, työmotivaatio on korkealla ja sairauspoissaolojen määrät ovat vähäiset. Lienee selvää, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen kuuluu sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja kehittää työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta Oulun kaupungin Länsituulen päiväkodissa.

2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDISTÄMINEN VARHAISKASVATUKSESSA

Työhyvinvointi ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti ja siihen katsotaan kuuluvan yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään työntekijän psyykkiseksi ja fyysiseksi ominaisuudeksi, joka perustuu työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työhallinta ja ammattitaito ovat olennaisimmat tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia (Anttonen & Räsänen 2009.) Työhyvinvointi ja työterveys kohdistuvat yleisesti Ottawan julkilausumaan terveydenedistämisestä tai Luxemburgin julkilausumaan työterveyden edistämisestä (Anttonen & Räsänen 2009, 8). Toimintatavat ja käytänteet vaihtelevat eri alueiden mukaan. Keskeisinä kohteina ovat terveys, turvallisuus ja terveystaloudet. Toiminnalla haetaan hyvinvoinnin lisäksi vaikuttavuutta sekä vähäisempiä poissaoloja. Auran ym. (2019) mukaan strategisen työhyvinvoinnin johtamisella ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selkeä yhteys. Johdon työhyvinvoinnin huomioon ottaminen henkilöstön kehityskeskusteluissa ennakoivat hyvää tuottavuutta. Johdon henkilöstöä koskeva päätösten teko ja yhdessä kehittämisen aktiivisuus muodostavat tehokkaan mallin johtamiselle. Esihenkilöiden osaaminen työhyvinvoinnin edistämässä tukee tuottavuutta.

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa olotilaa / tilannetta, jossa työntekijä kokee tekevänsä terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. (TTL 2019, viitattu 7.5.2020.) Työn avulla ihminen pääsee uudenlaiseen sosiaaliseen ympäristöön, jossa hän kehittää taitojaan sekä kykyjään ja jossa samalla itsetunto rakentuu. Työ on merkittävä osa ihmisen henkistä hyvinvointia. Monen töissä olevan työntekijän elämästä puuttuu merkityksellisyys. (Hyryläinen & Jyränoja 2020, 23). Työyhteisössä kiinnittämällä huomiota hyvinvointiin ja sen johtamiseen voidaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen ja jaksamiseen. Termi johtaminen voidaan esimerkiksi jakaa asijahtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Management kuvaillaan muodollisena arvovaltana, valvontana sekä päätöksentekona sisältäen esimerkiksi organisointia, toiminnan suunnittelua, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa. Leadership puolestaan näyttäytyy enemmänkin esihenkilön ja hänen työntekijöidensä välisenä vuorovaikutuksena. Tässä vuorovaikutuksessa rakennetaan strategiaa organisaation vision mukaisesti ja henkilöstöä innostetaan sekä liitetään sen mukaiseen toimintaan (Heimonen 2019, 30.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on monialainen ja ajoittain myös haasteellinen tehtävä. Johtamis- ja esihenkilötyö tapahtuu usean työtehtävän ristipaineessa, mikä asettaa työhyvinvointijohtamiselle omat vaatimuksensa. Työhyvinvointia edistävältä johtajalta odotetaan hyviä johtamistaitoja kuten strategista osaamista, uudistuskykyä, tunneälyä ja sosiaalisia taitoja. Johtajien ja esihenkilöiden omakin hyvinvointi on keskeinen tekijä onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa, koska johtoportaan hyvinvointi heijastuu suoraan työntekijöiden työssä jaksamiseen (Ranta & Tilander 2014, 145–146.)

Työntekijöiden lisääntyneet mahdollisuudet vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin työssä tukevat heidän työhyvinvointiaan. Työntekijöiden mahdollisuudet käyttää tietojaan ja taitojaan, osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa työhönsä edellyttää vuorovaikutteista ja osallistavaa johtamista (Forma 2010, 224.) Työhyvinvointia tukevalla johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön työasenteisiin, sitoutumiseen, työkykyyn, työstressiin ja sairauspoissaoloihin. Työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeää investoida ja työhyvinvoinnin tulee olla osa organisaation arvomaailmaa, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit ovat rajalliset (Rissanen & Lammintakanen 2011, 253).

Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta, osaamisesta, työyhteisön pelisäännöistä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta, työn organisoinnista ja myönteisestä yrityskulttuurista (Manka ym. 2007). Nämä työhyvinvointiin vaikuttavat ja niitä rakentavat tekijät ovat jokaisen esimiehen ja johtajan hyvä tiedostaa. On tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita työhön ja organisaatio osoittaa olevansa sitoutunut työntekijöihinsä. Tätä näkyy käytännössä arvostuksen ja luottamuksen osoittamisena (Faezi, Faezi & Palander 2020, 35). Varhaiskasvatus on kuntalaisten palvelutoimintaa, jossa tuloksellisuus näkyy siinä, miten hyvin asiakkaat saavat palvelua, jota he odottavatkin saavansa. Tärkein voimavara palvelujen tuottamisessa varhaiskasvatuksessa on työpaikan henkilökunta. Henkilöstön hyvästä terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen on tuloksellisuuden ja työn laadukkuuden kannalta todella tärkeää. Työntekijän kannalta hyvä työkyky mahdollistaa elämän laadun ja hyvinvoinnin. Työkyvyn ylläpitämisellä on suuri kansantaloudellinen merkitys esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäjänä. (Antman 2001, 9–16.)

Nykyisiä ja tulevia haasteita varhaiskasvatuksen työelämässä ovat ammatillisesti koulutettujen työntekijöiden saatavuus, työelämän jatkuvat muutokset, lisääntynyt kiire ja työstressi, työmäärien hallinta, työn jatkumisen epävarmuudet, pätkätyöt ja työntekijöiden ikääntyminen. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla pitkäjänteistä, osallistavaa, osallistuvaa, ennakoivaa ja tulevaisuuteen

valmentavaa (Suonsivu 2009). Varhaiskasvatuksessa säästäminen ja henkilöstön resurssivaje kuormittaa henkilökunnan voimavaroja ja tämä näkyy henkilöstön jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole tietynmittainen projekti, vaan jatkuvaa, säännöllistä, jokaisen arkipäivän työntekoon, johtamiseen, työympäristöön ja työyhteisöön kuuluvaa kehittämistä eli tapa toimia. Henkilöstön tarpeista lähtevä työhyvinvoinnin kehittäminen on kannattavaa, koska työhyvinvoinnin kokemus välittyy työntekijöiden itsensä lisäksi heidän toimintaympäristöönsä ja vaikuttaa koko työyhteisön työilmapiiriin sekä jatkumona lapsiin ja asiakasperheisiin. Johtajien sitoutuneisuus työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä kehittämisen havaitsemiseen on todella tärkeää (Keskinen & Virtanen 1999, 32–55.)

3 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN

Opinnäytetyömme teoriaperustassa avaamme johtamisen työhyvinvointiin liittyviä alakäsitteitä. Aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia löytyi todella paljon ja kirjallisuutta työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen oli hyvin saatavilla. Teimme sähköisiä aineistohakuja enimmäkseen kotimaisista tietokannoista, kirjastosta sekä manuaalisella haulla. Johtajuuden uudentuvissa määritelmässä muuttuvassa yhteiskunnassa ja toiminnassa nousee esiin yhä useammin käsite muutosjohtajuus. Työntekijöiden lisääntyneet mahdollisuudet vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin, työhön, työmäärään sekä työnteon paikkaan ja aikaan tukevat hyvinvointia muutostilanteissa. Positiivinen johtaminen voi parhaimmillaan tukea ja auttaa yksilöitä edistymään ja aikaansaamaan saavutuksia organisaation sisällä. Strategia kuvaa mitä tehdään, miten se liittyy kiinteästi johtamisen käsitteeseen ollen sen suunnittelun ja toteuttamisen väline.

3.1 Muutosjohtaminen

Stenvallin ym. (2007, 24) mukaan muutoksella tarkoitetaan jonkin ilmiön olemuksen, rakenteen tai piirteen siirtymistä määrällisesti tai laadullisesti määritellystä tilasta toiseen, jonain tietynä hetkenä. Sen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvät tekijät, kuten palvelut tai tuotteet, tai organisaatiossa käytössä olevat järjestelmät ja toimintatavat. Organisaation toiminnassa tehtävät muutokset aiheuttavat työyhteisölle aina jossain määrin epävarmuutta, epämukavuusalueelle menemistä ja pelkoa. Muutosten teko ei ole johdolle helppo tehtävä, kun se halutaan viedä läpi hyvin. Muutosjohtaminen asettaa johdon ja muut organisaation toimijat suurten haasteiden eteen. Strateginen muutos toiminnassa edellyttää selkeää ajattelua, harkittua viestintää sekä runsaasti johtamistekoja ja vaatii johtajilta energiaa. Tämän lisäksi muutos edellyttää koko työyhteisöltä uuden oppimista. (Peltoniemi 2018, 37). Menestyvä muutosjohtajuus ja tulevaisuuteen suuntautuva organisaatio tarvitsevat uudistavaa otetta työhön ja katsomista avoimin mielin kohti mahdollisuuksia, joita muutos avaa. (Heimonen 2019, 259).

Johtamistyön perusta löytyy ymmärryksestä ja vastavuoroisesta toiminnasta johtajana sekä johtajuuden identiteetistä ja lisäksi näiden rakentumisesta uudelleen vuorovaikutuksessa muuttuvan toimintaympäristön osana (Heimonen 2019, 35). Johtamista voidaan kuvailla yhteiskunnallisesti kestäväenä ja yhteistoiminnallisuutta tukevana toimintana, jossa korostuu

inhimillinen näkökulma, vaikuttaminen sekä yhteistoiminnan ohjaaminen johonkin suuntaan. Tämä näkyy johonkin mielipiteeseen tai toimintaan ohjaamisena siten, että organisaatioissa ja verkostoissa tehdään oikeita asioita sekä pystytään hallitsemaan monimutkaisia asioita ja muutosta (Hautamäki 2015, 29.) Johtamisen ja esihenkilötyön merkitys on suuri siinä, miten yritys onnistuu luomaan edellytyksiä henkilöstön motivoinnille ja tahtoon saavuttaa yhteisiä tavoitteita (Heimonen 2019,30). Johtaminen on koordinoimistoimintaa, millä hallitaan toimia organisaatiossa. Lisäksi se on ryhmässä ilmenevää toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Johtaminen muodostuu teoista, joilla ryhmää suunnataan ja joilla edistetään sen toimintaa kohti määränpäättä (Fonsen 2014, 28.)

Henkilöstöjohtamisen laadukkuus ja esihenkilötyö muodostavat yritykselle tärkeää kilpailukykyä. Ihmisten johtaminen on merkittävässä osassa yritystoiminnassa. (Joki 2018, 16). Johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Koska opinnäytetyössämme tarkastelemme ihmisläheisen työn työssäjaksamista, kiinnostuksen kohteeksi nouseekin erityisesti ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisen rooliin kuuluu yhteisen arvojen mukaisen suunnan osoittaminen tavoitteita ja toiminta-ajatusta eli missiota kohti sekä toimintaan kohdistuva arviointi (Maijala 2019, 21.) Vuorovaikutukseen olennaisena osana kuuluu viestintä. Johtajat eivät pysty valitsemaan eivätkä vaikuttamaan siihen, viestivätkö he vai eivät. Sen sijaan he pystyvät valitsemaan sen, ja vaikuttamaan siihen, missä määrin ja millä tavalla he viestivät. (Varis 2012, 52). Positiivinen johtaja kiinnittää huomiota palautteen vastaanottamiseen. Lisäksi kuunteleminen, luotettavuus, muiden kunnioittamiseen sekä tukeminen ovat olennaisia positiivisen johtajan ominaisuuksia (Keränen & Tuominen 2020, 14).

Muutoksella ymmärretään kehittymistä johonkin suuntaan, ja kun puhutaan suunnitelmallisesta muutoksesta, ymmärretään tämä suunta ja uusi tavoiteltava tila positiivisena. Tällöin organisaatiota kehitetään haluttuun suuntaan ja muutos kuin muutos muuttaa toimintatapoja. Henkilöstön tulee tietää, ymmärtää, sitoutua ja toimia uusien toimintatapojen mukaisesti. Esihenkilön tulee määrittellä ja konkretisoida muutos henkilöstölle ymmärrettäväksi, suunnitella muutoksen toteutus yhdessä henkilöstön kanssa, viedä muutos läpi ja varmistaa muutoksen pysyvyys. Esihenkilön tietynlainen edellä kulkeminen, aktiivinen toimintaan vaikuttavien tekijöiden huomioinen ennakoivat ja auttavat organisaation muutosvalmiudessa.

3.2 Positiivinen johtaminen

Puhuttaessa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta mukaan tulevat inhimilliset tarpeet ja tunteet, jolloin johtaminen vaatii niin ikään uudenlaista osaamista ja ajattelua (Joki 2018, 27). Positiivisen johtamisen sanotaan toteutuvan keskeisimmin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se koostuu läsnäolosta, kuuntelemisesta ja kohtaamisesta (Wenström 2020.) Näiden ajatusten pohjalta opinnäytetyössämme olisi mahdollista kohdetyöyhteisömme jo olemassa olevien voimavarojen ja hyvien käytäntöjen sekä henkilöstöjohtamisen strategioiden esiin nostaminen. Opinnäytetyömme tavoitetta, työhyvinvoinnin vuosikelloa, voitaisiin lähteä rakentamaan voimavaralähtöisesti. Siltä pohjalta, mitä organisaatiossa on jo kehitetty ja tehty hyvinvoinnin lisäämiseksi ja pitämiseksi osana arkijohtamista voidaan tulevaisuudessa kehittää ja soveltaa uudenlaisia toimintatapoja. On tärkeää, että henkilöstö pääsee tässä osallistumaan.

Positiivisen johtamisen voidaan katsoa koostuvan useista eri asioista ja siihen liittyy useita näkökulmia. (Keränen & Tuominen 2020, 12.) Keräsen ja Tuomisen (2020) mukaan positiivinen johtaminen vahvistaa käyttäytymisen näkökulmasta kolmea erilaista toimintatapaa, joista ensimmäinen on positiivisesti poikkeava käytös. Tämä voi ilmetä esimerkiksi työntekijän odotettua parempana tuloksena. Toinen positiivisen johtamisen esiin tuoma näkökulma koskee optimismia, vahvuuksia sekä haasteellisiin tilanteisiin liittyviä mahdollisuuksia. Kolmanneksi positiivinen johtaminen kohdentuu yksilön parhaiden mahdollisten kykyjen esille saamiseen. Positiivinen johtaminen vaatii johtajalta sitoutumista positiiviseen johtamistyyliin, johon kuuluu myös täsmällisyys ja tarkkuus. Tämä toimintatapa saattaa viedä enemmän aikaa ja energiaa negatiiviseen johtamistyyliin verrattuna mutta positiivisella johtamisella voidaan saavuttaa parempi kokonaistulos organisaation kannalta (Keränen & Tuominen 2020, 19).

3.3 Työhyvinvoinnin johtamisen keinot

Työaika vaikuttaa merkittävästi moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen kuten työturvallisuuteen, terveyteen, ja työn ja muun elämän tasapainoon. Kiireen hallintaa on tärkeä kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteina turvata mahdollisuus häiriöttömään työskentelyyn, kehittää töiden organisointia ja rakentaa yhteisölliset pelisäännöt. Ihmiset suhtautuvat työhön monin eri tavoin. Toisille työ on tärkeämpi osa elämää kuin toisille. Joillekin työ voi olla kutsumus, toisille vain väline

elannon saamiseksi. (Forma 2010, 210). Yhteisöllisyyden ja avoimen keskustelun vahvistaminen ja tuen saanti muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä luo hyvinvointia ja auttaa jakamaan kiiretaakkaa. Muutostilanteissa on tärkeää kiinnittää huomioita töiden määrään ja osaamiseen. Tutkimusten mukaan toiminnan supistumisen seurauksena henkilöstön työmäärä ja stressi usein lisääntyy, mikä heijastuu työhyvinvointiin ja sairauspoissalojen nousuun. Työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan parantaa kunnan taloutta, kyvykkyyttä palvella ja vahvistaa osaamista (Kauppinen 2010.)

Työn kuormitus- ja vaatimustekijöiden sekä työn voimavarojen tiedetään vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden mahdollisuudet käyttää tietojaan ja taitojaan, osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa työhönsä edellyttää vuorovaikutteista ja osallistavaa johtamista. Panostaminen hyvään johtamiseen lisää henkilöstön hyvinvointia, auttaa heitä näkemään työnsä laajemmassa yhteydessä ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja työhön liittyviin pulmiin. Työelämän olosuhteita voidaan parantaa työelämän kehittämistoimenpiteiden avulla kehittämällä esimerkiksi tiedonkulkua, johtamista ja yhteistyön tekemistä (Forma 2010, 224.)

Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen on keino vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. Tärkeää on, että työ ja työjärjestelyt mahdollistavat uuden oppimisen. Muutoksen onnistumisen kannalta koko organisaation aito sitoutuminen muutoksen tekemiseen on tärkeää. Sitoutumista edistää onnistunut johdon viestintä, vuoropuhelu eri toimijoiden välillä. (Puttonen ym. 2016.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa työnantajan tuki ja panostaminen ovat merkittävässä roolissa. Hyvä johtaminen ja laadukas esihenkilötyö muodostavat perustan työhyvinvointia tukeville toimille. Työntekijät voivat työssään hyvin ja kokevat onnellisuutta, kun johtaja luo sellaisen työympäristön, jossa työntekijät voivat hyvin. On tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa osa yhteistä tavoitetta. Onnelliset työntekijät voidaan todeta yrityksen hyväksi kilpailueduksi (Keränen & Tuominen 2020, 12). Tärkeintä työhyvinvoinnissa on yksilön kokemus ja tunne siitä, millaiseksi hän kokee olonsa töissä. Koettuun hyvinvointiin vaikuttavat kokonaisuudessaan psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueiden tilanne. Yksityiselämän ja työelämän tilanteet vaikuttavat myös toisiinsa. (Kivioja 2004, 88-89). Eri kehittämishankkeista ja tutkimuksista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin edistäminen on hyödyksi sekä työntekijöitä että työnantajia (Juvonen & Ollila 2010.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen strategiseen suuntaan

Johtaminen liittyy aina johonkin subjettiin eli tekijään, joka johtamista toteuttaa. Lisäksi johtamisella pitää olla objekti eli kohde; asia, henkilö tai ryhmä, jota johdetaan. Näiden välinen vuorovaikutussuhde on aina kaksisuuntainen; johtaja vaikuttaa johdettavaan ja johdettava johtajaan. Organisaatiot ovat eläviä, dynaamisia systeemejä, joita yhdistävät erilaisten suhteiden verkostot. Vertikaalinen johtajuus ylhäältä alaspäin ei enää riitä, vaan tarvitaan johtajuuskäytäntöjä organisaation eri tasoilla (Isoherranen 2012,48.)

