



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Koivuneva

HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ VOIMAVARATEKI- JÄNÄ VARHAISKASVATUKSESSA

Sosiaali- ja terveysala
2023

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elina Koivuneva
Opinnäytetyön nimi	Hyvinvoiva työyhteisö voimavaratekijänä varhaiskasvatuk- sessa
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	127 + 11 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Vaasan kaupungin varhaiskasvat-
tajien kokemuksia siitä, millaisena he kokevat oman psykososiaalisen hyvinvoin-
tinsa ja kartoittaa, mitä keinoja työnteijällä on edistää sekä omaa että työyhtei-
sönsä psykososiaalista hyvinvointia sekä kuinka sitä voitaisiin kehittää. Tutkimus
toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin laadullisella kyselytut-
kimuksella loppuvuodesta 2021. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisäl-
lönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että varhaiskasvatustyön kuormitustekijät ovat
lisääntyneet. Psykososiaalinen kuormitus on kasvanut ja työssä jaksamisen tu-
kemisessa on entistä tärkeämpää panostaa kuormituksen vähentämiseen sekä
voimavaratekijöiden lisäämiseen. Tutkimuksesta selvisi, että työhyvinvointia li-
säävät ja voimaannuttavat tekijät liittyvät arjen sujuvuuteen ja varhaiskasvatuk-
sen työyhteisöjen hyvinvointiin. Toimiva tiimi, riittävät henkilöstöresurssit sekä
työyhteisön hyvä yhteishenki tukivat työssä jaksamista ja lisäsivät varhaiskasvat-
tajien psykososiaalista hyvinvointia.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että psykososiaalisen hyvinvoinnin kokemusta vä-
hensivät liiallinen arjen kuormitus sekä työstä palautumattomuus. Puutteet hen-
kilöstöresursseissa ja sijaisten saannin haasteet loivat arkeen epävarmuutta ja
kuormitustekijät lisääntyivät. Tutkimus osoitti myös, että mikäli lapsiryhmän
haasteet olivat suuret ja henkilöstöä ei ollut riittävästi vastaamaan ryhmän lasten
tarpeisiin, oli psykososiaalinen kuormitus jatkuvaa ja tämä uhkasi henkilöstön
hyvinvointia.

Avainsanat psykososiaalinen hyvinvointi, työhyvinvointi, varhaiskasva-
tus, työn kuormitus- ja voimavaratekijät

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

ABSTRACT

Author	Elina Koivuneva
Title	A Healthy Work Community As A Resource Factor In Early Childhood Education
Year	2023
Language	Finnish
Pages	127 + 11 Appendices
Name of Supervisor	Riku Niemistö

The Purpose of this research was to find out how Vaasa city early childhood educators find their own psychosocial well-being and to find out what kind of means an employee must promote their own and whole work community's psychosocial well-being and to find out how to develop it. The Research was qualitative research, and the data was collected with qualitative survey in 2021. The research material was analysed with material-based content analysis.

The research results show that load factors have increased in early childhood education. Psychosocial burden has increased and as support at work it is more important to invest in decreasing work-based burden factors and to increase positive factors. The research shows that factors which increase and empower work wellbeing were related to daily practice flow and well-being of early childhood education work communities. A well-functioning team, adequate human resources and good team spirit of work community, were the best way to support the employees in their work well-being and increase early childhood educators' psychosocial well-being.

The research results show that psychosocial well-being was decreased by daily stress and being unable to recover from daily workload. Lack of human resources and challenges finding substitute workers made everyday life uncertain and workload factors increased. The research also showed, that if challenges in early childhood education group were too high, and human resources were not sufficient to the support needs of the children, psychosocial stress was continuous, and the employee's well-being was threatened.

Keywords	psychosocial well-being, work well-being, early childhood education, workload and work asset factors
----------	--

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	10
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	13
	2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet	13
	2.2 Tutkimuskysymykset	14
3	HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKENA.....	15
	3.1 Työhyvinvoinnin portaavat ja työhyvinvointi pääomana	16
	3.2 Positiivinen psykologia työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tukena ...	17
	3.3 Laadukas esihenkilötyö työssä jaksamisen tukena	20
4	PSYKOSOSIAALINEN HYVINVOINTI TYÖELÄMÄSSÄ.....	23
	4.1 Psykososiaaliset voimavaratekijät	23
	4.2 Psykososiaaliset kuormitustekijät ja työn vaatimukset	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	28
	5.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja kohdeorganisaatio	28
	5.2 Laadullinen tutkimus.....	29
	5.3 Aineiston keruu	29
	5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	31
	5.5 Eettisyys ja luotettavuus	32
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
	6.1 Vastanneiden taustatiedot.....	35
	6.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemus omasta psykososiaalisesta hy- vinvoinnista.....	37
	6.3 Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät	41
	6.4 Työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentävät tekijät.....	43
	6.4.1 Sosiaaliset kuormitustekijät	43
	6.4.2 Psykkiset kuormitustekijät	44

6.4.3	Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus	46
6.4.4	Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus.....	47
6.4.5	Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät	49
6.4.6	Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä	51
6.4.7	Toimiva tiimi työssä jaksamisen tukena	53
6.4.8	Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia	56
6.5	Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä	58
6.6	Johtamisen keinot tukea työyhteisöjen työssä jaksamista.....	59
6.7	Varhaiskasvatuksen kehittämistarpeet.....	62
6.7.1	Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen	62
6.7.2	Henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla.....	64
6.7.3	Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen	67
6.7.4	Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla	68
6.7.5	Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena....	69
6.7.6	Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen	71
7	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1	Hyvinvoiva työntekijä työyhteisön voimavarana.....	74
7.2	Työn liialliset kuormitustekijät työntekijän hyvinvoinnin uhkana	77
7.3	Itsensä johtamisen taidot työkuormituksen säätelyn keinona.....	80
7.4	Hyvinvoiva työyhteisö työssä jaksamisen tukena.....	83
7.5	Laadukas johtaminen työssä jaksamisen tukena.....	86
8	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISKOHTEET VARHAISKASVATUKSESSA	92
8.1	Ammattitaitoinen, osaava henkilöstö on varhaiskasvatustyön perusta ...	93
8.2	Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen	95

8.3 Työhyvinvointia edistävien tukitoimien kehittäminen	96
8.4 Työn kuormituksen vähentäminen ja siihen puuttuminen	98
8.5 Psykososiaalista hyvinvointia lisäävien tukitoimien kehittäminen	99
9 POHDINTA.....	102

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1: Voimavaramalli.....	18
Kuvio 2: Vastaajien ikäjakauma.....	35
Kuvio 3: Vastaajien koulutustausta.....	36
Kuvio 4: Vastaajien tehtävänimike.....	37
Kuvio 5: Vastaajien työkokemus nykyisessä työtehtävässä.....	37
Kuvio 6: Työntekijän psykososiaalisen hyvinvoinnin kokemus.....	38
Kuvio 7. Varhaiskasvattajien kokemus työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä.....	77
Kuvio 8. Hyvinvoivan työyhteisön merkit.....	78
Kuvio 9. Huonosti voivan työyhteisön merkit.....	81
Kuvio 10. Yksilön keinot vaikuttaa työhyvinvointiinsa.....	84
Kuvio 11. Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia.....	87
Kuvio 12. Keskeiset kehittämistarpeet varhaiskasvatuksessa.....	94

Taulukko 1. Tyypilliset työn laadulliset kuormitustekijät.....	26
Taulukko 2. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä vaiheittain.....	32
Taulukko 3. Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät.....	41
Taulukko 4. Sosiaaliset kuormitustekijät.....	43
Taulukko 5. Psykkiset kuormitustekijät.....	44
Taulukko 6. Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus.....	45
Taulukko 7. Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus.....	48
Taulukko 8. Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät.....	50
Taulukko 9. Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä.....	52
Taulukko 10. Toimiva tiimi työssä jaksamisen tukena.....	55
Taulukko 11. Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia.....	57
Taulukko 12. Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.....	60
Taulukko 13. Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen.....	64
Taulukko 14. Henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla.....	66
Taulukko 15. Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen.....	69
Taulukko 16. Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla.....	70
Taulukko 17. Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena.....	72
Taulukko 18. Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen Kehittäminen.....	73

LIITELUETTELO

LIITE 1. Saatekirje 16.11.2021

LIITE 2. Kyselylomake

LIITE 3. Analyysitaulukko 1: Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät

LIITE 4. Analyysitaulukko 2: Työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentävät tekijät

LIITE 5. Analyysitaulukko 3: Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät

LIITE 6. Analyysitaulukko 4: Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä

LIITE 7. Analyysitaulukko 5: Toimiva tiimi työssä jaksamista tukevana tekijänä

LIITE 8. Analyysitaulukko 6: Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointi

LIITE 9. Analyysitaulukko 7: Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä

LIITE 10. Analyysitaulukko 8: Johtamisen keinot työyhteisöjen työssä jaksamista

LIITE 11. Analyysitaulukko 9: Varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeet

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on kokenut viime vuosien aikana tärkeitä uudistuksia. Uusi varhaiskasvatustalaki (L540/2018) ja varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018 ja 2022) on päivitetty aiempien lakien ja perusteiden tilalle vastaamaan tämän päivän lasten ja perheiden tarpeisiin. Myös työelämä ja esihenkilötyö on kokenut uudistuksia muun muassa etätyön lisääntymisen sekä johtamiskulttuurin muutoksien kautta. Hyvinvointi on Vaasan kaupungin strategiassa (2020–2021) ”Pohjolan energiapääkaupunki - virtaa hyvään elämään” yksi strategian ja arvolupaus-ten teema. Tavoitteina ovat muun muassa hyvinvoivat asukkaat ja osaava koulutettu henkilöstö sekä kaupungin vetovoimaisuus (Vaasan kaupunki 2021.) Varhaiskasvatuksessa on maanlaajuisesti kärsitty työntekijäpulasta ja tämä haaste on kasvanut entisestään, sillä alan vetovoimaisuus on laskenut alan vähäisen arvostuksen, kuormittavuuden sekä matalapalkkaisuuden vuoksi. Koulutetun henkilöstön saaminen on vaikeutunut ja sijaisten saaminen on ajoittain haasteellista. On entistä merkittävämpää panostaa yksilön hyvinvoinnin lisäksi koko työyhteisön hyvinvointiin, jotta koulutetut varhaiskasvatuksen ammattilaiset saadaan pysymään työssään ja että he myös voivat siellä hyvin.

Työoloja tarkasteltaessa voidaan havaita työelämään liittyviä positiivisia sekä negatiivisia kehityskulkuja. Erityisesti palkansaajien koulutustaso on parantunut ja kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet ovat lisääntyneet. Näiden lisäksi voidaan nähdä positiivisena, että työ tarjoaa nykyään enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Työ ja terveys Suomessa tutkimuksessa kuvataan, että työyhteisön vuorovaikutuksen laatu on kehittynyt, samoin esihenkilöalaisyhteet sekä työkalu- suhteet. Kuitenkin näiden positiivisten merkkien ohella psykososiaaliseen työympäristöön liittyvät haasteet ovat kasvaneet. Kilpailu, tulostavoitteet, laatutavoitteet sekä kuntapuolen henkilöstön riittämättömyys sekä koulutetun henkilöstön tavoittaminen erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ja varhaiskasvatuksessa ovat esihenkilötyössä pinnalla olevia haasteita. Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö tuo myös uusia näkökulmia psykososiaaliseen kuormitukseen ja näitä henkisiä

kuormitustekijöitä korostetaan myös lainsäädännön näkökulmasta. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.)

Tilastokeskuksen työolotutkimukset ovat osoittaneet, että kiireen tuntu on lisääntynyt työelämässä ja jopa 30 % palkansaajista piti jo vuoden 2003 tutkimuksessa kiirettä melko tai erittäin haittaavana kuormitustekijänä. Jopa 42 % kunnissa työskentelevistä naisista koki kiireen haitat rasittavana. Tämän lisäksi työn henkinen rasittavuus on kasvanut erityisesti kunta-alalla ja näissä tilastoissa erityisesti naisvaltaiset alat ovat olleet runsaasti esillä. Kunta-alalla 66 % naisista piti työtään erittäin tai melko raskaana. Univaikeudet, väsymys ja tarkkaamattomuus ovat samassa suhteessa lisääntyneet. Samankaltaisia tuloksia voidaan löytää muun muassa Työterveyslaitoksen laajassa Työ ja terveys Suomessa tutkimuksessa (Kinnunen ym. 2005, 7–8).

Manka (2016, 26) kuvaa, että työhyvinvointitutkimuksissa kunnan työntekijät kokevat usein työnsä henkisesti raskaammaksi kuin muiden sektorien vastaajat. Vuonna 2015 henkisesti työnsä raskaaksi kokevia oli peräti 71 %. Työkuormitus on lisääntynyt erityisesti työn henkisessä kuormittavuudessa. Kiire mainitaan usein näissä tutkimuksissa henkistä stressiä aiheuttavaksi. (Manka & Manka 2016, 26.) Erityisesti sosiaali- ja kasvatustyöntekijä ihmisten parissa tehtävässä työssä työntekijä joutuu laittamaan peliinsä koko persoonansa ja riskinä on tällöin tunnekuorman kertymisen lisäksi myös työuupumuksen uhka. Juuri varhaiskasvatustyöntekijä ihmisten parissa tehtävässä työssä on ensiarvoisen tärkeää panostaa yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin sekä luoda edellytykset voimavarojen lisäämiselle ja niiden tarkastelulle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella varhaiskasvatustyöntekijöiden näkökulmasta psykososiaalista hyvinvointia ja selvittää, miten henkilöstö kokee työyhteisön hyvinvoinnin yksilön, tiimin, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi on tarkoitus selvittää, kuinka henkilöstö kokee, miten näissä eri rooleissa voidaan lisätä työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia. Lähtökohtana on tarkastella asiaa voimavarojen ja positiivisen psykologian näkökulmasta ja

tuoda esille henkilöstön omia keinoja vaikuttaa oman työyhteisönsä psykososiaaliseen hyvinvointiin. Opinnäytetyön aihe on noussut esiin tutkijan omasta kiinnostuksesta ja omasta roolistaan varhaiskasvatuksen opettajan työssään.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Työyhteisöjen hyvinvointi, laadukas johtaminen, työntekijän työssä viihtyvyys sekä psykososiaalinen hyvinvointi ovat merkittäviä tekijöitä työssä jaksamisessa sekä varhaiskasvatusalan vetovoiman lisäämisessä. Myös uusien työntekijöiden sitoutuminen voidaan varmistaa hyvillä työoloilla. Alan haasteiden sekä varhaiskasvatustyön kuormittavuuden vuoksi on tärkeää panostaa yksilön työhyvinvoinnin tukemisen lisäksi myös työyhteisöjen hyvinvointiin. Jokaiselle on tärkeää kokea olevansa osa työyhteisöä, kokea olevansa osa ryhmää sekä olla mukana luomassa omaan työyhteisöön me-henkeä.

2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Vaasan varhaiskasvatuksen suomenkielisten varhaiskasvatusyksiköiden henkilöstön kokemuksia siitä, millainen on hyvinvoiva työyhteisö sekä miten työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan tukea sekä omaa että työyhteisönsä psykososiaalista hyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa sekä työnantajalle, varhaiskasvatuksen esihenkilöille, varhaiskasvatuksen työntekijöille sekä työsuojelulle tietoa varhaiskasvatuksen työyhteisöjen psykososiaalisen hyvinvoinnin tilasta sekä sen merkityksestä työn voimavaratyöntekijänä.

Tutkimuksen kohteena olivat Vaasan varhaiskasvatuksen suomenkielisen henkilöstön varhaiskasvatuksen opettajat, -lastenhoitajat ja avustajat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella pääasiallisesti avoimin kysymyksin. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa varhaiskasvatuksen päiväkotien henkilöstön kokemuksia työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia lisäävistä tekijöistä ja tuottaa tutkimuksella työnantajalle tärkeää tietoa henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilasta ja mahdollisista muutostarpeista. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan psykososiaalista hyvinvointia ja hyvinvoivan työyhteisön roolia työntekijän psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä.

Tavoitteena oli myös saada kyselyyn vastaajat pohtimaan omaa psykososiaalista hyvinvointiaan sekä tarkastelemaan omaa rooliaan työyhteisönsä hyvinvoinnin lisäämisessä näissä eri rooleissa. Tarkoituksena oli tarkastella työyhteisön hyvinvointia eri roolien kautta: yksilö, tiimi, työyhteisö ja organisaatiotasolla. Näiden lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tutkia teemoja alan kehittämisen näkökulmasta – miten varhaiskasvatuksen työoloja voidaan kehittää siten, että ne tukevat työyhteisöä psykososiaalisessa hyvinvoinnissaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella aihetta voimavarakeskeisesti ja positiivisen psykologian kautta.

2.2 Tutkimuskysymykset

Uusi varhaiskasvatuslaki ja valtakunnalliset varhaiskasvatuksen perusteet tehty vastaamaan muuttuvan yhteiskunnan ja perheiden sekä lasten tarpeisiin. Henkilöstön työssä viihtyminen, turvallisuuden kokemus, hyvä yhteishenki ja työilmapiiri luovat hyvinvointia työyhteisöön ja ne ovat merkittäviä voimavaratekijöitä työntekijän työssä jaksamiselle.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi varhaiskasvatuksen työntekijä kokee tämänhetkisen psykososiaalisen hyvinvointinsa?
2. Mitä keinoja varhaiskasvatuksen työntekijällä on edistää psykososiaalista hyvinvointia työyhteisössä yksilö-, tiimi-, ja yksikkötasolla.
3. Miten työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia voidaan kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta varhaiskasvatuksen kentällä?

3 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ TYÖSSÄ JAKSAMISEN TUKENA

Työhyvinvointi voidaan kuvailla yksinkertaisesti yksilön hyvinvoinniksi työympäristössään. Se voidaan nähdä subjektiivisesti koetuksi hyvinvoinnin tilana, johon vaikuttavat terveys sekä työkyky, johtaminen sekä työpaikan ihmissuhteet. Työhyvinvoinnin kokemukselle on tyypillistä sen herkkyys sitä määrittävien tekijöiden muutoksille ja se rakentuu kokonaishyvinvoinnin ja muun elämän vuorovai-
kutuksessa. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat aiemmat kokemukset työelämässä. (Vartiainen 2017, 13.) Psykososiaalinen hyvinvointi puolestaan voidaan nähdä sekä psyykkisen että sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuutena.

Työnantajalla on useita lakisääteisiä veloitteita huolehtia työntekijän työoloista ja psykososiaalisen kuormituksen hallinnasta. Työturvallisuuslain (738/2002) lisäksi Työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013) ohjaavat työnantajaa työssään ja turvaavat työntekijään työhyvinvointia lakisääteisesti. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän työoloista. (Simberg 2019.) Fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolot on oltava turvallisia työn tekemisen edellytyksenä ja työssä ilmenevään liialliseen kuormitukseen on puututtava. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan on järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työn luonteesta, työympäristöstä ja työoloista johtuvaa kuormitusta ja arvioitava haittatekijöitä sekä poistaa ne. Mikäli työntekijä kuormittuu työssään ja hänen terveytensä on tästä johtuen uhattuna, on työnantajan ryhdyttävä välittömästi toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran vähentämiseksi ja välttämiseksi. (Moilanen 2019.)

Hyvän työn ominaisuuksiin kuuluu psykologisen toimintateorian mukaan seuraavat tekijät. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus orientoitua omaan työhönsä, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja, saada apua ja palautetta työstään, tehdä

joustoja ja johtaa omaa työtään, järkeistää omaa työtään sekä optimoida työkuormitustaan. Terveen organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluu (Rosenin 1991) mukaan ihmisten arvostaminen, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuus, oppimisen mahdollisuus, työterveydestä huolehtiminen ja stressin hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen edellytykset. (Elo & Felt 2005, 312–314.)

Simola & Kinnunen (2005, 131–133) kuvaavat tutkimustiedon ja teorioiden (mm. Burke-Litwinin 1992 organisaatiomalli) mukaan hyvinvoivan organisaation elementtejä. Hyvin toimivan organisaation merkkejä on muun muassa se, että se selviytyy erilaisista toimintaympäristön muutoksista siten, että se pystyy kannattelemaan työyhteisöä ja kykenee pitämään yllä terveyttä ja hyvinvointia tukevaa työympäristöä. Hyvinvoivan organisaation yksi tärkeimmistä edellytyksistä on yhteiset arvot ja visio. Ne saavat ihmiset motivoitumaan ja sitoutumaan toimintaa ja on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen on niistä tietoinen. Lisäksi on oltava toimiva strategia, jonka tulisi lähteä yleisestä organisaation strategiasta ja sen tulisi päättyä jokaisen työntekijän yksilöllisiin ja samanaikaisesti työyhteisöä koskeviin päämääriin. (Simola & Kinnunen 2005, 131–133.) Lisäksi työyhteisön ilmapiiri on merkittävä tekijä ja parhaimmillaan se tukee työssä jaksamista ja vähentää psykososiaalisen kuormituksen tuomien riskitekijöiden vaikutuksia. Myönteinen työilmapiiri, hyvä yhteistyö ja työkavereiden keskinäinen luottamus lisäävät psykososiaalista hyvinvointia ja sitä kautta työssä jaksamista, työstä palautumista ja muutosten sietokykyä. Muita hyvinvointia lisääviä tekijöitä työyhteisössä ovat yhteiset pelisäännöt sekä arvomaailma. Näiden lisäksi jokaisen työntekijän tulisi tietää omat velvollisuudet ja vastuut, mutta samalla myös oikeutensa.

3.1 Työhyvinvoinnin portaat ja työhyvinvointi pääomana

Rauramo (2012, 13–16) kuvaa työhyvinvoinnin portaat-mallissaan ihmisten perustarpeiden suhdetta työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Humanistisen psykologian teoreetikko Abraham Maslow korosti yksilön kokonais-

valtaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Maslowin teorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa merkittävämpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Maslowin mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta: fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve, yhteisöllisyyden tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden pohjalta Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin portaattimallin, jossa keskiössä on viisi käsitettä: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13–16.)

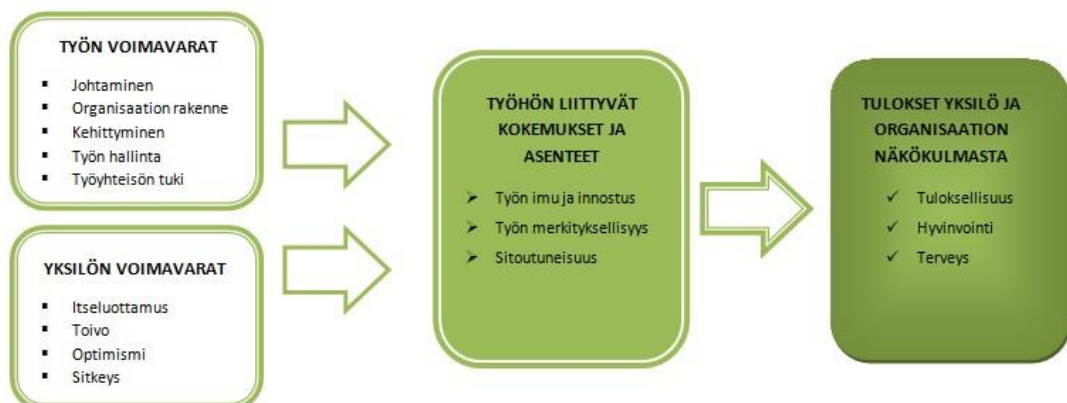
Manka ym. (2016, 52) puolestaan kuvaa työhyvinvointipääomaa elementtinä, joka kerää seuraavat strategiset työhyvinvoinnin pääoman tekijät yhteen. Erityisesti ennaltaehkäisevä toiminta voi toimia työhyvinvointia kasvattavana tekijänä. Työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, jossa yksilön työkyky ja terveys on keskiössä *yksilön inhimillistä pääomaa* tarkasteltaessa. Se sisältää psykologisen pääoman ja muut metataidot, asenteet sekä tiedot, taidot ja osaamisen. Toinen työhyvinvointia lisäävä tekijä on *yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma*, johon kuuluu sosiaalinen tuki ja esihenkilöalaissuhteet. Kolmas tekijä on *organisaation rakennepääoma*, joka kattaa tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuurin. (Manka ym. 2016, 52.) Työhyvinvointipääomaa voidaan lisätä tukemalla työkykyä, luomalla turvalliset ja terveelliset työnteon edellytykset. Keskeistä on huomioida, että työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Hyvin hoidettuna työhyvinvointi ilmenee työyhteisössä hyvänä työyhteisötaitoisuutena ja työntekijät sitoutumisena työhön. Psykkinen hyvinvointi, motivaatio sekä työyhteisön jäsenten välinen sekä esihenkilöalaissuhteiden sujuva toiminta edesauttavat työhyvinvoinnin lisääntymisessä ja ovat koko työyhteisön hyvinvoinnin kulmakivi. (Manka ym. 2016, 53.)

3.2 Positiivinen psykologia työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tukena

Viime vuosina työhyvinvointi tutkimuksessa on vähitellen alettu siirtyä ongelmakeskeisestä tarkastelusta voimavarakeskeiseen suuntaan. Manka ym. (2016, 69) mukaan työhyvinvoinnin stressimallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn, or-

ganisaation, teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden (Manka ym. 2016, 69). Voimavaratekijöitä ja positiivisen psykologian näkökulmia on alettu vähitellen nostamaan enemmän esille, ja nämä ovat työhyvinvoinnin kehittämisessä tärkeitä lähtökohtia. Yleisesti varhaiskasvatuksen kentällä työ saatetaan usein kokea erilaisista syistä raskaaksi ja kuormittavaksi. Kuitenkin voidaan myös todeta, että työ voi sisältää paljon voimaannuttavia elementtejä ja asioita, jotka tukevat työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä lievittävät työn kuormituksesta esiin nousevia kuormitustekijöitä. Huomio saattaa kuitenkin keskittyä arjen keskellä epäkohtiin ja näiden voimavaroja lisäävien tekijöiden tarkastelu jää vähälle.

Manka ym. (2016, 67–69) mukaan ”positiivisen psykologian isä” Martin Seligman on kääntänyt tutkimuksen suunnan voimavaratekijöihin ja erityisesti myönteisen ajattelun oppimiseen ja aikaansaamiseen. Keskeistä on vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisten omia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten itsenäisyyttä, huumoria, optimismia, anteliaisuutta ja ystävällisyyttä. Näihin asioihin keskittymällä ihmiset oppivat rakentamaan puskuria vastoinkäymisiä varten. Positiivinen psykologia näkyy työelämässä siinä, että kiinnitetään ongelmien sijasta enemmän huomiota työn voimavaroihin. (Manka ym. 2016, 67–69.) Varhaiskasvatuksen työoloja tarkastellessa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä positiivisella psykologialla ja voimavarakeskeisellä johtamisella olisi tämänhetkiseen tilanteeseen erittäin suuri tarve.



Kuvio 1: Voimavaramalli (Christensen ym.2008 mukaillen.)

Voimavaramallissa (kuvio 1) työn voimavarat (johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen työn hallinta ja työyhteisön tuki) sekä yksilön voimavarat (itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys) vaikuttavat työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin, kuten työnimuun ja innostumisen kokemuksiin, työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä työntekijän sitoutumiseen. Nämä puolestaan vaikuttavat yksilön ja organisaation näkökulmasta tuloksellisuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen. (Manka ym. 2016, 69–70.) Mikäli työn voimavaroihin liittyvät teemat eivät ole kunnossa, ne vähentävät yksilön voimavaratekijöitä, jotka puolestaan lisäävät negatiivisia kokemuksia työstä ja huonontavat sitä kautta sekä yksilön että koko työyhteisön ja organisaation hyvinvointia. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että panostetaan erityisesti työn voimavaroihin liittyviin teemoihin, kuten laadukkaaseen johtamiseen ja organisaation toimivuuteen sekä työn kehittymiseen, mutta erityisesti työhön liittyvään työnhallinnan kokemuksen lisäämiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin.

Positiivisen psykologian ja voimavarakeskeisyyden näkökulma työhyvinvointia tarkastellessa on myös siksi tärkeää, että ne lisäävät myönteisen ajattelun tapaa. Manka ym. (2016, 70) mukaan myönteisten tunteiden määrän pitäisi olla moninkertainen suhteessa kielteisiin tunnekokemuksiin siksi, että kielteiset tunteet ovat voimakkaampia. Kielteisiä tunteita ja työelämän epäkohtia ei ole tarkoitus väheksyä tai vähätellä tai kieltää kokonaan ja työyhteisöissä ei tulisi tavoitella kielteisten tunteiden täydelliseen puuttumiseen. Myönteisyyden kuvataan lisäävän onnellisuutta ja avartavan tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä mahdollistaen luovuuden ja uudenlaiset yhteydet samalla lisäten henkilökohtaisia voimavaroja. (Manka ym. 2016, 70). Työyhteisön ja psykososiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta voidaan nähdä, että voimavarakeskeinen ja positiivinen näkökulma lisää kykyä kestää työyhteisössä esiin tulevia haasteita ja kuormitustekijöitä. Samalla se kasvattaa työntekijän kykyä ikään kuin tarkastella tilannettaan kauempana, lisää kykyä rajata työtään ja työkuormaansa ja suojaa henkisesti rasitukselta. Koko työyhteisön samansuuntainen voimavarakeskeinen lähestymistapa voi

edesauttaa työyhteisön ilmapiirin parantumista, me-hengen kehittymistä myönteisempään suuntaan ja tukee sitä kautta koko työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia.

3.3 Laadukas esihenkilötyö työssä jaksamisen tukena

Laadukkaalla johtamisella ja hyvin tehdyllä esihenkilötyöllä on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Manka ym. (2016, 42) mukaan esihenkilötyössä keskeistä on oikeidenmukainen kohtelu ja työolobarometrin mukaan jopa reilusti yli 80 % palkansaajista koki esihenkilön kohtelevan oikeidenmukaisesti ja tasa-arvoisesti (Manka ym. 2016, 42). Tämän päivän johtamisessa on nostettu esille käsitettä jaettu johtajuus. Se sisältää esihenkilön ja työntekijän välisen ilmapiirin muutoksen siten, että keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä on vuorovaikutteisempaa ja vertaisempaa. Tässä korostuu tiimityöskentely ja sen merkitys. (Manka ym. 2016, 137.)

Manka ym. (2016, 132–134) mukaan sosiaalisen pääoman syntymisen mekanismeihin kuuluu luottamus, vastavuoroisuus, sosiaaliset suhteet ja verkostot, osallistuminen sekä yhteiset arvot ja normit. Sekä työpaikan jäsenten välinen vuorovaikutus että yhteisöllisyys voidaan nähdä sellaisena sosiaalisena pääomana, joka vahvistaa työyhteisöjen toimintaa. Se parantaa vastavuoroisuutta, verkostoitumista sekä luottamuksen kokemusta. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä sekä työyhteisön että yksilön merkittävänä voimavarana ja sillä on suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu myös psykososiaalinen tuki, itseluottamus ja sen kehittyminen sekä arvostus. Parhaimmillaan se parantaa työyhteisön stressinsietokykyä. (Manka ym. 2016, 132–134.)

Johtajuuden tehtävänä on välittää visio, päämäärä ja arvot työyhteisölle. Tämän lisäksi sekä johtamiskäytännöt että organisaation toimintakäytännöt ovat keskeisessä asemassa. Monissa tutkimuksissa juuri nämä johtamiseen liittyvät käsitteet, kuten luottamus, tyytyväisyys esihenkilöön ja esihenkilötuki ovat sidoksissa henkilöstön yleiseen hallinnantunteeseen, hyvinvointiin ja työkykyyn sekä psyko-

sosiaalisen kuormittuneisuuden vähenemiseen. (Simola ym. 2005, 132.) Johtajuus voidaan nähdä myös vuorovaikutuksena, jossa sekä esihenkilöllä että alaisella on oma vaikutuksensa toisiinsa. Hyvät työyhteisötaidot syntyvät hyvän johtamisen avulla ja työntekijän hyvät työyhteisötaidot ovat merkittävät hyvälle johtajuudelle. Johtajan keskeinen tehtävä on luoda työn tekemiselle riittävät resurssit ja kunnolliset työolot, jotta työn tekemisen tavoitteet voidaan saavuttaa ja työhyvinvoinnille on edellytykset. On merkittävää motivoida työntekijää tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita. Jaettua johtajuutta edistävät yhteisen tavoitteen tavoittelu, sosiaalinen ja emotionaalinen tuki sekä vaikuttamismahdollisuudet työn tekemiselle. (Manka ym. 2016, 134–138.)

Työyhteisötaidot voidaankin nähdä merkittävänä taitona sekä laadukkaan johtamisen onnistumiselle että psykososiaalisen hyvinvoinnin lisääntymiselle. Manka ym. (2016, 139) mukaan tunnollisuus, reiluus, epäitsekkyyks ja kohteliaisuus kuvastavat hyviä työyhteisötaitoja: vastuullisuus ja sitoutuminen työtehtävään korostuvat yksilötasolta tarkasteltaessa, mutta ryhmätasolta tarkasteltaessa korostuu työyhteisön yhteistyötä edistävä toiminta, kuten auttaminen, reiluus sekä halu toimia yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Työyhteisön viihtyvyyteen panostetaan, resursseja käytetään järkevästi, toiminta perustuu yhteistyöhön ja erilaisia mielipiteitä otetaan huomioon. Keskeistä on myös aktiivinen osallisuus työyhteisön kehittämisessä. (Manka ym. 2016, 139).

Mankan (2016, 139–140) esihenkilön johtajuuden onnistumisen edellytyksiin kuuluu luottamus, joka perustuu siihen, että koetaan, että työ jakautuu oikeudenmukaisesti, menettelytavat ovat oikeudenmukaisia ja työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Kokemus työn merkityksellisyydestä, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon sekä vaikuttamisen mahdollisuudet ja itsemääräämisoikeus ovat tärkeitä laadukkaan työn tekemisen merkkejä. Sisäinen motivaatio kasvaa ja se kannustaa ja sitouttaa pitkäjänteiseen toimintaan, mutta myös lisää työntekijän itseluottamusta ja tehokkuutta. Nämä puolestaan parantavat yhteisöllisyyden kokemusta, sosiaalista pääomaa, joka parantaa työntekijän työ-

hyvinvointia kaikella tavalla. Vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen vaikuttaa erilaiset persoonallisuudet, mutta myös yksilölliset kyvyt vuorovaikutustilanteissa. (Manka ym. 2016. 139–140.)

