



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin tueksi

Minna Karvonen

Iina Tolvanen

Opinnäytetyö, joulukuu 2021

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2021
Sosiaalialan johtamisen ja kehittämisen
koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijät
Minna Karvonen, Iina Tolvanen

Nimeke
Itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin tu-
eksi

Toimeksiantaja
Joensuun kaupunki

Tiivistelmä

Laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä on oman ammatillisen kasvun kehittämi-
seen ja tavoitteelliseen itsearviointiin sitoutunut henkilöstö. Itsensä johtamisen tärkeys
on korostunut viime vuosina, kun jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat
nousseet tärkeiksi teemoiksi työyhteisöissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Joensuun kaupungin varhaiskasvatuksen työn-
tekijöiden itsensä johtamisen osaamista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Webropol-kyselyn
tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön jo käytössä olevia itsensä johta-
amisen keinoja ja sitä, mihin itsensä johtamisen keinoihin he kaipaavat lisäkoulutusta.
Kyselyyn vastasi 106 varhaiskasvatuksen työntekijää. Opinnäytetyön tehtävänä oli työ-
pajatoiminnan ja työntekijöille kootun materiaalipaketin avulla kehittää varhaiskasvatus-
henkilöstön osaamista itsensä johtamisesta ja sen keinoista.

Kyselyn tulosten perusteella voimme todeta, että varhaiskasvatuksen henkilöstöllä on
hyvät itsensä johtamisen taidot. Vastauksissa toivottiin eniten koulutusta stressin ja
ajankäytön hallintaan. Työpajat toteutettiin Teams-työpöytäsovelluksen välityksellä. Ai-
neellisena tuotoksena opinnäytetyössä syntyi materiaalipaketti, joka jaettiin koko var-
haiskasvatuksen henkilöstölle sähköisesti. Jatkossa tärkeänä näyttäytyy esihenkilöiden
itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen. Hyvällä johtamisella on monia positiivisia
vaikutuksia työntekijöiden itsensä johtamisen osaamiseen ja työhyvinvointiin.

Kieli
suomi

Sivuja 80
Liitteet 7
Liitesivumäärä 13

Asiasanat
itsensä johtaminen, varhaiskasvatus, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen



THESIS
December 2021
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Authors

Minna Karvonen, Iina Tolvanen

Title

Developing Self-Management Competence to Support Well-Being at Work in Early Childhood Education

Commissioned by

City of Joensuu

Abstract

A prerequisite for high-quality early childhood education is personnel that is committed to the development of their own professional growth and goal-oriented self-assessment. The importance of self-management has been emphasized in recent years, as taking care of coping and well-being have become important themes in work communities.

The purpose of this thesis was to develop the self-management competence of early childhood education employees in the city of Joensuu to support well-being at work. The aim was to explore, by using Webropol survey, self-management techniques already used by the personnel and those techniques they need further training in. The objective of the thesis was to develop self-management skills and techniques with the help of a workshop and a package of materials compiled for the employees.

Based on the results of the survey, it can be stated that early childhood education personnel have good self-management skills. The responses concerning further training highlighted topics related to stress and time management. The workshops were held through Teams. The output of this study was a package of materials. In future, it is important that supervisors develop their personal self-management skills, since good management has many positive effects on the employees' self-management skills and well-being at work.

Language

Finnish

Pages 80

Appendices 7

Pages of Appendices 13

Keywords

self-management, early childhood education and care, well-being at work, competence development

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Varhaiskasvatus	7
2.1	Varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tavoitteet ja tehtävät	7
2.2	Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri.....	8
2.3	Varhaiskasvatuksen kehittyminen 2010-luvulta alkaen.....	10
2.4	Varhaiskasvatuksessa koettu työkuormitus	11
3	Työhyvinvointi	13
3.1	Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä.....	13
3.2	Kuormittavat tekijät ja voimavarat varhaiskasvatustyössä	15
4	Itsensä johtaminen.....	16
4.1	Itsensä johtamisen perinteet	16
4.2	Itsetuntemus itsensä johtamisen perustana.....	19
5	Itsensä johtamisen strategiat	20
5.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	20
5.2	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	22
5.3	Kognitiiviset strategiat.....	23
5.4	Omien tunteiden johtaminen	26
5.5	Itsensä johtaminen työelämätaidona	28
5.6	Stressi ja sen hallinta	29
5.7	Ajankäytön hallinta.....	30
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä	32
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	32
7.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	32
7.2	Webropol-kysely	37
7.3	Tutkimusaineiston kuvaaminen ja induktiivinen sisällönanalyysi	38
8	Opinnäytetyön toteutus	39
8.1	Toimeksiantaja ja kohderyhmä	39
8.2	Opinnäytetyön ideointi ja suunnittelu	41
8.3	Webropol-kyselyn toteuttaminen.....	43
8.4	Tulosten analyysi	44
9	Webropol-kyselyn tulokset	45
9.1	Kyselyn vastaajat.....	45
9.2	Itsensä johtamisen keinot	46
9.2.1	Itsensä johtaminen.....	46
9.2.2	Voimavarat ja kuormittavat tekijät	47
9.2.3	Stressin hallinta	48
9.2.4	Ajankäytön hallinta.....	49
9.2.5	Itsetuntemus	50
9.2.6	Työmotivaatio	51
9.2.7	Ammatillinen reflektointi	52
9.2.8	Uskomukset, arvot ja asenteet.....	53
9.3	Koettu koulutuksen tarve ja avoin kysymys	54
10	Kehittämistyön tulokset	57
10.1	Työpajatoiminta	57
10.2	Itsensä johtamisen materiaalipaketti	60
11	Pohdinta.....	62
11.1	Webropol-tulosten tarkastelu	62
11.2	Kehittämistoiminnan tulosten tarkastelu	67

11.3	Luotettavuus ja eettisyys	69
11.4	Opinnäytetyön prosessin arviointi ja ammatillinen kasvu	72
11.5	Työn hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat	74
	Lähteet	76

Liitteet

- Liite 1 Itsensä johtamisen mindmap
- Liite 2 Kyselyn saatekirje
- Liite 3 Webropol-kysely
- Liite 4 Sisällönanalyysi
- Liite 5 Määrällisten vastausten koonti
- Liite 6 Palautekyselyn tulosten koonti
- Liite 7 Materiaalipaketin sisällysluettelo

1 Johdanto

Itsensä johtamisen tärkeys on korostunut viime vuosina, kun jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on noussut tärkeiksi teemoiksi työyhteisöissä. Itsensä johtamisella tarkoitetaan tietoista omien ajatusten, arvojen, tunteiden ja toiminnan ohjaamista. Itsensä johtaminen on uuden oppimista, vanhojen toimintamallien, omien uskomusten ja asenteiden tiedostamista ja kyseenalaistamista. (Salmimies 2008, 21–22.) Itsensä johtamisen tarkoituksena on tukea yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yksi keskeinen syy, jonka vuoksi itsensä johtamisesta on tullut tärkeä työelämäntaito, on ollut työelämän nopea muuttuminen. Muutokset työelämässä vaativat lisääntyvissä määrin joustokykyä ja uudistumista. Jatkuvat muutokset haastavat yksilön jaksamista ja elämönhallinnan tunteita. Itsensä johtamisen yhtenä päämääränä on yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Poskiparta & Viranta 2018, 1; Sydänmaalakka 2011, 28.)

Varhaiskasvatus on viime vuosina ollut suurien muutosten ja kehittämisen kohteena. Varhaiskasvatuspalvelut siirtyivät opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuoden 2013 alusta, mikä on tarkoittanut varhaiskasvatuksen painopisteen siirtymisen hoidosta oppimisen, kehityksen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Vuonna 2015 astui voimaan uusi varhaiskasvatuslaki, joka on haastanut varhaiskasvatuksen henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan ja työn tekemisen tapoja. (Fonsén & Parrila 2016a, 19.) Varhaiskasvatusalan houkuttelevuudesta on ollut viime vuosina huolta erityisesti lakimuutosten jälkeen (Kalland, Heilala, Lundkvist & Forsius 2019; Pekkarinen 2018; Talentia 2018). Myös tutkimukset kertovat varhaiskasvatuksen henkilöstön lisääntyneistä työn kuormituksen kokemuksista (Paananen & Tammi 2017; Pekkarinen 2018; Talentia 2018).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden itsensä johtamisen osaamista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tavoitteena oli selvittää sähköisen kyselyn avulla varhaiskasvatuksen henkilöstön jo käytössä olevia itsensä johtamisen keinoja ja sitä, mihin itsensä johtamisen keinoihin he kaipaavat lisäkoulutusta. Opinnäytetyön kehittämiskysymyksiä olivat 1. Missä määrin

itsensä johtamisen keinot ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön käytössä? ja 2. Kokevatko varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitsevänsä koulutusta ja millaista tietoa tai koulutusta kaivataan? Opinnäytetyön tehtävänä oli työpajatoiminnan ja työntekijöille kootun materiaalipaketin avulla kehittää varhaiskasvatushenkilöstön osaamista itsensä johtamisesta ja sen keinoista. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat varhaiskasvatus, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, kehittäminen, tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja työhyvinvointi.

2 Varhaiskasvatus

2.1 Varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset tavoitteet ja tehtävät

Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista hoitoa, kasvatusta ja opetusta, jossa painottuu pedagogiikka (Opetushallitus 2021a). Varhaiskasvatus terminä tarkoittaa institutionaalista, yhteiskunnan tai muun toimijan järjestämää pedagogiseen lasten ohjaukseen painottuvaa kasvatustalvelua (Helenius & Lummelahti 2018, 13). Varhaiskasvatus on osa koulutusjärjestelmää, joka kattaa lapsen ensimmäiset vuodet peruskoulun aloittamiseen asti (Opetushallitus 2021a). Varhaiskasvatus on samalla elinikäisen oppimisen ensi askel (Helenius & Lummelahti 2018, 17). Varhaiskasvatuksen tehtäviä ovat lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen, lasten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen sekä syrjäytymisen ehkäiseminen. Varhaiskasvatuksessa tuetaan myös huoltajien kasvatustyötä ja mahdollistetaan heidän osallistumisensa työelämään ja opiskeluun. Varhaiskasvatusta järjestetään päiväkodeissa, perhepäivähoidossa sekä avoimessa varhaiskasvatuksessa kerho- ja leikkitoimintana. Toimintamuodot poikkeavat toisistaan, mutta kaikissa toimintamuodoissa toimintaa määrittää valtakunnallinen, paikallinen sekä lapsen yksilöllinen varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatuksessa jokaiselle lapselle kuuluu yksilöllinen kehityksen ja oppimisen tuki, jonka varhaiskasvatuksen henkilöstö tunnistaa ja tarvittaessa toteuttaa moniammatillisena yhteistyönä. (Opetushallitus 2021a.)

Uuden varhaiskasvatustalain (540/2018) mukaan varhaiskasvatuksessa tulee työskennellä riittävä määrä kelpoisuusvaatimukset täyttävää henkilöstöä. Varhaiskasvatuksen henkilöstöön kuuluvat varhaiskasvatuksen opettaja, varhaiskasvatuksen sosionomi, varhaiskasvatuksen lastenhoitaja sekä varhaiskasvatuksen erityisopettaja ja päiväkodin johtaja. (Varhaiskasvatustalaki 540/2018.) Varhaiskasvatuksessa työskentelee myös ryhmäavustajia ja yhdelle lapselle nimettyjä henkilökohtaisia avustajia. Uusi varhaiskasvatustalaki määrittelee henkilöstön kelpoisuudet, mutta ammattinimikkeistä ja niiden muuttamisesta päättää työnantaja (Kuntatyönantajat 2018). Yleisiä ja vielä toistaiseksi käytössä olevia varhaiskasvatuksessa käytettäviä tehtävänimikkeitä ovat lastentarhanopettaja, päivähoitaja tai lastenhoitaja sekä erityislastentarhanopettaja (Varhaiskasvatustalaki 540/2018).

2.2 Varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri

Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa toimintakulttuuri riippuen organisaation luonteesta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa toimintakulttuuri määritellään kulttuurisesti ja historiallisesti muotoutuneiksi tavoiksi toimia. Toimintakulttuuriin vaikuttaa yhteisön vuorovaikutus. (Helenius & Lummelahti 2018, 16.) Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan organisaatioiden toimintakulttuurin kehittäminen on vaikeaa ilman ymmärrystä kyseisen organisaation kulttuurisesta luonteesta. Toimintakulttuurissa näkyvät vallitsevat arvot. Se näkyy esimerkiksi lasten ja aikuisten tavassa olla vuorovaikutuksessa keskenään. Monet toimintatavat voivat olla niin rutiinia, että niiden toimivuutta ei osaa edes kyseenalaistaa. (Parrila & Fonsén 2016, 66–68.)

Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa rakentuvan kolmesta tasosta. Uloimmalla tasolla, pyramidin huipulla, on kaikki näkyvä eli fyysinen ympäristö, tilat ja rakenteet, kuten päiväjärjestys, toimintatavat, ryhmärakenne ja käyttäytyminen. Toisella tasolla ovat ilmaisemamme arvot eli se, mitä sanomme tekevämme. Tällä tasolla näyttävät varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen sisältö. Pyramidin pohjalla on syvin taso, eli pohjimmaisten perusolettamusten taso, jonne vaikuttaminen on vaikeinta. Tällä tasolla näyttävät meidän uskomuksemme

ja asenteemme itsestämme ihmisinä, kasvattajina ja kasvatettuina, ja näitä asenteita ja uskomuksia toistamme usein tiedostamattamme. Suomalaisessa varhaiskasvatuksessa on omat erityispiirteensä, jotka ohjaavat toimintaa. Näitä ovat siisteys, turvallisuus, hygienia ja toimintojen sujuvuus aikuisen näkökulmasta. (Parrila & Fonsén 2016, 66–68.)

Tämän pyramidi mallin mukaan näkyvä toiminta, pyramidin huippu, on vain pieni osa sitä, mitä todellisuudessa organisaatiossa tapahtuu. Oli kyse organisaation toimintakulttuurin kehittämisestä tai työntekijän itsensä kehittämisestä, on lähdettävä liikkeelle pyramidin pohjalta eli pohjimmaisista uskomuksista ja asenteista. Kehittämistyö, joka vaikuttaa vain toiminnan näkyvimpään osaan, juurtuu harvoin tavaksi. Toiminta palaa helposti vanhoihin rutiineihin niiden ollessa tuttuja, turvallisia ja hoituvat ilman suurempaa pohdintaa. (Parrila & Fonsén 2016, 67.)

Varhaiskasvatuksen toimintatapojen tulee olla pedagogisesti perusteltuja ja tukea lasten oppimista ja kehitystä. Henkilöstön on näin ollen kyettävä tiedostamaan toimintatapojensa ja vuorovaikutuksensa esimerkillisyys lapsille, jotka päiväkodissa omaksuvat näitä asenteita, arvoja ja toimintatapoja. Varhaiskasvatuksessa tavoitteita tukeva toimintakulttuuri lisää varhaiskasvatuksen laatua eli luo suotuisat olosuhteet lasten kehitykselle, oppimiselle, osallisuudelle, turvallisuudelle, hyvinvoinnille sekä kestäväälle elämäntavalle. (Opetushallitus 2018, 28.)

Varhaiskasvatuksessa työntekijää Varhaiskasvatuksen perusteiden (2018) mukaisesti kannustetaan itsearviointiin, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä ammatilliseen kehitykseen. Työyhteisön oppimista edistävät työlle yhdessä sovittujen tavoitteiden sekä tehtävien arviointi, työntekijän oman työn arviointi sekä työstä saatu palaute muun muassa lasten huoltajilta. Lisäksi on saatavilla hyödynnettävää tutkimustietoa kehittämistyöstä, arvioinneista ja tutkimuksista. (Opetushallitus 2018, 29.)

Varhaiskasvatuksessa henkilöstön ammattitaito on yksi oleellisimmista laatutekijöistä. Ammatillisen osaamisen ylläpitämistä voidaan pitää kustannustehokkaana, sillä henkilöstömenot aiheuttavat suuren osan toiminnan kuluista. Lisäksi

tutkimukset ovat osoittaneet, että varhaiskasvatushenkilöstön työolot ja mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti ovat tärkeässä roolissa varhaiskasvatuksen laadun suhteen. (Karila 2016, 25, 43.) Talentian (2018, 6) teettämän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstön mielestä eniten varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavat ryhmäkooko, työntekijöiden ja lasten välinen suhdeluku sekä henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja yhteistyö.

2.3 Varhaiskasvatuksen kehittyminen 2010-luvulta alkaen

Viimeisen vuosikymmenen aikana Suomessa varhaiskasvatuksen kenttä on ollut monenlaisen muutoksen kohteena niin rakenteellisesti kuin poliittisestikin. Merkittävimpiä muutoksia ovat olleet varhaiskasvatuksen sijoittuminen opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan alle vuonna 2013 ja uusi varhaiskasvatuslaki (580/2015). Varhaiskasvatukselle uusia haasteita koulutukseen, tutkimukseen ja käytännön työn kehitykseen on tuonut varhaiskasvatuksen tunnustettu merkitys yhteiskunnallisesti mm. lasten oppimiselle ja kehittymiselle. Varhaiskasvatuksella on lainsäädännön muuttumisen myötä uudenlaisia laatutavoitteita, jotka tuovat mukanaan ajatuksia työn jatkuvasta kehittämisestä, uuden tiedon tuottamisesta sekä muuttuvan lasten maailman seuraamisesta. (Koivula, Siippainen & Eerola-Pennanen 2017, 9–10.)

Uusi varhaiskasvatuslaki (540/2018) tuli voimaan 1.9.2018. Uudistumisen myötä lainsäädäntö selkeytyi ja päivittyi ajanmukaiseksi. Merkittävimmät muutokset laissa kohdistuvat henkilöstöön ja varhaiskasvatuksen tietovarannon kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021a.) Opetushallituksen antama valtakunnallinen määräys Varhaiskasvatuksen perusteet otettiin käyttöön 1.8.2019. Varhaiskasvatuksen perusteet vastaa uutta varhaiskasvatuslakia. Sen pohjalta paikalliset ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan ja varhaiskasvatusta toteutetaan. (Opetushallitus 2021b.) 1.8.2020 alkaen kaikilla lapsilla ollut taas yhtäläinen, subjektiivinen, oikeus varhaiskasvatukseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021b).

Muutokset luovat tarpeen kehittää varhaiskasvatusta ja tutkimuksista saatavat uudet tiedot haastavat varhaiskasvatuksen ammattilaiset pohtimaan omia työtapojaan, toimintamallejaan ja normejaan uudelleen (Koivula, Siippainen & Eerola-Pennanen 2017, 11). Työntekijöiltä vaaditaan oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä taitoja, kuten oman ammatillisen osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja oppimaan oppimisen taitoa (Kupila 2020, 310).

2.4 Varhaiskasvatuksessa koettu työkuormitus

Varhaiskasvatuksessa tehtävään työhön liittyy henkistä ja fyysistä työkuormitusta, jotka johtuvat muun muassa lapsille suunnitellusta ympäristöstä, nosterhoista, perheisiin liittyvistä ongelmista ja ihmissuhdetyön vaatimuksista. Edellä mainitut asiat vaativat varhaiskasvattajilta laaja-alaisia valmiuksia. (Ristioja & Tamminen 2010, 5). Paanasen ja Tammen (2017) tekemässä tutkimuksessa lastentarhanopettajat nimesivät työssä kuormittaviksi tekijöiksi lasten suuren määrän suhteessa aikuisiin sekä lasten ja henkilökunnan vaihtuvuuden. Muita kuormittavia tekijöitä olivat toiminnassa tapahtuvat äkilliset muutokset, työkaverien sairauspoissaolot, ulkopuoliset sijaiset, epäolennaiset tai oman ydintyön ulkopuolella olevat tehtävät ja tiloihin liittyvät haasteet. Työn kuormaa aiheuttaviksi tekijöiksi koettiin myös lastentarhanopettajien vähäinen määrä suhteessa ryhmän pedagogiseen tuen tarpeeseen, lasten pitkät hoitoajat sekä työntekijöiden väliset ristiriidat. Pulmat kommunikaatiossa olivat myös kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. (Paananen & Tammi 2017, 48.) Voimavaroja verottavia tekijöitä varhaiskasvatustyössä ovat myös erityislasten tarpeet, omat riittämättömyyden tunteet, hankalat yhteistyökumppanit sekä riittämättömät resurssit (Riihonen 2013, 89).

Keva tutkii yhdessä valtiovarainministeriön ja Työturvallisuuskeskuksen kunta-ryhmän asiantuntijoiden kanssa julkisen alan työolosuhteita sekä työhyvinvointia. Keva on toteuttanut vuonna 2018 julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimuksen, jossa varhaiskasvatuksen henkilöstö oli eritelty ensimmäistä kertaa omaksi ryh-

mäkseen. Kevan raportissa on tunnustettu julkisten palveluiden ja niiden kehittämisen olevan riippuvainen alalla työskentelevän henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta sekä hyvinvoinnista. (Pekkarinen 2018, 2, 6.)

Pekkarisen (2018) tutkimuksessa todettiin, että varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat työnsä henkisesti raskaimmaksi yhdessä sosiaali- ja terveysalan sekä sivistysalan henkilöstön kanssa. Näillä aloilla henkistä kuormaa lisäävät työssä vallitsevat epäsuhdanteet esimerkiksi taloudellisten tekijöiden ja toimintamahdollisuuksien välillä tai vastuun toisista ihmisistä ja toimintamahdollisuuksien välillä. Toisaalta myös työssä kohdattavat vaikeat vuorovaikutustilanteet esimerkiksi asiakkaiden tai työkavereiden välillä herättävät työntekijöissä hankalia ja kielteisiä tunteita. Varhaiskasvatuksessa 41 prosenttia henkilöstöstä kokee työajan riittämättömäksi. (Pekkarinen 2018, 46–49.)

Väestöliiton (2012) tekemän tutkimuksen mukaan kunnallisissa päiväkodeissa työskentelevistä 57 prosenttia koki vaikeita tai haastavia tunteita työpaikallaan. Nämä tunteet liittyivät erityisesti resurssipulaan. Haastavia tunteita aiheutti myös lapset, työpaikan ilmapiiri tai yhteydenpito lapsen huoltajiin. (Rotkirch 2013, 14–15.) Talentian (2018) teettämän tutkimuksen mukaan yli 70 prosenttia kyselyyn vastanneista (n=1081) on miettinyt alan vaihtoa. Alalle jäämistä edesauttaisi työn vaativuutta vastaava palkka, lapsiryhmien koon kohtuullistaminen sekä riittävät resurssit tehdä työtä. Samaisen tutkimuksen mukaan kolme viidestä työntekijästä kokee työuupumusta. (Talentia 2018, 22–25.) Myös Bury, Mayer, Gogescu, Bristow ja Husain (2020) ovat tutkineet alle kouluikäisten lasten kanssa työskentelevien motivaatioon liittyviä tekijöitä. Alan houkuttelevuutta vähensi alhainen palkka ja emotionaalinen sekä fyysinen kuormitus (Bury ym. 2020, 1–2). Eskelinen ja Hjelt (2017) ovat tehneet valtakunnallisen selvityksen, koskien varhaiskasvatuksen henkilöstöä ja lasten tuen toteuttamista. Selvityksessä varhaiskasvatuksen työntekijät nimesivät alan vaihdon syiksi muun muassa palkkauksen, työn fyysisen ja henkisen kuormittavuuden, varhaiskasvatusalan vähäisen arvostuksen sekä uralla etenemisen heikot mahdollisuudet. (Eskelinen & Hjelt 2017, 43.)

Pekkarinen (2018) listaa julkisen sektorin haasteiksi työn jatkuvan muutoksen ja kehityksen, jotka vaativat organisaatiolta, mutta myös työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Toisaalta julkisten palveluiden toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat niissä tehtävään työhön. Työyhteisöiltä ja yksilöiltä vaaditaan muutoksien keskellä kehittämismyönteisyyttä, jota voidaan tukea mm. hyvällä johtamisella. Tutkimustulosten perusteella varhaiskasvatus ja sosiaaliala olivat keskimääräistä aktiivisempia kehittämisen suhteen verrattuna muuhun julkiseen alaan. Varhaiskasvatuksen henkilöstö piti 76 prosenttisesti työnantajaa kannustavana ammatilliseen kehittymiseen ja 68 prosenttia henkilöstöstä koki työyhteisöt toimintatapojaan kehittävinä työn sujuvuuden parantamiseksi. (Pekkarinen 2018, 56–58.)

Työnhallinta tukee työn sujumista, mikä tarkoittaa osaamisen suhdetta työn vaatimukseen sekä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimuksessa Pekkarinen (2018) toteaa, että julkisella alalla työskentelevien osaamisen taso on yleisesti hyvä. Varhaiskasvatuksessa 43 prosenttia vastaajista piti osaamisen tasoaan sopivana työnsä vaatimukseen nähden. (Pekkarinen 2018, 25.) Talentian (2018, 23) teettämän tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta varhaiskasvatuksessa työskentelevästä on päässyt halutessaan täydennyskoulutukseen. Myös Bury ym. (2020, 3) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen esihenkilöt aktiivisesti rohkaisevat kouluttautumiseen ja tukevat opintojen mahdollistamista erilaisin keinoin.

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin merkitys työelämässä

Työhyvinvointi on käsitteenä vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska hyvinvointi itsessään on subjektiivinen kokemus. Hyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, henkilökohtaiset arvot, tarpeet ja niiden tyydyttyminen, vapaa-ajan ja työelämän tasapaino ja kaikki päivittäiset valinnat. (Rauramo

2012, 10.) Työhyvinvointi on aikaan ja kulttuuriin sidottu ilmiö ja eri aikoina työhyvinvointi on tarkoittanut eri asioita. Aiemmin työhyvinvointi oli enemmän työsuojelua, jolloin työvoimaa suojeltiin ulkoisilta uhkilta. Nykyisin työhyvinvoinnissa keskitytään ihmissuhdekuormituksen säätelyyn ja työkyvyn ylläpitoon sekä työelämän laadun parantamiseen. Työpaikka on työhyvinvoinnin vahvistamisen ja kehittämisen keskiössä. (Virtanen & Sinokki 2014, 30, 36.) Työhyvinvointia ohjaavat lainsäädäntö, työehtosopimukset, tieteelliset tutkimukset ja hyvät käytännöt sekä eettiset periaatteet. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan velvollisuus. (Rauramo 2011, 18.)

Virtasen ja Sinokin (2014,33) mukaan työ on kautta aikojen ollut ihmisille merkityksellinen osa elämää. Työstä saadut onnistumisen ja mielihyvän kokemukset vahvistavat ihmisten hyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen ovat viime kädessä organisaation johtajien vastuulla. Lähiesihenkilön rooli on tärkeä työhyvinvoinnin edistämässä ja se kuuluu myös jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. (Rauramo 2011, 20.)

Työhyvinvoinnilla on yhteiskunnallista merkitystä, koska se vaikuttaa tehokkuuteen ja talouteen. Se on myös yritysten kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta tärkeää. Työssäkäyvät ihmiset ovat keskimäärin työelämän ulkopuolella olevia terveempiä ja työ tuo merkityksellisyyttä sekä parhaimmassa tapauksessa myös kohottaa itsetuntoa. Työelämä jatkaa muuttumistaan ja työurien pituus kasvaa. (Virtanen & Sinokki 2014, 30–31.) Voidaan ajatella, että kilpailuyhteiskunnassa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisen päämääränä on saada mahdollisimman paljon irti työntekijöistä. Työntekijät ovat organisaation tärkeitä resursseja. Tällöin työhyvinvoinnista huolehtiminen pitää sisällään vain työn tekemiseen liittyvät asiat. Ihminen on kuitenkin kokonaisuus, jonka hyvinvointi koostuu muustakin kuin työelämään liittyvistä komponenteista. (Akola 2020, 30.)

