

TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA ESIHEN-  
KILÖIDEN NÄKÖKULMASTA

Myllylä Mervi  
Poutanen Niina  
Sieppi Heli  
Ylitapio Annikki

Opinnäytetyö

Sosiaaliala  
Sosionomi (AMK)

2024

Sosiaalialan koulutus  
Sosionomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Mervi Myllylä Niina Poutanen Heli Sieppi Annikki Ylitapio	<b>Vuosi</b>	2024
<b>Ohjaaja(t)</b>	Anneli Ylikärppä		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin ammattikorkeakoulu		
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa esihenkilöiden näkökulmasta		
<b>Sivumäärä</b>	52 + 3		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Rovaniemen varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja siitä, miten he kokivat pystyvänsä tukemaan henkilöstönsä hyvinvointia. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa nähdään monivaiheisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat esimerkiksi tiimityö, johtajuus ja työn kuormittavuus. Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä työhyvinvoinnin tilasta esihenkilöiden näkökulmasta ja kartoittaa tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän työyhteisöjensä jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka suunnattiin Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöille. Kysely lähetettiin Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajille ja varajohtajille. Rovaniemen kaupungissa on 28 varhaiskasvatusyksikköä. Osalla johtajista on alaisuudessaan useampia yksiköitä, eikä kaikissa yksiköissä ole omaa varajohtajaa. Kyselyyn saatiin yhteensä 16 vastausta.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuloksista nousi esiin työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Tulokset osoittivat, että työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi muun muassa johtaminen, työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö sekä työntekijän oma vastuu hyvinvoinnistaan. Esihenkilöiden mukaan haasteita työhyvinvointiin aiheuttivat esimerkiksi resurssipula, työn kuormitus ja haastavat kasvatustilanteet.

Opinnäytetyön tulokset voivat herättää keskustelua työhyvinvoinnin merkityksestä varhaiskasvatuksessa. Lisäksi opinnäytetyön tulokset voivat antaa kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi niin työntekijöiden, esihenkilöiden kuin työyhteisöjen tasolla.

**Avainsanat** työhyvinvointi, varhaiskasvatus, esihenkilö, johtajuus, itsensä johtaminen, tiimityö.

Bachelor's Degree in Social Services  
Bachelor of Social Services

---

<b>Author</b>	Mervi Myllylä Niina Poutanen Heli Sieppi Annikki Ylitapio	<b>Year</b>	2024
<b>Supervisor(s) Commissioned by Title</b>	Anneli Ylikärppä Lapland University of Applied Sciences Workplace well-being in early childhood education from the supervisors' perspective.		
<b>Number of pages</b>	52 + 3		

---

The purpose of this thesis was to examine the views of Rovaniemi's early childhood education supervisors on workplace well-being and how they perceive their ability to support their staff's well-being. Workplace well-being in early childhood education is seen as a multifaceted entity influenced by factors such as teamwork, leadership, and job demands. The aim of this thesis was to deepen the understanding of the state of the workplace well-being from the supervisors' perspective and to identify the factors affecting the resilience and well-being of their work communities.

This thesis was conducted as a qualitative study, and data was collected using a questionnaire directed at the supervisors of Rovaniemi's early childhood education units. The survey was sent to the leaders and deputy leaders of Rovaniemi's early childhood education units. There are 28 early childhood education units in Rovaniemi. Some of the leaders oversee multiple units, and not all units have their own deputy leader. A total of 16 responses were received to the survey.

The data was analyzed using data-driven content analysis. The results highlighted factors that promote and hinder the workplace well-being. The findings indicated that leadership, the reciprocal interaction within the work community, and an employee's own responsibility for their well-being significantly affect workplace well-being. According to the supervisors, challenges to workplace well-being include resource shortages, job demands, and difficult educational situations.

The results of this thesis may stimulate discussion about the importance of workplace well-being in early childhood education. Additionally, findings may provide development suggestions for promoting workplace well-being at the levels of employees, supervisors and work communities.

**Keywords** workplace well-being, early childhood education, supervisor, leadership, self-leadership, teamwork.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN TAUSTALLA .....	7
2.1	Työhyvinvointi ja työturvallisuus .....	7
2.2	Resilienssin merkitys työhyvinvoinnille .....	9
2.3	Tiimityö ja yhteisöllisyys.....	11
2.4	Itsensä johtaminen.....	14
2.5	Työkykyjohtaminen .....	17
3	TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA.....	21
3.1	Varhaiskasvatuksen taustaa.....	21
3.2	Johtajuus varhaiskasvatuksessa .....	23
3.3	Pedagoginen johtajuus osana työhyvinvointia .....	24
3.4	Jaettu johtajuus osana työhyvinvointia .....	25
3.5	Resurssipula ja työn kuormittavuus .....	26
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	29
4.1	Tarkoitus ja tavoite.....	29
4.2	Laadullinen tutkimusote .....	29
4.3	Aineiston keruu .....	31
4.4	Aineiston analyysi.....	33
4.5	Eettisyys ja luotettavuus .....	36
5	KYSELYN TULOKSET .....	38
5.1	Työhyvinvoinnin nykytila Rovaniemen varhaiskasvatuksessa .....	38
5.2	Työhyvinvointia edistävät tekijät .....	38
5.3	Työhyvinvointia heikentävät tekijät .....	39
5.4	Menetelmät työhyvinvoinnin edistämiseksi .....	40
5.5	Kehittämistarpeet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
6.1	Tulosten johtopäätökset.....	42
6.2	Pohdinta .....	45
	LÄHTEET.....	48

LIITTEET .....52

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin sisältyy toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuus ja työterveyshuolto sekä yhteistyö, viestintä, osaaminen ja johtaminen. Hyvinvointia edistetään luomalla kulttuuri, jossa asioista puhutaan ja päätetään yhdessä sekä halusta tehdä myös asioita yhdessä. Hyvinvointitalkoilla, johon kaikki yhteisesti osallistuvat, voidaan saada paljon hyvää aikaiseksi. Hyvinvoiva ja terve työyhteisö luodaan pitkäjänteisellä työllä, se ei synny sattumalta eikä itsestään. Työhyvinvoinnin luomiseen osallistuu niin johto, tiimit kuin jokainen yhteisön jäsen. (Jabe 2012, 9–10.)

Työ on yksi keskeisimmistä kanavista yhteisöllisyyden ja menestyksen kokemisessa, kun ihminen kokee itsensä riittävän hyväksi, hän voi levittää työniloa myös ympäristöönsä. Jokaisella ihmisellä on itsellään päävastuu terveydestään ja hyvinvoinnistaan, mutta työpaikka voi edistää henkilöstönsä terveyttä. (Jabe 2012, 14.) Parhaimmillaan kokonaisvaltainen henkinen kasvu edistää yksilöllistä hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Elämän kokemus, opinnot, ihmissuhteet ja harrastukset sekä ihmissuhteet vahvistavat henkistä kasvua työn ohella. Työn ja yksityiselämän tasapaino lisää hyvinvointia sekä mahdollistaa työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (Rauramo 2012, 9.)

Työskentelemme varhaiskasvatuksessa ja koemme työhyvinvoinnin merkityksellisenä sekä kehitettävänä asiana työyhteisöissä. Kiinnostuimme opinnäytetyömme aiheesta työyhteisön rakenteen ja toiminnan tunnistaminen opintojakson, sekä työyhteisö- ja organisaatio-osaaminen työharjoittelun myötä. Erilaiset kokemuksemme varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin tilasta herättivät mielenkiintomme lähteä selvittämään työhyvinvointia esihenkilöiden näkökulmasta. Selvitämme opinnäytetyössämme esihenkilöiden näkemyksiä ja pohdintoja siitä, miten he voivat tukea työyhteisönsä työhyvinvointia. Tuomme opinnäytetyössämme esille myös työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja aineistoa on kerätty kyselyn avulla. Tutkimusaineiston analysoinnissa olemme käyttäneet apuna tekoälytyökalua, ChatGPT:n versiota 4 luvun 4.4 aineiston analyysin laatimisessa. Olemme tarkastaneet tekoälyn laatimaa sisältöä ja otamme täyden vastuun tekstin sisällöstä.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN TAUSTALLA

### 2.1 Työhyvinvointi ja työturvallisuus

Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, kuten ihmisen persoonallisuustekijät, henkilökohtaiset arvot, tarpeet ja niiden tyydyttäminen sekä tavoitteellinen toiminta arkivalintoineen. Työhyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Se miten hyvin tarpeet tyydyttyvät ja miten kukin onnistuu oman ajattelunsa jäsentelyssä sekä sen myötä elämään arvojensa mukaisesti vaikuttaa hyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta. Se tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työyhteisöt sekä työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työnteko koetaan mielekkääksi, palkitsevaksi ja työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Rauramo 2012, 10–13.)

Työ on toimeentulon lähde sekä parhaimmillaan hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta pahimmillaan se voi viedä terveyden voimavarojen ehtyessä. Kun perusasiat ovat kunnossa, työ voi olla itseilmaisun ja sosiaalisten tarpeiden toteuttamisen väline. Hyvinvoinnin perustana ovat terveys ja turvallisuus. Menestyvässä ja kestävässä kehitykseen pyrkivissä organisaatioissa tuetaan työntekijöiden henkistä kasvua, mikä parantaa yksilöllistä hyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. (Rauramo 2012, 8–9.) Muiden ihmisten mielipiteillä on väliä, vaikka toisinaan ihminen saattaa ajatella, ettei tarvitse ystäviä työpaikalla. On todistettu, että ihmiset oikeasti välittävät syvästi siitä, miten toiset arvostavat heitä. Nykymaailmassa sosiaaliseen kanssakäymiseen osallistumisella on havaittu yhteys ihmisen parempaan hyvinvointiin. Työkavereiden ja esihenkilöiden kunnioitus vahvistaa työntekijöiden toiveita ja pyrkimyksiä osallistua tuottaviin ja virikkeellisiin yhteisöihin. (Leiter & Patterson 2014, 205–206.)

Työpaikan psykologinen turvallisuus on ratkaiseva tekijä työntekijöiden hyvinvoinnille ja tuottavuudelle, ja esihenkilön rooli sen luomisessa on erittäin tärkeä. Osaavat esihenkilöt edistävät tätä turvallisuutta avoimen kommunikoinnin, epäonnistumisten oppimismahdollisuuksina ja työntekijöiden ideoiden jakamisen kautta. Tällöin työntekijät uskaltavat kokeilla uusia asioita ilman pelkoa seurauksista, mikä lisää innovatiivisuutta. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä

haastavina aikoina antamalla myönteistä palautetta ja kuuntelemalla, mikä vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta. Hänelle on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka voivat heikentää työntekijöiden uskoa itseensä, kuten liiallinen vaativuus, ja tarjota tukea oikeaan aikaan. (Työterveyslaitos 2024b.) Psykykkiset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat työssä koettuun psykososiaaliseen kuormitukseen. Ne voivat toimia joko voimavaroina tai haitallisina kuormittajina. Psykykkiset tekijät ovat henkilökohtaisia, kun taas sosiaaliset liittyvät vuorovaikutukseen. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi keskeisiä toimenpiteitä ovat työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. Työn monipuolisuus, tauottaminen ja jaksottaminen vaativampiin ja helpompiin tehtäviin ovat tärkeitä hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Tällä tavoin pyritään estämään voimakas väsymys ja ylläpitämään hyvä työvire koko työpäivän ajan. (Rauramo 2012, 54–55.)

Yksilön kannalta sopivan haastava työ ylläpitää työkykyä, kun taas liiallinen tai haitallinen kuormitus heikentää sitä. Työn fyysistä raskautta vähentävät tehokas työn organisointi, tilojen asianmukainen suunnittelu sekä tarvittavien apuvälineiden hankinta ja niiden käytön opastus. (Rauramo 2012, 47–48.) Työterveyshuollon tavoitteena on yhteistyössä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, parantaa työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Työterveyshuolto myös tukee työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä eri työuran vaiheissa, lisäksi se pyrkii vahvistamaan työyhteisön toimintaa. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suunnitelmallista, vuorovaikutteista yhteistyötä. Työterveyshuoltoa ohjaa lainsäädäntö, ja työnantajat ovat velvollisia tarjoamaan työterveyspalveluja kaikille työntekijöilleen. Yrittäjät ja itsenäisesti työskentelevät voivat myös järjestää itselleen työterveyspalveluja. (Työterveyslaitos 2024c.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) on keskeinen laki, joka määrittelee työturvallisuuden vähimmäisvaatimukset. Tätä lakia sovelletaan kaikilla työpaikoilla, joissa työntekijät työskentelevät joko työ- tai virkasuhteessa. Lisäksi laki kattaa myös tilanteet, joissa työntekijä tekee työtä muualla kuin perinteisessä työpaikassa, kuten etätöissä tai liikkuvassa työssä. Tämä laki on oleellinen turvaamaan työntekijöiden turvallisuutta ja hyvinvointia erilaisissa työympäristöissä. Työturvallisuus-

lain mukaan työnantajan on laadittava työsuojelun toimintaohjelma, jonka tavoitteena on edistää työn turvallisuutta ja terveellisyttä. Tämä ohjelma toimii työsuojelutoiminnan suuntaviivoina ja mahdollistaa työturvallisuuden kehityksen systemaattisen seurannan. Toimintaohjelma laaditaan usein muutamaksi vuodeksi, mutta myös vuositason toimenpiteitä voidaan sisällyttää siihen. On suositeltavaa, että ohjelma laaditaan yhteistyössä työnantajan, työsuojeluorganisaation ja työntekijöiden kesken, jotta kaikki osapuolet voivat sitoutua sen toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Mannermaa 2022, 26, 42.)