Aura, Ahonen, Husso ja Ilmarinen, (2014) kuvaavat strategisen johtamisen hyvinvoinnin johtamisena, joka sisältää kaikki yrityksen toimet, joiden kautta voidaan vaikuttaa strategiseen hyvinvointiin. Tähän he sisällyttävät erityisesti strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esihenkilötoiminnan sekä työterveyshuollon. Organisaatiolla, joka huomioi henkilöstöön liittyviä asioita strategisesti on kauaskantoinen päämäärä, joka huomioi liiketaloudelliset mahdollisuudet. Henkilöstöjohtaminen peilaa aina strategiseen tavoitteeseen tilanteen mukaisesti. Laadukas henkilöstöjohtaminen tukee työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien kautta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 28–30.)

Strategia on tapa tehdä jotain asiaa tai toimintoa ja sen laatii yleensä organisaation ylin johto, mutta siihen sitoutumiseksi ja aktiivisesti osallistumiseksi muun työyhteisön tulee olla tietoinen siitä. Strategian johtaminen ja jalkauttaminen koko työyhteisöön on pitkä ja jatkuva prosessi, joka vaatii sinnikästä ja tietoista työtä. Oikeastaan kaikilla aloilla on asiakaslähtöisyyden, tarjottavien palvelujen laadun tai kilpailun vuoksi oltava hereillä ja seurata markkinoilla tai asiakaskunnassa tai yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia. Muutoksen ollessa jatkuvaa tai joillain aloilla kiihtyvää, ei voi jäädä paikoilleen.

Strateginen toiminta parhaimmillaan ohjaa organisaation toimintaa ja auttaa toteuttamaan tavoitteita niin, että annetut palvelulupaukset tai arvolupaukset toteutuvat ja asiakkaat saavat hyvää palvelua. Se suuntaa toimintaa kohti tulevaisuutta ja luo pohjan, millä yhteistä osaamista kehitetään ja sen yhtenä tehtävänä on ohjata osaamisen kehittämistä ja osaaminen taas toimii strategian uudistamisen mahdollistajana. Ydinosaaminen on strategian ytimessä – osaaminen, joka on organisaation yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä. Uudistuva ja arjessa elävä strategia on perusedellytys osaamisen johtamiselle. (Tuomi & Sumkin 2012). Johdon tärkeänä tehtävä on johtaa organisaation toimintaa ja suunnata sen

voimavarat tehtäviin, jotka ovat organisaation asiakkaiden ja sidosryhmien kannalta tärkeimmät. (Peltoniemi 2018, 29).

Strategisessa johtamisessa tulisi pohtia, pyritäänkö ylimmän johdon ulkopuolisille henkilöille mahdollistamaan osallistuminen vai pyritäänkö heitä osallistamaan strategian soveltamisessa. Osallistaminen näyttäytyy enemmän manipulatiivisena toimintana, jossa ei välttämättä ole kyse todellisesta vaikuttamismahdollisuudesta. (Pietilä 2015, 12). Organisaatioissa aiemmin yleisempänä ollut osallistamisen toimintatapa alkaa jossain määrin herättää keskustelua siitä, tulisiko organisaation sisäisen yhteistyön perustua ennemmin henkilöstön aidolle osallisuudelle.

Erlaisia henkilöstön osallistamisen keinoja ovat olleet esimerkiksi henkilöstölle järjestetyt osallistamistilaisuudet sekä se, että esimiehet ovat strategian jalkauttamiseksi käyneet henkilöstön kanssa läpi siihen liittyviä dokumentteja. Tässä voidaan selkeästi nähdä esihenkilö strategiatyön toteuttajana ja henkilöstö enemmänkin kohteena, jolle strategiaa tehdään, eikä niinkään siihen osallistumisena. Ennen jalkauttamista tulisikin arvioida, missä määrin on tarkoitus ja tahto aidosti toteuttaa strategian toteuttamista yhdessä ja pyrkiä löytämään keinoja, joilla työyhteisöä halutussa mittakaavassa voidaan aidosti ottaa mukaan ja pitää mukana toiminnassa. Jos taas tarkoitus on, että strateginen toiminta on enemmän johdon ja asiantuntijoiden tehtävä, ja henkilöstö keskittyy oman perustehtävän toteuttamiseen ja suorituskeskeiseen toimintaan ilman varsinaista kehittämiskomponenttia, voi pelkkä siihen osallistaminen olla riittävä tapa. Valittava toimintatapa riippuu muun muassa alasta, jolla organisaatio toimii ja sen toiminnan tavoitteista.

3.5 Vuosikello johtamisen välineenä

Vuosikelloja on hyödynnetty johtamisen työkaluna eri organisaatioissa hyvällä menestyksellä. Yksi esimerkki tästä on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, joka on muodostanut vuosikellot johtamisen lisäksi myös esimiehen ja yksikön sekä yksittäisten työntekijöiden käyttöön. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä kertoo työsuojelun toimintaohjelmassaan 2011–2014 muun muassa, että johtamisen työhyvinvointivuosikelloon kuuluvat esimerkiksi työhyvinvointikyselyn toteuttaminen sekä niiden raportit joka toinen vuosi sekä henkilöstöinfojen pitäminen strategian tavoitteista ja toteutumisesta.

Johdon näkökulmasta työhyvinvointi näyttäisi rakentuvan enemmänkin strategisen toiminnan muodossa. Esimiehen ja yksikön osalta Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän työsuojelun toimintaohjelmassa näyttäytyvät esimerkiksi kehityskeskustelujen suorittaminen, henkilöstön kannustaminen vastaamaan työhyvinvointikyselyyn sekä uhkien tunnistaminen ja riskien arvioimisen päivittäminen. Yksilön osalta työhyvinvoinnin vuosikellossa näyttäytyy esimerkiksi kehittämisen iltapäivä ja liikuntailtapäivään osallistuminen. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011–2014).

Vuosikellolla tarkoitetaan työkalua, jota voidaan käyttää moniin eriin tarkoituksiin työstä ja työn tavoitteista riippuen. Tässä yhteydessä vuosikellolla tarkoitetaan johtamisen apuvälinettä. Vuosikellon avulla voidaan koota ja seurata vuositasolla esimerkiksi yksikön työtehtäviä sekä tapahtumia. Vuosikellolla voidaan konkreettisesti aikatauluttaa tehtäviä asioita. (Mäkelä 2020, 25). Työhyvinvoinnin tilan ja johtamiskäytäntöjen selvittäminen ennen vuosikellon muodostamista on tärkeää, että tiedetään mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä. Organisaation arvoista ja tekemisen tavasta voi olla tullut itsestään selvyyksiä, eivätkä organisaation jäsenet ole välttämättä edes tietoisia tästä. (Varis 2012, 50.)

Johtamisessa tarvitaan erilaisia työkaluja ja keinoja toteuttaa systemaattista ja strategista johtamista. Yksi tällainen työkalu voi olla esimiehen tai yksikön vuosikello, joka auttaa seuraamaan ja hallitsemaan ajankäyttöä johtamisessa. Vuosikellon avulla esihenkilö tai johtaja voi suunnitella ja hahmottaa tehtäviä, joita vuoden aikana tulee saada tehdyksi. Lisäksi vuosikellon avulla esihenkilö voi hahmottaa vuoden aikana tehtävien asioiden aloittamisen ja suorittamisen aikataulua ja vuosikellon seuraaminen voi tukea näiden tehtävien aloittamista ajallaan. (Mäkelä 2020, 25).

Yksikkötasolla kuten opinnäytetyön tehtävässämme, vuosikello tulee toimimaan esihenkilöiden ohella koko työyhteisön välineenä suunnitella ja seurata työhyvinvointiin liittyvää toimintaa ja tapahtumia. Mäkelän (2020) mukaan vuosikelloa voitaisiin käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuna. Mäkelä (2020) on verrannut vuosikelloa Lean-johtamiseen, minkä tarkoitus on parantaa työn sujuvuutta. Vuosikello havainnollistamisen välineenä voidaan esittää visuaalisessa tai sanallisessa muodossa. Vuosikellon vaatimuksena on, että sitä pitää päivittää jatkuvasti. Vuosikellon sisällön ja siinä tarkasteltavien aikajaksojen tarkkuuden määrittämisen tapoja ei ole määritelty tarkasti vaan ne tulisivatkin määritellä käyttökohteen ja tarkoituksen mukaisesti. (Hakalahti 2019, 9).

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tarkoituksena oli kuvata henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnista ja kehittää työhyvinvointia johtamisen näkökulmasta Oulun kaupungin Länsituulen päiväkodissa. Tavoitteena oli tuottaa päiväkodin johtajille tietoa päiväkodin henkilöstön työhyvinvoinnin sen hetkisestä tilasta ja kehittää keinoja yhdessä henkilöstön sekä johtajien kanssa työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tutkimusvaiheen tavoitteena oli saada tietoa päiväkodin henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli muodostaa yhteiskehittämisen menetelmin työhyvinvoinnin seuraamiseksi ja kehittämiseksi työväline päiväkodin johdon käyttöön.

5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIN KUVAUS

Tutkimuksellisella kehittämisellä tarkoitetaan toimintatapaa, jossa kehittämisessä sovelletaan tutkimustietoa. Tutkimus tuottaa yleensä uusia asioita ja tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. Toisaalta puhutaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka puolestaan yhdistää varsinaisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan (Toikko & Rantanen 2009, 21).

5.1 Kysely aineiston keruumenetelmänä

Tutkimuksemme on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se toteutettiin kyselyn avulla. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään ymmärtämään kohteen ilmiötä, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Teimme kyselyn, jossa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat (Koppa 2019.)

Tutkimuksemme kohderyhmänä oli Oulun kaupungin päiväkodin henkilöstö, 53 työntekijää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita tyypillisesti on 10–30. Tutkittavien henkilöiden määrä ja analysoinnissa käytettävän aineiston koko voi laadullisessa tutkimuksessa vaihdella tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta riippuen. Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin strukturoiduilla monivalinta- ja avoimilla kysymyksillä. Tutkimuskysymykset muodostuivat opinnäytetyöprosessin edetessä ja muun muassa kerättävän tutkimustiedon sekä opinnäytetyön tavoitteiden mukaan. Teoreettinen viitekehys määrittelee sen, millainen aineisto tulisi kerätä ja millaista menetelmää sen analysoimiseksi kannattaa käyttää (Alasuutari 2012.)

Hirsjärvi ym. (2010) kirjoittavat tutkittavan henkilön informoinnista ja aineiston keräämisestä huomioonotettavista asioista. Hirsjärven ym. (2010) mukaan tutkimusaineiston keräämisessä tulisi ottaa huomioon muun muassa anonyymiteetin takaaminen, luottamuksellisuus ja aineiston

asianmukainen käsitteleminen (Hirsjärvi ym. 2010, 23–27.) Tutkimuksessa pyrimme säilyttämään työntekijöiden anonymiteetin ja tutkittavia informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Aineiston analysoinnissa pyrimme objektiivisuuteen sisällön analyysin avulla. Sisällönanalyysi määritellään perusanalyysimenetelmäksi ja sitä voidaan hyödyntää kaikissa laadullisen tutkimuksen tavoissa yksilöimään, koodaamaan ja luokittelemaan aineistoa (Alila 2013, 180).

Vaikka emme tässä opinnäytetyömme tutkimusosassa päässeetkään Covid 19-tilanteen vuoksi kysymään työhyvinvointiin liittyviä tutkimuskysymyksiämme suoraan päiväkodin henkilöstöltä, keskustelimme johdon välityksellä ja Hyvis-tiimin avulla heidän arjestaan ja loimme kontaktia heihin sekä varsinaisen kyselylomakkeen että esikyselyn keinoin. Ihmisten väliset kohtaamiset ovat aina ainutlaatuisia, ja kohtaamisissa syntyvä ja muodostettava tieto rakennetaan aina tilannekohtaisesti (Saarilahti 2020, 163). Kyselyllä saadun aineiston luotettavuus perustuu tutkijan harkintaan saadun tiedon luotettavuudesta. Ongelmana on se, ettei tutkija voi tarkentaa aineistoaan lisäkysymyksiin. Häneltä jää saamatta informaatio, joka haastattelussa ilmeni taukoina, äänensävyyn muutoksina, huokauksina ja naurahduksina. Yleensä on vain luotettava siihen, että vastanneiden vastaukset vastaavat todellisuutta (Nieminen 1998, 218.) Seuraavaksi kuvataan toimintatutkimuksemme jatkoksi toteutettua työhyvinvoinnin vuosikellon rakentamista tuotekehittelyprosessin mukaisesti. Prosessimallin mukainen kuvaaminen selkeyttää vuosikellon rakentamisen eri vaiheita.

5.2 Ideavaihe

Opinnäytetyön idea työhyvinvoinnin kehittämisestä Oulun kaupungin varhaiskasvatuksen yksikössä muodostui lokakuussa 2020, jolloin esittelimme aiheemme ohjaavalle opettajallemme ja hän hyväksyi sen. Yhteistyö tutkimuspäiväkodin johdon kanssa alkoi, kun aloimme selvittää opinnäytetyölle mahdollista yhteistyötahoa ja opinnäytetyön tekijät ohjattiin ottamaan yhteyttä Oulun pohjoispuolelle, josta löytyikin toiselle opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu päiväkotiyhteistyökumppaniksi. Päiväkodista ilmoitettiin pian, että he olivat halukkaita työhyvinvoinnin kehittämiseen ja siellä oli jo kehitetty arjen keskellä joitain hyödyllisiä keinoja tähän. Opinnäytetyössämme hyödynnetystä menetelmästä käytetään myös käsitettä toimintatutkimus. Kehittämistyön keskeisin voimavara on paikallisten toimijoiden luovuus ja osaaminen. Toimijoiden ajatellaan olevan oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joilta löytyy ratkaisut esille nousseisiin

haasteisiin. Toimintatutkimusprosessissa muodostuvien uusien ideoiden vieminen käytäntöön on näiden paikallisten toimijoiden vastuulla. (Syvänen 2004, 90).

Toiminnan kehittäminen toteutettiin Jämsän & Mannisen (2000, 28) esittämien tuotekehityksen vaiheiden mukaisesti kehittämistarpeen tunnistamisesta ideavaiheeseen, luonnosteluvaiheesta tuotteen kehittelyyn ja viimeistelyyn, koska tämä menetelmä sopi hyvin vuosikellon tekemiseen työvälineeksi. Tuotekehitysprosessin vaiheet voivat edetä limittäin, ja ne voivat painottua eri lailla hankekohtaisesti. Koko työyhteisön vaikuttamismahdollisuus ja osallistumisen mahdollistaminen työn suunnitteluun on tärkeä työhyvinvoinnin osa (Jääskeläinen 2013, 35.) Henkilöstön osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen oli tärkeä osa opinnäytetyöprosessiamme. Haastattelu on todettu tehokkaaksi ja hyödylliseksi tutkimustavaksi. Tämän vuoksi se voidaan todeta yhdeksi tärkeimmistä tiedon keräämistavaksi laadullisessa tutkimuksessa.

Covid 19- pandemian aiheuttamat poikkeusolot asettuvat omat haasteensa opinnäytetyön tutkimusprosessille sekä yhteistyön tekemiselle niin opinnäytetyöntekijöiden kuin muiden yhteistyötahojen välilläkin. Läsnäolon ja kasvokkain palaverin pidon estyttyä keskusteluja ja kehittämistä jouduttiin toteuttamaan etäyhteyksin muun muassa Teams-ohjelmaa sekä Whatsapp-mobiilisovellusta hyödyntäen. Lisäksi yhteydenpitoa toteutettiin sähköpostein niin tutkimuspäiväkodin kuin ohjaavien opettajienkin suuntaan. Heti prosessin alussa oli selvää, että päiväkodin henkilöstön osallistumista kehittämiseen joudutaan toteuttamaan etäyhteyksin emmekä valitettavasti päässeet heitä tapaamaan.

Kyselylomakkeen käyttö tutkimusvälineenä soveltui hyvin voimassa olevaan tilanteeseen, koska sen avulla henkilöstö pääsi vastaamaan työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa ja johtamista koskevaan kyselyyn, vaikka emme paikan päälle päässetkään asioita kysymään. Päiväkodin henkilöstölle annettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työhyvinvointiin opinnäytetyön tutkimusosan kyselyn muodossa. Henkilöstön omalle vastuulle jäi valinta osallistumisesta sekä siitä, miten tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään päiväkodissa myöhemmin yksilötasolla. Työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhönsä, uuden oppiminen sekä vastuun saaminen ovat työkyvyn ylläpitämisen sekä työyhteisöissä tehtävän kehittämistyön tärkeimmät tekijät (Lipponen 2014, 23).

Hyvä työhyvinvointia kehittävä prosessi on vaikuttava ja tuloksellinen (Laine 2013, 263.) Opinnäytetyömme kehittämisprosessi pohjautuu hyvään ja motivoituneeseen yhteistyöhön ja

tähtää tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen. Opinnäytetyömme tarkoitus ja tavoitteet selkiytyivät joulukuussa 2020. Opinnäytetyömme yhteistyötahona oli oululainen päiväkotitoiminta. Yhteistyötahon valintaan vaikutti tuttuuden lisäksi päiväkodin tarve ja innokkuus kehittää työhyvinvointia. Oli luonnollista kysyä ensimmäisenä asuin- ja työpaikkakuntamme halukkuutta yhteistyöhön. Kehittämämme toiminta vastasi myös päiväkodin ajankohtaiseen tarpeeseen. Opinnäytetyön aihepiiriin tutustuminen alkoi heti idean syntyminen myötä aiempiin johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksiin sekä projektityön- että alan kirjallisuuteen perehtymällä. Aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyen oli hyvin saatavilla.