Rauramon (2011, 10) mukaan yksityiselämän asiat heijastuvat työelämään, jolloin työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin erittely toisistaan on haasteellista. Kuitenkin Hakasen (2004) tutkimuksen mukaan kielteiset elämän kokemukset lisäsivät vain vähän työuupumusoireilua. Työolot, kuten työn hallintamahdollisuudet,

vaatimukset, roolien selkeys olivat taas vahvassa yhteydessä työuupumuksen kokemukseen ja käänteisessä yhteydessä koettuun elämän tyytyväisyyteen. Naisilla työssä ja kotona koettu kokonaiskuormitus näkyi selvemmin työhyvinvoinnin heikkenemisenä. (Hakanen 2004, 121–130.)

3.2 Kuormittavat tekijät ja voimavarat varhaiskasvatustyössä

Työhyvinvoinnin edellytyksenä on työn kuormituksen ja voimavarojen tasapaino. Kuormittavia tekijöitä voivat olla vaativat työtehtävät, aikataulut ja työn määrä sekä työtovereilta ja esihenkilöltä saadun tuen puute. Voimavaroja työssä voivat lisätä mielekkäät työtehtävät, työn palkitsevuus ja osallistumismahdollisuudet työtä koskevaan päätöksentekoon sekä mahdollisuus saada tukea esihenkilöltä ja työtovereilta. Oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet ovat myös voimavaroja, jotka luovat työn imua ja lisäävät työhön sitoutumista. Työn kuormitukselta suojaavia tekijöitä ovat yksilön omat voimavarat, joihin kuuluu hyvä kunto, itsetuntemus, hyvä itsetunto, ammatillinen pätevyys sekä tunteäly. Muita yksilön tärkeitä voimavaroja ovat hyvät stressin hallintakeinot, vahva elämänhallinnan tunne, positiivinen elämänasenne, huumori, avoimuus ja työn ulkopuolisen elämän tärkeys. (Virtanen & Sinokki 2014, 190.)

Talentian (2018) tekemän tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksessa kolme tärkeintä henkilöstön alalla pysymisen tekijää olivat positiivinen ja kannustava työyhteisön ilmapiiri, oman osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja sen kehittämiseen (Talentia 2018, 26). Pekkarisen (2018) tutkimustulosten mukaan julkisella alalla työskentelevien työhyvinvointia suojaa korkea työmotivaatio ja erityisesti varhaiskasvatuksessa työyhteisö, ja niissä vallitseva luottamus koetaan keskeisenä voimavarana (Pekkarinen 2018, 69).

Väestöliiton (2013) teettämän tutkimuksen mukaan varhaiskasvattajat saavat eniten tukea työhönsä työtovereilta ja esihenkilöltä. Omaa työssä jaksamista ylläpitää myös perheeltä ja ammattiauttajilta saatu tuki. Hyvänä vertaistukena ko-

ettiin varhaiskasvatusalalla työskentelevät opiskelukaverit. Tutkimuksen mukaan työnohjaus koettiin tärkeänä menetelmänä ylläpitää omia voimavaroja, mutta kuntien taloudelliset mahdollisuudet tarjota työnohjausta ovat rajalliset, ja näin ollen sitä koettiin olevan tarjolla liian vähän. Työterveyshuollon kautta työntekijällä on mahdollisuus hakeutua itsenäisesti työnohjauksen piiriin. (Riihonen 2013, 89–90).

Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi ja Manka (2015) toteavat, että työssä aiheutuvia kuormitustekijöitä ei voi täysin poistaa, vaan huomio tulisi kiinnittää voimavaratekijöihin. Voimavaratekijöiden näkyväksi tekeminen ja lisääminen voivat vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja suojata kuormitukselta. Käytännön työssä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä positiivisiin ja energiaa antaviin tekijöihin. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 15.)

4 Itsensä johtaminen

4.1 Itsensä johtamisen perinteet

Suomessa paljon itsensä johtamisesta kirjoittanut Sydänmaalakka (2017) tiivistää itsensä johtamisen seuraavasti: ”Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempää tietoisuutta” (Sydänmaalakka 2017, 297). Myös Salmimiehen (2008) mukaan itsensä johtaminen on itsensä ohjaamista ja itseen kohdistuvaa vaikuttamista. Tämä tarkoittaa jatkuvaa uuden oppimista, vanhojen toimintamallien, omien uskomusten sekä asenteiden kyseenalaistamista. Ennen kaikkea itsensä johtaminen on vastuun ottamista omasta itsestä. (Salmimies 2008, 21–22.) Poskiparran ja Virannan (2018) mukaan käsitteenä itsensä johtamiselle ei ole yhtä selvää määritelmää, vaan jokainen asiantuntija on kuvannut sitä yksilöllisesti. Yhteistä näille määritelmille on se, että itsensä johtamisen käsite perustuu yksilön itsetuntemukselle. (Poskiparta ja Viranta 2018, 3.)

Itsensä johtamisen käsitteellä on 1980-luvulta alkanut tutkimukseen keskittyvä historia. Tutkijat ovat tänä aikana omaksuneet monitasoisen näkökulman tarkastellakseen itsensä johtamisen tutkimusta niin yksilöä kuin tiimiä koskevista analyyseista. Yksilötason tutkimusten perusteella voidaan todeta, että lisääntynyt itsejohtajuus vastaa parempia tunnepitoisia vastauksia ja työsuorituksia. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 185.)

Itsensä johtamisen tutkimuksen yhtenä innoittajana on toiminut Kerrin ja Jermierin (1978) tutkimusartikkeli "Substitute for leadership", jossa huomattiin, että tietyt tekijät vähentävät alaisten tukeutumista organisaation johtajaan. Kerrin ja Jermierin (1978) tutkimuksen mukaan ulkopuolisen johtamisen tarvetta korvaavia tekijöitä ovat alaisen taidot, ammatillinen orientaatio ja työkokemus sekä työtehtävien selkeys ja tyydyttävyyys. (Kerrin & Jermier 1978, 378.) Charles Manzia pidetään itsensä johtamisen konseptin keksijänä. Manz ja Sims (1980) tutkivat itsensä johtamista (*engl.* self-management) sosiaalisen oppimisen teorian näkökulmasta. Manzin ja Simsin (1980) mukaan omaa käytöstä voi hallita ja kontrolloida asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita, arvioimalla toimintaa suhteessa näihin tavoitteisiin sekä itsearviointin perusteella asettaa itselleen seuraamuksia (Manz & Sims 1980, 364). Alaisten itsensä johtamisen taidot voivat olla väline organisaation tavoitteiden saavuttamisessa sekä vähentää tiiviin valvonnan tarvetta. (Manz & Sims 1980, 366.) Itsensä johtamisen konsepti liittyy suurempaan teoreettiseen viitekehykseen (Neck & Houghton 2006, 283).

Tärkeimmät käsitteet itsensä johtamisen teoriassa ovat self-management ja self-leadership, joita suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetään usein synonyymeina toisilleen. Kuitenkin alkuperäisessä teoriakirjallisuudessa näillä käsitteillä on selkeä ero. Manzin (1986) mukaan itsensä hallinta (*engl.* self-management) voidaan nähdä kokoelmana kognitiivisia ja käyttäytymisen strategioita, joita käytetään, kun halutaan motivoida itseä toimintaan tai työtehtävään. Käsite pohjaa sisäisen motivaation teoriaan ja keskittyy erityisesti käyttäytymiseen. (Manz 1986, 590.) Tällöin huomio kiinnitetään itsensä hallinnan mekanismeihin (Neck & Houghton 2006, 281) ja luonnolliseen palkitsemiseen kuten itsensä palkitsemiseen tavoitteen saavuttamisesta tai itsen ulkopuolelta saatu tunnustus ja kehu (Manz 1986, 590–591).

Itsensä johtamisen käsite taas (*engl.* self-leadership) sisältää itsensä hallinnan (*engl.* self-management) ja strategiat, erityisesti kognitiiviset prosessit. Itsensä johtaminen on kuitenkin paljon laajempi käsite itseensä vaikuttamisesta kuin vain erilaiset strategiat. Self-leadership käsitteessä huomio kiinnitetään siihen miksi ja kuinka työ tehdään. (Manz 1986, 590.) Self-leadership käsitteenä pohjaa enemmän kognitiiviseen evoluutioteoriaan (Neck & Houghton 2006, 281) ja sosiaalisen oppimisen teoriaan (Neck & Manz 1992, 686).

Neck ja Houghtonin (2006) mukaan itsensä johtaminen on normatiivinen malli, joka on kokoelma kognitiivisia ja käyttäytymisen strategioita (Neck ja Houghtonin 2006, 283). Itsensä tarkkailu sisältää systemaattista oman käyttäytymisen havainnointia, joka on perusta itsearviointille. (Manz & Sims 1980, 364.) Itsensä johtamisen strategioiden käyttö ja omaksuminen lisäävät työhön sitoutumista, itsenäisyyttä, luovuutta ja innovaatioita, potentiaalia, luottamusta, työtyytyväisyyttä, voimaantumista ja pystyvyyden tunnetta. Nämä taas vaikuttavat yksilön, tiimin sekä koko organisaation toimintaan. (Neck & Houghton 2006, 283.) Itsensä johtamisen strategioista kerrotaan luvussa 5.

Itsensä johtamisen taitoja kehittää tietoisuus itselle nautinnollisista asioista ja työn tekemisen miellyttävistä puolista. Kyse voi olla yksinkertaisista valinnoista, kuten puhuuko asiasta kasvotusten vai lähettääkö tiedon sähköpostilla eteenpäin. Riippuen ihmisen mieltymyksistä hän valitsee jommankumman vaihtoehdon. Sosiaalisista tilanteista nauttiva valitsee kasvokkain puhumisen. Itselleen sopivien strategioiden löytäminen vaatii itsetuntemusta. (Manz 1986, 593.) Sydänmaanlakan (2011) mukaan kehittyminen itsensä johtamisessa muodostuu itsetuntemuksesta, itseluottamuksesta ja nämä edellyttävät reflektoinnin taitoa (Sydänmaanlakka 2011, 33). Itsensä johtamisen kokonaisuus on hahmoteltu mindmapiksi, joka löytyy liitteestä 1.

4.2 Itsetuntemus itsensä johtamisen perustana

Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa käyttäytymistottumuksia, persoonallisuuden piirteitä, omia hyviä ja huonoja puolia. Se on myös tietoisuutta omista voimavaroista, vahvuuksista ja mieltymyksistä. Hyvä itsetuntemuksen perusta on lapsuuden ihmissuhteissa. (Salmimies 2008, 43.) Itsetuntemus kehittyy toisilta ihmisiltä saadun palautteen, tunteiden, elämäkokemuksen ja itsearviointin vuorovaikutuksessa. (Paasivaara 2010, 41.) Ojasen (2011) mukaan tietoisuus itsestä syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja toiset ihmiset ovat kuin peili, josta itseä tarkastellaan. Itsearviointi on aina itsensä vertaamista toisiin ihmisiin ja se tuottaa omat harhansa ja virheensä. Omaa käyttäytymistä verrataan muihin, mutta vertailun kohde voidaan valita siten, että se on itselle suotuinen. Huono itsetuntemus vaikeuttaa toimeen tulemistä muiden ihmisten kanssa, ja omien taitojen mukaisten työtehtävien löytäminen on vaikeampaa. (Ojanen 2011, 13–18.)

Pennosen (2021) mukaan hyvä itsetuntemus lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja parantaa elämänlaatua. Lisääntyneen itsetuntemuksen avulla voi oppia huomaamaan, mitkä asiat lisäävät hyvinvointia ja, mitkä taas vähentävät sitä. Hyvä itsetuntemus lisää suvaitsevaisuutta ja auttaa tunnistamaan ja hyödyntämään omia vahvuuksia sekä tietoisesti kehittämään heikkouksia. Omien arvojen, tavoitteiden ja rajojen tunteminen auttaa selviämään elämän eteen tuomista haasteista. Itsetuntemuksen lisääntyminen auttaa muodostamaan hyvää itsetuntoa, jolloin ihminen osaa suhteuttaa toiveet ja tavoitteet omiin voimavaroihin sekä myönteinen suhtautuminen itseensä edesauttaa näkemään tulevaisuuden optimistisemmin. Huono itsetuntemus aiheuttaa itsensä väheksymistä ja alemmuuden tunnetta. (Pennonen 2021, 12–13.)

Yksilöt eroavat paljonkin sen suhteen, kuinka he haluavat itsetuntemustaan lisätä. Osa pohtii läpi elämänsä, millaisia ihmisiä ovat ja kuinka ovat muuttuneet vuosien saatossa. Osa pitää itsestään selvänä sitä, millaisia ovat, mutta eivät ole koskaan pysähtyneet miettimään minäkuvaa, identiteettiä, persoonallisuutta, itsetuntoa, maailmankuvaa tai ajattelumalleja, kuten tunteita, arvoja, vahvuuksia tai haasteita. (Pennonen 2021, 11–12.)

5 Itsensä johtamisen strategiat

5.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden avulla on tarkoitus lisätä yksilön itse-tuntemusta käyttäytymisen hallinnan helpottamiseksi, erityisesti välttämättö-mien, mutta epämieluisien tehtävien käyttäytymisen hallinnan helpottamiseksi. (Manzin & Neckin 2004, Neckin & Houghtonin 2006, 271 mukaan.) Käyttäytymi-sen strategioihin lukeutuvat itsetarkkailu (*engl.* self-observation), tavoitteiden asettaminen (*engl.* self-goal setting), itsensä palkitseminen (*engl.* self-reward), itserankaiseminen (*engl.* self-punishment) ja itsensä muistuttamiseen ja sanalli-seen tukemiseen (*engl.* self-cueing) (Manzin & Simsin 1980, 363–364; Ma-honeyyn & Arnkoffin 1978, 1979; Neckin ja Houghtonin 2006, 271 mukaan.)

Itsetarkkailu on oman tietoisuuden lisäämistä siitä, milloin ja miksi tiettyä käyt-täytymistä harjoittaa. Tällaisen itsetietoisuuden tason saavuttaminen tarvitaan ensin, jotta sen avulla voidaan alkaa muuttaa tai poistaa tehotonta ja tuottama-tonta käyttäytymistä. (Manzin & Simsin 1980, 364; Mahoneyyn & Arnkoffin 1978, 1979, Manzin & Neckin 2004; Neckin & Houghtonin 2006, 271 mukaan.) Itse-tarkkailu tai itsehavainnointi sisältää järjestelmällisen tiedon keräämisen omasta käyttäytymisestäään, mikä luo perustan itsearviointille (*engl.* self-evaluation). It-searviointi puolestaan tarjoaa tietoa itsevalvonnan (*engl.* self-reinforcement) pe-rustaksi. (Manz & Sims 1980, 364.) Yksilö, joka haluaa välttää epämuodollisia keskusteluja, tiedostaa niiden määrän päivittäin ja olosuhteet, jotka vallitsivat niiden aikana. Näin luodaan perusta itsearviointille, itsevalvonnalle sekä mah-dollisille oivalluksille käyttäytymisen syistä. (Manz & Sims 1980, 364.)

Locke ja Latham (1990) ovat todenneet tutkimuksissaan itsesäätelyn vaikutuk-sista tavoitteiden asettamiseen, että haastavien ja vaikeiden ja erityisten tavoit-teiden asettaminen voi merkittävästi nostaa yksilön suoriutumistasoja (Locke & Latham 1990, 215). Myös Latham ja Yuklin tutkimukset ovat tulleet siihen tu-lokseen, että tietyt tavoitteet parantavat suorituskykyä. Tämän lisäksi tavoittei-

den saavuttaminen luo vahvoja edistäviä ominaisuuksia, jotka johtavat myöhemmin lisätavoitteiden asettamiseen mm. organisaation tavoitteita tavoiteltaessa. (Latham & Yuklin 1975, Manzin & Simsin 1980, 364 mukaan). Mahoney ja Arnkoff esittivät, että tavoitteiden asettaminen itsessään voisi olla itsesäätelyn strategia ja esittivät, että tavoitteet voivat olla tehokkaampia, kun ne ilmoitetaan julkisesti, keskittyvät käyttäytymisen muutokseen ja sijoittuvat lyhyelle aikavälille. (Mahoney & Arnkoffin 1975, Manzin & Simsin 1980, 364 mukaan).

Yksilön itse asettamat palkinnot (*engl.* self-reward) yhdessä itse asetettujen tavoitteiden (*engl.* self-setting goals) kanssa voivat merkittävästi vauhdittaa työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Itsepalkitseminen voi olla yksinkertaista ja aineetonta, kuten henkinen onnittelu tärkeästä saavutuksesta tai jotain konkreettista, kuten erityinen loma haastavan projektin loppuun viemisen jälkeen. (Neck & Houghton 2006, 271.)

Itserankaisemisen tai itsekorjaamisen (*engl.* self-correcting) palautteen tulisi olla positiivisesti kehystettyä sekä itseään tutkiskelevaa virheiden ja ei-toivotun käyttäytymisen tutkimista, joka johtaa käyttäytymisen muokkaamiseen. Liiallinen itserankaisu, johon liittyy itsekritiikkiä ja syyllisyyttä, voi haitata suorituskykyä ja näin ollen sitä tulisi välttää. (Manz & Sims 1980; Manzin ja Simsin 2001, Manzin & Neckin 2004, Neckin & Houghtonin 2006, 272.)

Itsensä ohjaaminen vihjeiden avulla (*engl.* self-cueing) on ärsykkeiden hallintaa, jolloin asteittain rajataan häiritseviä ärsykeitä, jotka lisäävät epäsovivaa käyttäytymistä ja samalla lisätään ärsykeitä, jotka herättävät toivotumpaa käyttäytymistä (Mahoney ja Arnkoffin 1979, Manzin & Simsin 1980, 364 mukaan). Itsensä ohjaaminen vihjeiden avulla voi olla esimerkiksi konkreettista ympäristön muokkaamista, jolloin lisätään ympäristön vihjeitä, jotka edistävät rakentavaa käyttäytymistä sekä poistetaan ja vähennetään niitä, jotka edistävät epäedullista käyttäytymistä (Neckin ja Manzin 2004, Manzin & Simsin 2001, Neckin & Houghtonin 2006, 272 mukaan). Luettelot, näytönsäästäjät, muistiinpanot tai motivoivat julisteet ovat esimerkkejä ”vihjeistä”, jotka auttavat pitämään huomion ja keskittymisen tavoitteissa ja niiden saavuttamisessa (Neck & Houghton 2006, 272).

Käyttäymiseen keskittyvät itsensä johtamisen strategiat on suunniteltu kannustamaan positiiviseen ja toivottavaan käyttäytymiseen, mikä johtaa onnistuneisiin tuloksiin, kun vähennetään negatiivisia, ei-toivottuja käyttäytymismalleja, jotka johtavat epäonnistuneisiin lopputuloksiin (Neck & Houghton 2006, 272).

5.2 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkitsemisstrategiat (*engl.* natural reward) korostavat annettujen tehtävien tai toimintojen nautinnollisia näkökohtia. Luonnolliset tai luontaiset palkinnot johtavat siihen, että kannustimet on rakennettu itse tehtävään tai henkilö palkitaan itse tehtävällä tai hän motivoituu itse tehtävästä. Luontaisesti palkitsevat toiminnot lisäävät usein tunnetta osaamisesta, itsehillinnästä ja tarkoituksesta. (Manzin 1986 & 1992, Manzin & Neckin 1999, Houghton & Neck 2002, 673–674 mukaan.) Osaamisen tunteen lisääntyminen on yksi yleisimmistä piirteistä luonnostaan palkitsevassa toiminnassa. Se saa meidät tuntemaan itsemme päteviksi ja nautimme tehtävistä, joista suoriutuu hyvin - esimerkiksi urheilija, joka menestyy urheilusta usein, nauttii myös siitä. (Neck, Manz & Houghton 2016, 66–69.)

Toinen yleinen piirre luonnostaan palkitsevassa toiminnassa on itsehillinnän tunteen lisääntyminen. Ihmisillä näyttää olevan luontainen taipumus haluta pitää oma kohtalo hallinnassaan, minkä vuoksi haluamme olla merkittävästi vaikuttamassa siihen, mitä ympärillämme tapahtuu. Halu tuntea osaamista ja itsehillintää johtaa usein siihen, että etsii haasteita, jotka pystyy voittamaan tai tavoitteita, jotka voi saavuttaa. Kohtuullisten haasteiden kanssa painiminen on luontaisesti palkitsevaa. Kolmanneksi luontaisesti palkitseva toiminta lisää merkityksen tai tarkoituksen tunnetta. Vaikka toiminta saisi yksilön tuntemaan itsensä osaavaksi ja itsensä hallitsevaksi, voi silti olla haastavaa kokea toiminta motivoivaksi tai luonnollisesti nautinnolliseksi, jos ei usko toiminnan olevan hyödyllistä. (Neck, Manz & Houghton 2016, 66–69.)

Luonnollisiin strategioihin kuuluu pyrkimyksiä sisällyttää sekä miellyttävämpiä ominaisuuksia annettuun tehtävään, että muuttaa käsityksiä tehtävästä keskittymällä sen luontaisesti palkitseviin näkemyksiin. Esimerkiksi työympäristön voi luoda miellyttäväksi soittamalla taustamusiikkia, ripustamalla kuvia tai lisäämällä muita henkilökohtaisia asioita, joista pitää. Voidaan keskittyä työn ominaisuuksiin, joista pitää kuten ulkona työskentely tai asiakkaiden sitouttaminen keskusteluun. Luonnollisten palkitsemisstrategioiden avulla voidaan nostaa suoritusastoa keskittymällä työn palkitseviin tai miellyttäviin puoliin. (Manzin 1986 & 1992, Manzin & Neckin 1999, Houghton & Neck 2002, 673–674 mukaan.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Itsensä ulkopuolelta luvatut palkkiot tai rangaistukset ovat ulkoisia motivaattoreita. Sisäinen motivaatio syntyy omien tarpeiden täyttämisen ja mielihyvän kokemuksen saavuttamisen mahdollisuuksista. Ponnistelun ehtona ovat riittävät voimavarat. (Salmimies 2008, 75–76.)

Työmotivaation voima syntyy, kun kyvyt, osaaminen ja taidot vastaavat työtehtävien vaatimuksia. Perustarpeiden ollessa tyydytettyjä sisäinen motivaatio kasvaa. (Salmimies 2008, 92–93.) Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja asenne. Asenteet itseä ja työtä kohtaan vaikuttavat työsuoritukseen. Hyvän asenteen omaava työntekijä haluaa ponnistella ja tarttuu toimeen nopeasti. Mielenkiinnon kohteet määrittävät tarkkaavaisuuden suunnan ja työstään kiinnostuneen on helppo siirtää tarkkaavaisuutensa työhön ja motivoida työntekoon. Elämäkokemus ja elämänvaihe voivat myös vaikuttaa työmotivaatioon, kuten myös itseluottamus, tunneäly, turhautumisen sietokyky sekä elämäntunne. Työmotivaatiolla on siis vaikutusta työtehokkuuteen ja ahkeruuteen (Pennonen 2021, 94–95.)

5.3 Kognitiiviset strategiat

Oman ajattelun johtaminen (*engl.* thought self-leadership) on itseensä vaikuttamista kognitiivisia strategioita hyödyntäen, joita ovat sisäinen puhe (*engl.* self-

dialogue, self-talk), mielikuvat (*engl.* mental imagery), uskomuksien (*engl.* beliefs and assumptions) tunnistaminen sekä ajattelumallit (*engl.* thought patterns). Kognitiivisten strategioiden käyttäminen itsensä johtamisessa on yhteydessä parempaan suoritukseen yksilönä (Neck, Neck, Manz & Godwin 1999, 477) ja organisaationa (Neck & Manz 1992, 181). Perusolettamuksena on, että ihminen on kykenevä vaikuttamaan ja kontrolloimaan omaa ajatteluansa (Neck & Manz 1992, 682). Rakentavat ajattelun strategiat (*engl.* constructive thought strategies) voivat parantaa itsesäätelyn tehokkuutta. Häiriintyneiden ja rajoittavien uskomuksien arvioinnilla ja kyseenalaistamisella on positiivisia vaikutuksia itsesäätelyyn. Myös itsepuhe- ja mielikuvastrategiat parantavat itsesäätelyä. Avainasemassa ovat odotukset onnistumisesta tai epäonnistumisesta. (Neck & Houghton 2006, 278.)

Manzin (1986) mukaan itsensä johtamisen harjoittamisen päätavoitteena on kyky hallita omia ajattelumalleja tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Kaikissa töissä on mukavia ja epämiellyttäviä tehtäviä. Keskittyessään tehtävien negatiivisiin puoliin, kuten omaan väsymykseen ja epävarmuuden tunteisiin on tehtävän tekeminen epämieluisaa. Tehtävien mieluisien puolien huomioiminen, kuten vaihtelevuus ja uuden oppiminen lisää motivaatiota suoriutua tehtävistä. Aktiivisella ja tietoisella ajatusten ja uskomusten hallinnalla voi saavuttaa haluttuja ajattelumalleja. (Manz 1986, 594.) Yksi esimerkki ajattelumalleista on mahdollisuusajattelu ja vastoinkäymisajattelu. Mahdollisuusajattelussa keskitytään asioiden ja tehtävien mahdollisuuksiin, keskitytään rakentaviin ajatusmalleihin ja nähdään haasteet mahdollisina selvittää. Vastoinkäymisajattelussa taas keskitytään haasteiden negatiivisiin puoliin ja syihin, joiden vuoksi voisi luovuttaa tehtävän suorittamisen. (Neck ym. 1999, 479.)

Stewartin ym. (2011) mukaan yksilöt, jotka keskittyvät rakentaviin ajatuksiin ja tehtävien luonnollisiin palkintoihin kokevat parempaa tehokkuutta, mikä johtaa parempiin suorituksiin (Stewart ym. 2011, 198). Omien ajatusten hallitsemiseen liittyy uskomuksien, sisäinen puheen, mielikuvaharjoittelun ja ajattelumallien muuttaminen rakentaviksi ja suoristusta tukeviksi. Ihmiset, jotka ovat tietoisia omasta epäedullisesta sisäisestä puheesta ja ajattelumalleista, pystyvät muutta-

maan tätä dialogia ja siten vaikuttamaan omaan suoritukseen. Esimerkiksi ennen esitystä kannattaa puhua itselleen kannustavasti ja positiivisesti sen sijaan, että muistelee edellistä epäonnistumista. (Neck & Manz 1992, 693.)

Mielikuvien avulla voidaan kuvitella onnistunut työsuoritus ennen todellisen työsuorituksen tekemistä (Neck ym. 1999, 487). Mielikuvaharjoittelun ja suoriutumisen yhteyttä on tutkittu paljon urheilupsykologiassa, kliinisessä psykologiassa ja oppimisen ohjaamisessa (Neck & Manz 1992, 684). Ennen suoritusta voidaan kuvitella itsensä suorittamassa tehtävää sulavasti ja onnistuneesti, miten hyvältä se tuntuu ja kuinka muut suhtautuvat tähän onnistuneeseen suoritukseen. Vaihtoehtoisesti voi kuvitella, miten huonosti suoritus menee ja miten kauhealta tuntuu epäonnistuminen. Tällöin tilanne menee todennäköisesti samoin kuin kuvitteli. (Neck & Manz 1992, 694.)