Työpaikan perustehtävän onnistumisen ja työturvallisuuden varmistamiseksi tarvitaan johtamista ja johdettavuutta. Jokaisen vastuulla on huolehtia turvallisuudesta ja velvollisuus noudattaa annettuja ohjeita. Esihenkilöt varmistavat ohjeiden noudattamisen ja tiedottavat suojaamista ja toimintamalleista. Työturvallisuuden varmistaminen on työnantajan keskeinen velvollisuus ja vaatii huomion kiinnittämistä työhön, työympäristöön sekä työntekijöiden edellytyksiin, kuten ikään, sukupuoleen, kielitaitoon ja terveydentilaan. Työnantajan on jatkuvasti seurattava työyhteisön tilaa ja turvallisuustoimenpiteiden vaikutuksia sekä puututtava nopeasti turvallisuutta ja terveyttä vaarantaviin asioihin. Työturvallisuutta edistetään parhaiten suunnittelemalla työtehtävät turvallisiksi, arvioimalla riskit ja perehdyttämällä työntekijät huolellisesti. Esihenkilöiden sitoutuminen on ratkaisevaa, sillä se kannustaa myös työntekijöitä sitoutumaan turvallisuuteen. Turvallisuus syntyy käytännön toimilla, joten osaamisesta on huolehdittava kaikilla tasoilla. Työturvallisuus on jatkuvaa kehittämistä vaativa prosessi, joka edellyttää kaikkien aktiivista osallistumista, jotta työpaikasta tulee turvallinen ja terveellinen ympäristö kaikille. (Mannermaa 2022, 37–38.)

## 2.2 Resilienssin merkitys työhyvinvoinnille

Resilienssi viittaa yksilön tai yhteisön kykyyn säilyttää toimintakykyä ja selviytyä kriiseistä sekä kuormittavista tilanteista. Yksilötasolla arvellaan, että resilienssi voi vaikuttaa merkittävästi elämän eri osa-alueisiin. Resilientin henkilön voidaan kuvailla olevan joustava, sinnikäs ja lannistumaton. Resilienssi on ajankohtainen aihe esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla. Koronapandemian jälkeen resilienssin käsite on selvästi saanut enemmän huomiota. Resilienssi ei ole synnynnäistä,

mutta joillakin ihmisillä näyttää olevan parempi sopeutumiskyky kuin toisilla. Mukautumiskykyä voidaan kehittää, se liittyy olennaisesti stressikokemuksiin toimien suojausmekanismina uhkaavissa tilanteissa. Stressikokemukset ovat tulleet osaksi arkea ja voivat nyt aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä, vaikka pohjimmiltaan stressi onkin positiivinen ilmiö. Resilienssi liittyy stressiin siten, millä tavoin ihminen käsittelee ja kokee eri stressitekijät. Suojausmekanismeina ihminen voi vähentää negatiivisia ketjureaktioita, parantaa itsetuntoaan ja itseluottamustaan sekä olla avoimempi uusille mahdollisuuksille. Resilientti henkilö osaa stressitilanteissa aktivoita ja ylläpitää suojausmekanismejaan sekä kohdata tilanteet myötätuntoisesti. Hän murehtii vähemmän ja palautuu kriiseistä nopeammin verrattuna ei-resilienttiin henkilöön. (Mannermaa 2022, 318.)

Paineensietokykyä ja kykyä mukautua uusiin tilanteisiin arvostetaan erityisesti työelämässä yksilötasolla. Monet työnantajat painottavat resilienssiä, etenkin esihenkilöasemaa täytettäessä. Globaali talous ja teknologinen kehitys vaativat työntekijöiltä uudistusten sietämistä ja monien tehtävien samanaikaista hoitamista. Resilienssi vaihtelee työtehtävien ja yrityksen tilanteen mukaan. Resilienssiä korostetaan erityisesti työhönottotilanteissa, joissa tehtäviin sisältyy paljon vastuuta, muutosjohtamista ja ongelmanratkaisua, kuten johto- ja asiantuntijaroolit sekä aloittavissa yrityksissä toimiminen. Myös tulospalkkioihin perustuvassa myyntityössä tarvitaan korkeaa resilienssiä. Toiset ihmiset kestävät paremmin yllättäviä tilanteita, kun taas toiset saattavat kokea epämukavuutta ja heidän jaksamisensa voi olla koetuksella. Rutiininomaisissa töissä, joissa on selkeät toimintaohjeet ja vähäiset yllätykset, riittää vähäisempi määrä resilienssiä. (Lappeteläinen 2022.)

Resilientit organisaatiot erottuvat kyvystään sopeutua haasteisiin, ja niiden toimintatavat keskittyvät kolmeen keskeiseen osa-alueeseen: ihmistä arvostava johtaminen, yhteistyö sekä ennakointi ja jatkuvuudenhallinta. Ihmistä arvostava johtaminen luo kulttuurin, jossa jokaisen jäsenen panos on arvokas, edistäen osallistumista päätöksentekoon ja kollektiivista oppimista. Tämä vahvistaa organisaation toimintaa ja lisää työntekijöiden sitoutumista. Yhteistyö puolestaan on olennaista resilienssien organisaatioiden toiminnassa; tavoitteellinen yhteistyö ja luottamus luovat pohjan dynaamisille tiimeille, jotka kykenevät kohtaamaan haas-

teita ja hyödyntämään mahdollisuuksia, mikä edelleen lisää tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Ennakointi ja jatkuvuudenhallinta valmistavat organisaatioita tulevaisuuden haasteisiin. Koko henkilöstön osallistaminen ennakoimiseen parantaa keskinäistä ymmärrystä, riskienhallintaa ja mahdollisten ongelmien minimointia, sekä nopeaa reagoitakykyä poikkeamatilanteissa. Tällainen lähestymistapa varmistaa, että resilienssi organisaatiot kykenevät selviytymään kriiseistä ja säilyttämään elinvoimansa. Resilienssin kulttuurin luominen on siten pitkäjänteinen investointi organisaation kestävyteen ja tulevaisuuteen. (Työterveyslaitos 2024a.)

### 2.3 Tiimityö ja yhteisöllisyys

Työyhteisöllä ja työkavereilla on merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen, tarve kuulua porukkaan on yksi psykologinen tarpeemme. Jos taas työyhteisön ilmapiiri ei ole turvallinen, eikä vahvasta tunnetta kuulua joukkoon, saa se työntekijät tuntemaan olonsa huonoksi. Jos työyhteisössä työntekijä joutuu varomaan sanojaan, tai mahdollisesti kokee naurun tai pilkan kohteeksi joutumista, kokemus työhyvinvoinnista vähenee merkittävästi. Epäasialliseen käytökseen, ulkopuolelle jättämiseen ja epäasialliseen kommunikointiin tulee puuttua erityisesti esihenkilö- ja johtamistyössä. Esihenkilön velvollisuus on uskaltaa puhua ”haastavan henkilön” kanssa. Työterveyttä pyydetään usein apuun toksisen tiimin toiminnan parantamisessa. Työterveyden rooli on kuitenkin vain arvioida tilannetta, mahdollisesti haastatella työntekijöitä ja kartoittaa kokonaiskuvaa esihenkilön kanssa. Toksisen tilanteen ratkaisuun tarvitaan toimia työpaikan sisällä ja erityisesti työntekijöiden kesken. (Lappi 2022, 46–47.) Työelämän arvot, kuten oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, vaikuttavat toimintatapoihin. Hyvä vuorovaikutus, kuuntelu ja avoin dialogi edistävät luottamusta ja vähentävät kuormitusta. Työn kehittäminen ja työtapojen arviointi ovat keskeisiä kuormituksen hallinnassa ja tehokkuuden parantamisessa. Osaamisen kehittäminen, motivaatio ja myönteinen asenne ovat ratkaisevia elementtejä työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa. Jatkuva oppiminen ja vuorovaikutus ovat elintärkeitä muuttuvalle työympäristölle ja organisaation hyvinvoinnille. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Kaikki organisaatiot toimivat kuin elävät organismit, joissa vuorovaikutus on se liima, joka pitää kokonaisuuden koossa. Hyvä keskustelukulttuuri on tärkeä, sillä se lisää organisaation tehokkuutta. Tutkimukset osoittavat, että huipputiimien

suorituskykyyn vaikuttavat merkittävästi vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Tämä tulee korostumaan tulevaisuudessa, kun rutiinitehtävät vähenevät ja palvelutyöt sekä abstraktia ajattelua vaativat tehtävät yleistyvät. (Ahleskog 2018.) Toimivassa tiimissä jokaisen tiimiläisen rooli ja tehtävä on määritelty selkeästi. Tähän tiimiläiset itse vaikuttavat mahdollisella aktiivisuudellaan, tarvittaessa korostuu tiimin johtajan rooli tehtävien selkeyttämisessä. Toimivan tiimin lähtökohta on, että sen jokainen jäsen tietää oman ja työkaverinsa roolin, sekä miten ne linkittyvät toisiinsa. Yhteisen tavoitteen sekä tehtäväkuvien läpikäyminen keskusteluin on toimivan tiimin edellytys. Tiimin keskustelun ollessa avointa, voidaan tiimissä pohtia roolien yhteensovittamista ja muun muassa ihmetellä ääneen erilaisten roolien toimia tiimissä. Näin toimien tiimit voivat laajentaa ja kehittää rooleja yksilöiden vahvuuksien, osaamisten ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 105–106.)

Työpaikoilla olisi hyvä olla tiedossa toimivat ja yhtenäiset toimintamallit, miten toimitaan mahdollisten häiriötilanteiden edessä. Esihenkilön on tärkeää osata ottaa ajoissa puheeksi työn sujumista haittaavia tekijöitä yhdessä työntekijän kanssa. Jos työtä haittaavia tekijöitä ilmenee useita, eikä niihin puututa, vaikuttavat ne lyhyessä ajassa koko työyhteisöön. Esihenkilöt saattavat kokea puheeksi oton haastavaksi ja kiusalliseksi, kun hän voi pelätä työntekijän tunnereaktiota tilanteessa. Tilanne voi jäädä hoitamatta myös siksi, että esihenkilö voi kokea itse jäävänsä tilanteessa yksin, tai esihenkilö ajattelee, että aika korjaa tilanteen, mikä vain johtaa puuttumattomuuteen. (Mannermaa 2022, 296–297.)

Työyhteisöviestintä on olennainen osa organisaation toimintaa, ja se sisältää niin kirjallista kuin suullista tiedonvaihtoa. Sen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia rooleistaan ja työyhteisön tapahtumista, mikä parantaa yksilöiden keskittymistä ja koko työyhteisön tehokkuutta. Työyhteisöviestinnän keskeiset tehtävät ovat tiedon tuottaminen ja välittäminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, keskustelun ja ymmärryksen edistäminen sekä organisaation kehittäminen. Työyhteisöviestintä on ratkaisevaa organisaation menestykselle, sillä se parantaa tiedonvaihtoa ja edistää yhteisöllisyyttä nykyaikaisessa työympäristössä. Viime vuosina viestinnässä on siirrytty yksisuuntaisesta tiedonsiirrosta vuorovai-

kutteiseen malliin, joka edistää työntekijöiden osallistumista ja näkemyksien ilmaisua. Tämä vahvistaa työmotivaatiota, hyvää ilmapiiriä sekä luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. (Hiltunen 2024.)

Hyvä keskustelukulttuuri on tärkeää myös organisaatioiden uusiutumiskyvyn kannalta. Monet yritykset hyödyntävät yhteiskehittelyä, jossa koko organisaation avokapasiteetti otetaan käyttöön kuuntelemalla työntekijöitä. Tämä vaatii hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä, joka saavutetaan kokeilemalla, refleктоimalla ja iteroimalla toimintaa jatkuvasti. Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa merkittävästi myös työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Hyvä keskustelukulttuuri auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi yhteisöä, mikä lisää sisäistä motivaatiota ja työn imua. Ilman tätä tuntemusta työntekijät saattavat kokea itsensä ulkopuolisiksi, mikä heikentää motivaatiota ja työnteon iloa. (Ahleskog 2018.)

Työyhteisöissä voi esiintyä yhteistyön haasteita, kuten mielipide- ja näkemuseroja, jotka voivat johtaa henkilökohtaisiin konflikteihin ja epäasialliseen käytökseen. Haasteiden käsittelyyn voidaan käyttää pelisääntöjen päivittämistä työntekijöiden kanssa, jolloin arvioidaan sitoutumista ja omia asenteita. Eri näkökulmien kuuleminen auttaa rakentamaan parempaa vuorovaikutusta. Esihenkilö voi joutua tekemään päätöksiä direktio-oikeudellaan, mutta on tärkeää toimia reilusti ja perustellusti. Hyvä yhteisö perustuu asialliseen ja ammatilliseen käyttäytymiseen, oikeudenmukaiseen kohteluun sekä selkeään perustehtävään, johon liittyvät sujuva tiedonkulku, avoin vuorovaikutus ja tehokas ongelmanratkaisu. (Mannermaa 2022, 325–326.)

Keskustelukulttuurin parantaminen voi ratkaisevasti muuttaa työyhteisöä. Vuorovaikutuksen lisäämisellä ja työntekijöiden äänen kuuntelemisella vähennetään epätasa-arvoa ja luottamuspulaa, kun keskustelukulttuuria parannetaan luomalla tilaisuuksia vapaalle keskustelulle ilman pelkoa seurauksista. Positiivinen kannustus, vastuun jakaminen ja epäonnistumisista puhuminen auttavat rakentamaan luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Tämä johtaa parempaan ryhmähenkeen, avoimuuteen ja aktiiviseen yhteiskehittelyyn. (Ahleskog 2018.) Yksi toimiva malli ottaa haastavat tilanteet puheeksi työntekijän kanssa on ratkaisukeskeinen malli. Ratkaisukeskeinen tapa toimia korostaa organisaation hyväksi havaittuja, toimi-

via asioita. Ei siis korosteta ongelmia, vaan suunnataan katse ratkaisuihin, asioihin, jotka toimivat, sekä tulevaisuuteen. Ratkaisukeskeisessä keskustelussa varataan rauhallinen aika keskustelulle, varmistetaan, että keskusteluun osallistuvat tietävät keskusteluaiheen, ja varmistetaan kaikille osallistujille mahdollisuus tuoda esille oma näkökulmansa. Esihenkilön on tärkeää tuoda keskustelun päätteeksi esille tavoite, johon pyritään tulevaisuudessa pääsemään. Ratkaisukeskeistä keskustelua voidaan hyödyntää myös työyhteisöjen kesken. Tällöin on tärkeää saada työntekijät osallistumaan ja miettimään keinoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistaa, että sovitut toimintatavat toteutetaan. (Mannermaa 2022, 297–298.)