Hahmottelimme tutkimusmenetelmäksi kyselyn päiväkodin henkilöstölle. Tutkimuskirjallisuudessa on useita eri luokittelutapoja. Näistä pääasiallisia tapoja ovat strukturoitu, osittain strukturoitu sekä avoin haastattelu. (Zhou & Nunes 2013, 4). Päiväkodin johdon toiveiden mukaisesti aloimme kehittämään työhyvinvoinnin johtamista systemaattisemmaksi. Ensimmäisissä yhteispalaverissa tämä aihe hahmottui melko hyvin. Mikään johtamisen malleista ei ole sellaisenaan käyttövalmis, vaan ne edellyttävät aina muokkaamista organisaation arvojen ja johtamismallin mukaisesti (Päiväkirja 2020, 4.)

5.3 Tuotteen ideoinnista sisällön luonnosteluun

Pitämässämme yhteistyöpalaverissa joulukuussa 2020 Länsituulen päiväkodin johtajan ja varajohtajan, opinnäytetyötä ohjaavan opettajan sekä opinnäytetyöntekijöiden kesken kävi ilmi, että työhyvinvoinnin hyväksi on työyhteisössä ja johtamisessa tehty jo paljon asioita. Henkilöstölle oli muun muassa irrotettu erillistä lapsiaikaa, jolloin he saivat keskittyä läsnäoloon lasten kanssa. Lisäksi heille oli mahdollistettu oman palautumisajan ottaminen työpäivän aikana ja heitä oli huomioitu mahdollisuudella herkutella kahvihuoneessa omassa rauhassa työvuoron aikana. Päiväkodin juhlasalissa oli toteutettu rentoutushetkiä ja eräs työyhteisön jäsen oli ottanut tavaksi leipoa perjantaisin muulle työyhteisölle. Tämä oli muodostunut työyhteisölle tärkeäksi työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä edistäväksi asiaksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa olennainen linja on, että työyhteisön menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä, ja siitä muodostuukin työyhteisön tärkein voimavara. (Hietamäki 2013, 19.)

Eri-aikojen huomiointi ja esiin nostaminen on usein työyhteisöille virkistävä. Tutkimuspäiväkodin henkilöstölle joulukuun ilmeni tärkeäksi ajankohdaksi huomioida työkavereita

muun muassa joulukalenterin avulla. Työvuorosunnittelua oli kehitetty autonomiseen suuntaan ja yksikössä toimii Hyvis -tiimi, jossa oli moniammatillinen henkilöstöedustus. Hyvis -tiimin jäsenet valitaan työntekijöiden keskuudesta vaaleilla kahdeksi vuodeksi. Koimmekin tärkeäksi nostaa esiin päiväkodissa jo olemassa olevia työyhteisön voimavaroja ja vahvuuksia ja lähdimme muodostamaan vuosikelloa tämän pohjalta. Kehittämistyö voidaan määritellä toimintana, jossa päämääränä on aikaan saada uusia parempia palveluita, tuotteita tai menetelmiä tutkimustulosten avulla (Lipponen 2014, 22).

Osa asioista on kuitenkin kehitetty niin sanotusti ”lennossa” ikään kuin toiminnan sivutuotteena ja päiväkodin johdon toiveena olikin, että kehittäisimme tähän työhön strategisemmän, konkreettisen työkalun. Yhteisten keskustelujen tuloksena päädyimme kehittämään työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen välineeksi ideariihityyppisen työhyvinvoinnin vuosikellon. Vuosikellon avulla työhyvinvoinnin systemaattisesta johtamisesta on helpompi viestiä henkilöstölle sekä seurata sillä saatuja tuloksia että kehittää työhyvinvoinnin johtamista edelleen. Työhyvinvointia on kannattavaa johtaa strategisesti ja siten että muistaa kuunnella työntekijöitä. Toiminnan kulmakivi on ihmisläheinen asenne. Strateginen työhyvinvointi tulee määritellä selkeästi. On tärkeää vastata siihen, kuka vastaa johtamisesta ja millä tuloksia mitataan sekä siihen, miten tämä raportoidaan ja mitkä ovat toiminnan resurssit. (Hyryläinen & Jyränoja 2020, 26).

Opinnäytetyömme toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämisenä, jonka yksi osio on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen aihe ja kohde olivat etukäteen pohdittuja ja rajattuja. Kohteena oli luonnollinen ammattiryhmä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin ja tutkimusosana toteutettiin henkilöstölle osoitettu kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin ja sen johtamisen tilaa kohdepäiväkodissa. Työhyvinvoinnin vallitsevaan tilanteeseen on mahdoton vastata, jos ei ensin ymmärrä mitä työntekijät kokevat tarvitsevansa työhyvinvointia parantaakseen. Hyvä keino on tarkastella esimerkiksi työn sisältöä ja etsiä siitä mahdollisia hyvinvoinnin kipupisteitä. Tähän voidaan saada vastauksia mittauksilla ja arvioinneilla. (Hyryläinen & Jyränoja 2020, 26). Lisäksi aiheeseen perehtymisessä hyödynnettiin Oulun kaupungin aiemmin toteuttaman Kunta10- kyselyn tuloksia.

Maaliskuulle 2021 suunniteltu etäpalaveri päiväkodin johdon kanssa hoidettiin sähköpostitse. Sovimme yhteydenpidossa henkilöstölle tehtävästä kyselystä ja sen sisällöstä. Prosessin ajan hyödynnettiin johdon, henkilöstön ja moniammatillisen kehittämistiimin osaamista ja tietoa. Silfverbergin (2007) mukaan hankkeen toteuttamisessa on tärkeää oleellisten sidosryhmien

sitouttaminen hankkeeseen ottamalla heidät alusta alkaen mukaan suunnitteluun. Vuorovaikutus on myönteisen toiminnan lisäksi suuressa roolissa johtajan sekä työntekijän kannalta. (Keränen & Tuominen 2020, 16.) Osallisuus näkyy sosiaalisella alueella ihmisten välisessä toiminnassa ja ihmisten uskomuksissa. Osallisuuden voidaan sanoa olevan myös kielessä muotoutuva subjektiivisen hyvinvoinnin tila. Tämä tila rakentuu ja voi muuttua niin resurssien, toimijuuden kuin tarpeidenkin edellytysten mukaisesti. (Koivisto & Isola & Lyytikäinen 2018, 8). Osallisuus on osallistujalla ilmenevä tunne mukana olemisesta niin työn teossa, työtiimissä kuin koko organisaatiossakin. (Laine 2018, 25.)

Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista siihen pyydettiin vastaamaan toisen Oulun kaupungin varhaiskasvatyksen henkilöstöä. Näin saatiin selville, että kyselyssä oli oikea kysymysten asettelu ja kysely oli vastaajien kannalta riittävän selkeä ja selvitti hyvinvoinnin johtamista kohdeyksikössä. Esikysely toteutettiin 29.4.–6.5. 2021 toisessa Oulun kaupungin varhaiskasvatyksen yksikössä paperisena. Esikyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, oliko kyselyn kysymykset laadittu tutkimaan riittävän monipuolisesti työhyvinvointia ja sen johtamista sekä oliko kyselyyn riittävän helppo vastata ja oliko se ymmärrettävä. Kyselyitä jaettiin 26 kappaletta ja vastauksia kyselyyn saatiin 19 kappaletta. Kyselylomakkeen käyttö parantaa toteutettavan kyselyn toistettavuutta merkittävästi ja jokaisella vastaajalla on toimitettu informaatio saatavana täysin samassa muodossa. (Saviniemi 2015, 83.)

Esikyselyn jälkeen havaittiin, että monivalintakysymyksistä puuttui vastausohjeistus. Kyselyn kohdejoukko oli kuitenkin saanut vastattua kyselyyn siitä huolimatta, sillä kysymyskaavake oli laadittu perinteisellä monivalintakysymyspatteristolla, johon vastaaminen on ihmisille yleensä tuttua. Avoimet kysymykset olivat vastaajien mukaan selkeästi laadittu. Koevastaajien toiveesta kyselyä laajennettiin hieman tekemällä ”Työyhteisö”- aihealueeseen tarkennusjako ”koko talo” ja ”tiimi”, jolloin saatiin tarkempaa tietoa ko. aihealueesta. Koimme tämän hyväksi keinoksi saada lisää tietoa päiväkodin tiimien välillä tehtävästä yhteistyöstä ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Onnistuneessa tiimityössä tulokset muodostuvat yhteisestä vastuunkannosta, yksilöllisestä kasvusta ja osaamisesta, avoimesta vuorovaikutuksesta, yhteisistä arvoista sekä tavoitteista (Lipponen 2014, 25). Suurin osa koevastaajista koki kyselyn olleen sopivan mittainen. Yksi koevastaaja oli kommentoinut, että se olisi hänestä voinut olla yhden sivun mittainen.

Kyselystä pyydettiin ensin palautetta ohjaavalta opettajalta ja päiväkodin johdolta. Palautteiden mukaan kyselyyn lisättiin kysymykset siitä, miten vastaaja itse voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

Tämän jälkeen toisen opinnäytetyöntekijän työpaikalle Oulun kaupungin päiväkotiin toteutettiin paperisena esikysely, jolla tarkistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja lomake helposti ymmärrettävä. Esikyselyn pohjalta kysymyksiin lisättiin vastaajien toiveesta, työyhteisö- osaan, erottelun vuoksi omat kysymyksensä koskien koko taloa tai omaa tiimiä. Lisäksi monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja muokattiin siten, että ne olivat selkeämmin toisistansa eroavat. Tämä hieman pidensi kyselyä entisestään, mutta todettiin, että tämä antaa enemmän arvokasta tietoa päiväkodin johdolle ja opinnäytetyöntekijöille työhyvinvoinnin tilasta. Lisäksi oli hyvä, että tällä tavoin voitiin mahdollistaa henkilöstön osallistuminen yhteiseen kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämisen pääpiirre on se, että käytännön aidossa toimintaympäristössä toteutettua tiedon tuottamista ohjaavat käytännön haasteet ja kysymykset (Saarilahti 2020, 62).

Avoimessa palautteessa esikyselystä annettiin palautetta, että kyselyyn oli helppo vastata, kysymykset olivat hyvin muotoillut ja aihe on tärkeä. Esikyselyn vastaajat olivat kommentoineet, että kysely saa miettimään myös omaa osallisuutta hyvinvoinnin edistämiseen. Kyselyyn vastaamisen koettiin edellyttävän pohdintaa ja analysointia, mikä koettiin hyväksi asiaksi. Vastaajat kokivat kyselyn sisällön laajaksi ja kysytyjen asioiden esiin tuomisen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi ja toivoivat, että työhyvinvointikyselyn teettäminen työyhteisöön ”auttaisi tekemään jotain asioiden eteen”. Toiminnassa ryhmän ja yksilön teoilla on aina jokin päämäärä, johon pyritään. Toiminnan päämäärä tavoitteena lakkaa olemasta, kun siihen suuntaavat teot on suoritettu (Saarilahti 2020, 62).

Valitsimme tutkimukselliseen opinnäytetyömme osaan eli työhyvinvointia koskevaan kyselyyn vastaajiksi päiväkodin henkilöstöä. Toimijoita ei valittu tietyn kriteerin perusteella vaan kaikki työntekijät olivat tasavertaisesti oikeutettuja osallistumaan vapaaehtoiseen kyselyyn. Kohderyhmän koko tarkentui keväällä 2021 ja oli 53 henkilöstön jäsentä. Jokaisella heistä on kokemusta työpaikkansa työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. On tärkeää ottaa tutkittavat eli tutkimuskohteen käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehittäessämme päiväkodin työhyvinvointia suunnittelimme ja toteutimme asioita yhdessä henkilöstön ja johtajien kanssa. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumentaatioista koottu tietoaaineisto. Näitä eri menetelmiä voidaan käyttää toistensa vaihtoehtoina tai rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tarpeen ja tavoitteiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyössämme käytimme strukturoitua kyselylomaketta, joka lähetettiin päiväkodin henkilöstölle sähköisesti ja nimettömänä vastattavaksi.

Työhyvinvoinnin kartoitus Länsituulen päiväkodissa toteutettiin sähköisellä Webropol- kyselyllä. Kyselylomake lähetettiin linkkinä päiväkodin johtajalle, joka jakoi sen 11.5. päiväkodin 55 työntekijälle. Aikaa vastaamiseen oli 11.–19.5. eli hieman yli viikko. Sittemmin vastausaikaa jatkettiin kyselyyn vastaamisesta muistuttamisen jälkeen vielä 23.5. saakka, jonka jälkeen vastaamislinkki suljettiin. Pohdimme, olisiko aiemmin tehty laajempi Oulun kaupungin Kunta 10 – kysely ja siihen vastaaminen heikentänyt henkilöstön innokkuutta vastata opinnäytetyömme kyselyyn. Henkilöstön kanssa oli kaupungin kyselyn tulokset käyty läpi juuri ennen meidän kyselymme toteuttamista ja se saattoi siksikin vaikuttaa siten, ettei toiseen samoja aiheita sisältävään kyselyyn jaksettu vastata.

Kyselyssä pyrittiin vähintään 50 % vastausprosenttiin. Kyselyitä lähetettiin päiväkotiin 53 kappaletta ja vastauksia kyselyyn saatiin lopulta 15, mikä oli 27 % henkilöstöstä ja vähemmän kuin oli tavoitteena. Yhteistyössä päätimme, että koska henkilöstö oli aiemmin vastannut Kunta10-tutkimukseen ja sen tulokset olivat käytettävissä työhyvinvoinnin tilan tutkimiseen, tälläkin vastausmäärällä saatiin riittävästi tietoa päiväkodin työhyvinvoinnin tilasta. Koska kysely itsessään oli laaja ja vaati vastaajiltaan syvällistäkin asioiden pohtimista työyhteisön ja oman työhyvinvoinnin tilasta, emme keränneet vastaajista taustatietoa. Taustatiedot eivät myöskään olisi vaikuttaneet tuloksiin tai niiden analysointiin. Kyselyssä haluttiin keskittyä varsinaisiin tuloksiin työhyvinvoinnista. Käyttäjien osallistaminen suoraan kehitysprosessiin mahdollistaa käyttäjille kokemuksen siitä, että heille tarjotaan mahdollisuus ilmaista omat ideansa ja odotuksensa kehittämistyötä kohtaan (Hennala 2011, 61).

Kesäkuun alussa 2021 pidettiin yhteispalaveri päiväkodin johdon, Hyvis -tiimin sekä ohjaavan opettajan kanssa. Hyvis- tiimin tehtävänä on ylläpitää ja kehittää päiväkodin työhyvinvointia monen eri ammattiryhmän näkökulmasta. Tässä yhteispalaverissa kävimme läpi henkilöstölle tehtyä kyselyä ja keskustelimme sen hetkisestä työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Mietimme yhdessä kyselyn pohjalta henkilöstön työhyvinvointia ylläpitäviä ja lisääviä keinoja. Kehitetyn toiminnan lopullisena hyödyn saajana on Länsituulen päiväkodin henkilökunta. Edustuksellinen osallistuminen, jota tässäkin tutkimuksellisessa kehittämisessä ja päiväkodin toimintojen kehittämisessä on hyödynnetty, tarkoittaa, että työntekijät valikoivat työyhteisöstään edustajan tai edustajia, jotka sitten osallistuvat suunnittelutyöryhmän toimintaan, päätösvallan säilyessä kuitenkin linjajohdolla (Sinisammal 2011, 37).

Kun varsinaisen tutkimuksen aineisto eli päiväkodin henkilöstön kyselyn vastaukset oli saatu, käytiin ne läpi ja analysoitiin. Tulokset käsiteltiin ja esitetään tässä opinnäytetyössä kyselyn pohjana olleen kolmen osa-alueen työ, työyhteisö ja johtaminen näkökulmasta. Jokainen kyselyn vastaus purettiin ja analysoitiin erikseen. Tämän jälkeen monivalintavastaukset koottiin erillisiksi osioikseen vastausmäärineen ja prosenttiosuuksineen. Avoimista vastauksista muodostettiin analysoinnin jälkeen yleisluokat, jotka avattiin tulosten käsittelyosiossa. Teimme kyselyllä ja tutkimuksellamme näkyväksi hyviä käytänteitä ja tapoja, joilla työhyvinvointia Länsituulen päiväkodissa kehitetään. Vastauksissa nousi esiin monia hyviä jo olemassa olevia käytänteitä, mutta myös ehdotuksia työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittämiseksi. Kokoamamme teoriaperustan sekä tehtävän kyselyn pohjalta teimme yksikön käyttöön työhyvinvoinnin vuosikellon. Jämsä & Manninen (2000, 44) ovat sitä mieltä, että asiakkaita palvelee parhaiten tuote, jonka suunnittelussa on otettu huomioon heidän toiveensa, kykynsä ja muut ominaisuutensa.

Aidosti toimivaan demokraattiseen toimintaan ei riitä se, että osallistujat pääsevät silloin tällöin osallistumaan tai antamaan äänensä tiettyihin asioihin, vaan se edellyttää organisaation ja yhteisön aktiivisuutta ja sitä että osallistujia kohdataan monin eri tavoin ja eri tilanteissa. Toimiva kommunikaatio ja toinen toistaan kuunteleminen osallistujien ja yhteisön välillä on olennaisen tärkeää. Keskusteleminen ja yhteisten näkemysten etsiminen aikaansaa ymmärryksen toimijoiden välillä (Sitra 2017). Jämsän & Mannisen (2000, 43–47) mukaan tuotteen luonnosteluvaihe käynnistyy, kun tiedetään, millainen tuote on aikomus suunnitella ja valmistaa. Luonnosteluvaiheessa selvitetään mitkä eri asiat ja näkökulmat ohjaavat tuotteen suunnittelua ja valmistamista. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi asiakasprofiiliin, toimintaympäristön ja tuotteen asiasisällön selvittäminen.