Tämän päivän johtajilta vaaditaan paljon. On tärkeää olla työpaikan suunnan näyttäjä, rajaaja ja samalla myös kyettävä kohtaamaan erilaisia työntekijöitä erilaisissa elämäntilanteissa. On sanomattakin selvää, että ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi vaikuttaa ja näkyy myös työpaikalla. Manka ym. (2016, 141–142) mukaan moderniin johtajuuteen liittyykin tänä päivänä mm. reilu ja oikeuden mukainen työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys, työntekijöiden valtuuttaminen ja innostaminen, työntekijöistä huolehtiminen sekä optimismi alati kasvavien haasteiden keskellä. On selvää, että työntekijät eivät useinkaan tiedä esihenkilöidensä työn sisällöstä ja mainitsee tutkimuksen, jossa todettiin, että olisi ensiarvoisen tärkeää tuoda esihenkilötyön sisältöä ja haasteita enemmän työntekijöille näkyväksi, jotta ymmärrys esihenkilötyötä kohtaan kasvaisi. (Manka ym. 2016, 141–142.) Avoimuus puolin ja toisin toisi esihenkilön ja työntekijän välille kasvavaa ymmärrystä toistensa työn haasteista. Manka ym. (2016, 142–143) lisää vielä, että tunteiden säätelyn taitoja kehittämällä voidaan luoda ja ylläpitää myönteisiä tunteita ja sitä kautta lisätä suorituskykyä (Manka ym. 2016, 142–143). Laadukkaiden kehityskeskustelujen merkitys nousee esiin yhtenä keinona lisätä esihenkilön ja alaisen välistä ymmärrystä ja työyhteisön hyvinvointia, mutta niiden sisältöön ja toimintatapaan tulee panostaa entistä enemmän, jotta keskustelu toimii voimavaroja lisäävänä keinona.

4 PSYKOSOSIAALINEN HYVINVOINTI TYÖELÄMÄSSÄ

Psykososiaalinen hyvinvointi voidaan nähdä hyvinvointina, jonka kohteena ovat sekä psyykkiset että sosiaaliset tekijät. Henkinen hyvinvointi sekä sosiaalinen hyvinvointi nivoutuva tiiviisti yhteen ja muodostavat keskeisen lähtökohdan tarkasteltaessa työn voimavara- ja kuormitustekijöitä. Psykososiaalinen toimintakyky puolestaan käsittää psyykkisiä ja sosiaalisia edellytyksiä selviytyä hänelle tärkeistä ja välttämättömistä elämän toiminnoista (THL 2021).

Työhyvinvointi puolestaan tarkoittaa terveellistä ja turvallista työtä, jota ammattitaitoiset osaavat työntekijät voivat tehdä hyvin johdetussa organisaatiossa. Se on sekä yksilön että työyhteisön kokemus, joka näkyy myös ulospäin asiakkaille. Työteko on sujuvaa ja osaamisen sekä työn haasteet ovat tasapainossa. (Työturvallisuuskeskus 2023)

4.1 Psykososiaaliset voimavaratekijät

Työn voimavaratekijät ovat myönteisiä piirteitä, joiden avulla voidaan vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. Näitä myönteisiä piirteitä ovat muun muassa yksilöön liittyvät ominaisuudet, kuten optimismi, joustavuus, hyvä itsetunto ja joustavuus. Työtehtäviin liittyviä voimavaratekijöitä on palkitsevuus, kehittävyys, merkityksellisyys, tulokset ja asiakastyössä onnistuminen. Työjärjestelyihin liittyvät voimavaratekijät ovat puolestaan roolien ja tavoitteiden selkeys, vaikuttamismahdollisuudet ja työaikojen joustavuus. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä on arvostus, selkeä johtaminen, esihenkilön ja työyhteisön tuki, oikeudenmukaisuus ja palaute (Työsuojelu 2021).

Työn voimavaratekijöiden oletetaan lisäävän terveyttä ja jaksamista työelämässä. Raija Kalimo (1987) kuvasi työstressimallissaan tasapainon merkitystä yksilön edellytysten ja työhön kohdistamien odotusten välillä sekä työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien ja näiden kaikkien tasapainon merkitystä. Näiden tasapainon seurauksena voidaan odottaa parantuneita työsuorituksia, työ-

tyytyväisyyttä sekä motivaation ja itseluottamuksen kasvua. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 51–60.) JDC-malli pohjautuu myös oletukselle, jossa työnpiirteet voidaan jakaa työn voimavaroihin, sekä työn vaatimuksiin. Vaatimukset voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia, jotka vaativat työntekijältä ponnisteluja sekä henkisesti että fyysisesti. Voimavaratekijät puolestaan nähdään fyysisinä, psyykkisinä, sosiaalisina ja organisatorisina tekijöinä, jotka vähentävät työn vaatimustekijöitä, auttavat saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita, vähentävät kielteistä kuormittuneisuutta ja edistävät yksilön hyvinvointia, kasvua ja kehitystä työssään. Työn voimavaratekijöitä voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, hyvät fyysiset työolot, palautteen saaminen, työsuhteen vakaus sekä sosiaalinen tuki työssä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 57.) Kinnunen & Hättinen (2005, 47) kuitenkin muistuttaa, että työuupumuksen kehitymisessä yhdeksi merkittäväksi tekijäksi voidaan nähdä voimavaroja uhkaavat tekijät ja tämän lisäksi työuupumukselle altistavana tekijänä voidaan nähdä myös voimavarojen liiallinen sijoittaminen työhön (Kinnunen & Hättinen 2005, 47).

Varhaiskasvatuksen työ koostuu pääasiallisesti tiimien työskentelystä ja parhaimmillaan hyvin toimiva tiimi toimii merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä voimavaratekijänä. Nämä eri kokoonpanolla koostetut henkilöstöstä koostuvat tiimit muodostavat koko työyhteisön henkilöstön. Tiimien kokoonpano riippuu usein lapsiryhmän koosta, mutta useimmiten yksi tiimi koostuu kahdesta varhaiskasvatuksen opettajasta ja yhdestä lastenhoitajasta. Alle kolmevuotiaiden ryhmissä tiimi koostuu puolestaan yhdestä varhaiskasvatuksen opettajasta ja kahdesta lastenhoitajasta. Mukana voi olla myös avustajia, mikäli lapsilla on erityisen tuen tarvetta. Tiimin toimivuudella ja yhteistyön sujumuudella on parhaassa tapauksessa voimaannuttava, vertaistukeva ja voimavaroja lisäävä vaikutus. Tiimien jaettua johtajuutta kuvaa Manka ym. (2016, 137), jonka mukaan jaettua johtajuutta edistää seuraavat elementit: *yhteinen tavoite*: kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä käsitys tavoitteista, ja he toimivat yhdessä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi; *sosiaalinen tuki* eli emotionaalisen ja psykologisen tuen antaminen, jonka ansioista esiin nousee arvostuksen tunne tiimin sisällä; *sanavalta* siihen,

miten yhdessä työskennellään näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka ym. 2016, 137.)

Muita työhyvinvointia lisäävinä voimavaratekijöinä voidaan nähdä myönteiset asenteet työhön, työsitoutuneisuus, itsensä johtamisen taidot sekä tunne työn imusta. Mäkikankaan ym. (2005, 72) mukaan työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus ja työn imu kuvaavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön ja hyvinvointia työssä voidaan edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan voidaan ehkäistä vähentämällä työn vaatimuksia (Mäkikangas ym. 2005, 72). Myös työstä palautumisella, työn ulkopuolisella elämällä ja sen tasapainolla on iso merkitys työhyvinvointia tukevana tai rikkovana tekijänä.

4.2 Psykososiaaliset kuormitustekijät ja työn vaatimukset

Psykososiaaliset kuormitustekijät puolestaan kuvataan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviksi tekijöiksi, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta (Työsuojelu 2021). Kuormitustekijät ovat kytköksissä työhön tai työoloihin riippumatta siitä, millaista työtä työntekijä tekee. Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät voivat olla esimerkiksi liiallinen tai liian vähäinen työmäärä, kohtuuton aikapaine työssä, puutteet työvälineissä, epäselvät tehtävänkuvat, tavoitteet ja vastuut sekä epäselvä työnjako. Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät voivat olla puolestaan työn yksitoikkisuus, jatkuva valppaana olo, liiallinen tietomäärä, jatkuvat keskeytykset, kohtuuton vastuu sekä vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. Työn sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät voivat olla puolestaan yksintyöskentely, toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, huono tiedonkulku, esihenkilön tai työtovereiden puutteellinen tuki sekä häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu. (Simberg 2019.)

Maunon, Huhtalan ja Kinnusen (2017, 74–76) mukaan työn vaatimuksia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Määrällisistä vaatimuksista puhuttaessa

kyse on työn tahdin ja määrän ylikuormituksesta, kun laadulliset vaatimukset tarkoittavat puolestaan erilaisiin taitoihin ja niihin liittyviin kognitiivisiin ponnisteluihin. Liialliset työn vaatimukset sisältävät riskin työntekijän ylikuormitukseen ja sitä kautta työntekijän hyvinvointiin. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 74–76) Varhaiskasvatuksen työ sisältää monia eri laadullisia kuormitustekijöitä, jotka vaativat kognitiivista asioiden hallintakykyä ja työ on lisäksi emotionaalisesti ja sosiaalisesti vaativaa, sillä se tapahtuu vuorovaikutuksessa lasten ja perheiden parissa. Sosiaalisten kontaktien määrä on hyvin runsasta ja sitä kautta kuormittavaa. Taulukossa 1 on kuvattu tarkemmin tyyppillisiä työn laadullisia kuormitustekijöitä.

Taulukko 1. Tyyppilliset työn laadulliset kuormitustekijät (Mauno ym. 2017, 75–76 mukailten):

Työn laadullinen kuormitustekijä	Mitä se tarkoittaa?
<i>Kognitiiviset vaatimukset</i>	Työ vaatii tiedon tuottamista, tulkintaa, käsittelyä, muistamista, ajatustyötä, luovaa ideointia, monimutkaista päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua. Rooliristiriidat, rooliylikuormitus ja rooliepäselvyys.
<i>Intensiivisyyden vaatimukset</i>	Työhön liittyvät ajalliset ja tietotaidolliset vaatimukset, vastuunotto työssä vaadittavasta tavoitteen asettelusta, päätöksenteosta ja kehittämisestä sekä työhön sisältyvistä oppimis- ja taidonhallintavaatimuksista.
<i>Eettiset vaatimukset</i>	Työssä kohdataan eettisesti haastavia tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä miten tulisi toimia tai kokee, että ei voi toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Tilanteita leimaa usein kiire, risteilevät odotukset, erilaiset intressit ja arvomaailma.
<i>Emotionaaliset vaatimukset</i>	Työ vaatii sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten kanssa, mikä on emotionaalisesti kuormittavaa etenkin, kun vuorovaikutuksessa otetaan vastaan, käsitellään ja työstetään asiakkaan (yleensä kielteisiä) tunteita tai jos työ edellyttää omien tunteiden piilottamista vuorovaikutustilanteissa.

<i>Epävarmuus</i>	Työntekijällä on pelko työnsä menettämisestä tai pelkää, että työssä tapahtuu kielteisiä muutoksia. Tilanteeseen liittyy usein rooliylikuormitusta, rooliepäselvyyttä ja roolikonfliktia. Työn epävarmuuteen sisältyy myös tilanteen kognitiivista prosessointia.
<i>Työn ja perheen ristiriita</i>	Työn ja perheen (tai yksityiselämän) vaatimukset eivät sovi yhteen: työ- ja perheroolin vaatimukset ovat kielteisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja yhteensopimattomuudessa on kyse vaatimuksista, jotka koskevat aikaa, kuormitusta tai käyttäytymistä.

Työelämän kasvaneiden vaatimustekijöiden tarkastelun lisäksi on viime vuosina alettu korostamaan voimavarakeskeistä näkökulmaa työelämän kehittämisessä. Työn vaatimusten ja kuormitustekijöiden tarkastelu, tiedostaminen ja niiden kehittäminen tuovat mahdollisuuden voimavarojen kasvamiselle ja työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille suotuisille ilmiöille. Mauno ym. (2017) puhuvat teoksessaan työn tuunaamisen käsitteestä, joka tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta muokata ja säädellä työnsä voimavarojen ja vaatimusten tasapainon suhdetta ja sitä kautta parantaa työviihtyvyyttään. Perinteinen näkemys tarkastelee työelämää organisaatiossa alaspäin kulkevana, esihenkilöjohtoisena toimintana, kun taas proaktiivisessa työntuunauksessa on kyse työntekijälähtöisestä toiminnasta. Tällöin työntekijä voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa, työoloihinsa ja työmotivaatioonsa myönteisesti. (Mauno ym. 2017.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat sekä tutkimusmenetelmät tutkimusmenetelmäkirjallisuudella perustellen. Näiden lisäksi luvussa kuvataan tutkimuksen toteutustavat. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoituna laadullisena kyselyhaastatteluna.

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui Vaasan kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen henkilöstö. Tutkimukseen valittiin varhaiskasvatuksen opettajat ja -lastenhoitajat sekä avustajat. Vaasan kaupungilla työskentelee parhaillaan (helmikuu 2023) 667 työntekijää, joihin on laskettu mukaan opettajien, lastenhoitajien ja avustajien lisäksi perhepäivähoidon työntekijät, työllistetyt, päiväkodin johtajat sekä varhaiskasvatuksen hallinnon työntekijät. Varhaiskasvatuksen opettajia on 260, lastenhoitajia 245 ja avustajia 73. Ruotsinkielisten yksiköiden osuus on n.25 % näistä määristä. Suomenkielisiä varhaiskasvatusyksiköitä on 24 ja ryhmäperhepäiväkoteja on yksi. Ruotsinkielisiä varhaiskasvatusyksiköitä on 9. Kaksikielisiä yksiköitä on 3. Varhaiskasvatusyksiköiden koot vaihtelevat yhden ryhmän yksiköistä aina 14:sta ryhmän yksikköön asti. (Valkeinen 2023)

Tutkimuskysely lähetettiin sähköpostitse 20 suomenkielisen varhaiskasvatusyksikön esihenkilöille, jotka välittivät kyselyn työntekijöilleen. Varmuutta tästä lähettämisestä ei kuitenkaan ole, joten on mahdollista, että kysely ei ole välittynyt kaikille potentiaalisille vastaajille. Usein esihenkilöiden sähköpostilistat saattavat sisältää lastenhoitajien ja opettajien sähköpostit, jolloin avustajien tavoitettavuus on ollut vähäistä. Tämä selittäisi alhaisen vastausmäärän, jonka vuoksi avustajien osuus jouduttiin poissulkemaan tutkimuksesta. Aineistonkeruun kyselykaavake oli mielestäni selkeä, mutta aihepiiri oli sellainen, joka vaati vastanneelta hieman pidempää asian pohtimista, joten on mahdollista, että vastanneita putosi

pois myös tästä syystä. Vastauksia kerättiin lopulta 53, jonka perusteella tutkimus toteutettiin.

5.2 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se pyrkii kuvaamaan todellista elämää. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullinen tutkimuksen menetelmien avulla selvitetään, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse, mistä tekijöistä se koostuu ja mitkä ovat näiden tekijöiden väliset vaikutussuhteet. Sen tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä, ymmärtää sitä ja tehdä siitä tulkintoja. Pyrkimyksenä on syvälinen ymmärtäminen. (Kananen 2014, 17.)

Laadullinen tutkimus valikoitui tähän tutkimusaiheeseen juuri siksi, että tavoitteena oli selvittää varhaiskasvattajien kokemuksia ja ajatuksia työyhteisöjensä hyvinvoinnista. Tarkoituksena oli selvittää vastanneiden kokemuksia ja näkemystä siitä, kuinka he kokevat oman psykososiaalisen työhyvinvointinsa. Kananen (2014, 17) mukaan tälle tutkimusotteelle on tyypillistä, että siinä ollaan kiinnostuneita merkityksistä eli siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Laadullinen tutkimus on tyypillisesti myös kuvailevaa ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät vaikuttavat saatuihin tuloksiin. (Kananen 2014, 17.)

5.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua kyselytutkimusta, joka analysoidaan laadullisin menetelmin. Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista kyselyä. Kyselytutkimus valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkija koki sen olevan parempi aineistonkeruumenetelmä tutkimuksen aiheen laadun sekä laajuuden vuoksi ja koska tutkija itse työskentelee kunnan varhaiskasvatuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään tyypillisesti

haastatteluja, dokumentteja ja havainnointia (Kananen 2015, 81). Laadullisen kyselytutkimuksen tavoitteena on saada selville, mitä tutkittava ajattelee sekä selvittää tutkittavan toimintatapoja. Kysely toteutetaan kirjallisessa muodossa puolistrukturoitujen avoimien kysymysten avulla, jotka teemoitetaan tutkimuskysymysten perusteella. Kyselyyn lisätään myös mahdollisuus kommentoida aihepiiriä vapaan sanan muodossa. Kanasen (2015, 81–82) mukaan ilmiön havainnoinnissa keskeistä on, että saadaan selville, mitä ihmiset tekevät, miten he toimiva ja millaisessa vuorovaikutussuhteessa tutkittavat ovat keskenään. Kysymysten asettelussa ja laadinnassa keskitytään siten, että kysymyksiin saadut kirjalliset vastaukset auttavat tutkijaa selvittämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voivat mennä osittain päällekkäin. (Kananen 2015, 81–82.)

Kysely jakautui neljään osioon. Liite 2 kuvaa tarkemmin kyselykaavakkeen sisällön. Kyselyn ensimmäinen osio koostui taustakysymyksistä, toinen osio koostui avoimista kysymyksistä, jotka keskittyvät kartoittamaan vastaajan kokemusta psykososiaalisesta hyvinvoinnistaan, kolmas osio koostui kysymyksistä, joilla kartoitetaan vastaajan psykososiaalisen hyvinvoinnin lisäämisen keinoja ja neljäs osio koostui kysymyksistä, jotka liittyvät työyhteisön psykososiaalisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimuskaavake laadittiin e-lomakkeella, joka lähetettiin Vaasan kaupungin suomenkielisten varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöille, jotka välittivät kyselytutkimuksen kohderyhmille. Kysely kohdennettiin varhaiskasvatuksen opettajille ja lastenhoitajille sekä avustajille. Tutkimuslupa anottiin Vaasan varhaiskasvatusjohtajalta ja tutkimukselle saatiin lupa 11.11.2021.

Tiedoksianto tutkimuksesta, saatekirje ja tutkimuslupa lähetettiin sähköpostitse Vaasan suomenkielisille varhaiskasvatusyksiköille, joiden esihenkilöt välittivät kyseisen sähköpostin henkilöstölleen. Tutkimuskysely oli avoinna vastaamiselle 16.11–31.11.2021 välisenä aikana, jolloin vastauksia tuli yhteensä 34. Tutkijan mielestä vastausprosentti jäi pieneksi tutkimuksen tulosten arvioimisen laadun

kannalta, joten vastausaikaa jatkettiin muistutusten kera 10.12.2021 asti. Vastauksia kerättiin lopulta 53.

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineisto kerättiin e-lomakkeella, josta aineisto tallennettiin Microsoft Excel ohjelmaan. Siellä aineisto lajiteltiin kysymyskohtaisesti. Taustakysymykset (kysymykset 1–5) sisälsivät kysymykset vastaajan sukupuolesta, iästä, koulutustaus-tasta, työtehtävästä ja työkokemuksesta vuosina. Kysymykset 6–14 käsittivät eri-laisia teemoitettuja kysymyksiä sisältäen teemat psykososiaalisen hyvinvoinnin kokemus, keinot lisätä psykososiaalista hyvinvointia sekä työhyvinvoinnin kehit-tämisen. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä tehtiin oma analyysi ja taulukot. Osa taulukkojen vastauksista oli päällekkäisiä ja se huomioitiin analyysia tehdessä ja tulosten tulkinnassa. Analyysia tehdessä keskityttiin tutkimusongelmaan ja tut-kimuskysymysten tulosten tulkintaan, jolloin osa saadusta aineistosta jätettiin tietoisesti pois. Tuomi & Sarajärvi (2018, 94) mukaan tutkijan on rajattava aineis-ton analyysivaiheessa tarkasti, mikä on tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma sekä tutkimustehtävä ja tutkijan on keskityttävä näihin teemoihin analyysia teh-dessään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.)

Kerätty aineisto purettiin induktiivisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysilla. Ai-neistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti (Tuomi ym. 2018, 97). Kyngäs & Vanhanen (1999, 4) puolestaan ku-vaavat sisällönanalyysiä menettelytapana, jolla aineistoa voidaan analysoida sys-temaattisesti ja objektiivisesti. Tutkittavan ilmiön kuvailu, kvantifiointi ja järjes-täminen on siinä oleellisinta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.) Induktiivisen aineis-ton analyysiprosessissa kerätty aineisto ensin redusoidaan eli pelkistetään. Ai-neistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään alaluokkiin. Tällöin pelkistetystä aineistosta etsitään yhdistävät ilmaisut ja luodaan alaluokat. Ryhmittelyssä kes-keistä on yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien etsiminen. Samalla ilmaisut kategori-

soidaan. Tämän jälkeen kategorisoidut alaluokat voidaan ryhmitellä yläluokkiin ja näille tehdään pääluokat. (Kyngäs ym. 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien ja tiivistäen. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheetta koskeviin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista on esitelty seuraavassa taulukossa (taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston sisällönanalyysistä vaiheittain

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"Jaksan melko hyvin työssäni. Kivat työkaverit ja hyvä henki talossa..." (24)</i>	Jaksaminen melko hyvä	Kokemus melko hyvästä jaksamisesta	Positiiviset kokemukset hyvinvoinnista ja työyhteisöstä	Työn voimavara ja kuormitustekijät
	Kivat työkaverit ja yhteishenki	Mukavat työkaverit		
		Hyvä yhteishenki		
<i>"...Koen jaksavani hyvin, mutta toki välillä kiire, resurssipula ja useat haastavat tilanteet lasten ja vanhempien kanssa kuormittavat kovasti." (18)</i>	Koen jaksavani hyvin	Kokemus hyvästä jaksamisesta	Ajoittaiset työn kuormitustekijät	
	Toki välillä kiire kuormittaa	Ajoittainen kiireen tuntu		
	Resurssipula kuormittaa	Resurssipula		
	Haastavat tilanteet lasten ja vanhempien kanssa kuormittaa	Kuormituksen kokemus haastavista tilanteista asiakkaiden kanssa		

5.5 Eettisyys ja luotettavuus

Anttilan (2014) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa on noudatettava seuraavia periaatteita: tutkijan on herkistytävä eettisten ongelmien havaitsemiselle, noudatettava ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta, harkittava tutkimuksen tuomat hyödyt ja haitat, huolehdittava yksityisyyden kunnioittamisesta ja luottamuksellisuudesta, vältettävä tutkimuksella ja tiedonkeruulla harhaan johtamista,

huolehdittava ettei ole eturistiriitaa ja että tutkimustarkoitukseen kerätyt tietoja ei luovuteta eteenpäin (Anttila 2014).

Tutkimuksen tiedonhankinta ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset tullaan huomioimaan tutkimusta tehtäessä. Erityisesti tutkimuksessa, joka kohdistuu ihmisiin, edellyttää hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Tämä edellyttää, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, tutkittavalle kerrotaan kaikki oleellinen tieto tutkimuksesta ja sen kulusta. Eettinen tutkimus toteutetaan siten, että se ajaa myös tutkittavan etua (Saaranen-Kauppinen ym. 2006b). Tutkimus toteutetaan noudattamalla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Keskeistä on avoimuus ja vastuullisuus tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. (TENK 2021.) Tutkimukselle haetaan tutkimuslupa Vaasan varhaiskasvatusjohtajalta ja tutkimusta tehtäessä huomioidaan myös työnantajanäkökulma. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimusta tehtäessä tullaan noudattamaan yleistä hyvää tieteellistä käytäntöä sekä yleisiä eettisiä perusteita. Kyselytutkimus tullaan toteuttamaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Tutkimuksen toteutus kyselykaavakkein on myös yksi osa eettisiä lähtökohtia tarkasteltaessa. Tutkimuksen tekijä työskentelee vastanneiden kunnan varhaiskasvatuksessa myös itse ja kokee, että tutkimuksen aihepiiri on sellainen, että tutkimuksesta saadaan luotettavampi kyselykaavakkeella. Kysymysten asettelussa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että kyselyyn on helppo vastata myös avoimin kysymyksin.

Tutkimuksen tieteellisyyden, edustavuuden ja yleistettävyyden kannalta on oleellista, että aineistoa saadaan riittävän laajasti, jotta sen luotettavuus lisääntyy ja tulkintavirheiden riskit vähenevät. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan on oleellista, että tietoa kerätään henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation eli kylläisyyden avulla, joka tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja aineistosta ei nouse enää tutkimus-

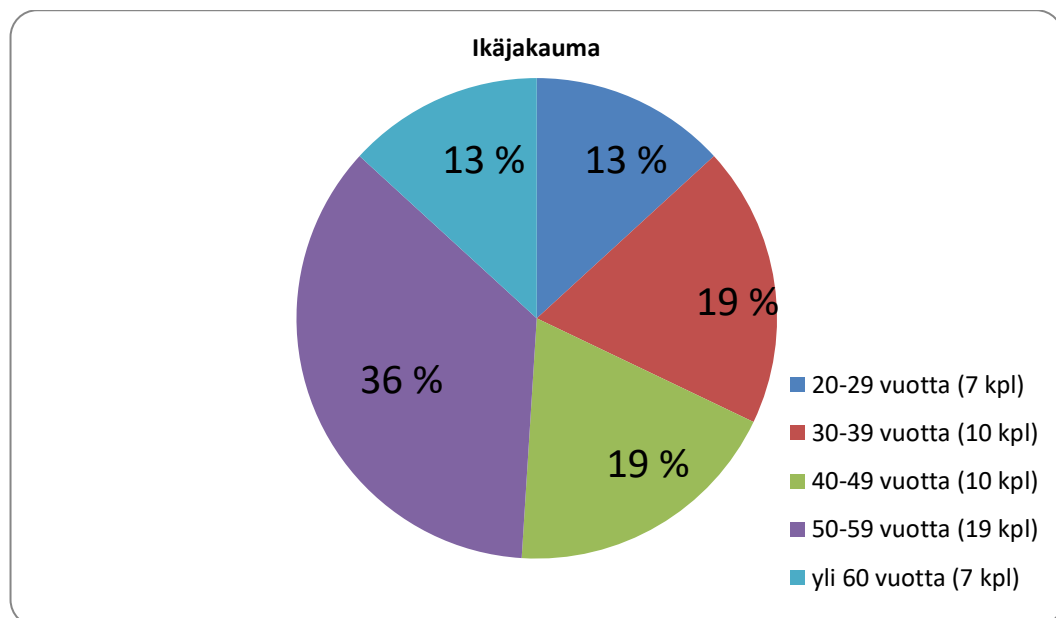
ongelman kannalta uutta oleellista tietoa. (Tuomi ym. 2018, 87–90) Tämä havaittiin myös tämän tutkimuksen aineistoa analysoidessa, sillä tutkimuskysymykset tuottivat monipuolista tietoa, mutta myös toistuvia teemoja.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kysymyksiin, millaiseksi varhaiskasvatuksen työntekijä kokee tämänhetkisen psykososiaalisen hyvinvointinsa ja mitkä tekijät koetaan voimaannuttaviksi ja kuormittaviksi varhaiskasvatustyössä. Lisäksi esitellään tulokset siitä, millaisia keinoja varhaiskasvatuksen työntekijällä on edistää psykososiaalista hyvinvointiaan työyhteisössä yksilönä sekä tiimin ja työyhteisön jäsenenä ja miten työyhteisön hyvinvointia voitaisiin kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Tutkimuskyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajan taustatietoja. Seuraavat kolme osiota sisälsi avoimia kysymyksiä, joiden tulokset esitellään kappaleesta 6.2 alkaen.

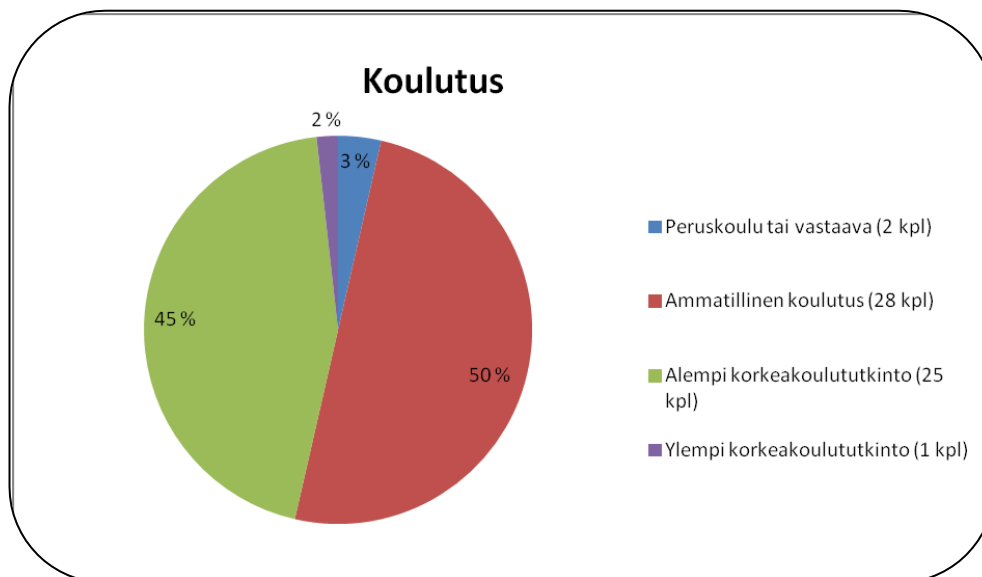
6.1 Vastanneiden taustatiedot

Tutkimukseen osallistui 53 Vaasan varhaiskasvatuksen ammattilaista. Kaikki vastaajat olivat sukupuoleltaan naisia. Seuraavissa kuvioissa (kuviot 2–5) kuvataan vastanneiden ikä, koulutustausta, tehtävänimike ja työkokemus alalta.



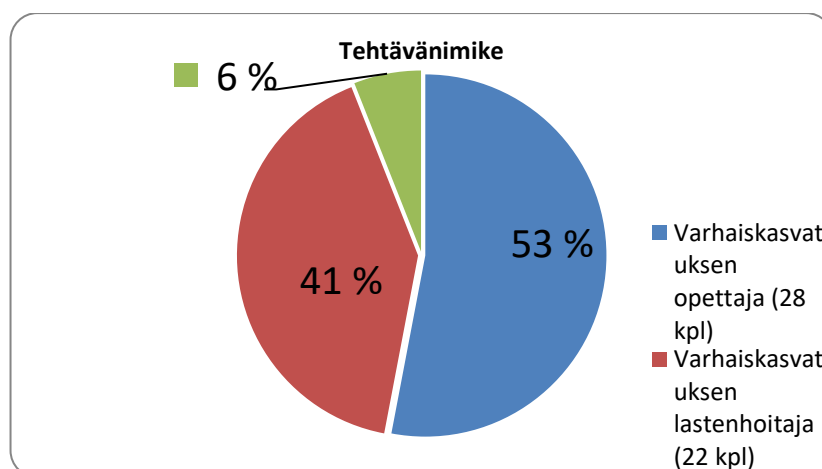
Kuvio 2: Vastaajien ikäjakauma

Tutkimukseen vastanneista 13 % oli iältään 20–29 vuotta, 19 % vastanneista oli 30–39 vuotta, 19 % vastanneista oli 40–49 vuotta, 36 % vastanneista oli 50–59-vuotiaita ja 13 % vastanneista oli yli 60-vuotiaita.



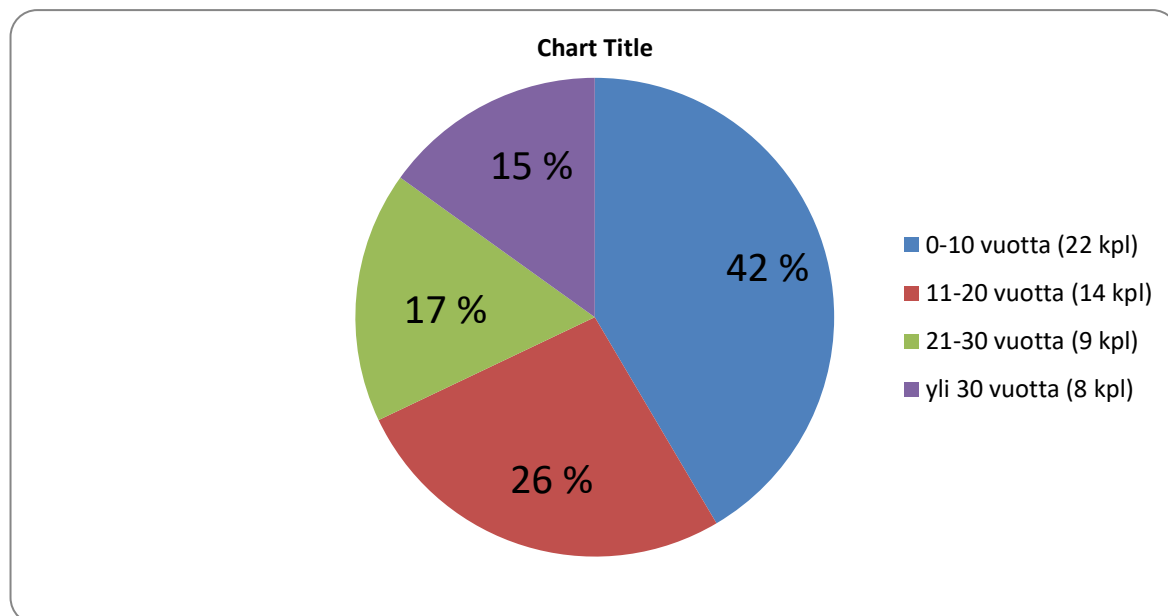
Kuvio 3: Vastaajien koulutustausta (korkein koulutus)

Tutkimukseen vastanneista 50 % oli koulutustaustaltaan käynyt ammatillisen koulutuksen, 45 % alemman korkeakoulutasoisen koulutuksen, 3 % peruskoulun tai vastaavan koulutuksen ja 2 % vastanneista oli suorittanut ylempään korkeakoulututkinnon.



Kuvio 4: Vastaajien tehtävänimike

Tutkimuksen vastanneista 53 % työskenteli varhaiskasvatuksen opettajana, 41 % varhaiskasvatuksen lastenhoitajana ja 6 % avustajana.