Oman toiminnan kehittäminen vaatii tietoisuutta omaksutuista tietorakenteista ja työskentelytavoista sekä tietoa siitä, miksi toimii kuten toimii. Tietoisuus muuttuu aktiiviseksi tietämisen prosessiksi, jolloin pystytään refleктоimaan omaa toimintaa ja osaamisen tasoa. Reflektiivistä ajattelua edesauttavat kyky analysoida, yhdistää ja tulkita asioita. Myös itsetietoisuus, eläytymiskyky, mielikuviutus ja havaintokyky ovat reflektiivistä ajattelua. Reflektointitaito on opittavissa. (Nousiainen 2006, 27–28.)

Pennonnen (2021, 11) tiivistää reflektion seuraavasti: “ - - reflektointi on omien kokemusten aktiivista tarkastelua ja arviointia, koska kokemuksemme muokkaavat toisaalta sitä, miten koemme maailman, ja toisaalta ymmärrystämme siitä, miten olemme kehittyneet”. Salmimiehen (2008, 259) mukaan itsereflektio on kehittymisen perusta. Reflektointi on oman toiminnan taustalla olevien tekijöiden ja toiminnan seurauksien kriittistä pohtimista ja analysointia. Kokemuksista oppiminen edellyttää kriittistä ajattelua ja tämä taas voi synnyttää oivalluksen, jolloin asioita ymmärtää syvällisemmin. (Salmimies 2008, 259.)

Uskomukset perustuvat aiempiin kokemuksiin muodostaen tietorakenteita, jotka voivat muuttua elämän saatossa. Uskomukset liittyvät ajatteluun, tunteisiin, tah-

toon ja motivaatioon eli kaikkiin mielen osa-alueisiin. Ihminen ei ole aina tietoinen omien uskomusten ohjauksesta ajatusten tai toiminnan taustalla. (Salmimies 2008, 34.)

Rajoittavat uskomukset voidaan jaotella seuraavasti toivottomuus, avuttomuus, arvottomuuden tunne, jarruttavat uskomukset, mustavalkoinen ajattelu ja pessimismi. Toivottomuus-uskomuksen mukaan ei ole toivoa ja tavoitteen saavuttaminen on näin ollen mahdotonta. Avuttomuus-uskomus perustuu ajatukseen siitä, ettei ole samanlaisia edellytyksiä selviytyä kuin muilla. Arvottomuuden tunne -uskomus mitätöi omaa arvoa ja itseä, eikä näin ollen koe ansaitsevan onnistumista. Jarruttavat uskomukset yksinkertaistavat ja yleistävät asioita, jolloin ei kykene näkemään asioita avarakatseisesti. Mustavalkoinen ajattelu -uskomukset jakavat asiat hyviin ja pahoihin, hyviä ovat minäkuvaa tukevat asiat ja pahoja ne, jotka uhkaavat minäkuvaa. Pessimismi-uskomuksen mukaan huonoin vaihtoehto tapahtuu. (Salmimies 2008, 35.)

Itsensä johtamisen kannalta on tärkeää osata tarkistaa omia uskomuksiaan, jotka taustalla vaikuttavat, ja jotka voivat jopa estää saavuttamasta tavoitteita (Salmimies 2008, 34–35). Salmimiehen (2008, 36) mukaan itsensä johtamista on omien ajatusten, tunteiden, kokemusten, tahdon sekä arvojen havainnointi, ymmärtäminen ja tietoinen ohjaus, mutta myös omien tulkintojen tarkastelu.

5.4 Omien tunteiden johtaminen

Omien tunteiden johtaminen (*engl.* emotional self-leadership) on noussut myöhemmin osaksi itsensä johtamisen teoriaa. Omien tunteiden johtamisella tarkoitetaan tarkoituksenmukaisten strategioiden käyttämistä omien tunteiden hallinnassa. Omien tunteiden johtamisen käsite pitää sisällään tunteiden säätelyn ja tunneälyn, sekä samalla antaen laajemman näkökulman myös menetelmiin näiden toteuttamiseen. Omien tunteiden johtamisen avulla ihminen voi tehokkaasti vaikuttaa ja säädellä omia tunteitaan. Kattavien strategioiden avulla voidaan lisätä tehokkuutta, muokata tunnekokemuksia ja säädellä tunteita. Tunteiden johtamisen strategioihin sisältyvät edellisissä kappaleissa mainitut käyttäytymisen

strategiat, luonnolliset palkitsemisstrategiat sekä kognitiiviset strategiat. (Manz 2016, Floresin, Jiangin & Manzin 2018, 433–434 mukaan.)

Tunne on suhteellisen lyhytkestoinen sisäinen kokemus, johon liittyy kehon reaktio, tunneilmaisuja ja arvioita meneillään olevasta tilanteesta. Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa, ajatukset ja muistot synnyttävät erilaisia tunnekokemuksia. Tunnekokemukset aiheuttavat kehossa reaktioita ja näiden reaktioiden tulkinta ja havaitseminen on yksi tärkeä osa tunnekokemuksia. (Pennonen 2021, 152.) Tietoisuus omista ja toisten tunteista on edellytys tunteiden hyödyntämiselle. Toisten ihmisten ymmärtäminen on helpompaa, kun osaa tunnistaa ja käsitellä omia tunteitaan. Tietoisuus omista tunteista auttaa tekemään rationaalisia päätöksiä ilman tiedostamattomien tunteiden vallassa toimimista. (Paasi-vaara 2010, 75–77.)

Tunteiden tunnistamisen ja kohtaamisen kautta voi ymmärtää ajattelun, tunteiden ja tekojen välisiä yhteyksiä. Tunneälyn keskeisinä taitoja ovat tunteiden tunnistaminen ja niiden nimeäminen. Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen rauhoittaa aivoja, jotka ovat joutuneet uhkavalmiustilaan esimerkiksi stressin takia. Tunteiden nimeäminen mahdollistaa niiden tarkastelun rauhallisesti mielin ja vapauttaa energiaa kognitiivisille kyvyille ja järkeville päätöksille. (Tuominen 2018, 64–65.)

Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen sekä kehon tuntemuksien kuuntelu auttavat erottamaan, mikä on sisäistä kokemusta ja mikä johtuu ulkoisista olosuhteista. Tunteiden säätely on kykyä vaikuttaa siihen, mitä tunnetta ja kuinka pitkään tai voimakkaasti tunnemme. Tunteiden säätely auttaa löytämään tarvittavan tasapainon elimistöön ja hillitsee kuormittavien tunteiden vaikutusta toimintaamme. Analysoimalla tilanteita voimme oppia tunnistamaan tekijät, jotka vaikuttavat tunteidemme kehittymiseen ja säätelämään niitä jatkossa tarkoituksenmukaisesti. (Pennonen 2021, 154–155.) Tunteiden hallitseminen tarkoittaa, että osataan ilmaista tunteita asiallisesti ja tehokkaasti sujuvan vuorovaikutuksen saavuttamiseksi (Salmimies 2008, 122.)

Tunteiden säätelyn ja itsensä johtamisen strategioiden käyttäminen ovat keinoja, joiden avulla voi vaikuttaa elämässä vastaan tuleviin stressin aiheuttajiin. Tunteiden säätelyn taidot sekä itsensä johtamisen strategioiden käyttö stressin hallinnassa lisää pystyvyyden tunnetta ja muita positiivisia vaikutuksia. (Houghton, Wu, Godwin, Neck ja Manz 2012, 233).

5.5 Itsensä johtaminen työelämätaitona

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on haastavaa arjen kiireen keskellä, mutta tärkeää elämän merkityksellisyyden ja itsensä toteuttamisen näkökulmasta. Itsensä johtamisen yhtenä päämääränä on yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Sydänmaalakka 2011, 28.) Itsensä johtamisen taidoista on merkittäviä hyötyjä yksilön hyvinvointiin, tehokkuuteen ja työn tulokellisuuteen. Sillä on myös vaikutuksia elämän laatuun, onnellisuuteen, työn merkityksellisyyteen, sitoutumiseen, hallinnan tunteeseen, motivaatioon, terveyteen sekä luovuuteen. Näiden vuoksi itsensä johtamisen taitoihin kannattaa panostaa. (Poskiparta & Viranta 2018, 28.)

Itsensä johtamisen taidot voivat lisätä työn hallinnan tunnetta, vähentää stressiä ja työuupumuksen vaaraa (Paasivaara 2010, 34). Vastuu kehitymisestä ja uudistumisesta on jokaisella itsellään. On vain päätettävä, mihin oma voimavaraansa käyttää (Salmimies 2008, 21.) Elämänvaiheet muokkaavat ja muuttavat näkökulmaa elämään, jolloin itsensä johtamisen prosessi jatkuu ja muuttuu elämän aikana. Itsensä johtamista voi pitää elämäntapana, jossa tutustuu itsen aina uudelleen. (Salmimies 2008, 36.)

Parrilan ja Fonsénin (2016) mukaan lasten kanssa työskentelevät joutuvat koko ajan arvioimaan oman toiminnan valintojen vaikutuksia tilanteisiin. Ihmisten kanssa työskennellessä voi välillä olla vaikeaa nähdä, mikä on syy ja mikä seuraus. Myös tilanteiden hektisyys lyhentää toiminnan reflektointi aikaa. (Soukainen 2016, 182–183.)

Poskiparran ja Virannan (2018, 26–27) tutkimustuloksissa haastavimpana itsensä johtamisen taitoihin liittyvänä osa-alueena koettiin stressin ja kiireen hallinta. Tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että näissä asioissa parhaat itsensä johtamisen tukemisen muodot ovat mm. esihenkilöltä saatu tuki ja työkavereiden keskinäinen luottamus tai mentorilta tai coachilta saatu tuki. Monet vastaajista korostivat omaa vastuutaan mm. itsensä johtamisen taitojen opetteluun, avun pyytämiseen, pysähtymiseen ja itsensä kuuntelemiseen, armollisuuteen ja omaan asenteen muuttamiseen. (Poskiparta & Viranta 2018, 26–27.)

5.6 Stressi ja sen hallinta

Stressissä vireystila on kohonnut, minkä tarkoituksena on valmistella yksilöä selviytymään jostain haasteelliseksi koetusta tilanteesta. Stressiprosessin käynnistää tilanne, jossa yksilö epärooi omien voimavarojen riittävyttä selviytyä tilanteesta. (Pennonen 2021, 28.) Stressireaktio aiheuttaa sykkeen nousua, hengityksen kiihtymistä ja verenpaineen nousua. Myös stressihormonien erittyminen lisääntyy. Nämä stressireaktiot parantavat toimintakykyä ja mahdollistavat tehokkaan ja nopean reagoinnin tilanteisiin. (Salmimies 2008, 108.) Stressihormonit edesauttavat ihmisiä sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin ja ympäristön vaatimuksiin, mutta pitkään jatkuneessa stressitilassa stressihormonien nousu aiheuttaa terveyshaittoja ja muita haasteita. (Virtanen & Sinokki 2014, 193.) Pitkittyneen stressin seurauksena keho ei pääse palautumaan ja se voi aiheuttaa psyykkisiä, fyysisiä ja sosiaalisia oireita. Esimerkkejä oireista voivat olla ahdistuneisuus, univaikeudet, hermostuneisuus, tyytymättömyys, kärsimättömyys, keskittymisvaikeudet, muistiongelmat, aloitekyvyttömyys ja erilaiset psykosomaattiset oireet, kuten niska-hartiaseudun jännitys tai vatsakivut. (Pennonen 2021, 29.)

Työstressi ilmenee työtehtävien alentuneena suorittamisena ja työmotivaation laskuna. Työstressin taustalla on usein erilaisia kuormitustekijöitä, jotka liittyvät työn sisältöön, työilmapiiriin tai työn organisointiin, silloin kuin työssä koetut voimavarat ovat heikentyneet suhteessa työn vaatimuksiin. Myös erilaiset ristiriidat

työntekijän ja työnantajan välillä voivat aiheuttaa stressiä, esimerkiksi työntekijän odotukset ja työn tarjoamat mahdollisuudet. (Pennonen 2021, 29.)

Stressin hallinnassa tärkeintä on, että itse havaitsee ja tunnistaa omia stressitekijöitä ja henkilökohtaisia tapojaan reagoida stressiin. Kun tunnistaa stressin oireita, on mahdollisuus estää stressin pitkittyminen. Tärkeää on tunnistaa, kuinka stressi itsellä ilmenee. Esimerkiksi psykosomaattisesti päänsärkynä tai vatsaoireina, käytöksessä tilanteiden välttelynä tai tunnekuohahduksina vai tunnetiloina pelkona, kärsimättömyytenä tai keskittymiskyvyn haasteina. Myös omien elintapojen vaikutus on syytä tunnistaa, koska ne voivat ylläpitää stressiä. Stressiä ylläpitäviä tekijöitä ovat huonot elintavat, kuten huono ruokavalio, alkoholi ja päihitteet. Myös puutteellinen liikunta ja uni, jämäkkyuden puute, asioiden vältteleminen, kiireen luominen ja kielteiset ajattelumallit voivat ylläpitää stressiä. (Pennonen 2021, 30.) Stressin hallinnassa oleellisinta on huolehtia riittävästä palautumisesta ja omista voimavaroista sekä hyvinvoinnista. Työpaikalla ongelmista puhuminen ja avun pyytäminen auttavat stressin hallinnassa. (Pennonen 2021, 29–30.)

5.7 Ajankäytön hallinta

Yhä useamman työntekijän työ on itsenäisempää eikä esihenkilö ole aina paikalla kertomassa, miten työtehtävät tulisi hoitaa. Tämä muutos vaatii itsensä johtamisen taitoja. Vastuu oman työn suunnittelusta ja aikataulutuksesta on siirtynyt enemmän työntekijöille. Digitalisaatio on suuressa määrin vaikuttanut siihen, että työelämä vaatii enemmän itseohjautuvuutta. (Pihlaja 2018, 10–11.)

Kiireen tunne syntyy, kun koetaan työtehtäviä olevan paljon. Osa työtehtävistä vaatii välitöntä reagointia, jolloin muut työtehtävät jäävät myöhemmäksi ja näin kuormittavat työmuistia. Useimmat varhaiskasvatuksessa työskentelevät kokevat, että työtehtävien moninaisuus ja pirstaleisuus kuormittavat ja jopa heikentävät työhyvinvointia. (Fonsén & Parrila 2016b, 138.) Salmimiehen (2008, 100) mukaan menestyksekkään itsensä johtamisen yksi tärkeistä taidoista on asioi-

den ja työtehtävien tärkeysjärjestykseen laitto eli priorisointi. Tehtävien tärkeysjärjestykseen laittamisessa tulee huomioida omat arvot. Arvojen kanssa ristiriidassa olevat tehtävät kuluttavat voimavaroja ja heikentävät itsekunnioitusta sekä hidastavat asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. (Salmimies 2008, 100.)

Ajanhallinnan kehittäminen tulee aloittaa selvittämällä, mihin aikaa todellisuudessa käyttää. Ajankäytön hallinta on itsensä hallitsemista eli itsensä johtamista. Usein aikaa käyttää sellaisiin asioihin, jotka eivät ole tärkeitä omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Nämä energiaa syövät tehtävät ovat esimerkiksi täydellisyyteen pyrkiminen, epäoleelliset puuhastelut ja muut epäoleelliset keskittymistä häiritsevät tekijät kuten puhelut ja sähköpostit. Usein koetaan riittämättömyyttä ja syyllisyyttä siitä, että ei ehdi tehdä kaikkea, mitä haluaisi tai pitäisi. Helposti päädytään tilanteeseen, jossa valitetaan kiireestä ja voitotellaan tilannetta. Todellisuudessa jokainen voi vaikuttaa siihen, mihin aikansa käyttää. (Salmimies 2008, 100–101.)

Nykyajan yleinen ongelma on, että aika ei riitä kaikkien kiinnostavien asioiden tekemiseen. Tällöin pitää valita. Valinta on helpompi tehdä, kun kyseessä on tärkeä ja selvästi vähemmän tärkeä asia. Vaikeamman valinnan edessä ollaan, kun hyviä vaihtoehtoja on useita. Useimmiten asioiden tärkeys ja kiireellisyys ovat määrittävinä tekijöinä. Asioiden kiireellisyys on tärkeä tekijä ajanhallinnan suunnittelussa. Kiireen tuntu stressaa ja uuvuttaa helposti, jolloin reagoi muiden odotuksiin rahan tai välittömän mielihyvän saamiseksi pysähtymättä miettimään, mitä mieltä todellisuudessa on itse asioista. Ei:n sanominen tarvittaessa ja omien arvojen mukaan toimiminen auttaa pysymään oikealla tiellä. Omat arvot viitoittavat tietä asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisessa. Kun aikataulut suunnittelee väljemmäksi, on enemmän mahdollisuuksia vastata yllättäviin tilanteisiin ilman kiireen tuntua. (Salmimies 2008, 101–102.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää varhaiskasvatuksen työntekijöiden itsensä johtamisen osaamista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tavoitteena oli selvittää sähköisen kyselyn avulla varhaiskasvatuksen henkilöstön jo käytössä olevia itsensä johtamisen keinoja ja sitä, mihin itsensä johtamisen keinoihin he kaipaavat lisäkoulutusta. Opinnäytetyön tehtävänä oli työpajatoiminnan ja työntekijöille kootun materiaalipaketin avulla kehittää varhaiskasvatushenkilöstön osaamista itsensä johtamisesta ja sen keinoista.

Opinnäytetyön kehittämiskysymyksiä olivat:

1. Missä määrin itsensä johtamisen keinot ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön käytössä?
2. Kokevatko varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitsevansa koulutusta ja millaista tietoa tai koulutusta kaivataan?

7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kehittäminen on toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan sille asetettu tavoite, jonka avulla tavoitellaan parempaa toimintatapaa tai tehokkaampia toimintarakenteita. Kehittämistoimintaan liittyy oleellisesti tavoitteellisuus ja ajatus muutoksesta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät tutkimus ja kehittäminen, jolloin tutkimuksen tarkoituksena on tukea kehittämistoimintaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedontuotanto siis palvelee kehittämistä eli sen avulla suunnataan ja ohjataan kehittämisprosessia. Tutkimuksella ei ole itseisarvoa, sillä tutkimukselliset asetelmat ovat käytännön kehittämistyölle alisteisia. (Toikko & Rantanen 2009, 11, 14–16, 116.) Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan sisältyvät tutkimukselliset osiot eivät täytä akateemisen tutkimustyön tai tieteen kriteereitä (Salonen 2013, 9).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) korostavat, että tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa olisi hyvä tuottaa uutta tietoa käytännöstä, toisin sanoen luoda esimerkiksi uutta ammatillista tietoa dokumentoimalla. Tutkimuksessa saadun hiljaisen tiedon avulla voidaan kehittää ammatillista osaamista tai tietoperustaa, mikä taas muodostaa mahdollisen jatkumon tuleville kehittämishankkeille. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla haetaan parannuksia, uusia ideoita sekä ratkaisuja tutkimustuloksia hyödyntäen, jolloin niitä voidaan siirtää tai implementoida käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 20.)

Kehittämistoimintaprosessille on määritelty viisi erilaista tehtävää, joiden mukaan prosessi etenee ja niitä ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen tai juurruttaminen (Toikko & Rantanen, 56–63). Opinnäytetyön kehittämistoimintaprosessin eteneminen mukaili Arolan ja Suhosen (2014) tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessimallia. Kehittämisprosessin kuvaus on jäsennetty sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen kontekstissa ja siinä on erillisenä kohtana esitetty kehittämistoiminnan tuotokset ja tulokset. (Arola & Suhonen 2014, 17.) Mallissa kulkee tutkimus ja kehittäminen rintarinnan, mutta tässä opinnäytetyössä tutkimuksellinen osuus toteutettiin sähköisen kyselyn avulla.

Kehittämistoiminnan aloittaminen edellyttää toiminnan lähtökohtien perustelua. Voidaan miettiä esimerkiksi, miksi kehitetään, mikä on toiminnan tavoite, mihinkin avulla halutaan päästä. Vasta lähtökohtien perustelun jälkeen kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi voivat toteutua. (Toikko & Rantanen 2009, 57.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla organisaatiosta noussut tarve muutokselle tai kehittämiselle, jonka avulla toivotaan ratkaisua havaittuun ongelmaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Opinnäytetyö oli toimeksianto. Toimeksiantajan toive ja lähtökohta opinnäytetyölle oli työhyvinvoinnin näkökulma, jossa varhaiskasvatustyön kuormittavuus oli tunnistettu jo aiempien organisaatioissa toteutettujen kyselytutkimusten avulla. Taulukossa 1 on esitetty opinnäytetyön etenemisen vaiheet.

Kehittämistoiminnan vaiheet	Kehittämisenäkökulma	Kehittämistoimintaprosessin etene- misen vaiheet
Perustelu	Kehittämistyön lähtökohdat Aikaisempi kehittä- mistoiminta Organisaation strate- gia	<ul style="list-style-type: none"> • Toimeksianto • Varhaiskasvatuksessa tapahtuneet muutokset • Työelämän muutokset • Osaamisen kehittäminen • Työhyvinvointitrendi • Työhyvinvointitutkimukset
Organisointi	Suunnitelma Tavoitteet Toimijat Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Teoriaan ja tutkimuksiin tutustuminen • Opinnäytetyön tavoitteiden ja tehtävien määrittely • Opinnäytetyösuunnitelman kirjoittaminen • Tutkimusluvan hakeminen • Kyselyn valmistelu ja saatekirje
Toteutus	Ideointi Kokeilut Osallistavan kehittämistyön menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyn testaaminen • Kyselyn lähettäminen • Tulosten käsittely • Työpajatoiminnan suunnittelu ja esitysten laatiminen • Materiaalipaketin kokoaminen • Työpajatoiminta: teams-luennot
Arviointi	Toiminnan arviointi ja kehittämisen prosessin suuntaaminen Erilaiset arviointime- netelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogisuus ja • Itsereflektio (koko prosessin ajan) • Sähköpostit (toimeksiantajan kanssa) • Palautekysely työpajatoiminnasta • Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä
Tuotos/tulos	Kehittämistoiminnan konkreettiset tuokset	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselyn tulokset • Työpajatoiminta • Materiaalipaketti • Opinnäytetyön raportti
Juurruttaminen/ levittäminen	Hyvät käytännöt Tuotteet Koulutukset Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten jakaminen raportissa ja toimeksiantajan tiedottaminen niistä • Kyselyn tuloksista nostetut jatkokkehittämisideat • Toimeksiantajan jatkotoimenpiteet

Taulukko 1. Kehittämistoiminnan vaiheet (mukaan Arola & Suhonen 2014, 18).

Opinnäytetyöltä toivottiin varhaiskasvattajan tukemisen keinoja kuormituksen tunteiden vähentämiseksi. Tarkoituksena oli kehittää varhaiskasvattajien itsensä

johtamisen osaamista, mikä tukee heidän työhyvinvointiaan kuormituksen tunteiden edessä. Vastuu työhyvinvoinnista on ensisijaisesti työnantajalla, mutta myös jokaisella työntekijällä itsellään (Työterveyslaitos 2021; Pennonen 2021, 7). Itsensä johtamisen yksi tarkoitus on ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen (Sydänmaanlakka 2011, 28).

Kehittämistoiminnan tavoitteen virallistaminen ja hyväksyminen toimii pohjana toiminnan organisoinnille, jolla tarkoitetaan kehittämistoiminnan toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Voidaan puhua niin sanotusta toimintasuunnitelmasta, jossa määritellään mahdollisimman konkreettisella tavalla toimintaan käytettävät resurssit, toiminnan tavoite ja kohde. (Toikko & Rantanen 2009, 58.) Opinnäytetyön organisoinnin pohjana toimi opinnäytetyön suunnitelman laatiminen. Suunnitelman avulla valmisteltiin kehittämisprosessin etenemistä ja perehdyttiin teorioihin, joiden pohjalta vaiheita toteutettiin.

Kehittämistoiminnan ideointi, priorisointi, kokeilu sekä mallintaminen ovat kehittämistoiminnan toteuttamisen menetelmiä. Ideoimista tapahtuu jo perustelun ja organisoinnin yhteydessä, mutta myös toteutusvaiheessa, jolloin sitä voidaan tarkastella uudelleen. Tarkoituksena on siis varmistaa asetetun tavoitteen saavuttaminen. Toteutusvaiheessa täytyy priorisoida, mitä kehittämistoiminnan yhteydessä on mahdollista toteuttaa ja mitä pitää jättää prosessin ulkopuolelle. Rajaus on syytä tehdä mahdollisimman huolellisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 60.) Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen kuuluivat kyselyn lähettäminen, tulosten analysointi ja työpajatoiminnan sekä materiaalipaketin suunnitteleminen. Kyselylomakkeen viimeistelyn keinoina toimivat kyselylomakkeen esitestaus ja toimeksiantajien kanssa käydyt neuvottelut lomakkeen sisällöstä. Kyselyn tulosten aukikirjoittamisen ja tulosten analysoinnin avulla suunniteltiin työpajojen ja materiaalipaketin sisällöt vastaamaan varhaiskasvatushenkilöstön toiveita. Kyselyn tuloksista saatiin myös tärkeää tietoa toimeksiantajalle tulevaisuuden kehittämistyötä ajatellen.

Prosessiarviointi toimii palautteen antajana ja suuntaa kehittämistoimintaa, mitä tehdään jatkuvasti kehittämistoiminnan eri vaiheissa. Kehittämisprosessin aikana arvioidaan kehittämistoiminnalle asetettua tavoitetta. (Toikko & Rantanen

2009, 61; Seppänen-Järvelä 2004, 19.) Itsearviointi on keskeinen osa kehittämisprosessin arviointia, ja sitä voivat kehittämistoiminnasta vastaavat henkilöt toteuttaa tiimissä, jolloin itsearviointi on paras tapa tuottaa kehittämisprosessissa vaadittavaa tietoa. Itsereflektio on keskeinen menetelmä prosessiarvioinnissa, koska sen avulla voidaan peilata kehittämistoiminnan suuntaamista, saatuja kokemuksia, havaintoja ja palautetta. Reflektoinnin keinoja ovat avoin keskustelu ja kuunteleminen. Itsearvioinnin ja reflektion haasteet liittyvät harhakuvitelmiin, jolloin prosessiarvioinnissa saatetaan keskittyä vaan itseä kiinnostaviin asioihin, eikä havaita prosessin kriittisissä pisteissä sijaitsevia arviointikohteita. (Seppänen-Järvelä 2004, 24, 44–45.) Opinnäytetyöprosessin aikana keskustelu oli avointa sekä jatkuvaa. Asioita pysähdyttiin miettimään yhdessä ja kehittämistoiminnan eri vaiheissa konsultoitiin toimeksiantajia ja ohjaajaa. Ohjaajalta ja toimeksiantajilta saatiin hyviä näkökulmia ja vinkkejä kehittämistoiminnan eri vaiheissa.

Tutkimuksessa saadun hiljaisen tiedon avulla voidaan kehittää ammatillista osaamista tai tietoperustaa, mikä taas muodostaa mahdollisen jatkumon tuleville kehittämishankkeille. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla haetaan parannuksia, uusia ideoita sekä ratkaisuja tutkimustuloksia hyödyntäen, jolloin niitä voidaan siirtää tai implementoida käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 20.) Kyselyn tulosten lisäksi saatiin kyselyn vastauksista jatkokehitysideoita tuleville kehittämishankkeille tai opinnäytetöiden toimeksiannoille.