Yhteisöllisyys ja jäsenten välinen vuorovaikutus luovat sosiaalista pääomaa. Tämä tarkoittaa sellaisia yhteisön ominaisuuksia, jotka lisäävät luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, ja näin vahvistavat yhteisön toimintakykyä. Sosiaalinen pääoma toimii voimavarana sekä työyhteisölle että yksilölle. Sosiaalinen pääoma edistää tavoitteiden saavuttamista ja sen määrä lisääntyy käytön myötä. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös haitallisia vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei hyväksy erilaisuutta, se voi olla myös syrjivää ja rajoittavaa. Liian läheiset sosiaaliset suhteet voivat johtaa ei-toivottuihin ilmiöihin, kuten kiusaamiseen, kauteen ja kuppikuntiin. Työntekijöiden terveyteen vaikuttavat myös sosiaalisen pääoman määrä ja laatu. (Manka & Manka 2023, 177.)

## 2.4 Itsensä johtaminen

Työhön sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Työntekijän ollessa sitoutunut työhönsä, kokee hän omat ja organisaation tavoitteet samansuuntaisiksi, tämä edes auttaa työntekijää tekemään työtään tunnollisesti ja haluamalla olla työssään tulevaisuudessa. Kanadalaisten työpsykologien Natalie Allenin ja John Meyerin (1990) mukaan sellainen työntekijä on valmis panostamaan työhönsä, joka kokee halua pysyä työ organisaatiossaan. Työntekijät, jotka viihtyvät työssään ja haluavat siinä pysyä, hyödyttävät koko työyhteisöä. (Saari & Pyöriä 2012, 42–43.) Halu sitoutua omaan ammattiin liittyy vahvasti uskoon ammatin tulevaisuudesta. Tämä usko syntyy osaltaan jo koulutusaikana, mutta työpaikkojen rooli on merkittävä. Tulevaisuuden uskoa vahvistavat kunnianhimoinen suhtautuminen työhön, uusien vaatimusten ja työn kehittämisen hyväksyminen, hyvät työolot

sekä täydennyskoulutus. (Tahkokallio 2020.) Menestyäkseen työelämässä on tärkeää olla tasapainossa itsensä ja työnsä kanssa (Aarnikoivu 2010, 99).

Alaistaidot, työyhteisötaidot sekä työntekijätaidot ovat synonyymeja työntekijäosaamiselle, ne muodostavat osan työntekijän ammattitaidosta. Perinteisesti työelämässä painotetun ammatillisen osaamisen rinnalle on noussut yhtä merkittävä osa-alue: työntekijäosaaminen. Työntekijäosaaminen on yhä merkittävämmässä asemassa organisaatioiden menestyksessä. Korkeatasoisen toiminnan saavuttamiseksi työntekijältä edellytetään empatiakykyä, muutosvalmiutta, kykyä sietää turhautumista ja hyvää moraalialia. Työntekijäosaaminen voidaan parhaimmillaan nähdä itsensä johtamisen ja sisäisen motivaation vahvistamisena. Tärkeää on ymmärtää, miten jokainen jäsen toimii tiimissä ja omissa tehtävissään. Jos työntekijä ei tunnista omia sokeita kohtiaan, se voi johtaa työssä jaksamisen heikkenemiseen ja tehottomuuteen. Hyvään työyhteisöön kuuluvat taidot perustuvat toimintakulttuuriin, jossa johtaminen on keskeisessä roolissa. Työnteon perusasioiden tulee olla kunnossa, ja työntekijöiden on voitava luottaa toisiinsa. Työn tavoitteiden on oltava realistisia ja kaikkien tiedossa. Jokaisen työntekijän mielipiteet on otettava huomioon, ja esihenkilöiden on osattava hyödyntää näitä näkemyksiä työssä. (Mannermaa 2022, 322–324.)

Vertaisryhmämentoroinnissa on kyse ryhmästä, jossa saman ammattiryhmän edustaja ohjaa työuransa alussa olevia ammattiryhmän edustajia. Vertaisryhmämentoroinnilla tarkoitetaan ammatillista tilaa, jossa työntekijöillä on lupa ja mahdollisuus ottaa askelia yhdessä taaksepäin ja tarkastella omaa työtään uudesta näkökulmasta. Osaamisen kehittyminen työuran alussa tarkoittaa omien taitojen tunnistamista ja luottamista niihin. Arjessa olisi tärkeää tietoisemmin pysähtyä tiimikavereiden onnistumisten äärelle, muokata toimintakulttuuria omalla esimerkillämme turvallisemmaksi ja inhimillisemmäksi. Yhteisen osaamisen kehittäminen lähtee toimintakulttuurin muutoksesta, jossa työskentelemme yhdessä toisiltamme oppien. (Sirvio 2023, 66–67.) Mentoroinnilla tarkoitetaan toimia, jossa kokenut työntekijä ohjaa ja tukee nuorempaa kollegaa. Mentoroinnin on tarkoitus olla tavoitteellista, usein kahdenkeskisen vuorovaikutussuhteen välistä, joka toimii avoimuuden, luottamuksellisuuden ja sitoutuneisuuden kautta. Mentorina toimiva henkilö saa virikkeitä ja mahdollisuuksia uudistaa ja kehittää omaa työtä-

paansa mentoroinnin kautta. Tarkoituksena on, että mentori jakaa näkemyksiään, osaamistaan ja kokemuksiaan, näin tukien ja ohjaten uutta työntekijää työtehtävissään. Mentorointi hyödyttää työyhteisöä tuomalla henkilöstön hiljainen tieto kaikkien käyttöön. (Suonsivu 2014, 95.)

Aika ajoin työntekijän on hyvä pysähtyä arvioimaan omaa työtään, sen määrää ja vaativuutta. Oman työkyvyn hallitseminen on tärkeää ja omien työtehtävien selkeys ja kehittymismahdollisuudet ovat keinoja vahvistaa ja kehittää omaa työkykyään. Fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus ovat merkittävässä asemassa arvioitaessa työkykyä, siihen vaikuttaa myös työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. (Mannermaa 2022, 291.)

**Osallistun aktiivisesti prosessien kehittämiseen.**

---

**Otan minua vaivaavat asiat esiin, enkä lakaise niitä maton alle.**

---

**Yhdessä panemme suunnitelmat käytäntöön.**

---

**Varmistan osaamiseni ja pidän sen ajan tasalla.**

---

**Työni ja vapaa-aikani välillä on tasapaino.**

---

**Minulla on hyviä ihmissuhteita myös työn ulkopuolella.**

---

**Minulla on terveyttä ja hyvinvointia edistäviä harrastuksia.**

---

**Huolehdin muutenkin terveydestäni ja terveistä elämäntavoista.**

Kuva 1. Huolehdin työhyvinvoinnistani (Jabe 2012, 15)

Jabe on laatinut työhyvinvoinnin työkirjaan kysymyksiä, joihin vastaamalla työntekijä voi pohtia ja arvioida työhyvinvointinsa tilaa sekä mahdollisia oivalluksia ja kehittämistarpeita, miten muuttaa asioita (kuva 1).

## 2.5 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen sijasta on alettu puhua työkykyjohtamisesta. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon järjestelmällistä sekä tiivistä yhteistyötä. Työterveysyhteistyön kulmakivinä voidaankin pitää selvillä olemisen periaatetta, varautumisen periaatetta ja osallistumisen periaatetta. EK:n (Elinkeinoelämän keskusliitto) oppaassa työkykyjohtamisen keskeiseksi prosesseiksi määritellään aktiivinen vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäisy järjestelmällisin toimin, ongelmien varhainen puheeksi ottaminen, tuettu työhön paluu, työpaikan terveellisuuden ja turvallisuuden varmistaminen sekä työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. (Manka & Manka 2016, 67–68.)

Sujuva työskentely vahvistaa työhyvinvointia, nämä edellyttävät hyvää johtamista, osaamista, työyhteisön toimivuutta, hyviä työolosuhteita ja työkykyistä työntekijää. Työkykyjohtaminen perustuu työn ja työolosuhteiden kehittämiseen, sekä mahdollisten työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen. Keskeisimpiä työkaluja työkykyjohtamisessa ovat varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli. Työkykyjohtamiseen ei vaikuta pelkästään esihenkilö, vaan työkykyjohtaminen lähtee työntekijästä ja hänen mahdollisuuksistaan huolehtia itsestään ja työkyvystään, näitä työnantaja vahvistaa ja tarvittaessa ohjaa työkykyä edistäviin tukitoimenpiteisiin. (Mannermaa 2022, 289.) Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jonka tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja toisaalta myös hallita jo esille tulleita työkykyongelmia. Hyvinvoiva henkilöstö, työkykyinen työvoima, hallinnassa olevat kustannukset ja osatyökykyisten osallistuminen työelämään ovat osoitus onnistuneesta työkykyjohtamisesta. Työkykyjohtamisessa tarvitaan kokonaisuuden ymmärtämistä, prosessin kehittämistä, osaamista ja resursseja, vastuuhenkilöiden nimeämistä, tavoitteita ja mittareita sekä toiminnan kehittämistä. Työelämän ja yritysten muutokset toimintaympäristöissä vaativat työkykyjohtamisen kehittämistä. Työkykyjohtamista voidaan tarkastella yksilön, yhteisön, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta, kaikilla näillä on oma merkityksensä ja vastuunsa työkyvyssä. (Forma 2023, 46–48.)

Johtaminen on tunnetasoinen prosessi. Se on merkitysten luomista, joka synnyttää yhteisen näkemyksen toiminnan suunnasta, päämääristä ja keinoista niiden

saavuttamiseksi. Onnistuneella johtamisella ihmiset siirtyvät yhteisen tarinan osaksi ja yhteistyökumppaneiksi. Esihenkilön tehtävä on yhdessä muiden kanssa keskustellen löytää toiminnalle merkityksiä. Muutosten keskellä toiminnan mielekkyys voi helposti kadota, joten esihenkilö tarvitsee empaattisuutta ymmärtääkseen muiden todellisuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 139–143.) Juutin (2006, 85) mukaan esihenkilöiden tulisi pystyä ymmärtämään oma tehtävänsä ihmisten osaamisen tueksi ja sujuvan työn mahdollistajina. Kun he omaksuvat tämän roolin, he voivat kehittää uutta tapaa vaalia jokaisen vastuualueensa alla olevan henkilön ja organisaation välistä suhdetta.

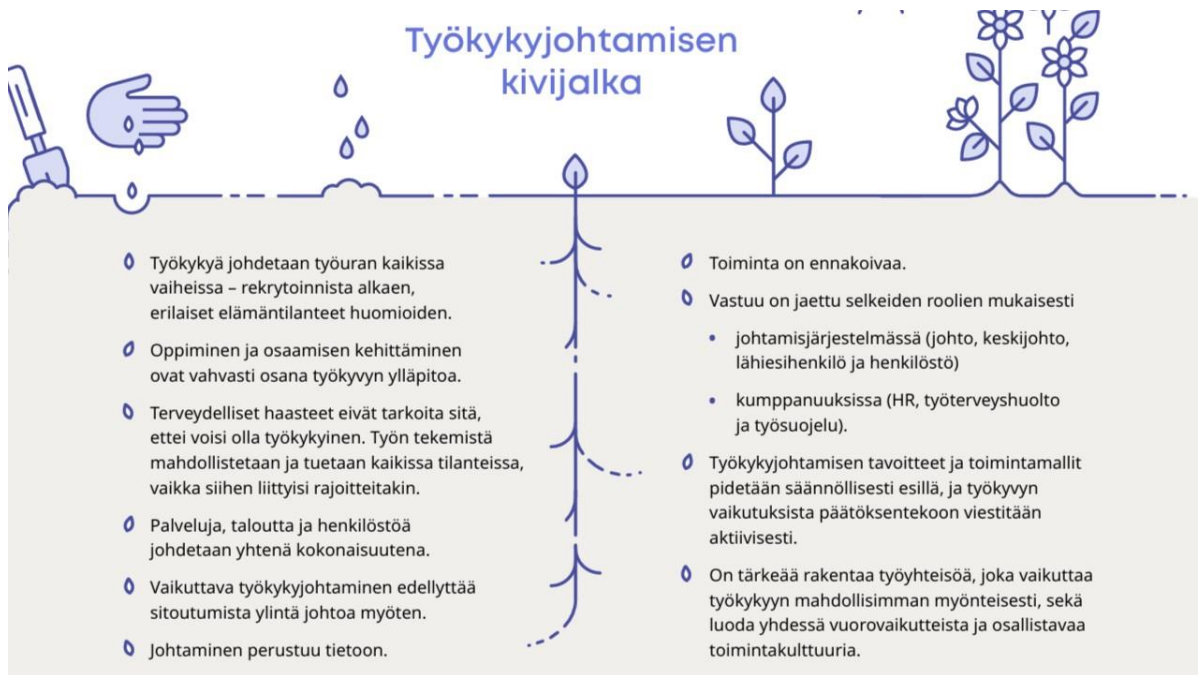
Johtaminen tuo esiin ihmisten parhaat puolet. Esihenkilön tehtävä on arvostaa ihmisiä, mikä auttaa heitä yltämään huippusuorituksiin. Esihenkilön suhtautuminen määrittää, miten työntekijä kehittyy työssään. Persoonallaan ja arvostavalla kuuntelulla esihenkilö voi auttaa työntekijöitä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Jokainen ihminen voi ja haluaa menestyä. Työssään innostuneet, hyvin voivat ja osaavat työntekijät saavat tuloksia aikaan. Esihenkilön on kuitenkin huolehdittava, että tulospaineiden keskellä ei hyvinvoinnin kehittäminen unohdu. Työhyvinvointi on menestyksen edellytys, eikä se synny itsestään. Huippusuorituksiin valmentaminen perustuu siihen, että jokaisella on voimavaroja ja unelmia. Esihenkilö auttaa tuomaan esiin nämä voimavarat ja tukee unelmien saavuttamisessa. Muutoksessa luodaan uusia suhteita työhön, organisaatioon ja ihmisiin, mikä muuttaa ihmisen tarinaa. Esihenkilö voi suhtautumisellaan tehdä toisesta joko onnistujan tai epäonnistujan. Esihenkilön suhtautuminen ja käyttäytyminen ratkaisee, millaisia suorituksia hän saa aikaan. (Juuti & Vuorela 2015, 143–149, 157, 161–162.)