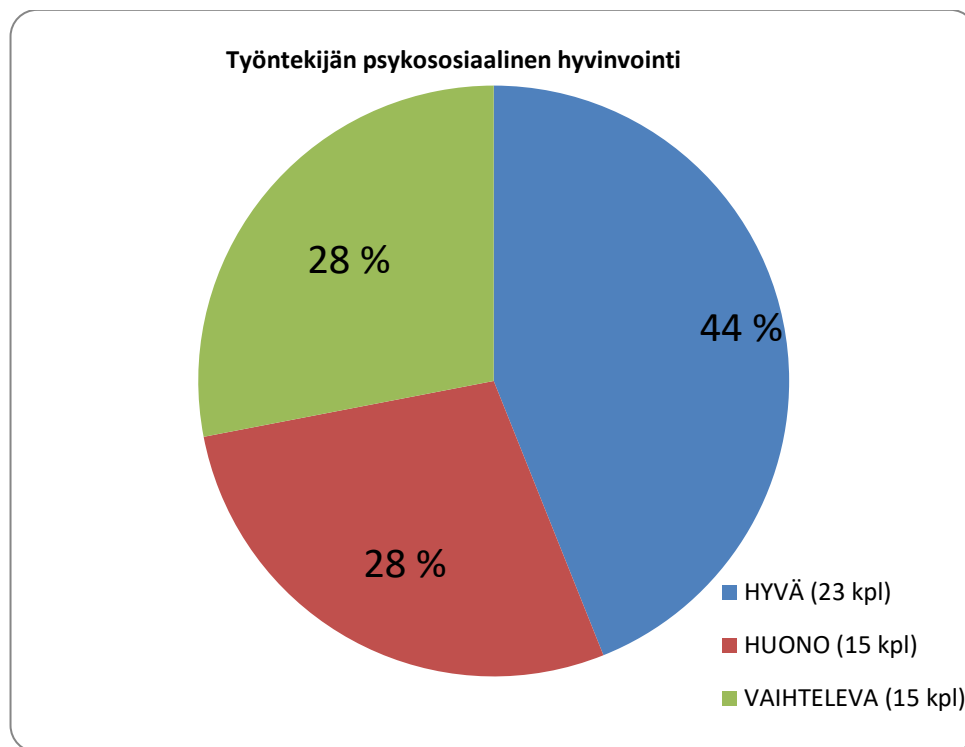


Kuvio 5: Vastaajien työkokemus nykyisessä työtehtävässä

Tutkimukseen vastanneiden työkokemus jakautui seuraavasti: 42 %:lla vastanneista työkokemusta oli kertynyt 0–10 vuotta, 26 % vastanneista oli kerryttänyt työkokemusta 11–20 vuotta, 17 %:lla vastanneista oli työkokemusta 21–30 vuotta ja yli 30-vuoden työkokemusta oli kertynyt 15 %:lle vastanneista.

6.2 Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemus omasta psykososiaalisesta hyvinvoinnista

Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemusta omasta tämänhetkisestä psykososiaalisesta hyvinvoinnista on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6: Työntekijän psykososiaalisen hyvinvoinnin kokemus

Vastanneista 44 % koki psykososiaalisen hyvinvointinsa hyväksi. Hyvinvointia kuvailtiin myös melko hyväksi, rennoksi, tasapainoiseksi, kohtalaisen hyväksi sekä todella hyväksi. Hyvinvoivien vastauksissa korostui useasti syitä, mistä vastaaja koki työhyvinvointinsa johtuvan. Toimiva tiimi, talon sisäinen hyvä yhteishenki ja vertaistuen saaminen auttoivat jaksamaan ja lisäsivät vastaajien hyvinvoinnin tunnetta. Näissä vastauksissa korostui usein myös se, että lapsiryhmä oli tavallista pienempi, oli aikaa tehdä työnsä hyvin ja koettiin, että lapsia kyettiin huomiomaan tasapuolisesti. Osassa näissä vastauksissa mainittiin myös työssä viihtymisen kokemus ja se, että työntekijä piti huolta omasta terveydestään sekä jaksamisestaan ja hänellä oli tarvittavat voimavarat omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Lähes kaikissa hyvinvoivien vastauksissa korostui kuitenkin selkeästi työn kuormittavuuden kokemus, huoli entisestään kasvaneesta työmäärästä ja haastavien lasten kasvavasta osuudesta lapsiryhmässä ja huoli muista lisääntyneistä kuormittavuustekijöistä. Kuitenkin osalla vastaajista oli voimavaroja sietää näitä kuormittavia tilanteita ja työyhteisön hyvinvoiva ilmapiiri ja vertaistukeva

toimintakulttuuri toimi vahvana voimavaratekijänä. Työmotivaatiota vähentävinä asioina mainittiin huono työn vaativuutta vastaamaton palkkaus sekä huono johtaminen. Hyvinvoivien keskuudessa voidaan nähdä, että työ sisältää riskitekijöitä, jotka voivat viedä nopeastikin työssä jaksamisen negatiivisempaan suuntaan.

Vastanneista 28 % koki psykososiaalisen hyvinvointinsa vaihtelevaksi. Vaihtelevaksi vointinsa kokevat käyttivät myös termejä epävarma, välillä heikko ja välillä kuormittava sekä kohtalainen. Vastauksissa korostui erityisesti sijaisten saamisen vaikeuksien ja sijaispuutteen tuoma epävarmuus sekä haastavat lapset ja haasteet vanhempien kanssa. Työn hallinnan tunne koettiin vähäiseksi jatkuvien muutosten takia ja myös alanvaihtosuunnitelmat mainittiin.

Vastanneista 28 % koki psykososiaalisen hyvinvointinsa huonoksi. Muita mainittuja termejä oli melko huono, ei oikein hyvä, erittäin kuormittunut, väsynyt, heikentynyt ja rankka. Huonosti voivien vastauksista voidaan nähdä, että työn kuormitus on liiallista. Palautumista ei tapahdu ja uupuminen uhkaa sekä pelottaa. Riittämättömyyden tunteet korostuivat useissa vastauksissa ja koetaan huonoa omatuntoa siitä, ettei voi tehdä työtään niin hyvin kuin pitäisi. Eettinen kuormittuneisuus vaatimusten ja arjen todellisuuden välillä on suurta. Työn kuormituksen tuoma huono vointi heijastui myös vapaa-ajalle sekä oman perheen elämään ja tämä koettiin raskaana.

Huonosti voivien vastauksista voidaan nähdä selkeästi, että eniten työssä koettiin kuormittavaksi haastavat lapset, erityislapset, maahanmuuttajalapset, suuri lapsiryhmän koko sekä haastavat tilanteet vanhempien kanssa. Keinot kohdata ja toimia haastavien lasten ja perheiden kanssa koettiin vähäisiksi. Vastauksissa korostui erityisesti liiallinen työtehtävien määrä sekä kiire. Taukojen pitäminen koettiin mahdottomaksi työtehtävien runsauden ja projektien takia. Eettinen kuorma oli suurta, koska ei voi keskittyä olennaiseen eli lapsiin, vaan työajasta menee suurin osa paperitöihin ja projektien raportointiin. Huonosti voivien vastauksissa nousi esiin myös huonon esihenkilötyöskentelyn vaikutus työssä jaks-

miseen ja esihenkilöiden tuen puuttuminen sekä työn kuormituksen ymmärtämättömyys esihenkilö- ja ylempien johdon taholta.

Tutkimukseen vastanneista 53 % oli varhaiskasvatuksen opettajia, 41 % varhaiskasvatuksen lastenhoitajia ja 6 % avustajia. Avustajien osuutta ei analysoida vähäisen vastausmäärän vuoksi. Varhaiskasvatuksen opettajista 43 % koki vointinsa hyväksi, kun taas varhaiskasvatuksen lastenhoitajien vastaava luku oli 45 %. Erot varhaiskasvatuksen opettajien ja – lastenhoitajien välillä nousi jossakin määrin vaihtelevan voinnin osalta. Vastanneista varhaiskasvatuksen opettajista 32 % koki vointinsa vaihtelevaksi, kun vastaava luku lastenhoitajilla oli 23 %. Lastenhoitajien huonon voinnin osuus oli opettajiin hieman huonompi, 32 %, kun taas opettajien keskuudessa vastaava luku oli 25 %. Suuria eroja ammattiryhmien välillä ei kuitenkaan löytynyt. Varhaiskasvatuksen opettajien vastauksissa korostui erityisesti työn kuormituksesta palautumattomuus, uupumisen pelko, epävarmuus sekä ajan puute kaikkien työtehtävien tekemiselle. Hyvinvoivien opettajien vastauksista puolestaan nousi hyvinvoivan työyhteisön tuki ja hyvä yhteishenki ja työn hallinnan kokemus, joka johtui usein oman ryhmän lapsiryhmän pienemmästä koosta.

”...Työ kuormittaa, en aina ehdi palautua edes viikonlopun aikana. Keväällä olin sairaslomalla työuupumuksen takia, ja pelkään että olen kohta samassa tilanteessa.”...(3)

”...Lapsia on ryhmässä ihanteellinen määrä, kaikkia lapsia ehditään huomioida arjessa ja on tunne, että ehdin tehdä tarvittavat asiat...” (29)

Varhaiskasvatuksen lastenhoitajien vastauksissa mainittiin opettajien ryhmän ulkopuolisten työtehtävien tuoma kuormitus koko tiimin hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Lapsiryhmän ulkopuoliset työtehtävät kuormittivat usein ryhmään jäävää henkilöstöä liikaa. Molemmista ammattiryhmistä nousi esiin koronajan tuoman kuormituksen ja vaikutuksen työoloihin ja yleiseen hyvinvointiin sekä lapsiryhmän haasteellisuuden tuoma kuormitus. Kaikista eniten vastauksista nousi sijais-

ten puutteen tuoma kuormitus työyhteisössä ja arjen rikkonaisuus sekä haastavat tilanteet lasten kanssa.

”... Kuormittavinta on ryhmässä olevat erityislapset, joita on useita -> raskaita tilanteita päivittäin...” (10)

6.3 Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät

Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät (taulukko 3) muodostui neljästä yläluokasta: *tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset, sujuva arki ja työn hallinnantunteen kokemus* sekä *hyvinvoiva työyhteisö*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 3).

Taulukko 3. Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Perhe ja vapaa-aika	Tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä	TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄT JA VOIMAANNUTTAVAT TEKIJÄT
Jaksamisesta ja nukkumisesta huolehtiminen		
Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi		
Kuormituksen säätely		
Mielekäs ja motivoiva työ	Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset	
Lasten ilo ja lasten parissa tehtävä työ		
Lapsiryhmän hyvä ilmapiiri		
Päivittäiset ulkoilut lasten kanssa		
Työn vapaus ja luovuus		
Uuden oppiminen		
Onnistumisen kokemukset työssä		
Toimiva yhteistyö vanhempien kanssa	Sujuva arki ja työn hallinnantunteen kokemus	
Positiivinen palaute lapsilta ja vanhemmilta		
Toimivat rutiinit		
Saa keskittyä perustyöhön eli lapsiin		
Sopiva ryhmäkoko		
Riittävät ja pysyvät henkilöstöressurit	Hyvinvoiva työyhteisö	
Mahdollisuus taukoon		
Aikaa tehdä työ laadukkaasti		
Toimiva tiimityö ja talon yhteishenki		
Vertaistukeva ja kannustava työyhteisö		
Avoin ilmapiiri		

Työhyvinvointia lisäävinä ja voimaannuttavina tekijöinä tunnistettiin hyvin työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon merkitys. Omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen tunnistettiin tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi, ylläpitäväksi ja voimaannut-

tavaksi tekijäksi. Palautuminen työn kuormituksesta ja kyky säädellä työn kuormitusta koettiin merkittäviksi työssä jaksamisen edellytykseksi. Psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan huolehtiminen koettiin tärkeäksi ja riittävän unen saanti ja levon varmistaminen koettiin työssä jaksamiseen oleellisena vaikuttavana tekijänä.

Aineistosta kävi ilmi, että varhaiskasvatuksen henkilöstölle tärkeitä työhyvinvointia lisääviä ja sitä tukevia tekijöitä olivat työn mielekkyyden kokemukset, joita varhaiskasvatustyössä tuovat lapset, lasten ilo, työn vapaus ja luovuus sekä mahdollisuus oppia uutta ja ulkoilla päivittäin lasten kanssa. Työn merkityksellisyys koettiin tärkeäksi, lasten parissa tehtävä työ sekä onnistumisen kokemukset, toimiva yhteistyö vanhempien kanssa sekä positiivisen palautteen saaminen sekä lapsilta että vanhemmilta auttoivat voimaannuttamaan arjen keskellä.

”... lasten ilo ja innostus oppia on tämän työn parhain puoli, työn vapaus ja rajattomuus käyttää omaa luovuuttaan. Harvassa ovat ne työpaikat, joissa juostaan aamulla hymyillen halaamaan ja otetaan niin suurella lämmöllä vastaan kuin varhaiskasvatuksessa...”(36)

Toimivat arjen rutiinit, perustyöhön eli lapsiin keskittyminen, sopiva ryhmäkoko ja riittävä henkilöstö loivat arkeen ennustettavuutta, sujuvuutta ja tunnetta työn hallinnasta. Riittävien henkilöstöressurssien ja sijaisten saannin tarve mainittiin useassa vastauksessa, kuten myös ryhmäkokoihin ja niiden hallittavuuteen liittyvät asiat. Työn hallinnan tunnetta lisäsi myös taukojen pitämisen mahdollisuus, joille ei koettu olevan aikaa sekä riittävät aikaresurssit tehdä työ riittävän hyvin ja laadukkaasti.

Hyvinvoivan työyhteisön merkitys nousi erittäin monissa vastauksissa esille. Henkilöstö koki työyhteisön toimivuuden, työyhteisöjen hyvän yhteishengen ja toimivan tiimityön keskeisemmäksi työhyvinvointia lisääväksi ja kannattelevaksi tekijäksi. Se voimaannutti ja auttoi jaksamaan kuormittavissakin tilanteissa. Verstaistuki, kannustus ja avoin ilmapiiri olivat keskeisimmät hyvinvoivan työyhteisön elementit.

”...Hyvät työkaverit ja hyvä työilmapiiri, tunne siitä, että asioista voidaan puhua ja töitä tehdään yhdessä, ”vedetään yhtä köyttä...”(18)

6.4 Työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentävät tekijät

Työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentävät tekijät muodostuivat neljästä pääluokasta, jotka on esitetty seuraavissa alaluvuissa. Pääluokat ovat sosiaaliset kuormitustekijät, psyykkiset kuormitustekijät, työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus sekä esihenkilötyöstä johtuva kuormitus. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 5).

6.4.1 Sosiaaliset kuormitustekijät

Sosiaaliset kuormitustekijät (taulukko 4) muodostui yläluokista *lapsiryhmästä johtuva kuormitus* sekä *sosiaalinen kuormitus*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 4. Sosiaaliset kuormitustekijät

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Haastavien lasten runsas määrä ryhmässä	Lapsiryhmästä johtuva kuormitus	Sosiaaliset kuormitustekijät	TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
Iso vastuu pienistä lapsista ja tuen saamisen haasteet			
Suuri ryhmäkoko			
Tiivis yhteisolo lapsen kanssa			
Haastavat tilanteet perheiden kanssa	Sosiaalinen kuormitus		
Työyhteisön sisäiset haasteet			
Haasteet esimiehen kanssa			

Sosiaaliset kuormitustekijät nousivat aineiston analyysistä yhdeksi työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Henkilöstö koki lapsiryhmän koon usein liian suureksi ja erityisesti haastavien lasten suuri osuus ryhmän lapsirakenteesta koettiin hyvin kuormittavaksi. Haastaviksi lapsiksi koettiin haastavien tuen tarpeisten erityislasten lisäksi maahanmuuttajataustaiset kielenoppijat (S2-lapset) sekä myös muut tuen ulkopuolella olevat haastavasti käyttäytyvät lapset. Myös tiivis yhteisolo haastavan lapsen kanssa koettiin kuormittavaksi.

”...Liian suuret ryhmät, paljon tuen tarpeessa olevia lapsia ja heille ei tarvittavaa tukea ole antaa, paljon s2 -lapsia ryhmissä... Ei ole aikaa suunnitella ja toteuttaa laadukasta pedagogista toimintaa, kun ei pysty irtautumaan ryhmästä ja jos pystyy, menee aika tuen tarpeessa olevien lasten asioiden selvittämiseen. Lisäksi se, että s2 lapset valitettavasti kuormittavat todella paljon. Vanhempien kanssa ei ole yhteistä kieltä, jää paljon asioita normi arjesta epäselviksi...” (3)

Pienimpien lasten turvallisuuden varmistaminen koettiin myös kuormittavaksi ja tuen saaminen alle kolmevuotiaiden lasten kohdalla koettiin vaikeaksi, joka toi kuormitusta työhön. Varhaiskasvatustyöhön liittyvä sosiaalisuus ja runsaat vuorovaikutuskontaktit koettiin myös kuormittavana. Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät ristiriitatilanteet ja henkilöstön sisäiset tai perheiden yhteistyöhön liittyvät haasteet toivat lisää työn kuormituksen tunnetta. Myös esihenkilön ja työntekijän väliset erimielisyydet ja ristiriidat heikensivät työntekijän työhyvinvointia.

6.4.2 Psyykkiset kuormitustekijät

Psyykkiset kuormitustekijät (taulukko 5) muodostui yläluokista *henkinen kuormitus ja eettinen kuormitus* sekä *jatkuvista muutoksista johtuva kuormitus*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 5. Psyykkiset kuormitustekijät

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Ammattiosaamisen arvostuksen puute	Henkinen kuormitus ja eettinen kuormitus	Psyykkiset kuormitustekijät	TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
Työrauhan puute			
Riittämättömyyden kokemukset			
Työn rasituksesta palautumattomuus			
Pelko uupumisesta			
Väkivallan uhka			
Yksin vastuussa ryhmästä			
Huono omatunto, kun on poissa lapsiryhmästä			
Yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemus			
Kuormittava meteli			
Ristiriitaiset tunteet työstä	Jatkuvista muutoksista johtuva kuormitus		
Korona-ajan vaikutukset kuormittavat			
Lasten reagointi ryhmässä tapahtuviin muutoksiin			
Työvuorojen yllättävät muutokset			
Puutteelliset henkilöstöresurssit			
Arjen epävarmuus ja jatkuva venyminen			

Psyykkisiä kuormitustekijöitä tarkasteltaessa, nousi henkisen ja eettisen kuormituksen kokemukset esiin useista vastauksista. Monet kokivat, että varhaiskasva-

tustyössä on unohtunut työrauha ja työn kuormituksen tuomasta rasituksesta ei palaudu edes lomien aikana. Pelko uupumisesta tai sen uusiutumisesta kuormitti mieltä ja myös työssä koettu väkivalta tai väkivallan uhka nousi myös esille aineistosta useaan kertaan. Väkivallan uhkaa tai sen pelkoa koettiin yksittäisten lasten aggressiivisena käytöksenä tai joiden vanhempien kohdalla.

”...Ryhmä on todella haastava ja kohtaan työssäni viikoittain lyömistä, potkimista ja sylkemistä. Lapset kohdistavat lyönnit ja potkut aikuisiin ja myös toisiin lapsiin. Joudumme poistamaan lapsia rauhoittumaan muualle pois ryhmästä lähes päivittäin, ettei koko ryhmä kuormittuisi yhden lapsen raivokohtauksesta...” (36)

Kokemus oman ammattiosaamisen arvostuksen puutteesta nousi aineistosta esille useassa vastauksessa. Vastauksista näki, että jatkuva kehittämistyö ja projektit tuovat tunteen varhaiskasvatuksen työntekijälle, jossa hänen osaamiseensa ja ammattitaitoon ei enää luoteta.

”...Kiire ja riittämättömyyden tunne, kun välillä tuntuu siltä, että vaikka parhaansa yrittää, niin aina jostain vaaditaan vielä lisää. Haluaisin työrauhan ja mahdollisuuden tehdä työtäni niin, että ammattitaitooni luotetaan ilman, että omaa työtäni pitää koko ajan raportoida ulkopuolisille. Olisi ihanaa edes yhden vuoden ajan keskittyä siihen omaan työhön ilman jotain ylimääräisiä ulkopuolelta määrättyjä projekteja...” (20)

Jatkuvista muutoksista johtuva henkinen kuormittuneisuus nousi aineistosta selkeästi esille. Arjen epävarmuus ja jatkuva venyminen työkavereiden sairastamisien takia ja äkilliset muutokset työvuoroissa tuottivat henkistä kuormitusta. Työkaverin poissa ollessa sijaisen saanti oli epävarmaa ja mikäli sijainen löydettiin, saattoi se tuoda kuitenkin lapsiryhmään kuormitusta, koska osa koki lasten reagoivan ryhmän henkilöstön vaihtuvuuteen. Työaikojen viime hetken muutokset, päivien pidentyminen ja jatkuva joustaminen työajoissa koettiin myös voimavaroja vähentäviksi teemoiksi. Sijaisten osaaminen ja kyky toimia vastuullisena aikuisena aiheutti huolta. Osaaminen koettiin hyvin vaihtelevaksi ja pahimmillaan koettiin, että sai tehdä kahden ihmisen työn sijaisen ollessa kokematon. Vastuuta oli tällöin vaikea jakaa, koska luottamusta sijaisen osaamiseen ei ollut.

Tämän lisäksi koettiin ristiriitaisia tunteita työstä ja sen tekemisestä. Yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemukset toivat myös henkistä stressiä, samoin kuin kuormittava meteli. Korona-ajan tuoma epävarmuus ja kuormitus nousivat esille monissa vastauksissa lähinnä siten, että se vaikutti yleiseen henkiseen jaksamiseen ja vaikeutti työn tekemistä ja aiheutti työhön omat jatkuvat muutostekijänsä. Korona-ajan koettiin myös vaikuttaneen voimavaroja vähentävästi.

”...Korona-ajan rajoitukset ovat tehneet työteon hankalaksi. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö, esihenkilön kanssa ja työyhteisön kanssa toimiminen on hankaloitunut...”(42)

6.4.3 Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus

Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus (taulukko 6) muodostui yläluokista *työn vaatimuksista ja sisällöstä johtuva kuormitus* sekä *aikaresurssien puutteesta johtuva kuormitus*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 6. Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työn vaatimusten lisääntyminen	Työn vaatimuksista ja sisällöstä johtuva kuormitus	Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus	TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
Työtehtävien ja vastualueiden liiallinen määrä			
Tietotulva ja kokemus turhista koulutuksista			
Samanaikaiset projektit			
Lapsiryhmässä koko päivän	Aikaresurssien puutteesta johtuva kuormitus		
Kiire ja ei ole aikaa tauoille			
Ajanpuute työn tekemiselle hyvin			
Laadukkaan toiminnan suunnittelulle ei ole aikaa			
Lapsiryhmän ulkopuolisille tehtäville ei ole aikaa			

Työn vaatimusten lisääntyminen näkyi monella eri tapaa aineiston vastauksissa. Työn lisääntyvien vaatimusten lisäksi henkilöstö koki, että työtehtävien määrä on kasvanut tasaisesti ja vastualueita saattaa jakautua epätasaisesti henkilöstön kesken. Toiminnan kehittämiseen liittyvät projektit, jatkuva uudistaminen ja tietotulva eri toiminnan laadunparantamiseen liittyvien hankkeiden kautta koettiin kuormittavaksi. Työaikaa toivottiin keskitettävän perustyön äärelle eli lasten pa-

rissa tehtävään työhön. Työmäärä, työn laatu ja työn tekemiselle annetun ajan koettiin olevan huonossa tasapainossa.

”...Tälläkin hetkellä on menossa niin monta projektia, joista pitää täyttää kaikenlaisia turhia lappusia ja dokumentteja, ettei aikaa jää mihinkään muuhun ja paineet ryhmissä vain kasvaa, kun puolet vaadituista asioista on myöhässä ja toinen puoli jää tekemättä ja sitten siitä tulee vain valitusta ylemmältä taholta, joka lisää entisestään työntekijöiden paha oloa ja riittämättömyyden tunnetta...” (44)

Liiallisen työmäärän ja aikaresurssien puutteet nousivat aineistosta myös näkyväksi useissa vastauksissa. Kuormittavaksi koettiin se, että työtehtäviä on niin paljon, että se aiheuttaa ryhmiin kiireen tunnetta ja aikaa tauoille ei löydy. Työtä ei myöskään pysty tekemään niin hyvin, kuin haluaisi tai pitäisi. Toiminnan suunnittelulle ei myöskään ollut riittävän paljon aikaa, samoin kuten lapsiryhmien ulkopuolisille useille työtehtäville. Erityisesti kiire, riittämättömyyden tunteet ja työn hallinnan tunteen vähyys korostui.

”...Vaikeus löytää aikaa muille töille (siis työt, joita ei tehdä lapsiryhmän kanssa). Niitä ovat esim. työvuorolistojen teko, Wilma, sähköpostit, vasujen kirjaaminen ja vasukeskustelut, tiimipalaverit, viikkopalaverit, projektien myötä tulevat kirjaamiset, toiminnasta tiedottaminen vanhemmille ja johtajille, yhteistyö eri tahojen kanssa, erilaiset kartoitukset (S2, Lene) oppimisympäristöstä huolehtiminen (pöytien pyyhintä, sänkyjen petaaminen, kuivauskaappien tyhjäminen, oppimis- ja leikkiympäristön muokkaaminen, joka ei onnistu lasten kanssa (osan pystyy tekemään yhdessä lasten kanssa). Tämän kaiken vuoksi varsinaiseen toiminnan suunnitteluun ei tahdo löytyä aikaa...”(6)

6.4.4 Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus

Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus (taulukko 7) muodostui yläluokista *huonolaatuinen esihenkilötyö ja organisaation johdon vaatimukset kuormittavat*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 4).

Taulukko 7. Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Esimiehen tavoittamattomuus	Huonolaatuinen esimiestyö	Esimiestyöstä johtuva kuormitus	TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
Lomiin ja vapaisiin ei voi vaikuttaa			
Epätasa-arvoinen kohtelu			
Sijaisen pitää etsiä itse			
Puutteet palautteen ja tuen saamisessa			
Huonot kokemukset esimiestyöstä			
Esimiesten ja ylemmän johdon paineet	Organisaation johdon vaatimukset kuormittavat		

Työntekijän työhyvinvointia heikentävänä tekijänä nähtiin huono esihenkilötyö ja siitä johtuva kuormitus. Huonolaatuisesta esihenkilötyöstä nousi esille henkilöstön ja esihenkilön väliset ristiriidat ja työntekijän huonot kokemukset esihenkilötyöstä, epätasa-arvoisen kohtelun kokemukset sekä puutteet palautteen (erityisesti positiivisen) saamisessa ja riittävän tuen saamisessa. Myös esihenkilöiden kyky johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä koettiin osittain puutteelliseksi, samoin kuten kyky käsitellä negatiivista palautetta.

”...Vastasimme työyhteisön kanssa kyselyyn samasta asiasta (työn kuormitustekijöistä) ja se kostautuu edelleen päivittäisessä arjessa, koska johtajamme sai paljon negatiivista palautetta sen vastauksissa...” (37)

Esihenkilö koettiin erityisesti korona-ajan etätyöskentelystä johtuen olevan tavoittamattomissa ja se aiheutti henkilöstölle kuormitusta, mikäli esihenkilön ohjausta ja päätöksiä tarvittiin. Myös sijaisten hankinta koettiin välillä jäävän henkilöstön harteille. Useissa vastauksissa koettiin kuormittavana tekijänä myös se, että lomiin ja muihin vapaisiin ja niiden pitämisen ajankohtaan ei voinut vaikuttaa. Lomat sai myös useiden vastaajien mukaan tietää vasta muutamaa päivää ennen lomien alkua, mikä koettiin kuormittavaksi ja esti oman lomansa ajanvieron suunnittelun.

Organisaation johdon vaatimukset koettiin myös kasvaneen ja omalta osaltaan aiheuttavan liiallista työkuormitusta. Lisääntyneiden kehittämisprojektien tuomat vaatimukset ja paineet lisäsivät yksittäisen työntekijän riittämättömyyden tunnetta, mutta myös huononsivat koko työyhteisön ilmapiiriä. Useiden päällekkäisten kehittämisprojektien ja niistä johtuvien lisääntyneiden vaatimustekijöiden ja työn määrän kasvun johdosta lisääntynyt työn kuormitus oli huomattavaa ja heikensi henkilöstön hyvinvoinnin kokemusta merkittävästi. Koettiin, että jo

valmiiksi kuormittuneessa työympäristössä työn kuormitukseen ei puututa, vaan kuormitusta vain lisätään lisäämällä työntekijöille lisää työtehtäviä kehittämishankkeiden muodossa. Nämä aiheuttivat lisää paineita osalle vastanneista ja huononsi omaa työmotivaatiota ja työhyvinvoinnin kokemusta. Koettiin, että projektien vaatimukset ja työn toteuttamiselle annetut resurssit eivät kohdanneet ja vaikeuttivat projektin toteuttamista ja tämä vaati henkilökunnalta entistä enemmän. Rahalliset resurssit työn sekä projektien toteuttamiselle koettiin olemattomaksi jatkuvien säästövaatimusten takia ja osa henkilöstöstä koki omalle vastuulle hankkia tarvittavat työvälineet laadukkaasti työn toteuttamiseksi. Ylemmän johdon toivottiin myös jalkautuvan työyksiköihin seuraamaan arjen todellisuutta, jotta lapsiryhmätyöskentelyn ja arjen realismi osattaisiin ottaa huomioon kehittämissuunnittelussa ja toteuttamisessa.

”...Toivotamme varhaiskasvatuksesta päättäviä tahoja tulemaan tutustumaan reilun ajanjakson puitteissa, mitä käytännön työ tällä alalla tarkoittaa...” (28)

6.4.5 Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät

Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät (taulukko 8) muodostui yläluokista *hyvinvoivan työyhteisön merkkejä* ja *huonosti voivan työyhteisön merkkejä*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 5).

Taulukko 8. Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Avuliaisuus	Hyvinvoivan työyhteisön merkkejä	TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIÄ KUVAAVAT TEKIJÄT
Positiivinen asenne		
Rento ja innostava ilmapiiri		
Periksiantamattomuus		
Huomataan hyvät hetket		
Yhteiset säännöt		
Henkilöstö uupuu ajoittain	Huonosti voivan työyhteisön merkkejä	
Työyhteisön me-henki kadoksissa		
Joustamattomuus		
Eettinen kuomitukset kasvanut		
Riittämättömyyden kokemuksia		
Motivaation puute		
Henkinen kuormittuneisuus		

Hyvinvoiva yhteisö koettiin keskeiseksi työyhteisön ilmapiiriä parantavaksi ja ylläpitäväksi tekijäksi ja se koettiin erittäin merkittävänä voimavaratekijänä ja työn kuormituksen säätelykeinona. Vastaajat kokivat, että työyhteisön voidessa hyvin, siellä vallitsee ilmapiiri, jossa henkilökunta on valmis ja halukas auttamaan toisiaan apua pyydetessä, mutta myös tilanteissa, joissa apua ei huomata pyytää. Hyvinvoivan työyhteisön merkkejä on muun muassa auttamisen ilmapiiri. Lisäksi siellä kyetään suhtautumaan kuormittaviin asioihin positiivisuuden ja huumorin kautta ja työyhteisön ilmapiiri on rento, mutta myös samalla innostava sekä helposti innostuva. Periksiantamattomuus koettiin keskeiseksi, yhteisten tavoitteiden mukainen toiminta välttämättömäksi ja oleellista oli huomioida myös pienet hyvät hetket arjen työn keskellä. Lisäksi kaikki henkilöstön jäsenet ovat tietoisia säännöistä sekä toiminnan tavoitteista ja ovat sitoutuneet noudattamaan sääntöjä, jotka ovat mieluiten yhdessä tehtyjä. Parhaimmillaan tiimin tai työyhteisön hyvä ilmapiiri toimii keskeisenä voimavaratekijänä ja toimii työssä jaksamisen kannattelijana ja työmotivaation ylläpitäjänä.

Huonosti voivan työyhteisön merkkejä puolestaan ovat työntekijöiden ja koko työyhteisön joustamattomuus. Työyhteisö ei halua toimia yhteisiä tavoitteita kohden, koska niihin ei välttämättä ole sitouduttu tarpeeksi hyvin. Työyhteisön huonovointisuutta kuvastaa myös henkilöstön ajoittainen uupuminen ja työuupumuksen eri tunnusmerkit. Työyhteisön me-henki on kadoksissa ja eettisen

kuormituksen koetaan kasvaneen. Riittämättömyyden kokemukset työstä ja sen tekemisestä on yleisiä, motivaationpuute ja henkinen kuormitus kuormittavat ajoittain. Erimielisyydet, riidat ja negatiivisuus on vallitsevana ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä.

6.4.6 Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä

Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä (taulukko 9) muodostui yläluokista *palautumisesta huolehtiminen, työn priorisointi ja organisointi, omien ajatusten ja tunteiden johtaminen, työyhteisötaidot sekä osaaminen ja ammattitaito*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 6).

Taulukko 9. Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Liikkuminen vapaa-ajalla	Palautumisesta huolehtiminen	ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ
Vapaa-ajan palauttavaan tekemiseen panostaminen		
Sosiaaliset suhteet vapaa-ajalla		
Terveelliset elämäntavat		
Mielenterveydestä huolehtiminen		
Itsestä huolehtiminen ja riittävä unen saanti		
Rentoutuminen ja lepääminen vapaa-ajalla		
Työt jää työpaikalle	Työn priorisointi ja organisointi	
Riittävä työn suunnittelu sekä työn priorisointi		
Työtehtävien rajaus ja perustehtävään keskittyminen		
Työnohjaus		
Työvapaat ja lomat	Omien ajatusten ja tunteiden johtaminen	
Rajojensa tunnistaminen ja armollisuus itseään kohtaan		
Positiivinen ajattelu ja hetkessä eläminen		
Keskittyminen siihen, mihin voi vaikuttaa		
Turhien paineiden välttäminen ja realistinen asenne	Työyhteisötaidot	
Luottamuksellinen, avoin, huumorintajuinen ja joustava ilmapiiri		
Ratkaisukeskeinen asenne		
Työyhteisön ihmissuhteisiin panostaminen		
Kuunteleva ja keskusteleva asenne		
Itsensä kehittäminen		
Hyvät käytöstavat		
Työntekijän ammattitaito	Osaaminen ja ammattitaito	
työnkuvan selkeys		
asiat saa jättää työpaikalle		

Palautumisesta huolehtiminen nousi aineistosta keskeiseksi työhyvinvointia edistävänä ja ylläpitävänä tekijänä. Koettiin, että työn kuormituksesta palautuminen on keskeisessä asemassa työssä jaksamisen tukena ja on tärkeää panostaa vapaa-ajalla liikkumiseen sekä palauttavaan tekemiseen. Sosiaalisiin suhteisiin vapaa-ajalla kannatti vastaajien mukaan panostaa ja omasta mielenterveydestä tuli huolehtia. Riittävä unen saanti ja lepääminen vapaa-ajalla koettiin myös merkittäviksi palauttaviksi tekijöiksi.