5.4 Kehittelyvaihe

Tuotteen kehittelyn pohjana käytettävä johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimukseen pohjautuva viitekehys valmistui maaliskuussa 2021. Tuotteen kehittelyvaihe on varsinainen tuotteen tekemisvaihe, ja sen aikana saadaan valmiiksi tuotteen mallikappale. Kehittelyvaihe etenee luonnosteluvaiheessa valittujen ratkaisujen mukaan. Tuotekehittelyn eri vaiheissa tarvitaan palautetietoa ja arviointia, jonka pohjalta etsitään kehittämistä vaativille asioille ratkaisuvaihtoehtoja (Jämsä & Manninen 2000, 85.) Opinnäytetyön prosessissamme työhyvinvoinnin vuosikelloa alettiin tehdä teoriapohjan sekä kyselytutkimuksesta saadun aineiston pohjalta. Pidimme päiväkodin

kanssa etänä yhteiskehittämisen työpajan keväällä 2021. Kehittämistä jatkettiin kesän 2021 aikana. Yhteistyön tuloksena saadut tiedot jatkojalostetaan käytännön toteutusideoiksi hyvinvointipäiviin. Päiväkodin toiveesta vuosikelloon jätettiin väljyyttä heidän omaa ideointiaan ja henkilöstön osallistumisen mahdollistamisen takia.

Vuosikello sisältää johdolle työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Vuosikellon tekovaiheessa käytiin läpi ja dokumentoitiin päiväkodin työhyvinvointia tukeva toiminta. Työhyvinvointitoiminnan pohjautuminen vuosikelloon mahdollistaa toiminnan systemaattisuuden ja jatkuvuuden. Henkilöstö oli mukana ideoimassa vuosikellon sisältöä ja yhteiskehittämisen palaverissa sovittiin, että vuosikelloon suunnitellaan vapaata ideariihiaikaa joustavuuden ja osallistumisen mahdollistamiseksi. Opinnäytetyön tekijät pohtivat asettaako tämä työhyvinvoinnin kehittämisen jatkuvuudelle riskejä, sillä jos kehittäminen jätetään kovin löyhäksi ja sitä tehdään ilman riittävää rakennetta ja suunnittelua voi olla vaarana, että kehittäminen lopahtaa. Yhteispalaverissa kuitenkin keskusteltiin asiasta ja yhteisesti todettiin, että päiväkotiki sekä johdon että henkilöstön tasolla kokee työhyvinvointikellon niin tärkeäksi ja tervetulleeksi kehittämisen ja johtamisen välineeksi, että se avataan ja jalkautetaan varmasti koko taloon. Organisaation viestintäjärjestelmän tärkeimpiä päämääriä on kuvata organisaation strategia, visio ja missio sekä niiden välittäminen henkilöstölle (Sinisammal 2011, 44).

5.5 Viimeistely ja arviointi

Vuosikelloa jatkokehittiin kesän 2021 aikana ja siihen pyydettiin palautetta ja kehittämissuhteita päiväkodin johdolta. Kehitetty vuosikello esiteltiin päiväkodin johdolle ja henkilökunnalle elokuussa 2021. Vuosikellosta pyydettiin esittelyn yhteydessä palautetta. Arvioinnissa tarkastellaan ainakin käytettävyyttä, ulkoista toteutusta sekä sisältöä. Tuotteen viimeistelyvaiheessa tuote korjataan, yksityiskohdat viimeistellään, suunnitellaan tuotteen markkinointi ja laaditaan tuotekehitysprojektin loppuraportti (Jämsä & Manninen 2000, 85). Esittelyn jälkeen vuosikello viimeisteltiin tekemällä tarvittavat korjaukset ja muutosehdotukset. Lisäksi sisällön yksityiskohdat sekä ulkoasu viimeisteltiin. Vuosikello otetaan käyttöön Länsituulen päiväkodissa sen valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessiin kuuluu tärkeänä osana arviointi. Päiväkodin johto ja henkilöstö antoivat arviointipalautteen opinnäytetyöstä sen esittämisen jälkeen elokuussa 2021, tutustuttuaan siihen etukäteen ennen työn esittämisen ajankohtaa. Palautteen tarkoituksena oli selvittää, palveleeko opinnäytetyössä laadittu työhyvinvoinnin vuosikello työhyvinvoinnin kehitystä ja sen johtamista päiväkodissa. Uusi toimintamalli- tai käytänte voidaan ottaa käyttöön onnistuneiden kokeilujen jälkeen. Uusi käytänte voidaan vakinaistaa osaksi toimintaa hiljalleen sitä mukaa kun prosessia on arvioitu. (Saarilahti 2020, 66.) Selvitimme, saiko päiväkodin johto tarvitsemaansa tietoa päiväkodin henkilöstön työhyvinvoinnista ja heidän käsityksistään ja näkemyksistään päiväkodin työhyvinvoinnin johtamisesta. Avaamme ja pohdimme tekemääme yhteistyötä opinnäytetyöprosessiin kuuluneiden tahojen kanssa arviointiosuudessa.

Kävimme saadun palautteen yhdessä läpi ja kirjoitimme sen raporttiin. Opinnäytetyön arviointi toteutettiin syys- lokakuussa 2021 ja prosessi päätetään lokakuussa 2021, jonka jälkeen keskitytään kypsyysnäytteen tekemiseen. Päiväkodilla on käyttö- ja muokkausoikeus tehtyyn työhyvinvoinnin vuosikelloon. Opinnäytetyöprosessin arvioinnissa otimme huomioon myös ohjaavien opettajien palautteet. Arviointiosuudessa avaamme ja pohdimme tekemääme yhteistyötä opinnäytetyöprosessiin kuuluneiden tahojen kanssa. Yhteistutkiminen voi parhaimmillaan osapuolten yhteinen oppimiskokemus. Yhdessä tutkiminen voimaannuttaa siihen osallistujia sekä antaa kehittäjistä ja kehitettävästä kohteesta uutta tietoa. (Saarilahti 2020, 70.) Kuviossa 1 näkyy opinnäytetyöprosessin päävaiheet ja eteneminen.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin päävaiheiden eteneminen

5.6 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Hyvää tutkimusta ohjaa sitoutuminen eettisyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyömme eettisyys tulee näkyviin läpi tutkimuksen. Laadullisen, kehittämispainotteisen opinnäytetyön tekeminen oli meille molemmille mielekästä. Olemme sitoutuneet Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekemisen ohjesääntöihin ja perehtyneet laadullisen opinnäytetyön teoriaan. Lisäksi opinnäytetyömme tekemistä ohjaavat TENK:n eli Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistukset. Ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijoiden rekrytointia on sovittava kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla tutkimuksen eri osapuolien oikeudet, tekijöiden rooliin liittyvät periaatteet, vastuut, velvollisuudet ja aineistojen säilyttämistä sekä niiden käyttöoikeuksia koskevat kysymykset. Tutkimuksen edetessä voi sopimuksia voidaan vielä tarkentaa. (TENK 2012) Opinnäytetyöprosessissamme nämä tutkijoita sekä tutkimusaineistoa koskevat huomioitavat asiat on pohdittu ja sovittu ennalta.

Valitsimme opinnäytetyömme aiheen työelämän tarpeesta. Työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen on työelämän ja työyhteisöjen toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Tieteellisen tutkimuksen keinoin pyritään saavuttamaan tietoa, jota pystytään käyttämään erilaisten ilmiöiden tapahtumisen sekä kehittymisen ennustamiseen ja näin ollen niiden hallitsemiseen teknologian

avulla (Niiniluoto 1997, 192.) Opinnäytetyössämme selvitimme kohteemme toimijoiden käsityksiä tutkimalla millainen työhyvinvoinnin ja sen johtamisen tila oli tutkimushetkellä. Tutkimuksemme pohjalta kehitimme yhteistyössä välineen päiväkodin johdolle työhyvinvoinnin hyvän tason ylläpitämiseksi. Näin ollen pyrimme opinnäytetyöllämme sekä saamaan tietoa aiheesta että tarjoamaan työkalun päiväkodin johdolle työhyvinvoinnin hallintaan ja kehittämiseen. Toteuttamamme tutkimuksen tuloksilla on merkitystä kohdeyksikön johtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus antoi olennaista ja hyödynnettävissä olevaa tietoa päiväkodin johtajille työyhteisön hyvinvoinnin tilasta sekä henkilöstön toiveista johtamista kohtaan.

Tutkijat, jotka pyrkivät enemmän tiedeorientoituneeseen lähestymistapaan etsivät neutraalia yleistettävää ja luotettavaa tietoa. Tutkijat ovat tällöin neutraaleja ja objektiivisia sekä tavoittelevat selkeitä ja arvovaltaisia tulkintoja. (Trent & Cho 2014, 643). Opinnäytetyöprosessissa kehitetty työhyvinvoinnin vuosikello on sovellettavissa johtamisen työkaluna ja työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuus on moniulotteista. Laadulliselta tutkimukselta edellytetään sidonnaisuutta, paikallisuutta, oikeellisuutta sekä epäsuoruutta. Näitä vaaditaan, koska laadullinen tutkimus on arvoperustaista tai ainakin arvoihin liittyvää. (Trent & Cho 2014, 679). Tutkimuksessamme kohdejoukon kokemuksia ja ajatuksia pyrittiin selvittämään kyselyllä. Avoimet kysymykset toimivat ymmärryksen lisääjinä. Tutkimuksen laadukkuus riippuu osittain myös siitä kuinka sitoutuneita tutkijat ovat tutkimukseensa. Tarvittaessa tutkimustuloksia tulee voida perustella uudelleen, jos uudenlaista tutkimusnäyttöä ilmenee. (Trent & Cho 2014, 680).

Trent ja Cho (2014) nostavat esiin, että laadullisen tutkimuksen tarkempiin arviointiperiaatteisiin kuuluu pohdinta siitä, reflektivatko tutkimuksen tiivistelmä ja johdanto riittävästi tutkimuksen tekstiä, ovatko tutkimuksessa käytetyt lähteet laadukkaita, onko tutkimuksessa käytetty kirjallisuus kattavaa ja onko käytetty lähdekirjallisuus johdonmukaista alan teoriaan viitaten. Opinnäytetyössämme lähteitä käytettiin laadukkaasti, laajasti ja monipuolisesti ja aiheeseen rajaten.

Trent ja Cho 2014 listaavat muita tarkempia tutkimuksen arviointiperiaatteita, kuten onko tutkimuksen metodologiaa esitelty riittävästi, ovatko tutkimusmenetelmät niin selkeät että ne ovat toistettavissa, onko käytetty tutkimusmenetelmä hyvä ja sopiva, onko aineisto esitelty riittävän selkeästi, ovatko tutkimustulokset tarkistettavissa helposti taulukoista tai viitteistä, olisiko jokin toinen esittämistapa avuksi, olisiko jokin toinen kuva havainnollisempi, ovatko käytetyt taulukot ja kaaviot tarpeellisia ja selkeästi nimettyjä sekä hyvin suunniteltuja, edistääkö tulosten esittämistapa ymmärtämistä, ovatko analyysit sopivan loogisia ja selkeitä ja onko ne luvattu riittävän tarkasti,

perustuvatko johtopäätökset ja pohdinta aineistoon, ymmärtääkö tutkija omat rajoituksensa ja esteensä tutkimuksen suhteen ja ovatko tutkimuksen johtopäätökset riittävän syvälliset ja laajat. Lisäksi tulee pohtia, onko tutkimuksen eettiset näkökulmat riittävän tarkasti pohdittu. Opinnäytetyömme tutkimusmetodi on toistettavissa ja aineisto selkeästi esitetty ja kaavioin havainnollistettu. Aineisto tullaan esittämään päiväkodin johdolle ja henkilöstölle samoin kuin kehittämistyönä muodostettu työhyvinvoinnin vuosikellokin.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön ja tutkimusetiikkaan kuuluu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistuksen mukaan monia ei lähtökohtia. Näitä lähtökohtia ovat muun muassa se, että tutkimuksessa, tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Opinnäytetyöhön liittyviä valintoja ja rajoituksia tehdessämme pyrimme pohtimaan niitä eettisestä näkökulmasta. Noudatimme koko opinnäytetyöprosessin aikana vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta. Opinnäytetyöhön liittyviin dokumentteihin ei kirjattu sellaisia tietoja, joista osallistujan voisi tunnistaa.

Tutkimukseen yleisesti sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisyyden näkökulmasta kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä (TENK 2012.) Opinnäytetyömme luotettavuutta lisää se, että opinnäytetyön tekijöitä on ollut kaksi, jolloin molemmat tuovat oman yksilöllisen näkökulmansa aiheeseen ja lisäksi yhdistyy kahden henkilön ammatillinen osaaminen. Toisaalta tietosuojaa on helpompaa noudattaa, kun tekijöitä ei ole enempää. Työn ja tutkimuksen sekä aineiston hallinta on helpompaa, kun tekijöitä ei ole enempää. Tutkimusorganisaatioissa tulee noudattaa hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä huomioida tietosuojakysymykset (TENK 2012.) Olimme opinnäytetyöprosessin aikana yhteydessä yhteistyötahomme johtoon ja kysyimme heidän sekä henkilöstön mielipiteitä sekä toiveita päiväkodin työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ennen opinnäytetyömme tutkimusosan aloittamista haimme suunnitelman laadinnan ja hyväksymisen jälkeen tutkittavalta organisaatiolta tutkimusluvan. Tutkimuksen aloittamista ennen tulee hankkia tarvittavat tutkimusluvut ja tehdä tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakoarviointi (TENK 2012.) Opinnäytetyömme luotettavuus näkyy siinä, että ajatteluamme ovat olleet ohjaamassa aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset ja niihin on työssämme viitattu lähteinä asiaankuuluvasti. Tutkimuksessa on toteutettava tieteelliseen tietoon kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää, kun tutkimuksen tuloksia julkaistaan. Tutkijoiden tulee ottaa muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti huomioon kunnioittamalla heidän tekemää työtä ja

viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti ja omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan antamalla heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen (TENK 2012.) Olemme opinnäytetyössämme avanneet aiheemme aiempaa tutkimusta ja todenneet, että sekä johtamista että työhyvinvointia on tutkittu laajasti sekä esitelleet käyttämämme lähteet.

Päiväkodin henkilöstölle tehtävät kyselyt kirjattiin välittömästi sellaisenaan ja aineistoa käsitellessämme pyrimme pitämään ilmaukset autenttisina. Opinnäytetyön käytännön toteutuksen ja kirjallisen raportin kirjoittamisessa pyrimme eettiseen ja ammatilliseen kielenkäyttöön. Tutkimuksen arvioinnissa noudatetaan avoimuutta, rehellisyyttä ja laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteereitä. Opinnäytetyön arvioinnin validiteetin taataksemme suunnittelimme kysymykset palautelomakkeisiin siten, että saamme mahdollisimman tarkasti tietoa opinnäytetyöllemme asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa, raportoida sekä tallentaa siinä syntyneet tietoaineistot tieteelliselle tiedolle asetettujen edellytysten mukaisesti (TENK 2012.) Opinnäytetyöhömmme liittyville henkilöille ilmoitetaan ja raportoidaan ettei tutkijoilla ollut rahoituslähteitä eikä sidonnaisuuksia. Asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville tulee ilmoittaa tutkimuksen rahoituslähteet ja tutkijoiden tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ja ne tulee raportoida, kun julkaistaan tutkimuksen tuloksia. Tutkijoiden tulee pidättäytyä tieteeseen ja tutkimukseen kohdentuvista arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä olevansa esteellinen. (TENK 2012).

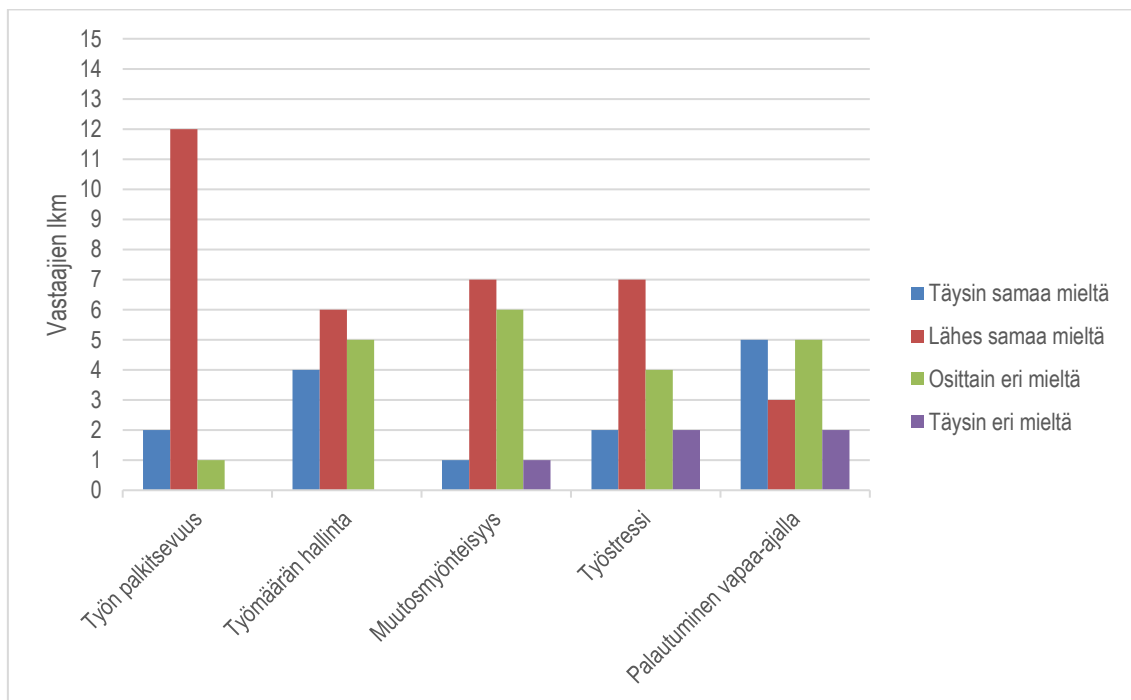
6 TUTKIMUSTULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Opinnäytetyömme tutkimusvaiheessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin

1. Millaisia ovat henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista Länsituulen päiväkodissa?
2. Millaiseksi henkilöstö kokee työhyvinvoinnin johtamisen?

6.1 Työn vaikutus työhyvinvointiin

Kuviossa 2 on nähtävissä ensimmäisen kysymysoSION vastaukset. Osiossa oli viisi monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä (liite 2). Osion monivalintakysymyksiin oli vastannut 15 vastaajaa. Avoimista kysymyksistä työn tuki työhyvinvoinnille koskevaan kysymykseen oli 13 vastaajaa, oma vaikutus työstä palautumiseen koskevaan kysymykseen 13 vastaajaa ja oma vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen oli 12 vastaajaa.



Kuvio 2. Työ

Enemmistö (n=14) vastaajista koki työn palkitsevaksi. Yksikään (n=0) vastaaja ei täysin kokenut, etteikö työ olisi palkitsevaa.