Parhaimmillaan esihenkilö saa työntekijöiden voimavarat ja taidot esille suunnaten ne tarkoituksenmukaisesti yhteisten sekä yksilöllisten pyrkimysten tavoitteeseen. Osallistava esihenkilö etsii yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuja ilmeviin pulmatilanteisiin ja uudenlaisen, paremman tulevaisuuden rakentamiseen. Avoimella ja luottamuksellisella vuorovaikutuksella esihenkilö luo maaperän, missä työntekijät luovat yhdessä esihenkilön kanssa toimivan työyhteisön, jossa kaikilla on mahdollisuus kukoistaa. Keskusteleva ja vastuuta jakava esihenkilö antaa työntekijöille sellaisia haasteita sekä vastuita, joihin työntekijät haluavat ja pystyvät sitoutumaan. Yhteiset unelmat ja tavoitteet luovat perustan mielekkäälle

elämälle. Jos työstä puuttuu mielekkäys ja siinä ei löydy unelmia tavoiteltavaksi, on työtä kehitettävä. (Juuti & Vuorela 2015, 157–160.)

Jatkuva keskustelu on keskeistä, sillä se auttaa työntekijöitä käsittelemään omia tuntemuksiaan. Esihenkilön jakamat omat kokemukset voivat rohkaista ja luoda yhteisöllisyyden tunnetta. Yhdessä työntekijöiden kanssa analysoimalla aikaisempia haasteita voidaan vahvistaa uskoa onnistumiseen. Esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan, mikä parantaa itsetuottamusta ja työyhteisön hyvinvointia. Esihenkilön rooli turvallisen työilmapiirin luojana on olennaista työntekijöiden arvostuksen ja pysyvyyden tunteen edistämiseksi, mikä mahdollistaa sekä yksilöiden että tiimien menestyksen ja kehityksen. (Työterveyslaitos 2024b.)

Hyvänä miellettyä esihenkilöä kuvaillaan reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja keskustelevalleksi ja hoitaa esihenkilölle kuuluvat tehtävät pelkäämättä käsitellä vaikeita asioita. Esihenkilötoiminnan laatu ei kuitenkaan riipu ainoastaan esihenkilötoiminnan tekijöistä, vaan jokainen esihenkilö omaksuu osittain yrityksen johtamiskulttuurin. Tämä kulttuuri heijastaa organisaatiossa kehittyneitä tapoja ohjata ihmisiä sekä arvoja, joita johtamisessa pidetään arvostettuina ja hyväksytyinä. Kun kulttuurissa elää vahvana ajatus, että esihenkilöiden tulee valvoa työntekijöitä, on esihenkilöiden haastavaa toteuttaa luottavaa ja voimaannuttavaa johtamista. Esihenkilötoimintaa tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintona, ei ainoastaan yksittäisten esihenkilöiden vastuulla. Tämä tarkoittaa organisaatiossa johtamiskulttuurin tavoitteellista kehittämistä ja hyvien edellytysten luomista esihenkilöille johtamistehtävissään. Tällöin yrityksessä määritellään esihenkilötoiminnan olennaiset asiat ja tuetaan kaikkia esihenkilöitä niiden toteuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 259–260.)



Kuva 2. Työkykyjohtamisen kivijalka (Pekkarinen, Erkkilä & Rissanen 2024, 64)

Työpaikoilla on tärkeää varmistaa, että työkyvyn tuen toimintatavat ovat ajantasaisia ja koko työyhteisön tiedossa sekä aktiivisessa käytössä (kuva 2). Henkilöstön työkyvyn ja saatavuuden varmistaminen edellyttää, että varhaiskasvatuksessa työkykyä johdetaan systemaattisesti, ennakkoivasti ja tietoon perustuen kaikissa työuran vaiheissa, huomioiden erilaiset elämäntilanteet. Varhaiskasvatuksessa on tärkeää jakaa hyviä käytäntöjä ja arvostaa työn merkitystä. (Pekkarinen ym. 2024, 62–64.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI VARHAISKASVATUKSESSA

#### 3.1 Varhaiskasvatuksen taustaa

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) määrittää lapsen oikeudesta varhaiskasvatukseen, varhaiskasvatuksen järjestämisestä ja tuottamisesta sekä varhaiskasvatuksen tietovarannosta. Varhaiskasvatuksen toimintamuotoja ovat päiväkotitoiminta, jota järjestetään päiväkodissa, perhepäivähoito, jota järjestetään perhepäiväkodissa ja avoin varhaiskasvatustoiminta, jota järjestetään toimintaan soveltuvassa paikassa. Tätä lakia sovelletaan kunnan, kuntayhtymän ja yksityisen palveluntuottajan järjestämään tai tuottamaan päiväkotitoimintaan ja perhepäivähoitoon. (Varhaiskasvatuslaki 2018/540 §1.)

Varhaiskasvatusinstituution kehittyminen on osa suomalaista hyvinvointivaltion historiaa. Lapsuuden ja yhteiskunnan välisen suhteen ymmärtäminen on määritellyt eri aikoina varhaiskasvatusinstituution tehtäviä. Ajatus varhaiskasvatuksesta yhteiskunnallisena investointina on vahvistunut kansainvälisessä keskustelussakin, varhaiskasvatuksella on yksilöllinen sekä yhteiskunnallinen inhimillinen ulottuvuus. Varhaiskasvatuksen katsotaan edistävän lasten tietoa ja taitoja, niiden avulla rakentuu hyvä pohja oppimiselle ja koulutukselle. Tulevaisuusnäkökulmasta katsottuna tulee huomioida lasten ja lapsiperheiden elämään vaikuttavat erilaiset tekijät muuttuvassa yhteiskunnassa. Varhaiskasvatuksen ammattilaisilta vaaditaan uudistuvaa asiantuntijuutta ja kykyä ennakoita lasten tarpeet ja yhdenvertaiset mahdollisuudet, perheiden monimuotoisuuteen liittyvät ilmiöt ja työelämän rakenteiden muuttuminen huomioiden. Tehtävänsä toteuttamiseksi varhaiskasvatuksen ammattilaiset tarvitsevat työilleen kestävätkä rakenteet, joiden myötä mahdollistuu suunnitelmallinen pedagoginen toiminta ja yhteiskunnallinen varhaiskasvatustyön arvostus. (Hjelt & Eskelinen 2023, 28–30.)

Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen palvelu, jonka tehtävänä yhdessä vanhempien kanssa on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjäytymistä. Lasten osallisuutta ja aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa vahvistaa varhaiskasvatuksessa saadut tiedot ja taidot. Varhaiskasvatuksen tehtävänä on myös tukea huoltajia kasvatustyössä ja mahdollistaa heidän

osallistumisensa opiskeluun tai työelämään. (Opetushallitus 2022, 14.) Varhaiskasvatustilain mukaan lapsella on oikeus varhaiskasvatukseen, joka on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen kasvatukseen, opetukseen ja hoidon kokonaisuus, painottaen pedagogiikkaa. Tärkein päämäärä on turvata lapsen hyvinvointi, hyvä kasvu ja oppiminen. (Parrila & Fonsén 2016, 60.)

Suomen siirtyminen teollisesta ja maatalousyhteiskunnasta kohti avaramman tietoyhteiskunnan aikakautta on tuonut mukanaan muutoksia kasvatustyyliin viimeisen vuosikymmenen aikana. Aiemmin vallalla ollut tiukka ja ankara kasvatustyyli on saanut rinnalleen sallivamman lähestymistavan, joka painottaa yksilöllisyyttä ja lapsen päätösvaltaa. Nykyään ihanteellinen aikuinen nähdään luovana ja persoonallisena henkilönä, joka uskaltaa toteuttaa omia ideoitaan vapaasti, tukahduttamatta tunteitaan tai liikaa välittämättä muiden mielipiteistä. Samalla myös muut sosiaaliset normit ovat kokeneet muutoksia, ja yksilöllisyyden merkitys on noussut esiin myös yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. (Cacciatore, Riihonen & Tuukkanen 2013, 23.)

Varhaiskasvatuksesta on tärkeää, että yhä useammat vanhemmat haluavat antaa lapselle mahdollisuuden päättää itse monista asioista ja tukevat hänen itsenäisyyttään ja itsemääräämisoikeuttaan kaikin mahdollisin tavoin. Toisaalta monet suomalaiset perheet toivovat, että heidän lapsensa kehittyisivät taitaviksi sosiaalisiksi toimijoiksi. Tämän vuoksi vanhemmat kannustavat lapsiaan osallistumaan, toimimaan, keskustelemaan ja kyseenalaistamaan asioita. Varhaiskasvatuksesta menestys perustuu suurelta osin siihen, että lapset oppivat ja haluavat toimia ryhmänä, jolla on yhteiset päämäärät. Vaikka varhaiskasvatustilaisissa pyritään huomioimaan jokainen lapsi yksilönä, ryhmässä tämä ei ole aina yhtä helppoa kuin kotona. Kun perhe ihailee avoimeksi, itsenäiseksi ja sosiaalisesti kasvavaa lasta, voi sama lapsi varhaiskasvattajien silmissä näyttäytyä näsäviisaana, itsekeskeisenä ja välinpitämättömänä aikuisten ohjeita kohtaan. Tämä näkemysten ero voi aiheuttaa konflikteja, mikäli vanhemmat kokevat, ettei heidän lapsensa tule ymmärretyksi. (Cacciatore ym. 2013, 23–24.)

### 3.2 Johtajuus varhaiskasvatuksessa

Päiväkodin johtajalla on keskeinen tehtävä huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Johtajan tehtävänä on edistää osallisuutta luomalla rakenteita ammatilliseen vuoropuheluun ja kannustaa henkilöstöä säännöllisesti kehittämään sekä uudistamaan yhteistä toimintatapaa. Tutkimukset osoittavat, että pedagoginen johtaminen korostaa työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä, koska heidät nähdään keskeisenä voimavarana työyhteisössä. Pedagoginen johtaja panostaa hyvinvointiin ilmapiirin kehittämisellä, laadukkaalla vuorovaikutuksella, positiivisen yhteishengen rakentamisella ja työyhteisön kouluttamisella. (Kangas, Lastikka & Karlsson 2021, 29.) Johtajuuteen varhaiskasvatuksessa liitetään laaja-alaisesti pedagogiikka, joka tulee johtajan työssä esille henkilöstön oppimisen johtamisessa, sekä yksikön organisaation toimintakulttuurin johtamisessa. Johtajan työn keskeisiä työnkuvia on vastata yksikkönsä pedagogiikasta ja sen kehittämisestä, yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän myötä korostuu myös jaetun johtajuuden käytänteet. Varhaiskasvatuksessa johtajan työhön kuuluu pedagogiikan johtamisen rinnalla myös päivittäisjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, sekä hallinnollinen johtaminen. (Fonsén & Parrila 2016, 24–25.)

Johtaminen ei aina kehity sujuvasti esihenkilötyöstä johtamiseksi ja siitä jaetuksi johtajuudeksi. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat haastavia taitoja, ja siksi johtaminen usein epäonnistuu joidenkin mielestä. Esihenkilöiden pyrkimykset muuttaa esihenkilötyö johtamiseksi tai johtajuudeksi eivät aina onnistu monista eri syistä. Huono johtaminen voi ilmetä eri muodoissa, kuten autoritaarisena, vilpillisenä, hyväksikäyttävänä, epäoikeudenmukaisena, itsekeskeisenä tai johtamistyhjiönä. (Juuti 2016, 86–87.) Kun varhaiskasvatuksen henkilöstö voi hyvin, se edistää myös lasten hyvinvointia. Mitä selkeämmin johtajat painottavat inhimillisiä arvoja, perustehtävää ja henkilöstön hyvinvointia puheissaan ja erityisesti teoissaan, sitä vahvemmin varhaiskasvatuksen henkilöstö kokee työnsä arvostetuksi ja merkitykselliseksi. Tästä syystä johtajan vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön, mukaan lukien kyky rakentaa ja ylläpitää luottamuksellisia suhteita sekä kyky toimia myönteisesti ja sensitiivisesti. Tämä tarkoittaa, että on tärkeää oppia yhdessä ja että johtajan on luotettava jokaisen työntekijän kykyihin. Lisäksi varhaiskasvatuksen johtaja kannustaa henkilökuntaa itsenäiseen ajatteluun, luovien ratkaisujen etsimiseen sekä omien näkemysten ja mielipiteiden ilmaisemiseen, mikä tukee

työntekijöiden autonomiaa. Johtajalla on keskeinen rooli henkilöstön motivoimisessa ja rakentavan vuorovaikutuksen edistämisessä. Johtajuudessa ja osallisuuden pedagogiikassa on paljon yhteistä, sillä molemmissa painotetaan aktiivista osallistumista, sosiaalista yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä ja yhteistä oppimista sekä kaikkien osapuolten vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä. (Kangas ym. 2021, 29–30.)