”...Huolehtimalla, että elämässä on muutakin kuin työ. Hyvät sosiaaliset suhteet yksityiselämässä ja pitämällä hyvät välit työkaverihin...” (24)

Työn priorisoinnin ja organisoinnin teema nousi myös useissa vastauksissa esille ja koettiin tärkeäksi, että työtänsä suunnittelee riittävän hyvin, jotta työn hallinnan tunne säilyy. Työtehtävien rajaaminen sekä perustehtävään keskittyminen koettiin tärkeiksi itsensä johtamisen taidoiksi. Tärkeää oli myös muistaa, että tekee vain sen, minkä pystyy. Myös työnohjaus koettiin hyvänä tukena työn organisoinnissa ja oleelliseen keskittymiseen, erityisesti tilanteissa, joissa työn hallinnantunne oli jo kärsinyt liiallisesta kuormituksesta. Tällöin ulkopuolisen avun ja työnohjauksen tarve oli yksi keino työn hallinnantunteen palauttamisessa. Jaksamista lisäsi myös lomien odotus ja jaksamista pystyi myös säätelemään ylimääräisillä palkattomilla työpäivillä.

”... Pidän itsestäni huolta ja huomioin rajani, mitä pystyn tekemään ja missä aikataulussa. Teen itselleni työjärjestyksen ja priorisoin...” (5)

Omien rajojensa tunnistaminen ja armollisuus itseään kohtaan nousi esille omien ajatusten ja tunteiden johtamisen teemasta. Positiivinen ajattelu ja hetkessä eläminen auttoivat jaksamaan ja tärkeää oli keskittää voimavaransa siihen, mihin voi vaikuttaa. Realistinen asenne työhön ja vaatimukseen sekä turhien paineiden välttäminen lisäsivät työssä jaksamista ja työn hallinnan tunnetta.

”...ei vaadi itseltään liikoja ja keskittyy olennaisiin asioihin. Jokainen tietää oman perustehtävänsä. Muistaa levon ja rentoutumisen tärkeyden vapaa-ajalla työn vastapainona...”(32)

Työyhteisötaitojen merkitys nousi itsensä johtamisen taitoina merkittäväksi teemaksi. Työyhteisötaidoista vastaajat nostivat esille hyvät käytöstavat, halun kehittää itseään ja osaamistaan sekä ratkaisukeskeisen asenteen työtään kohtaan. Lisäksi oli tärkeää pyrkiä luottamukselliseen, avoimeen ja huumorintajuiseen sekä joustavaan ilmapiiriin työpaikalla. Olennaista oli myös se, että oli omalta osaltaan tietoisesti vaikuttamassa oman työyhteisön ilmapiiriin. Luottamuksellisuuden kuului myös juoruamisen välttely. Huumori ja sen viljely työpaikassa koettiin merkittäväksi voimavaratekijäksi ja osana työyhteisötaitoja. Oman työnsä rajaaminen ja kieltäytyminen ylimääräisistä työtehtävistä tarvittaessa koettiin myös merkittäväksi itsensä johtamisen taidoksi ja keinona oman jaksamisensa säätelyssä.

”...Töissä osaan rakentavasti puuttua epäkohtiin ja opettelen sanomaan ei. Tärkeintä on kuunnella, olla ratkaisukeskeinen ja joustava sekä pittään toisista huolta...” (45)

Osaaminen ja ammattitaito ja sen ylläpitäminen koettiin tärkeänä itsensä johtamisen keinona ja työhyvinvointia ylläpitävänä tekijänä. Vastaajat nostivat esille työntekijän vastuun omasta ammatillisesta käytöksestä ja käyttäytymisestä sekä työyhteisön jäsenten keskuudessa että lasten ja perheiden kanssa tehtävän yhteistyön parissa. Oman ammattimaisen roolin omaksumisen lisäksi oli keskeistä omasta ammattitaidosta ja sen ylläpitämisestä huolehtiminen työelämän muutoksissa. Keskeisiä itsensä johtamisen teemoja oli myös se, että tietää oman työnkuvansa ja työn minimivaatimukset sekä se, että pyrkii jättämään työasiat työpaikalle ja sitä kautta huolehtii omasta jaksamisestaan.

6.4.7 Toimiva tiimi työssä jaksamisen tukena

Toimiva tiimi työssä jaksamisen tukena (taulukko 10) muodostui yläluokista *tiimin tuki, yhteinen päämäärä, turvallinen ilmapiiri, toimiva vuorovaikutus sekä osaamisen hyödyntäminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 7).

Taulukko 10. Toimiva tiimi työssä jaksamisen tukena

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Toimiva tiimityö lisää työhyvinvointia merkittävästi	Tiimin tuki	TOIMIVA TIIMI TYÖSSÄ JAKSAMISTA TUKEVANA TEKIJÄNÄ
Arki Toimii sujuvammin hyvällä tiimityöllä		
Toimiva tiimityö ja tiimin tuki auttaa jaksamaan työssä		
Tiimillä on yhteinen päämäärä	Yhteinen päämäärä	
Puututaan yhdessä vaikeisiin asioihin ja etsitään ratkaisut		
Arvostava, luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri	Turvallinen ilmapiiri	
Positiivinen asenne ja asioiden hyväksymisen taito		
Kuunteleminen ja kannustaminen	Toimiva vuorovaikutus	
Ideoiden jakaminen tiimissä ja avun pyytäminen tarvittaessa		
Yhteiset päätökset tiimissä		
Tiimin sisäinen huumori		
Vertaistuki ja yhteenkuuluvuuden tunne		
Avuliaisuus, avoin keskustelu ja joustavuus		
Hyvät käytöstavat		
Selvitys työtehtävistä ja niiden jakaminen	Osaamisen hyödyntäminen	
Osallistuminen toiminnan suunnitteluun ja osaamisen hyödyntäminen		
Yhdessä sovitut toimintatavat		
Eri ammattikuntien arvostus		

Tiimin tuki ja toimiva tiimityö koettiin tärkeäksi työssä jaksamista tukevana ja sitä ylläpitävänä tekijänä. Sen koettiin olevan koko varhaiskasvatustyön perusta ja työssä jaksamisen elinehto. Työhyvinvoinnin koettiin lisääntyvän merkittäväksi, mikäli tiimityö toimi sujuvasti. Toimiva, tasa-arvoinen tiimi loi arkeen voimavaroja ja lisäsi kuormituksen sietokykyä sekä lisäsi omalta osaltaan arjen toimivuutta.

”...Kun tiimi toimii myös "taakka" jakautuu. Pystyy puhumaa asioista oikeilla nimillä ja kun voi luottaa toiseen niin tietää että homma hoituu. Täytyy myös luottaa siihen, että kaikki puutuvat epäkohtiin ja niihin etsitään yhdessä ratkaisuja...”(5)

Yhteinen tiimin päämäärä oli keskeinen työn tekemisen lähtökohta. Koettiin tärkeäksi, että jokainen tiimin jäsen tuntee työnkuvansa lisäksi työtehtävänsä, työn tavoitteet, työn merkityksen ja koko tiimi toimii yhdessä kohti yhteistä päämääräänsä.

”...kaikilla on selkeää se, mitä tehdään ja miten toimitaan arjen eri tilanteissa. Keskustellaan asiat läpi, tuetaan toisia ja kannustetaan ja kiitetään...”(3)

Mikäli tiimin jäsenten arvot ja päämäärä erosivat toisistaan merkittävästi, huononsi se tiimin yhteishenkeä ja joustavuutta tiimin jäsenien kesken. Positiivinen asenne ja asioiden hyväksymisen taito sekä arvostava, luottamuksellinen sekä

kunnioittava ilmapiiri loi tiimeihin turvallisuuden tunnetta, joka heijastui kaikkiin arjen hetkiin ja erityisesti lapsiin.

Vuorovaikutuksen toimivuus oli vastanneiden mielestä tärkeä tiimin toimivuuteen liittyvä hyvinvointia lisäävä tekijä. Tiimin toimiva vuorovaikutus sisälsi kuuntelemisen ja kannustamisen elementit. Tiimin jäsenten mielipiteitä kuunneltiin ja ne otettiin huomioon toiminnassa ja kannustaminen oli keskeinen osa toimintakulttuuria. Tiimeissä myös oltiin innokkaita jakamaan ideoita ja niitä otettiin mielellään käyttöön toimintaa suunniteltaessa ja apua uskalsi, sai ja toivottiin pyydettävän toisilta tiimin jäseniltä. Tiimi teki yhteiset päätökset yhteisistä tavoitteista ja päämääristä käsin. Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet saivat toisiltaan vertaistukea ja yhteenkuuluvuuden tunne oli vahva. Tiimin arvoihin kuului usein myös avuliaisuus, joustavuus sekä avoin keskustelu myös vaikeista asioista.

”...Saa tunteen siitä, ettei tee työtään yksin vaan ”tiimin kanssa ”vedetään yhtä köyttä”. Voidaan keskustella asioista ja saadaan tukea tiimin muilta jäseniltä. Tieto siitä, ettei ole asioiden kanssa yksin, vaan takana on tiimin tuki...”(18)

Osaamisen hyödyntämiseen liittyvissä vastauksissa oleellista oli vastaajien mielestä hyvien käytöstapojen lisäksi tiimin jäsenten selvyys omasta työroolistaan, oli kyseessä sitten avustaja, varhaiskasvatuksen opettaja tai – lastenhoitaja. Oman ammattiosaamisensa arvostus nousi esille samoin kuin työkavereiden osaamisen huomaaminen sekä arvostus. Työtehtäviä pyrittiin jakamaan jokaisen omien vahvuuksien mukaisesti ja toimintaa suunniteltiin tasa-arvoisina tiimin jäseninä. Avoimuuden, arvostuksen ja osaamisen hyödyntämisen koettiin lisäävän työmotivaatiota merkittävästi. Tiimille saatu suunnittelu-aika ja mahdollisuus tiimin jäsenten väliseen keskusteluun koettiin tärkeäksi, mutta se koettiin myös liian vähäiseksi tiimin tarpeisiin nähden.

”...Toimiva tiimityö peilautuu myös lapsiryhmään. Työtehtävät jaetaan ja yhdessä suunnitellaan lapsen mielenkiinnonkohteisiin ja tarpeisiin suunnattua toimintaa. Kaikilla on selkeä työtehtävä, jota olet ollut mukana suunnittelemassa. Se lisää työn vastuullisuutta ja motivaatiota. Motivaatio ja mielenkiinto lisäävät työhyvinvointia...” (45)

6.4.8 Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia

Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia (taulukko 11) muodostui yläluokista *tietoinen ilmapiiriin vaikuttaminen, työkaverin arvostava kohtaaminen, työntekijän ammatillinen käytös, psyykinen joustavuus, hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, empatiakyky sekä jaksamisen säätely*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 8).

Taulukko 11. Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Positiivisen ilmapiirin tavoittelu	Tietoinen ilmapiiriin vaikuttaminen	YKSILÖN KEINOT LISÄTÄ TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIA
Negatiivisen ilmapiirin välttäminen		
Työkaverin arvostaminen ja kunnioittaminen	Työkaverin arvostava kohtaaminen	
Vertaistuki ja kannustus		
Työrauhan antaminen ja läsnäolo		
Oikeudenmukaisuus ja reiluus		
Luotettavuus, avoimuus, rehellisyys	Työntekijän ammatillinen käytös	
Vastuullisuus ja ammatillisuus		
Hyvä työmoraali ja aktiivinen työote		
Ongelmienratkaisu kyky ja epäkohtiin puuttuminen		
Sovittujen sääntöjen noudattaminen	Psyykinen joustavuus	
Joustavuus		
Rauhallisuus ja stressaamattomuus	Hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot	
Hyvät käytöstavat		
Kuunteleminen ja keskusteleminen		
Palautteen antaminen ja saaminen		
Avuliaisuus ja kyky asettua toisen asemaan	Empatiakyky	
Jaksamisen havainnointi ja arviointi ja raja	Jaksamisen säätely	
Avunpyytäminen tarvittaessa		
Työajan ulkopuolinen toiminta		
Työpaikan vaihto/työnkierto		

Yksilön keinot lisätä työyhteisönsä hyvinvointia olivat paikoin samoja, kuin tiimin hyvinvoinnin lisäämiskeinoissa, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Teemat painotuitivat enemmän laajemmalle yleisempiin voimavarateemoihin. Tietoinen työpaikan ilmapiiriin vaikuttaminen negatiivista ilmapiiriä välttelemällä ja positiivista ilmapiiriä tavoittelemalla koettiin tärkeäksi yksilön keinoksi lisätä työyhteisön hyvinvointia. Monet kokivat positiivisen asenteen ja positiivisten asioiden huomioimisen voimaannuttavana tekijänä sekä itselle, että työyhteisön hyvän ilmapiirin kannattelemiselle.

Työkaverin arvostava kohtaaminen sisälsi vertaistuen jakamisen lisäksi työkaverin kannustamisen. Lisäksi keskeistä oli työkaverin arvostaminen ja kunnioitus ihmisenä itsenään, että ammattilaisen roolissa. Työrauhan antaminen työkaverille itselle, että muille tiimeille oli keskeinen yksilön keino toimia arvostavasti. Läsnäolo ja reiluus sekä oikeudenmukaisuus nousivat työntekijän arvostamiseen liittyvinä arvoina vahvasti esille. Sovittujen sääntöjen noudattaminen ja kunnioitus toisen tekemää työtä kohtaan oli keskeistä. Työkaverin arvostaminen näkyi myös kyvyssä antaa toiselle työrauhan, koska se sitten tiimikaverin tekemää työtä tai sitten työyhteisön sisäisten tiimien tekemää työtä.

Työntekijän ammattimaiseen käytökseen kuului vastaajien mielestä kyky ratkaista ongelmatilanteita ja puuttua epäkohtiin. Työntekijän ammattiosaaminen ja siihen liittyvä ammatillinen käytös sisälsi ammattimaisen asenteen lisäksi vastuun ottamisen ja vastuullisuuden, hyvän työmoraaalin ja aktiivisen työtteen sekä sovitujen sääntöjen noudattamisen. Vastuullisuuteen liittyi myös omien rajojensa tunnistaminen. Vastuunotto omasta toiminnasta oli keskeinen itsensä johtamiseen liittyvä taito ja osa ammatillisuutta.

Psyykinen joustavuus oli vastaajien mielestä keskeinen tärkeä yksilön keino lisätä hyvinvointia työyhteisössä. Joustavuus oli selkeästi arvo, joka nousi useaan kertaan aineistosta monesta eri näkökulmasta. Kyky joustavaan ajatteluun ja toimintaan yksilötasolla lisäsi koko työyhteisön halua ja kykyä joustavuuteen. Joustavuus koettiin myös asiaksi, joka ei saa olla liiallista, vaan joustavuuden toteuttamisessa piti myös käyttää järkeä. Joustavuus sekä ajattelussa että toiminnassa lisäsi selkeästi psyykkistä hyvinvointia ja koettiin tärkeänä voimavarana. Rauhallinen työote, rauhallinen asennoituminen ongelmatilanteisiin ja kyky säädellä omaa stressiään koettiin myös tärkeäksi ja samoin empatiakyky, avuliaisuus ja kyky asennoitua toisen asemaan.

Oman jaksamisen ja koko työyhteisön jaksamisen säätely ja säätelyn keinot koettiin tärkeiksi yksilön keinoiksi lisätä työhyvinvointia. Työtä oli tärkeää rajata mahdollisuuksien mukaan. Avun pyytäminen tarvittaessa koettiin jokaisen oi-

keudeksi, mutta myös velvollisuudeksi. Jaksamisen säätelyyn liittyi myös työajan ulkopuolinen toiminta ja tarvittaessa työpaikan/työyksikön vaihtamista tai työni-kiertoa harkittiin.

”...Huolehtimalla yhteisistä asioista omien resurssien mukaan ja pyytää tarvittaessa apua itselle tai tiimiin jottei uupumista synny. Keksimällä työhyvinvointia edistävää toimintaa tai asioita työkavereille...”(31)

Hyvät vuorovaikutustaidot ja hyvät sosiaaliset taidot nousivat yksilön keinoina lisätä työyhteisön hyvinvointia. Nämä liittyivät osaltaan suoraan myös työntekijän työyhteisötaitoihin ja ammattimaiseen käytökseen. Kyky kuunnella ja keskustelua tasavertaisena työyhteisön jäsenenä oli tärkeää, hyvät käytöstavat ja kyky antaa ja vastaanottaa palautetta nousivat esille yksilön työyhteisön hyvinvointia tukevana ja lisäävänä tekijänä.

6.5 Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä

Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (taulukko 12) muodostui yläluokista *tiimin ja työyhteisön toimiva yhteistyö, työyhteisön hyvä ilmapiiri, työyhteisön me-henki ja yhtenevä arvomaailma sekä laadukas johtaminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 9)

Taulukko 12. Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Hyvä tiimi	Tiimin ja työyhteisön toimiva yhteistyö	TYÖYHTEISÖN TUKI TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ
Hyvä ja joustava työyhteisö		
Työyhteisön toimiva yhteistyö		
Työyhteisön hyvä yhteishenki	Työyhteisön hyvä ilmapiiri	
Hyvinvointia lisäävä ilmapiiri		
Huumori ja yhteenkuuluvuuden kokemus	Työyhteisön me-henki ja yhtenevä arvomaailma	
Sinnikkyys		
Luovuus		
Positiivinen ajattelu		
Avoimuus ja joustavuus		
Hyvä asenne		
Arvot ja työmoraali	Laadukas johtaminen	
Esimiehen tuki ja ymmärrys työstä		
Hyvä esimies ja johtaminen		

Työyhteisön tuki koettiin merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Tämä sisälsi sekä tiimien että tiimeistä koostuvan työyhteisön toimivan yhteistyön. Toimiva tiimityö, joustava työyhteisö ja henkilökunnan välinen toimiva yhteistyö olivat työssä jaksamista tukevia tekijöitä. Sujuvan yhteistyön lisäksi työyhteisön hyvä ilmapiiri lisäsi yksikön yhteishenkeä, mikä puolestaan paransi työyhteisön ilmapiiriä. Työyhteisöissä koettiin tärkeiksi yhtenevä arvomaailma ja työyhteisön me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Me-henkeä yhdistäviä ja yhdessä pitäviä arvoja oli yhteinen huumori, positiivinen ajattelu, avoimuus ja joustavuus, hyvä asenne sekä luovuus ja sinnikkyys. Arvojen ja työmoraalin kohdalla oli tärkeää, että ne olivat samansuuntaisia työyhteisöjen ja tiimien keskuudessa. Laadukas johtaminen puolestaan tuki me-hengen luomista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja keskeistä oli esihenkilön ymmärrys ja tuki työntekijän työtä ja sen kuormitusta kohtaan.

6.6 Johtamisen keinot tukea työyhteisöjen työssä jaksamista

Johtamisen keinot tukea työyhteisöjen työssä jaksamista muodostui yläluokista *työyhteisön hyvinvointia tukevan toiminnan lisääminen, laadukkaan työn toteuttamisen varmistaminen, esihenkilön osaamisen varmistaminen, henkilöstön työssä jaksamisesta huolehtiminen sekä riittävän toiminnan suunnitteluajan varmistaminen sekä henkilöstön kouluttaminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 10).

Johtajuus ja esihenkilötyö nousivat aineistosta esiin yhtenä omana teemanansa ja laadukas esihenkilötyö koettiin keskeiseksi työyhteisöjen työhyvinvoinnin kannattelijana. Työyhteisön hyvinvointia tukevan toiminnan lisääminen ja sen varmistaminen koettiin johtajuuteen liittyväksi työhyvinvointia lisääväksi keinoksi. Nämä ennaltaehkäisevät tukitoimet olivat jääneet viime vuosien säästösyiden vuoksi vähäisiksi ja korona-ajan koettiin vähentäneen yhteisten kokoontumisten ja tapahtumien määrää entisestään. Yhteiset kahvitauot koettiin tärkeiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä lisääväksi tekijäksi ja erityisesti korona-ajan tavat vetäytyä kahville omiin ryhmiin koettiin yhteisöllisyyden tunnetta rikkovaksi. Työhyvin-

vointia ylläpitävä (Tyky-toiminta) ja työhyvinvointia lisäävä toiminta työpaikalla tai työajan ulkopuolella koettiin merkittäväksi työyhteisön yhteishenkeä vahvistavaksi tekijäksi ja sen vähenemisen koettiin vaikuttaneet työtyöyhteisöjen yhteishenkeä huonontavana tekijänä, koska kaikki yhteydenpito työkavereihin keskittyi vain arjen kuormittaviin tilanteisiin.

”...Yhteishenkeä nostamalla, esimerkiksi nyt saatiin juuri pidettyä pikkujoulut. Kun näkee työkavereita muuallakin kuin väsyneenä töissä, tulee ihan eri puoli kaikista näkyviin...” (29)

Johtajuuden keinoiksi koettiin myös laadukkaan varhaiskasvatustyön toteuttamisen mahdollistaminen. Esihenkilön tuli varmistaa, että tiimiajat toteutuvat ja sitä saataisiin tarvittaessa lisää riippuen ryhmien tarpeista. Työajan priorisointi ja työtehtävien rajaus koettiin myös esihenkilötyön vastuulle, jotta työyhteisöjen työnhallinnantunne säilyisi. Yhteiset työpaikkapalaverit puolestaan lisäsivät isojen yksiköiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja isojen yksiköiden haasteena oli, että työyhteisö jakautui helposti varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen kahtiajakkoon, joka koettiin työyhteisön yhteishenkeä rikkovana tekijänä. Selkeät, yhdessä sovitut säännöt ja työtehtävien sisällön selkeyttäminen kaikille ammattikunnille koettiin tärkeinä. Laadukkaiden arviointi- ja suunnittelupäivien pitämisen ja tiedonkulun työyhteisön sisällä koettiin lisäävän työssä jaksamista. Koko talon yhteiset työpaikkakokoukset koettiin tässä tärkeänä keinona lisätä ymmärrystä ja tiedonkulkua työyhteisön sisällä.

Johtajuuden yhtenä keinona koettiin laadukas esihenkilötyö ja esihenkilön osaamisen varmistaminen. Kiusaamisiin ja ongelmiin tuli puuttua heti, kun asiat tulivat ilmi. Liian usein koettiin, että ongelmia ei selvitetä kunnolla, vaan ne ”lakaisetaan maton alle”. Reiluus sekä tasapuolisuus ristiriitatilanteiden ratkaisussa koettiin tärkeäksi samoin kuin esihenkilön kyky kuunnella ja ottaa huomioon henkilöstön toiveet ja tarpeet.

Laadukas esihenkilötyö ja johtaminen sekä esihenkilön ammattitaito omassa roolissa koettiin tärkeäksi ja sen varmistaminen oli myös osa työhyvinvoinnin tuke-

misen kokonaisuutta. Koettiin myös, että esihenkilön ammatilliseen osaamiseen kuului kyky tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja että esihenkilö arvosti työntekijäänsä ja toi sen myös esille toiminnassaan.

”...Johtajuuteen panostaminen lisäisi työyhteisön hyvinvointia. Päteviä esimiehiä, joilla olisi enemmän aikaa panostaa työyhteisöihin...” (45)

Johtajuuden keskeisimpiin työyhteisöjen työssä jaksamisen tukemisen keinoihin kuului huolehtia henkilöstön jaksamisesta. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehti tasapuolisella kohtelulla ja tasa-arvoisella vastuualueiden ja työtehtävien jaolla. Riittävän henkilöstömäärän varmistaminen kaikissa tilanteissa koettiin keskeiseksi tukitoimeksi ja se koettiin tärkeäksi paitsi suhdelukujen varmistamisella, mutta myös henkilöstön jaksamisen tukemisella. Hyvinvoinnista huolehtimiseen kuului myös työntekijän oman elämäntilanteen huomioiminen työelämässä. Palkattomien vapaiden mahdollistaminen tarvittaessa koettiin joustona työnantajalta työntekijälle, samoin kuin se, että sai tietää lomansa hyvissä ajoin. Lomien ennalta tietäminen koettiin merkittäväksi työhyvinvointia ja jaksamista lisääväksi tekijäksi. Myös yksikön vaihtamisen mahdollisuus koettiin tärkeäksi.

”...Lomien myöntämiseen joustavuutta. Lomat ovat työntekijän jaksamiselle tärkeitä. Niitä pitäisi voida pitää myös muulloin kuin vain orjallisesti lasten loma-aikoina...” (37)

Keskeinen johtajuuden keino lisätä työyhteisön hyvinvointia oli varmistaa riittävät aikaresurssit työsuunnittelulle ja sen toteuttamiselle. Erityisesti kasvaneiden vaatimukset ja lisääntyneet projektit koettiin kuormittavina juuri siksi, ettei aikaa työn tekemiselle kuitenkaan ollut järjestetty. Kehittämispäiviä kaivattiin lisää ja toimintakauden suunnittelulle kaivattiin enemmän tiimien yhteistä suunnittelu-aikaa. Tiimiaika koettiin muutenkin riittämättömäksi, samoin kuin suunnittelu-aika. Lastenhoitajien vastauksista nousi kuormittavaksi tekijäksi se, että myös heiltä vaadittiin suunniteltuja toimintatuokioita, mutta aikaa lastenhoitajille suunnittelun toteuttamiselle ei tuntunut löytyvän.

”...Kuormittavaa on se, ettei ole suunnittelu-aikaa ja silti vaaditaan toiminnan suunnittelua...” (37)

Koulutuksia kaivattiin, erityisesti henkilöstön tarpeista lähteviä, mutta samalla kritisoitiin, että turhia koulutuksia on liikaa. Tämä johtui lähinnä siitä, että koulutuksiin meno koettiin työyhteisöjä kuormittaviksi, koska se tarkoitti henkilöstöressurssien puutetta ryhmissä ja se lisäsi samalla ryhmien kuormitusta ja vähensi intoa osallistua koulutuksiin. Tiedonkulun toimivuuden kehittämistä kaivattiin ja yhteneväisyyttä eri yksiköiden säännöille.

6.7 Varhaiskasvatuksen kehittämistarpeet

Varhaiskasvatuksen kehittämistarpeet sisälsivät kuusi pääluokkaa, jotka on esitetty seuraavissa alaluvuissa. Pääluokat ovat toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen, henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla, työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen, työkuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla, riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena ja arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 12).

6.7.1 Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen

Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen (taulukko 13) muodostui yläluokista *sijaispulan ratkaiseminen ja varahenkilöiden vakanssien perustaminen ja varahenkilöstön lisääminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 11).

Taulukko 13. Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Toimiva sijaispalvelu ja sijaisrekisteri	Sijaispulan ratkaiseminen	Toimivan sijais- ja varahenkilö-	VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISTARPEET
Sijaisten saannin varmistaminen			

Toimiva ja riittävä varahenkilöjärjestelmä	Varahenkilöiden vakanssien perustaminen	järjestelmän kehittäminen	
Oma varahenkilö jokaiseen yksikköön	ja varahenkilöstön lisääminen		

Varhaiskasvatuksen organisaation yksi suurimmista kehittämistarpeista oli sijaispulan ratkaisu. Sijaisten saanti koettiin välillä erittäin vaikeaksi. Sijaisten rekrytoinnin toimivuus koettiin riittämättömäksi ja etenkin ammattitaitoisten sijaisten saannissa koettiin olevan puutteita. Sijaisten hankinnassa koettiin myös olevan vaihtelevuutta ja sijaisia hankittiin osassa yksiköitä yksikkökohtaisesti, ei ryhmäkohtaisen tarpeen mukaan. Myös pakollisten koulutusten ajaksi toivottiin sijaisten palkkaamista, jotta lapset ja ryhmän toiminta ei kärsisi aikuisten koulutusten takia. Pahimmissa tapauksissa sijaista ei löydetä ollenkaan, jolloin ryhmän henkilökunta joutuu venymään ja kuormitus lisääntyi. Työkaverin sairastaminen tai muu yllättävä poissaolo aiheutti muutoksia suunnitellussa pedagogisessa toiminnassa, vaikutti lapsiryhmän ilmapiiriin ja toiminnan toteutumiseen. Työvuoroja saattoi joutua pidentämään ilman ylityökorvauksia ja sijaisten vaihtuvuus saattoi olla erittäin runsasta toimintakauden aikana. Myös lapset reagoivat negatiivisesti jatkuvasti vaihtuviin sijaisiin ja tämä vaikutti ryhmän lasten ja henkilöstön hyvinvointiin merkittävästi. Sijaisen saannin epävarmuus koettiin erittäin merkittävänä kuormitustekijänä ja aiheutti stressiä ja ahdistusta vastaajissa. Sijaisiin liittyvät haasteet vaikuttivat myös tällä hetkellä hyvinvoivien henkilöstön jaksamiseen ja aiheuttivat paljon epävarmuuden tunnetta. Sijaisten kohdalla haasteena oli sijaisen löytämisen lisäksi myös sijaisen ammattiosaaminen tai alalle ja työhön soveltuminen ylipäättänsä.

Toinen merkittävä sijaispulaankin vaikuttava kehittämiskohde oli varahenkilöstön lisääminen ja varahenkilöressurssin kehittäminen. Ammattitaitoisten sijaisen saannin haasteiden rinnalta nousi entistä merkittävämmäksi riittävän varahenkilöstön varmistaminen. Tällä hetkellä varahenkilöitä oli paikoittain epätasaisesti ja yksi varahenkilö saattoi toimia usean yksikön yhteisenä henkilöressurssina. Tarve

varahenkilöstölle oli kuitenkin paljon suurempi ja varahenkilöstön määrä koettiin riittämättömäksi. Jokaiseen yksikköön toivottiin vähintään oma varahenkilön lisäksi useampia varahenkilöitä, jota voitiin käyttää sekä yllättävien poissaolojen turvaamisessa, mutta myös ennalta tiedettyjen poissaolojen ja koulutusten mahdollistajana. Pysyvän varahenkilöstön voimin pystyttiin turvaamaan myös se, että aikuisen vaihtuvuus yksikön sisällä pystyttäisiin minimoimaan ja lasten reagoiminen aikuisten vaihtuvuuteen pysyisi maltillisena.

6.7.2 Henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla

Henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla (taulukko 13) muodostui yläluokista *henkilöstöressurssien lisääminen todellista tarvetta vastaavaksi, ryhmäkoon pienentäminen laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi sekä tuen saannin varmistaminen ja henkilöstön tukeminen tarvittavissa tukitoimissa*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 11).

Taulukko 14. Henkilöstön kuormituksen vähentäminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Henkilöstöressurssien tarkistaminen ja lisääminen	Henkilöstöressurssien lisääminen todellista tarvetta vastaavaksi	Henkilöstön kuormituksen vähentämien ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla	VARHAISKASVATUKSEN ORGANISAATION KEHITTÄMISTARPEET
Riittävän koulutetun henkilöstön varmistaminen			
Avustajien nopean saannin varmistaminen			
Ryhmäavustaja joka ryhmään			
Haastavien lasten huomioiminen henkilöstörakenteessa	Ryhmäkoon pienentäminen laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi		
Haastavien lasten huomioon ottaminen ryhmäkoossa			
Ryhmäkoon päättäminen ryhmäkohtaisesti	Tuen saannin varmistaminen ja henkilöstön tukeminen		
Lapsiryhmän haasteellisuuden huomioiminen ryhmäkoossa			
Henkilöstön tukeminen erityislasten kanssa			
Tuen saaminen lapsille ajoissa			
Erityisryhmien takaisin ottaminen			

S2-lasten jako tasaisemmin	tarvittavissa tukitoimissa		
Ryhmien välisen yhteistyön lisääminen			

Varhaiskasvatuksen organisaation yhdeksi kehittämistarpeeksi nousi henkilöstön kuormitukseen puuttuminen ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla. Näistä yksi kehittämiskohde oli henkilöstöresurssit ja niiden muutokset. Henkilöstöresurssit koettiin työn vaativuuteen ja kuormitukseen nähden usein riittämättömäksi ja koettiin, että varhaiskasvatuksen laadun varmistamisessa ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa olisi ensisijaisen tärkeää puuttua henkilöstön resurssien rakenteisiin. Henkilöstöresursseja kaivattiin lisää usein ryhmäavustajien tai avustajien muodossa. Avustajien saaminen koettiin hitaaksi prosessiksi, koska avustajan sai vasta pitkien lapsen tuen tarpeen selvittelyjen ja lausuntojen saamisen jälkeen, vaikka todellinen tuen tarve oli näkyvissä hyvissä ajoin. Ryhmäavustajien tarve koettiin merkittäväksi lasten laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamisessa ja heille koettiin olevan tarvetta joka ryhmässä lapsiryhmän tuen tarpeista huolimatta.

”...Tulisi katsoa sitä, onko lapsella jotakin haastetta, joka pahimmassa tapauksessa tarkoittaa sitä, että yksi lapsi tarvitsee yhden aikuisen tuekseen koko varhaiskasvatuspäiväksi. On liian paljon lapsia, jotka tarvitsevat oman aikuisen, jotta selviytyvät normaalista arjesta, ja silti ryhmiin ei saada tällaisille lapsille sitä omaa aikuista, vaan joku näistä kolmesta työntekijästä joutuu keskittymään tähän yhteen lapseen, kun kaksi muuta yrittävät selvitä lopun ryhmän kanssa. (44)

Henkilöstöresursseja toivottiin tarkasteltavan enemmän lapsiryhmäkohtaisesti ja erityisen tuen sekä tehostetun tuen lasten määrä tulisi huomioida ryhmässä avustajaresurssista huolimatta. Myös maahanmuuttajalasten ja S2-lasten huomiointi ryhmän henkilöstöresursseissa koettiin riittämättömäksi, vaikka heidän kielenoppimisensa tukeminen ja muihin tarpeisiin vastaaminen sekä perheiden kanssa toimiminen ja perheiden tukeminen vei runsaasti enemmän paneutumista ja työaikaresursseja.

Ryhmäkoko ja sen pienentäminen tarvittaessa koettiin tärkeäksi henkilöstön hyvinvointia parantavaksi tekijäksi, mutta myös laadukkaan varhaiskasvatustyön takaajaksi. Vastaajat kokivat, että ryhmäkokoja tulisi tarkastella paitsi henkilöstölapsi suhdeluvun lisäksi myös niin sanotuista laadullisista tekijöistä käsin, eli mikäli lapsiaines ryhmissä oli haastavaa, koettiin tärkeäksi ottaa se huomioon ryhmäkoossa. Toivottiin, että ryhmäkokoja ei tarkasteltaisi syksyisin suoraan aikuisten ja lasten välisellä suhdeluvulla, vaan S2-lasten osuus huomioitaisiin ryhmäkoossa, samoin kuten erityisen ja tehostetun tuen lasten osuus. Usein ryhmän laitettiin heti syksyllä täyteen, jolloin ei vielä ollut tietoa uusien lasten tuen tarpeista. Erityisesti suuri S2- ja maahanmuuttajalasten osuus lapsiryhmässä koettiin kuormittavaksi ja koettiin, että heidän kielenoppimisensa tukeminen sekä perheiden tarpeisiin vastaaminen vei niin paljon resursseja työajasta, että se olisi tärkeää huomioida ryhmäkoossa. Maahanmuuttajataustaisten lasten sijoittaminen koettiin myös epätasaiseksi kaupungin sisällä, ja siihen kaivattiin tasapuolisuutta ja se tulisi huomioida ryhmäkoossa huomattavasti paremmin.