”Mukavat hetket lasten kanssa (onnistumiset).”

Lähes puolet (n=10) vastaajista koki hallitsevansa työmäärän. Hieman yli kolmannes (n=5) vastaajista koki olevansa työmäärän hallinnan kielteiseksi. Yksikään (n=0) vastaaja ei kuitenkaan kokenut, etteikö jollain tavalla hallitsisi työmäärää.

”Suunnittelemalla omat työtehtäväni tarpeeksi väljällä aikataululla.”

Vastaajista noin puolet (n=8) kokee muutokset työssä myönteisiksi. Vähemmistö (n=1) vastaajista oli sitä mieltä, että muutokset eivät ole lainkaan myönteisiä työssä. Työstressiä koki vastaajista hieman yli puolet (n=9). Osittain eri mieltä työstressin kokemisesta oli liki kolmannes (n=4) ja täysin eri mieltä oli alle viidennes (n=2) vastaajista. Vastaajista kolmannes (n=5) koki täysin palautuvansa työstä vapaa-ajalla ja heidän kanssaan lähes samaa mieltä oli viidennes (n=3) vastaajista. Osittain eri mieltä palautumisesta vapaa-ajalla oli hieman yli kolmannes (n=5) vastaajista ja täysin eri mieltä vajaa viidennes (n=2).

”Puuhailee vapaa-ajalla itselle mieluisia puuhia ja pyrin liikkumaan jonkin verran.”

Kysyttäessä vastaajilta, mitkä asiat tukevat työssä heidän työhyvinvointiaan nousi eniten esiin mukava, kannustava ja hyvin toimeen tuleva työyhteisö, työn tauottaminen ja hyvä, toiveita kysyvää esihenkilö. Vastaajat kokivat saavansa tukea jaksamiseen hyvästä terveydestä ja asenteesta, mikä näkyi lasten ja perheiden sekä oman työyhteisön kunnioittamisena ja työstään pitämisenä.

”Esimiehen tuki, mukava, kannustava työyhteisö.”

Vastaajat kertoivat, että työ itsessään on vaihtelevaa ja toimintakausi tuo tullessaan erilaisia työtehtäviä, mikä tukee työhyvinvointia. Hyvinvointia tukevaksi asiaksi koettiin työvuorosuunnittelun mahdollistamat joustot kuten erilaiset työajat ja vaihtelevat työpäivät. Monella vastaajalla vapaa-ajan harrastukset olivat hyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä. Hyvinvointia vahvisti omien vahvuuksien hyödyntäminen, itsenäinen päätöksenteko ja onnistumisen kokemukset työssä. Vastaajien

mielestä tärkeässä osassa työhyvinvointia olivat aikuisten hetket keskenään eli tiimipalaverit tai muut keskustelutilanteet sekä mahdollisuus ottaa omaa aikaa työssä.

”Saamme virkistytymisaikaa 3h 45 min, joka pitää käyttää oman tiimin kans.”

Oman työyhteisön ja työympäristön tuttuus koettiin työhyvinvointia tukeviksi asioiksi ja vastaajat kertoivat, että heillä on mahdollisuus työaikana virkistytymishetkiin oman tiimin kanssa. Kysyttäessä vastaajilta, millä tavoin he pystyvät itse vaikuttamaan työstä palautumiseen nousi esiin useimmiten vapaa-ajan mielekkyys ja siinä asiat kuten hiljaisuus, riittävä lepo, liikunta ja terveelliset ruokailutottumukset. Ystävien ja läheisten kanssa vietetyn ajan sekä harrastusten kuten puutarhanhoito, koettiin tukevan työstä palautumista. Vastauksissa kävi ilmi, että työssä ja työhön asennoitumisella on vaikutusta palautumiseen.

”Yritän säilyttää rauhallisen otteen.”

Asennoitumisen tärkeydestä työstä palautumiselle kertoi se, että töitä ei tehdä liian ”tiukka-pipoisesti” eikä epäonnistumisille tai muiden asenteille anneta liikaa valtaa. Vastaajille oli tärkeää, ettei vapaa-ajalla ajatella työtä.

” En ota ressiä turhasta.”

Työn suunnitteleminen ja tauottaminen sekä säännölliset lomat olivat vastaajien mainitsemia vaikuttamismahdollisuuksia. Työssä palautumisen parantamiseksi oli vastausten mukaan käytetty lyhennettyä työaika. Kysyttäessä vastaajilta, millä tavoin he vaikuttavat oman työhyvinvointinsa edistämiseen he kertoivat priorisoivansa töitä, jos työmäärä käy liian isoksi.

”Teen työpäivistä lapsille kiireettömiä ja tätä kautta työ on itsellekin mielekkäämpää.”

Tarvittaessa käytiin keskusteluita esimiehen kanssa työn haasteista ja määrästä ja tukea saatiin erilaisista työyhteisön kanssa tehdyistä sopimuksista. Työn tauottaminen ja kiireetön työskentelytapa piti työn mielekkäänä ja edisti hyvinvointia. Positiivinen asenne, huumori ja hyvän sekä kehittävän ilmapiirin luominen olivat vastaajien mielestä hyviä keinoja vaikuttaa hyvinvointiin.

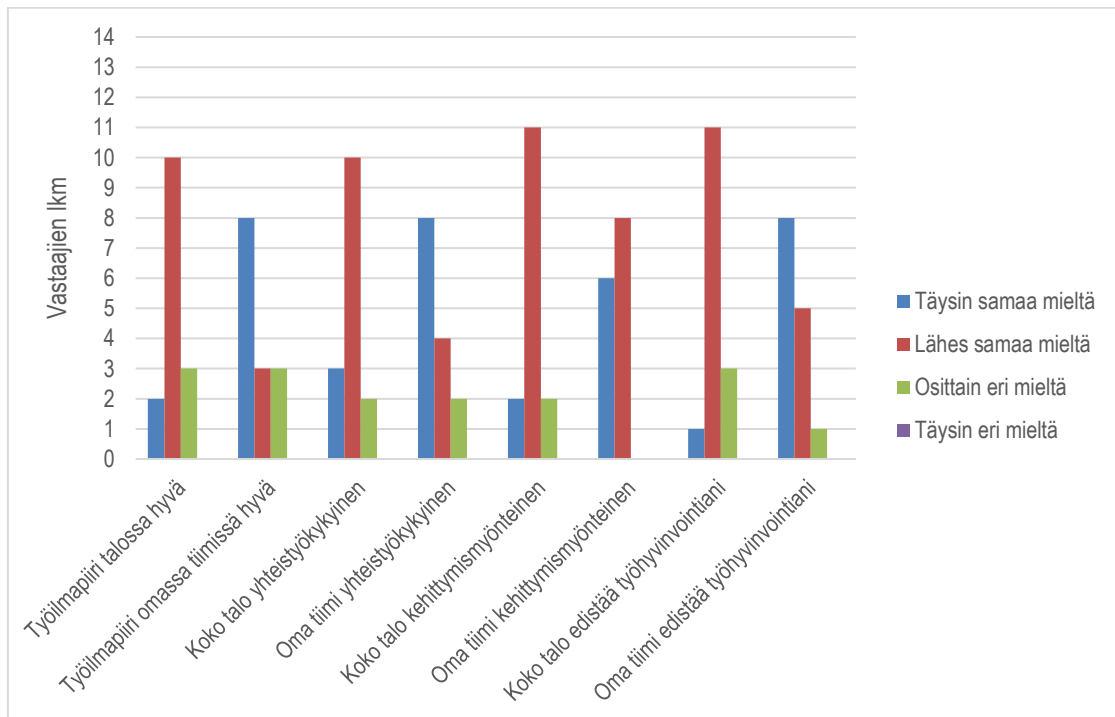
”Pyrin olemaan itselleni armollinen, sillä nykyisillä resursseilla ei aina voi toteuttaa niin laadukasta varhaiskasvatusta kuin haluaisi.”

Vastaajat kertoivat käyttävänsä maalaisjärkeä niin töissä kuin kotona sekä pyrkivänsä nukkumaan ja lepäämään riittävästi. Liikunta, hiljaisuus ja rauha olivat hyviksi koettuja keinoja vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Vastauksissa kerrottiin, että ajan viettäminen sekä keskusteleminen läheisten kanssa vaikutti työhyvinvointiin edistämiseen.

”Yritän olla miettimättä työasioita kotona, enkä tuo töitä kotiin.”

6.2 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

Kuviossa 3 esitellään työyhteisöä koskevien kysymysten vastauksia. Osiossa oli kahdeksan monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä (liite 2). Osion monivalintakysymyksiin oli vastannut vaihtelevasti 14–15 vastaajaa. Avoimista kysymyksistä oli vastattu toiseen työyhteisön tuen saantiin koskevaan kysymykseen 9 vastaajaa ja toiseen omaa vaikuttamista koskevaan kysymykseen 14 vastaajaa.



Kuvio 3. Työyhteisö

Vastaajista vajaa viidennes (n=2) koki täysin työyhteisön ilmapiirin hyväksi **koko talossa** ja yli puolet (n=10) vastaajista oli lähes samaa mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan (n=0) vastaajista mutta osittain eri mieltä vastaajista oli viidenosa (n=3). Vastaajista yli puolet (n=8) koki täysin työyhteisön ilmapiirin hyväksi **omassa tiimissään**. Lähes samaa mieltä sekä osittain eri mieltä oli lähes neljäsosa (n=3) vastaajista. Kukaan vastaajista (n=0) ei ollut täysin eri mieltä. Viidesosa vastaajista (n=3) koki täysin **koko talon** työyhteisön yhteistyökykyiseksi ja 2/3 osa vastaajista (n=10) oli lähes samaa mieltä. Vastaajista vajaa viidennes (n=2) oli osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista (n=0) ei ollut täysin eri mieltä. Vastaajista yli puolet (n=8) koki täysin **oman tiimin** työyhteisön yhteistyökykyiseksi ja lähes kolmasosa (n=4) vastaajista oli lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli vastaajista vajaa viidennes (n=2). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan (n=0) vastaajista.

Kuviossa 3 on kuvattu, että vastaajista vajaa viidennes (n=2) koki täysin **koko talon** työyhteisön kehittymismyönteiseksi. Lähes samaa mieltä oli yli 2/3 osa vastaajista (n=11). Osittain eri mieltä oli vajaa viidennes vastaajista (n=2). Täysin eri mieltä (n=0) ei ollut kukaan vastaaja. Vastaajista alle puolet (n=6) koki täysin **oman tiimin** työyhteisön kehittymismyönteiseksi. Yli puolet vastaajista (n=8) vastaajista oli lähes samaa mieltä. Kukaan vastaajista (n=0) ei ollut osittain eikä täysin eri mieltä. Vastaajista vain yksi (n=1) koki täysin **koko talon** työyhteisön edistävän työhyvinvointiaan. Lähes samaa mieltä vastaajista oli 2/3 osa vastaajista (n=11). Osittain eri mieltä vastaajista oli viidennes (n=3). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan (n=0) vastaajista. Vastaajista yli puolet (n=8) koki täysin **oman tiimin** työyhteisön edistävän työhyvinvointiaan. Reilu kolmannes (n=5) vastaajista oli lähes samaa mieltä. Vastaajista vain yksi (n=1) oli osittain eri mieltä. Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan (n=0) vastaajista.

Kysyttäessä vastaajilta mitä tukea he toivoisivat työyhteisöltä, nousi esiin tarve avoimelle ja yhteiselle keskustelulle. Vastaajat toivoivat työyhteisön keskittyvän positiivisiin asioihin ja tekemään tekoja asioiden edistämiseksi.

”Meidän pitäisi huomioida toisten jaksaminen ja olla tukena toisillemme.”

Sitoutuminen sekä osaamisen ja vastuun jakaminen koettiin tärkeäksi. Vastaajat toivoivat työyhteisön jäsenten välisen joustavuuden tärkeäksi. Vastauksissa nousi esiin tarve sosiaalisen kanssa käymisen eri alueisiin kuten tarve saada arvostusta, lohdutusta ja ymmärrystä. Toisten hyvää kohtelu ja jaksamisen huomiointia toivottiin.

”Kaikkien osallistuminen koko tiimin toimintaan ja kehittämiseen on tärkeää.”

Vastauksissa ilmeni tyytyväisyyttä tilanteeseen. Kysymykseen siitä, millä tavalla vastaajat itse vaikuttavat työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistämiseen, vastattiin kertomalla, että toisten auttaminen ja työtehtävien sekä vastuun tasapuolinen jakaminen ovat tärkeässä osassa.

”Työtehtäviä voi jakaa jokaisen vahvuuksien mukaan.”

Työyhteisön ja erilaisten tapahtumien kehittäminen ja kekseliäisyys todettiin omiksi tavoiksi vaikuttaa. Asiallinen käytös, ystävällisyys, ja toisten onnistumisista iloitseminen olivat vastaajien toimintatapoja. Osalle vastaajista oli tärkeää pitää toiveikkuutta yllä haastavissa tilanteissa ja tunnistaa työn merkityksellisyys.

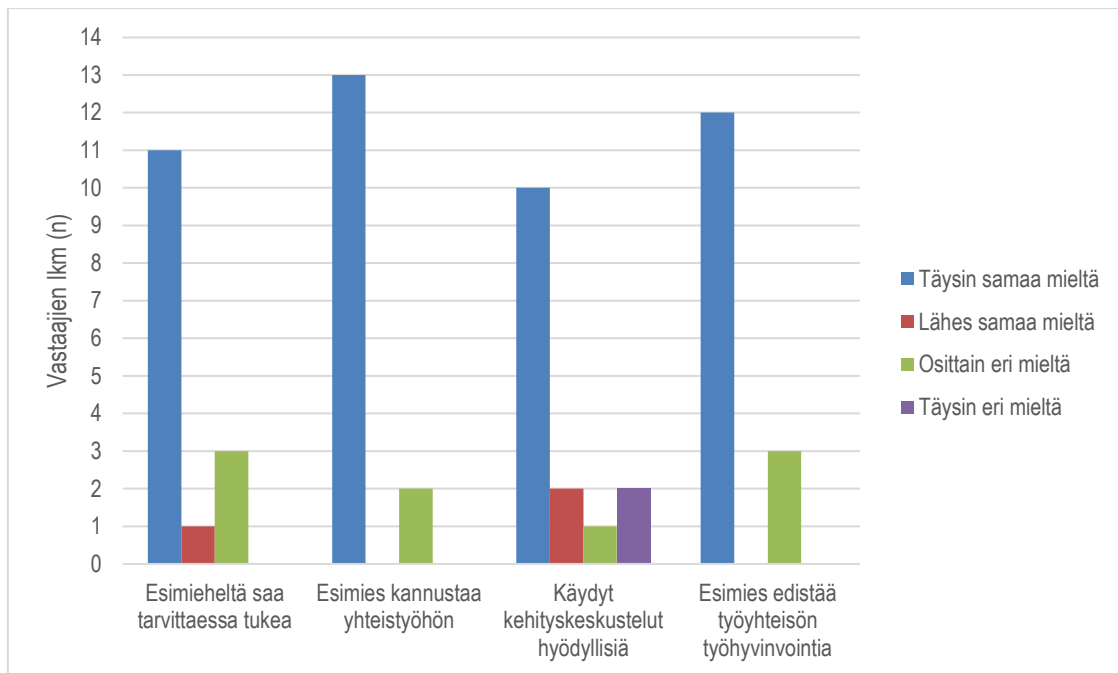
”Yritän olla avoin ja tsemppata porukkaa koronasta huolimatta...ei saa painua epätoivoon.”

Vastaajat kertoivat huomioivansa muita ja pitävänsä heitä ammatillisesti tasa-arvoisina. Sääntöjen noudattamista pidettiin tärkeänä keinoja vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Joustavuus nousi vastauksissa useita kertoja esille. Lisäksi vastaajat kertoivat luovansa hyvää ilmapiiriä. Keskustelu, positiivisuus ja huumori nousivat esiin työhyvinvoinnin tukemisen keinoina.

”Yritän ajatella asioista positiivisesti, joskus huumorinkin kautta.”

6.3 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kuviossa 4 on kuvattu johtamiseen liittyvien kysymysten vastauksia. Osiossa on neljä monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä (liite 2). Osion monivalintakysymyksiin oli vastannut kaikki 15 vastaajaa. Avoimista kysymyksistä johtajalta saatavaa tukea koskevaan kysymykseen oli vastannut 13 vastaajaa ja siihen millaista yhteistyötä vastaaja toivoisi voivansa esimiehen kanssa työhyvinvoinnin suhteen tehdä, oli vastannut 12 vastaajaa.



Kuvio 4. Johtaminen

Vastaajista 2/3 osa (n=11) koki täysin saavansa esimieheltään tarvittaessa tukea työhönsä. Vain yksi (n=1) vastaaja oli lähes samaa mieltä. Osittain eri mieltä oli viidennes (n=3) vastaajista. Kukaan vastaajista (n=0) ei ollut täysin eri mieltä. Kaavion mukaan vastaajista enemmistö (n=13) koki täysin, että esihenkilö kannustaa yhteistyöhön. Kukaan vastaajista (n=0) ei kertonut olevansa lähes samaa. Osittain eri mieltä oli vajaa viidennes (n=2) vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan (n=0). Vastaajista reilusti yli puolet (n=10) koki täysin, että käydyt kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. Alle viidennes (n=2) vastaajista oli lähes samaa mieltä ja kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä (n=2). Täysin eri mieltä oli vajaa viidennes (n=2) vastaajista. Vastaajista runsas enemmistö (n=12) koki täysin, että esihenkilö edistää työyhteisön työhyvinvointia. Lähes samaa mieltä ei ollut kukaan (n=0). Osittain eri mieltä oli viidesosa vastaajista (n=3). Kukaan (n=0) vastaajista ei ollut täysin eri mieltä.

Kysyttäessä vastaajilta millaista tukea he toivoisivat saavansa esimieheltään, osa vastaajista koki, että toivoisi esimiehen olevan vähemmän kiireinen, enemmän näkyvillä ja ”näkevää silmää”.

”Näkyvyyttä ja kuuntelemista.”

Esimiehen toivottiin kyselevän kuulumisia ja antavan palautetta. Vastajat toivoivat enemmän keskustelua ja säännöllisiä kehityskeskusteluja sekä kuuntelemista. Eniten kuitenkin vastattiin, että tilanteeseen ollaan tyytyväisiä.