## Kiinnitä huomiota

- Paranna esihenkilönä työyhteisön toimivuutta keskustelemalla säännöllisesti toimintatavoista ja kehittämällä yhdessä työtapoja.
- Työnantajan velvollisuus on ehkäistä ristiriitoja ja epäasiallista kohtelua työssä. Selvitä tilanne työyhteisössä ja pyri poistamaan epäasiallinen kohtelu kaikilla käytettävissä olevilla keinoilla. Huolehdi ratkaisukeskeisestä keskustelusta erimielisyyksien sovittelussa.
- Myös esihenkilöt tarvitsevat työnsä tueksi, joten varmista tuki henkilöstöpalveluilta ja johdolta. Huolehdi esihenkilöiden koulutuksesta ja osaamisesta myös työilmapiirin johtamisessa.
- Kehitä esihenkilötyötä. Esimerkiksi jaetun johtajuuden malli on osoittautunut hyödylliseksi.
- Selkeytä työurajohtamisessa sitä, miten esihenkilöt ja työyhteisöt voivat eri vaiheissa tukea osaamisen kehittymistä.
- Kohtele kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti ja edistä monimuotoisuutta suosivaa kulttuuria.

Kuva 3. Kiinnitä huomiota (Pekkarinen ym. 2024, 59)

Esihenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa edistämässä varhaiskasvatuksen ja julkisen sektorin työpaikkojen houkuttelevuutta, sitoutumista ja työkyvyn ylläpitämistä. Johtamisessa ja esihenkilötyössä tulee huomioida työhön liittyvät monimuotoiset menetelmät (kuva 3). (Pekkarinen ym. 2024, 58.)

### 3.3 Pedagoginen johtajuus osana työhyvinvointia

Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus perustuu yhteisen vision kirkastamiseen, joka sisältää perustehtävät, arvot ja tavoitteet. Vision konkretisoiminen arkiyötä ohjaaviksi periaatteiksi tapahtuu vasuprosessin ja toimintakulttuurin johtamisen kautta. Toiminnan arvioinnissa kehitetään ja otetaan käyttöön arviointimenetelmiä, joiden avulla arvioidaan nykyistä osaamista ja toimintakulttuuria. Tä-

män pohjalta laaditaan arviointiperusteisia kehittämissuunnitelmia henkilölle, tiimille ja yksikölle. Oppimis- ja kehittämisprosessia ylläpidetään ohjaamalla ja tukemalla tiimien ja yksilöiden oppimista. (Parrila & Fonsén 2016, 60.) Jokaisen varhaiskasvatusyksikön työntekijän tulee olla sitoutunut työhönsä ja sen kehittämiseen, muuten pedagoginen johtajuus ei toteudu (Mäntyjärvi & Parrila 2021, 257).

Pedagogisen johtamisen suunnittelussa on olennaista pohtia, kuinka erilaisin menetelmin voidaan tukea sekä yksittäisten työntekijöiden ammatillista kasvua ja kehitystä että yhteistä oppimista ja pedagogiikan kehittämistä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Pedagoginen johtaminen sisältää erilaisia ohjaustapoja, joita ovat yksilö-, lähi-, ryhmä- ja etäohjaus. Yksilöohjaus käsittää kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset pedagogiset keskustelut. Lähiohjaukseen kuuluvat koulutukset, tiimikeskustelut, ryhmähavainnointit ja palautekeskustelut. Ryhmäohjaukseen sisältyvät tiimikohtaiset oppimistehtävät, kuten oman työn havainnointi ja ryhmävasun laatiminen. Etäohjaukseen puolestaan kuuluvat oppimistehtävät, kuten oman työn havainnointi ja arviointi. Parhaimmillaan pedagoginen johtaminen hyödyntää useita menetelmiä samanaikaisesti. Joissakin kunnissa suunnitelmallisuutta on parannettu ottamalla käyttöön pedagogisen johtamisen työvälineitä ja toimintakäytäntöjä. Esihenkilöt laativat yleensä yhdessä henkilöstönsä kanssa pedagogisen johtamisen suunnitelman yhdelle toimintakaudelle kerrallaan. (Parrila & Fonsén 2016, 142–143.)

### 3.4 Jaettu johtajuus osana työhyvinvointia

Jaetussa johtajuudessa työyhteisön keskiössä ei ole esihenkilö, vaan sen perustehtävä, joka liittyy usein asiakkuuksiin ja asiakkaisiin. Kun työyhteisön jäsenet keskittyvät perustehtävään, he hyödyntävät omia ja toistensa taitoja ja tietoja mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen voi saavuttaa korkeimman tasonsa muuttamalla jaetuksi johtajuudeksi, kun työyhteisön jäsenet oppivat itsenäisesti ja koordinoitusti kehittämään toimintaansa organisaation perustehtävän mukaisesti. (Juuti 2016, 83, 153). Jaettu pedagoginen johtajuus tarjoaa vaikutusmahdollisuuden kaikille yhteisön jäsenille. Sen ytimessä on perustehtävän laadun kehittäminen sekä yhteisen ymmärryksen luominen. Tällöin kaikilla työyhteisön jä-

senillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, jakaa ideoita ja oppia toisiltaan. Tämä yhteistyöhengen rakentaminen edellyttää rakenteita, kuten säännöllisiä palaverieita ja asiakirjoja, jotka eivät ainoastaan dokumentoi yhteisön toimintaa, vaan myös toimivat arvioinnin perustana. Näin varmistetaan, että yhteisön kehittäminen on jatkuvaa ja systemaattista. (Ranta 2020.) Jaettu johtajuus mahdollistaa organisaatioille kyvyn reagoida muutoksiin nopeasti. Jaettu johtajuus vaatii pitkäjänteisyyttä, eikä vastuita välttämättä kannata määritellä turhan tarkasti. Jaettu johtajuus opettaa toimimaan vastuunjakojen mukaisesti, ja on työelämän aikuisuutta, kun oman vastuullisen toiminnan kautta voi osoittaa toisille mitä heiltä odotetaan. (Spiik 2022, 53–55.)

Hyvinkäällä on käynnistetty uusi johtajamalli, jonka tavoitteena on helpottaa johtajien työkuormaa, sekä lisätä johtajien että henkilöstön työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Apulaisjohtajamallin myötä mahdollistuu johtajille enemmän aikaa muun muassa hallinnollisille tehtäville, kun apulaisjohtaja ottaa enemmän roolia ja vastuuta pedagogiikan johtamisesta lapsiryhmissä. Apulaisjohtajalta tämä vaatii kykyä rajata, organisoida ja johtaa omaa työtään. Varhaiskasvatuksen johtajat ovat yhä vastuussa pedagogisesta johtamisesta, mutta konkreettisen työn Hyvinkäällä toteuttaa apulaisjohtaja. Apulaisjohtajan toimeen kuuluu ohjata ryhmissä pedagogiikkaa ja kehittää sitä, tämän myötä myös johtaja pysyy ajan tasalla ryhmien tilanteista, kun apulaisjohtaja on ikään kuin välikätenä kehittämässä yksiköiden toimintakulttuuria. (Komi 2024, 20–22.)

### 3.5 Resurssipula ja työn kuormittavuus

Resurssipula varhaiskasvatuksessa aiheuttaa kiirettä, turhautumista, heikkoa suunnittelua, riittämättömyyden tunteita, avuttomuutta ja vähäistä läsnäoloa. Näistä tuntemuksista kärsii jopa joka toinen varhaiskasvatuksen ammattilainen, joka tuntee riittämättömyyttä resurssipulan vuoksi. Tämä vaikuttaa negatiivisesti varhaiskasvatuksen laatuun ja työntekijöiden hyvinvointiin. Suuret lapsiryhmät tai aikuisen puutteet johtavat usein väsymykseen, turhautumiseen ja jopa vihantunteisiin. (Riihonen & Tuukkanen 2013, 64.) Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä. Tehokkuuteen ja menestymiseen vaikuttavat merkittävästi,

ovatko oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan ja oikealla palkkatasolla. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia, että organisaatiolla on oikea määrä henkilöstöä oikeissa tehtävissä. (Kauhanen 2006, 35–36.)

Kuorman kasautuminen eli kuormittuneisuus aiheuttaa ihmisille hyvin erilaisia oireita. Hyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttaa merkittävästi työn tauottaminen ja monipuolisuus sekä työn jaksottaminen helpompiin ja vaativampiin tehtäviin. Näillä keinoilla voidaan pitää työvire hyvänä työpäivän ajan sekä ehkäistä väsymyksen tunnetta. Ihminen kokee kuormituksen hyvin yksilöllisesti, toiselle uudet haasteet ja muutokset tuntuvat hankalilta, kun taas toiselle ne voivat lisätä motivaatiota. Jokaisen on hyvä aika ajoin pysähtyä miettimään niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat itselle haitallista kuormitusta ja keskustella niistä esimerkiksi esihenkilön tai asiantuntijan kanssa. Yhtä tärkeää on pohtia mitkä asiat tuottavat työhön ja elämään voimaa ja minkälaisissa tilanteissa työ tuntuu innostavalta ja elämä onnelliselta. Työn kuormittavuudesta on hyvä keskustella työyhteisössä, asioita jakamalla voi saada ideoita oman arjen tueksi. Ihminen tarvitsee kuormitusta ja haasteita pysyäksään terveenä ja voidakseen hyvin, tämä kokonaisuus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Jos työntekijä ehtii toipua työn rasituksesta ja pystyy viettämään virikkeellistä vapaa-aikaa, on hänen palautumisensa tasapainossa. Jos palautuminen ei ole riittävää tai mahdollista, joutuu ihminen ponnistelemaan enemmän selviytyäkseen työstään. (Rauramo 2012, 43–44.)

Liiallinen työkuorma vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen, kuitenkin jos pelkästään liiallinen työkuorma olisi syy työuupumukseen, olisi se helppo korjata lisäämällä työntekijöitä. Näin ei kuitenkaan aina ole mahdollista, eikä se myöskään ole pelkästään oikea ratkaisu ennalta ehkäisemään työuupumusta. Työmäärän hallinnointi on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta ja sen hallinta kuuluu työpaikan, esihenkilön ja työntekijän vastuulle. Kuitenkin on haastavaa määrittää, milloin työmäärä on riittävä, milloin se on liian vähäinen tai liiallinen. Tilanteet vaikuttavat paljon siihen, miten eri yksilöt pystyvät tekemään työtä, siihen vaikuttaa myös työn vaativuus, sekä ihmisen oma vireystila. (Lappi 2022, 39.) Kuormittamista erilaisissa tehtävissä voidaan pitää kehittävänä, sopivana, ali- tai ylikuormittavana. Työelämässä haitallista kuormitusta aiheuttavat liiallinen vaatimus ja

-työmäärä sekä jatkuva aikapaine. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön, tiedonkulun puute ja työpaikan ristiriidat koettiin myös lisäävänä tekijänä työn kuormittavuudessa. Kuormittumisen haitalliset muutokset tulevat ilmi ihmisen minäku-  
vassa, käyttäytymisessä ja terveydentilassa. (Pisto 2013, 88–89.)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 4.1 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyömme tarkoitus on tutkia varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkökulmia työhyvinvoinnista ja niitä asioita, joilla he kokevat olevan vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyömme tavoitteena on syventää ymmärrystä työhyvinvoinnista varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteenamme on myös kartoittaa heidän kohtaamiaan haasteita ja käytössä olevia työhyvinvoinnin edistämisen menetelmiä sekä mahdollisia kehittämissuhteita. Kiinnostus aiheeseen heräsi työyhteisön rakenteen ja toiminnan tunnistaminen opintojakson, sekä työyhteisö- ja organisaatio-osaaminen työharjoittelun myötä. Meistä jokainen on toiminut työssä varhaiskasvatuksessa jo monia vuosia, koemme työhyvinvoinnin tärkeänä osana työssä jaksamista.

Opinnäytetyössämme haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on työhyvinvoinnin tila Rovaniemen varhaiskasvatuksessa esihenkilöiden näkökulmasta?
2. Miten esihenkilöt voivat tukea työhyvinvointia?

Opinnäytetyömme avulla esihenkilöt voivat saada tietoa ja näkökulmia oman työnsä kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Työntekijät voivat hyötyä paremmista työolosuhteista ja -käytännöistä, jotka voivat parantaa heidän työhyvinvointiaan ja sitä kautta työssä jaksamistaan. Lisäksi varhaiskasvatuksen organisaatio voi hyötyä opinnäytetyöstämme saamalla selkeämpiä näkemyksiä siitä, miten työhyvinvointia voidaan edistää.

### 4.2 Laadullinen tutkimusote

Opinnäytetyön tekeminen (taulukko 1) lähti liikkeelle aiheen valinnasta ja suunnitelmasta, jonka ohjaava opettaja hyväksyi. Saatuamme hyväksynnän suunnitelmalle, opinnäytetyö eteni vaiheittain. Suunnittelimme opinnäytetyölle aikataulun ja perehdyimme kirjallisuuteen monipuolisesti, minkä avulla valitsimme tutkimusmenetelmän opinnäytetyölle. Hyödynsimme kirjaston henkilökunnan ammattitai-

toa ja osaamista tiedonhaun tukena varaamalla ajan ohjaukseen. Etsimme aiheeseen liittyvää materiaalia myös sähköisessä muodossa. Tutustuimme myös työhyvinvointiin liittyviin opinnäytetöihin sekä pro gradu tutkielmiin. Jokainen tämän opinnäytetyön tekijä osallistui aktiivisesti tiedonhakuun, Teams-tapaamisiin sekä teoriapohjan kirjoittamiseen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu

Helmi-maaliskuu	Aihe-ehdotus Wihiiin ja aiheen hyväksyntä.
Huhtikuu	Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen. Saatekirjeen ja kyselyn suunnittelu ja laatiminen.
Toukokuu	Tutkimuslupahakemuksen allekirjoittaminen. Saatekirjeen ja kyselyn lähettäminen.
Kesäkuu	Tietoperustan kirjoittamista.
Heinä-elokuu	Kyselytulosten purku ja analysointi.
Syys-lokakuu	Opinnäytetyön kirjoittamista.
Lokakuu	Opinnäytetyön palautus.
Marraskuu	Opinnäytetyöseminaari ja kypsyysnäyte.