”...Lapsiryhmissä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, millainen ryhmän rakenne on, eikä keskittyä pelkästään ns. ”pääluukuun” eli siihen kuinka monta lasta ryhmässä on. Omassa yksikössäni on todella paljon maahanmuuttajia, jotka eivät puhu sanaakaan suomea, jolloin tulisi katsoa, että samassa ryhmässä ei ole liikaa näitä lapsia, sillä tälläkin hetkellä on ryhmiä, joissa suurin osa puhuu jotain muuta kieltä. He eivät tule oppimaan kieltämme, koska kuulevat sitä lähinnä aikuiselta...” (44)

Merkittävä henkilöstön kuormitusta vähentävä tukitoimi ja kehittämistarve nousivat henkilöstön tukemisessa erityislaster ja S2-lasten tukitoimissa. Koettiin, että avustajaresurssien lisäksi henkilöstö tarvitsi enemmän neuvoa ja tukea erityisen tuen lasten tukemisessa. Myös erillisiä erityisryhmiä kaivattiin takaisin. Tärkeäksi asiaksi koettiin se, että reagointi olisi nopeampaa lapsen tuen tarpeen ilmetessä ja henkilöstö saisi tarvittavat henkilöstö- ja tukiresurssit ajoissa. S2-lasten sijoittamisessa ryhmiin kaivattiin tasapuolisuutta ja S2-lasten osuus tuli huomioida ryhmäkoossa ryhmäkokoja pienentävänä tekijänä. Ryhmien välistä yhteistyötä kaivattiin tuen osalta myös enemmän.

”...Varhaiskasvatuksessa pitäisi huomioida paremmin haastavat lapset ryhmissä eikä vain lapsien määrää. Avustajia pitäisi voida palkata herkemmin, koska sillä on suuri merkitys myös henkilöstön työssä jaksamiseen. Varhaiskasvatuksen opettajilla on paljon osaamista, mutta tuntuu ettei aika riitä suurien ja haastavien ryhmien vuoksi kaikkeen, mitä haluaisi lasten kanssa toteuttaa ja tämä vaikuttaa myös työssä jaksamiseen, sillä tuntuu, ettei omassa työssään ehdi tehdä tarpeeksi kaikkea mitä haluaisi...” (28)

6.7.3 Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen

Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen (taulukko 15) muodostui yläluokista *työn vaatimusten lisääntymisen huomioiminen palkassa, työhyvinvointia parantavien työsuhte-etujen lisääminen sekä TYKY-toiminnan lisääminen ja kehittäminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 11).

Taulukko 15. Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Palkka vastaamaan työn vaativuutta ja palkankorotus	Työn vaatimusten lisääntymisen huomioiminen palkassa		VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISTARPEET
Työsuhte-etujen lisääminen	Työhyvinvointia parantavien työsuhte-etujen lisääminen	Työhyvinvointia edistävien tukitoimien lisääminen	
Työnantajan antamat henkilöstöedut ja kannustimet			
TYKY-toiminnan kehittäminen ja siihen panostaminen	TYKY-toiminnan lisääminen		
Työajalle sijoittuvat työhyvinvointia lisäävät toiminnot	ja kehittäminen		

Työhyvinvoinnin edistäminen varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeena keskittyi erilaisten tukitoimien lisäämiseen ja parantamiseen. Työhyvinvoinnin koettiin lisääntyvät, kun palkkaus kohtaisi työn vaatimuksia. Koettiin, että haastava lapsiryhmä vaati henkilöstöltä enemmän työpanostusta ja se tulisi huomioida palkkauksessa ja lisissä. Työhyvinvointia voitiin parantaa myös työsuhte-etujen muodossa. Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut ja erilaiset kan-

nustimet koettiin motivoivan ja lisäävän työn arvostuksen kokemusta. Työantajan panostus työntekijän hyvinvointia lisääviin henkilöstöetuihin (esim. liikunta-seteli tms.) koettiin molempia tahoja hyödyttäväksi eduksi. Eniten työhyvinvointia lisääviksi tukitoimiksi koettiin kuitenkin Tyky-toiminta ja sen kehittäminen ja parantaminen korostui vastauksissa erityisesti nyt korona-ajan vaikutusten johdosta. TYKY-toiminnan koettiin vähenneen korona-aikana entisestään ja se koettiin työhyvinvointia sekä työpaikan ilmapiiriä huonontavana tekijänä. Erityisesti työajan ulkopuoliselle yhteiselle toiminnalle kaivattiin lisää resursseja, mutta myös työajalla tapahtuvia lyhyitä työhyvinvointi taukoja kaivattiin ja yleisesti koko kaupungin Tyky-toiminta kaipasi uudistusta. Syksyllä saatu E-passi raha koettiin erittäin mieluisana tuen ja arvostuksen osoituksena työnantajan puolelta ja sen käytölle toivottiin jatkoa.

6.7.4 Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla

Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla (taulukko 16) muodostui yläluokista *työn kuormituksen liittyvien tekijöiden tarkastelu ja niiden vähentäminen mahdollisuuksien mukaan sekä työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen ja työolojen parantaminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 12).

Taulukko 16. Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Ylimääräisten kuormittavien projektien karsiminen ja niiden tarpeellisuuden kriittinen tarkastelu	Työn kuormitukseen liittyvien tekijöiden tarkastelu ja niiden vähentäminen mahdollisuuksien mukaan	Työntekijän	VARHAIS-KASVATUKSEN KEHITTÄMIS-
Työn liialliseen kuormitukseen puuttuminen ja sen vähentäminen			
Työnteon joustavuuden ja pysyvyyden tunteen lisääminen	kuormitukseen puuttu-		
Joustava lomien järjestäminen ja sijais-			

ten varmistaminen loma-ajalle	Työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen ja työolojen parantaminen	minen	TARPEET
Työn kiireen ja vaatimusten vähentäminen		työoloja	
Riittämättömyyden kokemukseen puuttuminen		parantavilla	
Työrauhan takaaminen ja uusille asioille riittävästi aikaa		tukitoimilla	
Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaaminen ja mahdollistaminen			

Varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeissa työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla sisälsi työntekijän kuormitukseen liittyvien tekijöiden tarkastelun ja niiden vähentämisen mahdollisuuksien mukaan. Kuormitusta voitiin vähentää karsimalla työn kehittämiseen liittyviä päällekkäisiä projekteja tai antamalla henkilöstölle valinnan vapautta niihin osallistumisessa tai toteutustavoissa. Tällä hetkellä koettiin, että kentällä oli monta erilaista kehittämissuunnitelmaa ja arjen kuormituksen lisäksi oli vaikea tarttua jatkuvasti tuleviin uusiin projektihankkeisiin, kun koettiin, ettei edellisiinkään ollut ehditty paneutua kunnolla. Toivottiin työrauhaa ja että kehittämistoimintaa suunniteltaessa mietittäisiin, mikä on oikeasti olennaista ja otettaisiin huomioon myös eri yksiköiden erilaiset kuormitustekijät projektien määräaikoja ja tavoitteita suunnitellessa. Kyse ei niinkään ollut haluttomuudesta osallistua toiminnan kehittämiseen, vaan ennemmin kyse oli siitä, että haastavan arjen keskellä oli hankalaa järjestää aikaa kehittämissuunnitelmiin, kun jo arki itsessään koettiin liian kuormittavaksi. Projektien kohdalla toivottiin, että saisi keskittyä yhteen kerrallaan, jotta siihen käytettävä aika pystyttäisiin järjestämään siten, ettei se kuormittaisi koko ryhmän toimintaa. Lisäksi kaivattiin, että toiminnan kehittämisen sijasta keskityttäisiin kehittämään varhaiskasvatuksen työoloja työssä jaksamista tukevaksi ja puututtaisiin herkemmin henkilöstön kuormitukseen.

6.7.5 Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena

Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena (taulukko 17) muodostui yläluokista *tukitoimien lisääminen työnohjauksen avulla sekä työntekijän*

hyvinvoinnin seuranta työterveyden ja työsuojeluvälisenä yhteistyönä. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 11).

Taulukko 17. Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työssä jaksamisen tukeminen ja tarvittavien tukitoimien lisääminen	Tukitoimien lisääminen	Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena	VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISTARPEET
Säännöllinen työnohjaus tiimeille ja yksiköille			
Työterveyden tuki ja henkilöstön voimien kartoitus ja seuranta	Työntekijän hyvinvoinnin seuranta työterveyden ja työsuojelun välisenä yhteistyönä		
Tuen nopeampi saaminen ja herkempi puuttuminen poissaoloihin			
Henkilöstön haasteisiin puuttuminen ja niiden tasapuolinen ratkaiseminen			
Työsuojelun laadun parantaminen ja näkyvyys kentälle tukitoimena			

Yhdeksi varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeeksi nousi riittävän moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukemiseksi. Moniammatilliseen yhteistyöhön kuului työnohjaus ja sen kehittäminen sekä työterveyden ja työsuojelun kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen. Työssä jaksamiseen kaivattiin lisää tukea sekä työnantajalta että esihenkilöltä, mutta myös työohjausta kaivattiin enemmän. Työnohjaukseen kaivattiin erilaisia toteutustapoja ja koettiin, että sitä tulisi saada säännöllisesti ennalta ehkäisevänä toimintana. Myös tiimikohtainen työnohjaus oli toivottua, mikäli tiimin kuormitus oli suurta.

”...Työnohjausta pitäisi saada ennaltaehkäisevästi ennen kuin jotain vakavampaa pääsee tapahtumaan tai tilanne kärjistymään. Koska työ kaiken kaikkiaan on raskasta tämä mahdollisuus pitää kuulua automaattisesti kaikille!...” (11)

Myös työterveyden ja työsuojelun näkyvyyttä ja yhteistyötä kaivattiin enemmän. Poissaoloihin kaivattiin herkempää puuttumista, ennen kuin ongelmat olivat kasautuneet liian suuriksi, että työntekijä saisi tukea ajoissa. Työterveydeltä kaivattiin tukea ja kaivattiin myös säännöllistä työssä jaksamisen kartoitusta.

”Työterveyden mukana olo enemmän. Miksi ei voisi olla vaikka kerran vuodessa käynti omalla hoitajalla, jossa käydään työssä jaksamista läpi, jos ei ole muuten ollut asiaa. Työnohjauksen tarve joka tiimillä / työyhteisöllä edes se kerran vuodessa ohjaus. (5)

Henkilöstön avunpyyntöihin ja kuormitukseen kaivattiin nopeampaa reagoitua ja haasteisiin kaivattiin konkreettista puuttumista ennalta ehkäisevästi. Työsuojelun näkyvyys koettiin vähäiseksi ja siihen kaivattiin uudistusta ja aktiivisempaa läsnäoloa ja neuvonantoa.

6.7.6 Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen

Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen (taulukko 18) muodostui yläluokista *ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostuksen ja ymmärryksen lisäämisen kehittäminen sekä laadukkaaseen esihenkilötyöhön pyrkiminen*. Analyysitaulukko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 11).

Taulukko 18. Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Ylemmän johdon tuki ja kannustus	Ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostuksen ja ymmärryksen lisäämisen kehittäminen	Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen	VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISTARPEET
Ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostus näkyväksi ja henkilöstön osaamiseen luottaminen			
Henkilöstön haasteiden kuunteleminen ja			
ymmärrys työn kuormituksesta			
Esihenkilöiden tuki ja realistinen käsitys arjen kuormituksesta			
Reilu tasapuolinen kohtelu mm. työvuoroissa			
Yhteiset kahvihetket ja mahdollisuus taukoihin			
Laadukas esihenkilötyö	Laadukkaaseen esihenkilö-		
Laadukkaiden rakentavien kehityskeskusteluiden pito			
Puuttuminen huonoon esihenkilö-			

työhön	lötyöhön pyrkiminen		
Johtajuuteen panostaminen			
Pätevät esimiehet			

Varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeista nousi esiin arvostava ja laadukas esihenkilötyö ja johtaminen sekä sen kehittäminen. Ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostuksen ja ymmärryksen lisäämisen kehittäminen koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tämä kohdistui erityisesti henkilöstöön, eli koettiin, että esimiehillä ja erityisesti ylemmällä johdolla ei ollut ymmärrystä työn kuormituksesta tai ainakaan se ei näkynyt varhaiskasvatuksen työn vaatimuksissa ja projektityöskentelyssä vaan työn kehittämiseen liittyvät toimet vain lisäsivät kuormitusta. Ylemmältä johdolta kaivattiin tukea ja kannustusta sekä ymmärrystä työn todellisesta luonteesta. Henkilöstön tekemälle työlle kaivattiin tunnustusta ja kaivattiin myös luottamusta henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Tätä pystyi näyttämään henkilöstölle kuuntelemalla henkilöstön haasteita ja puuttumalla liialliseen kuormitukseen. Koettiin myös, että ylemmällä johdolla tai edes kaikilla esimiehillä ei ollut realistista käsitystä arjen kuormituksesta ja arjen työstä lapsiryhmässä, vaan olivat vieraantuneet tämän päivän lapsiryhmätyöskentelystä liian kauas.

Tasapuolinen työntekijöiden kohtelu, samat toimintatavat ja säännöt sekä yhteisten kahvitaukojen ja ylipäänsä taukojen mahdollistaminen koettiin myös työntekijän arvostuksen merkkeinä ja näihin kaivattiin lisää huomion keskittämistä ja panostusta. Ymmärryksen ja arvostuksen lisäksi kaivattiin lisää osaamista ja koulutusta esimiehille, jotta heillä olisi tarvittava osaaminen ja resurssit vastata tämän päivän esihenkilötyön tarpeisiin. Esihenkilötyön laatuun ja sen kehittämiseen liittyi mm. rakentavat ja hyödylliset kehityskeskustelut, ikäjohtaminen sekä reilumpi puuttuminen huonoon esihenkilötyöhön. Työyhteisöissä kaivattiin esihenkilöä, jonka työnkuvaan kuuluisi näkyvämmiin sekä työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaminen ja yksikön pedagoginen johtajuus.

*”...Tulisi tarjota työhyvinvointiin liittyviä toimintoja ja johtajuuteen tulisi panostaa (työyhteisöissä kaivattaisiin esihenkilöä, jolla on enemmän aikaa esim. pedagogiikkaan ja tiimityön sujuvuuteen liittyvää johtamista...”
(45)*

Laadukkaaseen esihenkilötyöhön kuului myös tasapuolinen kohtelu, reiluus, toimiva tiedottaminen, esihenkilön tuki ja ymmärrys työstä ja sen vaatimuksista. Esihenkilötyössä kaivattiin lisää osaamista ja koulutusta työhyvinvoinnin teemaan ja lisää aikaa esimiehille työyhteisön hyvinvointiin panostamiselle.

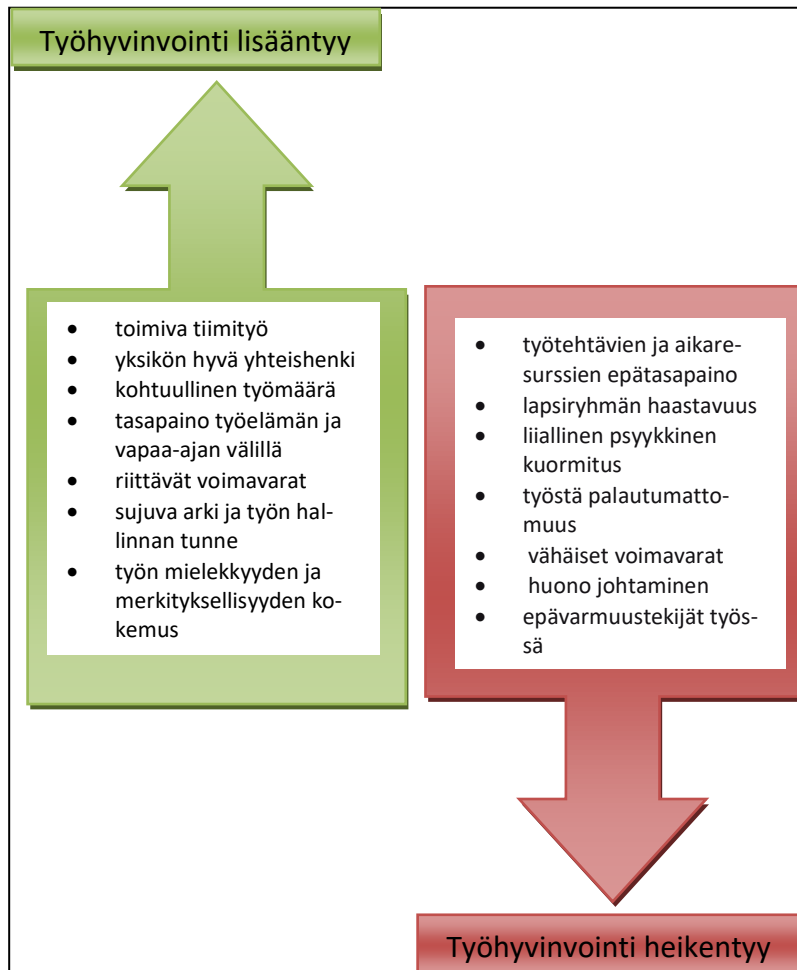
7 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen sisältöä, tuloksia sekä tutkimuksen onnistumista. Lisäksi arvioidaan tutkimusprosessin eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tarkastellaan varhaiskasvatuksen kehittämiskohteita psykososiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen henkilökunnan kokemuksia psykososiaalisesta hyvinvoinnistaan ja selvittää, mitkä tekijät voimaannuttavat ja kuormittavat varhaiskasvatuksessa tällä hetkellä. Lisäksi selvitettiin varhaiskasvattajien keinoja vaikuttaa sekä omaan että työyhteisönsä psykososiaaliseen hyvinvointiin ja kartoitettiin, miten psykososiaalista hyvinvointia voidaan kehittää työntekijän, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta varhaiskasvatuksen kentällä. Tutkimukseen vastasi 53 Vaasan varhaiskasvatuksen suomenkielisten yksiköiden ammattilaista. Tutkimus toteutettiin loppuvuodesta 2021.

7.1 Hyvinvoiva työntekijä työyhteisön voimavarana

Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että keskeiset varhaiskasvattajien työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät liittyvät työpaikan arjen sujuvuuteen ja yksikön sosiaaliseen toimivuuteen. Työyhteisön voidessa hyvin, toimi se merkittävänä voimavarana ajoittain raskaassa työssä. Vastanneet kokivat työhyvinvointiaan lisääviksi tekijöiksi muun muassa toimivan tiimin ja yksikön hyvän yhteishengen, ilmapiirin sekä työtovereilta saadun vertaistuen. Työyhteisö joko lisäsi yksilön työssä jaksamista, tai huononsi sitä, riippuen siitä, millainen työyhteisön ilmapiiri oli. Yhteishenki ja ilmapiiri, toimiva tiimityö ja arjen huumori kannatteli vastanneita pitkälle työssä jaksamisessa. Kuormittavammista ajoista selvittiin hyvin pitkälle toisiaan kannustamalla ja me-henkeä luomalla. Muun muassa psykologinen toimintateoria vahvistaa tämän (Burke-Litwin 1992 organisaatiomalli). Kun työorganisaatio voi hyvin, se kestää myös vastoinkäymisiä ja haasteita yhdessä toinen toistaan tukien. Parhaimmillaan hyvä ilmapiiri tukee työssä jaksamista ja lieventää psykososiaalisen kuormituksen aiheuttamaa rasitusta. (Elo ym.

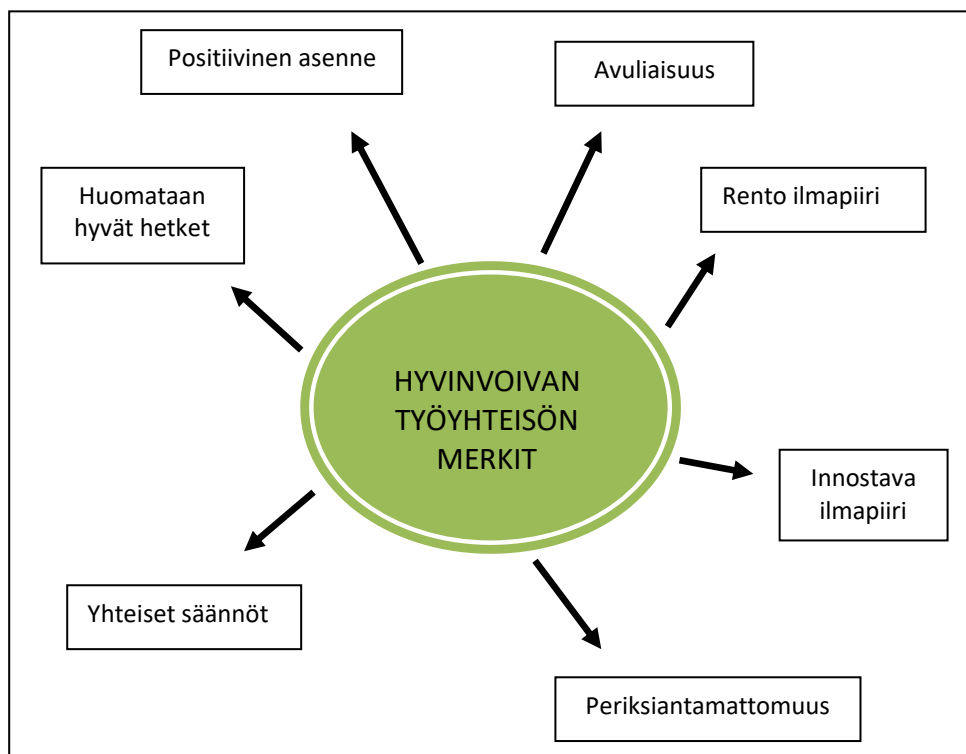
2005, 312–314; Simola ym. 2005, 132.) Kuvio 7 voidaan tarkastella varhaiskasvattajien kokemuksia työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä.



Kuvio 7. Varhaiskasvattajien kokemus työhyvinvointia lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä

Keskeistä hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kokemukselle oli myös työn hallinnan tunne, sekä ajallisesti että määrällisesti. Työyhteisöissä työntekijä koki tekevänsä arvojen mukaista työtä ja heillä oli yhteinen päämäärä sekä visio työstä ja sen tekemisestä. Psykologisen toimintateoria vahvistaa myös tämän. Sen mukaan yhteiset arvot ja visio saavat ihmiset motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. (Simola ym. 2005, 132) Vastauksista nousi yhtenä tekijänä esiin erityisesti se, että hyvinvoivien varhaiskasvattajien työn määrä oli kohtuullisempi, kuin huonoksi hyvinvointinsa kokevien. Lapsiryhmät saattoivat olla tavallista pienem-

piä ja koettiin, että lapsiryhmässä tehtävälle työlle ja muulle työlle oli riittävästi aikaa. Henkilökuntaa koettiin olevan lapsiryhmän kokoon ja haasteisiin suhteutettuna riittävästi. Työ kyettiin tekemään myös työntekijän arvojen mukaisesti. Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset auttoivat jaksamaan työssä pitkällekin. Työn kuormittavuuden kokemuksesta huolimatta vastanneet kokivat työssään mielekkyyden kokemuksia, työn luovuus ja vapaus koettiin merkittäväksi voimaannuttavaksi tekijäksi ja onnistumisen kokemukset lasten ja perheiden parissa lisäsivät hyvinvoinnin tunnetta ja työn imua. (Luukkala 2011, 38) kuvaa, että jotta työn voimavaratekijät voivat aktivoitua, on työssä oltava jotain sellaista, joka saa ne aktivoitumaan. Haasteita on oltava riittävästi, jotta voimavaroja voidaan alkaa käyttämään, mutta liiallinen kuormitus vie voimavarat epätasapainoon, jolloin työ alkaa uuvuttaa. (Luukkala 2011, 38) Tutkimuksesta voitiin nähdä myös, että positiivisten tunteiden ja työn kuormituksen tasapaino voi muuttua hyvinkin herkästi, jolloin työn voimavaratekijöiden ja työhyvinvointia ylläpitävien tekijöiden merkitys korostui entisestään. Kuvioon 8 on koottu merkkejä, jotka kertovat työyhteisön hyvinvoinnista.



Kuvio 8. Hyvinvoivan työyhteisön merkit

Tutkimuksesta selvisi myös, että varhaiskasvattajien voidessa hyvin siedettiin paremmin yllättäviä muutoksia ja ajoittaista lisääntyntä kuormitusta. Hyvinvoivien vastauksista korostui se, että heillä oli henkisiä resursseja sietää vastaan tulevia vastoinkäymisiä ja hetkellistä suurempaa kuormitusta. Kokemus työn hallinnasta lisäsi myös työssä jaksamisen kokemusta. Vastanneet kokivat työn hallinnantunne merkittäväksi tekijäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Hallinnantunne koostui vastaajien mukaan tekijöistä, jotka mahdollistivat sujuvan arjen ja pysyvät rutiinit. Näihin puolestaan vaikutti riittävä henkilöstö ja mahdollisimman pysyvät sijaisresurssit. Työn ollessa ennustettavaa, se vähensi stressin kokemusta. Koettiin tärkeäksi, että arki oli pääasiallisesti rutiininomaista sekä ennustettavaa. Hallinnan tunne särkyi helposti, mikäli henkilöstö oli jatkuvasti tilanteessa, jossa ennalta suunniteltua toimintaa ei voinut toteuttaa yllättävien henkilöstöressurssien puutteen vuoksi esimerkiksi työkaverin sairastuttua. Sijaisen löytäminen koettiin haasteelliseksi ja tämä aiheutti epävarmuutta.

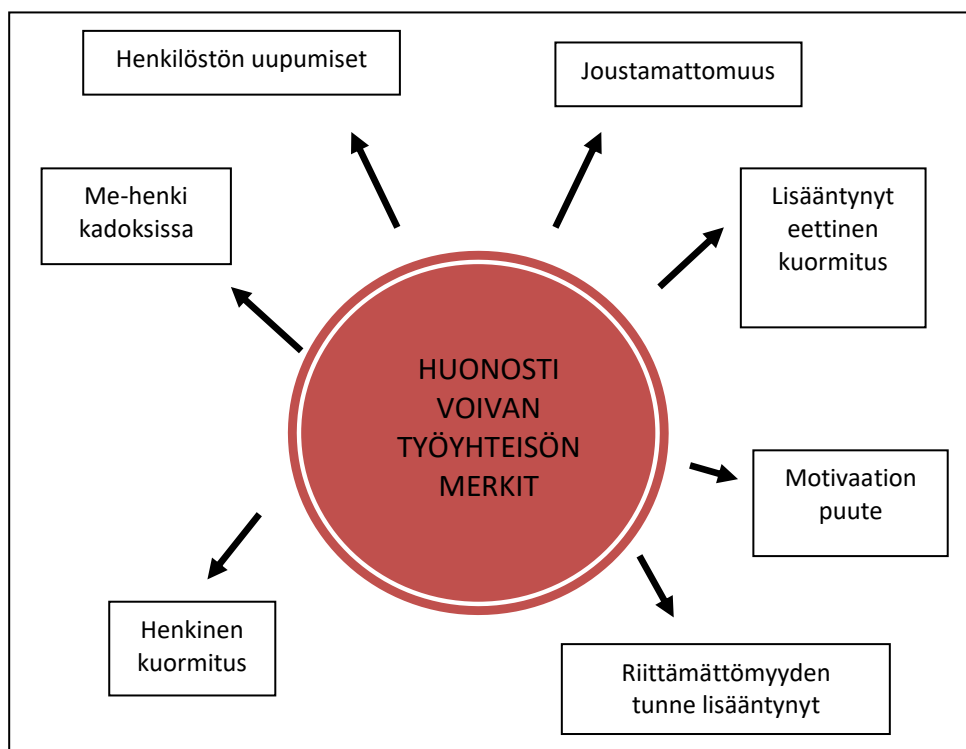
Kalimon (1987) työstressimalli kuvasi samalla tavoin hallinnantunneen ja tasapainon merkitystä stressinsäätelyssä. Yksilön edellytykset ja odotukset tulivat olla tasapainossa työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä ja voimavaroja kyettiin säätelämään. Tasapainon ollessa kunnossa, voitiin odottaa parantuneita työsuorituksia, työtyytyväisyyttä ja sekä motivaatio että itseluottamus työn tekemisessä kasvoi. (Feldt ym. 2017, 51–60; Mäkikangas ym. 2005, 57) Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä nähtiin merkittäväksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, jossa keskeiseksi tekijäksi nousi yksilön vapaa-ajan palautumisen ja vapaa-ajan merkityksellisyyden tasapaino. Hyvä terveys, unen laatu ja vapaa-ajan työstä palautumisen laatu ja merkitys korostui.

7.2 Työn liialliset kuormitustekijät työntekijän hyvinvoinnin uhkana

Varhaiskasvattajat kokivat työssään kuormittavaksi työn sosiaalisen kuormituksen. Mikäli lapsiryhmä koettiin liian haastavaksi, lisäsi se henkilöstön kuormitusta

ja heikensi työssä jaksamista. Työn luonteeseen kuuluva jatkuva läsnäolo lasten parissa ja taukojen vähäisyys koettiin ajoittain kuormittavaksi tekijäksi, mikäli tauottamiseen ei löytynyt aikaa. Suuri vastuu, velvollisuuden tunne ja lasten haastaviin tarpeisiin vastaaminen kuormittivat henkilöstöä. Tässä nousi esiin myös riittämättömyyden tunne ja kokemus, ettei pysty vastaamaan kaikkien lasten erilaisiin tarpeisiin, erityisesti, mikäli lapsiryhmässä oli useita erityisen tuen lapsia. Eettiseksi ristiriidaksi koettiin myös, mikäli erityislasten tarpeisiin vastaamiseen kulunut aika oli muilta lapsilta pois. Tutkimuksesta nousi esiin myös psyykkiset kuormitustekijät, joista vastanneet nostivat henkisen kuormittuneisuuden lisäksi eettisen kuormituksen ja jatkuvien muutosten ja epävarmuuden kokemukset. Koettiin, ettei työtä arvostettu ja työrauha kärsi jatkuvasti. Riittämättömyys ja työn rasituksesta palautumattomuus nousi esiin tekijöinä, jotka uhkasivat työntekijän jaksamista. Ajoittainen iso vastuu lapsiryhmästä yksin muiden kasvattajien ollessa muissa työtehtävissä lisäsi ahdistusta ja stressiä, väkivalan kohtaaminen tai sen uhka koettiin terveyttä uhkaavana ja uupumisen pelko oli vastanneilla usein läsnä.

Luukkalan (2011, 59) mukaan työ voi olla uuvuttavaa kolmella eri tavoin. Sitä voi olla liikaa, se voi olla liian vaativaa tai siinä on ristiriitaisia elementtejä (Luukkala 2011, 59.) Ristiriitaiset elementit varhaiskasvatuksen työssä nostivat myös vastanneilla riittämättömyyden tunnetta ja heikensi työhyvinvointia ja altisti uupumisen kokemukselle. Luukkala (2011, 60) muistuttaakin, että työolosuhteiden merkitys on suuri työssä jaksamiselle. Työolojen lisäksi työssä jaksamiseen voi vaikuttaa myös työn liiallinen kuormitus, työntekijän osaaminen ei ole riittävä työn haasteisiin nähden, työyhteisön huono ilmapiiri heikentää jaksamista sekä huonolaatuinen johtaminen. Myös työntekijän oma elämäntilanne voi olla merkittävä kuormitustekijä ja se tulisi kyetä ottamaan huomioon työpaikoilla. (Luukkala 2011, 60.) Huonosti voivan työyhteisön merkkejä on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Huonosti voivan työyhteisön merkit

Tutkimukseen vastanneet kokivat, että ajoittain myös perheiden kanssa tapahtuvat haastavat kohtaamiset saatettiin kokea kuormittaviksi ja jaksamista heikensi myös työyhteisön sisäiset haasteet sekä haasteet esihenkilön kanssa. Nämä haasteet liittyvät psykososiaalisiin laadullisiin vaatimuksiin, joita varhaiskasvatustyöhön sisältyy erityisen paljon. Myös määrälliset vaatimukset ovat korkealla. Lapsiryhmien haastavuus, lasten määrän suhde aikuisten määrään on paikoittain riittämätön, johtuen lapsiaineksen haastavuudesta. Varhaiskasvatuksen työ on pitkälti ihmissuhdetyötä, jossa henkilöstöltä vaaditaan paljon sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi kognitiivisten asioiden hallintakykyä. Taulukossa 1 (Mauno ym. 2017, 75–76) kuvataan työn laadullisia kuormitustekijöitä, jotka nousevat esiin päivittäin varhaiskasvatuksen työssä. Erityisesti sosiaaliseen kuormitukseen liittyvä emotionaalinen vaatimus korostuu, sillä arvojen, työn vaatimusten ja arjen realismin vuoksi eettinen kuormitus saattaa olla ajoittain kovilla. (Mauno ym. 2017, 75–76)

Myös jatkuvat muutokset työn suunnittelun ja arjen toteutumisen välillä koettiin kuormittavaksi. Korona-ajan vaikutukset näkyivät vastauksissa muun muassa epävarmuutena ja jatkuvasti muuttuvat ohjeistukset ja epätietoisuus kuormittivat. Erityisesti henkilöstön vaihtuvuus ja lasten reagointi siihen aiheutti kuormitusta, koska epävarmuus osaavan sijaisen löytämisestä esti työn suunnittelun ja toteutumisen onnistumista ja aiheutti epävarmuutta sekä jatkuvaa joustamista tavoitteissa ja toiminnassa. Jatkuva venyminen ja arjen epävarmuus olivat merkittävät kuormitustekijät henkilöstön jaksamiselle. Nämä samat tekijät näkyivät myös työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuomassa eettisessä kuormituksessa. Työn määrän lisääntyessä ja lapsiryhmien haasteellisuuden kasvaessa koettiin, että vaatimusten kasvamisen lisääntyessä esihenkilöltä ja ylemmältä johdolta saatu tuki ei ollut riittävää. Resurssit tehdä työ sen vaatimusten mukaisesti oli vähäiset ja kuormitus lisääntyi tästä johtuen paikoittain merkittävästikin. Mauno ym. 2017, 76) kuvaus työn laadullisista kuormitustekijöistä vahvistaa myös tämän. Työhön liittyvä epävarmuus, pelko kielteisistä muutoksista ja kognitiivisten vaatimusten haasteet lisäävät kuormituksen kokemusta ja riittämättömyyden tunnetta työssä. (Mauno ym. 2017, 76.) Työhön liittyvät ajalliset ja tietotaidolliset vaatimukset, intensiivisyys, eettiset sekä emotionaaliset vaatimukset sekä kognitiiviset vaatimukset nousevat tutkimuksesta merkittäviksi varhaiskasvatuksen henkilöstön kuormitukseen liittyviksi tekijöiksi.