”Ihania ovat olleet kaikki työhyvinvointiin liittyneet jutut, joita esihenkilö on meille järjestänyt.”

Toiseksi vastaajilta kysyttiin johtamisen suhteen, että millaista yhteistyötä he itse haluaisivat tehdä esimiehensä kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Enimmäkseen haluttiin osallistua toive- ja kehityskeskusteluihin ja muutoin avoimesti keskustella esimiehen kanssa.

”Avointa keskustelua myös kehitettävistä asioista/epäkohdista jos niitä ilmenee.”

Vastajat olisivat valmiita osallistumaan työpaikan tapahtumiin sekä järjestämään niitä. Työyhteisön kehittämisestä oltiin kiinnostuneita yhteistyömuotona esimiehen kanssa.

”Mietitään yhdessä, mitä voisimme tehdä työssä viihtyvyyden eteen.”

Osa vastaajista koki olevansa tyytyväinen tämänhetkiseen yhteistyöhön esimiehen kanssa eikä kokenut tarvetta tehdä muutoksia. Vastauksissa nousi esiin halua joustaa työvuoroissa ja auttaa esihenkilöitä järjestelyiden tekemisessä.

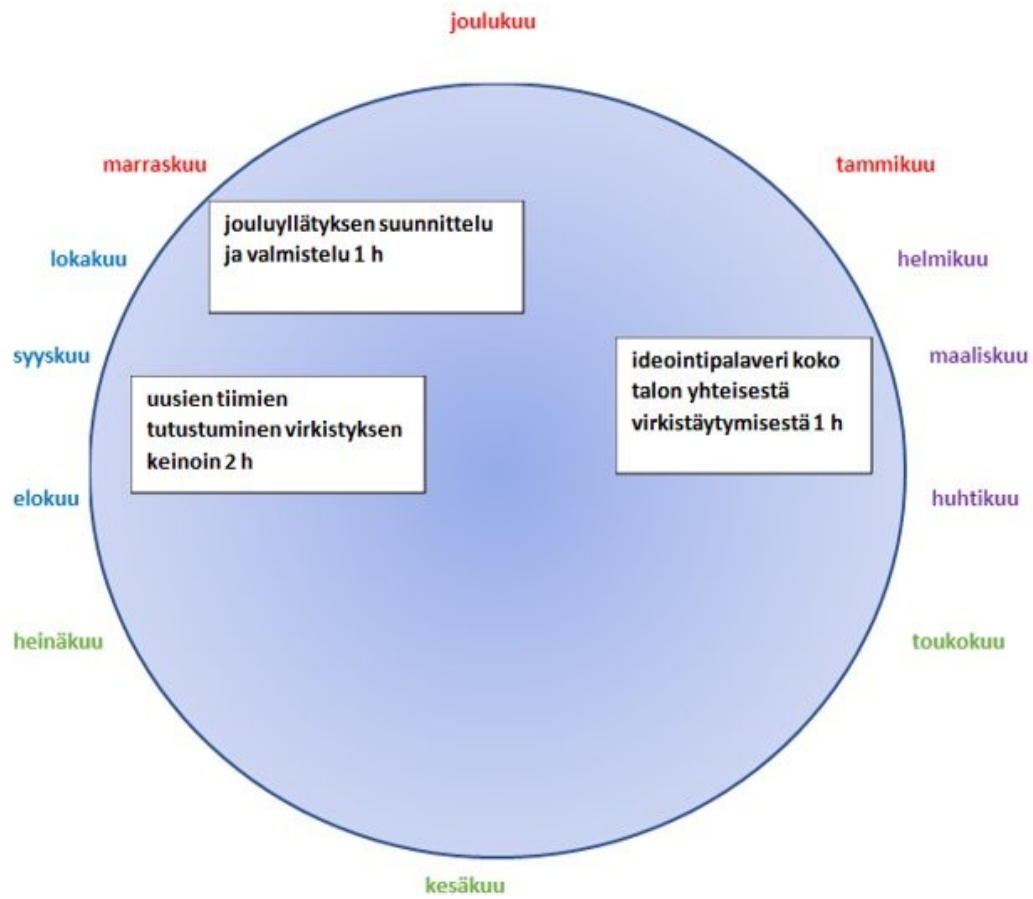
Kyselyn vastauksissa ilmeni, että vaikka vastaajat kokivat työajan pysyvän samana työtehtävien määrän kasvaessa. Huutilaisen (2021) mukaan jatkuva ylikuormitus ei ole aivoille hyväksi, ja työelämä on muuttunut aivojen kannalta selvästi aiempaa stressaavammaksi. Työolobarometrin mukaan tällä hetkellä yli puolet ihmisistä kertoo kokevansa työssään liiallista kiirettä tai uupumusta, väsymystä sekä riittämättömyyden tai jaksamattomuuden tunteita. Huutilaisen mukaan tehostamisessa on menty monella työpaikalla jo äärimmäisyyksiin ja kun tehostaminen viedään liian pitkälle, aletaan nähdä kuormitusta ja virheitä sekä usein työn tekeminen hidastuu, kun työntekijät laitetaan hyppimään työtehtävästä toiseen. Kiireen tuntu työssä voi pilata myös asiakaspalvelukokemuksen, tai työntekijän luovuus saattaa kärsiä. Tällöin on tärkeää, että työyhteisö tunnistaa ja määrittelee yhteiset tavoitteet ja toimintojen rajapinnat sekä liittymäkohdat (Vataja 2012, 106).

Työyhteisöä sekä johtamista koskevissa vastauksissa nousi esiin myös asioita, joista ei varsinaisesti kysytty. Koska kyseiset asiat liittyvät tiiviisti opinnäytetyömme aiheeseen työhyvinvointiin ja päiväkodin työhyvinvoinnin tilaan, mainittakoon niistä hyvinvointia seuraava ja tukeva Hyvis- tiimi sekä vastaajien kokemus siitä, että esimiehelle henkilöstön hyvinvointi on tärkeää ja hän osoittaa sitä arjessa monin pienin eri tavoin. Vastauksissa ilmeni myös poikkeusajan aiheuttamat muutokset päiväkodin ja johdon toiminnassa ja sitä osaksi kyllä ymmärrettiin.

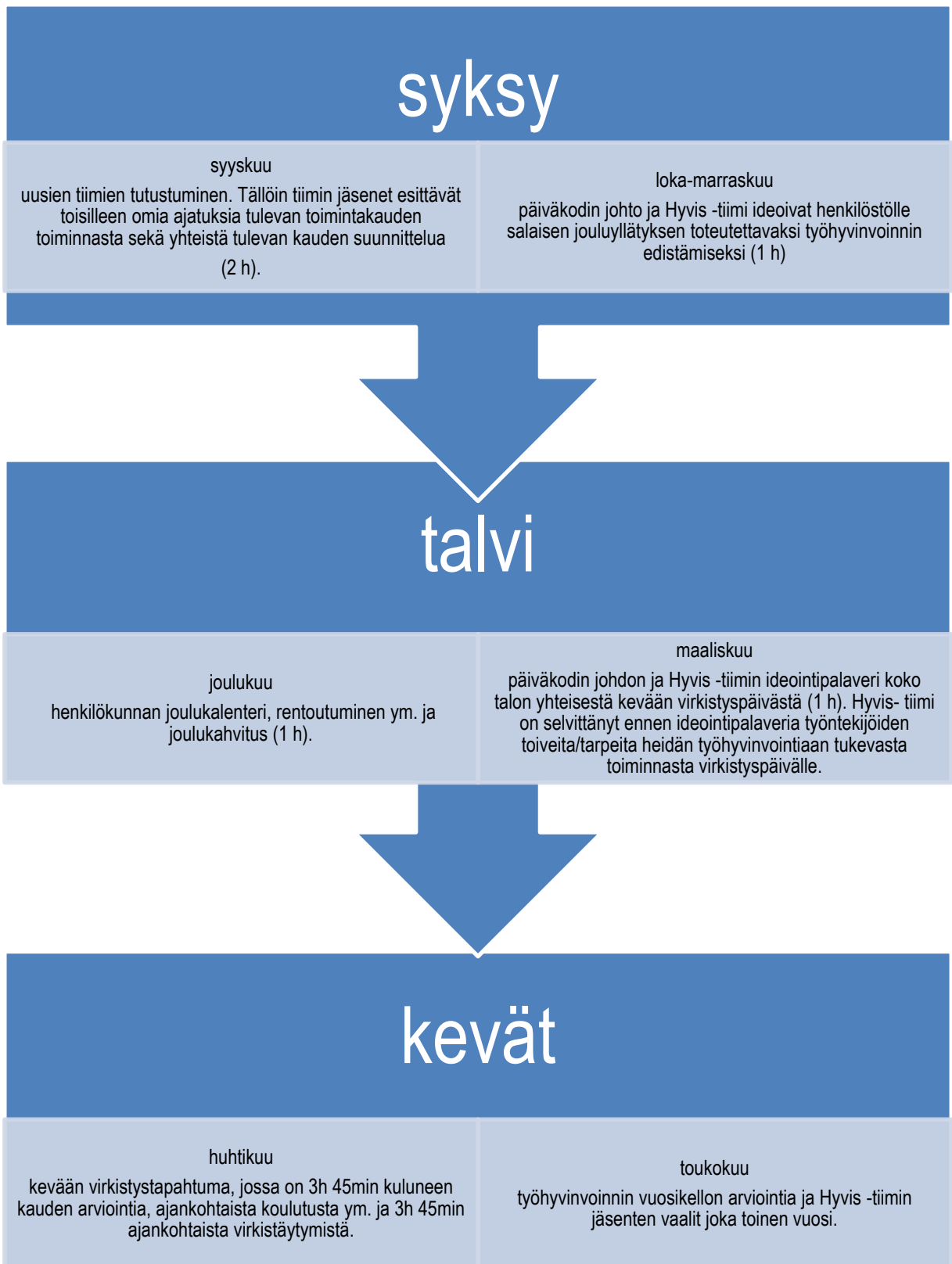
7 VUOSIKELLO MUODOSTUU TYÖHYVINVOINNIN TYÖVÄLINEEKSI KYSELYN TULOSTEN POHJALTA

Opinnäytetyön tuloksena tehtiin yhdessä päiväkodin johdon kanssa esihenkilötyötä tukeva työhyvinvoinnin vuosikello, joka tunnistaa päiväkodin työhyvinvoinnin kehittämistarpeet ja sekä ohjaa tarvittaviin kehittämistoimiin. Työhyvinvoinnin vuosikellolla voi ilmaista työyhteisölle konkreettisesti, mikä tilanne kulloinkin on menossa työhyvinvoinnin suhteen. Vuosikelloa arvioidaan päiväkodin toimesta toimintakausittain toukokuussa, sekä päivitetään ja kehitetään tarpeen mukaisesti. Länsituulen päiväkodin johto ja Hyvis-tiimi jatkavat vuosikellon edelleen kehittämistä ideariihityyppisesti.

Vuosikelloa arvioidaan, päivitetään ja kehitetään tilanteen ja tarpeen mukaisesti Länsituulen päiväkodin toimesta. Vuosikelloon ei tutkimuspäiväkodin toiveen ja tarpeiden mukaan sisällytetty enempää valmiiksi aikataulutettuja ja strukturoituja tapahtumia sillä kuten he asiaa ilmaisivat: ”Työhyvinvointi ei ole suorittamista.” Kuviossa 5 on esitelty yhteiskehittämisen pohjalta muodostettu työhyvinvoinnin vuosikello ja kuviossa 6 avataan Länsituulen päiväkodin työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen toimintoja tarkemmin.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin vuosikello



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin vuosikellon kuvaus tapahtumittain

Vuosikellon ohella muita työhyvinvointitapahtumia- ja tekoja ovat perjantaipannarit, palavereja vaihdellen kasvotusten (keskustelu) ja Teamsilla (tiedottaminen), säännöllisen kohtaamisen mahdollisuus esimiehen kanssa kerran viikossa ala-aulassa ja omat palautumishetket työpäivän aikana - "Hellitä hetkeksi"- tauot. Talossa olevan henkilöstön hyvinvointiosaamisen hyödyntäminen sovitusti esim. rentoutushetket, hieronta, taukojumppa, päinhieronta, leipominen on hyvin kannattavaa sekä Mindfulness- tuokiot työkaverin (vertainen) pitämänä.

7.1 Kehittämistyön arviointi

Elokuussa 2021 työhyvinvoinnin vuosikello esitettiin etäpalaverissa päiväkodin johdolle ja henkilöstölle ja kehittämistyöstä pyydettiin myös arviointi. Opinnäytetyömme kehittämisosiona toteutettua työhyvinvoinnin vuosikelloa tullaan käyttämään, arvioimaan ja päivittämään Länsituulen päiväkodin toimesta aina tarvittaessa. Opinnäytetyö arvioidaan myös laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti sekä ohjaavien opettajien antamiin palautteisiin pohjautuen. Lisäksi opinnäytetyö vertaisarvioidaan toisen YAMK-opiskelijan toimesta. Oppiminen pohjautuu vertaistilanteessa vuorovaikutus- ja ohjaussuhteeseen, jossa muodostetaan yhdessä tietoa. Tilanteessa ymmärretään oppiminen asiantuntijuuteen kehittämisenä. (Leinonen 2012, 241-242.)

Tiedon ja tulosten hyödyntämisessä on tärkeää pohtia, mitä arvioinnilla ja saaduilla tiedoilla tavoitellaan (Vataja 2012, 79). Tässä opinnäytetyössä tehtyä vuosikelloa tullaan käyttämään työhyvinvoinnin johtamisen välineenä ja se on muodostettu tilaajatahon toiveiden mukaisesti. Vuosikellon esittämistilaisuudessa vuosikello arvioitiin toimivaksi ja tilaajatahon odotusten mukaiseksi. Toimijalähtöisyys tarkoittaa työntekijöiden sisällöllisen asiantuntijuuden tunnustamista. Tämä tekee heistä työnsä kehittäjiä ja asiantuntijoita. (Vataja 2012, 72.)

Yhteistyö opinnäytetyöprosessiin kuuluneiden tahojen kanssa oli luontevaa ja sujuvaa. Saimme hyviä kehittämis ehdotuksia opinnäytetyöllemme ohjaavilta opettajilta. Lisäksi muokkasimme kehittämistyötämme päiväkodilta saamiemme palautteiden ja toiveiden mukaan. Opinnäytetyön tekijöiden keskinäinen yhteistyö oli avointa ja tavoitteellista. Kumpikin tekijä osallistui ja panosti työhön tasapuolisesti omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Opinnäytetyöntekijöiden taustan erilaisuus toimi luotettavuutta edistävästi ja kriittistä ajattelua lisäten. Ihmisen tietämys rakentuu hänen omien kokemustensa pohjalle (Leinonen 2012, 82). Keskustelut ohjaavan opettajan kanssa olivat välttämättömiä ja opettavaisia opinnäytetyön prosessin sekä sen etenemisen kannalta.

Keskusteluissa pohdittiin varhaiskasvatuksen kenttää ja työhyvinvointia monipuolisesti, mikä auttoi opinnäytetyön tekijöitä ymmärtämään työhyvinvointia ja se kehittämistä ilmiöinä. Uuden tiedon voidaan ajatella muodostuvan aluksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jonka jälkeen tätä tietoa sisäistetään ja tulkitaan oppijoiden toimesta. Ihmisten välinen sekä kulttuurisen ympäristön ja ihmisen välinen kielellinen vuorovaikutus on oppimisessa tärkeää. (Vuopala 2013, 24.)

Päiväkodista saadun hyvin positiivisen palautteen mukaan opinnäytetyön teoreettinen osuus oli laaja ja hyvin rakennettu ja siinä oli hyvin käyty läpi työhyvinvoinnin edistämistä varhaiskasvatuksessa sekä työhyvinvointia edistävää johtamista. Päiväkodissa oltiin tyytyväisiä työelämässä ilmenevän jatkuvan muutoksen esiin nostamiseen sekä opinnäytetyön tutkimusosana käytettyyn kyselyyn. Palautteen mukaan saimme kyselyn avulla nostettua esiin työntekijöiden omaa vastuuta työhyvinvoinnista. Päiväkodin johto kommentoi palautteessaan kyselyn heikkoa vastaajamäärää ja pohti että siihen oli vaikuttanut varmasti päiväkodin ”päälle painanut” kiireinen kevät. Kyselyn tuloksista päiväkotitoiminta antoi palautetta, että ne oli hyvin ”pilkottu” ja esitetty opinnäytetyössä. Johto koki saaneensa hyvää tietoa laajemmin. Palaute pitää sisällään erilaisia toimintoja kuten ongelma-ratkaisupalautetta, kysymistä ja kehumista (Svinhufvud 2013, 37-38).

Kehittämisosiona toteutetun työhyvinvoinnin vuosikellon käytettävyydestä päiväkotitoiminta kommentoi, että vuosikello aikatauluttaa heidän työtään jatkossa napakammin ja tulee olemaan heillä tärkeässä roolissa seuraavalla kaudella. Päiväkotitoiminta aikoo ottaa vuosikellon käyttöönsä välittömästi ja se esitellään heidän toimestaan henkilöstölle. Kaikkiaan päiväkodin johto koki, että teimme heille hyvän pohjan johon päiväkodilla, on vuoden aikana hyvä jatkaa työhyvinvointia kehittävien tapahtumien lisäämistä. Päiväkodin palaute on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä (LIITE 3).

7.2 Omat oppimiskokemukset tutkimustyöstä ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekeminen oli johtajuuden opiskelua ja johtajana kehittymistä vahvimmillaan. Yhdessä toisen opiskelijan, ohjaavien opettajien ja päiväkodin kanssa tehdyt pohdinnat, analysoinnit ja käytännön kehittäminen antoivat paljon uusia näkökulmia ja haastoivat kasvamaan myös ihmisenä. Opinnäytetyön prosessi, itsensä johtaminen sekä tiivis tiimityö oman opinnäytetyöparin kanssa oli hyvin antoisaa ja opettavaista. Työnjakoa tehtiin suunnitelmallisesti

prosessin eri vaiheisiin. Koska tekijät eivät päässeet kirjoittamaan opinnäytetyötä fyysisesti yhdessä, sovittiin työnjaossa omat osiot tehtäviksi. Pienryhmän jäsenet edustavat oppimistilanteessa eri tasoilla olevaa osaamista ja ryhmän jäsenille jaetaan tehtäväkokonaisuus erillisiksi osatehtäviksi, joista jokainen jäsen itse vastaa (Leinonen 2012, 227). Aikataulutus määräytyi opinnäytetyön tekijöiden aikataulujen ja päiväkodin sekä ohjaavan opettajan tavoitteiden ja tarpeiden mukaan. Inhimillinen elämä on aina mukana vaikuttamassa oppimiseen ja sillä on merkityksensä oppimisessa ja opiskelussa (Leinonen 2012, 101).