Opinnäytetyön kyselylomaketta (Liite 2) lähettäessämme pystyimme hyödyntämään olemassa olevaa työsuhdettamme Rovaniemen kaupunkiin, lähettämällä kyselyn työ sähköpostin kautta varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Työyhteisö- ja organisaatio-osaaminen harjoittelujaksolla osalla meistä oli tilaisuus keskustella varhaiskasvatuksen esihenkilöiden kanssa opinnäytetyömme aiheesta, ja he osoittivat mielenkiintonsa aihetta kohtaan.

Hyödynsimme työssämme pääasiassa laadullista tutkimusmenetelmää, koska halusimme saada perusteellisen näkemyksen varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin tilasta. Käytimme kyselyssämme avoimia kysymyksiä, jotka tukivat laadullista lähestymistapaa.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on saada syvälinen ymmärrys aiheesta, ja tutkimuksessa hyödynnetään sanoja ja lauseita. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada perusteellisia ja syvällisiä havaintoja sekä tuloksia. Kvalitatiivisen aineiston lähestymistapa on prosessimainen, jota ei ohjaa kvantitatiivisen lähestymistavan tiukat säännöt. (Kananen 2008, 24–25.)

Tutkimuksissa käytetään usein kysely- ja haastattelu menetelmää, siinä saadaan helposti rajattua kohderyhmä sekä tiedot mitä halutaan tarkastella. Tutkimusta tehdessä opiskelijan tulee osata kertoa ja raportoida, kenelle kysely on suunnattu, miten ja milloin se toteutetaan. Kysely tai haastattelu tulee toteuttaa niin, että aineisto antaa mahdollisimman totuuden mukaisen tiedon. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa on tärkeää tuoda esille minkä laajuisesta kohderyhmästä tulos on. (Heiskanen 2010, 77–87.) Sanallisten vastausten analysointi mielletään usein antoisammaksi laadullista menetelmää hyödyntäen, kun taas saadut tulokset voi olla selkeämpi tiivistää määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Pääpaino menetelmien käytössä on siinä, että tekijät osaavat valita työlleen tarkoituksenmukaiset lähestymistavat. (Vehkalahti 2014, 13.)

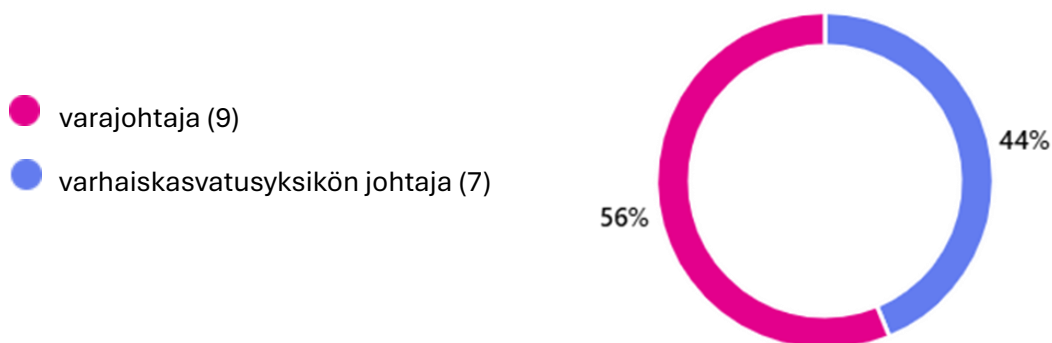
#### 4.3 Aineiston keruu

Kyselytutkimus mahdollistaa tavan kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta sekä mielipiteistä. Kyselytutkimuksessa esitetään kysymyksiä kyselylomakkeen kautta, jota tutkimuksessa hyödynnetään mittausvälineenä. Kun puhutaan mittareista kyselylomakkeissa, tarkoitetaan silloin kysymysten kokoelmaa, joiden avulla tavoitellaan esimerkiksi erilaisten ilmiöiden mittaamista. Kyselyllä tehty tutkimus viittaa uteliaisuuteen, jota työssä tarvitaan uuden tiedon saamiseksi. (Vehkalahti 2014, 11–12.) Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä runsaasti tutkimusaineistoa: niillä voidaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä ja kysyä monipuolisesti erilaisia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, sillä sen avulla tutkijan on mahdollista säästää aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös haittoja. Yleisesti ottaen aineistoa pidetään usein pintapuolisena ja tutkimuksia teoreettisesti heikompina. Heikkoutena voidaan pitää myös esimerkiksi sitä, ettei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he yrittäneet vastata huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi ei tiedetä, kuinka hyvin vastaajat ovat perehtyneet tai tuntevat käsiteltävän aihealueen, josta kysymykset esitettiin. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievää ja edellyttää tutkijalta monenlaista osaamista ja tietämystä. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Lähetimme kyselyn Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajille ja varajohtajille. Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatustyöyksiköitä on 28. Johtajia on 20, heistä osalla on alaisuudessaan useampia yksiköitä eikä kaikissa yksiköissä ole omaa varajohtajaa. Kysely oli avoinna esihenkilöille 31.5.2024–16.6.2024 eli 17 päivää. Lähetimme muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta viikkoa ennen sen sulkeutumista. Halusimme pitää vastausajan lyhyenä kesälomakauden lähestymisen vuoksi.

Teimme testikyselyn muutamalle toisessa kaupungissa työskentelevälle päiväkodin johtajalle. Testikyselystä saatu palaute oli positiivista. Varsinaiseen kyselyyn saimme yhteensä 16 vastausta, joiden määrä jakautui lähes tasan johtajien ja varajohtajien kesken (kuvio 1). Odotimme vastauksia hieman enemmän, mutta totesimme vastausten laadun perusteella niitä olevan riittävästi. Avoimilla kysymyksillä halusimme saada syvällisiä ja täsmällisiä vastauksia käytännön kokemuksiin pohjautuen. Vastauksista ei ilmennyt merkittäviä eroavaisuuksia johtajien ja varajohtajien välillä.



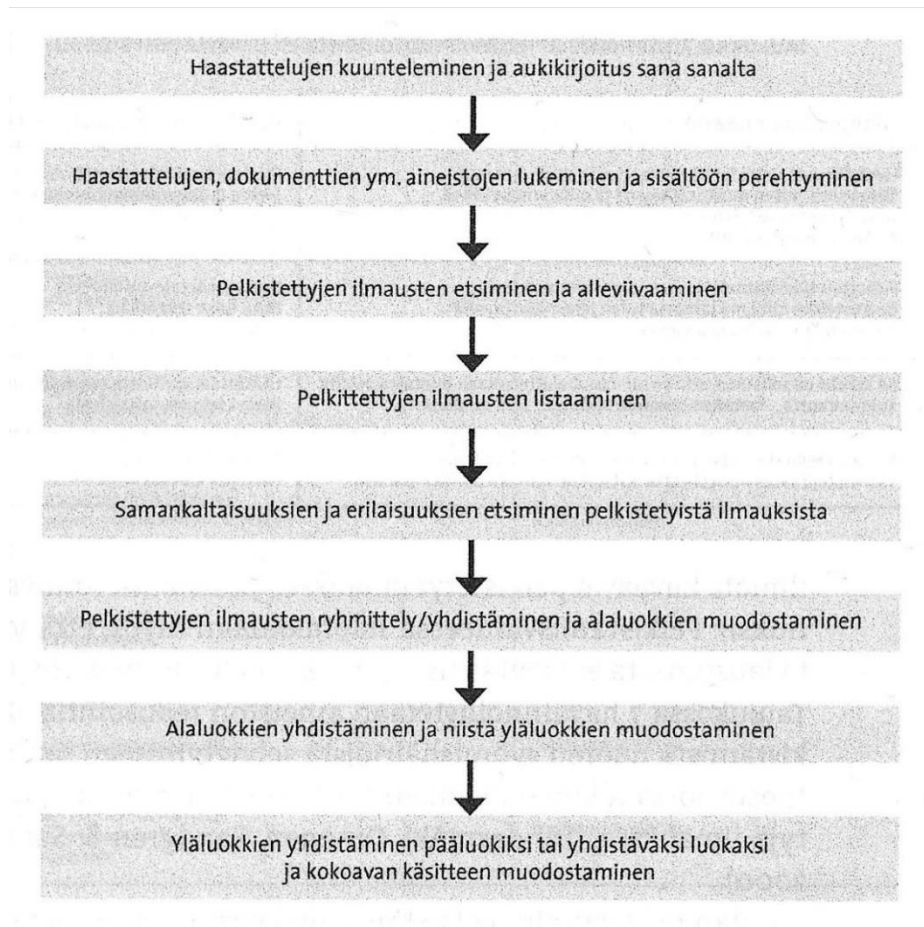
Kuvio 1. Ammattiryhmien vastausten jakautuminen prosentteina ja lukumäärinä

Kyselyn avulla saimme tietoa varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemyksistä ja kokemuksista työhyvinvoinnista, mikä mahdollisti monipuolisen näkökulman saamisen työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Toteutimme kyselyn ilman tarvetta henkilökohtaisille haastatteluille. Se mahdollisti osallistumisen anonyymisti, mikä lisäsi osallistujien rehellisyyttä ja avoimuutta vastauksissaan. Toteutimme kyselyn varhaiskasvatuksen esihenkilöille hyödyntäen Microsoft Forms-alustaa. Kyselymme sisälsi viisi avointa kysymystä. Suunnittelimme kyselyn avoimet kysymykset siten, että saisimme vastauksia opinnäytetyömme tutkimuskysymyksiin. Kyselyn mukana toimitimme saatekirjeen (Liite 1), jossa kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta ja tavoitteista.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyömme analyysimenetelmäksi valitsimme aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Tutustuimme kirjallisuuteen monipuolisesti, jolloin totesimme, että sisällönanalyysi oli sopivin vaihtoehto analysoida kyselyn vastauksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on tunnistaa tutkimusaineistosta esimerkiksi tietynlainen toiminnan logiikka. Aineiston keräämisen jälkeen on päätettävä, millaista logiikkaa etsitään. Tämän jälkeen ryhdytään tiivistämään tutkimusaineistoa. Tämä tarkoittaa, että tutkimusaineistosta poistetaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto, säilyttäen kuitenkin olennainen informaatio. Tämä puolestaan vaatii, että aineisto tiivistetään tai jaetaan osiin. Tiivistämisen lähtökohtana on tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma. Tämän jälkeen tutkimusaineisto järjestetään uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Uusi kokonaisuus ryhmitellään sen perusteella, mitä tutkimusaineistosta halutaan löytää. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi analyysiyksiköstä löytyvien ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten perusteella. Analyysiyksikkö voi olla esimerkiksi sana, lause tai lauseen osa. (Vilkkä 2021b, 163–164.)

Analyysin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää. Tuloksinassa pyritään selventämään analyysin aikana esiin nousseita merkityksiä ja pohtimaan niiden syvempää sisältöä. Pelkkä analysointi ei vielä riitä johtopäätösten tekemiseen; analyysin pohjalta on lisäksi tehtävä yhteenveto, joka kokoaa tutkimuksen keskeiset asiat ja auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset muodostuvat näiden yhteenvetojen perusteella. (Puusa 2020, 154–155.)



Kuva 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Aineiston pelkistäminen tarkoittaa analysoitavan aineiston tiivistämistä tai pilkkomista, jolloin tutkimukselle epäolennainen informaatio karsitaan pois. Pelkistämässä tutkimustehtävä ohjaa prosessia: aineisto litteroidaan tai koodataan siten, että vain tutkimuskysymyksille olennaiset ilmaukset säilyvät. Tämä auttaa selkeyttämään aineistoa ja tuomaan esiin tutkimuksen kannalta keskeiset piirteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Aloimme kartoittamaan opinnäytetyömme aineistoa tutkimuskysymysten ja saatujen vastausten pohjalta. Paneuduimme huolellisesti saatuihin vastauksiin ensin itsenäisesti ja myöhemmin yhdessä ryhmän kesken, saadaksemme kokonaistilanteen kyselyn tuloksista ja esille nousseista aiheista. Hyödynsimme vastauksien analysoinnissa (kuva 4) sisällönanalyysin etenemisen mallia. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 93.) luokittelu on aineiston järjestämisen yksinkertaisin muoto, jossa määritellään luokkia ja lasketaan niiden esiintymiskerrat. Luokiteltu

aineisto voidaan esittää taulukkona, mikä selkeyttää analyysin tuloksia. Ryhmitelimme kyselystä saamiemme vastauksia samankaltaisuuksien mukaisesti ja kirjassimme niitä Word-tekstinkäsittelyohjelmaan, jättäen pois epäolennaiset asiat tutkimuskysymykset huomioiden. Kirjasimme vastauksissa toistuvia teemoja erilliseen Word-tiedostoon, jolloin pystyimme poimimaan vastauksista teemoja, jotka selkeästi liittyivät esimerkiksi työhyvinvointia edistäviin ja heikentäviin tekijöihin. Lisäksi vastausten luokittelun avulla pystyimme tarkastelemaan näkökulmia, jotka olivat merkityksellisiä opinnäytetyön tulosten kannalta. Luokittelu mahdollisti aineiston tiivistämisen ja pelkistämisen sekä teoreettisen viitekehyksen luomisen (taulukko 2). Kyselyn vastausten perusteella rajasimme opinnäytetyömme teoriapohjan käsittelemään työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä kuten esimerkiksi resilienssi, tiimityö ja itsensä johtaminen. Varhaiskasvatukseen liittyvän teoriapohjan rajasimme käsittelemään muun muassa pedagogista- ja jaettua johtajuutta, resurssipulaa ja työn kuormittavuutta.