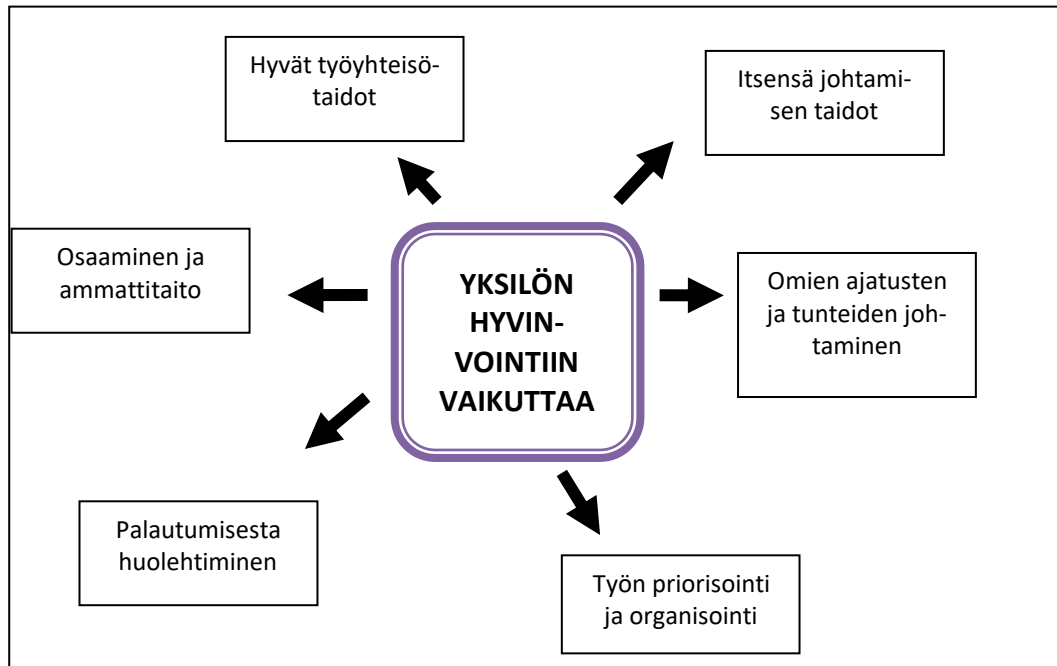
7.3 Itsensä johtamisen taidot työkuormituksen säätelyn keinona

Tutkimukseen vastanneet tunnistivat paljon keinoja lisätä omaa työhyvinvointiaan. Itsensä johtamisen taidot nousivat erityisen hyvin vastauksista esille. Koettiin, että jokaisen työntekijän on huolehdittava omasta palautumisestaan työpäivän rasituksista. Se saattoi tapahtua erilaisilla ihmisillä eri tavoin ja erilaisten asioiden yhdistelyllä, mutta tuloksissa mainittiin mm. liikunta, sosiaaliset suhteet vapaa-ajalla, mielenterveydestä huolehtiminen, riittävä uni ja terveelliset elämäntavat sekä rentoutuminen ja riittävä lepo. Tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä koettiin myös se, että työasiat jäisivät työpaikalle, työtä suunniteltiin

riittävästi ja työtä priorisoitiin tarpeen mukaan. Perustehtävään eli lapsiin keskittyminen ja työtehtävien rajaaminen ja niistä tarvittaessa kieltäytyminen nousi esille myös työn priorisoinnin osalta. Lomat ja ylimääräiset vapaat ja joustot työajoissa koettiin myös keinoiksi järjestellä työtä jaksamisensa mukaan. Työnohjauksen tarve ja sen saamisen merkitys nousi myös vastauksista merkittäväksi työssä jaksamista lisääväksi tekijäksi. Luukkala (2011, 64–65) vahvistaa, että liialliseen työstressiä voidaan vähentämällä työmäärää ja sen vaativuutta sekä vähentämällä tai poistamalla työn ristiriitaiset elementit. Lisäkoulutus ja osaamisen kartuttaminen puolestaan auttaa jaksamaan työssä paremmin ja perehdytyksellä on tässä suuri merkitys. Osaamisvaje voi syntyä, mikä osaamista ei päivitetä työn haasteita vastaavaksi. Myös työntekijän omalla roolilla itsensä johtamisessa on suuri merkitys. Kun oppii säätelemään stressiä ja rajaamaan työtään jaksamisensa mukaan, on paremmat edellytykset keskittyä työssä oleelliseen ja stressireaktiot vähenevät työpäivän aikana. (Luukkala 2011, 64–65.) Varhaiskasvatustyön haasteena on kuitenkin se, että taukojen pitäminen jää pääasiassa yhden lyhyen kahvitauon varaan, jolloin stressin säätelylle tai työn tauottamiselle ei löydy mahdollisuuksia.

Itsensä johtamisesta nousi esille myös omien ajatusten ja tunteiden johtamisen merkitys työssä jaksamiselle. Koettiin tärkeäksi, että omat rajansa tunnisti ja oli armollinen omalle jaksamiselleen. Tällöin oli tärkeää järjestellä työtä siten, että se tuki omaa jaksamistaan. Positiivinen ajattelu, positiivinen asenne ja huumori nousivat omien ajatusten johtamisen kohdalla useissa vastauksissa. Tämän vahvistaa myös Manka ym. (2016) toteamalla, että myönteiset kokemusten määrän tulisi olla moninkertainen kielteisiin tunnekokemuksiin verrattuna. Hetkessä elämisen taito, turhien paineiden välttely ja realistinen asenne työn arjen realismiin koettiin merkittäväksi työssä jaksamista tukevaksi tekijäksi. Työyhteisötaitojen osaaminen ja hyvä työyhteisön henki oli myös asioita, joihin yksilö koki pystyvänsä vaikuttamaan omalla asenteellaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Itsensä johtamiseen kuului myös ammatillisuus, empatiakyky ja psyykkinen joustavuus. (Manka 2016.) Mauno ym. (2017, 149–150) korostaakin työn muokkaamista ja

työn tuunaamisen käsitettä, jossa työntekijällä tulisi olla mahdollisuus muokata ja säädellä työtään oman jaksamisensa mukaisesti. Työviihtyvyys lisääntyy työn voimavaroja ja vaatimusten tasapainon suhdetta säätelemällä. (Mauno ym. 2017, 149–150.) Yksilön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Yksilön keinot vaikuttaa työhyvinvointiinsa

Manka ym. (2016) kuvaa hyvin näitä tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä. Yksilön voimavarat, kuten itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys ovat keskiössä työnvoimavarojen kanssa ja ne vaikuttavat yhdessä työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin, kuten työnimuun ja innostukseen, työn merkityksellisyyden kokeemukseen ja työntekijän sitoutuneisuuteen. Kuitenkin, mikäli työn voimavarat, kuten johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta tai työyhteisön tuki eivät ole kunnossa, vaikuttavat ne rikkovasti työhön liittyviin kokemuksiin, vaikka yksilön voimavarat olisivatkin kunnossa. Onkin merkittävää tiedostaa, että nämä voimavarat tukevat toinen toisiaan ja niihin tulisi panostaa, jotta työhön liittyvät asenteet ja kokemukset pysyisivät positiivisina. (Manka ym. 2016.)

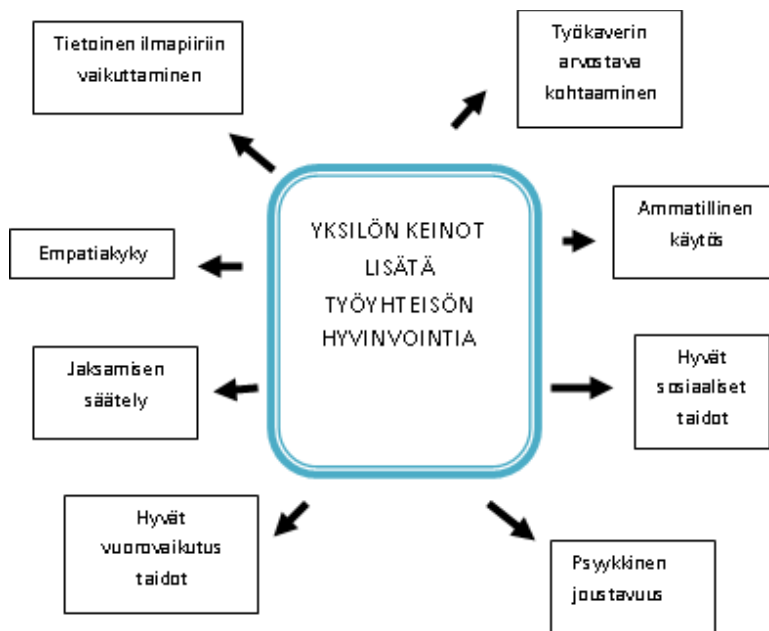
7.4 Hyvinvoiva työyhteisö työssä jaksamisen tukena

Varhaiskasvattajat kokivat hyvinvoivan työyhteisön ja tiimin merkittävänä työhyvinvoinnin lisääjänä. Se oli myös merkittävä voimavaratekijä ja sen tuella kyettiin säätelemään työn kuormitusta. Hyvinvoivan työyhteisön merkkeihin kuului avullisuus, positiivinen asenne, rento ja innostava ilmapiiri sekä periksi antamattomuus. Tällöin oli myös taitoa huomata arjen kuormituksen keskellä hyvät hetket ja ilon pilkahdukset. Keskeinen merkki hyvinvoivasta työyhteisöstä oli yhteisesti sovitut säännöt ja toimintatavat, joita työntekijät sitoutuneesti noudattivat. Niitä myös päivitettiin säännöllisesti ja kulkivat työn ohjenuorana. Nämä samat tekijät nousivat esiin myös Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat mallissa, jonka keskiössä on terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys sekä arvostus ja osaaminen (Rauramo 2012, 13–16.) Turvalliseksi koettu ilmapiiri, työyhteisön toimivuus, yhteisöllisyys sekä arvostus toisiaan kohtaan ovat keskeisiä työhyvinvoinnin elementtejä. Myös Manka ym. (2016, 52) nostaa näitä samoja tekijöitä työhyvinvointia lisäävinä elementteinä, joita ovat mm. yksilön inhimillinen pääoma ja yhteisön toimivuus (Manka ym. 2016, 52). Huonosti voivassa työyhteisössä keskeisiin merkkeihin kuului joustamattomuus, motivaatio puute, henkinen ja eettinen kuormittuneisuus, joka usein myös tarttui muihin työntekijöihin ja vaikutti negatiivisesti koko työyhteisön asenteisiin ja ilmapiiriin. Me-hengen ja yhteisöllisyyden puute, toistuvat uupumiset ja yleinen negatiivinen asenne nousivat esille sekä arjen puheissa että toimintatavoissa. Erimielisyydet, ristiriidat ja yleinen kuormittuneisuuden ilmapiiri toimi myös työyhteisön ilmapiiriä heikentävänä tekijänä.

Toimiva tiimityö ja tiimin yhteishenki nousi varhaiskasvattajien vastauksissa toistuvasti eri näkökulmista käsin työn mielekkyyden lisäämisessä ja työssä jaksamista tukevana tekijänä. Tiimin toimivuus ja toimintakauden alussa onnistunut ryhmäytymisen merkitys korostui vastauksissa ja parhaimmillaan hyvä yhteishenki ja toimiva toimintakulttuuri toimi työssä jaksamiselle merkittävänä tukipilarina. Tiimin jäsenten hyvä yhteishenki, yhteisesti sovittu toimintakulttuuri sekä päämäärä lisäsi työntekijän turvallisuuden tunnetta, sitoutti työntekijää tavoittele-

maan yhteisiä tavoitteita toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä motivoi työntekijää panostamaan omaan työssä jaksamiseensa. Manka ym. (2016, 53) kuvaa samoja tekijöitä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä ja toteaa, että työhyvinvointipääomaa voidaan lisätä tukemalla työkykyä sekä luomalla turvalliset ja terveelliset työnteon edellytykset. (Manka ym. 2016, 53).

Toimiva vuorovaikutus ja toisen työntekijän osaamisen tunnistaminen, hyödyntäminen ja arvostus nousivat esille merkittävänä keinona lisätä koko tiimin työmotivaatiota. Toimivan tiimin edellytys oli kuitenkin se, että tiimillä oli aikaa toimintakauden alkaessa tutustua toisiinsa, toistensa arvoihin ja osaamiseen sekä aikaa tehdä yhteisesti sovitut pelisäännöt ja toimintakauden tavoitteet. Työn luonteen vuoksi aikaa tälle kuitenkin ei ollut riittävästi aikaa henkilöstö resursseista johtuen. Tämän ajan merkityksellisyys korostui erityisesti kokonaan uuden tiimin aloittaessa ja myös silloin, mikäli vanhaan tiimiin tuli uusi jäsen. Hyvin suunniteltu toiminta ja osaamisen hyödyntäminen ja työtehtävien jakaminen oli keskeistä toiminnan laadukkaalle toteutumiselle, mutta merkittävä tekijä myös tiimin yhteishengen luomisessa. Tiimin hyvinvointi nähtiin merkittävimpänä työssä jaksamisen tukena ja voimavaratekijänä ja koettiin, että siihen tulisi panostaa työssä merkittävästi enemmän. Manka (2016, 69) nostaa voimavaramallin esille tuomat työhyvinvointia lisäävät voimavaratekijät, joihin on tärkeää panostaa. Yksilön ja työn voimavarat vaikuttavat työhön liittyviin kokemuksiin ja asenteisiin ja on keskeistä panostaa näihin tekijöihin tukemalla tiimien sitoutuneisuutta, työn merkityksellisyyden kokemusta sekä panostaa työn imuun ja innostukseen tiimien yhteishengen panostamalla, sillä se lisää sekä koko työyhteisön että yksilön työhyvinvointia. (Manka ym. 2016, 69). Yksikön keinoja lisätä työyhteisön hyvinvointia on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia

Varhaiskasvatusyksikön työyhteisö koostuu juuri eri lapsiryhmien tiimeistä ja koko työyhteisön hyvinvoinnille oli tärkeää panostaa tiimi aikaan, varmistaa sen toteutuminen viikoittain ja tarvittaessa useammin. Haasteena työn luonteen vuoksi on kuitenkin tilanteita, joissa tiimien yhteinen suunnittelu aika ei aina toteudu ja tämä saattaa luoda tiimien jäsenten välille haasteita, koska lasten läsnä ollessa tiimien jäsenten on haastavampi sopia tulevista asioista ja keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista. Tiimien suunnitteluajan toteutuessa ja tiimien yhteishengen ollessa hyvä, lisäsi se myös koko työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiri, me-henki ja ”yhteen hiileen puhaltaminen” lisäsivät yleisellä tasolla positiivista ajattelua, huumoria, yhteenkuuluvuuden tunnetta, avoimuutta sekä joustavuutta. Luovuus ja sinnikkyys lisääntyivät ja positiivinen asenne korostui. Työyhteisöstä saatu tuki motivoi työntekijää yksilönä toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti ja nosti työmoraalia merkittävästi. Manka ym. (2016, 148) korostaa, että työyhteisöissä olisi tärkeää panostaa työyhteisötaitoihin ja niiden laatuun. Yhteisöllisyyttä lisää oman työn aktiivinen tekeminen ja arkiset ihmisiksi olemisen taidot. Näitä on perustehtävän ja omasta osaamisesta huolehtimisen

lisäksi myös hyvät tavat, reilu käytös, kiittäminen ja tervehtiminen sekä anteeksi pyytäminen tarvittaessa. Aktiivinen auttamisen mentaliteetti, toisen työn arvostus ja kiinnostuneisuus työkavereista lisää työpaikan viihtyvyyttä. Yhteistyön merkitystä työkavereiden ja esihenkilön kanssa ei voi myöskään unohtaa. On tärkeää pyytää tietoa asioista, jos sitä ei ole ja palautteen antaminen mutta myös palautteen pyytäminen on keskeistä, mikäli se on unohtunut. (Manka ym. 2016, 148) Myös myönteisen ilmapiirin tukeminen, lisääminen ja kehittäminen ovat jokaisen yksilön työyhteisötaitoja ja työntekijän oma aktiivisuus ja kehittävä asenne ovat sen onnistumisen keskiössä.

7.5 Laadukas johtaminen työssä jaksamisen tukena

Varhaiskasvattajat nostivat esille myös laadukkaan johtamisen työyhteisön tukipilarina ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Merkittäväksi tekijäksi koettiin se, että esihenkilöllä oli realistinen käsitys alaistensa työstä ja sen kuormituksesta. Esihenkilöltä odotettiin tukea ja ratkaisuja arjen haasteisiin ja mikäli esihenkilön johtamistaidot sekä kyky tukea työyhteisön jäseniä oli onnistunutta ja laadukasta, oli se myös merkittävä tuki työssä jaksamisessa sekä työyhteisön positiivisen ilmapiirin lisääjänä. Vastanneet kokivat, että mikäli esihenkilöllä oli vähäisesti keinoja vaikuttaa työyhteisönsä haasteisiin, oli se merkittävä kuormitustekijä sekä esihenkilölle itselleen, mutta myös koko työyhteisön hyvinvoinnille. Mikäli esihenkilö koettiin etäiseksi ja koettiin, että esihenkilöllä ei ollut ymmärrystä työn kuormittavuudesta, oli se työmotivaatiota vähentävä sekä työn kuormitusta lisäävä tekijä. Esihenkilön tavoittamattomuus ja palautteen saannin vähyyys saattoi näyttäytyä työntekijälle esihenkilön välinpitämättömyytenä ja tämän koettiin lisäävän työn kuormituksen kokemusta. Simola ym. (2005, 132) kuvaa samansuuntaisesti, että aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että luottamus, tyytyväisyys esihenkilöön ja esihenkilön tuki on sidoksissa henkilöstön hallinnan tunteen kokemukseen, hyvinvointiin, työkykyyn sekä psykososiaalisen kuormittuneisuuden vähenemiseen (Simola ym. 2005, 132).

Varhaiskasvattajat kokivat tärkeäksi myös sen, että sekä omalla esihenkilöllä että ylemmällä johdolla oli realistinen käsitys työn luonteesta ja arjen kuormituksesta ja ennen kaikkea keinoja puuttua työn kuormitukseen konkreettisin keinoin. Lisääntyneet kuormitustekijät työssä ja siihen päälle kasautuneet projektit ja lisätyöt kertoivat henkilöstölle siitä, että tähän asti tehtyä työtä ei arvostettu vaan työntekijältä vaadittiin enenevässä määrin lisää työn tekemistä eri työtehtävien muodossa. Yksikön kuormituksen ollessa jo korkealla tulkittiin tämä loukkaavana ja saatettiin kokea, ettei ylemmällä johdolla ole käsitystä arjen työn kuormituksesta. Yksikköjen kuormitusten ollessa hyvin erilaisia johtuen monista eri asioista (muun muassa lapsiaineksen haastavuus, sijaisten saanti, sisäilma ym.) toivottiin tämän huomioon ottamista eri projektien ja kehittämistoiminnan suunnittelussa. Manka (2016, 139) kuvaakin, että johtajuuden onnistumisessa on hyvin tärkeää, että alaisilla on luottamus, että heitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti (Manka 2016, 139). Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen, päätöksentekoon osallistuminen ja aktiivinen osallisuus lisäävät työntekijän luottamusta esihenkilöiden osaamiseen. Tämä puolestaan lisää työntekijän omaa motivaatiota panostaa yhteisten tavoitteiden eteen.

Vastanneet kokivat laadukkaan johtamisen merkittävänä työssä jaksamisen tukena. Varhaiskasvatuksen työn ollessa hyvin sosiaalista ja kognitiivisesti kuormitettavaa, koettiin tärkeäksi, että esihenkilöllä oli taitoa, ymmärrystä ja keinoja vaikuttaa oman yksikkönsä henkilöstön hyvinvointiin. Arjen sijaisjärjestelyjen käytännön toteutus vei kuitenkin esihenkilön työajasta ison siivun, jolloin pedagogiselle yksikön johtamiselle sekä työhyvinvoinnin johtamiselle jäi liian vähän aikaa. Erityisesti yksikön kuormituksen ollessa korkea, oli esihenkilön työmäärä jo arjen järjestelyjen osin niin suurta, että sekä tiimien että yksilöiden työhyvinvoinnin johtamiselle jäänyt aika oli riittämätöntä. Manka (2016, 141–142) kuvaa samoja teemoja laadukkaan johtamisen tiimoilta. Moderni tämän päivän johtajuus edellyttää esihenkilöltä sekä aikaresursseja, että osaamista kohdata työntekijä myös psykososiaalisesti ja emotionaalisesti tukien. (Manka 2016, 141–142). Työntekijästä huolehtiminen sekä tunneälykyys ovat tänä päivänä keskeisiä johtamisen

teemoja erityisesti sosiaalista työtä tekevien työyhteisöjen parissa. Tämä kuitenkin edellyttää entistä tarkempaa aikaresurssien kohdentamista yksiköiden omiin henkilökohtaisiin tarpeisiin.

Vastanneet kokivat, että laadukas johtaminen varhaiskasvatuksessa koostui muun muassa siitä, että esihenkilöllä oli aikaa panostaa työyhteisön työhyvintointiin sekä parantaa omalta osaltaan työyhteisön yhteishenkeä. Esihenkilöltä toivottiin kokonaiskäsitystä yksikön toiminnan lisäksi myös tiimien toiminnasta ja esihenkilöltä haettiin usein myös suuntaa ja lupaa rajata työtään työn kuormittavuuden lisääntyessä. Esihenkilöltä toivottiin laadukkaan työn tekemiselle edellytykset siten, että esihenkilö varmisti, että tiimien suunnitteluajat toteutuivat säännöllisesti. Esihenkilöltä toivottiin myös järjestely halukkuutta myös siihen, mikäli tiimit tarvitsivat keskimääräistä enemmän toiminnan suunnitteluun aikaa. Psykologinen toimintateoria vahvistaa myös tämän. Elo ym. (2005, 312) mukaan työntekijän hyvinvoinnille on keskeistä, että hänellä on mahdollisuus mm. vaikuttaa työnsä sisältöön, tehdä joustoja ja kokeilla uusia toimintamalleja. Keskeistä on myös, että on mahdollisuus järjeistää omaa työtään ja optimoida työnsä kuormitusta. (Elo ym. 2005, 312). Esihenkilön tuki tässä on hyvin merkittävä, koska työntekijä tarvitsee esihenkilön tukemaan ja ohjaamaan työssään. Tutkimuksesta nousi, että keskeinen esihenkilön keino vaikuttaa työyksikkönsä työhyvintointiin ja syksyn toiminnan sujuvalle alkamiselle oli järjestää riittävästi aikaa tiimille heti toiminnan alkaessa. Vastanneet kokivat, että syksyn suunnittelu-aika jäi liian vähäiseksi, erityisesti, mikäli koko tiimi oli uusi ja aikaa tiimin yhteisen toiminnan aloittamiseen kului tavallista enemmän. Työajan priorisoinnille toivottiin myös esihenkilön tukea erityisesti, kun työmäärä koettiin liian suureksi ja haastavaksi. Yhteiset koko talon palaverit ja kehittämis- sekä suunnittelupäivät koettiin tärkeiksi yhteistä suuntaa ohjaaviksi keinoiksi ja ne koettiin merkittäväksi johtamisen keinoiksi lisätä työyhteisön me-henkeä. Yhteisesti sovitut säännöt lisäsivät talon yhteishenkeä ja esihenkilön rooli tämän ohjauksessa koettiin merkittäväksi.

Vastanneet nostivat useissa vastauksissa esille sekä yksilön suunnitteluajan, tiimin suunnitteluajan, että yksikön suunnitteluajan riittämättömyyden. Työhön liittyvien kuormitustekijöiden ja laadukkaan varhaiskasvatustyön vaatimukset edellyttävät enemmän aikaa työajan suunnittelulle. Lastenhoitajat kokivat myös oman työnsä edellyttävän tänä päivänä suunnittelua, mutta aikaa suunnittelulle ei kuitenkaan mahdollisteta. Riittämätön suunnittelu-aika oli merkittävä työhyvinvointia rikkova ja vaarantava tekijä, sillä hyvin suunniteltu toiminta tuki työssä jaksamista merkittävässä määrin. Samalla sen järjestäminen toi haasteita ja lisäsi osaltaan kuormitusta, koska suunnittelemassa oleva työntekijä ei ollut fyysisesti läsnä lapsiryhmässä suunnittelunsa aikana, vaikka työmäärä lastenparissa pysyi samana. Myös koulutuksia toivottiin osaamisen vahvistamiseen, mutta siten, ettei niihin osallistuminen kuormittaisi muuta henkilöstöä. Tiimeille kaivattiin lisää suunnittelu-aikaa, jotta laadukasta toimintaa voitiin suunnitella ja tiimeillä oli riittävästi mahdollisuuksia sopia käytänteistä ja toimintatavoista. Luukkala (2011, 264) vahvistaa, että johtajuuden tärkein tehtävä on suunnannäyttämisen lisäksi toiminnan resursointi. Aineellisten resurssien, kuten työvälineiden ja työtilojen järjestämisen lisäksi on tärkeää panostaa henkisiin resursseihin, kuten tietotaitoon. Päätöksenteko, työn johtaminen, suunnan näyttäminen, resurssien hankkiminen sekä tiedonvälittäminen ovat keskeisiä johtajuuden tehtävään kuuluvia elementtejä. Onnistuneessa johtajuudessa näkyy johtajan läsnäolo, ongelmiin tarttuminen, tietämättömyyden tunnustaminen, mukaan ottaminen ja kehittämisen tukeminen ja erityisesti asioiden eteenpäin vieminen. (Luukkala 2011, 264–268). Näiden asioiden mahdollistaminen ja eteenpäin vieminen lisää työyhteisön hyvinvointia merkittävästi ja työntekijän kokemus esihenkilön osaamisesta lisääntyy.

Johtamisen keinoksi lisätä työyhteisön hyvinvointia koettiin työhyvinvointia lisäävän toiminnan mahdollistaminen. Erityisesti korona-ajan rajoitukset olivat paikoittain vähentäneet TYKY-toiminnan toteutumista merkittävästi ja sitä kaivattiin takaisin työyhteisöjen hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä toiminta koettiin tärkeäksi työyhteisön hyvinvointia lisää-

väksi tekijäksi ja koettiin, että tässä oli sekä esihenkilöllä että ylemmällä johdolla merkittävä rooli. Yhteinen hyvinvointi ja liikuntahetket, tiimin yhteishenkeä vahvistava tekeminen vapaa-ajalla tai työajan puitteissa TYKY-toiminnan muodossa koettiin tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, johon panostettiin tällä hetkellä liian vähän.

Esihenkilön osaamiseen ja laadukkaaseen esihenkilötyöhön koettiin kuuluvan esihenkilön kyky tukea työntekijää ja työyhteisöä haastavissa tilanteissa ja koettiin tärkeäksi laatua kuvaavaksi tekijäksi, oliko esihenkilöllä kykyä ja keinoja puuttua henkilöstön kuormittuneisuuteen. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, kuormituksen säätely, työn rajaaminen olivat keinoja, joilla esihenkilö pystyi tukemaan työyhteisön jäseniä työssä jaksamisessa. Tasapuolinen kohtelu, tasavertainen työtehtävien jakaminen, osa-aikaisen työn mahdollistaminen työn kuormittuneisuuden kasvaessa sekä joustavuus sekä lomien että palkattomien vapaiden myöntämisessä koettiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Keskeisimpänä henkilöstön kuormituksen säätelyssä ja työssä jaksamisen tukemisessa nousi kuitenkin riittävän henkilöstön varmistaminen mm. sijaisjärjestelyjä tehtäessä. Paikoittain tämä kuitenkin oli jopa esihenkilölle mahdoton tehtävä, sillä varhaiskasvatuksen sijaisten saanti on paikoittain erittäin haastavaa ja tällaisissa tapauksissa kaivattiin esihenkilöltä ja ylemmältä johdolta pysyvämpää ratkaisua tilanteeseen, jotta henkilöstöressurssien puute ei olisi lisä kuormitustekijänä. Myös kuormitustilanteisiin puuttuminen eri ammattilaisten avulla nousi esille. Työsuojelu, työterveys ja työnohjaus nousivat hyvän esihenkilötyön ja johtamisen lisäksi keinoksi tukea toinen toisiaan työyhteisöjen hyvinvoinnin tukemisessa. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan noudattamaan työterveyshuoltolakia ja työsuojelulakia. Työterveyshuollon tavoite on ennalta ehkäistä työstä johtuvia haittoja sekä edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Työuupumustilanteissa esihenkilön tulisi kyetä tunnistamaan uupumus työntekijässään tai sen uhka ja omalta osaltaan panostaa työntekijän työoloihin siten, että hänen työhyvinvointinsa ei vaarantuisi. (L 21.12.2002/738) Yhteistyö esihenkilön, työterveyden ja

työsuojelun välillä tulisi olla aktiivisempaa ja tehokkaampaa erityisesti ennalta ehkäisevästä näkökulmasta katsottuna.

8 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISKOHTEET VARHAISKASVATUKSESSA

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisön psykososiaalista hyvinvointia voitaisiin kehittää ja miten työnantaja voisi edistää varhaiskasvatuksen työntekijöiden työssä jaksamista. Tutkimuksesta nousi esille useita työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiskohteita. Vastanneet nostivat esille työntekijän näkökulmasta asioita, joihin panostamalla ja puuttamalla varhaiskasvatuksen työntekijöiden työssä jaksamista ja hyvinvointia voitaisiin lisätä ja tätä kautta lieventää työn kuormitusta. Esiin nousseita kehittämiskohteita tarkastellaan työntekijän, työyhteisön sekä varhaiskasvatuksen organisaation näkökulmasta. Keskeisiä kehittämiskohteita on tarkasteltu kuviossa 12.



Kuvio 12. Keskeiset kehittämistarpeet varhaiskasvatuksessa

8.1 Ammattitaitoinen, osaava henkilöstö on varhaiskasvatustyön perusta

Tutkimuksesta nousi keskeisimmäksi kehittämistarpeeksi osaavan, ammattitaitoisen henkilökunnan saannin varmistaminen. Sijaispulan ratkaiseminen, ammattitaitoisen henkilöstön lisääminen sekä henkilökunnan vaihtuvuuden vähentäminen ovat valtakunnallisia haasteita varhaiskasvatuksen kentällä. Alan vetovoiman vähentyessä on ensiarvoisen tärkeää pohtia keinoja, joilla osaava, kokenut varhaiskasvatuksen ammattilainen saadaan jäämään kunnan varhaiskasvatukseen. On myös merkittävää, millaista työnantajakuva varhaiskasvatuksen kentällä tuodaan esille kunnan vetovoiman kannalta. Hyvä me-henki, riittävä osaaminen ja esihenkilöitä annettu tuki näkyy ulospäin myyntivalttina ja houkuttelee alan ammattilaisia kunnan palvelukseen. Osaava, hyvinvoiva henkilöstö tukee myös uusien työntekijöiden työssä jaksamista ja työn mielekkyyttä, joka puolestaan tukee koko henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuksesta nousi esille merkittävänä haasteena sijaisten saannin haasteet. Pätevistä sijaisista oli pulaa ja välillä sijaisia ei löytynyt ollenkaan ja tämä oli merkittävä kuormitustekijä vastanneille. Arjen epävarmuus, jatkuvat yllättävät muutostilanteet ja jatkuva epätietoisuus sijaisen löytymisestä lisäsivät merkittävästi henkilöstön kuormitusta. Muutokset henkilöstössä vaikutti myös lapsiin ja lisäksi haastavaa käytöstä ja arjesta saattoi tulla monin kerroin kuormittavaa. Suunniteltua toimintaa ei voinut välttämättä toteuttaa ollenkaan henkilöstövajauksen vuoksi ja tämä vaikutti sekä työntekijän omaan motivaatioon että työn laatuun. Vastanneet kokivat, että keskeinen työssä jaksamista ja arjen sujuvuutta tukeva keino olisi etsiä ratkaisuja haastavaan sijaistilanteeseen. Olisi syytä parantaa ja kehittää toimivampi sijais- ja varahenkilöjärjestelmä. Tulisi pohtia, millä keinoin sijaisia saataisiin rekrytoitua ja pysymään alalla. Sijaisten perehdyttämiseen panostaminen, erilaiset houkuttimet palkkauksen ja työsuhde-etujen muodossa ovat hyviä keinoja, mutta on tärkeää myös pohtia sitä, miten sijaisia otetaan vastaan yksiköissä, onko aikaa ja resursseja heidän perehdyttämiseensä, ovatko si-

jaiset päivän sijaisia vai pidempiaikaisesti palkattuja ja sitoutettuja sijaisia. Osavien sijaisten löytyessä tulisi kehittää keinoja, joilla potentiaalinen ja osaava sijainen saataisiin sitoutumaan työhön pidemmäksi aikaa. Tähän voisi olla ratkaisuna sijaisvakanssien perustaminen tai varahenkilövakanssien lisääminen alueittain. Yksikköjen henkilöstöresurssit ovat jo lähtökohtaisesti niin tiukilla, että varahenkilöiden määrä yksiköissä on liian vähäinen. Vaikka varahenkilöresurssien palkkaus tuo lisäkustannuksia, on se varmasti pitkäjänteisesti tarkasteltuna huomattavasti edullisempaa, mikäli se tukee henkilöstön työssä jaksamista ja vähentää työn kuormitusta ja sitä kautta uupumisesta johtuvien pitkien sairauslomien todennäköisyyttä. Varahenkilöjärjestelmän uudistaminen olisi yksi merkittävä muutos. Vakituinen työsuhde varahenkilönä saattaa houkuttaa työntekijää sitoutumaan työsuhteeseen entistä paremmin. On myös tärkeää tarkastella, millä keinoin sijaiset saataisiin palaamaan yksikköön takaisin. On tärkeää, että sijainen perehdytetään hyvin työhönsä. Sijaisten hyvä perehdytys työhön mahdollistaisi sijaisen työn mielekkyyttä ja motivaatiota jatkaa työssään.