Tuloksien ja tuotoksien tarkoituksena on kuvata kehittämistoiminnan hyötyjä ja oleellista on kuulla kehittämistoiminnan kohteena olevien henkilöiden näkemyksiä tuloksista tai muutoksista. Materiaalinen tuotos voi olla esimerkiksi opas ja immateriaalinen tuotos esimerkiksi työyhteisön osaamisen lisääminen tai työhyvinvointi. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 63.) Työpajojen aineettomana tuloksena oli kehittää varhaiskasvatushenkilöstön itsensä johtamisen tietoja ja taitoja työpajatoiminnan avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli varhaiskasvattajien itsensä johtamisen osaamisen lisääminen ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisääminen. Työpajoihin osallistuneilta pyydettiin palautetta työpajoista, arvioidaksemme työpajojen vaikuttavuutta. Aineellisena tuotoksena syntyi varhaiskasvattajille materiaalipaketti.

Kehittämistyön yksi tärkeä osa on kehittämistyön tulosten levittäminen. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistyön tuloksia voidaan levittää koulutusten tai työnohjauksellisten tapaamisten avulla, mutta ne eivät vielä takaa esimerkiksi uuden toimintatavan leviämistä. Kehittämistoiminnan tulosten levittäminen voi olla osa kehittämisprosessia (Toikko & Rantanen 2009, 63, 86). Opinnäytetyön tulosten levittäminen toteutettiin kirjaamalla kyselyssä saadut tulokset tähän raporttiin sekä tiedottamalla niistä toimeksiantajaa.

7.2 Webropol-kysely

Kehittämistoiminnan tiedon tuottamisen tarkoituksena on tukea kehittämistoimintaa. Tiedon tuottamisen lähtökohtana voi olla organisaatiosta nousseet tavoitteet ja tiedontuotannon merkitys kehittämistoimintaprosessille, jolloin tiedon tuottaminen ohjaa kehittämistoimintaa. Määrällisestä tutkimusasetelmasta lähtevää kehittämistoimintaa ohjaa suoraviivaisesti tavoite, kehittämiskysymykset, minkä vuoksi niiden tulee usein olla tarkasti määriteltäviä. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114, 117.) Kyselyn avulla voidaan tuottaa myös laadullista tietoa esimerkiksi avoimien kysymysten avulla (Ojasalo ym. 2015, 134).

Sähköisen kyselytutkimuksen hyötyjä ovat laajan tutkimusaineiston kerääminen isolta henkilömäärältä nopeasti ja tehokkaasti sekä sen perusteella saadut numeeriset tulokset. Esimerkiksi Webropol-ohjelman avulla pystyy laatimaan kyselylomakkeen, keräämään vastaukset ja raportoimaan kyselyn tulokset. Kyselytutkimuksen heikkous liittyy tuotetun tiedon pinnallisuuteen. Kyselyn toteuttajat eivät voi arvioida kyselyyn vastanneiden suhtautumista tai sitoutumista kyselyn vastaamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 121, 128.)

Määrällistä kyselyä suunniteltaessa on muistettava, että tutkittavaa ilmiötä määrittää tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kyselyn havaintoyksiköt valitaan mitattavan ilmiön perusteella, jolloin saadaan tavoitteiden mukaista tietoa mitattavasta aiheesta oikealta kohderyhmältä. Kyselyn havaintoyksiköt muodostavat tutki-

muksen perusjoukon, jolloin luotettavinta määrällistä tietoa tutkimukseen saadaan kuin kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt osallistuvat tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2015, 122.)

Kehittämistoiminnan tavoite määrittelee kyselylomakkeen sisällön, jolloin siihen sisällytetään vain kysymykset, jotka auttavat kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisessa. Hätköiden tai liian aikaisin valmisteltu kyselylomake ei palvele kehittämistoimintaa. Kyselylomakkeen laadinta on järkevää vasta kehittämistyön kohdeilmiöön tutustumisen ja tietoperustan kokoamisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 130–131.) Toteutettu Webropol-kysely löytyy liitteestä 3.

7.3 Tutkimusaineiston kuvaaminen ja induktiivinen sisällönanalyysi

Järjestysasteikolla oleviin mitta-asteikkojen, kuten Likertin asteikon, tunnusluvuiksi sopivat sijaintiluvuista mediaani ja keskiarvo (Heikkilä 2014, 51, 81, 90). Likertin asteikolla saamissamme tuloksissa voimme hyödyntää näitä tunnuslukuja sekä vastausten jakautumisen prosenttiosuuksia. Webropol-ohjelma tarjosi valmiita taulukoita ja sieltä oli helppo siirtää tietoja Exceliin ja luoda kuvioita ohjelman avulla. Valli (2015) sanoo, että tutkijan on pohdittava, millainen aineiston kuvaaminen palvelee parhaiten. Esimerkiksi taulukkomuotoon mahtuu paljon tietoa informatiivisessa muodossa, mutta toisaalta kuviot saattavat antaa nopean kokonaiskuvan ilmiöstä ja tunnusluvuilla puolestaan saa nopeasti ja ylimalkaista tietoa. (Valli 2015, 73.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on saada yleinen, selkeä, sanallinen ja tiivistetty kuva laadullisesti tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin menetelmällä voi analysoida kaikkea kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysi, jossa etsitään merkityksiä tekstistä. Analyysin avulla pyritään selkeyttämään aineistoa, jotta sen avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tapahtuu muokkaamalla aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.)

Induktiivisen sisällönanalyysin tarkoituksena on muodostaa yksittäisistä vastauksista yleisiä kokonaisuuksia. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan tutkimusaineiston pohjalta. Aineistoista tehtävää valintaa ohjaa tutkimukselle asetetut tehtävät, kysymykset ja tarkoitus, joiden pohjalta aineistosta etsitään haluttua tietoa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja teoreettisten käsitteiden luomiseen. Pelkistämävaiheessa aineiston ulkopuolelle jätetään kaikki, mikä ei vastaa tutkimuskysymykseen. Aineistosta eritellään kaikki samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut ja ne merkitään esimerkiksi eri värisillä kynillä. Aineiston ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavia tekstejä ryhmitellään samaan. Lopuksi tutkimukselle oleellisesta aineistosta muodostetaan ylä- ja alakäsitteitä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku,4.2, luku 4.4., luku 4.4.3)

8 Opinnäytetyön toteutus

8.1 Toimeksiantaja ja kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Joensuun kaupunki ja yhteyshenkilöinä toimivat Joensuun kaupungin työhyvinvointipäällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö. Joensuussa varhaiskasvatuspalvelut kuuluvat hyvinvointitoimialan palvelukokonaisuuteen. Joensuun alueella varhaiskasvatuksessa työskentelee noin 730 työntekijää (Piironen 2021). Yhteensä päiväkotia on 51, joista 31 kunnallista päiväkotia ja 20 yksityistä päiväkotia. (Joensuun kaupunki 2021). Joensuussa varhaiskasvatuspalveluiden piirissä oli 31.12.2020 yhteensä 2923 lasta (Piironen 2021).

Joensuussa hyvinvoinnin ja sivistyksen strategian tavoitteena on: "Meillä on parasta oppimista ja ihmisenä kasvua varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Koulutuskaupunkina tuemme jatkuvaa oppimista." Tämä tavoite näkyy varhaiskasvatuksessa esimerkiksi panostuksena aikuisten ja lasten väliseen vuorovaikutuksen määrään. Kestävän talouden näkökulmasta Joensuussa varhaiskasvatuksen tuottavuutta halutaan nostaa täyttöasteen nostamisella nykyisestä 82

prosentista 90 prosenttiin. Täyttöasteella tarkoitetaan lasten määrä suhteessa vapaisiin päivähoitopaikkoihin. Varhaiskasvatuksessa vuonna 2020 toteutetulla organisaatiomuutoksella pyrittiin pääsemään valtakunnalliseen keskitasoon esimiesten ja lasten välisessä suhdeluvussa. Tavoitteena on, että yhdellä esimiehellä on 200 lasta alaisuudessa. (Joensuun kaupunginhallitus 2019.)

Joensuun kaupungin henkilöstöohjelmassa (2018–2021) kannustetaan työntekijöitä uudistumiseen, rohkeuteen ja monipuoliseen keskustelukulttuuriin. Ohjelmaan on kirjattu valitsemisen merkityksestä: ”jokainen tekee oman valinnan millaista tunnelmaa tuo ja luo työpaikalle.” Työntekijöille järjestetään monipuolista ja tarpeita vastaavaa koulutusta. Työtyytyväisyyttä mitataan työtyytyväisyyskyselyin ja niiden pohjalta tehdään vuosittain työpaikan oma henkilöstöohjelman tarkennus. Henkilöstöohjelmassa on huomioitu myös esihenkilöt. Esihenkilöiden perehdytyksestä ja johtamiskoulutuksesta huolehditaan ja tuetaan esihenkilöitä ns. kädestä pitäen hankalissa tilanteissa. Koko kaupungin henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tuetaan perheystävällisillä toimintatavoilla, yhteishengen vahvistamisella erilaisin yhteisin virkistysmenoin ja kannustamalla huomaamaan hyvä. (Joensuun kaupungin henkilöstöohjelma 2018–2021.)

Varhaiskasvatuspalveluiden toteuttamista määrittävänä asiakirjana toimii varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2018) on kirjattu varhaiskasvatuksen toimintakulttuurin jatkuva kehittäminen. Tämän kehityksen takaa varhaiskasvatushenkilöstö, joka kykenee tiedostamaan oman toiminnan taustalla vaikuttavia arvoja, tietoja ja uskomuksia sekä arvioimaan näitä. Varhaiskasvatuksen henkilöstöä kannustetaan ammatilliseen kehittämiseen. (Opetushallitus 2018, 29.) Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen edesauttaa oman toiminnan ymmärtämistä ja ammatillista kehittymistä. Toimeksianto tehdä opinnäytetyö varhaiskasvatuksen henkilöstön itsensä johtamistaitojen kehittämiseen liittyen vastaa hyvin nykyisen työelämän sekä varhaiskasvatusalan muuttuviin vaatimuksiin.

Toikon & Rantasen (2009, 78) mukaan kehittämistoiminnan sujuvuuden takaamiseksi kehittämisen kohdeyhteisön tuntemus on oleellista. Kohdeyhteisön tuntemus on hyvä, koska meillä on pitkä työkokemus varhaiskasvatuksesta. Tämä

kokemus antaa meille huomattavasti tietoa ja asiantuntijuutta kehitettäessä varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamista, koska olemme osa tätä kohdeyhteisöä. Tiedetään, millaista arki varhaiskasvatuksessa on ja osataan arvioida, millaisen kyselyn tekemiseen heillä voisi riittää aika ja mielenkiinto. Myös toteutusvaiheen työpajatoimintaa suunniteltaessa osattiin huomioida kokemuksen kautta, minkälainen toiminta palvelisi heitä parhaiten. Huomioitiin, että suhteessa varhaiskasvatuksen työntekijöihin oltiin heidän vertaisiaan.

8.2 Opinnäytetyön ideointi ja suunnittelu

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2020 ottamalla yhteyttä mahdolliseen opinnäytetyön toimeksiantajaan. Opinnäytetyön haluttiin toteuttaa varhaiskasvatukseen ja alustavasti kiinnostavia aiheita olivat työhyvinvointi sekä itsensä johtaminen ja kehittäminen. Opinnäytetyön aiheeksi ehdotettiin yksittäisen työntekijän kuormittumisen tunteiden hallitsemista ja vähentämistä. Tähän nähtiin ratkaisuna itsensä johtamisen taitojen kehittäminen varhaiskasvattajien keskuudessa. Yhteinen palaveri sovittiin toimeksiantajan kanssa marraskuun puoleen väliin, missä pohdittiin tarkemmin opinnäytetyön aihetta ja muita käytännön asioita. Palaverin jälkeen otettiin yhteyttä opinnäytetyöohjaajaan, joka antoi hyväksynnän aiheelle ja toimeksiannolle. Opinnäytetyöprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu.

Joulukuussa 2020 pidettiin Teams-työpöytäsovelluksen kautta kolmikantaneuvottelun, jossa paikalla olivat opinnäytetyön tekijät, opinnäytetyön ohjaaja sekä toimeksiantajan edustajat kunnan työhyvinvointipäällikkö ja henkilöstön kehittämisspäällikkö. Kolmikantaneuvottelussa pohdittiin ja keskusteltiin lisää opinnäytetyön aiheesta, käytännön järjestelyistä ja puhuttiin aikatauluista. Toimeksiantajan eikä Karelia Ammattikorkeakoulun puolelta ollut aikataulupaineita, joten opinnäytetyö suunniteltiin opinnäytetyön tekijöiden aikataulun mukaisesti. Sovittiin, että aloitetaan konkreettinen opinnäytetyön työstäminen tammikuussa 2021 opintovapaan alkaessa. Prosessi aloitettiin perehtymällä itsensä johtamisen teoriakirjallisuuteen sekä itsensä johtamisen tutkimusartikkeleihin. Helmi-maaliskuun aikana tehtiin opinnäytetyösuunnitelma sekä Webropol-kysely valmiiksi. Tutkimuslupa kyselylle saatiin maaliskuussa.

8.3 Webropol-kyselyn toteuttaminen

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan voi liittyä tutkimuksellisuus tai elementtejä siitä, mutta se ei täytä akateemisen tutkimuksen kriteerejä tai tunnusmerkkejä (Salonen 2013, 9). Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus oli Webropol-kysely. Kyselyyn koottiin mielipideväittämiä aihealueittain itsensä johtamisen taidoista ja keinoista. Kyselyssä päädyttiin käyttämään väittämien arvioimisen apuna 5-portaista Likertin asteikkoa. Mielipide- tai asenneväittämissä käytetään usein Likertin asteikkoa. Järjestysasteikon toisessa ääripäässä on väittämä ”Täysin eri mieltä” ja toisessa ääripäässä ”Täysin samaa mieltä”, väittämien välillä on vaihtoehtoina ”Jokseenkin eri mieltä”, ”En osaa sanoa” ja ”Jokseenkin samaa mieltä”. Väittämän ”En osaa sanoa” kanssa vastauksen turvin vastaaja voi jättää kantansa ilmaisematta ja toisaalta se on myös vastaajalle mahdollisuus, jos hänellä ei ole kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Heikkilä 2014, 51.) Webropol-kysely on liitteessä 3.

Kyselylomakkeen laadinnassa kiinnitettiin huomiota lomakkeen helppotäyttöisyyteen ja kyselyn pituuteen. Helpommat väittämät asetettiin kyselyn alkuun ja vaikeammat kyselyn loppuun. Webropol-kyselyyn päädyttiin sen helppokäyttöisyyden vuoksi, ja se oli varhaiskasvatuksen työntekijöille kyselyalustana entuudestaan tuttu. Kyselyä muokattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja toimeksiantajan avulla suoritettiin kyselyn esitestaus. Esitestaukseen osallistui pari henkilöä. Esitestauksesta ei saatu korjausehdotuksia, joten kysely oli valmis lähetettäväksi henkilöstölle.

Toimeksiantajaa pyydettiin lähettämään kysely saatekirjeineen (liite 2) varhaiskasvatuksen työntekijöille huhtikuussa 2021. Sähköpostitse lähetettävät kyselyt saavuttavat helposti kaikki työntekijät, mutta riskinä on, että sähköposti hukkuu kaikkien muiden viestien sekaan. Aluksi kysely lähetettiin varhaiskasvatuksen esihenkilöille, jotka välittivät kyselyn omille alaisilleen. Alkuperäinen suunniteltu vastausaika oli kymmenen päivää. Kyselylle sovitun vastausajan puitteissa saatiin vain 46 vastausta. Toimeksiantajaa pyydettiin lähettämään kysely uudelleen eteenpäin siten, että se menisi suoraan koko varhaiskasvatuksen henkilös-

tölle ilman välikäsiä. Tiedettiin kokemuksesta, että varhaiskasvatuksen työntekijät ja päiväkotien johtajat saavat paljon sähköpostia ja viestit hukkuvat helposti uusien viestin alle.

Opinnäytetyön kysely lähetettiin kaikille kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöille. Määrällisen kyselyn avulla saatiin kattava kuvan henkilöstön käyttämistä itsensä johtamisen keinoista ja samalla pidettiin työmäärän kohtuullisena. Kokonaisotannalla pyrittiin varmistamaan, että saataisiin riittävä määrä vastauksia. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön kyselyn vastausaika oli melkein neljä viikkoa (16.4.–11.5.2021) ja lopullinen vastausten määrä oli 106.

Webropol-kyselyn avulla selvitettiin varhaiskasvatuksen henkilöstön todellisia tarpeita itsensä johtamisen taitojen kehittämiseksi, jolloin kehittäminen oli työntekijöiden tarpeisiin pohjautuvaa. Kyselyn avulla saatiin tietoa kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen nykytilanteesta. Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jonka avulla selvitettiin, mihin itsensä johtamisen keinoihin he kaipaavat lisätukea ja koulutusta. Avoimen kysymyksen vastauksien analysoinnilla saatiin tietää, mitkä aiheet varhaiskasvatuksen henkilöstö koki tärkeiksi nostaa työpajojen sisällöksi.

8.4 Tulosten analyysi

Webropol-kysely koostui pääosin mielipidevääntämisestä itsensä johtamisen eri teemoista. Mielipidevääntämiin vastaaminen oli Likertin asteikolla. Näistä saatiin Webropolin kautta suoraan taulukot vastauksien prosenttiosuuksista sekä vastauksien keskiarvot ja mediaanin. Näitä tuloksia avataan tarkemmin kappaaleessa 9. Webropol-kyselyn lopussa oli avoin kysymys, jonka vastauksia analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Analyysi aloitettiin avoimen kysymyksen vastauksia lukemalla aineistoa useita kertoja läpi. Analyysivaiheen aloittamista helpotti, kun vastaukset olivat valmiiksi kirjoitetussa muodossa ja helposti siirrettävissä Word-tiedostoksi. Aluksi etsittiin vastauksista ne, jotka vastasivat kehittämiskysymyksiin sekä antoivat ideoita

kehittämistoiminnan jatkamiselle, nämä tekstit lihavoitiin. Tämän jälkeen etsittiin toistuvia teemoja ja yliviivattiin kunkin teeman omalla värillä. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä on taulukossa 2.

<p>“Itsensä johtaminen on tärkeä aihe ja sitä olisi hyvä käydä koko työporukalla laajemmin läpi. Stressin hallinta, ammatillinen reflektointi ja työmotivaation lisääminen mielestäni tärkeimpiä aiheita.”</p>
<p>“Stressin hallintaan keinoja sekä työmotivaatioon!”</p>
<p>“Tietoista rentouttamista, stressitekijöiden lievittämistä, työn vastuun tuoman kuormittamisen vastapainoksi lisää menetelmiä itsensä irrottamiseen työasioista. Koen, että taitoni ovat jo hyvät, mutta lisäkoulutus on aina eduksi.”</p>
<p>“Keinoja ajankäytön hallintaan, työaika ei riitä huolelliseen työtehtävien tekemiseen tai taukojen pitämiseen. Kiireen tunne työstä pois.”</p>

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

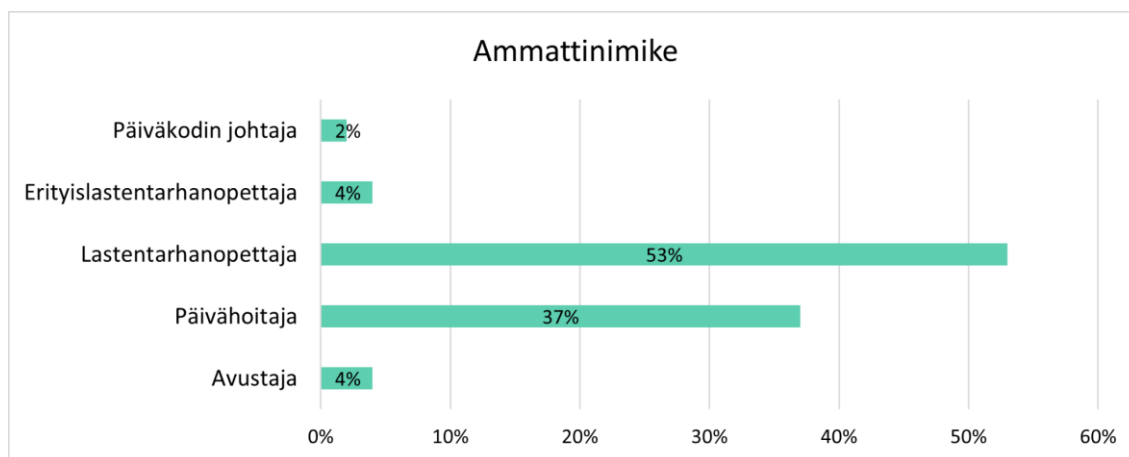
Seuraavaksi aloitettiin vastauksien ryhmittely taulukkoon, jonka avulla pelkistettiin vastaukset taulukon toiseen sarakkeeseen. Tämän jälkeen pelkistetyt vastaukset siirrettiin uuteen taulukkoon, jolloin pelkistetyistä vastauksista johdettiin sisällönanalyysin mukaisesti alakäsitteitä ja sen jälkeen yläkäsitteitä. Sisällönanalyysitaulukko on kokonaisuudessaan liitteessä 4.

9 Webropol-kyselyn tulokset

9.1 Kyselyn vastaajat

Kysely lähetettiin koko kunnan varhaiskasvatushenkilöstölle eli noin 700 henkilölle (N=734). Jatketun vastausajan puitteissa saimme yhteensä 106 vastausta (n=106), jolloin kyselyn vastausprosentti oli noin 14,5 prosenttia. Kyselyyn vastanneista lastentarhanopettajia oli 52,8 prosenttia (n=56), päivähoitajia oli 36,8

prosenttia (n=39), erityislastentarhanopettajia 4,7 prosenttia (n=5), avustajia 3,8 prosenttia (n=4) ja päiväkodin johtajia 1,9 prosenttia (n=2). Ammattinimikkeiden jakautuminen on esillä kuviossa 2.



Kuvio 2. Vastaajat ammattinimikkeittäin.

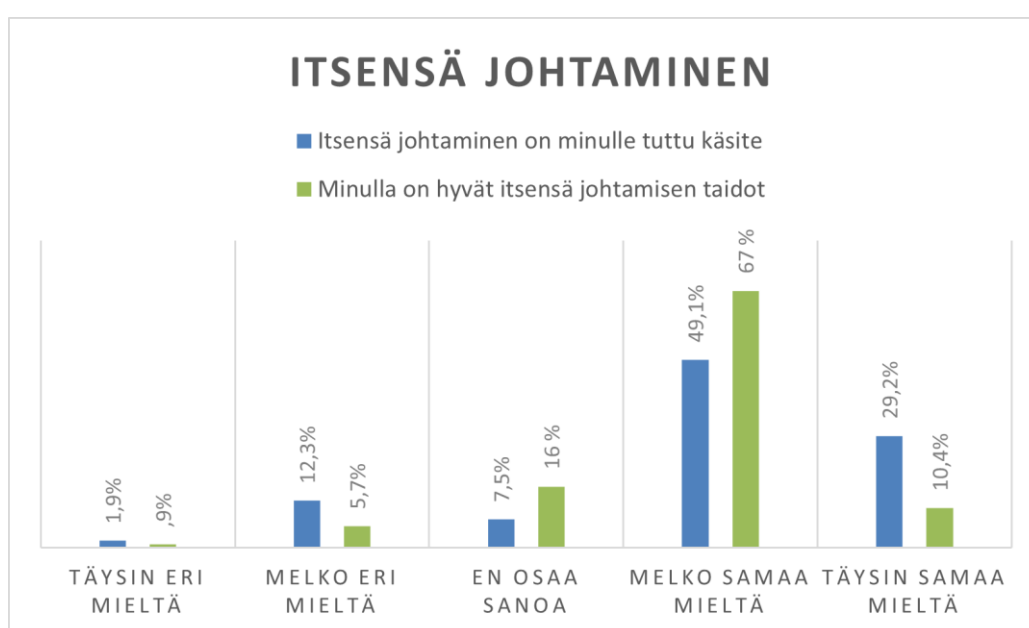
Webropol-kyselyn kvantitatiiviset tulokset vastaavat kehittämiskysymykseen 1. Missä määrin itsensä johtamisen keinot ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön käytössä? Kyselyn määrällisten vastausten taulukko löytyy liitteestä 5.

9.2 Itsensä johtamisen keinot

9.2.1 Itsensä johtaminen

Kysely oli jaoteltu itsensä johtamisen teemojen mukaisesti. Kyselyyn vastaajilta edellytettiin jokaiseen väittämään vastaamista eli jokaiseen väittämään vastasi 106 työntekijää (n=106). Vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikolla. Väittämät oli arvoitettu siten, että täysin eri mieltä oli arvoltaan 1, melko eri mieltä 2, en osaa sanoa 3, melko samaa mieltä 4 ja täysin samaa mieltä 5. Keskiarvon ollessa 4–5 voidaan todeta, että vastaajat olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Keskiarvon ollessa alle 3 voidaan sanoa, että vastaajat olivat eri mieltä väittämän kanssa. Kysely on liitteessä 3.

Vastaajista (n=106) täysin samaa mieltä väittämän “itsensä johtaminen on minulle tuttu käsite” kanssa oli 29,2 prosenttia ja melko samaa mieltä 49,1 prosenttia. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 1,9 prosenttia ja melko eri mieltä 12,3 prosenttia. 7,5 prosenttia vastaajista valitsi väittämään vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän “minulla on hyvät itsensä johtamisen taidot” kanssa täysin samaa mieltä oli 10,4 prosenttia ja melko samaa mieltä 67 prosenttia. Täysin eri mieltä oli vain 0,9 prosenttia ja melko eri mieltä oli 5,7 prosenttia. Väittämään vastasi en osaa sanoa 16 prosenttia. Itsensä johtamisen väittämien tulokset ovat esillä kuviossa 3.

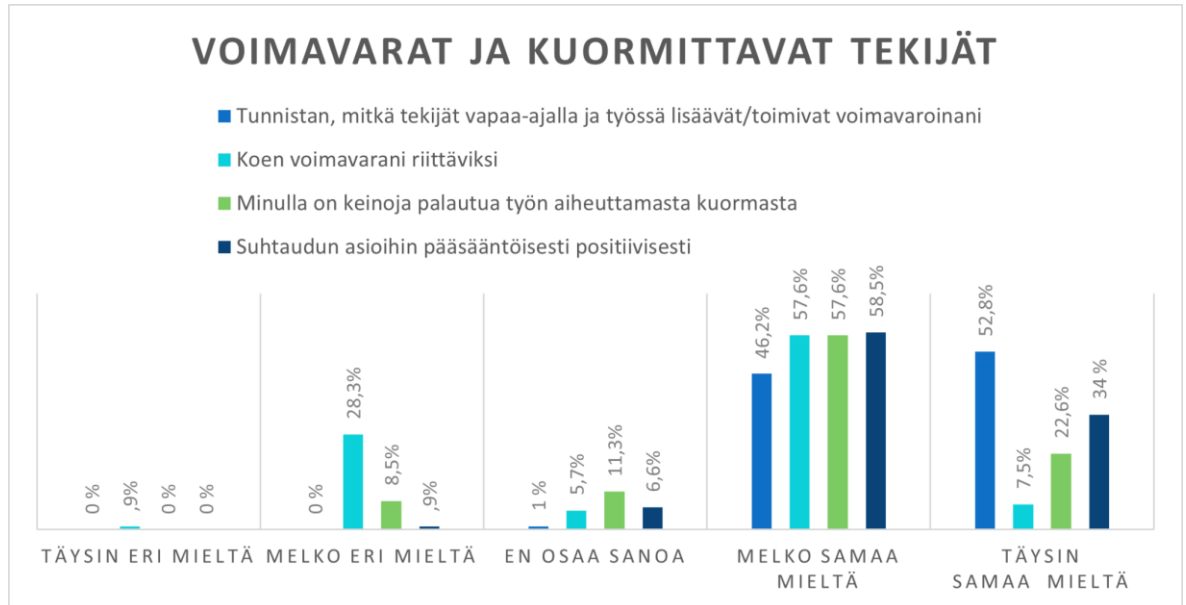


Kuvio 3. Vastaukset itsensä johtaminen osion väittämiin.