Taulukko 2. Esimerkki taulukoinnista

Vastaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Hyvät rakenteet, selkeä tehtäväkuva, vertaismentorointi tai työnohjaus, riittävät varahenkilörakenteet.	Tehtäväkuvan selkeys, vertaismentorointi, varahenkilöjärjestelmät	Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukirakenteet	Työhyvinvointi
Työhyvinvointia edistää hyvät johtamiskäytännöt, sujuvat arjen toimintatavat ja kaikkien joustavuus muuttuvissa tilanteissa.	Johtamiskäytännöt, arjen toimintatapojen sujuvuus	Työhyvinvoinnin edistäminen, tukirakenteet	Työhyvinvointi
Työhyvinvointia edistää hyvät johtamiskäytännöt, sujuvat arjen toimintatavat ja kaikkien joustavuus muuttuvissa tilanteissa.	Johtamiskäytännöt, joustavuus	Johtaminen	Työelämä

Opinnäytetyömme analyysivaiheessa hyödynsimme tekoälyä aineiston ryhmitteilyssä ja luokkien muodostamisessa. Tekoälyä käytettiin erityisesti ala-, ylä- ja pääluokkien tunnistamisessa ja rakentamisessa. Tekoälyn tuottamat luonnokset luokkien sisällöistä vahvistivat omia pohdintojamme. Hyödynsimme luokittelun ehdotuksia tarkentaessamme opinnäytetyömme tarkoitusta ja tavoitteita tutkimuskysymysten pohjalta. Hyödynsimme tekoälyä vain työkaluna tukemaan ja jäsentämään aineistoa tutkimuskysymysten mukaisesti. Tekoälyn avulla varmistimme ja havainnollitimme itsellemme aineiston pääaiheiden käsittelyn. Taulukkoa 2 hyödyntämällä saimme vahvistusta omille ajatuksille teoriapohjasta sekä löysimme samankaltaisuuksia kyselyn vastauksista. Taulukoinnin avulla pystyimme opinnäytetyömme tuloksissa tarkastelemaan vastausten eroja ja yhteneväisyyksiä.

#### 4.5 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä varten olemme perehtyneet Lapin ammattikorkeakoulun eettisiin ohjeistuksiin. Opinnäytetyön tekemisessä olemme noudattaneet hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tämä tulee työssämme esille muun muassa eettisesti kestävänsä tiedonhankinnan kautta. Käyttämämme lähteet ovat luotettavia ja relevantteja, jolloin muillakin on mahdollisuus tutustua aineistoihin huolellisesti tehdyn lähdeluettelon kautta. Olemme tarkastelleet eettisyyttä siitä näkökulmasta, että kysely toteutettiin täysin anonyymisti eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa opinnäytetyöstämme. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn saatekirjeen (Liite 1) myötä osallistujille kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Aineiston eettisyydessä huomioidaan koko sen elinkaari. Se kattaa aineiston keräämisen, käsittelyn, säilyttämisen ja hävittämisen. Opinnäytetyössä on myös tärkeää harjoittaa lähdekritiikkiä, joka koskee kaikkia käytettyjä aineistoja. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimus- ja kehittämiskohteen henkilöitä on aina tiedotettava aineiston keruusta ja sen tarkoituksesta. Tutkimukseen osallistuminen perustuu aina vapaaehtoiseen suostumukseen. Suostumus on myös hankittava organisaatiolta, jota osallistujat edustavat tutkimuksessa tai jos he käyttävät työnantajan työaika esimerkiksi haastatteluun osallistumiseen. (Vilka 2021a, 115.)

Luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita. Tämä tarkoittaa menetelmiä, joiden avulla huolehditaan tieteellisen toiminnan toteutumisesta hyvän käytännön mukaisesti. Työssä huomioidaan suunnittelu, toteutus ja dokumentointi huolellisesti. Otetaan huomioon, että tieteelliseen toimintaan tarvittavat luvat ja suostumukset ovat kunnossa. Toteutetaan oman tieteenalan ohjeita ja sääntöjä toiminnassa sekä noudatetaan työssä hyvän tieteellisen käytännön ohjetta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11,13.)

Kysely säilytettiin salasanan takana Microsoft Formsissa ja poistetaan kyseiseltä alustalta asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Yhteenvedona voidaan täten todeta, että opinnäytetyömme on koottu eettisesti oikein, työ on läpinäkyvä ja tuloksia voidaan näin ollen pitää luotettavina.

## 5 KYSELYN TULOKSET

### 5.1 Työhyvinvoinnin nykytila Rovaniemen varhaiskasvatuksessa

Kyselymme alussa kartoitimme (liite 2) varhaiskasvatushenkilöstön toimenkuvaa. Kyselymme toinen kysymys (liite 2) koski työhyvinvoinnin tämänhetkistä tilannetta johtajien näkökulmasta. Analysoidessamme vastauksia, nousi esiin yhteneväisyyksiä, jotka liittyivät työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Useimmat saaduista vastauksista käsittelivät kuormittuneisuutta, työhyvinvoinnin heikkenemistä tai siihen liittyviä haasteita. Vastausten lukumäärä, joissa edellä mainitut teemat korostuivat, oli yhteensä 13. Moni vastaaja viittasi siihen, että lapsiryhmien tai perheiden ongelmat kuormittavat työntekijöitä, jotka vaikuttavat myös osaltaan työhyvinvointiin. Joissakin vastauksissa tuotiin esiin, että työhyvinvoinnin tila vaihtelee yksiköittäin tai työntekijäkohtaisesti.

Työ varhaiskasvatuksessa on nykypäivänä raskasta, joten työntekijöiltä vaaditaan hyvää fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Perheiden moninaiset ongelmat, kasvatuksen puutteet ja haasteet näkyvät lisääntyneinä tuen tarpeina varhaiskasvatuksen arjessa. Henkilöstön mielenterveys poissaolomäärät ovat lisääntyneet. Monesti nämä ongelmat kasaantuvat henkilökohtaisen elämän puolelta, mutta näkyvät sairauspoissaoloina työssä. (Vastaaja 7)

Nuorten opettajien työvoima ei ole paras mahdollinen, heillä on itseensä kohdistamia korkeita odotuksia työstään. He eivät saavuta tavoitteita ja uupuvat jatkuvan epäonnistumisen ja saavuttamattomien tavoitteiden alle. -- (Vastaaja 3)

Esihenkilöiden vastauksista kävi ilmi, että heillä olisi tahtoa vaikuttaa tämänhetkiseen työhyvinvoinnin tilanteeseen enemmän kuin on mahdollista annettujen resurssien puitteissa. Kyselyn vastauksista nousi esimerkkejä millaisilla toimintatavoilla esihenkilöt tällä hetkellä tukevat työhyvinvointia. Toimintatapoina mainittiin muun muassa yhteisöllisyys ja avoimen keskustelukulttuurin käytännöt.

### 5.2 Työhyvinvointia edistävät tekijät

Kyselymme kolmannella kysymyksellä (liite 2) halusimme selvittää henkilöstön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Tähän kysymykseen saimme paljon hyviä vastauksia, joista suurin osa eli 13 vastausta keskittyi työilmapiiriin, johtamiseen, yhteistyöhön ja henkilöstön tukemiseen. Saaduista vastauksista kävi ilmi, että työ-

hyvinvoinnin edistäminen on aiheena esihenkilöille tärkeä ja johon esihenkilöt haluavat panostaa. Positiivinen asenne koettiin myös merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Esihenkilön roolin tärkeys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä mainittiin monissa vastauksissa. Hyvä johtaminen ja esihenkilön läsnäolo koettiin myös merkittäväksi tekijäksi.

Yhteisö ja yhdessä tekeminen. Kaikki lähtee siitä, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri ja yhteen hiileen puhaltamisen malli. Ja se, että henkilöstöllä on paitsi toistensa myös esihenkilön tuki. (Vastaja 11)

-- Esimiehen rooli on oleellista tässä ja esimiehen rohkeus puuttua epäkohtiin heti auttaa työilmapiirin kehittymisessä ja psyykkisen turvallisuuden ja hyvän mielen säilymisessä. Tämä kantaa jo pitkälle. Jotain tarvitaan nyt tueksi työntekijöiden kuormaan näihin todella haasteellisiin lapsitilanteisiin, nyt nämä tilanteet ovat liian kuormittavia. -- (Vastaja 2)

Vastauksissa tuli esille myös vertaistuen ja mentoroinnin merkitys työntekijän tukena ja apuna haasteellisiin tilanteisiin. Riittävän henkilöstön ja varahenkilöjärjestelmän tärkeyttä korostettiin neljässä vastauksessa. Avoin keskustelu, yhteisten asioiden purkaminen ja hyvä tiedonkulku nähtiin tärkeinä työhyvinvoinnin edistäjinä. Lisäksi vastauksissa oli havaittavissa yksilön oma vastuu hyvinvoinnista, kuten omasta terveydestä ja ajankäytön hallinnasta huolehtiminen.

Työhyvinvointia edistää hyvät johtamiskäytännöt, sujuvat arjen toimintatavat ja kaikkien joustavuus muuttuvissa tilanteissa. (Vastaja 5)

Esihenkilöt kokivat työnohjauksen työhyvinvointia edistävänä tekijänä, mutta sen koettiin olevan viimeinen vaihtoehto tilanteiden ollessa jo kriisitynyt. Työnohjaus voisi olla enemmän käytössä oleva toimintamalli yksiköiden arjessa, joka ennaltaehkäisevästi vaikuttaisi työhyvinvointiin. Säännöllinen työnohjaus ylläpitäisi avointa keskustelukulttuuria ja vahvistaisi yhteisöllisyyttä.

### 5.3 Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä kysyttäessä kysymyksessä neljä (liite 2) keskeiseksi asioiksi nousivat kuormitus, kiire ja työn paineet, nämä asiat korostuivat peräti seitsemässä vastauksessa. Huono työilmapiiri, negatiivisuus ja työntekijöiden väliset ongelmat mainittiin myös useassa vastauksessa työhyvinvointia hei-

kentäviksi tekijöiksi. Henkilöstön vähyys, vaihtuvuus ja sijaisten saamisen vaikeus nähtiin kuormitusta lisäävinä tekijöinä. Haasteeksi koettiin myös työn keskeytykset, suunnittelemattomuus, arjen pirstaleisuus ja haastavat kasvatustilanteet. Kolme vastaajista nosti esille työntekijöiden henkilökohtaisen elämän haasteet, erityisesti terveysongelmat, joilla on työhyvinvointia heikentävä vaikutus.

län mukana tullut kuormitus, uusien asioiden haltuunotto ja työvoimapula. (Vastaaaja 13)

Kiire, lisääntyneet (kirjalliset) työt, lasten lisääntyneet haasteet. (Vastaaaja 10)

Se, että omat työt kasaantuvat, kun joutuu sijaistamaan kaveria tai sijaista ei saada hankittua. (Vastaaaja 16)

Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöillä on tiedossa työhyvinvointia heikentävät tekijät ja nämä haasteet ovat kaikilla yhteneväiset. Esihenkilöiden tahtotila vaikutti olevan myönteinen työhyvinvointiin vaikuttamisessa. Haasteeksi nousi kuitenkin resurssien vähyys, esimerkiksi koulutetun henkilöstön saatavuudessa.

#### 5.4 Menetelmät työhyvinvoinnin edistämiseksi

Kyselymme kysymyksessä viisi (liite 2) kysyimme menetelmiä, joita esihenkilö voi tarjota työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi. Saaduista vastauksista seitsemässä korostettiin esihenkilön roolia ja johtamista. Erityisesti esihenkilön saatavuus, oikeudenmukainen kohtelu, vuorovaikutus ja työntekijöiden tukeminen oli vastausten keskiössä. Lähes kaikissa vastauksissa nostettiin esille vuorovaikutus ja avoin keskustelukulttuuri, sisältäen säännölliset palaverit sekä palautteen antamisen tärkeyden.

-- Hyvä vuorovaikutus tärkeää, helposti lähestyttävä esihenkilö madaltaa kynnystä ottaa asioita esille jne. (Vastaaaja 14)

-- Jokaisella työntekijällä on vastuita ja velvollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä, eli jos joku asia on huonosti, siitä tulee keskustella esihenkilön kanssa. -- (Vastaaaja 9)

-- Esihenkilö on kävelevä esimerkki keskustelun - ja puuttumisen kulttuurissa. Johtamiseen liittyy myös oikeudenmukainen ja tasavertainen henkilöstön kohtelu ja kaikille pitää olla samat säännöt. -- (Vastaaaja 2)

Yhteishengen vahvistaminen ja positiivinen ilmapiiri esimerkiksi tyhy-iltojen avulla nähtiin tärkeänä työhyvinvointia kohottavana menetelmänä. Pienet arjen huomi-onoitukset koettiin myös merkittävästi lisäävän työn mielekkyyttä, esimerkiksi esihenkilön päivittäiset pistäytymiset ryhmätiloissa osoittaen kiinnostusta arjen työtä kohtaan. Viidessä vastauksessa puolestaan nähtiin tärkeänä koulutusten tarjoaminen, osaamisen kehittäminen sekä mentorointi. Riittävän ja ammattitaitoisen henkilöstön merkitys varahenkilöt mukaan lukien koettiin ensiarvoisen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta.

### 5.5 Kehittämistarpeet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi

Kysymyksellä kuusi (liite 2) halusimme kartoittaa työhyvinvoinnin kehittämistarpeita. Useammassa vastauksessa nousi esille kuormituksen hallinta, johtajuus, jaettu johtajuus, koulutus ja työyhteisön tuki. Nämä teemat peilaavat yhteistä huolta työhyvinvoinnin haasteista sekä keinoista niiden ratkaisemiseksi. Vastauksissa käsiteltiin erityisesti työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta, vapaa-ajan ja palautumisen puutetta sekä resurssien, kuten lisähenkilöstön ja riittävän koulutuksen riittämättömyyttä.