Ammattitaitoisen henkilöstön tilannetta tarkasteltaessa tulisi huomioida myös jo alalla olevat varhaiskasvatuksen työntekijät. Millä kannustein ja millä keinoin voitaisiin tukea heidän lisäkouluttautumistansa. Oppisopimuskoulutus, työajalla tapahtuva lisäkoulutus ja työssä etenemismahdollisuuksien lisääminen mahdollistaisi työntekijän oman motivaation ylläpitämisen ja työn mielekkyys lisääntyisi. Työnantaja voisi tukea työntekijää rahallisesti omaehtoisessa kouluttautumisessa, joka edistää työntekijän osaamista myös omassa työssä. Lisäksi oppisopimuskoulutuksen ja työn ohessa suoritettavan koulutuksen kehittäminen olisi yksi keino tuoda alalle uusia työntekijöitä, jotka samalla myös voitaisiin sitouttaa kunnan palvelukseen. Pitkäaikaisten sijaisten vakinaistamiseen tulisi myös panostaa, sillä kunnan palveluksessa saattaa olla pitkäaikaisia sijaisia, jotka eivät syystä tai toisesta ole saaneet vakituista työpaikkaa. Heissä on paljon ammattitaitoa ja kokemuksen tuomaa osaamista, jota ei kannata päästää käsistä.

8.2 Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen

Tutkimuksesta nousi esille useasti henkilöstön turhautuminen siihen, että ylemmällä johdolla ja esihenkilöillä ei ollut riittävää realistista käsitystä alan haasteita, työn arjesta ja realiteeteista. Tämä puolestaan nosti negatiivisia tunteita ja suuren kuilua varhaiskasvatuksen kentän henkilöstön ja esihenkilöiden ja ylemmän johdon välille. Koettiin, että vaatimukset vain kasvavat, mutta resursseja vastata vaatimuksiin vähennetään koko ajan. Esihenkilöiden työnkuvan moninaisuus toi haasteita muun muassa siinä, että käytännön arjen järjestelyt, kuten sijaisten saanti ja muut palaverit veivät niin paljon esihenkilön aikaa, että pedagogiselle johtamiselle ja henkilöstöjohtamiselle ei jäänyt riittävästi aikaa. Tämä puolestaan heijastui herkästi yksikön ilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin.

Ylemmältä johdolta toivottiin jalkautumista yksiköiden arkeen, arjen realiteettien ymmärtämistä ja toivottiin, että se näkyisi koulutuksissa sekä työntekijöiden osaamisen kehittämistyössä. Uusiin projekteihin osallistumisissa olisi hyvä ottaa huomioon yksikköjen erilaiset lähtökohdat, haasteet sekä kuormitustekijä sekä antaa yksiköille mahdollisuus soveltaa tietoa oman yksikön tarpeisiin sekä osallistua omista resursseistaan käsin. Konkreettisten tekojen näkyminen arjessa koettiin vähäiseksi. Vuosittaisten hyvinvointikyselyjen tulosten julkaisuista seuranneet toimenpiteet eivät näy kentälle ja tämä luo helposti käsityksen, että kyselyjä tehdään, mutta ilmenneisiin epäkohtiin ei joko kyetä tai haluta puuttua. Esihenkilötyön laadun parantamiseksi olisi myös hyvä kehittää esimerkiksi varajohtajan työnkuvan tarkastelua siten, että onko tehtäviä, joita voisi siirtää varajohtajan tehtäviksi ja laajentaa varajohtajan työnkuvaa siten, että esihenkilöllä on riittävästi työaikaa myös henkilöstön hyvinvoinnin johtamiseen.

Yksi tutkimuksesta noussut teema oli työn arvostuksen puute. Henkilöstö koki, ettei esihenkilöillä tai ylemmällä johdolla ollut aikaa tai kiinnostusta alan haasteiden selvittämiseksi ja niihin puuttumiseksi. Todellisuudessa työtä tehdään varmasti jatkuvasti, mutta kehittämisen kannalta voitaisiinkin miettiä, miten tämä saadaan varhaiskasvatuksen kentälle näkyväksi paremmin. Tiedonkulku, aja-

tusten vaihto ja konkreettisten arkea helpottavien tekojen kautta tämä varmasti parantaisi myös työntekijän työnantajakuvaa ja motivaatiota työskennellä työnantajalle, joka toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti sekä me-henkeä vahvistuen.

Merkittävä tekijä laadukkaan esihenkilötyön kehittämisen osalta on myös kouluttaa esihenkilöitä henkilöstön hyvinvointijohtamisen osalta. Ikäjohtaminen, henkisen hyvinvoinnin, stressin ja työsuojeluun sekä työturvallisuuteen ja niiden ymmärtämiseen liittyvä osaaminen on merkittävää, jotta esihenkilö kykenee kannattelemaan henkilöstönsä työssä jaksamista kuormittavissa tilanteissa. On oltava ymmärrystä, osaamista ja aikaa paneutua yksikön työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukemiseen työturvallisuusvelvoitteidenkin takia. Aikaa tulisi olla myös varhaiseen puuttumiseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin, jotta henkilöstön kuormituksen selvittäminen saataisiin varhaisessa vaiheessa käyntiin.

8.3 Työhyvinvointia edistävien tukitoimien kehittäminen

Tutkimuksesta nousi esille työhyvinvointia lisäävien tukitoimien riittämättömyys. Vastanneet kokivat, että työn vaatimukset ja palkkaus eivät olleet tasapainossa, mikä puolestaan vei motivaatiota ja lisäsi työkuormitusta. Erityisesti haastavimmissa yksiköissä, joissa oli paljon erityisentuen lapsia sekä suomen kielen oppijoi- ta, koettiin, että työ oli verrattain huomattavan paljon vaativampaa, jolloin koettiin, että palkka ja työn vaativuus eivät kohdanneet. Saman palkan sai vaihtamalla yksikköön, jossa oli helpompaa. Tämä on asia, jonka työnantajan olisi hyvä huomioida palkkauksessa. Haastavampiin yksiköihin on vaikea sitouttaa henkilökuntaa ja henkilökunnan vaihtuvuus saattaa olla hyvinkin näkyvää. Hyvän työn edellytyksiin liittyy se, että haastavasta työstä tulisi saada samanarvoinen palkka ja tähän tulisi työnantajan keskittyä, jotta kokeneet ammattilaiset eivät väsy ja vaihda yksiköstä pois. Palkkauksen tarkastelu ja sen lisääminen on myös kädenojennus työnantajan puolelta ja näyttö siitä, että tehtyä työtä arvostetaan.

Tutkimusta tehtäessä oli varhaiskasvatuksen etuihin lisätty hiljattain 100 euron arvoinen E-passi raha. Tämä nousi esille vastauksista ja tätä pidettiin mieluisana työsuhde-etuna. Tutkimukseen vastanneet toivoivat myös lisää työhyvinvointia parantavia työsuhde-etuja. Näitä toivottiin erilaisien kannusteiden ja liikuntaetujen muodossa. Erityisesti terveyttä edistävät liikuntaedut ovat hyvä keino vaikuttaa sekä työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin, mutta myös kannustaa terveelliseen elämäntapaan. Terveyttä edistävien tukitoimien tarkastelu ja kehittäminen olisi myös tärkeä kehittämiskohde. Tulisi miettiä mitä palveluja työntekijät käyttävät ja miten voisi lisätä kannustimia juuri näihin palveluihin. Kuntosalijäsenyyksiin voisi sopia kaupungin työntekijöille alennussopimuksen, joka voisi kannustaa liikkumiseen entistä enemmän. Tämän lisäksi työvaatetus ja erityisesti ulkoiluun vaadittavat turvallisuuttakin lisäävä vaatetus, kuten nastakengät talvisin, nousivat esille tutkittavien toiveista. Työhön kuitenkin kuuluu päivittäinen ulkoilu lasten kanssa ja ulkovaatetus ja kengät ovat kovassa käytössä. Säännöllinen vaate-rahaetu olisi perusteltu työsuhde-etu ja kannustin.

Tyky-toiminta tai sen viimeaikainen vähäisyys nousi esille tutkittavien vastauksista. Koronapandemian vaikutukset näkyivät työhyvinvoinnissa luonnollisesti monin eri tavoin, mutta erityisesti se on vaikuttanut yhteisesti tehtävään toimintaan. Työhyvinvointia sekä työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistävä Tyky-toiminta oli paikoittain lopetettu kokonaan tai se oli vähentynyt huomattavasti. Oli jouduttu kehittämään uusia toimintatapoja Tyky-toiminnalle erityisesti koronapandemian alussa, mutta koettiin myös, että Tyky-toiminta oli jäänyt kokonaan tauolle paikoin. Muutenkin toivottiin Tyky-toiminnan uudistamista ja uusia ideoita. Monesti Tyky-toiminta on yhden tai kahden yksikön työntekijän vastuulla ja voisi olla tarpeellista, että ideoita kyettäisiin jakamaan yksiköiltä toisille, jotta toimintaa voitaisiin rikastuttaa. Tämä onnistuisi helposti Teams alustalla, jonne ideoita voisi jakaa. Erityisesti työajalle sijoittuvaa toimintaa olisi hyvä kehittää. Työssä jaksamisesta puhuttaessa puhutaan mikrotauoista ja hengähdyshetkistä työn ohessa. Olisi hyvä pohtia, miten näitä voitaisiin lisätä työajalle ja millaista

terveyttä edistävää toimintaa olisi käytännössä mahdollista toteuttaa työajan puitteissa.

8.4 Työn kuormituksen vähentäminen ja siihen puuttuminen

Tutkimuksesta nostettiin merkittäväksi kehittämiskohteeksi työn kuormituksen vähentäminen. Työn kuormitustekijöiden ollessa suuria, tulisi niihin puuttua varhaisessa vaiheessa. Haasteellisissa lapsiryhmissä tulisi huomioida lapsien määrää tarkasteltaessa myös työn kuormittavuus ja huomioida se ryhmäkoossa. Henkilöstön suhdeluku lapsiin nähden on lakisääteinen, mutta käytännössähän se asettaa vain lapsille maksimimäärän. On täysin kunnan omassa päätäntävallassa, täytetäänkö ryhmien lapsilukumäärät täyteen. Syksyisin ryhmien aloittaessa olisi tärkeää jättää väljyyttä lasten päälukuun, koska usein erityisintuen päätökset ja muut prosessit toteutuvat myöhemmin vuoden aikana. Kun puhutaan laadukkaasta varhaiskasvatuksesta, olisi ensisijaisesti mietittävä työn tekemisen puitteita ja työoloja laadukkaasti varhaiskasvatuksen toteuttamiselle. Ryhmäkoon pienentämisen etuina on sekä lasten että henkilökunnan jaksamisen tukeminen. Henkilöstö kykenee paneutumaan lasten tukemiseen paremmin ja laadukkaammin, lasten hyvinvointi lisääntyy ja lasten kuormitus helpottuu. Henkilökunta puolestaan voi paremmin ja riskit uupumiselle vähenevät. Tämä voi olla merkittävä taloudellinen panostus, mutta se maksaa hintansa takaisin sairaslomien vähentyessä.

Tuen saannin varmistaminen ja henkilöstön tukeminen tarvittavissa tukitoimissa on tärkeä huomioida työn kuormituksen vähentämisen tarkastelussa. Erityisintuen lasten ja suomen kielen oppijoiden kohdalla henkilöstö tarvitsee enemmän tukea ja työaikapanostusta. Sen mahdollistaminen ja toteuttaminen on keskeinen osa sekä lapsen edun kannalta, mutta myös työntekijän työkuormituksen vähentämisen kannalta. Varhaiskasvatuksen erityisopettajan sekä S2-opettajan tarjoamaa tukea tulisi lisätä merkittävästi, sillä tuen tarve on lisääntynyt. Tällä hetkellä tukiprosessit ovat hitaita ja tukea saadaan liian vähän, joka puolestaan kuormittaa henkilöstöä. Näissä on luonnollisesti paljon yksikkökohtaisia eroja,

mutta erityisesti yksiköissä, joissa tuen tarvetta on enemmän, tulisi tukiprosesseja lisätä ja kohdentaa paremmin. Tuen saamisen hitaudesta johtuen olisi tärkeää, että huoleen lapsesta voitaisiin reagoida jo varhaisessa vaiheessa, myös alle kolmevuotiaiden ryhmissä. Monesti odotellaan, että lapsi kasvaa ja kehittyy, jolloin tuen tarve saattaa poistua, mutta monesti näin ei kuitenkaan käy. Tuen tarvetta pohtiessa tulisikin muistaa, että tukiprosessit voidaan aina lopettaa, mikäli tuen tarve poistuu. On tärkeää, että jo varhaisessa vaiheessa kyettäisiin tukemaan lasta ja perhettä ja tämä puolestaan huomioitaisiin ryhmäkoossa jo hyvissä ajoin.

Tutkimuksesta nousi merkittävänä kehittämistarpeena henkilöstöressurssien tarkastelu. Tällä hetkellä yli 3-vuotiaiden ryhmissä voi olla 21 lasta ja alle 3-vuotiaissa 12. Tämä määrä kuitenkin saattaa vaihdella, mikäli on osa-aikaisia lapsia. Kuitenkin työmäärä jokaisesta lapsesta on sama. Mikäli ryhmässä on erityisen tuen tai tehostetun tuen lapsia, olisi tärkeää huomioida tämä avustajaresursseja tarkasteltaessa. Tuen saaminen lapsille ajoissa on myös merkittävää, mutta se on haasteellista, koska siihen liittyy varhaiskasvatuksen ulkopuoliset toimijat. Erityisryhmien takaisinotto nousi myös tutkimuksen vastauksista. Erittäin haastavien erityislasten sijoittaminen lapsiryhmään ei aina toimi ja saattaa aiheuttaa enemmän haasteita kuin toivottua tukea ja inklusiota. Henkilöstöressurssia tarkasteltaessa olisi hyvä tarkastella lapsimäärän sijasta lasten haasteita, tuen tarvetta ja oppimisen edellytyksiä.

8.5 Psykososiaalista hyvinvointia lisäävien tukitoimien kehittäminen

Työhyvinvointia lisäävien tukitoimien kehittämiskohteita nousi tutkimuksesta esille useita. Toivottiin, että ylimääräisiä kuormittavia projekteja karsittaisiin ja pohdittaisiin tarkemmin, minkälaista lisäkoulutusta ja projektityöskentelyä tällä hetkellä kaivataan. Erityisesti koronapandemian aikainen leikkiprojekti koettiin kuormittavaksi erityisesti aikana, jolloin koronapandemian tuoma epävarmuus toi jo itsessään työpäiviin haasteita. Pedagogiikan kehittämisen sijasta olisi hyvä panostaa työhyvinvointia lisääviin teemoihin. Tärkeää olisi myös panostaa esihenkilöiden työajan kohdentamiseen työhyvinvointi johtamisen kentälle. Esihen-

kilöllä tulisi olla aikaa perehtyä henkilökunnan työhyvinvointiin enemmän, jotta varhaisen tuen tarve kyetään huomaamaan ajoissa ja niihin pystytään puuttumaan ennen kuin ongelmat kasautuvat.

Henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen ja työolojen parantamisen teemat nousivat tutkimuksesta kehittämiskohteiksi. Työhön kaivattiin joustavuutta, mutta samalla myös pysyvyyttä. Jatkuvat muutokset ja epävarmuus mm. sijaisten saannin ja suunnitellun toiminnan toteutumisen osalta toivat jatkuvaa stressiä henkilökunnalle ja lisäsivät työkuormitusta. Loma-aikoihin ja lomien pitämiseen toivottiin myös joustavuutta. Toivottiin myös, että omien poissaolojen aikana työntäjä varmistaa sijaisen saannin hyvissä ajoin, jottei oma poissaolo kuormita työkavereita. Työlle toivottiin myös työrauhaa, kiireettömyyttä ja työn vaatimusten tarkastelua ja niiden vähentämistä. Voidaan pohtia, miten varhaiskasvatuksen kentällä voitaisiin lisätä kiireettömyyttä, laskea hieman rimaa siten, ettei työn laatu kärsi, kuinka voidaan taata työrauha ja aikaa uusien asioiden omaksumiselle. Tulisi miettiä todella tarkasti, millaiset kehittämissuunnitelmat ja koulutukset ovat tarpeellisia käytännön arjessa ja lapsia ajatellen.

Työnohjauksen lisääminen ja erilaisten työnojausmuotojen haltuunotto voisi olla yksi keino lisätä työyhteisöjen hyvinvointia. Työnohjaus on ollut pääsääntöisesti yksiköille suunnattua, mutta sitä voisi tarjota myös yksittäisille ryhmille tai yksittäisille henkilöille. Myös työterveyden tarjoamat työpsykologin tai työterveyshoitajan palvelut olisi hyvä olla helpommin saatavilla, mikäli tarvetta keskusteluavul-
le tulee. Työnantajan ja työterveyden sekä työsuojelun välistä yhteistyötä ja sen sujuvuutta tulisi kehittää varhaisen puuttumisen kannalta entistä tehokkaammaksi. Myös esihenkilön antaman tuen tulisi olla helpommin saatavissa, mikä edellyttää esihenkilöltä sekä aikaa että osaamista. Oleellista olisi, että työyhteisöissä olisi sellainen ilmapiiri, että kuormitustekijöistä uskaltaa sanoa ja niihin reagoidaan herkästi myös konkreettisin keinoin. Työyhteisön sitouttaminen myös tähän prosessiin on tärkeää ja se vaatii henkilöstöltä myös osaamista ja tietoutta, jotta kuormitustekijät osataan tunnistaa ja niihin osaa myös itse puuttua

ajoissa. Työhyvinvointitaitokoulutus ja siihen liittyvät työyhteisötaidot ovat keinoja lisätä työntekijöiden hyvinvointiosaamista. Työelämää tarkasteltaessa jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taitoihin tulisi kuulua taito rajata vaatimuksia, säädellä kuormitustaan ja keskittyä omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Itsensä johtamisen taidot ja niiden ymmärtäminen ja käyttöönotto ovat myös tärkeitä taitoja, joihin kannattaisi panostaa. Ymmärrys myös työntekijän velvollisuuksista ja oikeuksista työturvallisuuden ja työsuojelun näkökulmasta on tärkeitä kehittämiskohteita, jotta myös työntekijä itse ymmärtää puuttua työssään kohtaamaan kuormitukseen. Työyhteisöjen me-hengen luominen ja ylläpitäminen on myös tärkeitä kehittämiskohteita, sillä työyhteisöjen hyvinvointiin panostaminen lisää kaikkien työhyvinvointia ja positiivisuutta ja parhaimmillaan voi olla kuormittavassakin arjessa merkittävä voimavaratekijä.

9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Vaasan varhaiskasvatuksen opettajien, lastenhoitajien sekä avustajien kokemuksia siitä, millainen on heidän käsityksensä mukaan hyvinvoiva työyhteisö ja miten työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan tukea sekä omaa että työyhteisönsä psykososiaalista hyvinvointia. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa sekä työnantajalle, varhaiskasvatuksen esihenkilöille, työntekijöille sekä työsuojelulle tietoa varhaiskasvatuksen työyhteisöjen tämänhetkisen psykososiaalisesta hyvinvoinnin tilasta. Samalla oli tarkoitus kartoittaa varhaiskasvatuksen tämänhetkiset kehittämiskohteet psykososiaalisen hyvinvoinnin osalta. Tutkimukseen vastasi 53 varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa ja –opettajaa. Avustajien vastausmäärä oli niin pieni, että vastaukset jouduttiin jättämään tutkimuksen ulkopuolelle.

Työntekijältä edellytetään tänä päivänä aktiivista, joustavaa ja itseä kehittävää työtettä. Työntekijältä vaaditaan monipuolista digitaalista osaamista, aktiivisuutta sekä jatkuvaa valppautta, että kykyä kehittää omaa osaamistaan. Perheiden haasteet ja tuen tarpeet ovat lisääntyneet viime vuosina selvästi ja tämä edellyttää varhaiskasvatushenkilöstöltä stressinsietokykyä, vahvaa ammatillista osaamista ja psykososiaalista kestävyyttä. Tästä johtuen työyhteisön hyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään ja toimiva työyhteisö sekä sujuva tiimityöskentely on työssä jaksamisen perusedellytyksiä. Valtaosa varhaiskasvatusikäisistä lapsista viettävät ison osan elämästään varhaiskasvatuksen vaikutuspiirissä. Ei ole siis yhdentekevää, millaisessa tunneilmapiirissä lapset arkeaan viettävät. Siksi on tärkeää huolehtia varhaiskasvatuksen henkilöstön psykososiaalisesta hyvinvoinnista. Sekä työsuojelun että työnantajan näkökulmasta on koko varhaiskasvatuksen ja yhteiskunnan yhteinen etu, että varhaiskasvatuksen henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin kannattaa panostaa. Voidaan todeta, että hyvinvoivat aikuiset kasvattavat hyvinvoivia lapsia.

Tulokset osoittivat, että varhaiskasvatuksen työntekijöiden psykososiaalinen hyvinvointi on vaihtelevaa. Tutkimukseen vastanneista noin 2/3 koki psykososiaalisen hyvinvointinsa huonoksi tai vaihtelevaksi. Hyvinvoivien vastauksissa korostui kokemus hyvästä työyhteisön yhteishengestä, tiimityöstä ja sopivasta kuormituksesta. Voimavaratekijöiden suhde kuormitustekijöihin oli sopivassa tasapainossa ja hyvä esihenkilötyö sekä työyhteisön toimiva vuorovaikutus tuki työssä jaksamista. Henkilöstön voidessa hyvin, jaksoivat he myös huolehtia omasta terveydestään, palautuivat työn kuormituksesta paremmin ja jaksoivat tukea myös työtovereitaan arjen haasteissa. Heillä oli myös kykyä sietää yllättäviä muutoksia. Näissä vastauksissa korostui muun muassa se, että sijaisia saatiin riittävästi tarvittaessa ja ryhmien koko ja henkilökunnan määrä oli paremmassa tasapainossa ryhmän haasteisiin nähden. Kuitenkin huoli jaksamisesta nousi esille ja pelko siitä, kauanko tätä sujuvaa arkea kestää.

Huonosti sekä vaihtelevasti voivien vastauksista nousi esille huono esihenkilötyöskentely, liiallinen kuormitus ja stressi. Työtä oli tehty jo pidemmän aikaa omien voimavarojen rajoilla ja huoli sekä omasta että työtovereiden jaksamisesta korostui. Vastauksista nousi myös esille arjen epävarmuus ja stressaavuus, palautumattomuus ja vastaukset kertoivat uupumisesta sekä liiallisesta kuormituksesta. Sijaisten saannin haasteet loivat kuormitusta, koska suunniteltua toimintaa ei välttämättä pystytty toteuttamaan. Työn hallinnan tunne oli vähäistä ja työstä palautuminen oli riittämätöntä. Koettiin myös eettistä kuormitusta, koska jouduttiin tekemään työtä tavalla, joka koettiin eettisesti vääräksi. Riittämättömyyden kokemus ja arjen vaatimusten sekä arjen mahdollisuuksien välinen epätasapaino lisäsi kuormitusta. Työtehtäviä oli lapsiryhmän haastavuuteen suhteutettuna liikaa ja keinot kohdata haastavia tilanteita oli vähäiset. Tutkimusta tehdessä nousi esille useaan kertaan kysymys, miten kasvaneeseen kuormitukseen puututaan ja puututaanko siihen riittävän aikaisessa vaiheessa? Lisäksi heräsi kysymys siitä, miten henkilöstön työhön paluuta kyetään tukemaan, kun uupumuksen jälkeen palataan työpaikalle. Tutkijalle jäi vastauksista käsitys, ettei työhön paluun tuen prosesseihin panosteta tarpeeksi ja työtä ei kyetä tuunaamaan työs-

sä jaksamista tukevaksi, jolloin uupuminen todennäköisesti uusiutuu ennemmin tai myöhemmin.

Tutkimukseen vastanneet osoittivat, että he tunnistivat hyvin psykososiaalisen hyvinvointinsa tilan ja löysivät työstään myös voimaannuttavia ja työhyvinvointiaan tukevia tekijöitä. Omasta jaksamisesta huolehtiminen, itsensä johtamisen taidot, työn voimavaratekijät sekä sujuva arki toimivine tiimeineen oli psykososiaalisen hyvinvoinnin perusta. Positiivinen suhtautuminen, huumori ja työkaverien vertaistuki sekä tsemppaaminen korostuivat ja nämä tekijät vähensivät työstä tulevaa kuormitusta. Tutkimus osoitti myös, että psykososiaalisen kuormituksen ollessa korkealla, oli työstä suoriutuminen haastavaa ja riski uupua työssä kasvoi. Tutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa nousi kuitenkin huoli henkilöstön psykososiaalisen jaksamisen tilasta. Olisi tärkeää puuttua paremmin henkilöstön kuormittuneisuuteen ja etsiä keinoja, miten varhaiskasvatuksen henkilöstön jaksamista voitaisiin tukea konkreettisilla keinoin. Työn voimavaratekijöiden esille tuominen ja niihin panostaminen voisi olla hyvä keino lisätä työn mielekkyyttä, mutta ensisijaisesti liiallista kuormitusta aiheuttaviin epäkohtiin tulisi puuttua. Työn hallinnantunteen lisääntymiseen tulisi panostaa. Lisäksi arjen sujuvuuden varmistaminen muun muassa riittävällä henkilöstöllä ryhmien tarpeiden ja haasteiden mukaisesti olisi ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön kuuleminen ryhmien henkilöstöresursseja täyttäessä olisi tärkeää ja se osoittaisi myös esihenkilöiden ja ylemmän johdon ymmärrystä arjen haasteista. Myös työrauhan antaminen ja henkilöstön osaamiseen luottaminen loisi henkilöstölle uskoa myös omaan osaamiseensa ja tämä tukisi henkilöstön jaksamista. Turhien arkea kuormittavien projektien vähentäminen antaisi varhaiskasvatus ryhmien kaipaamaa työrauhaa ja aikaa myös keskittyä olennaiseen, eli lasten tukemiseen arjen haasteissa.

Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja hyvä. Valtakunnallisesti varhaiskasvatus ja sen työolot ovat parhaillaan aktiivisesti keskustelun kohteena. Kuormitustekijät sekä työn vaativuustekijät ovat kasvaneet tasaisesti, perheiden tarpeet muuttuneet ja kuormitustekijät sitä kautta lisääntyneet. Alan vetovoima on laskenut ja

tämä aiheuttaa työntekijäkatoa. Ammattitaitoisen henkilöstön saaminen on vaikeutunut. Tutkimuksen nostamat kuormitustekijät ja haasteet sekä kehittämis-kohteet ovat myös valtakunnallisesti merkittäviä ja alan vetovoiman, ja työolojen parantamisen edellytyksenä olisi tehtävä pikaisia muutoksia, jotta alalle nyt koulutautuvat ja työssä tällä hetkellä olevat eivät lähde muihin töihin. Varhaiskasvatuksen työoloja tarkastellessa tulisi lähtökohtaisesti miettiä myös lapsen etua ja lapsen arkea. On todella tärkeää, että lapsia opettaa ja hoitaa hyvinvoiva henkilöstö.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuus olisi kasvanut, mikäli tutkimukseen olisi saatu enemmän vastauksia. Vastausprosentti jäi pieneksi, mikä johtui varmasti osaltaan kyselyn ajankohdasta, joka sijoittui marras-joulukuun vaihteeseen, joka on tavallisesti kiireistä aikaa. Tutkimukseen vastanneet kommentoivat myös, että aikaa vastata tutkimukselle ei meinannut löytyä kiireisen arjen keskeltä. Tutkimus ei myöskään välttämättä saavuttanut kaikkia potentiaalisia vastaajia. Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa voidaan ottaa huomioon tutkijan oma rooli varhaiskasvatuksen opettajana. Tutkimusta tehtäessä tutkija koki pysyä tutkijan roolissa neutraalina osapuolena tutkimusta tehdessä, koska tutkimustulokset ja vastaukset nostivat esille myös omia kokemuksia varhaiskasvatuksen haasteista. Tutkija päätyi myös tästä syystä tekemään laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen kyselykaavakkeella haastattelujen sijaan. Kyselykaavake osoittautui hyväksi tavaksi kerätä aineistoa, koska se mahdollisti myös vapaan kerronnan.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista kuulla tarkemmin, kuinka hyvin esihenkilöt tunnistavat psykososiaalista kuormitusta työntekijöissään ja kuinka tehokkaasti he kykenevät puuttumaan kuormitustekijöihin ja varhaisen tuen prosesseihin. Esihenkilöiden työmäärä on paikoittain niin laaja-alaista ja kuormittavaa, että nämä tärkeät tuen prosessit saattavat jäädä paikoin jopa tekemättä ja tämä puolestaan on riski isommille ongelmille sekä kuormituksen kasvulle entisestään. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, kuinka hyvin varhaiskasvatuksen

esihenkilöiden, työsuojelun sekä työterveyden välinen yhteistyö toimii näissä prosesseissa.

LÄHTEET

A 708/2013. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. Viitattu 18.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>. Valtion säädöstietopankki Finlex, ajantasainen lainsäädäntö.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 13.7.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Elo, A-L. & Felt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 311–331. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Keuruu. PS-kustannus.

Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. 2017. Työstressin teoreettisia malleja: Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Tykkää työstä - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 39–72. Toim. Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. Juva. PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä. Juvenes print Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä. Juvenes print Oy.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Alkusanat. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 7–12. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Keuruu. PS-kustannus.

Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 38–55. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Keuruu. PS-kustannus.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede Vol. 11 no 1/99. 3–12.

L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. Finlex. Viitattu 18.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Finlex. Viitattu 18.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

- L 13.7.2018/540. Varhaiskasvatuslaki. Finlex. Viitattu 8.7.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Alma-Talent.
- Mauno, S., Huhtala M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa Tykkää työstä - työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 73–126. Toim. Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. Juva. PS-kustannus.
- Moilanen, S. 2019. Parempi työ. Työturvallisuuskeskus 2019. Viitattu 12.1.2023. https://uudenmaankirjastot.fi/wp-content/uploads/2019/04/Psykosos_kuormitus_Moilanen_20032019.pdf
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 56–74. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Keuruu. PS-kustannus.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uud.painos. Porvoo. Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 8.10.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 10.6.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html
- Simberg, S. 2019. Tasapainoa työhön. Teemaseminaari psykososiaalisesta kuormituksesta. TEHY 6.6.2019. Työturvallisuuskeskus 2019. Viitattu 12.1.2023. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/luentomateriaali/2019/sara_simberg3_psykososiaalinen_kuormitus_ilmiona_sosiaali-ja_terveysalalla_id_14315.pdf
- Simola, A & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 119–141. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Keuruu. PS-kustannus.
- TENK 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 27.9.2021. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

THL 2021. Mitä on toimintakyky? Viitattu 1.9.2021.
<https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Työsuojelu 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 1.9.2021.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työturvallisuuskeskus 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 18.1.2023.
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Vaasan kaupunki 2021. Pohjolan energiapääkaupunki – Vaasan kaupungin strategia 2020–2021. Vaasa. Viitattu 7.8.2021.
https://issuu.com/graaafisetpalvelut_vaasa/docs/vaasa_-_kaupunkistrategia-2020-2021?fr=sMDc0ZjczNTQ3MQ

Valkeinen, H. 2023. Palvelupäällikkö. Vaasan kaupungin varhaiskasvatus. Sähköpostitiedustelu 14.2.2023.

Vartiainen, M. 2017. Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 11–38. Toim. Mäkikangas, A., Mauno S. & Feldt, T. Juva. PS-Kustannus.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje 16.11.2021

Arvoisa varhaiskasvattajakollega!

Tervetuloa vaikuttamaan ja vastaamaan varhaiskasvatuksen työyhteisöjen psykososiaalista hyvinvointia kartoittavaan tutkimuskyselyyn.

Olen Elina Koivuneva ja opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa ylempää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkintoa (YAMK) ja teen opinnäytetyötä Vaasan varhaiskasvatukseen aiheella "*Hyvinvoiva työyhteisö voimavarana: Varhaiskasvattajien kokemuksia toimivasta työyhteisöstä psykososiaalisen hyvinvoinnin edistäjänä.*"

Kutsun kaikki Vaasan varhaiskasvatuksen päiväkotien varhaiskasvatuksen opettajat, varhaiskasvatuksen lastenhoitajat sekä avustajat osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee sekä oman, että työyhteisönsä psykososiaalisen hyvinvoinnin tällä hetkellä. Lisäksi kartoitan, mitä keinoja henkilöstöllä on vaikuttaa sekä omaan että oman työyksikkönsä hyvinvointiin ja mitä kehittämistarpeita varhaiskasvatuksen organisaatiolle nousee asian tiimoilta.

Jokainen vastaus on tärkeä ja vastaaminen on vapaaehtoista. Tutkimus kunnioittaa yksityisyyden periaatteita ja tutkimukseen vastannutta ei voi tutkimuksesta tunnistaa.

Kyselyyn voi vastata 30.11.2021 asti. Vastaamiseen menee noin 10–20 minuuttia. Voit käydä vastaamassa kyselyyn tämän linkin kautta.

<https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/9850/lomake.html>

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Riku Niemistö Vaasan ammattikorkeakoulusta, sähköpostiosoite: riku.niemisto@vamk.fi. Tutkimuksen tulokset julkaistaan keväen 2022 aikana Theseuksessa (www.theseus.fi).

Nyt on aika vaikuttaa! Lämmin kiitos jokaiselle vastanneelle!

Ystävällisin terveisin,

Elina Koivuneva - varhaiskasvatuksen opettaja ja Yamk opiskelija.

elina.koivuneva@edu.vaasa.fi

LIITE 2. Kyselylomake

Varhaiskasvatuksen henkilöstön kokemuksia toimivan työyhteisön merkityksestä psykososiaalisen hyvinvoinnin edistäjänä.

TAUSTATIEDOT

I. Sukupuoli:

1. nainen
2. mies
3. muu
4. ei halua kertoa

II. Ikä:

1. alle 20 vuotta
2. 20–29 vuotta
3. 30–39 vuotta
4. 40–49 vuotta
5. 50–59 vuotta
6. yli 60 vuotta

III. Koulutustausta:

1. Peruskoulu tai vastaava
2. Ammatillinen koulutus
3. Alempi korkeakoulututkinto (Sosionomi AMK tai kasvatustieteen kandidaatti)
4. Ylempi korkeakoulututkinto (Sosionomi YAMK tai kasvatustieteen maisteri)
5. Muu, mikä? _____

IV. Tehtävänimike:

1. Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
2. Varhaiskasvatuksen opettaja
3. Avustaja (henkilökohtainen tai ryhmäavustaja)
4. Muu, mikä? _____

V. Työkokemus nykyisessä työtehtävässä

1. 0–2 v
2. 3 - 5v
3. 6 - 10v
4. 11 - 20v
5. 21 - 29v
6. 30 tai enemmän

VI. PSYKOSOSIAALISEN HYVINVOINNIN KOKEMUS

- Millaiseksi koet oman psykososiaalisen työhyvinvoinnin tällä hetkellä?
- Millaiseksi koet työyhteisösi psykososiaalisen hyvinvoinnin tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät auttavat jaksamaan varhaiskasvatustyössä?
- Mitkä asiat koet eniten kuormittavaksi työssäsi tällä hetkellä?