9.2.2 Voimavarat ja kuormittavat tekijät

Kyselyyn vastanneista (n=106) 52,8 prosenttia vastasi väitteeseen “tunnistan, mitkä tekijät vapaa-ajalla ja työssä lisäävät/toimivat voimavaroinani” täysin samaa mieltä ja 46,2 prosenttia vastasi melko samaa mieltä. Yksi prosentti vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Keskiarvo oli 4,5. Voimavarojen riittävyyden kokemus -väittämän keskiarvo oli 3,4. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 7,5 prosenttia ja melko samaa mieltä 57,6 prosenttia. Täysin eri

mieltä oli 0,9 prosenttia ja melko eri mieltä 28,3 prosenttia. 5,7 prosenttia vastaajista vastasi väittämään en osaa sanoa. Voimavarat ja kuormittavat tekijät väittämien vastaukset ovat esillä kuviossa 4.



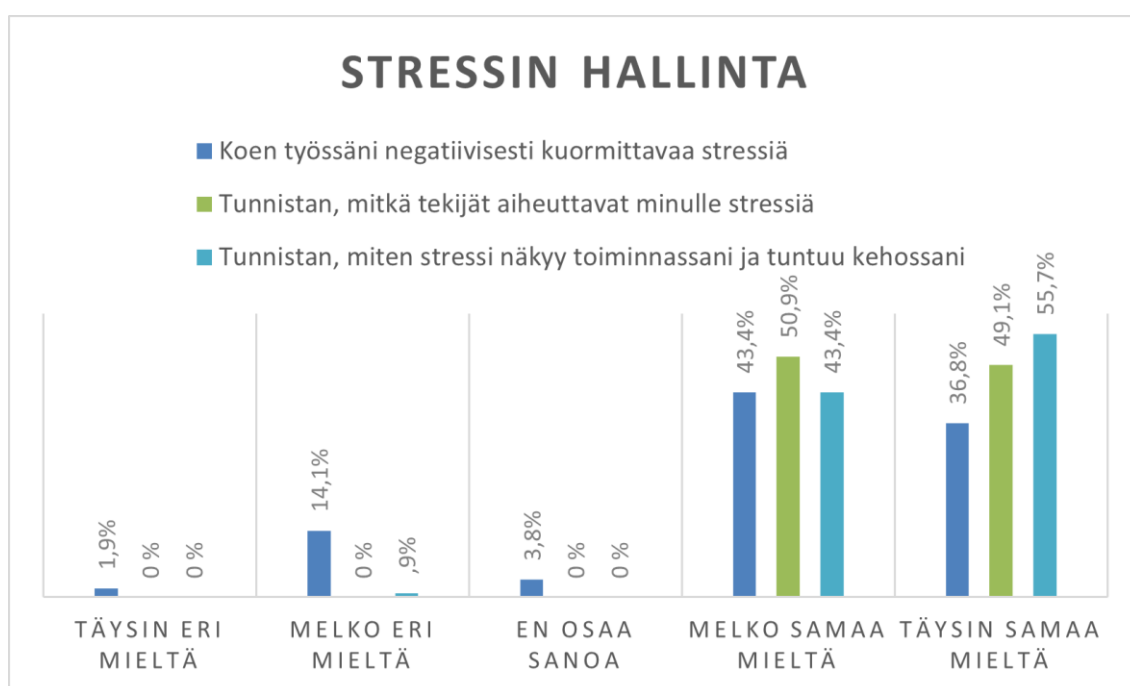
Kuvio 4. Vastaukset voimavarat ja kuormittavat tekijät osion väittämiin.

Väittämään “minulla on keinoja palautua työn aiheuttamasta kuormasta” vastasi olevansa täysin samaa mieltä 22,6 prosenttia ja melko samaa mieltä 57,6 prosenttia. Melko eri mieltä oli 8,5 prosenttia ja en osaa sanoa 11,3 prosenttia. Kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. Kyselyyn vastanneista (n=106) 34,0 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä 58,5 prosenttia väittämässä “suhtaudun asioihin pääsääntöisesti positiivisesti”. En osaa sanoa vastauksia oli 6,6 prosenttia ja melko eri mieltä 0,9 prosenttia. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Kuormittavien tekijöiden vastaukset ovat esillä kuviossa 4.

9.2.3 Stressin hallinta

Stressin hallinta -osion kaikkien kolmen väittämän keskiarvo oli 4 tai 4,5 (n=106). Täysin samaa mieltä väittämän “koen työssäni negatiivisesti kuormittavaa stressiä” oli 36,8 prosenttia ja melko samaa mieltä 43,4 prosenttia. Täysin eri mieltä oli 1,9 prosenttia ja melko eri mieltä 14,1 prosenttia. En osaa sanoa

vastauksen antoi 3,8 prosenttia vastaajista. 49,1 prosenttia vastaajista vastasi täysin samaa mieltä ja 50,9 prosenttia melko samaa mieltä väitteeseen “tunnistan mitkä tekijät aiheuttavat minulle stressiä”. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä tai melko eri mieltä, eikä kukaan vastannut en osaa sanoa. Väitteeseen “tunnistan, miten stressi näkyy toiminnassani ja tuntuu kehossani” vastasi täysin samaa mieltä 55,7 prosenttia ja melko sama mieltä 43,4 prosenttia vastaajista. Vain 0,9 prosenttia oli vastannut melko eri mieltä ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tai vastannut en osaa sanoa. Stressin hallinta osion vastaukset ovat esillä kuviossa 5.

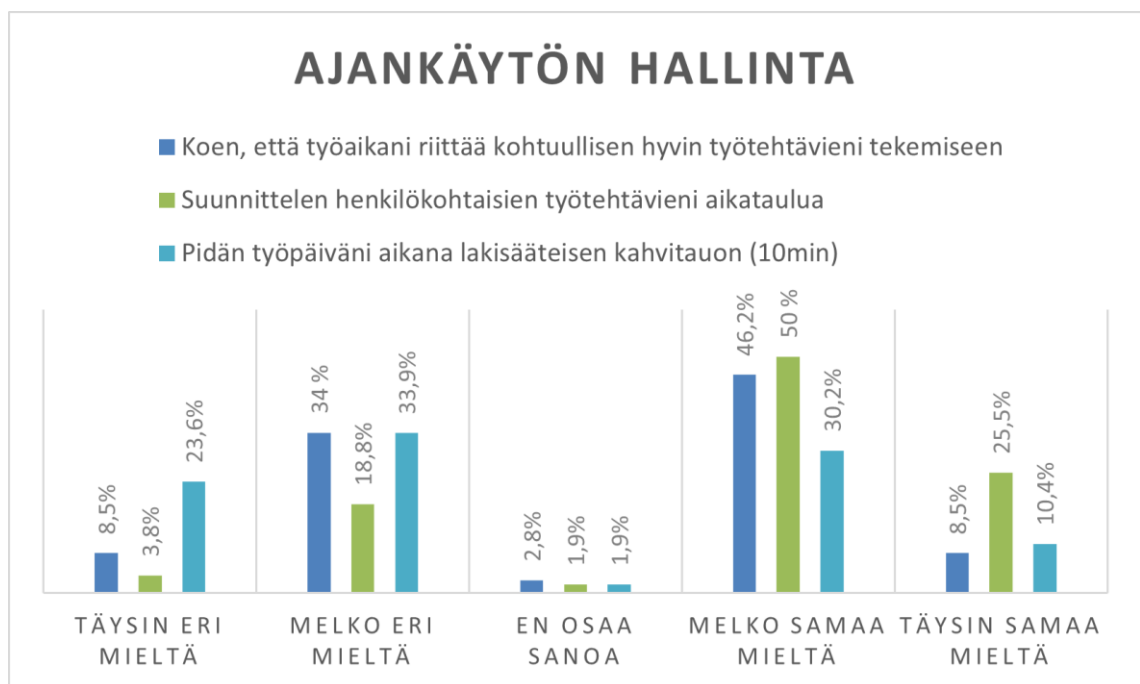


Kuvio 5. Vastaukset stressin hallinta osion väittämiin.

9.2.4 Ajankäytön hallinta

Kyselyn ajankäytön hallinta osiossa “Koen, että työaikani riittää kohtuullisen hyvin työtehtävieni tekemiseen” -väittämän kanssa täysin sama mieltä oli 8,5 prosenttia ja melko samaa mieltä 46,2 prosenttia vastaajista (n=106). Täysin eri mieltä oli 8,5 prosenttia ja 34 prosenttia oli melko eri mieltä. En osaa sanoa vastausten määrä oli 2,8 prosenttia ja väittämän keskiarvo oli 3,1.

Väittämän “suunnittelen henkilökohtaisten työtehtävieni aikataulua” keskiarvoksi tuli 3,7. Täysin samaa mieltä oli 25,5 prosenttia ja melko samaa mieltä 50 prosenttia. Täysin eri mieltä 3,8 prosenttia ja melko eri mieltä 18,8 prosenttia. 1,9 prosenttia oli en osaa sanoa vastausten osuus. Väittämällä ”pidän työpäiväni aikana lakisääteisen kahvitaunon” keskiarvo oli 2,7. Täysin samaa mieltä oli 10,4 ja vastaavasti täysin eri mieltä oli 23,6 prosenttia. Melko samaa mieltä oli 30,2 ja melko eri mieltä 33,9 prosenttia. Tämän väittämän en osaa sanoa osuus oli 1,9 prosenttia. Ajankäytön hallinta osion vastaukset ovat esillä kuviossa 6.



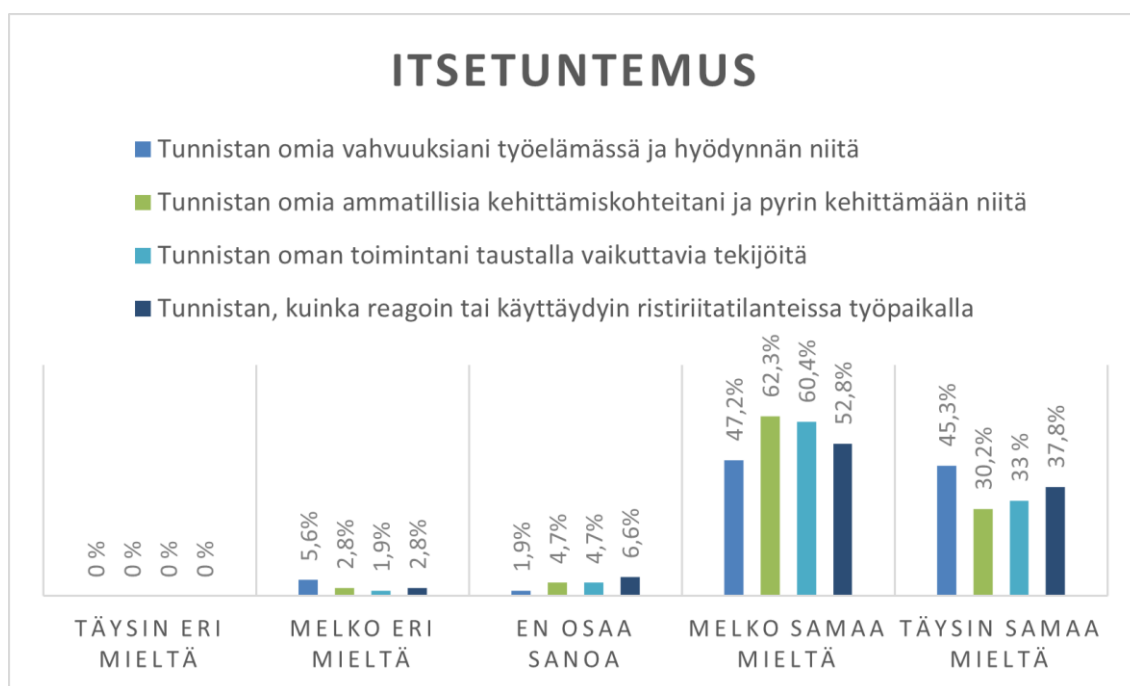
Kuvio 6. Vastaukset ajankäytön hallinnan väittämiin.

9.2.5 Itsetuntemus

Tämän osion väittämien keskiarvo vaihteli 4,2–4,3 välillä. Tämän osion väittämiin ei tullut yhtään täysin eri mieltä vastausta. Vastaajista (n=106) täysin samaa mieltä oli 45,3 prosenttia ja melko samaa mieltä 47,2 prosenttia väittämän “tunnistan omia vahvuuksiani työelämässä ja hyödynnän niitä” kanssa. 5,6 prosenttia oli melko eri mieltä ja 1,9 prosenttia vastasi en osaa sanoa. “Tunnistan omia ammatillisia kehittämiskohteitani ja pyrin kehittämään niitä” väittämän

kanssa täysin samaa mieltä oli 30,2 prosenttia ja melko samaa mieltä 62,3 prosenttia vastaajista. En osaa sanoa vastasi 4,7 prosenttia ja melko eri mieltä vastauksen antoi 2,8 prosenttia vastaajista.

“Tunnistan oman toimintani taustalla vaikuttavia tekijöitä” väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 33 prosenttia ja melko samaa mieltä 60,4 prosenttia. Vain 1,9 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä ja en osaa sanoa vastasi 4,7 prosenttia. Väittämän ”Tunnistan, kuinka reagoin tai käyttäydyn ristiriitatilanteissa työpaikalla” kanssa täysin samaa mieltä oli 37,8 prosenttia ja 52,8 prosenttia melko samaa mieltä vastaajista. En osaa sanoa vastauksen 6,6 prosenttia vastaajista. Melko eri mieltä väittämän kanssa oli 2,8 prosenttia. Itsetuntemus osion väittämän tulokset ovat esillä kuviossa 7.



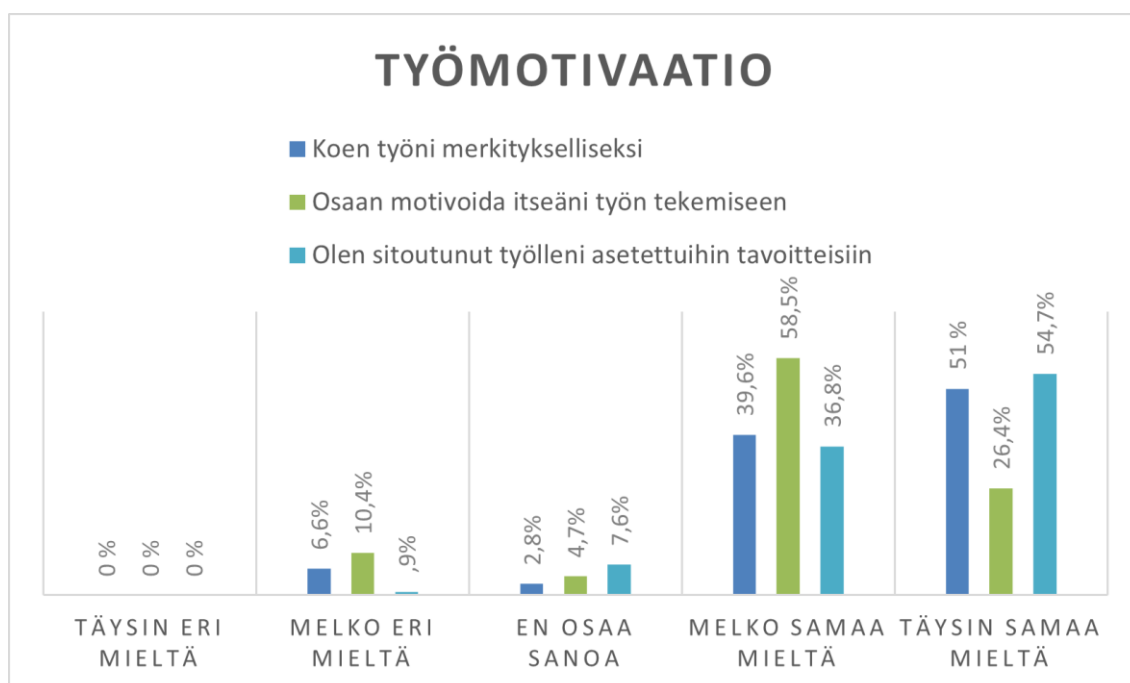
Kuvio 7. Vastaukset itsetuntemukseen liittyviin väittämiin.

9.2.6 Työmotivaatio

“Koen työni merkitykselliseksi” väittämän keskiarvo oli 4,3 ja täysin samaa mieltä vastaajista (n=106) oli 51 prosenttia ja melko samaa mieltä oli 39,6 prosenttia. Vastaajista 6,6 prosenttia oli melko eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri

mieltä väittämän kanssa. 2,6 prosenttia vastaajista vastasi eos. “Osaan motivoida itseäni työn tekemiseen” väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 26,4 prosenttia ja melko samaa mieltä 58,5 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, melko eri mieltä oli 10,4 prosenttia ja 4,7 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa.

“Olen sitoutunut työlleni asetettuihin tavoitteisiin” väittämän kanssa vastaajista täysin samaa mieltä oli 54,7 prosenttia, melko samaa mieltä 36,8 prosenttia ja melko eri mieltä 0,9 prosenttia. 7,6 prosenttia vastaajista vastasi en osaa sanoa. Työmotivaatioon liittyvien väittämien tulokset esillä kuviossa 8.

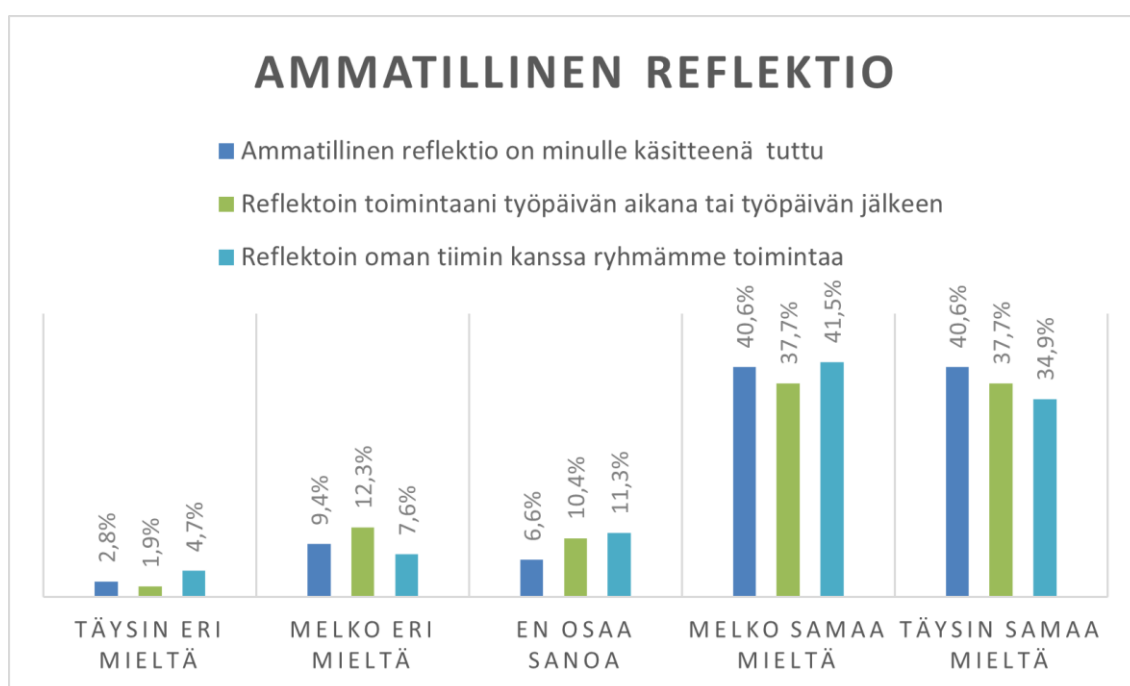


Kuvio 8. Vastaukset (n=106) työmotivaatioon liittyviin väittämiin.

9.2.7 Ammatillinen reflektointi

“Ammatillisen reflektio on minulle käsitteenä tuttu” väittämän kanssa vastaajista (n=106) 40,6 prosenttia oli sekä täysin samaa mieltä, että melko samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämän kanssa melko eri mieltä oli 9,4 prosenttia ja täysin eri mieltä 2,8 prosenttia vastaajista. Väittämään ei osannut ottaa kantaa 6,6 prosenttia vastaajista.

“Reflektoin toimintaani työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen” väittämän kanssa 37,7 prosenttia vastaajista oli sekä täysin samaa mieltä, että melko samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä väittämän kanssa kanssa oli 1,9 prosenttia ja melko eri mieltä 12,3 prosenttia vastaajista. En osaa sanoa -vastauksen antoi 10,4 prosenttia vastanneista. “Reflektoin oman tiimin kanssa ryhmämme toimintaa” väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 4,7 prosenttia ja melko eri mieltä 7,6 prosenttia vastaajista. Täysin samaa mieltä vastaajista oli 34,9 prosenttia ja melko samaa mieltä 41,5 prosenttia. 11,3 prosenttia vastasi en osaa sanoa. Ammatillinen reflektio -osion vastaukset esillä kuviossa 9.



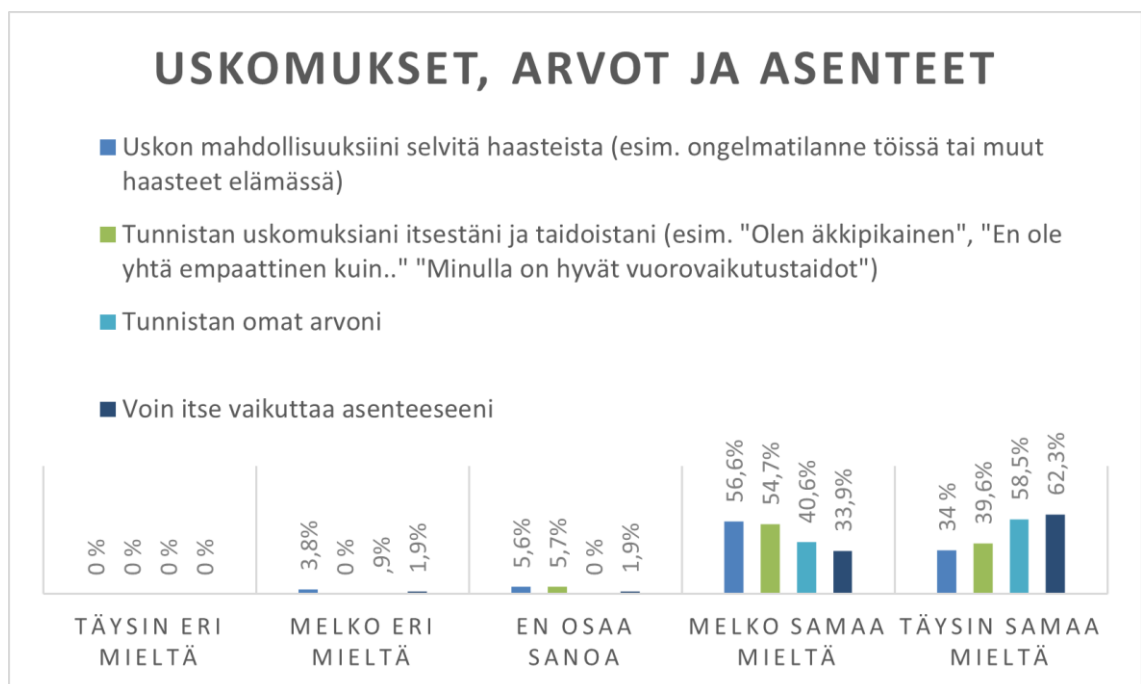
Kuvio 9. Vastaukset ammatillinen reflektio-osion väittämiin.

9.2.8 Uskomukset, arvot ja asenteet

“Uskon mahdollisuuksiini selvitä haasteista (esimerkiksi ongelmatilanne töissä tai muut haasteet elämässä)” väittämän kanssa vastaajista (n=106) täysin samaa mieltä oli 34 prosenttia ja 56,6 prosenttia oli melko samaa mieltä. Kukaan ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, vastaajista 3,8 prosenttia oli melko eri mieltä ja 5,6 prosenttia vastasi en osaa sanoa. Omiin uskomuksien ja taitojen tunnistamiseen liittyvän väittämän kanssa samaa mieltä oli 39,6 prosenttia ja

54,7 prosenttia melko samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa erimielinen ja eos-vastauksen antoi 5,7 prosenttia vastaajista. "Tunnistan omat arvoni" väittämän kanssa melko samaa mieltä oli 40,6 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 58,5 prosenttia vastaajista. Vastaajista 0,9 prosenttia oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Tähän väittämään kukaan ei vastannut täysin eri mieltä tai en osaa sanoa.

"Voin itse vaikuttaa omaan asenteeseeni" väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 62,3 prosenttia vastaajista ja melko samaa mieltä 33,9 prosenttia vastaajista. 1,9 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja 1,9 prosenttia vastasi en osaa sanoa. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Uskomukset, arvot ja asenteet -osion vastaukset esillä kuviossa 10.



Kuvio 10. Vastaukset uskomukset, arvot ja asenteet -osion väittämiin.

9.3 Koettu koulutuksen tarve ja avoin kysymys

Kyselyn loppupuolella kysyimme "Koetko tarvitsevasi koulutusta itsensä johtamisen keinoin työhöyvinvoinnin tukemiseksi?". Vastaajista 50,9 prosenttia

(n=54) vastasi kyllä ja 49,1 prosenttia (n=52) vastasi ei. Hieman yli puolet vastaajista siis koki tarvitsevansa koulutusta itsensä johtamisen keinoihin. Vastaukset ovat esillä kuviossa 11.



Kuvio 11. Vastausten jakautuminen kysymykseen Koetko tarvitsevasi koulutusta itsensä johtamisen keinoihin työhyvinvoinnin tukemiseksi? (n=106).

Kyselyn viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jonka vastaukset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Avoin kysymys oli muotoiltu "Millaista sisältöä toivoisit koulutukseen (työpajatoimintaan)? Mistä aiheesta haluaisit oppia tai tietää lisää? Esimerkiksi keinoja stressin tai ajankäytön hallintaan, itsetuntemuksen tai työmotivaatioon lisäämiseen, ammatilliseen reflektointiin?". Myös avoimeen kysymykseen vastaaminen oli pakollista. Kaksikymmentä vastaajaa (n=106) ei vastauksessaan antanut mitään teemaa tai aihetta, josta olisi toivonut lisäkoulutusta.

Avoimien vastausten luokittelun perusteella nostettiin vastauksista ensin alaluokkia ja sen jälkeen luokitelluista alaluokista yläluokkia. Yläluokkien pohjalta nostettiin pääkäsitteet. Vastauksista nousseita alaluokkia olivat ajankäytön hallinnan keinot, työmotivaation kehittäminen, itsensä johtamisen tunnetuksi tekeminen, yksilön vastuu omasta itsensä johtamisestaan ja itsensä johtamisen avaaminen käsitteenä, itsetuntemuksen kehittäminen ja menetelmiä sen kehittämiseksi, ammatillisen reflektion kehittäminen, esihenkilötaitojen tukeminen ja työhyvinvoinnin arvostuksen lisääminen esihenkilötyön osa-alueena, itsensä

johtamisen käsitteen juurruttaminen varhaiskasvatukseen, yksilön sekä tiimin itsensä johtamisen taitojen kehittäminen, stressin vaikutukset elimistöön, stressin hallintakeinot ja omien stressin hallintakeinojen lisääminen, haastavat työtilanteet, omien tunteiden johtaminen, palautuminen, rentoutuminen, työstä irrottautuminen, työn kuormituksen hallitseminen ja lepo, työhyvinvointitaidot, työkyky, työhyvinvointiin panostaminen lisää työhyvinvointia.