Yhteistoiminnalliseen kehittämiseen pohjautuvan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista. Opinnäytetyön tekeminen covid-19-pandemian aikana edellytti opinnäytetyön tekijöiltä luovaa lähestymistapaa ja aktiivisuutta vaihtoehtoisten viestintä- ja kehittämismuotojen löytämiseksi. Vuorovaikutuksen laatu ja määrä ovat keskeisessä osassa vaikuttamassa yhteisöllisen oppimisen onnistumiseen (Vuopala 2013, 21). Keskinäiseen viestintään tekijät käyttivät enimmäkseen Whatsapp- viestintäpalvelua sekä Teams-alustaa. Lisäksi tarvittaessa ajatusten ja ideoiden jakamiseen sekä opinnäytetyön etenemisen ja vaiheiden suunnitteluun käytettiin perinteisiä puheluita. Vuoropuhelua käytiin tarvittaessa prosessin vaiheiden välillä myös ohjaavan opettajan kanssa. Dialogi tulisi nähdä oppimisessa tavoitteellisena prosessina eikä sitä voida nähdä pelkkänä vuoropuheluna, vaan kaikki siihen osallistuvat tulevat hiljalleen tietoisiksi oman ajattelunsa lisäksi myös muiden ajattelusta. (Tenno 2011, 39.) Kumpikin tekijä pohti asioita tahollaan mutta myös yhdessä toinen toistaan kannustaen ja vahvistaen tai oman eriävän mielipiteensä jakaen. Yhteisöllisessä oppimisessa opiskelijat osallistuvat työskentelyyn, jolla on tavoitteita ja jossa ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä. Tulokseksi saadaan luotua uutta tietoa omia ideoita jakaen ja perustelleen sekä keskustellen. (Vuopala 2013, 21.)

Opinnäytetyöprosessi eri vaiheineen sai aikaan runsasta pohdintaa tutkimuksen tekemisestä ja omasta roolista tutkijana. Esimiestyön ihmislähtöisyys, rohkeus kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tärkeys korostuivat kummallekin tekijälle. Opinnäytetyön aihe ja sen tekemisen myötä tekijät kehittyivät myös itse johtajina ja alansa kehittäjinä. Oppimista tapahtuu arkipäiväisessä toiminnassa eikä oppimiselta voi välttyä (Salo 2013, 73). Opinnäytetyön tekeminen vaati perehtymistä muun muassa varhaiskasvatukseen alaan, johtamiseen, työhyvinvoinnin käsitteeseen sekä itse opinnäytetyön prosessiin. Tämän perehtymisen ja tiimiin monialaisen yhteistyön avulla toteutui lopputuotoksena kehittämistyö, työhyvinvoinnin vuosikello. Yhteistyö, jossa muodostetaan uuden tiedon lisäksi osaamista, on opinnäytetyön onnistumisen edellytys (Leinonen 2012, 73).

Prosessin aikana kirkastui, että laadullisen tutkimuksen tueksi soveltui hyvin tutkimusosan toteuttamisen osittain määrällisen tutkimuksen keinoin. Kyselyn avulla saatiin tietoa siitä, miten työhyvinvointi ja sen johtaminen koettiin päiväkodissa ja toisaalta opinnäytetyön tekijät saivat myös tarkempaa tietoa siitä, miten työaika koetaan henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn käyttäminen tutkimusvälineenä ja sen jakaminen strukturoituihin sekä avoimiin kysymyksiin mahdollisti siis sekä tiedon saannin toivottuihin asioihin sekä syvemmän ymmärryksen vastaajien kokemuksista. Opinnäytetyön jatkotutkimuksen aiheena voisi olla, miten henkilöstö kokee työhyvinvoinnin vuosikellon käytön edistävän työhyvinvointia ja yhteistyön tekemistä johdon kanssa tai miten varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi heijastuu asiakasperheille. Opinnäytetyön kypsyysnäyte tullaan tekemään artikkelimuotoon.

8 POHDINTA

Opinnäytetyömme hahmotteluvaiheessa pohdimme varhaiskasvatuksen sekä muiden ihmisläheisten alojen kuormittumista ja työhyvinvoinnin haasteita. Koimme alan ja aiheen tärkeäksi ja halusimme olla osaltamme kehittämässä työhyvinvointia sekä luomassa uusia keinoja sen tukemiseen. Opinnäytetyön tekeminen soveltui hyvin tämän tavoitteen välineeksi. Opinnäytetyömme on kehittämispainotteinen. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytetään tutkittavan alan käytännössä ilmenevien haasteiden ratkaisemisessa apuna tutkimuksellisia asetelmia. Kehittäminen tuottaa näin tietoa toiminnan suuntaamisen ja kehittämisen avuksi jatkoa varten. (Jämsä 2014, 26.)

Kyselylomakkeeseen mietittiin yhteistyötahon kanssa yhdessä tutkittavat aihealueet. Esikyselyn jälkeen kyselyn kysymysmuotoja tarkennettiin sekä päiväkodin johdon että henkilöstön toiveiden mukaisesti. Näin saatiin mahdollisimman tarkkoja ja tilaajan tarpeisiin vastaavia tuloksia. Kyselyn pieneen vastausmäärään vaikuttivat todennäköisesti korona-aika ja siitä johtuva henkilöstön työpäivien hektisyys sekä kesälomakauden läheisyys, jolloin työpäivät sisältävät paljon töitä ennen lomakauden alkua. Lisäksi pohdimme taustalla vaikuttaneen loppuvuodesta Oulussa tehdyn 2020 Kunta10-kyselyn, jolla oli mitattu varhaiskasvatuksen työhyvinvointia laajemmassa mittakaavassa. Aineistonkeruun ajoittumisella voidaan olettaa olevan merkitystä aineiston sisältöön (Vataja 2012, 110).

Kyselyn tulosten pieni vastaajamäärä ei merkittävästi haitannut opinnäytetyön luotettavuutta, koska opinnäytetyön painopiste oli kehittämisessä. Pieneksi jäänyt kyselyn vastausten määrä olisi voinut heikentää tutkimustulosten luotettavuutta, ellei menetelmänä olisi hyödynnetty yhteiskehittämistä, jossa päiväkodin johtajat sekä henkilöstö oli vahvasti mukana antamassa lisää kokemustietoa ja ideoita kehittämistyölle. Jos painopiste olisi ollut tutkimuksellisen kehittämisen sijaan enemmän tieteellisessä tutkimuksessa, olisi vastausten määrää pitänyt jollakin tavoin kasvattaa esimerkiksi vastausaikaa edelleen pidentämällä.

Opinnäytetyömme tutkimusvaiheessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisia ovat henkilöstön kokemukset työhyvinvoinnista Länsituulen päiväkodissa? Millaiseksi henkilöstö kokee työhyvinvoinnin johtamisen? Pieneksi jääneestä vastausprosentista huolimatta päiväkodin henkilöstön äänet nousivat kuultaviin ja kehittämistyössä saatiin hyödynnettyä heidän

kokemuksiaan työpaikan hyvinvoinnista sekä sen johtamisesta. Saadut tulokset mahdollistavat kiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksessamme tuli esille, että avoimet yhteiset keskustelut edistävät päiväkodin työyhteisön työhyvinvointia. On organisaation sekä siinä työskentelevien henkilöiden ja palveluja käyttävien asiakkaiden etu, jos henkilöstö on työhönsä tyytyväinen ja työyhteisössä tapahtuu ammatillista kasvua sekä asiantuntijuuden kehittymistä (Lipponen 2014, 23-24).

Työyhteisössä tulevien muutoksien läpikäyminen, työstressiä aiheuttavien asioiden yhdessä miettiminen ja vapaa-ajalla palautumisen tukeminen ovat kehittämisen kohteita. Koko työyhteisön ja tiimien ilmapiiri sekä yhteistyökyky koetaan vahvasti hyväksi, mikä lisää hyvinvointia työpaikalla. Kehittymismyönteisyys on myös päiväkodissa hyvin vahva. Esimieheltä saatu tuki omassa työssä, kannustus yhteistyöhön ja käydyt kehityskeskustelut ovat hyvin arvostettuja työhyvinvoinnin tekijöitä. Työyhteisöön liittyvää kehittämistoimijuutta voi verrata työelämän kehityskulkuihin, jotka ovat toimineet vahvistavina tekijöinä työntekijöiden valtuuttamisen ja vastuunoton suhteen. (Vataja 2012, 71.)

Opinnäytetyön tutkimusosalle voidaan esittää kritiikkiä siitä, että kyselyn toteuttamisen jälkeen ja sen tuloksia läpi käydessä nousi esiin havainto, että kysymysosioissa painotus kysymysten määrää katsoen oli enemmän työssä ja työyhteisössä, vaikka opinnäytetyön tekijät opiskelevat johtamista. Toisaalta opinnäytetyö tutkimuksellisenä kehittämistyönä sekä yhteiskehittämisenä painotti päiväkodin osallisuuden mahdollistamista ja tämän myötä painotus oli enemmän yhteistyössä ja kokemuksissa omasta työstä. Olisi kuitenkin voinut olla kiinnostavaa sisällyttää kyselyyn enemmän kysymyksiä johtamiseen liittyen. Kehittämismenetelmän valitsemista suuntaa ajatus siitä, että valittavan menetelmän avulla voidaan saada toivottuja ja odotettuja tuloksia kehittämistoiminnassa (Jääskeläinen 2013, 61).

Aivoja kuormittava ilmiö on Huotilaisen (2021) mukaan keskeytykset, joiden määrä on lukuisten viestintä- ja somekanavien myötä lisääntynyt ennennäkemättömälle tasolle. Päiväkodissa on paljon keskittymistä vaativia työtehtäviä, viestintää, vuorovaikutteisia kohtaamia ja asiakaspalvelua. Huotilainen kehottaa avoimesti keskustelemaan, onko keskeytyksetöntä työaika tarpeeksi vai odotetaanko, että työntekijän pitää koko ajan pitää olla tavoitettavissa tai vastaamassa viesteihin. Huotilaisen (2021) mukaan työpäivä on tasapainoinen, kun se on riittävän huokoinen eli siihen kuuluu tarpeeksi työpäivän aikana tapahtuvaa tauottamista, palautumista. Tulee sopia viestintäkanavista, montako käytetään ja mihin tarkoitukseen. Työn keskeytyksiä voi

myös vähentää, ovatko kaikki niin tärkeitä, että haluaa niiden keskeyttävän tekemisen. Ihminen on sosiaalisen ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa ja valikoi sekä muokkaa osallistumisensa kohteena olevia sosiaalisia tilanteita, jotka puolestaan muokkaavat osallistuvan ihmisen ajatuksia. (Tenno 2011, 37.)

Työhyvinvointiin pystytään vaikuttamaan niin työn, työyhteisön kuin johdonkin tahoilta. Vastausten perusteella huolimatta voitaneen todeta, että päiväkodissa vallitsee hyvä ilmapiiri, jossa on paljon kehittämismyönteisyyttä ja tahtoa kehittää toimintaa yhdessä johdon kanssa. Tämä toimi hyvänä lähtökohtana tämän opinnäytetyön kehittämisosiolle. Kyselyyn vastanneiden avoimien kysymysten vastauksista löytyi jo paljon hyviä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kehittämiseksi. Näitä keinoja sisällytettiin myös työhyvinvoinnin vuosikelloon. Erityisen tärkeäksi henkilöstö koki tiimiytymisen ja yhteisöllisyyden. Tämä näkyy vuosikellossa esimerkiksi syksyn uusien tiimien virkistyshetkinä. Työyhteisön kehittäminen voi parhaimmillaan tukea organisaation uudistusten suunnittelua ja toteutusta sekä edesauttaa muutosten hallitsemista työyhteisöissä (Vataja 2012, 107).

Pohdintaa herätti se, että suurin osa vastaajista koki stressiä ja hallinnan tunteen puuttumista työssään. Opinnäytetyön tekijät tunnistivat ilmiön, jossa kiire ja kuormittava työ vie energiaa, eikä motivaatiota tai jaksamista ylimääräiseen jää. Covid-19-tilanne vaikutti opinnäytetyöprosessiin sekä yhteistyöhön tutkimuspäiväkodin kanssa. Opinnäytetyöntekijät eivät esimerkiksi päässeet käymään ennalta päiväkodissa esittelemässä opinnäytetyön aihetta ja tehtävää kyselyä, eivätkä päässeet pitämään palavereita läsnä ollen. Tämä saattoi jättää tekijät ja asian hieman etäiseksi osalle henkilöstöstä. Osallistuminen määritellään sosiaalisesti toiminnaksi, johon linkittyä subjektiivisten kokemusten lisäksi tunteita (Virkki 2015, 9).

Opinnäytetyöntekijät pohtivat prosessin aikana, miten paljon covid-19-pandemia on vaikuttanut päiväkodin henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden tunteeseen negatiivisesti. Tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilöstö kaipaa yhteisöllisyyttä sekä arjen kohtaamisia. Tämä asettaa johtamiselle erityisiä vaateita. Henkilöstö kuvasi, että covid-19-tilanne on pitkälti sanellut arjen toimintatapoja kuten erilaisten yhteisöllisten kokoontumisten estymisen. Henkilöstö on joutunut sopeutumaan uusiin pakon sanelemiin toimintatapoihin ja pidättäytymään normaalista työyhteisön kanssakäymisestä kuten yhteisistä kahvihetkistä tai palavereista. Henkilöstö on joutunut opettelemaan myös uusia viestinnän taitoja ja menetelmiä kuten Teams- ohjelman käyttö tiedon välitykseen. Henkilöstö koki uudet toimintatavat hyvinä mutta kaipasi enemmän kasvotusten

käytävää keskustelua, sekä pedagogisia palavereita, mitä etäohjelmat eivät tarjoa. Henkilöstö sanoitti tilannetta ja kokemustaan ”kohtaamisen nälkänä”. Tulevaisuuden pohtiminen ja suunnitteleminen on tilanteen vuoksi vaikeaa ja henkilöstö kokee lisäkuormitusta koska ei tiedetä, miten toiminta muuttuu ja palaako se ennalleen, kun covid-19-tilanne rauhoittuu. Johdolta tämä kaikki edellyttää muutosjohtamisen taitoja. Tiimityöskentelyn kannalta tärkeitä tekijöitä ovat yhteisön vuorovaikutus, yhteinen päämäärä, asiantuntijuuden jakaminen sekä yhteishenki (Lipponen 2014, 25).

Työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii niin johdolta kuin yhteisöltäkin uuden oppimista ja muutosmyönteisyyttä. Yhteisöllinen oppiminen on keskeistä työelämässä (Männistö 2020, 26). Yhdessä toimintaa kehittämällä voidaan luoda uusia käytäntöjä avoimesti omista ideoista keskustelemalla. Johdolla on suuri rooli siinä, miten henkilöstö suhtautuu työyhteisön kehittämiseen ja nähdäänkö muutokset myönteisinä. Johto muodostaa käyttäytymisellään tietyn johtamiskulttuurin, joka voi muuttua ja muuntua johtajien kehittymisen ja parantuneen johtamisympäristön vuorovaikutuksen myötä (Vesterinen 2013, 28). Toivottavaa kehittämisen kannalta on, että johto itse suhtautuu kehittämiseen myönteisesti. Näin henkilöstölle muodostuu positiivinen kuva kehittämisestä, ja he kokevat turvallisuuden tunnetta seuratessaan johdon esimerkkiä. Johdon omalla innostumisella ja esimerkin näyttämällä suunnitelmien toteuttamiseen on vaikutusta koko työyhteisöön (Jääskeläinen 2013, 122).

Tämän opinnäytetyön kyselyn vastausten sekä päiväkodin kanssa tehdyn yhteistyön perusteella voidaan todeta, että työyhteisöissä on yhä tärkeämpää tunnistaa työelämän nykyisiä ilmiöitä ja muutosta sekä tukea henkilöstöä niissä. Taito valmistautua ennalta tuleviin muutoksiin on äärimmäisen tärkeä tarvittavien korjausliikkeiden suunnittelussa sekä ajoituksessa (Sinisammal 2011, 65). Työelämässä ilmenee useita merkittäviä muutospaineita sekä haasteita. Tämän takia työstä aiheutuvan kuormituksen ja työstä palautumisen tutkimus on Suomessa hyvin ajankohtaista. (Järvelin-Pasanen 2014, 50.) Kuten tässä opinnäytetyössä on osoitettu, henkilöstön jaksamisen tukeminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii paljon työyhteisöjen johtamiselta ja johtajilta. Ei riitä, että työpaikalla panostetaan työhyvinvointia tukeviin asioihin vaan lisäksi johtajan tulee tuntea henkilöstönsä ja ymmärtää heidän jaksamiseensa työelämän ulkopuolella vaikuttavia tekijöitä. Työkuormituksen lisäksi tarvitaan tietoa siitä, miten työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavat vapaa-ajan velvollisuudet ja vastuut (Järvelin-Pasanen 2014, 50).

Arkeen kaivattiin takaisin erilaisia kokoontumisia, tapahtumia ja yhdessä tekemistä. Esimiehen aiempaa panosta näihin asioihin kaivattiin vastauksissa. Tarve ihmisen kohtaamiseen, työyhteisön tarjoamaan sosiaaliseen tukeen sekä kiireettömyyteen ei ole vähentynyt. Poikkeusaika on vaikuttanut päiväkodin työyhteisön toimintaan ja työhyvinvointiin ja olisikin tärkeää tulevaisuudessa kehittää keinoja kehittämisen ja työhyvinvoinnin tukemiseen muuttuvien tilanteiden varalta. Toimintatapojen muutos ei aina ole helppoa. Se vaatii työyhteisöltä osaamisen lisäksi aktiivisuutta ja vahvuutta (Vataja 2012, 107).