VII. KEINOT LISÄTÄ PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA

- Millä keinoin voit itse edistää omaa psykososiaalista työhyvinvointia?
- Miten toimiva tiimityö voi lisätä psykososiaalista työhyvinvointia?
- Miten voit omalla toiminnallasi edistää oman työyhteisösi hyvinvointia?

VIII. TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

- Millä keinoin työyhteisön yhteishenkeä ja hyvinvointia voidaan parantaa?
- Miten varhaiskasvatuksen organisaatiossa voitaisiin paremmin tukea henkilöstön työssä jaksamista?

LIITE 3. Analyysitaulukko 1: Työhyvinvointia lisäävät ja voimaannuttavat tekijät

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vapaa-aika	Perhe ja vapaa-aika	Tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä	TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄT JA VOIMAANNUTTAVAT TEKIJÄT
Perhe			
Omasta jaksamisesta huolehtiminen	Jaksamisesta ja nukkumisesta huolehtiminen		
Riittävä uni	Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi		
Henkisestä hyvinvoinnistaan huolehtiminen			
Fyysisestä hyvinvoinnistaan huolehtiminen	Kuormituksen säätely		
Ei kuormita itseään turhilla			
Työn mielekkyys	mielekäs ja motivoiva työ	Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemukset	
Halu tehdä työtä ja vaikuttaa	Lasten ilo ja lasten parissa tehtävä työ		
Lasten ilo			
Lasten kanssa työskentely			
Lasten kehityksen tukeminen ja seuraaminen	Lapsiryhmän hyvä ilmapiiri		
Lapsiryhmän hyvä ilmapiiri	Päivittäiset ulkoilut lasten kanssa		
Päivittäiset ulkoilut lasten kanssa	työn vapaus ja luovuus		
Työn vapaus	uuden oppiminen		
Luova työ	Onnistumisen kokemukset työssä		
Mahdollisuus oppia uutta	Onnistumiset lasten kanssa		
Kokemus, että on hyvä työssään	Toimiva yhteistyö vanhempien kanssa		
Onnistumiset lasten kanssa	Positiivinen palaute lapsilta ja vanhemmilta		
Toimiva yhteistyö vanhempien kanssa	Toimivat rutiinit	Sujuva arki ja työn hallinnantunteen kokemus	
Palaute vanhemmilta			
Positiivisen palautteen saaminen			
Palaute lapsilta	Saa keskittyä perustyöhön eli lapsiin		
Toimivat rutiinit			
Saa keskittyä perustyöhön	Sopiva ryhmäkoko		
Aikaa lapsille	Riittävät ja pysyvät henkilöstöressurit		
Ryhmässä sopivasti lapsia	mahdollisuus taukoon		
Riittävästi henkilökuntaa			
henkilökunnan vaihtuvuus pientä	Aikaa tehdä työ laadukkaasti		
mahdollisuus taukoon			
Ehtii tehdä tarvittavat työt			
Aikaa kirjallisille töille			
sopivasti työtehtäviä	Toimiva tiimityö ja talon yhteishenki	Hyvinvoiva työyhteisö	
Toimiva tiimityö			
Työyhteisön hyvä yhteishenki	Vertaistukeva ja kannustava työyhteisö		
Vertaistuki			
Toisten kannustaminen	Avoin ilmapiiri		
Avoin ilmapiiri			

LIITE 4. Analyysitaulukko 2: Työntekijän psykososiaalista hyvinvointia heikentävät tekijät

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Eriyisen tuen lapsia useita ryhmässä	Haastavien lasten runsas määrä ryhmässä	Lapsiryhmästä johtuva kuormitus	Sosiaaliset kuormitustekijät	TYÖNTEKIJÄN PSYKOSOSIAALISTA HYVINVOINTIA HEIKENTÄVÄT TEKIJÄT
S2-lapset				
Haastava lapsiryhmä				
Vastuu pienimmistä lapsista	Iso vastuu pienistä lapsista ja tuen saamisen haasteet			
Tuen saaminen alle 3 v				
Liian suuri ryhmä	Suuri ryhmäkoko			
Eriyslapsen kanssa jatkuva oleminen	Tiivis yhteisö lapsen kanssa			
Haastavat vanhemmat	Haastavat tilanteet perheiden kanssa	Sosiaalinen kuormitus		
Kommunikoinnin haasteet vanhempien kanssa				
Työyhteisön negatiivinen ilmapiiri	Työyhteisön sisäiset haasteet			
Työyhteisön kommunikoinnin ongelmat				
Riidat työntekijöiden kesken				
Erimielisyydet esihenkilön kanssa	Haasteet esihenkilön kanssa	Henkinen kuormitus ja eettinen kuormitus		
Kokemus, ettei ammattitaitoon luoteta	Ammattiosaamisen arvostuksen puute			
Työn arvostuksen puute				
Työrauhan puute	Työrauhan puute			
Riittämättömyyden kokemukset	Riittämättömyyden kokemukset			
Työn rasituksesta ei palaudu	Työn rasituksesta palautumattomuus			
Työasiat mielessä vapaa-ajalla				
Pelko työuupumuksen uusiutumisesta	Pelko uupumisesta			
Väkivallan uhka lapsiryhmässä	Väkivallan uhka			
Yksin vastuussa ryhmästä	Yksin vastuussa ryhmästä			
Huono omatunto, kun on poissa lapsiryhmästä	Huono omatunto, kun on poissa lapsiryhmästä			
Yksinäisyyden kokemus	Yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemus			
Ulkopuolisuuden kokemus				
Melu	Kuormittava meteli			
Halu keskittyä perustyöhön, muttei pysty	Ristiriitaiset tunteet työstä			
Opettaja pois lapsiryhmästä				
Ei aikaa olla lasten kanssa				

Korona-aika kuormittaa	Korona-ajan vaikutukset kuormittavat	Jatkuvista muutoksista johtuva kuormitus	
Lasten reagointi henkilökunnan vaihtuvuuteen	Lasten reagointi ryhmässä tapahtuviin muutoksiin		
Muutokset lapsiryhmässä	Työvuorojen yllättävät muutokset		
Työvuorojen yllättävät muutokset			
Sijaisten puute	Puutteelliset henkilöstöresurssit		
Liian vähäiset henkilöstöresurssit			
Arjen epävarmuus	Arjen epävarmuus ja jatkuva venyminen		
jatkuva venyminen			
Työn vaatimusten lisääntyminen	Työn vaatimusten lisääntyminen	Työn vaatimuksista ja sisällöstä johtuva kuormitus	Työn vaatimusten ja aikaresurssien puutteen tuoma eettinen kuormitus
Liian paljon työtehtäviä	Työtehtävien ja vastuualueiden liiallinen määrä		
Ryhmän ulkopuoliset tehtävät			
Liian paljon vastuualueita			
Uutta tietoa tulee liian nopeasti	Tietotulva ja kokemus turhista koulutuksista		
Kokemus turhista koulutuksista			
Useita samanaikaisia eri projekteja	Samanaikaiset projektit		
Toiminnan jatkuva kehittäminen			
lapsiryhmässä koko päivän	Lapsiryhmässä koko päivän	Aikaresurssien puutteesta johtuva kuormitus	
Ei ehdi pitää taukoja	Kiire ja ei ole aikaa tauoille		
Kiire	Ajanpuute työn tekemiselle hyvin		
Ei aikaa huomioida yksittäistä lasta			
Työaika ei riitä työtehtävien tekemiselle			
Ei aikaa suunnitella toimintaa	Laadukkaan toiminnan suunnittelulle ei ole aikaa		
Lapsiryhmän ulkopuolisille tehtäville ei aikaa	Lapsiryhmän ulkopuolisille tehtäville ei ole aikaa		
Esihenkilö ei päivystä (vuorohoitto)	Esihenkilön tavoittamattomuus		
Esihenkilö ei ole saatavilla			
Lomiin ja vapaisiin ei voi vaikuttaa	Lomiin ja vapaisiin ei voi vaikuttaa	Huonolaatuinen esihenkilötyö	Esihenkilötyöstä johtuva kuormitus
Epätasa-arvoinen kohtelu	Epätasa-arvoinen kohtelu		
Vastuu sijaisen hankinnasta itsellä	Sijaisen pitää etsiä itse		
Positiivisen palautteen puute	Puutteet palautteen ja tuen saamisessa		
Nuorta työntekijää ei tueta			
Epäreilu esihenkilö	Huonot kokemukset esihenkilötyöstä		
Esihenkilö ei välitä			
Paineet esimieheltä	Esihenkilöiden ja ylemmän johdon paineet	Organisaation johdon vaatimukset kuormittavat	
Paineet ylemmältä taholta (projektit)			

LIITE 5. Analyysitaulukko 3: Työyhteisön ilmapiiriä kuvaavat tekijät

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Avuliaisuus	Avuliaisuus	Hyvinvoivan työyhteisön merkkejä	TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRIÄ KUVAAVAT TEKIJÄT
Huumori	Positiivinen asenne		
Toiveisuus			
Rento ilmapiiri	Rento ja innostava ilmapiiri		
Innostava ilmapiiri			
Periksi antamattomuus	Periksi antamattomuus		
Huomataan hyvät hetket	Huomataan hyvät hetket		
Sovittujen sääntöjen noudattaminen	Yhteiset säännöt		
Työuupumista työyhteisössä	Henkilöstö uupuu ajoittain	Huonosti voivan työyhteisön merkkejä	
Henkilöstön jaksaminen vaihtelevaa			
Työkavereiden valitus	Työyhteisön me-henki kadoksissa		
Huono yhteishenki			
Huono ilmapiiri			
Työyhteisön joustamattomuus	Joustamattomuus		
Eettinen kuormitus	Eettinen kuormitus kasvanut		
Riittämättömyyden tunne	Riittämättömyyden kokemuksia		
Motivaation puute	Motivaation puute		
Työ tuntuu raskaalta	Henkinen kuormittuneisuus		
Huolestunut olo työssä			

LIITE 6. Analyysitaulukko 4: Itsensä johtamisen taidot työhyvinvoinnin edistäjänä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Vapaa-ajan liikunta	Liikkuminen vapaa-ajalla	Palautumisesta huolehtiminen	ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ
Luonnossa liikkuminen			
Mielekkäät harrastukset	Vapaa-ajan palauttavaan tekemiseen panostaminen		
Vapaa-aikaan panostaminen			
Sosiaaliset suhteet vapaa-ajalla	Sosiaaliset suhteet vapaa-ajalla		
Terveelliset elämäntavat	Terveelliset elämäntavat		
Mielenterveydestä huolehtiminen	Mielenterveydestä huolehtiminen		
Riittävä unen saanti	Itsestä huolehtiminen ja riittävä unen saanti		
Itsestä huolen pitäminen			
Rentoutuminen ja lepo vapaa-ajalla	Rentoutuminen ja lepääminen vapaa-ajalla		
Hiljaisuudessa oleminen			
Työt jää työpaikalle	Työt jää työpaikalle	Työn priorisointi ja organisointi	
Työn priorisointi	Riittävä työn suunnittelu sekä työn priorisointi		
Työn järkevä organisointi			
Riittävä suunnittelu			
Työtehtävien rajaaminen	Työtehtävien rajaaminen ja perustehtävään keskittyminen		
Perustehtävään keskittyminen			
Työnohjaus	Työnohjaus		
Lomat	Työvapaat ja lomat	Omien ajatusten ja tunteiden johtaminen	
Palkattomat tarvittaessa			
Omien rajojen tunnistaminen	Rajojensa tunnistaminen ja		
Armollisuus itseään kohtaan	armollisuus itseään kohtaan		
Positiivinen ajattelu	Positiivinen ajattelu ja hetkessä eläminen		
Hetkessä eläminen			
Keskittyminen asioihin, mihin voi vaikuttaa	Keskittyminen siihen, mihin voi vaikuttaa		
Välttää turhia paineita	Turhien paineiden välttäminen ja realistinen asenne		
Realistinen asenne työn tekemiseen			

Luottamuksellinen ilmapiiri	Luottamuksellinen, avoin,	Työyhteisötaidot	
Avoin ilmapiiri	huumorintajuinen ja joustava ilmapiiri		
Joustava ilmapiiri			
Huumori			
Epäkohtiin puuttuminen	Ratkaisukeskeinen asenne		
Ratkaisukeskeinen asenne			
Työyhteisön ihmissuhteisiin panostaminen	Työyhteisön ihmissuhteisiin panostaminen		
Kuuntelee muiden murheita	Kuunteleva ja keskusteleva asenne		
Asioista keskustelu			
Itsensä kehittäminen	Itsensä kehittäminen		
Hyvät käytöstavat	Hyvät käytöstavat	Osaaminen ja ammattitaito	
Työntekijän ammattitaito	Työntekijän ammattitaito		
työnkuvan selkeys	työnkuvan selkeys		
asiat saa jättää työpaikalle	asiat saa jättää työpaikalle		

LIITE 7. Analyysitaulukko 5: Toimiva tiimi työssä jaksamista tukevana tekijänä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Toimiva tiimityö työn perusedellytys	Toimiva tiimityö lisää työhyvinvointia merkittävästi	Toimivan tiimityön positiiviset vaikutukset	TOIMIVA TIIMI TYÖSSÄ JAKSAMISTA TUKEVANA TEKIJÄNÄ
Lisää työhyvinvointia työpaikalla			
Arki sujuu paremmin	Arki Toimii sujuvammin hyvällä tiimityöllä		
Toimiva tiimityö auttaa jaksamaan	Toimiva tiimityö ja tiimin tuki auttaa jaksamaan työssä		
Tiimin tuki auttaa jaksamaan			
Työnilo lisääntyy			
Yhteinen päämäärä	Tiimillä on yhteinen päämäärä	Yhteiset tavoitteet	
Yhdessä vaikeisiin asioihin puuttuminen	Puututaan yhdessä vaikeisiin asioihin ja etsitään ratkaisut		
Ratkaisujen etsiminen yhdessä			
Tiimin arvostava ilmapiiri	Arvostava, luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri	Turvallinen ilmapiiri	
Luottamus tiimissä			
Tiimin jäsenten kunnioitus			
Positiivinen ilmapiiri	Positiivinen asenne ja asioiden hyväksymisen taito		
asioiden hyväksyminen			
Tiimin jäsenten kuunteleminen	Kuunteleminen ja kannustaminen	Toimiva vuorovaikutus	
Tiimin jäsenten kannustus			
Ideoiden jakaminen tiimin kesken	Ideoiden jakaminen tiimissä ja avun pyytäminen tarvittaessa		
Avun pyytäminen tarvittaessa			
Yhteiset päätökset tiimissä	Yhteiset päätökset tiimissä		
Tiimin oma huumori	Tiimin sisäinen huumori		
Vertaistuki tiimin jäsenten kesken	Vertaistuki ja yhteenkuuluvuuden tunne		
Yhteenkuuluvuuden tunne			
Avuliaisuus	Avuliaisuus, avoin keskustelu ja joustavuus		
Avoin keskustelu tiimissä			
Joustavuus tiimissä			
Hyvät käytöstavat	Hyvät käytöstavat		
Työtehtävien selkeys	Selvyys työtehtävistä ja niiden jakaminen		Osaamisen hyödyntäminen
Työtehtäviä voidaan jakaa tiimin kesken			
Tiimin jäsenet osallistuvat toiminnan suunnitteluun	Osallistuminen toiminnan suunnitteluun ja osaamisen hyödyntäminen		
Tiimin jäsenten osaamisen hyödyntäminen			
Yhdessä sovitut toimintatavat	Yhdessä sovitut toimintatavat		
Eri ammattikuntien arvostus	Eri ammattikuntien arvostus		

LIITE 8. Analyysitaulukko 6: Yksilön keinot lisätä työyhteisön hyvinvointia

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Positiivisen ilmapiirin luominen	Positiivisen ilmapiirin tavoittelu	Tietoinen ilmapiiriin vaikuttaminen	YKSILÖN KEINOT LISÄTÄ TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIA
Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen			
Positiivinen asenne			
Huumori			
Ystävällinen suhtautuminen työyhteisön jäseniin			
Me-henki			
Olemalla iloinen			
Ei lähde mukaan negatiivisuuteen	Negatiivisen ilmapiirin välttäminen	Työkaverin arvostava kohtaaminen	
Ei ajattele negatiivisesti			
Ei puhu pahaa selän takana			
Ei valita työstä			
Toisten arvostaminen	Työkaverin arvostaminen ja kunnioittaminen		
Jokainen on tärkeä			
Kunnioittava suhtautuminen työyhteisön jäseniin			
Toisten kannustaminen ja tukeminen	Vertaistuki ja kannustus		
Toisten tsemppaaminen			
Työrauhan antaminen	Työrauhan antaminen ja läsnäolo		
Olemalla läsnä			
Oikeudenmukaisesti toimiminen	Oikeudenmukaisuus ja reiluus		
Kohtelemalla muita reilusti			
Olemalla luotettava	Luotettavuus, avoimuus, rehellisyys		
Rehellisyys			
Olemalla oma itseni			
Olemalla avoin			
Olemalla vastuullinen työntekijä		Vastuullisuus ja ammatillisuus	
Ammatillisuus			
Oman työn tekeminen hyvin			
Ottamalla vastuu omista tehtävistä			
Ottamalla vastuu omasta toiminnasta			
Hyvä työmoraali	Hyvä työmoraali ja aktiivinen työote		
Olemalla aktiivinen			
Ongelmien ratkaisu kaikkien eduksi	Ongelmienratkaisu kyky ja epäkohtiin puuttuminen		
Epäkohtiin puuttuminen			
Sovituista käytännöistä kiinni pitäminen	Sovittujen sääntöjen noudattaminen		

Toimii yhteisten sopimusten mukaisesti			
Joustavuus	Joustavuus	Psyykkinen joustavuus	
Kompromissien teko	Rauhallisuus ja stressaamattomuus		
Rauhallisuus			
Stressaamattomuus			
Hyvät käytöstavat	Hyvät käytöstavat	Hyvät vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot	
Toisten hyvä kohtaaminen	Kuunteleminen ja keskusteleminen		
Muiden kuunteleminen			
Kaikkien mielipidettä kuunnellaan			
Asioista keskustelu			
Avoimuus			
Jakamalla asioita			
Tiimipalaverissa keskusteleminen			
Työkaverin kiittäminen	Palautteen antaminen ja saaminen		
Toisten kehuminen			
Toisten huomioiminen			
Rakentavan palautteen antaminen			
Kyky ottaa palautetta vastaan			
Muiden jaksamisen tukeminen auttamalla	Avuliaisuus ja kyky asettua toisen asemaan	Empatiakyky	
Auttamalla työtehtävissä			
Auttamalla mahdollisuuksien mukaan			
Toisten asemaan asettuminen			
Omien rajojensa tunteminen	Jaksamisen havainnointi ja arviointi ja rajaus	Jaksamisen säätely	
Jaksamisen havainnointi ja arviointi			
Huolehtimalla yhteisistä asioista oman jaksamisensa mukaan			
Pyytää apua tarvittaessa, jottei uupumusta synny	Avunpyytäminen tarvittaessa		
Työajan ulkopuolinen toiminta	Työajan ulkopuolinen toiminta		
Keksimällä Tyky-toimintaa			
Yhteinen tiimin harrastus vapaa-ajalla			
Yksikön vaihto kuormittavassa tilanteessa		Työpaikan vaihto/työnkierto	

LIITE 9. Analyysitaulukko 7: Työyhteisön tuki työhyvinvointia lisäävänä tekijänä

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Joustava tiimi	Hyvä tiimi	Tiimin ja työyhteisön toimiva yhteistyö	TYÖYHTEISÖN TUKI TYÖHYVINVOINTIA LISÄÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ
Toimiva tiimi			
Hyvä työyhteisö	Hyvä ja joustava työyhteisö		
Hyvät työkaverit			
Työyhteisön tuki			
Hyvä työyhteisön yhteistyö	Työyhteisön toimiva yhteistyö		
Monialainen yhteistyö			
Työyhteisön hyvä yhteishenki	Työyhteisön hyvä yhteishenki	Työyhteisön hyvä ilmapiiri	
Ilmapiiri, jossa saa olla oma itsensä	Hyvinvointia lisäävä ilmapiiri		
Hyvä ilmapiiri			
Turvallinen ilmapiiri			
Positiivinen ilmapiiri			
Innostava ilmapiiri			
luottamuksellinen ilmapiiri			
Työkaverin kanssa jaettu ilo	Huumori ja yhteenkuuluvuuden kokemus	Työyhteisön me-henki ja yhtenevä arvomaailma	
Yhteenkuuluvuuden tunne			
Huumori			
Sinnikkyys	Sinnikkyys		
Luovuus	Luovuus		
Positiivinen ajattelu	Positiivinen ajattelu		
Avoimuus	Avoimuus ja joustavuus		
Joustavuus			
Hyvä asenne	Hyvä asenne		
Arvot	Arvot ja työmoraali		
Hyvä työmoraali			
Esihenkilön tuki	Esihenkilön tuki ja ymmärrys työstä	Laadukas johtaminen	
Esihenkilön ymmärrys työn vaativudesta			
Hyvä esihenkilö	Hyvä esihenkilö ja johtaminen		
Hyvä johtaminen			
Toimiva yhteistyö esihenkilön kanssa			

LIITE 10. Analyysitaulukko 8: Johtamisen keinot työyhteisöjen työssä jaksamista

Pelkistetty luokka	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Yhteiset kahvitaumat	Yhteiset kahvitaumat	Työyhteisön hyvinvointia tukevan toiminnan lisääminen	JOHTAMISEN KEINOT TUKEA TYÖYHTEISÖJEN TYÖSSÄJAKSAMISTA
Tyky- ja Tyhy-päivät	Tyky- ja Tyhy-päivät		
Yhteiset tapahtumat töissä	Yhteinen tekeminen työpaikalla		
Yhteiset tapahtumat vapaalla	Yhteinen tekeminen vapaa-ajalla		
Yhteishenkeä kohottavat tapahtumat	Yhteishenkeä vahvistava tekeminen		
Yhteiset työhyvinvointihetket	Yhteiset hyvinvointi- ja liikuntahetket		
Liikuntahetket			
Tiimin yhteinen tekeminen	Tiimin yhteishenkeä vahvistava tekeminen	Laadukkaan työn toteuttamisen varmistaminen	
Ajan priorisointi oleelliseen	Työajan priorisointi ja turhien tehtävien poisto		
Turhien paperitöiden poisto			
Tiimijasta huolehtiminen	Tiimijajan toteutuminen ja sen lisääminen		
Lisää tiimiäikää			
Arviointi ja suunnittelupäivien pitäminen	Arviointi ja suunnittelupäivien pito		
Työpaikkakokoukset koko talon kesken	Yhteiset työpaikkakokoukset ja tiedonkulkua		
Tiedonkulkua kaikkien välillä			
Työtehtävien selkeys	Työtehtävien selkeyttäminen		
Selvät ja selkeät säännöt	Selkeät ja yhtenevät säännöt		
Kaikille samat säännöt			
Kiusaamiset selvitetään kunnolla	Kiusaamisiin ja ongelmiin puuttuminen	Esihenkilön osaamisen varmistaminen	
Ongelmiin puuttuminen			
Ongelmien ratkaiseminen	Ristiriitatilanteiden ratkaisu		
Esihenkilö henkilöstön ongelmien ratkaisijana			
Esihenkilön tuki	Esihenkilön tuki ja tavoitettavuus		
Esihenkilön tavoitettavuus			
Tasapuolinen esihenkilö	Tasapuolinen ja osaava esihenkilö		
Hyvä esihenkilötyö			
Laadukas johtaminen	Laadukas johtaminen		
Työntekijän arvostus	Työntekijän arvostus		
Esihenkilön tulee kuunnella alaisiaan	Esihenkilö kuuntelee ja ottaa huomioon henkilöstön		
Esihenkilö ei tee pelkästään omia päätöksiä	mielipiteet		
Eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen	Työntekijän elämäntilanteen huomioiminen		
Eri elämäntilanteiden huomioiminen			
Eri työaikaa tekevien huomioiminen			

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	Henkilöstön työssä jaksamisesta huolehtiminen	
Tasa-arvoinen työtaakan jako	Tasa-arvoinen työtehtävien jako		
Tasapuolinen kohtelu	Tasapuolinen kohtelu		
Asioihin puuttuminen tasapuolisesti			
Talon sisäinen työnkierto	Mahdollisuus tiimin ja yksikön vaihtoon		
Työparien ja tiimien vaihto			
Mahdollisuus palkattomiin	Palkattomien vapaiden mahdollistaminen		
Tieto lomista ja vapaista ajoissa	Tieto lomista ja vapaista ajoissa		
Riittävästi avustajia	Riittävän henkilöstömäärän varmistaminen		
Vakituisia kiertäviä lastenhoitajia			
Lisää koulutusta	Koulutusten lisääminen ja	Riittävän toiminnan suunnitteluajan varmistaminen sekä henkilöstön kouluttaminen	
Koulutuksiin pääsyn mahdollistaminen	niihin osallistumisen mahdollistaminen		
Turhien koulutusten karsiminen	Turhien koulutusten karsiminen		
Laadukkaat kehittämispäivät	Laadukkaat kehittämispäivät ja toimintakauden suunnittelu		
Toimintavuoden alun suunnitteluajan mahdollistaminen			
Ryhmän asioihin suunnitteluajan lisääminen	Tiimijajan lisääminen		
Tiimin palaverien lisääminen			
Suunnittelutyön ajan lisääminen	Suunnitteluajan lisääminen		
Lastenhoitajien suunnitteluajan saaminen			
Tiedonkulun parantaminen	Tiedonkulun kehittäminen ja yhteisten sääntöjen luominen		
Yhteiset säännöt			

LIITE 11. Analyysitaulukko 9: Varhaiskasvatuksen organisaation kehittämistarpeet

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Toimiva sijaispalvelu	Toimiva sijaispalvelu ja sijaisrekisteri	Sijaispulan ratkaiseminen	Toimivan sijais- ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen	VARHAISKASVATUKSEN KEHITTÄMISTARPEET
Sijaisten saannin varmistaminen	Sijaisten saannin varmistaminen			
Toimiva varahenkilöjärjestelmä	Toimiva ja riittävä varahenkilöjärjestelmä	Varahenkilöiden vakanssien perustaminen ja varahenkilöstön lisääminen		
Joka yksikköön oma varahenkilö	Oma varahenkilö jokaiseen yksikköön			
Henkilökunnan määrän tarkistaminen	Henkilöstöressurssien tarkistaminen ja lisääminen	Henkilöstöressurssien lisääminen todellista tarvetta vastaavaksi	Henkilöstön kuormituksen vähentämien ryhmäkoon ja henkilöstörakenteen muutoksilla	
Henkilöstöressurssien lisääminen				
Riittävästi henkilökuntaa	Riittävän koulutetun henkilöstön varmistaminen			
Riittävästi pätevää henkilökuntaa				
Avustajia riittävästi	Avustajien nopean saannin varmistaminen			
Avustajan saanti tarpeen ilmetessä				
Ryhmäavustaja joka ryhmään	Ryhmäavustaja joka ryhmään			
Lisää henkilökuntaa, kun on haastavia lapsia	Haastavien lasten huomioiminen henkilöstörakenteessa			
Erityiseen tukeen kuulumattomien lasten tukeminen				
Lapsiryhmän rakenteen tarkastelu				
Haastavien lasten huomioiminen ryhmäkoossa		Haastavien lasten huomioiminen ryhmäkoossa		
Ryhmäkoon päättämien ryhmäkohtaisesti	Ryhmäkoon päättäminen ryhmäkohtaisesti	Ryhmäkoon pienentämisen laadukkaan varhaiskasvatuksen varmistamiseksi		
Tuen lapsille tarvittavat resurssit	Lapsiryhmän haasteellisuuden huomioiminen ryhmäkoossa			
S2-lasten huomioiminen ryhmäkoossa				
Erityislasten huomioiminen ryhmäkoossa				
Henkilöstön tukeminen erityislasten kanssa	Henkilöstön tukeminen erityislasten kanssa	Tuen saannin varmistaminen ja henkilöstön tukeminen tarvittavissa tukitoimissa		
Tuen saaminen erityislapsille ajoissa	Tuen saaminen lapsille ajoissa			
Erityisryhmien takaisin ottaminen	Erityisryhmien takaisin ottaminen			
S2-lasten sijoitus eri puolille kaupunkia	S2-lasten jako tasaisemmin			
Ryhmien välisen yhteistyön lisääminen	Ryhmien välisen yhteistyön lisääminen	Työn vaatimusten lisääntymisen		
Palkkaus vastaamaan työn vaatavuutta	Palkka vastaamaan työn vaatavuutta ja palkankorotus			
Palkankorotus		huomioiminen palkassa		
Paremmat työsuhde-edut	Työsuhde-etujen lisääminen	Työhyvinvointia parantavien työsuhde-etujen lisääminen	Työhyvinvointia edistävien	
Työvaatteet ja kengät	Työnantajan antamat henkilöstöedut ja kannustimet			
E-Passi				

Kulttuurisetelit, liikunta- setelit, tykysetelit			tukitoimien lisääminen	
Pienet palkitsemiset				
Tyky-toiminnan kehittäminen	Tyky-toiminnan kehittäminen ja siihen panostaminen			
Tyky-toimintaan panostaminen				
Tykyillat		Tyky-toiminnan lisääminen ja kehittäminen		
Yhteiset kulttuurihetket				
Liikuntahetket työajalla	Työajalle sijoittuvat työhyvinvointia lisäävät toiminnot			
Rentoutusta työajalla				
Ylimääräisten töiden karsiminen	Ylimääräisten kuormittavien projek- tien karsiminen			
Projektien välttämättömyyden tarkastelu	ja niiden tarpeellisuuden kriittinen tarkastelu	Työn kuormitukseen liittyvien tekijöiden tarkastelu ja niiden vähentäminen mahdollisuuksien mukaan		
Kuormitukseen puuttuminen	Työn liialliseen kuormitukseen puuttuminen ja sen vähentäminen			
Työn kuormittavuuden vähentäminen				
Työnteon joustavuuden lisääminen	Työnteon joustavuuden ja pysyvyyden tunteen lisääminen		Työntekijän kuormitukseen puuttuminen työoloja parantavilla tukitoimilla	
Työn pysyvyyden kokemuksen lisääminen				
Joustavat loma-ajat tarpeen mukaan	Joustava lomien järjestäminen ja sijaisten varmistaminen loma-ajalle			
Lomat toiveiden mukaan				
Sijaisten varmistaminen loma-ajoille				
Työn kiireen tunteen vähentäminen	Työn kiireen ja vaatimusten vähentäminen	Työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen ja työolojen parantaminen		
Vaatimusten vähentäminen				
Riittämättömyyden kokemusta lieventäminen	Riittämättömyyden kokemukseen puuttuminen			
Työrauhan antaminen				
Aikaa uuden asian sisältämiseen	Työrauhan takaaminen ja uusille asioille riittävästi aikaa			
Yksi uusi asia kerrallaan				
Tehokkuusajattelun vähentäminen				
Laadukkaan vaka-työn mahdollistaminen	Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaaminen ja mahdollistaminen			
Koulutusta vastaavan työn tekeminen				
Työssä jaksamisen tukeminen	Työssä jaksamisen tukeminen ja tarvittavien tukitoimien lisääminen			
Työhyvinvointia lisäävien tukitoimien lisääminen				
Laadukas työnohjaus	Säännöllinen työnohjaus tiimeille ja yksiköille	Tukitoimien lisääminen työnohjauksen avulla		
Työnohjaus tiimille				
Ennaltaehkäisevää työnohjausta				
Säännöllinen työnohjaus				
Työntekijöiden voimien selvittäminen	Työterveyden tuki ja henkilöstön voimien kartoitus ja seuranta	Työntekijän hyvinvoinnin seuranta työterveyden ja työsuojelun välisenä yhteistyönä	Riittävä moniammatillinen yhteistyö työhyvinvoinnin tukena	
Työterveyden tuki				
Säännöllinen työssä jaksamisen seuranta				
Poissaoloihin herkemmin puuttuminen	Tuen nopeampi saaminen ja herkempi puuttuminen poissaoloihin			
Tuen saaminen ajoissa				

Vääränlaisen käytökseen puuttuminen	Henkilöstön haasteisiin puuttuminen ja niiden			
Ongelmien ratkaisu	tasapuolinen ratkaiseminen			
Epäkohtiin puuttuminen				
Luotettava työsuojeluvallatutettu	Työsuojelun laadun parantaminen ja näkyvyys kentälle tukitoimena			
Työsuojelun rooli näkyvämmäksi				
Ylemmän johdon tuki	Ylemmän johdon tuki ja kannustus			
Kannustusta				
Pienet jutut, joista näkyy työn arvostus	Ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostus näkyväksi ja henkilöstön osaamiseen luottaminen			
Työntekijöiden arvostus				
Työntekijöihin luottaminen				
henkilöstön kuuntelu	Henkilöstön haasteiden kuunteleminen ja			
Ymmärrys varhaiskasvatuksen kentän työstä	ymmärrys työn kuormituksesta	Ylemmän johdon ja esihenkilöiden arvostuksen ja ymmärryksen	Arvostavan ja laadukkaan esihenkilötyön ja johtamisen	
Esihenkilön tuki koko henkilöstölle	Esihenkilöiden tuki ja realistinen käsitys arjen kuormituksesta	lisäämisen kehittäminen	kehittäminen	
Esihenkilöiden jalkautuminen ryhmiin				
Reilu tasapuolinen kohtelu	Reilu tasapuolinen kohtelu mm. työvuoroissa			
Työvuorojen tasaisempi jako				
Yhteiset kahvihetket	Yhteiset kahvihetket ja mahdollisuus taukoihin			
Hengähdystauot				
Parempi johtaminen	Laadukas esihenkilötyö	Laadukkaaseen esihenkilötyöhön pyrkiminen		
Laadukkaaseen esihenkilötyöhön panostaminen				
Kehityskeskustelujen lisääminen	Laadukkaiden rakentavien kehityskeskusteluiden pito			
Rakentavat kehityskeskustelut				
Huonojen esihenkilöiden vaihtaminen	Puuttuminen huonoon esihenkilötyöhön			
Johtajuuteen panostaminen	Johtajuuteen panostaminen			
Pätevät esimiehet	Pätevät esimiehet			