Näiden edellä mainittujen alaluokkien perusteella sisällönanalyysissä yläluokiksi nousivat: itsensä johtamistaitojen kehittäminen ajankäytön hallintataitoja ja työmotivaatiota kehittämällä, itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen, itsensä johtamistaitojen kehittäminen ammatillista reflektiota ja itsetuntemusta kehittämällä, itsensä johtamisen kehittäminen esihenkilötyössä, itsensä johtamistaitojen kehittäminen varhaiskasvatuksessa, itsensä johtamistaitojen kehittäminen stressin hallinta taitojen ja omien tunteiden johtamisen avulla, työhyvinvointitaitojen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin kehittäminen omia työhyvinvointitaitoja kehittämällä. Näiden yläluokkien pääkäsitteeksi muodostui ”Kokevatko varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitsevansa koulutusta, ja jos näin, niin millaista tietoa tai koulutusta kaivataan”.

Muita sisällönanalyysissä nousseita alaluokkia olivat: työntekijöiden toiveet käytettävistä menetelmistä, resurssien riittämättömyys, kiire, ajanpuute, jatkuva stressi, arvostuksen ja kunnioituksen puute, riittämättömyyden tunteet, työn katkonaisuus, työhyvinvointiin panostamisen vähäisyys, työnkuvan epäselvyys, työn kuormittavuus sekä vaikeudet irrottautua työstä vapaa-ajalla.

Edellä mainittujen alaluokkien pohjalta yläluokiksi nousivat: menetelmiä itsensä johtamistaitojen kehittämiseen sekä työn kuormittavat tekijät ja niiden kehittämisen tulevaisuudessa. Näiden yläluokkien pääkäsitteeksi muodostui Kehittämistoiminnan jatkokehitysideat. Sisällönanalyysitaulukko on liitteenä 4.

10 Kehittämistyön tulokset

10.1 Työpajatoiminta

Työntekijän työn hallintaa ja hyvinvointia voidaan edistää osaamista vahvistaen esimerkiksi lisäkoulutuksen avulla (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 15). Työpajojen tehtävänä oli tukea yksilön osaamisen kehittymistä. Työpajatoiminnan avulla pyrittiin kehittämään varhaiskasvatushenkilöstön itsensä johtamisen osaamista sekä lisätä tietämystä keinoista, joilla yksilö voi vahvistaa omia voimavarojaan suhteessa työn aiheuttamaan kuormaan.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan menetelmäksi valittiin työpajat, koska niiden avulla saataisiin parhaiten osallistettua työntekijöitä itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Varhaiskasvatustyön hektisyys ja sirpaleisuus tekevät arjesta kuormittavaa, eikä työpäivän aikana useinkaan ole aikaa tai energiaa paneutua itsensä kehittämiseen. Lapsiryhmän ulkopuolella tapahtuvan työpajatoiminnan kautta oli työntekijöillä mahdollisuus pysähtyä asian äärelle ja vapauttaa hetkeksi ajatukset arjen pyörittämisestä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus jalkautua päiväkoteihin ja pitää työpajoja halukkaille esimerkiksi päiväkodin jumppasalissa. Vallitsevan covid-19-tilanteen vuoksi jouduttiin toteuttamaan työpajat Teams-työpöytäsovelluksen avulla, mikä vaikutti suuresti työpajojen toteuttamiseen. Kasvotusten toteutetut työpajat olisivat olleet kehittämistoiminnan kannalta paras vaihtoehto, koska ihmisten osallistaminen ja keskustelu sujuu luontevammin, kun ollaan kasvotusten. Tällöin työpajat olisivat samalla toimineet ammatillisuutta tukevinä vertaisryhminä. Työpajoissa toteutetuksi menetelmäksi valikoitui aktivoiva luento, joka vaatii osallistujilta aktiivisuutta. Teams-työpöytäsovellus aiheutti lisää ponnisteluja työpajojen suunnittelussa, jotta toteutus olisi mahdollisimman osallistava ja mielenkiintoinen.

Kehittämistoiminnan menetelminä käytettiin työpajatyypistä toimintaa, jossa hyödynnettiin aktivoivan luennon piirteitä. Työpaja on yksi yhteistoiminnallinen

opetusmenetelmä, jonka avulla voidaan käydä läpi laajoja aihealueita eri näkökulmista (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert ja Teirasvuo 2014, 34–35). Aktivoivalla luennolla tarkoitetaan luentoa, jonka aikana luennolle osallistujia aktivoidaan luomalla vuorovaikutusta ja työskentelyä mielekkäässä ilmapiiressä. Aktivoivan luennon eteneminen muodostuu luento-osuuksista ja aktiivisesta toiminnasta esimerkiksi keskusteluista ja tehtävistä. Hyvän luennon perustana toimii luennolle ennalta määritelty tavoite, luennon sisällön jakaminen mielekkääksi kokonaisuudeksi, joka etenee loogisesti. Luennon alussa olisi hyvä määritellä keskeiset käsitteet, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen ja luennon seuraaminen helpottuu. (Kupias 2004, 45–49.)

Työpajojen sisällöt suunniteltiin kyselyn avoimen kysymyksen vastausten perusteella. Avoimen kysymyksen vastauksissa korostui erityisesti tarve saada konkreettisia keinoja stressin ja ajankäytön hallintaan. Myös työmotivaatio ja ammatillinen reflektointi koettiin aiheiksi, joista haluttiin lisäkoulutusta. Rajallisen aikataulun vuoksi päädyttiin rajaamaan työpajojen aiheet stressin ja ajankäytön hallintaan sekä yleisesti itsensä johtamiseen työhyvinvoinnin tukena. Konsultoitiiin toimeksiantajaa sekä opinnäytetyöohjaajaa työpajojen toteutuksen yksityiskohdista ennen työpajoista tiedottamista.

Työpajoista tiedottaminen tapahtui työhyvinvointipäällikön avulla. Hän jakoi sähköpostitse tiedotteen työpajoista koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Sähköpostit sisälsivät työpajojen aihealueet, aikataulut ja Webropolin kautta tehdyt ilmoittautumislinkit. Ilmoittautumislinkkien tarkoituksena oli hallita työpajoihin osallistuvien määrää. Työpajoihin ilmoittautuneille lähetettiin sähköiset kutsut ennen työpajojen alkamista.

Alkuperäisen aikataulun mukaan suunniteltiin toteuttavaksi kolme työpajaa, yhden jokaisesta aiheesta. Työpajojen ajankohdaksi valittiin päiväkodin arjen kanalta sopivin hetki työpajaan osallistumiselle. Parhaaksi aikaväliksi katsottiin klo.12:15-13:30, jolloin työpajojen kesto olisi 1,25 tuntia. Saatiin kuitenkin melkein heti työpajoista tiedottamisen jälkeen sähköpostia, että työvuorojen suunnittelun sekä lasten varhaiskasvatussuunnitelmakeskustelujen vuoksi työpajoi-

hin osallistuminen on haastavaa. Tämä todentui jo ensimmäisen työpajan ilmoittautumisessa. Ensimmäinen itsensä johtaminen työhyvinvoinnin tukena työpaja jouduttiin perumaan vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Tämän vuoksi tarjottiin vielä kolme uutta työpajan ajankohtaa, yhden jokaisesta aiheesta, viikolle 43, jotta saataisiin pidettyä jokaisesta aiheesta yksi työpaja. Loppujen lopuksi osallistujamäärien puitteissa saatiin toteutettua vain kaksi työpajaa viikolla 41. Minimi osallistujamääräksi rajattiin kolme henkilöä.

Toteutuneiden työpajojen aiheina olivat stressin hallinta työhyvinvoinnin tukena ja ajankäytön hallinta työhyvinvoinnin tukena. Stressin hallintaan liittyvässä luennossa käsiteltiin stressin hallintaa ja säätelyä, sekä keinoja näiden tukemiseksi. Ajankäytön hallinnan työpaja koostui ajankäytön hallinnan esittelystä ja sen tärkeydestä työelämätaidona, sen kehittämistä ja hallinnan tunteen saavuttamisesta. Lisäksi esiteltiin erilaisia ajanhallinnan keinoja. Lisäksi tarjottiin vielä viikolle 43 työpajaa ilta-aikaan perhepäivähoitajille. Toimeksiantaja kertoi saaneensa sähköpostilla toiveen iltatyöpajasta, koska päiväaikaan perhepäivähoitajien on mahdotonta osallistua koulutuksiin. Nämä iltatyöpajat eivät kuitenkaan toteutuneet, koska ilmoittautujia ei ollut kuin yksi. Kuultiin perhepäivähoidon esihenkilöiltä, että perhepäivähoidon henkilöstöllä oli kyseisellä viikolla useampia iltakoulutuksia jo ennestään, mikä selvästi vaikutti työpajoihin osallistujien puutteena.

Powerpoint-esitys koettiin helpoimmaksi tavaksi toteuttaa työpaja Teams-työpöytäsovelluksen kautta. Powerpoint-esityksien kokoamisessa käytettiin apuna opinnäytetyön teoriaosuutta, materiaalipakettiin koottuja vinkkejä ja tehtäviä sekä muuta teoriakirjallisuutta aiheesta. Työpajoissa kerrottiin aluksi opinnäytetyön lähtökohdista, tavoitteesta ja tarkoituksesta. Kerrottiin myös lyhyesti toteutetun kyselyn tuloksista ja miten työpajojen aiheet olivat valikoituneet. Työpajojen rakenne noudatti pääsääntöisesti aktivoivan luennon kaavaa eli luento-osuuksien jälkeen oli yhteistä keskustelua tai tehtävä ja kokemusten jakamista. Työpajan lopuksi jaettiin linkin työpajojen palautekyselyyn, joka oli tehty Webropol-sovelluksessa. Palautekyselyn avulla haluttiin selvittää, koettiin työpaja hyödyllisenä, antoiko se uusia vinkkejä käytäntöön ja lisäsikö työpajaan osallistuminen heidän itsensä johtamisen valmiuksia sekä oivalsiko osallistuja jotain

uutta. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa vapaasti palautetta. Palautekysely oli sama jokaisessa työpajassa, jolloin saatiin kootusti palautteet kaikilta osallistujilta. Palautekyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti.

Työpajoihin osallistuvat olivat toistensa vertaisia, koska kaikki työskentelevät samalla alalla ja eri tehtävissä. Työpajoissa oli siis mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa ja vaihtaa kokemuksia sekä saada uusia ideoita oman ajattelun ja toiminnan tueksi. Työpajan toteuttaminen virtuaalisesti vaikutti omalta osaltaan keskusteluun. Työpajojen kautta vietiin suoraan työyhteisöihin tietoa itsensä johtamisesta, sen merkityksestä ja keinoista.

Opinnäytetyön aineeton tulos oli varhaiskasvattajien itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen työpajojen avulla. Osallistujia näissä työpajoissa oli yhteensä yhdeksän (N=9). Työpajojen tuloksia mitattiin palautekyselyn avulla. "Koin työpajan hyödylliseksi" väittämään vastasi (n=4) 75 prosenttia täysin samaa mieltä ja 25 prosenttia oli melko samaa mieltä väitteen kanssa. "Koin saavani käytännön vinkkejä" väittämään vastasi (n=5) täysin samaa mieltä 60 prosenttia ja 40 prosenttia melko samaa mieltä. 60 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 20 prosenttia oli sekä melko samaa mieltä, että melko eri mieltä väittämän "oivalsin työpajan aikana jotain uutta" kanssa. "Työpaja lisäsi valmiuksiani johonkin itsensä johtamisen osa-alueeseen" väitteeseen vastasi (n=5) 60 prosenttia täysin samaa mieltä ja 40 prosenttia melko samaa mieltä. Lopuksi oli "vapaa sana: anna palautetta!", jossa oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Katso työpajojen palautekyselyn tulosten koonti liitteestä 6.

10.2 Itsensä johtamisen materiaalipaketti

Kehittämistoiminnan konkreettisenä tuloksena syntyi itsensä johtamisen materiaalipaketti varhaiskasvatuksen työntekijöille. Materiaalipaketin tehtävänä oli kehittää varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamista itsensä johtamisesta ja sen keinoista. Koottu materiaalipaketti on vain toimeksiantajan käyttöön, koska se perustuu Joensuun varhaiskasvatushenkilöstön Webropol-kyselyn tuloksiin ja saatuun toimeksiantoon.

Materiaalipaketti tehtiin Word-tiedostona, koska se oli alustana monipuolisin tähän tarkoitukseen. Word-tiedosto oli muutettavissa suojatuksi pdf-tiedostoksi, joka oli taas helppo jakaa eteenpäin sähköisesti koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Sähköisesti levitettävä materiaalipaketti mahdollistaa siihen tarttumisen kenelle tahansa, ketä aihe kiinnostaa. Materiaalipaketin lähtökohtana oli helppokäyttöisyys. Lukijan haluttiin löytävän nopeasti itseä kiinnostava tieto itsensä johtamisen eri osa-alueista.

Materiaalipaketin kokoaminen aloitettiin Webropol-kyselyn tulosten analyysin jälkeen. Itsensä johtamisen mindmap (liite 1) toimi sisällön suunnittelun apuna yhdessä Webropol-kyselyn tulosten kanssa. Sisällön suunnittelussa hyödynnettiin ammatillista tietämystä varhaiskasvatuksesta, minkä pohjalta tehtiin valintoja haluten luoda hyödyllinen ja silmää miellyttävä materiaalipaketti. Materiaalipaketti sisältää teoretietoa useasta itsensä johtamisen aihealueesta ja sen perään on koottu vinkkejä, jotka koostuvat muun muassa erilaisista internetlinkeistä, harjoituksista, testeistä ja työ- tai toimintatavoista. Kyselyn avoimissa vastauksissa toivottiin paljon konkreettisia käytännön vinkkejä itsensä johtamisen aiheisiin. Teoretietoa ja vinkit ovat koottu materiaalipakettiin selkeiksi kokonaisuuksiksi kunkin aihealueen alle.

Kokonaisuudessaan materiaalipaketissa on lähdeluetteloineen ja liitteineen 58 sivua. Materiaalipaketin sisältö on jaoteltu seuraavanlaisesti: Johdanto, itsensä johtaminen, itsetuntemus, ammatillinen reflektointi, työhyvinvointi, työmotivaatio, stressin hallinta, palautuminen, rentoutuminen ja ajankäytön hallinta. Loppuun on koottu kirja- ja linkkivinkkejä aiheisiin liittyen, sekä liitteisiin erilaisia tehtäviä ja esimerkkejä itsensä johtamisen aiheista. Materiaalipaketin houkuttelevuutta ja helppolukuisuutta haluttiin luoda lisäämällä aiheisiin liittyviä kuvia ja sitaatteja tekstin lomaan. Kuvat toimivat kuvituskuvina, informatiivisina tai humoristisina kuvina. Lisäksi materiaalipaketissa on teoretietoa tiivistäviä taulukoita. Kaikilla käytetyillä kuvilla on Creative Commons -käyttöluupa. Informatiivisten kuvien lähdeviittaukset ovat kuvien yhteydessä. Materiaalipaketin sisällysluettelo löytyy liitteestä 7. Materiaalipaketti jaettiin varhaiskasvatuksen henkilöstölle opinnäytetyöprosessin loppuksi.

11 Pohdinta

11.1 Webropol-tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää varhaiskasvatuksen henkilöstön itsensä johtamisen osaamista työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tavoitteena oli selvittää sähköisen kyselyn avulla varhaiskasvatuksen henkilöstön jo käytössä olevia itsensä johtamisen keinoja ja sitä, mihin itsensä johtamisen keinoihin he kaipaavat lisäkoulutusta. Opinnäytetyön tehtävänä oli työpajatoiminnan ja työntekijöille kootun materiaalipaketin avulla kehittää varhaiskasvatuksen henkilöstön osaamista itsensä johtamisesta ja sen keinoista.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen työntekijät omaavat hyvät itsensä johtamisen taidot. Suurelle osalle kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä itsensä johtamisen käsite oli ennestään tuttu. Myös valtaosa koki omat itsensä johtamisen taidot hyväksi. Mielenkiintoista vastauksissa oli, että 16 prosenttia valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa, kun piti arvioida omia itsensä johtamisen taitoja. Tämä on koko kyselyn suurin en osaa sanoa vastausten määrä. Syitä tähän voi olla, että en osaa sanoa vastauksen valitsi ne vastaajat, joille käsite ei ollut ennestään tuttu tai itsensä johtamisen taitojen arviointi koettiin muuten hankalaksi.

Vastausten perusteella on todettavissa, että varhaiskasvatuksen henkilöstöstä suurin osa kokee tunnistavansa omat voimavaransa ja kokee omaavansa keinoja palautua työn aiheuttamasta kuormasta. Kaksi kolmesta varhaiskasvatuksen työntekijöistä kokee omat voimavaransa riittäväksi. Vain yksi kolmesta työntekijästä ei koe voimavarojaan riittäviksi. Nislinin (2016, 221) saamien tutkimustulosten perusteella osa varhaiskasvattajista koki uupumiseen liittyviä oireita ja osa varhaiskasvattajista koki työnsä voimavarat riittämättömiksi. Myös Kevan työhyvinvointitutkimuksissa kunta-alalla on vuodesta 2016 alkaen tapahtunut hienoista laskua työntekijöiden henkisen työkyvyn kokemisessa ja vuonna 2020 tulosten perusteella varhaiskasvattajista keskimääräistä harvempi koki henkisen

työkykynsä hyväksi (Pekkarinen 2021, 18). Wireksen (2020, 39) tekemän tutkimuksen mukaan vastuiden ja voimavarojen tasapainolla on vahva yhteys työhyvinvoinnin kokemukseen.

Kyselyn tuloksista käy ilmi, että varhaiskasvatuksen henkilöstö tunnistaa, mitkä tekijät aiheuttavat itselle stressiä ja miten se näkyy heidän omassa toiminnassaan. Näiden stressin hallintaan liittyvien väittämien keskiarvot olivat koko kyselyn korkeimmat (4,5). Myös Nislinin (2016, 221) tutkimus osoittaa, että varhaiskasvatuksen työntekijöiden stressin säätely näyttäytyy tasapainoisena ja säännöllisenä, johon vaikuttaa yksilölliset ja sosiaaliset tekijät. Kuitenkin avoimen kysymyksen vastauksissa toivottiin eniten koulutusta ja käytännön vinkkejä juuri stressin hallintaan. Tämä voi osittain selittyä sillä, että kyselyn vastaajista valtaosa 80,2 prosenttia vastasi kokevansa työssään negatiivista stressiä. Toisaalta kyselyssä ei ollut erikseen väittämää liittyen kokemukseen omista stressin hallinta taidoista, jolloin ei voida arvioida, miten hyväksi omat stressin hallintataidot todellisuudessa koetaan. Kyselyn vastausten perusteella voidaan vain todeta, että stressin aiheuttajat ja oireet tunnistetaan erittäin hyvin.

Mielenkiintoisimmat tulokset liittyvät ajankäytön hallintaan, sillä vastauksissa oli tässä osa-alueessa eniten hajontaa. Tulosten mukaan hieman reilu puolet vastaajista kokee työaikansa riittäväksi ja reilu 40 prosenttia vastaajista puolestaan ei. Kevan tutkimuksessa vuonna 2020 varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat keskimääräistä korkeammalla tasolla työajan riittämättömäksi verrattaen aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin (Pekkarinen 2021, 25). Kyselyn tulosten perusteella kolme neljästä työntekijästä suunnittelee työaikaansa. Kuitenkin Poskiparran ja Virannan (2018, 8) tutkimuksen mukaan työntekijöillä ei ole aikaa suunnitella ja pohtia omaa työtään tai toimintatapojaan.

Suurin hajonta ajankäytön hallinnan vastauksissa liittyi lakisääteisen kahvitauon pitämiseen. Tulosten perusteella kahvitauon jättää pitämättä suurin osa vastanneista (57,5 %). Väittämän keskiarvo jäi 2,7, joka on alhaisin koko kyselyssä. Voidaan pohtia, mitä syitä kahvitaukojen pitämättömyyden taustalla on. Muutamia syitä nousee esille kyselyn avoimista vastauksista. Esimerkiksi kiire, resurssipula sekä ajan puute koetaan vaikeuttavan kahvitaukojen pitämistä. Kuitenkin

taucojen pitäminen on avainasemassa työssä jaksamisessa. Aivotutkija Huotilaisen haastattelun mukaan työn vastapainoksi aivot tarvitsevat palautumista erityisesti vuorovaikutukseen perustuvassa työssä. Taucojen pitämättömyys lisää työssä jaksamisen ongelmia. (Heiskanen-Haarala 2021.) Varhaiskasvatuksessa työskentely on pääasiassa vuorovaikutukseen perustuvaa työtä. Ajankäytön hallintaan toivottiin toiseksi eniten keinoja avoimien kysymysten vastauksissa, mikä on yhteneväinen ajankäytön hallinta osion alhaisten keskiarvojen kanssa.

Poskiparran ja Virannan (2018, 1) mukaan itsensä johtamisen taidot edellyttävät itsetuntemusta sekä omien vahvuuksien, arvojen ja motivaatiotekijöiden tuntemusta. Kyselyn tulosten perusteella suurin osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä tunnistaa erittäin hyvin omia vahvuuksiaan, kehittämiskohteitaan ja arvojaan sekä osaa motivoida itseään. Toisin sanoen tulosten perusteella voidaan todeta varhaiskasvatushenkilöstön itsetuntemuksen olevan hyvä, mikä puolestaan tukee edellytyksiä itsensä johtamiseen.

Tulosten perusteella ammatillinen reflektointi oli käsitteenä tuttu 81,2 prosentille vastaajista, kun huomioidaan sekä täysin samaa mieltä että melko samaa mieltä vastaukset. Kuitenkin vain kolme neljäsosaa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä reflektoi omaa toimintaansa työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen sekä tiimin kanssa. Ammatillinen reflektointi osion en osaa sanoa vastausten määrät olivat suhteellisen korkeat (6,6–11,3 %) verrattuna muihin kyselyn osaluaisiin. Noin joka kymmenes vastaaja oli osion väittämien kanssa eri mieltä. Ahosen ja Roosin mukaan (2019) ammatillisen kehittymisen taustalla on käsitys omasta nykytilanteesta kasvattajana. Tämän vuoksi ammatillisen kasvun edellytys on säännöllinen ja tavoitteellinen oman toiminnan arviointi. (Ahonen & Roos 2019, 94.) Reflektiivinen keskustelu tarjoaa varhaiskasvattajalle mahdollisuuden arvioida omia näkemyksiään, lisätä ymmärrystään liittyen toisten ihmisten ajatuksiin, havaintoihin sekä tunteisiin. Reflektointi lisää tietoisuutta erilaisista näkökulmista ja omista toimintamalleista. (Kupila 2020, 317.)

Varhaiskasvatuksen henkilöstöstä valtaosa uskoo omiin mahdollisuuksiinsa selvitä haasteita ja tunnistaa uskomuksia itsestä ja omista taidoista. Omien uskomusten tunnistaminen vaatii hyvää itsetuntemusta, jolloin voidaan sanoa, että nämä tulokset ovat yhteneväiset itsetuntemus osion tulosten kanssa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksen henkilöstö suhtautuu pääasiassa asioihin positiivisesti ja uskoo voivansa vaikuttaa omaan asenteeseen. Pennosen (2021) mukaan asenne on pysyvä suhtautumistapa ja se sisältää niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita ja uskomuksia. Nämä kaikki vaikuttavat käyttäytymiseen. Positiivisella asenteella on myönteisiä vaikutuksia työssä jakamiseen. Positiivinen asenne on myös valinta, jota voi harjoittaa ja toiset omaavat sen jo luonnostaan. (Pennonen 2021, 99–100.)

Tuloksien avoimista vastauksista nousi esille tutkimuskysymyksen ulkopuolelta muutamia tärkeitä teemoja, jotka linkittyvät vahvasti varhaiskasvatustyön nykytilanteeseen. Työntekijät kirjasivat vastauksissaan monia työssä kuormittavia tekijöitä, joista osa johtuu varhaiskasvatusalan rakenteista. Muun muassa vastauksissa korostuu alan houkuttelemattomuus, joka johtuu työssä koetuista riittämättömyyden tunteista, kiireestä, ajanpuutteesta, stressistä ja uupuneista työkalvereista. Karilan ja Kupilan (2010, 66) tutkimuksessa varhaiskasvatus näyttää työpäristönä kiireisenä, joka johtuu muun muassa henkilöstön vähäisestä määrästä ja moninaisista muutoksista. Tämä näyttää resurssipulana ja alanvaihto halukkuutena (Kalland, Heilala, Lundkvist & Forsius 2019; Pekkari-nen 2018; Talentia 2018). Myös Rouvisen (2021, 33) tutkimuksen mukaan koettu työperäinen stressi on positiivisessa yhteydessä alanvaihtosuunnitelmiin.

Karila ja Kupila (2010, 74) ovat nostaneet tutkimuksensa tuloksien pohjalta keskusteluun varhaiskasvatushenkilöstön työskentelevän ajoittain ääriajoilla ja toivoneet tämän otettavan huomioon valtakunnallisessa päätöksenteossa. Valtakunnan tasolla varhaiskasvatuksen laatua on kehitetty, mutta liian vähän otettu huomioon, kuinka muutokset siirtyvät käytännön työhön. Esimerkiksi uusien työtehtävien lisääntymiseen ei ole varattu enempää henkilöstöresursseja. (Karila & Kupila 2010, 74–75.) Myös Väestöliiton (2013) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat vallitsevaan tilanteeseen turhautuneita kokiessaan

varhaiskasvatustyön kaaoksen hallinnaksi. Varhaiskasvatuksen laadusta tingitään muun muassa rakenteellisten ja taloudellisten syiden vuoksi. (Oulasmaa & Riihonen 2013, 93.)

Saatujen tulosten perusteella osa työntekijöistä koki puutteelliseksi kunnioituksen ja arvostuksen yhteiskunnallisesti, mutta myös ylemmän johdon ja esihenkilöiden taholta. Väestöliiton (2013) teettämän tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen ammattilaiset ovat kokeneet itsensä aliarvostetuiksi (Oulasmaa & Riihonen 2013, 93). Osa työntekijöistä koki, että heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tähän kokemukseen voi osasyynä olla, että varhaiskasvatuksen työtä koskevat päätökset tulevat usein paljon ylempää eikä niihin voi tavallinen työntekijä vaikuttaa. Varhaiskasvatus on yksi osa kunnallisia palveluita, jolloin sille asetetaan vaatimuksia tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämisestä (Akselin 2013, 42; Joensuun kaupunginhallitus 2019), kuten kaikille muillekin kunnan tarjoamille palveluille. Kuitenkin taloudellisia päämääriä ajavat kuntajohdolta tulevat päätökset ovat vahvasti ristiriidassa varhaiskasvatuksen perustehtävän ja olemuksen kanssa (Rytkönen 2019, 21–22). Lähijohtamisella onkin tärkeä rooli ylempien tahojen ja työntekijöiden välissä. Myös esihenkilöt korostivat vastauksissaan kaipaavansa vinkkejä ja koulutusta siihen, kuinka he voisivat tukea alaisiaan itsensä johtamisessa. Itsensä johtaminen nähtiin tärkeänä osana myös esihenkilöiden osaamista, jota tulisi korostaa enemmän.