Opinnäytetyömme tekee näkyväksi työhyvinvoinnin ilmiötä varhaiskasvatuksen kentällä. Kiitos Länsituulen päiväkodin johdolle ja henkilöstölle hyvästä yhteistyöstä kanssamme. Toivomme, että tehty vuosikello palvelee hyvin henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Opinnäytetyössämme kuvatut tulokset ovat yleistettävissä vähintäänkin muihin ihmissuhdetyötä koskeviin työyhteisöihin, joissa itse työn lisäksi henkilöstöä kuormittaa sosiaalisiin tilanteisiin ja suhteisiin liittyvät asiat ja ilmiöt, kuten asiakassuhteiden ylläpito ja asiakastyön laatu. Henkilöstöltä odotetaan varhaiskasvatustyössä tietynlaista käyttäytymistä ja ammatillisuutta työyhteisötaitojen lisäksi. Kuten työmme osoittaa, työhyvinvointia voidaan tukea monin tavoin niin työyhteisön, johtamisen kuin yksittäisen työntekijän itsensäkin, keinoin. Työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa myönteisesti osallistavalla ja yhteistoiminnallisella kehittämistyöllä (Lipponen 2014, 23).

Toivomme että työhyvinvoinnin ja sen johtamisen avuksi yhdessä kehittämämme vuosikello palvelee yhteistyöpäiväkotiamme menestyksekkäästi ja että opinnäytetyömme aihe työhyvinvoinnin kehittäminen saa vielä entistäkin enemmän jalansijaa johtamisessa niin varhaiskasvatuksessa kuin muillakin ihmisläheistä työtä tekevillä aloilla. Osoitamme lämpimät kiitoksemme Länsituulen päiväkodille, opinnäytetyötämme ohjanneille opettajille ja erityisesti opettajallemme Liisa Kiviniemelle ammattitaitoisesta ja kannustavasta ohjauksesta ja tuesta koko opinnäytetyön prosessin ajan.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Hakupäivä 27.1.2021.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>

Alila, Kirsi 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupehe varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972–2012. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68120/978-951-44-9115-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Antman, Arto 2001. Työyhteisön kehittäminen. Teoksessa Suurnäkki, Timo & Kajanne, Raimo (toim.). Päivähoidon työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Palveluryhmä.

Anttonen, H. ja Räsänen, T.

2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos,

Helsinki. Viitattu 12.5.2020. Saatavilla: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

Aura, O. Ahonen, G. Husso, T & Ilmarinen, J. 2014. Pohjola vakuutus ja Suomen Terveystalo, Helsinki. Viitattu 12.5.2020. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1

Aura, O., Eskelinen J., Ahonen, G. ja Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja crossover 1/2019. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Helsinki: Kauppakorkeakoulu.

Faezi, Sonja & Faezi, Zeinab & Palander, Anette 2020, 31–37. Teoksessa Elina Wainio 2020. Johtajuus tänään. E-artikkeli. Laurean ammattikorkeakoulun julkaisu. Hakupäivä 9.2.2021.

https://www.researchgate.net/profile/Roksana_Ulatowska/publication/342179137_School_at_the_age_of_the_Coronavirus_-_sudden_challenges_for_modern_school_and_educational_leadership/links/5ee78c42299bf1faa

[c560b89/School-at-the-age-of-the-Coronavirus-sudden-challenges-for-modern-school-and-educational-leadership.pdf#page=12](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fonsen, Elina 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Hakupäivä 12.12.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Forma, Pauli 2010, 209–229. Teoksessa Forma, Pauli & Väänänen Janne 2010. Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010- tutkimus.

Hakalahti, Milo 2019. Visuaalisen vuosikellon suunnittelu ja toteutus yrityskäyttöön. Opinnäytetyö. Hakupäivä 20.1.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265961/Hakalahti_Milo.pdf?sequence=2

Hautamäki, Jari 2015. Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen. Näkökulmana äkilliseen rakennemuutokseen varautuminen. Väitöskirja. Hakupäivä 7.1.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97924/978-951-44-9882-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heimonen, Päivi 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus: sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Väitöskirja. Hakupäivä 25.9.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117025/978-952-03-1223-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Hansaprint Oy.

Hennala, Lea 2011. Kuulla vai kuunnella. Käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/72622/isbn%209789522651389.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hietämäki, Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12813/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotilainen, M. 2021. Aivosi tarvitsevat tauon. Taukokulttuurin elvytysopas. Jyväskylä: Tuuma-Kustannus.

Hyyryläinen, Milla & Jyränoja, Claudia 2020, 22–30. Teoksessa Elina Wainio 2020. Johtajuus tänään. E-artikkeli. Laurean ammattikorkeakoulun julkaisu. Hakupäivä 9.2.2021. https://www.researchgate.net/profile/Roksana_Ulatowska/publication/342179137_School_at_the_age_of_the_Coronavirus_-_sudden_challenges_for_modern_school_and_educational_leadership/links/5ee78c42299bf1faac560b89/School-at-the-age-of-the-Coronavirus-sudden-challenges-for-modern-school-and-educational-leadership.pdf#page=12

Isoherranen, Tuula 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja. Hakupäivä 18.12.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Hakupäivä 14.12.2020. [https://kauppakamaritieto.fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Sis\(\(e4\)\)llys](https://kauppakamaritieto.fi.ezp.oamk.fi:2047/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Sis((e4))llys)

Juvonen, Tuija & Ollila, Marjatta 2004, 309–323. Teoksessa Forma, Pauli & Väänänen Janne 2010. Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010- tutkimus.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Jämsä, Ulla 2014. Kuntoutuksen muutosagentit. Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylemmässä ammattikorkeakoulutuksessa. Väitöskirja. Hakupäivä 26.9.2021.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526204987.pdf>

Järvelin-Pasanen, Susanna 2014. Työajat ja sykevälivaihtelu opetus- ja hoitotyötä tekevillä naisilla. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14677/urn_isbn_978-952-61-1618-1.pdf

Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Lappi.
http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Kauppinen, Markku 2010, 251–273. Teoksessa Forma, Pauli & Väänänen Janne 2010. Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010- tutkimus.

Keränen, Adele & Tuominen, Pinja 2020, 12–21. Teoksessa Elina Wainio 2020. Johtajuus tänään. E-artikkeli. Laurean ammattikorkeakoulun julkaisu. Hakupäivä 9.2.2021.
https://www.researchgate.net/profile/Roksana_Ulatowska/publication/342179137_School_at_the_age_of_the_Coronavirus_sudden_challenges_for_modern_school_and_educational_leadership/links/5ee78c42299bf1faac560b89/School-at-the-age-of-the-Coronavirus-sudden-challenges-for-modern-school-and-educational-leadership.pdf#page=12

Keskinen, Soili & Virtanen, Nana 1999. (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy. Kiiski-Kataja, Elina 2017. Demokratian vaikeuksista kohti tulevaisuuden osallisuutta. Sitra Muistio. Haettu 11.2.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/demokratian-vaikeuksista-kohti-tulevaisuuden-osallisuutta/>

Kivioja, Kirsi 2004, 88–89. Teoksessa Forma, Pauli & Väänänen Janne 2010. Työssä jatkaminen ja työssä jaksamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010- tutkimus.

Koivisto, Juha & Isola, Anna-Maria & Lyytikäinen, Merja 2018. Osallisuus kuuluu kaikille. Innokylän innovaatiokatsaus 9/2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen e-julkaisu. Hakupäivä 11.2.2021.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136074/URN_ISBN_978-952-343-077-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Koppa 2019.

Viitattu 10.4.2020. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kunta10 tutkimus. Saatavilla <https://kunta10.fi/kunta10/study/a/2020/0815100416/>

Laine, Pertti 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Verkkoartikkeli. Hakupäivä 13.12.2020. <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/35/1/oppimism.pdf>

Laine, Pertti. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turku. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Laine, Pertti 2018, 18–25. Teoksessa Paula Naumanen & Jyrki Liesivuori 2018. Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. E-julkaisu. Hakupäivä 11.2.2021. file:///C:/Users/35840/OneDrive/Tiedostot/ARTIKKELEITA/valte_ekirja2.pdf

Leinonen, Rauni 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Väitöskirja. Hakupäivä 26.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514298448.pdf>

Lipponen, Kaija 2014. Potilasohjauksen toimintaedellytykset. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526203720.pdf>

Maijala, Riikka 2019. Lean terveydenhuollossa-näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148443/AnnalesC477Maijala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Mäkelä, Eero 2020. Rekrytoivan henkilöstökonsultin vuosikello. Opinnäytetyö. Hakupäivä 20.1.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340779/Makela_Eero.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Männistö, Merja 2020. Hoitotyön opiskelijoiden yhteisöllinen oppiminen ja sosiaali- ja terveystieteiden opettajien osaaminen digitaalisessa oppimisympäristössä. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526225081.pdf>

Nieminen, H. 1998: Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M., Vehviläinen-Julkunen, K.: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 215–221.

Niiniluoto, Ilkka 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan. Helsinki: Otava.

Peltoniemi, Jarmo 2018. Kaiken keskellä. Keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Hakupäivä 7.1.2021. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59127/978-951-39-7514-2_v%C3%A4it%C3%B6s17082018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pietilä, Heli 2015. Strategiatyöhön osallistuminen: strategistit ja strategiaselviytyjät. Väitöskirja. Hakupäivä 14.12.2020. <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-0960-9>

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Myö ja Työ Työhyvinvointisopimus 2011–2014. Työsuojelun toimintaohjelma 2011–2014. Hakupäivä 20.1.2021. https://www.siunsoite.fi/documents/393252/5552615/PKSSK_julkaisu_ja_14/ecbb8d44-44a1-4a05-85d2-89522c1e729a

Puttonen, S., Hasu M. ja Pahkin, K. 2016. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Päivärinne, Tiina 2020, 4. Teoksessa Elina Wainio 2020. Johtajuus tänään. E-artikkeli. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisu. Hakupäivä 9.2.2021. https://www.researchgate.net/profile/Roksana_Ulatowska/publication/342179137_School_at_the_age_of_the_Coronavirus_sudden_challenges_for_modern_school_and_educational_leadership/li

nks/5ee78c42299bf1faac560b89/School-at-the-age-of-the-Coronavirus-sudden-challenges-for-modern-school-and-educational-leadership.pdf#page=12

Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja. Porvoo: Bookwell Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (Viitattu 4.3.2021)

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html

Saarilahti, Marja 2020. "Sekvenssikarttaa peliin". Tutkimus uuden työvälineen kehittämisestä lapsiperheiden arjen tueksi. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/318254/Sekvenss.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saviniemi, Maija 2015. On noloa, jos ammattilaiset tekevät tökeröitä kielioppivirheitä.

Toimitushenkilökunnan kielenhuoltotiedot, -käytännöt ja -diskurssit. Väitöskirja Hakupäivä

19.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526207773.pdf>

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.

Sinisammal, Janne 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen.

Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista.

Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>

Suonsivu, K. (2009). Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampereen

kaupungin hyvinvointipalvelut. Tampereen yliopistopaino Oy. Painatuskeskus.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) Suomen Kuntaliitto. Helsinki:

Kuntatalon paino.

Svinhufvud, Kimmo 2013. Opinnäytteen kirjoittaminen vuorovaikutuksena.

Keskusteluanalyttinen tutkimus graduseminaarien ja gradunohjaustapaamisten

vuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/41122/Svinhufvud_vaitos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Syvänen, Sirpa 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa Lehtonen, Jarmo 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja. Hakupäivä 1.8.2021.
http://ttk.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf#page=89

TENK Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hakupäivä 4.3.2021.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tenno, Tiiu 2011. Surffaajat ja syventyjät – verkko-oppimisympäristön pedagogisen rakenteen ja opiskelijoiden toimintaorientaatioiden tarkastelua. Väitöskirja. Hakupäivä 26.9.2021.
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61662/TiiuTenno_Doria_ActaE71.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Tilastokeskus 2021. Verkkosivusto. Hakupäivä 5.1.2021.
<https://www.stat.fi/meta/kas/henkilostomaara.html>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Hakupäivä 5.3.2021.
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Trent, Allen & Cho, Jeasik 2014, 639–657. Teoksessa Leavy, Patricia 2014. The Oxford Handbook of Qualitative Research. e -kirja. Hakupäivä 29.3.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=1657789>

TTL. 019. Työhyvinvointi. Viitattu 7.5.2020. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Hakupäivä 7.2.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tuomi, Laura & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Verkkokirja. Alma Talent. Hakupäivä 4.2.2021. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.\(\(20\)Strategia\(\(20\)ja\(\(20\)organisaation\(\(20\)oppi minen\(\(20\):1.1.\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)johtaminen\(\(20\)perustuu\(\(20\)strategiaan\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CACBFXGTFF#kohta:1.((20)Strategia((20)ja((20)organisaation((20)oppi minen((20):1.1.((20)Osaamisen((20)johtaminen((20)perustuu((20)strategiaan((20)))

Tuomi, Jouni & Sarajarvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hakupäivä 4.3.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Vataja, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Hakupäivä 29.8.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Virkki, Päivi 2015. Varhaiskasvatus toimijuuden ja osallisuuden edistäjänä. Väitöskirja. Hakupäivä 19.9.2021. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14935/urn_isbn_978-952-61-1735-5.pdf

Vuopala, Essi 2013. Onnistuneen yhteisöllisen verkko-oppimisen edellytykset. Näkökulmina yliopisto-opiskelijoiden kokemukset ja verkkovuorovaikutus. Väitöskirja. Hakupäivä 26.9.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526202259.pdf>

Wenström, Sanna 2020. Positiivinen johtaminen. E-kirja. Hakupäivä 5.1.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523700505>

Zhou, Lihong & Nunes, Miguel Baptista 2013, 419-434. Doing qualitative research in Chinese contexts. Lessons learned from conducting interviews in a Chinese healthcare environment. E-artikkeli. Library Hi Tech Vol. 31 No. 3, 2013. Hakupäivä 29.3.2021. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LHT-11-2012-0104/full/pdf?title=doing-qualitative-research-in-chinese-contexts-lessons-learned-from-conducting-interviews-in-a-chinese-healthcare-environment>

LIITE 1

SAATEKIRJE

Hei,

opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelmassa. Toivomme, että osallistut opinnäytetyömme tutkimukseen, jonka tavoitteena on tuottaa päiväkodin johtajille tietoa päiväkodin henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja kehittää keinoja yhdessä henkilöstön sekä johtajien kanssa työhyvinvoinnin edistämiseen Länsituulen päiväkodissa.

Teemme tähän liittyen kyselytutkimuksen, jonka tarkoituksena on saada tietoa päiväkodin henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä työhyvinvoinnin tilasta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimukselle on tutkimuslupa.

Saamiemme vastausten pohjalta tullaan kehittämään työhyvinvointia päiväkodissa ja siksi kattava vastausten saaminen on tärkeää. Kysely on täysin anonyymi, eikä siitä kerätä henkilötietoja. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Tutkimusaineisto säilytetään suojatussa tilassa ja säilytetään vain opinnäytetyön tekemiselle välttämättömän ajan.

Kysely on auki 19.5.2021 asti.

Ystävällisesti

Tarja Taipaleenmäki
Sosionomi YAMK – opiskelija
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

Johanna Venninen
Ensihoitaja YAMK - opiskelija
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

LIITE 2

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Kyselyn avulla selvitetään henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Kyselyn tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin vuosikellon laatimisessa. Aihealueina kyselyssä ovat työ, työyhteisö ja johtaminen.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

Työ

1. Koen työni palkitsevaksi

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

2. Koen hallitsevani työmääräni

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

3. Koen muutokset työssä myönteiseksi

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

4. Koen työstressiä

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

5. Koen palautuvani hyvin työpäivästä vapaa-ajallani

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

Mitkä asiat työssäsi tukevat työhyvinvointiasi?

Millä tavoin pystyt itse vaikuttamaan työstä palautumiseesi?

Millä tavoin itse vaikutat oman työhyvinvointisi edistämiseen?

Työyhteisö

1. Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi **koko talossa**
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

2. Koen työyhteisön ilmapiirin hyväksi **omassa tiimissäni**
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

3. Koen **koko talon** työyhteisön yhteistyökykyiseksi
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

4. Koen **oman tiimin** työyhteisön yhteistyökykyiseksi
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

5. Koen **koko talon** työyhteisön kehittymismyönteiseksi
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

6. Koen **oman tiimin** työyhteisön kehittymismyönteiseksi
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

7. Koen **koko talon** työyhteisön edistävän työhyvinvointiani
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

8. Koen **oman tiimin** työyhteisön edistävän työhyvinvointiani
4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

Mitä tukea toivoisit työyhteisöltäsi?

Millä tavalla itse vaikutat työyhteisösi työhyvinvoinnin edistämiseen?

Johtaminen

1. Koen saavani esimieheltäni tarvittaessa tukea työhöni

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

2. Koen esimiehen kannustavan yhteistyöhön

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

3. Koen käydyt kehityskeskustelut hyödyllisiksi

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

4. Koen esimiehen edistävän työyhteisön työhyvinvointia

4 täysin samaa mieltä, 3 lähes samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä, 1 täysin eri mieltä

Millaista tukea toivoisit saavasi esimieheltäsi?

Millaista yhteistyötä haluaisit itse tehdä esimiehesi kanssa työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Länsituulen päiväkodin antama palaute opinnäytetyöstä:

”Opinnäytetyön teoreettinen osuus oli mielestämme laaja ja hyvin rakennettu. Siinä oli käyty läpi hyvin työhyvinvoinnin edistämistä varhaiskasvatuksessa sekä työhyvinvointia edistävää johtamista. Muutos on jatkuvaa tänä päivänä kaikilla työpaikoilla ja mielestämme se oli hyvä nosto tähän teoria osuuteen.

Tutkimukseen käytettiin kyselyä, jota mietimme yhdessä ja opinnäytetyön työntekijät saivat sillä nostettua esille myös työntekijän vastuun työhyvinvoinnissa. Kyselyyn osallistui harmiksemme vähän työntekijöitä, mutta tähän vaikutti varmasti kiireinen kevät, joka painoi päälle.

Kyselyn tulokset on hyvin pilkottu ja esitetty opinnäytetyössä. Niistä saimme hyvää tietoa myös laajemmin. Vuosikello tulee olemaan tärkeässä roolissa seuraavana kautena ja otamme sen jo käyttöön välittömästi. Vuosikello aikatauluttaa meidän työtämme jatkossa napakammin ja se esitellään myös henkilöstölle. Opinnäytetyöntekijät ovat tehneet hyvän pohjan meille, ja tähän on vuoden aikana hyvä meillä jatkaa lisää työhyvinvointia lisääviä tapahtumia.”