Esihenkilöiden kokemukset ovat yhteneväiset Poskiparran ja Virannan (2018) tutkimuksen kanssa, jossa itsensä johtamisen tukeminen koettiin hankalaksi riippumatta vastaajan esihenkilökokemuksen laajuudesta. Riittävä aika oli tutkimuksen mukaan tärkein tekijä alaisten itsensä johtamisen tukemisessa, mutta myös esihenkilön panostaminen vuorovaikutukseen on tärkeää. (Poskiparta & Viranta 2018, 15–16.) Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019, 3) korostavat esihenkilöiden roolia ja vuorovaikutustaitojen tärkeyttä arjen sujuvuudessa, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehityksessä sekä työmotivaatiossa. Kuitenkaan nykyiset varhaiskasvatuksen johtamisrakenteet eivät tue työntekijöiden yksilöllistä kohtaamista, koska yhdellä esihenkilöllä voi olla johdettavanaan useita eri puolella kaupunkia sijaitsevia yksiköitä ja monia kymmeniä työntekijöitä.

11.2 Kehittämistoiminnan tulosten tarkastelu

Työpajojen tuloksia tarkastellaan työpajoihin osallistuneilta saadun palautteen perusteella. Työpajat koettiin hyödyllisiksi ja valtaosa vastaajista koki työpajojen lisänneen valmiuksia itsensä johtamiseen. Suurin osa palautteen antajista koki saaneensa käytännön vinkkejä ja oivaltaneensa jotain uutta työpajojen aikana. Yleisesti työpajat koettiin hyvinä ja työpajojen tunnelma koettiin rauhallisena ja hyväksyvänä. Omien kokemusten jakaminen lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin voidaan sanoa vertaisuuden toteutuneen. Vertaisuuden tunteen epäiltiin jäävän vajaaksi tai toteutumatta etäyhteydellä toteutetuissa työpajoissa. Kooste työpajoista saadusta palautteesta löytyy liitteestä 6.

Työpajoista tiedottaminen onnistui hyvin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Osallistujamäärien oletettiin olevan suurempia, minkä vuoksi koetaan, että työpajojen vaikuttavuus jäi heikoksi. Työpajoista saatu palaute oli kuitenkin positiivista ja tulosten perusteella voidaan todeta, että työpajoille asetettu tavoite ja tehtävä täyttyi. Onnistuttiin työpajojen sisällön kokoamisessa, koska työpajoihin osallistuneet kyselivät esitysmateriaalin saamisesta itselleen. Osallistujille kerrottiin, että henkilöstölle jaettava materiaali on tulevaisuudessa sisällytettävä kaikien työpajoissa esitetyn sisällön. Voidaan todeta, että aktivoiva luento oli hyvä menetelmä kokemusten jakamiseen saamamme palautteen perusteella. Saatiin kiitosta rauhallisesta esittämistyylistä. Stressin hallinta työpaja koettiin rentouttavaksi hetkeksi keskellä työpäivää juuri esittämistyylin ja onnistuneen sisällön vuoksi.

Pohdittiin kuitenkin, olivatko Teams-työpöytäsovelluksen kautta toteutetut työpajat oikea menetelmä varhaiskasvatuksen työntekijöiden itsensä johtamisen osaamisen kehittämisessä. Ei kuitenkaan keksitty parempaa tapaa toteuttaa työpajoja covid-19-tilanne huomioiden. Työpajoihin osallistuminen perustui puhtaasti työntekijöiden omaan kiinnostukseen ja työn sallimiin mahdollisuuksiin osallistua. Työpajoihin osallistujamäärän vähyyteen on voinut vaikuttaa myös se, että kyselyn tulosten perusteella työntekijöillä oli hyvät itsensä johtamisen taidot. Tämän vuoksi työpajoihin osallistumista ei ehkä koettu tarpeelliseksi.

Osallistujamäärään olisi voinut vaikuttaa positiivisesti toimeksiantajan vahvempi rooli työpajojen järjestäjänä. Osallistujamäärää lisäävänä tekijänä olisi voinut olla myös parempi työpajojen aikatauluttaminen, jolloin työpajat olisi ehditty ottaa huomioon varhaiskasvattajien työvuorosunnittelussa. Yhtenä vaihtoehtona suuremmalle osallistujamäärälle olisi voinut olla, että työpajoihin osallistumiseen olisi sitoutunut vain tietty tai tietyt työyhteisöt. Haluttiin kuitenkin työmme tavoittavan mahdollisimman suuri osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä ja antaa kaikille mahdollisuus osallistua.

Työpajojen todellisen vaikuttavuuden arviointi on haastavaa, koska osaamisen kehittäminen on pitkäkallinen prosessi. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei pystytty seuraamaan työpajaan osallistuneiden henkilöiden itsensä johtamisen osaamisen todellista kehittymistä. Työpajojen osallistujamäärän jäädessä heikoksi, kootun materiaalipaketin merkitys tiedon levittäjänä ja osaamisen kehittämisen mahdollistajana oli suurempi, mitä alkuun ajateltiin. Kaikkien edellä mainittujen syiden vuoksi jäi myös materiaalipaketin vaikuttavuus arvioimatta. Oletetaan, että materiaalipakettiin tutustuvat aiheesta jo ennestään kiinnostuneet henkilöt ja mahdollisesti työntekijät, jotka eivät halustaan huolimatta päässeet osallistumaan työpajoihin. Tällöin korostuvat varhaiskasvatuksen työntekijän asenne ja halu kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointiaan.

Työpajojen jälkeen materiaalipaketti herätti osallistujien keskuudessa kiinnostusta. Ennen materiaalipaketin julkaisua saatiin palautetta, että materiaalipakettia odotetaan innolla työpajojen käytännönläheisen ja inspiroivan sisällön perusteella. Materiaalipaketti vastaa sille asetettuun tavoitteeseen, koska materiaalipaketti sisältää laajasti tietoa itsensä johtamisen osa-alueista sekä varhaiskasvatuksen työntekijöiden kaipaamia vinkkejä. Suunniteltiin kokonaisuus siten, että varhaiskasvatusnäkökulma kulkee mukana läpi materiaalipaketin eri aiheiden. Esimerkiksi löydettiin hyvin tietoa ja vinkkejä, kuinka toteuttaa käytännössä ammatillista reflektiota varhaiskasvatustyössä. Materiaalipaketin ulkoasuun panostettiin lisäämällä kuvia, ja huolehtimalla helppolukuisuudesta ja selkeydestä. Koetaan sen olevan houkutteleva ja ammatillista kehittymistä innoittava sekä ajatuksia herättävä kokonaisuus. Materiaalipaketista tuli suunniteltua laajempi

kokonaisuus, koska löydettiin niin paljon hyvää materiaalia itsenä johtamisen osaamisen tukemiseksi.

11.3 Luotettavuus ja eettisyys

Työelämälähtöisessä kehittämistoiminnassa pätevät niin tieteentekemisen kuin yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistoimintaa tulee toteuttaa rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistoiminnan tavoitteet tulee asettaa korkean moraalin mukaisesti ja sen seurausten on hyödynnettävä käytäntöä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.) Luotettavuus kohdistuu tieteellisissä tutkimuksissa tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta lähestytään reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Laadullisesta lähtökohdista lähtevää tutkimusta lähestytään vakuuttavuuden käsitteen avulla. Kehittämistoiminnassa tiedon käyttökelpoisuus tarkoittaa luotettavuutta eli tuotettavan tiedon oltava myös hyödyllistä, ei vain todenmukaista. Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa voidaan soveltaa näitä kolmea luotettavuuden näkökulmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Luotettavuus eli reliabiliteetti koskee mittareiden ja tutkimusasetelman toimivuutta. Toistettavuus on keskeistä luotettavuuden kannalta, sillä tieteellisissä tutkimuksissa tutkimuksen ja tulosten oletetaan olevan toistettavissa toisen tutkijan toimesta. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Kysely itsessään on toistettavissa minkä tahansa kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstölle, kun halutaan määrällisesti tietää, missä määrin itsensä johtamisen keinot ovat käytössä. Tällöin on huomioitava, että vastauksia saa vain rajaamistamme aiheista. Toisaalta on myös huomioitava, että varhaiskasvatuksen piirissä ei ole tehty montaa tutkimusta itsensä johtamisen taitoihin liittyen. Tämän vuoksi ei voitu pohjata kyselylomaketta mihinkään aiemmin toteutettuun ja toimivaksi todettuun tutkimuslomakkeeseen, mikä olisi lisännyt toteutetun kyselyn luotettavuutta.

Validiteetti eli pätevyys liittyy tutkimuksen tarkoitukseen mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja se liittyy myös tutkimuksessa käytettyjen mittareiden ja tutkitun ilmiön väliseen suhteeseen (Toikko ja Rantanen 2009, 122). Ennen kyselyn

laatimista tutustuttiin itsensä johtamisen teoriaan ja sen pitkään historiaan. Itsensä johtamisen teoriaan ja tutkimuksiin perehtymisen pohjalta rajasimme itsensä johtamisen aiheesta työlle oleelliset ja palvelevat teemat sekä käsitteet.

Tämän kaiken pohjalta aloitettiin hahmotella kyselylomakkeen sisältöä. Jaoteltiin se aihealueiksi, jonka jälkeen erilaisiksi väittämiksi aihealueittain. Tällöin saatiin kyselyn väittämistä vastauksia ennalta rajattuihin aiheisiin ja vastauksia ensimmäiseen kehittämiskysymykseen: missä määrin itsensä johtamisen keinot ovat varhaiskasvatuksen henkilöstön käytössä? Vallin (2015) mukaan tutkimuksen ongelman tulee olla keskiössä, kun kysymyksiä lähdetään suunnittelemaan, eli millaista aineistoa halutaan tutkimuksen avulla kerätä ja saada. Tällöin turhat kysymykset jäävät pois tutkimuksesta ja tutkimuksessa tulee kysytyä oleelliset kysymykset. (Valli 2015, 42.) Kyselylomake esiteltiin ennen sen lähettämistä koko varhaiskasvatuksen henkilöstölle, minkä avulla lisättiin kyselyn luotettavuutta ja saatiin varmistus lomakkeen toimivuudesta. Kyselyn avulla saatiin vastauksia kehittämiskysymyksiin, jonka vuoksi kysely vastasi tarkoitustaan.

Tutkimuksen validiutta lisääviä tekijöitä ovat perusjoukon täsmällinen määrittely, riittävän suuri otanta sekä vastausprosentti (Heikkilä 2014, 27). Opinnäytetyön perusjoukko muodostui koko kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstöstä. Haluttiin saada mahdollisimman suuri otanta, koska tiedostettiin sähköpostikyselyjen huono vastausprosentti sekä kyselyn huono ajankohta. Lähettämällä kysely kaikille varhaiskasvatuksen työntekijöille pyrittiin varmistamaan riittävän suuri vastausprosentti ja saamaan kattava tutkimusotos. Kysely välitettiin 734 henkilölle ja vastauksia saatiin 106. Kyselylomaketutkimukseen liittyen isoin riski on alhainen vastausprosentti (Vilka 2015, 94). Kyselyn vastausprosentti jäikin noin 14,5 prosenttiin. 106 vastauksen tutkimusaineisto on tarpeeksi laaja ja sen pohjalta voidaan tietoa yleistää. Kyselyyn vastanneita oli kaikista varhaiskasvatuksen ammattiryhmistä, jolloin toteutunut otanta kuvaa kattavasti koko varhaiskasvatuksen henkilöstöä.

Tutkimusta tehdessä on tutkijoiden oltava tarkkoja ja kriittisiä. Tutkimuksessa virheitä voi sattua tiedonkeruussa, tietojen syöttämisessä tai käsittelyssä ja tul-

kittaessa tuloksia. (Heikkilä 2014, 28.) Webropol-ohjelma antaa valmiita taulukoita tilastollisista vastauksista, jolloin inhimilliset virheet vastausten käsittelyssä on minimoitu.

Laadullisen tutkimuksen piirissä puhutaan vakuuttavuudesta reliabiliteetin ja validiteetin sijaan. Vakuuttavuus edellyttää tutkijalta avoimuutta ja näkyvyyttä tekemiensä valintojen, tutkimusaineiston ja tulkintojen suhteen, jotta hän voi vakuuttaa muut tutkimuksensa pätevyydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Opinäytetyön laadullisuuteen liittyvä vakuuttavuus koskee kyselylomakkeessa toteutettua avointa kysymystä: ”Millaista sisältöä toivoisit koulutukseen (työpaja-toimintaan)? Mistä aiheesta haluaisit oppia tai tietää lisää? Esimerkiksi keinoja stressin tai ajankäytön hallintaan, itsetuntemuksen tai työmotivaation lisäämiseen, ammatilliseen reflektointiin?”. Avoimen kysymyksen asettelu on voinut vaikuttaa vastauksiin, mikä tiedostetaan. Avoimessa kysymyksessä haluttiin antaa esimerkkejä, jotta siihen ei olisi niin suuri kynnyks vastata. Tällä pyrittiin varmistamaan riittävän aineiston saanti. Voidaan pohtia, ohjailiko avoimen kysymyksen asettelu vastaajia liikaa, ja sen vuoksi saatiin niin vahvasti tietynlaisia vastauksia. Laadullista tutkimusaineistoa ja sen tulkintaa on avoimesti esillä opinnäytetyöstämme luvuissa 8.5, 9.3, 10.1 sekä liitteessä 4. Toikon ja Rantanen (2009) mukaan on oleellista arvioida kehittämistoiminnan vaiheita kriittisesti (Toikko & Rantanen 2009, 82).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan hyviä tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat toimintatapojen tarkkuus ja huolellisuus tutkimustyön eri vaiheissa. Raportoinnissa huomioidaan asianmukaiset lähdeviittaukset ja tarvittava tutkimuslupa hankitaan ennen tutkimuksen tekemistä. (TENK 2012, 6–7). Eettisten ennakoarviointien (TENK 2019, 14–15) mukaisesti tarkasteltiin ja arvioitiin toiminnan eettisyyttä ja ratkaisujen moraalisuutta läpi opinnäytetyöprosessin. Reflektointiin on ollut hyvät mahdolliset koko opinnäytetyöprosessin ajan, jolloin toiminnan eettisyyttä sekä moraalisuutta pohdittiin yhdessä jatkuvasti.

Kehittämistoimintaan osallistuminen ja kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) mukaan tutkimukseen

osallistumisen on oltava vapaaehtoista. Osallistujille on annettava tietoa tutkimuksesta ja toiminnasta, johon osallistutaan ja mitä se pitää sisällään. (TENK 2019, 8–9.) Kyselyn mukana lähteneeseen saatekirjeeseen (liite 2) kirjattiin kattavasti kaikki kyselyyn vastaamisen kannalta olennainen tieto sekä avattiin, mihin tuloksia käytetään. Kyselyyn vastaamisessa säilyi anonymiteetti, koska kyselyssä ei kerätty mitään henkilötietoja, joiden avulla henkilöitä voisi tunnistaa. Kysely välitettiin koko kunnan varhaiskasvatuksen henkilöstölle toimeksiantajan sekä päiväkodin johtajien kautta. Kyselyssä ei kysytty työntekijöiden yksiköitä, mikä lisää vastaajien mahdollisuutta pysymistä nimettömänä. Työpajoihin osallistuminen perustui työntekijöiden omaan vapaaehtoisuuteen eli toimeksiantaja ei velvoittanut ketään niihin osallistumaan. Lisäksi kehittämistoiminnassa ja kyselyn tulosten jakamisessa noudatettiin toimeksiantaja organisaation omia tietosuojaan liittyviä ohjeistuksia ja salassapitovelvoitetta.

11.4 Opinnäytetyön prosessin arviointi ja ammatillinen kasvu

Kehittämisprosessin viimeinen vaihe on arviointi. Kehittämistoiminnassa reflektio on jatkuvaa uudelleenarviointia, joka kohdistuu kehittämisen menetelmiin, toimintatapoihin, perusteluun ja organisointiin. Reflektiivisenä peilinä voidaan käyttää esimerkiksi vuorovaikutusta, joka heijastelee todellisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 52.) Tässä opinnäytetyöprosessissa meidän kahden välinen keskustelu on toiminut pääasiallisena arvioinnin välineenä. Keskustelua on käyty läpi koko opinnäytetyöprosessin arvioiden prosessin eri vaiheita ja toimintatapoja. Reflektiivisen keskustelu on antanut erilaisia näkökulmia opinnäytetyöprosessin aikana sekä tukenut ammatillista kasvua. Myös keskustelut opinnäytetyön toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa ovat olleet tärkeitä prosessin suuntaamisessa ja arvioimisessa. Keskustelut ovat laajentaneet näkökulmia ja yhteistä ymmärrystä entisestään.

Arvioinnin tehtävänä on myös tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta sekä analysoida suunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista tai toteutumattomuutta (Toikko & Rantanen 2009, 61). Opinnäytetyön prosessin alussa oltiin hyvin optimistisia prosessin etenemisen suhteen. Kuviteltiin prosessin etenevän

nopeammin, mutta yllätyttiin, kuinka paljon ajattelu- ja suunnittelu vei aikaa. Lisäksi arvioitiin voimavaramme suuremmiksi kuin ne todellisuudessa olivat. Suurimman haasteen kuitenkin loi itsensä johtamisen teorian tiedon ja tutkimusten etsiminen, sillä valtaosa tiedosta oli englanninkielisenä ja 1980-luvulta peräisin. Alkuperäisten tutkimusartikkeleiden saaminen oli haastavaa, koska ne olivat pääasiassa 40 vuoden takaista tietoa ja hyvin monet artikkelit olivat maksumuurin takana. Itsensä johtamisen tutkimuksia varhaiskasvatuksesta oli vaikea löytää kansainvälisestikin. Löydetyt suomenkieliset tutkimukset liittyen varhaiskasvatuksen henkilöstön itsensä johtamiseen olivat gradu- ja opinnäytetyötasoisia. Muuta tutkimustietoa aiheesta ei löydetty. Tämä aiheutti haasteita myös kyselylomakkeen luomiseen, koska ei ollut esimerkkikyselyä, josta katsoa vinkkejä.

Aikataulutuksen suhteen oli muitakin haasteita. Kyselyn viivästyminen alkuperäisestä maaliskuusta huhti-toukokuulle oli työntekijöille huono ajankohta vastata ylimääräiseen kyselyyn, vaikka kysely itsessään oli onnistunut. Kyselystä saatiin vastauksia haluttuihin kysymyksiin sekä vastaajia oli riittävästi tiedon yleistämiseen. Kyselyn viivästyminen myötä myös tulosten analysointi jäi syksyn opintovapaalle tehtäväksi. Voimavarojen puitteissa katsottiin tärkeämmäksi ottaa kesän ajaksi etäisyyttä opinnäytetyöhön. Syksyn opintovapaan aikataulutaminen ja ennakoiminen oli vaikeaa, sillä ei osattu arvioida työpajojen toteuttamista edeltäviin työvaiheisiin kuluvaan aikaa. Ennen työpajojen toteuttamista oli analysoitava kyselyn tulokset ja perehdyttävä materiaalipakettiin koottavaan teoriaan sekä etsittävä käytännön vinkkejä työntekijöiden toivomista aiheista. Tämän vuoksi työpajojen aikataulut venyivät ja jäivät varhaiskasvatustyön näkökulmasta myöhäiseen ja kiireiseen ajankohtaan. Tämä osaltaan vaikutti työpajoihin osallistumiseen.

Tämä opinnäytetyöprosessi on tukenut myös meidän itsensä johtamisen osaamisen kehittymistä. Prosessin aikana ollaan omaksuttu valtavasti teorian tietoa aiheesta ja opittu uusia itsensä johtamisen menetelmiä ja toimintatapoja. Itsensä johtaminen aiheena kiinnosti jo ennen tämän opinnäytetyöprosessin alkua, joten aihe yhdistettynä varhaiskasvatukseen on ollut itsessään todella motivoiva ja inspiroiva. Opinnäytetyön prosessin aikana opittiin turvaamaan ja tunnistamaan

omia voimavaroja. Aiheeseen tutustumisen ja prosessin aikana syntyneiden kokemusten myötä huomattiin, kuinka tärkeää on itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen taitojen lisääminen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseksi. Myös työpajojen pitäminen Teams-työpöytäsovelluksen kautta vei meitä epämuakavuusalueelle, mutta oli kokonaisuudessaan opettava kokemus ja auttoi kehittämään epävarmuuden sietokykyä.

11.5 Työn hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat

Nykyisen työelämän suuntauksena on viime vuosina ollut yksilökeskeisyyden korostuminen. Työntekijän näkökulmasta yksilökeskeisyys näkyy siinä, että keskitytään yksilön kehittämiseen koko työyhteisön kehittämisen sijaan. Itsensä johtamisen taitojen kehittäminen kuuluu tähän samaan suuntaukseen ja sille onkin tilausta nykyisen etätyön ja suurempien organisaatioiden vallatessa tilaa pienemmiltä yksiköiltä tehokkuuden takaamiseksi.

Webropol-kyselyn avulla saatiin tietoa eri ammattiryhmien, myös esihenkilöiden, itsensä johtamisen taidoista. Näitä tuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuudessa suunniteltaessa jatkokoulutuksia ja muita toimeksiantoja. Yksi mahdollisuus on kouluttaa työyhteisöihin omat itsensä johtamisen tutorit, jotka vievät itsensä johtamisen tietoutta eteenpäin omiin yksiköihin ja ovat apuna mietittäessä oman työyhteisön kehittämisiltoja.

Panostettiin paljon itsensä johtamisen taitojen Webropol-kyselyn tekemiseen tutustumalla perusteellisesti teoriakirjallisuuteen määrällisen tutkimuskyselyn tekemisestä sekä itsensä johtamisesta. Koetaan, että kysely voi olla toistettavissa, kun halutaan selvittää varhaiskasvatuksen henkilöstön itsensä johtamisen taitoja. Kyselyn tuloksien perusteella aihetta voi tutkia lisää yksityiskohtaisemmin tietyn teeman kautta ja siten tarjota lisäkoulutusta aiheesta. Myös vertailu eri ammattiryhmien sekä eri ikäisten työntekijöiden kokemuksista itsensä johtamisen taidoista olisi mielenkiintoista. Koetaan, että laajempi ja systemaattisempi varhaiskasvatuksen työntekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittäminen olisi hyödyllistä työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Varhaiskasvatuksessa on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana useita perustavanlaatuisia muutoksia (kts. 2.3). Muutokset ovat suuria ja tulevat ylhäältä alaspäin, jolloin varhaiskasvatushenkilöstöllä itsellään on vähäiset vaikutusmahdollisuudet heidän työtään perustavan laatusesti vaikuttavissa muutoksissa. Suomessa tehtyjen tutkimusten perusteella on tunnistettu varhaiskasvattajien kuormituksen kokemukset. Tämä näkyi myös tutkimuksemme tuloksissa. Kentällä kaivataan varhaiskasvatukseen rakenteellisia muutoksia työkuorman helpottamiseksi, mutta näitä muutoksia voidaan tehdä vain yhteiskunnallisen päätöksenteon kautta. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostamisen tärkeys nousi esiin myös työntekijöiden vastauksissa.

Kyselyn vastauksien pohjalta työpajoja voidaan pitää hyvänä lisäkoulutuksen menetelmänä. Työhyvinvoinnin tukemiseksi toivottiin työnohjausta ja mentorointia. Säännölliset yhteiset keskustelut esimerkiksi työpajatoimintaa hyödyntäen arvoista ja yhteisistä toimintatavoista tukisivat työntekijöiden työhyvinvointia. Muita ehdotuksia itsensä johtamisen kehittämiseen olivat esimerkiksi verkkokurssi aiheesta. Itsensä kehittämisestä tulisi työntekijöille palkitsevaa, jos verkkokurssin suorittamisesta palkittaisiin jotenkin. Palkinnon ei tarvitsisi olla suuri, vaan jo pienet palkinnot nähtiin motivoivina. Myös esihenkilöiden osaamisen kehittäminen itsensä johtamisen taidoissa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa olisi tärkeää. Esihenkilöiden itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen luo positii-visen jatkumon myös työntekijöiden itsensä johtamisen taitoihin. Kun esihenkilöllä on hyvät itsensä johtamisen taidot, osaa hän johtaa itseään, mutta myös alaisiaan. Edellä mainittuja ideoita voisi hyödyntää jatkossa varhaiskasvatuksen työntekijöiden ja esihenkilöiden osaamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa.

Lähteet

- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.
- Akselin, M. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>. 20.10.2021.
- Arola, M. & Suhonen, L. 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Tiainen, A. (toim.). YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 16–21.
- Bury, J., Mayer, M., Gogescu, F., Bristow, T. & Husain, F. 2020. Understanding the Early Years Workforce. Qualitative research findings. NatCen Social Research that works for society. <https://www.natcen.ac.uk/our-research/research/understanding-the-early-years-workforce/>. 17.2.2021.
- Flores, H.R., Jiang, X. & Manz, C.C. 2018. Intra-team conflict: the moderating effect of emotional self-leadership. *International Journal of Conflict Management*. 29 (3), 424–444.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016a. Varhaiskasvatuksen johtajuus muutoksessa. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä: PS-kustannus, 17–22.
- Fonsén, E. & Parrila, S. 2016b. Johtaja oman työnsä johtajana. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä: PS-kustannus, 138–141.
- Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovai-
kutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe Ja Kieli*, 39 (1), 3–21.
- Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>. 8.11.2021.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen-Haarala, I. 2021. Taukoja tarjottimelle. Aivoliitto. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys-lehti/artikkelit/taukoja-tarjottimelle/>. 19.10.2021.
- Helenius, A. & Lummelahti, L. 2018. Varhaiskasvatus - perusteita. Helsinki: Books on Demand.
- Eskelinen, M. & Hjelt, H. 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen. Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Houghton, J.F. & Neck, C.P. 2002. The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 17(8), 672–691.
- Houghton, J.D., Wu, J., Godwin, J.L., Neck, C.P. & Manz, C.C. 2012. Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*. 36 (2), 220–238.

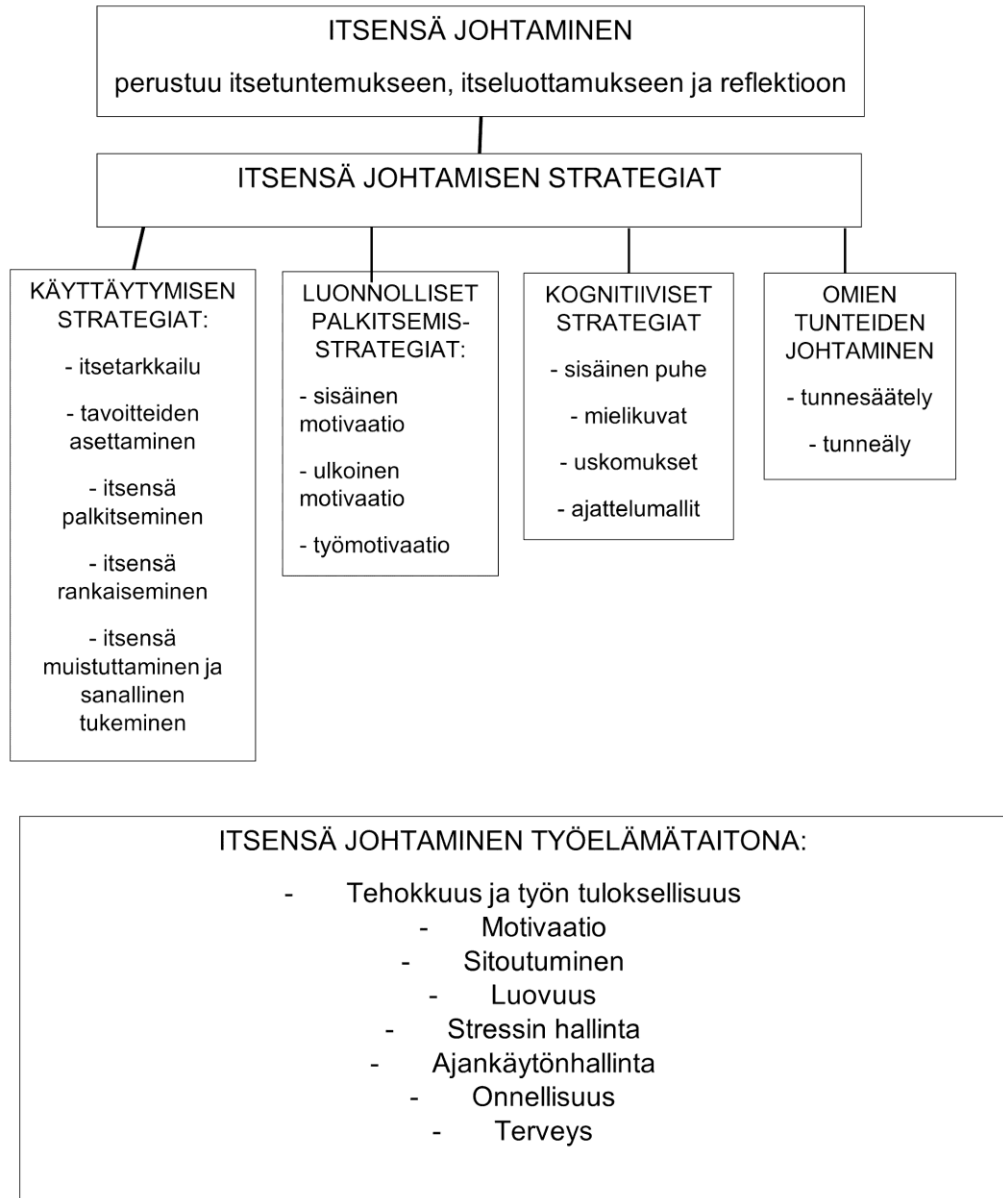
- Joensuun kaupunki. 2021. Päiväkodit. <https://www.joensuu.fi/paivakodit>. 29.10.2021.
- Joensuun kaupungin henkilöstöohjelma 2018–2021. Joensuun kaupungin henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 27.9.2021
- Joensuun kaupunginhallitus. 2019. Joensuun konsernistrategian toimeenpano-ohjelmat 2021. <https://www.joensuu.fi/documents/144181/2331533/Joensuun+kaupunkistrategian+toimeenpideohjelmat.pdf/83965ac3-a8c6-a91a-5373-0bf91a3d7ffe?version=1.0>. 27.9.2021.
- Kananen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalland, M., Heilala, C., Lundkvist, M. & Forsius, M. 2019. Nauti työstäsi! Kohti saumatonta moniammatillista tiimityötä varhaiskasvatuksessa. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. https://www.superliitto.fi/site/assets/files/114893/20190215_liite_nauti-tyossasi-varhaiskasvatus.pdf. 22.1.2021.
- Karila, K. & Kupila, K. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattisukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Työsuojelurahaston hanke 108267. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. <https://docplayer.fi/23223576-Varhaiskasvatuksen-tyoidentiteettien-muotoutuminen-eri-ammattilaissukupolvien-ja-ammattiryhmien-koh- taamisissa-kirsti-karila-paivi-kupila.html>. 20.10.2021.
- Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Raportit ja selvitykset 2016:6. Opetushallitus. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf. 28.9.2021.
- Kerr, S. & Jermier, J. 1978. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational behavior and human performance*. 22 375–403.
- Keva. 2018. Keva tutkii. Julkisen alan työhyvinvointitutkimus. <https://kevatutkii.keva.fi/> 18.1.2021.
- Koivula, M., Siippainen, A. & Eerola-Pennanen, P. 2017. Johdanto: Varhaiskasvatus valloittaa. Teoksessa Koivula, M., Siippainen, A. & Eerola-Pennanen, P. (toim.). Valloittava varhaiskasvatus. Tampere: Vastapaino. 9–18.
- Kuntatyönantajat. 2018. Uusi varhaiskasvatuslaki muuttaa kelpoisuuksia, nimikkeistä päättää työnantaja. Ohje KVTES. <https://www.kt.fi/ohjeet/kvtes/varhaiskasvatuslaki-kelpoisuudet-henkilostorakenne>. 14.2.2021.
- Kupias, P. 2004. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa Insituutti Oy.
- Kupila, P. 2020. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. (toim.). Varhaiskasvatuksen käsikirja. Latvia: Livonia Print Ltd., 310–320.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. 1991. Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 50, 212–247.
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön - miten kehittää psykologista pääomaa? Tampere: Tampereen yliopisto.

- Manz, C.C. 1986. Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review* 11 (3), 585–600.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1980. Self-Management as a Substitute For Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review* 5 (3), 361–367.
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Helsinki: KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätö.
- Neck, C.P. & Houghton J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4), 270–295.
- Neck, C.P., Neck, H. M., Manz, C.C. & Godwin J. 1999. "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology* 14 (6), 477–501.
- Neck, C.P., Manz, C.C. & Houghton, J.D. 2016. *Self-leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence*. California: SAGE Publications, Inc.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. 1992. Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior* 13 (7), 681–699.
- Nislin, M. 2016. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 53 (3), 218–222.
- Nousiainen, I. 2006. Kriittinen ote työhön. Teoksessa Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: WSOY, 27–38.
- Ojanen, M. 2011. *Minä ja muut. Itsetuntemuksen kirja*. Helsinki: Kirjapaja.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetushallitus. 2021a. Mitä on varhaiskasvatus? <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>. 15.1.2021.
- Opetushallitus. 2021b. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet#4a3fb289>. 15.2.2021.
- Opetushallitus. 2018. *Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Määräykset ja ohjeet 2018:3a*. Helsinki: Opetushallitus.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021a. Uusi varhaiskasvatuslaki. <https://mi-nedu.fi/uusivarhaiskasvatuslaki>. 15.2.2021.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021b. Varhaiskasvatusoikeus. <https://mi-nedu.fi/varhaiskasvatusoikeus>. 15.2.2021.
- Oulasmaa, M. & Riihonen, R. 2013. *Pohdinta*. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen R. (toim.). *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. Helsinki: VL-markkinointi Oy, 92–99.
- Paananen, M. & Tammi, T. 2017. Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniulotteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti. Journal of Early Childhood Education Research* 6 (1), 43–60.
- Paasivaara, L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Helsinki: Tammi.

- Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Pedagogisen johtamisen prosessi. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä: PS-kustannus, 66–73.
- Piironen, M. 2021. Työhyvinvointipääällikkö. Joensuun kaupunki. Sähköposti. 27.9.2021.
- Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Jyväskylä: Atena.
- Pekkarinen, L. 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>. 15.1.2021.
- Pekkarinen, L. 2021. Kevan tutkimuksia 1/2021: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>. 18.10.2021.
- Pennonnen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.
- Poskiparta, H. & Viranta, T. 2018. Ytimessä - esimies itsensä johtamisen mahdollistajana. Tutkimusraportti. Novetos Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Riihonen, R. 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen R. (toim.). Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: VL-markkinointi Oy, 89–91.
- Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päiväkodissa. Työturvallisuuskeskus TTK, kuntayhtymä.
- Rotkirch, A. 2013. Vastaajat ja taustat. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen R. (toim.). Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: VL-markkinointi Oy, 8–19.
- Rouvinen, E. 2021. Varhaiskasvatuksen opettajien alanvaihtoaikeet ja työperäinen stressi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Pro gradu tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/130576/RouvinenEerika.pdf?sequence=2>. 20.10.2021.
- Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>. 20.10.2021.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppimisyhteisötyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. 4/2004. STAKES Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204193978>. 6.11.2021.
- Soukainen, U. 2016. Laatu ja kehittävä työotteiden omaksuminen. Teoksessa Parrila, S. & Fonsén, E. (toim.). Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Jyväskylä: PS-kustannus, 182–183.

- Stewart, G.L, Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37 (1), 185–222.
- Sydänmaalakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työn Tuuli* 1/2011, 28–34.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Talentia. 2018. Varhaiskasvatuksen jäsenkysely. Tutkimusraportti. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2019/02/Varhaiskasvatuksen-jasenkysely_Raportti.pdf. 14.2.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 11.2.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuseettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 2019:3. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. 11.2.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja Ellibslibrary. 17.9.2021.
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita - menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. Varhaiskasvatuslaki 540/2018.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wires, S. 2020. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa. Työn vaatimukset ja voimavarat. Helsingin yliopisto. Kasvatustiede. Pro gradu -tutkielma. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202004081743>. 19.10.2021.

Itsensä johtamisen mindmap



Kyselyn saatekirje

Hei, varhaiskasvatuksen henkilöstö!

Olemme Minna Karvonen ja Iina Tolvanen, työskentelemme molemmat kaupungilla lastentarhanopettajina ja teemme opinnäytetyötä Karelia-ammattikorkeakoulussa (Sosionomi YAMK). Toimeksiantajamme on Joensuun kaupunki. Kyselyyn olemme saaneet tutkimusluvan

Työhyvinvointi on keskeinen osa ihmisen hyvinvointia. Varhaiskasvatuksessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut paljon muutoksia ja työkuormitus on moninaista. Itsensä johtamisen taitojen avulla yksilö voi lisätä hyvinvointiaan ja voimavarojaan.

Webropol-kyselyn tavoitteena on selvittää jo käytössä olevia itsensä johtamisen taitoja ja koetaanko kentällä olevan tarvetta koulutukselle. Tutkimustulosten pohjalta suunnittelemme ja toteutamme työpajatoimintaa, teille, varhaiskasvatuksen henkilöstölle- joten jokainen vastaus on meille tärkeä.

Vastaaminen

Vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia esitetään ryhmätasolla, ammattinimikkeiden pohjalta, jolloin yksilöitä ei voida tunnistaa. Kysely lähetetään koko varhaiskasvatushenkilöstölle. Kyselyyn vastaaminen vie n.10–15 minuuttia.

Tulokset

Kyselyn tuloksia esitellään työpajoissa ja kooste niistä lähetetään koko henkilöstölle sähköisesti työpajoista kootun materiaalipaketin yhteydessä. Opinnäytetyömme julkaistaan Theseuksessa, mutta siihen ei tule mainintaa missä kunnassa opinnäytetyömme toteutettiin.

Terveisin,


Minna Karvonen ja Iina Tolvanen

Sosionomi (YAMK)-opiskelijat, Karelia-ammattikorkeakoulu

Lisätiedot: Lisätietoja sähköpostitse iina.tolvanen@edu.karelia.fi tai minna.karvonen@edu.karelia.fi

Webropol-kysely

Kysely varhaiskasvattajien itsensä johtamisen keinoista

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Itsensä johtamisella tarkoitetaan tietoista omien ajatusten, arvojen, tunteiden ja toiminnan ohjaamista. Itsensä johtaminen on uuden oppimista, vanhojen toimintamallien, omien uskomuksien ja asenteiden tiedostamista ja kyseenalaistamista. Itsensä johtamisen tarkoituksena on tukea yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Kyselyn vastaaminen kestää n. 10-15 minuuttia ja se on vapaaehtoista. Kyselyyn vastaajia ei voi tunnistaa. Jokainen vastaus on meille tärkeä. Kyselyn vastaukset ja siitä seuraava työpajatoiminta ovat keinoja kehittää varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia.

1. Ammattinimike *

- Päiväkodin johtaja
- Erytislastentarhanopettaja
- Lastentarhanopettaja
- Päivähoitaja
- Avustaja

2. Itsensä johtaminen

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Itsensä johtaminen on minulle tuttu käsite *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät itsensä johtamisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Voimavarat ja kuormittavat tekijät

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnistan, mitkä tekijät vapaa-ajalla ja työssä lisäävät/toimivat voimavaroinani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voimavarani riittäviksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on keinoja palautua työn aiheuttamasta kuormasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtaudun asioihin pääsääntöisesti positiivisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Stressin hallinta					
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työssäni negatiivisesti kuormittavaa stressiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, mitkä tekijät aiheuttavat minulle stressiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, miten stressi näkyy toiminnassani ja tuntuu kehossani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ajankäytön hallinta					
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että työaikani riittää kohtuullisen hyvin työtehtävieni tekemiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnittelen henkilökohtaisien työtehtävieni aikataulua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän työpäiväni aikana lakisääteisen kahvitaun (10min) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Itsetuntemus

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnistan omia vahvuuksiani työelämässä ja hyödynnän niitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omia ammatillisia kehittämiskohteitani ja pyrin kehittämään niitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan oman toimintani taustalla vaikuttavia tekijöitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan, kuinka reagoin tai käytäydyn ristiriitaisissa työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Työmotivaatio *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni merkitykselliseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan motivoida itseäni työn tekemiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työlleni asetettuihin tavoitteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ammatillinen reflektointi

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ammatillinen reflektio on käsitteenä minulle tuttu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflektoin toimintaani työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Reflektoin oman tiimin kanssa ryhmämme toimintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Uskomukset, arvot ja asenteet

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskon mahdollisuuksiini selvitä haasteista (esim. ongelmatilanne töissä tai muut haasteet elämässä) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan uskomuksiani itsestäni ja taidoistani (esim. "Olen äkkipikainen", "En ole yhtä empaattinen kuin..", "Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot") *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan omat arvoni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin itse vaikuttaa asenteeseeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Koetko tarvitsevasi koulutusta itsensä johtamisen keinoihin työhyvinvoinnin tukemiseksi? *

- Kyllä
- Ei

11. Millaista sisältöä toivoisit koulutukseen (työpajatoimintaan)?

Mistä aiheesta haluaisit oppia tai tietää lisää?

Esimerkiksi keinoja stressin tai ajankäytön hallintaan, itsetuntemuksen tai työmotivaation lisäämiseen, ammatilliseen reflektointiin? *

Sisällönanalyysitaulukko

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Ajankäytön hallinta työpäivän aikana Työajan suunnittelu	Ajankäytön hallinnan keinot	Itsensä johtamistaitojen kehittämisen ajankäytön hallintataitoja ja työmotivaatiota kehittämällä	Kokevatko varhaiskasvatuksen työntekijät tarvitse-
- Keinoja itsensä motivoimiseen, työmotivaation lisäämisen/kehittämien - Kuinka vaikuttaa omaan asenteeseen tai palauttaa työmotivaatio?	Työmotivaation kehittäminen		
- Tietoisuuden lisääminen itsensä johtamisesta (sis.vastuu itsestä) mm. työntekijöille ja esimiehille. - Itsensä johtamisen aiheen tuominen varhaiskasvatuksen tietoon - Itsensä johtamiseen liittyvien käsitteiden avaaminen	Itsensä johtamisen tunnetuksi tekeminen Yksilön vastuu omasta itsensä johtamisestaan Käsitteen avaus	Itsensä johtamisen osaamisen kehittäminen	vansa koulutusta, ja jos näin niin millaista tietoa tai koulutusta kaivataan?
- Ammatillisen reflektioidon kehittäminen yksilönä ja tiimissä	Ammatillisen reflektioidon kehittäminen		
Itsetuntemus taitojen kehittäminen Keinoja itsetuntemuksen lisäämiseen (omien taitojen kehittäminen)	Menetelmiä itsetuntemuksen kehittämiseen	Itsensä johtamistaitojen kehittämisen ammatillista reflektiota ja itsetuntemusta kehittämällä	
- Esimiestaitojen tukeminen: alaisten johtaminen itsensä johtamisen taidoissa, käytännön vinkkejä - Työhyvinvoinnin arvostuksen ja painotuksen lisääminen esimiestyössä - Kuinka itsensä johtamisen taitoja käsitellä tiimissä	Esimiestaitojen tukeminen Työhyvinvoinnin arvostuksen lisääminen esimiestyön osa-alueena. Tiimin itsensä johtamisen taidot Itsensä johtamisen käsitteen juurruttaminen varhaiskasvatuksen kentälle		

<p>Itsensä johtamisen käsitteen juurruttaminen koko varhaiskasvatukseen</p> <p>- Resilienssikyvyn kehittäminen/itsensä hallitseminen → itsensä johtamistaitojen kehittäminen.</p>	<p>Yksilöiden itsensä johtamistaitojen kehittäminen</p>	<p>nen varhaiskasvatuksessa</p>	
<p>Stressin vaikutukset keho ja mieli Keinot stressin hallintaan, lieventämiseen, sen kanssa elämiseen Käytännön vinkit Stressin hallinta työpäivän aikana Stressin hallinnan taitojen lisääminen (kehittäminen) Minitauot työpäivän aikana</p>	<p>Stressin vaikutukset elimistöön</p> <p>Stressin hallintakeinot</p> <p>Omien stressinhallinta keinojen lisääminen</p>	<p>Itsensä johtamistaitojen kehittämisen stressin hallinta taitojen ja omien tunteiden johtamisen avulla</p>	
<p>- Haastavien asiakkaiden kohtaaminen ja haastavan työkaaverin kanssa työskentely - Negatiivisten tunteiden kohtaaminen - Toisten tukeminen, oma asenne työhön ja toisiin</p>	<p>Haastavat tilanteet työssä</p> <p>Omien tunteiden johtaminen</p>		

<p>Palautumisen keinot: itsemätunto, armollisuus, rentoutuminen Palautuminen ja työn kuormitustekijöiden tunnistaminen ja hallitseminen</p> <p>Tietoinen rentoutuminen työpäivän aikana Irrottautuminen työasioista Työstä palautuminen (irrottautuminen, kuormituksen tasaa-</p> <p>Väsymyksen hallinta</p>	<p>Palautuminen Rentoutuminen</p> <p>Työstä irrottautuminen Työn kuormituksen hallitseminen</p> <p>Lepo</p>	<p>Työhyvinvointitaitojen kehittämisen</p>	
--	--	--	--

Unen merkitys palautumiselle			
<ul style="list-style-type: none"> - Oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukeminen (keinoja, ideoita) - Tietoisuuden lisääminen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja sen merkityksestä. - Olemassa olevan työkyvyn ylläpitäminen ja tuen saaminen - Työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen → kokemus työn arvostamisesta, lisää jaksamista. - Virkistystoiminnan lisääminen työyhteisöittäin → työhyvinvoinnin lisääntyminen. 	<p>Työhyvinvointitaidot</p> <p>Työkyky</p> <p>Työhyvinvointiin panostaminen lisää työhyvinvointia</p>	Työhyvinvoinnin kehittäminen omia työhyvinvointitaitoja kehittämällä	
<ul style="list-style-type: none"> - Työpajatoiminta - Mentorointi - Työpaja - Työnohjaus, työnohjaus 1krt/kk - Verkkokurssi - Palkitseminen - Palkitseminen motivaattorina - Eri ammattiryhmille keinoja - Yhteiset arvo- ja tavoitekeskustelut - Lisäkoulutus koetaan hyvänä. 	Työntekijöiden toiveet käytettävistä menetelmistä	Menetelmiä itsensä johtamistaitojen kehittämiseen	Kehittämistoiminnan jatkokehittämisideat

<p>- Resurssipula, työntekijöiden uupuminen=alan houkuttelevuus kärsii En voi vaikuttaa asioihin. Kokemuksia: - työajan riittämättömyys, kiire - jatkuva stressi. - esimiesten ja johdon kunnioituksen ja arvostuksen puute - riittämättömyyden tunne - ei aikaa lakisääteiselle kahvitauoille - kaivataan ratkaisua hoitajien työn suunnitelmallisuuteen ja aikaan - työ katkonaista. - mikä on riittävä työstä suoriutumisen taso? - työnkuvan epäselvyys - työssä koettu kuormitus - työasioiden mielessä pyöriminen vapaa-ajalla - työhyvinvointia tukevaa toimintaa vähän</p>	<p>Resurssien riittämättömyys</p> <p>Kiire, ajanpuute</p> <p>Jatkuva stressi</p> <p>Arvostuksen ja kunnioituksen puute</p> <p>Riittämättömyyden tunteet</p> <p>Työn katkonaisuus</p> <p>Työhyvinvointiin panostamisen vähäisyys</p> <p>Työnkuvan epäselvyys</p> <p>Työn kuormittavuus</p> <p>Vaikeudet irrottua työstä vapaa-ajalla</p>	<p>Työn kuormittavat tekijät ja niiden kehittäminen tulevaisuudessa</p>	<p>Kehittämistoiminnan jatko-kehittämis-ideat</p>
--	---	---	---

Määrällisten vastausten koonti

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Itsensä johtaminen on minulle tuttu käsite	1,9 %	12,3 %	7,5 %	49,1 %	29,2 %	4	4
Minulla on hyvät itsensä johtamisen taidot	0,9 %	5,7 %	16 %	67 %	10,4 %	4	4
Tunnistan, mitkä tekijät vapaa-ajalla ja työssä lisäävät/toimivat voimavaroinani	0 %	0 %	1 %	46,2 %	52,8 %	5	5
Koen voimavarani riittäviksi	0,9 %	28,3 %	5,7 %	57,6 %	7,5 %	3	4
Minulla on keinoja palautua työn aiheuttamasta kuormasta	0 %	8,5 %	11,3 %	57,6 %	22,6 %	4	4
Suhtaudun asioihin pääsääntöisesti positiivisesti	0 %	0,9 %	6,6 %	58,5 %	34 %	4	4
Koen työssäni negatiivisesti kuormittavaa stressiä	1,9 %	14,1 %	3,8 %	43,4 %	36,8 %	4	4
Tunnistan, mitkä tekijät aiheuttavat minulle stressiä	0 %	0 %	0 %	50,9 %	49,1 %	5	4
Tunnistan, miten stressi näkyy toiminnassani ja tuntuu kehossani	0 %	0,9 %	0 %	43,4 %	55,7 %	5	5
Koen, että työaikani riittää kohtuullisen hyvin työtehtävieni tekemiseen	8,5 %	34 %	2,8 %	46,2 %	8,5 %	3	4
Suunnittelen henkilökohtaisen työtehtävieni aikataulua	3,8 %	18,8 %	1,9 %	50 %	25,5 %	4	4
Pidän työpäiväni aikana lakisääteisen kahvitauon (10min)	23,6 %	33,9 %	1,9 %	30,2 %	10,4 %	3	2
Tunnistan omia vahvuksiani työelämässä ja hyödynnän niitä	0 %	5,6 %	1,9 %	47,2 %	45,3 %	4	4
Tunnistan omia ammatillisia kehittämiskohteitani ja pyrin kehittämään niitä	0 %	2,8 %	4,7 %	62,3 %	30,2 %	4	4
Tunnistan oman toimintani taustalla vaikuttavia tekijöitä	0 %	1,9 %	4,7 %	60,4 %	33 %	4	4
Tunnistan, kuinka reagoin tai käyttäydyin ristiriitaisissa tilanteissa työpaikalla	0 %	2,8 %	6,6 %	52,8 %	37,8 %	4	4
Koen työni merkitykselliseksi	0 %	6,6 %	2,8 %	39,6 %	51 %	4	5
Osaan motivoida itseäni työn tekemiseen	0 %	10,4 %	4,7 %	58,5 %	26,4 %	4	4
Olen sitoutunut työlleni asetettuihin tavoitteisiin	0 %	0,9 %	7,6 %	36,8 %	54,7 %	5	5
Ammatillinen reflektio on minulle käsitteenä tuttu	2,8 %	9,4 %	6,6 %	40,6 %	40,6 %	4	4
Reflektoin toimintaani työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen	1,9 %	12,3 %	10,4 %	37,7 %	37,7 %	4	4
Reflektoin oman tiimin kanssa ryhmämme toimintaa	4,7 %	7,6 %	11,3 %	41,5 %	34,9 %	4	4
Uskon mahdollisuuksiini selvittää haasteista (esim. ongelmatilanne töissä tai muut haasteet elämässä)	0 %	3,8 %	5,6 %	56,6 %	34 %	4	4
Tunnistan uskomuksiani itsestäni ja taidoistani (esim. "Olen äkkipikainen", "En ole yhtä empaattinen kuin..." "Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot")	0 %	0 %	5,7 %	54,7 %	39,6 %	4	4
Tunnistan omat arvoni	0 %	0,9 %	0 %	40,6 %	58,5 %	5	5
Voin itse vaikuttaa asenteeseeni	0 %	1,9 %	1,9 %	33,9 %	62,3 %	5	5

Työpajojen palautekyselyn koonti

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Koin työpajan hyödylliseksi	0 %	0 %	25 %	75 %	4	4
Koin saavani käytännön vinkkejä	0 %	0 %	40 %	60 %	4	4
Oivalsin työpajan aikana jotain uutta	0 %	20 %	20 %	60 %	3	4
Työpaja lisäsi valmiuksiani johonkin itsensä johtamisen osa-alueeseen	0 %	0 %	40 %	60 %	4	4

Avoin palaute:

”Kiitos.”

”Jos minä itse en pidä huolta omasta jaksamisesta, kukapa sen muu tekee, pisti miettimään! Ihmisiä ollaan emmekä koneita, olkaamme armollisia itseämme kohtaan! Super Kiitokset teille”

”Hyvin esitetty ja rauhalliset äänet ja sellainen hyväksyvä tunnelma. myös se, että esittäjät kertoivat omia kokemuksiaan toi sellaista yhteenkuuluvuuden tunnetta”

”Kiitos :)”

Materiaalipaketin sisällysluettelo

1	Johdanto	
2	Itsensä johtaminen.....	
2.1	Itsensä johtamisen strategiat	
2.2	Vinkkejä itsensä johtamiseen.....	
3	Itsetuntemus	
3.1	Vinkkejä itsetuntemuksen lisäämiseen	
4	Ammatillinen reflektointi	
4.1	Vinkit ammatilliseen reflektointiin	
5	Työhyvinvointi	
5.1	Työntekijän psykologinen pääoma lyhyesti.....	
5.2	Työkaluja työhyvinvointiin	
5.3	Voimavarat.....	
5.4	Kuormittavat tekijät	
5.4.1	Vinkkejä työn kuormittavuuden ehkäisemiseksi.....	
6	Työmotivaatio	
6.1	Vinkit työmotivaation lisäämiseen	
7	Stressin hallinta	
7.1	Vinkit stressin hallintaan	
7.2	Hermosto	
7.2.1	Vinkkejä hermoston rauhoittamiseen	
8	Palautuminen.....	
8.1	Psykologinen palautuminen	
8.1.1	Vinkit psykologiseen työssä irrottautumiseen	
8.1.2	Vinkkejä työpäivän aikana tapahtuvaan palautumiseen	
9	Rentoutuminen	
9.1	Vinkkejä rentoutumiseen	
10	Ajankäytön hallinta.....	
10.1	Vinkkejä ajankäytön hallintaan.....	
11	Muita vinkkejä	
12	Lähteet.....	

Liitteet

Liite 1 Itsensä tukeminen kuvien avulla (käyttäytymisen strategiat)

Liite 2 Elä hyvin. Elämäntyytyväisyys ja hyvinvointikysely

Liite 3 Työelämän liikennevalot

Liite 4 Unen optimointi

Liite 5 Ajanhallinnan muistilista

Liitteitä on yhteensä kahdeksan sivua.