Jaetun johtajuuden kehittäminen (lisää esihenkilön saatavuutta ja läsnäoloa ja sitä kautta enemmän aikaa koko henkilöstölle). (Vastaja 8)

Johtajien kouluttaminen, resurssit kuntoon, vaatii myös ajankäytön organisointia, varajohtaja/apulaisjohtaja pois lapsiryhmästä, johtajan työn uudelleen organisointia tarvittaessa. (Vastaja 6)

Työntekijätaitojen (ent. alaitaidot) esille ottaminen. Työntekijöiden omavastuu omasta vuorovaikutuksesta, asenteesta, osaamisesta, sitoutumisesta työhön. (Vastaja 7)

Alaitaitojen läpikäyminen koko vakan henkilöstölle. (Vastaja 4)

Eryteisesti esihenkilön koulutusta, osaamista, läsnäoloa ja kykyä puuttua haastaviin tilanteisiin pidettiin vastauksissa merkittävinä kehittämistarpeina. Resilienssin ja alaitaitojen vahvistaminen koettiin myös kehityskohteiksi. Useissa vastauksissa nousi esiin myös arjen haasteiden ja hallitsemattomuuden tunteiden kohtaamisen haasteellisuus. Yhteisen ajan varaaminen työhyvinvoinnin kehittämiseksi korostui myös esihenkilöiden vastauksissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Tulosten johtopäätökset

Opinnäytetyöllämme halusimme selvittää mikä on työhyvinvoinnin tila Rovaniemen varhaiskasvatuksessa esihenkilöiden näkökulmasta ja miten esihenkilöt voivat tukea työhyvinvointia. Kyselymme tulokset osoittavat, että varhaiskasvatushenkilöstön tämänhetkinen työhyvinvointi vaikuttaa haasteelliselta ja kuormittavalta. Esihenkilöiden näkökulmasta työhyvinvointia heikentävät erityisesti työn kuormitus, kiire, huono työilmapiiri ja resurssipula. Vastajat toivat esille, että perheiden ja lapsiryhmien ongelmat kuormittavat henkilöstöä merkittävästi, ja työntekijöiden henkilökohtaiset terveydelliset haasteet näkyvät lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Vastauksista välittyi tunne, että työhyvinvointi vaikuttaa moninaisesti työyhteisöön ja esihenkilöt kokevat asian merkityksellisenä. Esihenkilöillä ei kuitenkaan vastausten perusteella ole kovin paljon menetelmiä eikä resursseja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Hakalan ja Heinosen (2023, 41, 47) tekemän pro gradu tutkielman tuloksista käy ilmi, että monet varhaiskasvatuksen työntekijät kokivat, etteivät aina jaksaa tai pysty reagoimaan tilanteisiin riittävän herkästi tai tilanteen vaatimalla tavalla. Tämän vuoksi he tunsivat usein riittämättömyyttä, epäonnistumista ja huonomuutta, kun eivät omasta mielestään kyenneet vastaamaan lasten tarpeisiin ja vaihteleviin tilanteisiin tarpeeksi hyvin. Työntekijän poissaolo johtaa työvuorojen uudelleenjärjestelyihin ja tehtävien kasaantumiseen, mikä lisää kuormitusta. Kuormitus pahenee, jos sijainen puuttuu tai vaatii perehdytystä, jolloin vakituisten työmäärä kasvaa. Lisäksi poissaolot ja vaihtuvuus voivat lisätä lasten levottomuutta, mikä kuormittaa henkilöstöä edelleen. Karjalaisen mukaan (2020, 24–27) keskeytykset työssä vaikuttavat työntekijään ja hänen psyykinen pakkansa häiriintyy hetkellisesti näistä. Keskeytykset voivat vaikuttaa työhön myös lisäämällä virheitä ja voivat pakottaa työntekijän pinnistelemaan enemmän, mikä aiheuttaa myös harmitusta. Meluisuus tai työvälineiden toimimattomuus haastavat myös työntekijän keskittymistä, kun hän joutuu koko ajan miettimään mikä tehtävä tulee hoitaa ja mikä mahdollisesti jäi kesken. Kiire hetkellisesti ei välttämättä rasita työntekijää, kuitenkin kiireen jälkeen tulisi jäädä aikaa palautua ja toipua, muuten kuormitus vain pahenee.

Päiväkodin johtajalla on merkittävä vaikutus tiimityön sujuvuuteen. Johtaja tarjoaa monipuolista tukea tiimeille huolehtimalla riittävästä henkilöstömäärästä, varmistamalla lapsiryhmien ja tiimien jatkuvuuden sekä kehittämällä kokouskäytäntöjä. Johtaja on avainasemassa silloin, kun tiimin jäsenten välillä syntyy ongelmia. Opettajatkin tarvitsevat usein johtajan apua tiimien johtamisessa. Johtajalle on tärkeää saada tukea myös tiimin jäseniltä. (Sirvio 2023, 69.) Esihenkilön on tärkeää tunnistaa työyhteisönsä työkuormitukset. Seuraamalla, kysymällä ja kuuntelemalla voi esihenkilö vaikuttaa työyhteisönsä työhyvinvointiin. Esihenkilö voi pysähtyä miettimään esimerkiksi, tunteeko hän omat työntekijänsä niin hyvin, että tunnistaa millä tavalla eri työntekijät reagoivat työnkuormitukseen. Esihenkilön olisi hyvä pysähtyä myös miettimään miten hän toimii, kun työntekijä kertoo väsymyksestä, esimerkiksi muistaako kysyä mitä työntekijälle kuuluu ja kuunteleeko myös vastauksen. (Karjalainen 2020, 53.) Kyselyn tuloksista työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousi positiivinen työilmapiiri, hyvä johtajuus, työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen tuki. Esihenkilön läsnäolo ja vuorovaikutuksen merkitys korostuivat keskeisinä tekijöinä, samoin kuin yhteisöllinen työskentely ja avoin keskustelukulttuuri. Vastausten perusteella on selvää, että esihenkilöillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjinä.

Tiimeille tulisi järjestää riittävästi aikaa toimia yhdessä ja kehittää yhteisiä toimintatapoja. Yhdessä sovitut, toistuvat ja pysyvät toimintatavat helpottavat myös sijaisten perehdyttämistä uusiin työtehtäviin. Hyvä perehdyttäminen edistää työntekijän suoriutumista työtehtävästään ja auttaa tukemaan myös laajempia tavoitteita. Työntekijän hyvä perehdyttäminen mahdollistaa tiimin yhtenäisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen. (Laurila 2023, 139–140.) Kehittämistarpeiksi nousivat erityisesti johtajuuden ja osaamisen vahvistaminen, koulutuksen tarve sekä työntekijöiden perehdytys ja työntekijöiden resurssitarpeiden huomioiminen. Tärkeäksi koettiin, että henkilöstölle tarjotaan käytännön tukea erityisesti haastavissa työtilanteissa ja että työhyvinvointia ylläpidetään systemaattisesti. Kyselestä kävi ilmi, että työhyvinvoinnin parantaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka sisältää sekä yksilölliset että organisaation tasolla toteutettavat toimenpiteet.

Tutustuimme Kevan (Kuntien eläkevakuutuksen) tutkimukseen, joka käsitteli varhaiskasvatusalan työkyvyttömyysriskianalyysia. Analyysi nostaa esille aiheet,

joita olemme opinnäytetyössämme käsitelleet ja havainnut tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Kevan vuonna 2023 toteuttama tutkimus käsitteli varhaiskasvatusalan työkyvyttömyysriskiä, ja tulokset valottavat tärkeällä tavalla alan erityispiirteitä työkyvyn menettämisen näkökulmasta. Analyysi perustui kunta-alan vuoden 2022 lopun henkilöstöön, ja sen avulla arvioitiin kolmen vuoden työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä eri ammattiryhmissä. Erityisesti varhaiskasvatusalan osalta tutkimus osoitti, että lastenhoitajien työkyvyttömyysriski (2,0 %) oli selvästi korkeampi kuin varhaiskasvatuksen opettajien (1,4 %) sekä kunta-alan keskimääräinen työkyvyttömyysriski (1,6 %). (Sohlman 2024.)

Yksi merkittävä havainto tutkimuksessa oli, että työkyvyttömyysriski kasvaa iän myötä. Tämä ilmiö oli selvästi nähtävissä molemmissa varhaiskasvatuksen ammattiryhmissä, mutta erityisen selvästi lastenhoitajien kohdalla. Sairauspoissaoloilla oli keskeinen vaikutus työkyvyttömyysriskiin. Tutkimuksessa havaittiin, että sairauspoissaolot lisäävät työkyvyttömyyden riskiä, mutta vaikutus ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen. Eri ikä- ja ammattiryhmissä poissaolojen vaikutus työkyvyttömyyteen vaihtelee. Esimerkiksi pitkien sairauspoissaolojaksot nostavat työkyvyttömyysriskiä huomattavasti enemmän kuin lyhyet poissaolot. Tämä korostaa ennaltaehkäisevien toimien tärkeyttä erityisesti pitkittyneiden poissaolojen osalta. (Sohlman 2024.)

Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten työkyvyttömyysriskiä voidaan hallita varhaiskasvatusalalla. Se auttaa tunnistamaan ne ryhmät, jotka ovat erityisessä vaarassa menettää työkykynsä, ja kohdistamaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä oikein. Työkykyyn vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ja sairauspoissaolojen seuranta voivat siten auttaa työnantajia ja työntekijöitä ehkäisemään työkyvyttömyyttä ja ylläpitämään työhyvinvointia alalla, joka on yhteiskunnallisesti tärkeä mutta vaativa. (Sohlman 2024.) Työkykyä ja työhyvinvointia voidaan myös arvioida esimerkiksi Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti. Mallissa on viisi portasta, joissa käsitellään ihmisen perustarpeiden ja työn välistä suhdetta sekä näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Mallin tarkoitus on kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia portaittain. (Rauramo 2012, 13.)

Mielestämme jatkotutkimusaiheena voisi olla samanlaisen opinnäytetyön tekeminen samankokoisessa kaupungissa vertaillen tuloksia tämän opinnäytetyön kanssa. Saaduista tuloksista voisi myös tehdä hyvinvointipaketin toiminnallisena opinnäytetyönä.

## 6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monivaiheinen prosessi, kirjoittamisen lisäksi työstämiseen on sisältynyt paljon ajatustyötä ja yhteisiä pohdintoja aiheeseen liittyen. Prosessin aikana olemme saaneet vahvistusta ryhmätyötaitoihimme sekä materiaalin rajaamiseen ja hankintaan. Opinnäytetyömme aikana kohtasimme myös haasteita työn etenemisen suhteen, huomasimme pohtivamme asioita liian monimutkaisesti ja keskustelu lähti helposti laajenemaan aiheajauksen ulkopuolelle. Koemme ryhmässä tekemisen kuitenkin vahvuudeksemme, sillä jokainen on osallistunut työn kirjoittamiseen, lukemiseen ja edistämiseen tunnollisesti. Keräsimme opinnäytetyön prosessin aikana materiaalia ja muistiinpanoja, joita hyödynsimme työn edetessä. Teoriapohjaa kerätessämme pyrimme löytämään mahdollisimman uusia lähteitä, joihin suhtauduimme kriittisesti.

Kyselystä nousseiden aiheiden pohjalta olemme käyneet myös rikkaita keskusteluja ja vertaillleet kokemuksiamme työhyvinvoinnin merkityksestä työyhteisössä. Varhaiskasvatuksen nykytila näyttäytyy haasteellisena myös työhyvinvoinnin kannalta. Mielestämme olisi tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvointiin niin alais-, esihenkilö- kuin organisaatiossa. Työhyvinvointi ei ole vain yksilöiden vastuulla, vaan sen tulisi olla koko organisaation yhteinen päämäärä. Työhyvinvointi on keskeinen osa varhaiskasvatuksen laadukasta toimintaa, vaikuttaen suoraan työntekijöiden jaksamiseen ja motivaatioon sekä lasten ja perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Keskustelimme, kuinka merkittävässä roolissa varhaiskasvatuksen esihenkilöt ovat työhyvinvoinnin edistämässä. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä esihenkilötaitoja ovat kyky kuunnella ja tunnistaa työntekijöiden tarpeita sekä rakentaa luottamusta työyhteisöön. Esihenkilöiden vastuulla on johtaa tiimejä, tukea henkilöstöä ja vastata hyvästä ilmapiiristä työyhteisössä sekä

mahdollistaa toimivat työolot. Opinnäytetyömme aikana olemme havainneet, kuinka monesta näkökulmasta esihenkilöiden tulee tarkastella työhyvinvointia. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi johtamistaidot, työyhteisön vuorovaikutus ja rakenteelliset resurssit.

Olemme saaneet vahvistusta omiin näkemyksiimme, kuinka haasteellinen esihenkilön rooli varhaiskasvatuksessa voi olla, sillä henkilöstön jaksaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen vaatii tasapainottelua työn vaatimusten ja resurssien välillä. Esihenkilön on huolehdittava myös siitä, että oma jaksaminen ja hyvinvointi pysyvät yllä, jotta hän pystyy tukemaan työyhteisön jäseniä. Esihenkilön on tärkeää saada riittävästi tukea myös omaan työhönsä, esimerkiksi verkostoitumalla muiden esihenkilöiden kanssa sekä osallistumalla johtamiskoulutuksiin ja saaden työnohjausta. Mietimme, että esihenkilön rooli voi olla yksinäinen, ja näin ollen vertaistuen merkitys voi korostua, esimerkiksi haastavissa tilanteissa.

Opinnäytetyömme aikana ja omien työkokemustemme perusteella olemme havainneet, kuinka varhaiskasvatuksen työympäristö on erityinen myös johtamisen näkökulmasta. Työntekijät voivat kohdata päivittäin intensiivisiä ja vaativia tilanteita lasten ja perheiden kanssa, työn kuormittavuus voi vaihdella päivittäin, ja näihin esihenkilöiden tulisi pystyä reagoimaan oikea-aikaisesti. Mielestämme esihenkilöiden on tärkeää luoda yhteisöllinen ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat olevansa osa tiimiä ja jossa heidän on turvallista kertoa oma mielipiteensä.

Mielestämme varhaiskasvatuksen työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan yhteiskuntaan. Hyvinvoivat varhaiskasvattajat pystyvät tukemaan paremmin lasten kehitystä ja oppimisvalmiuksia, mikä on tärkeää yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta. Esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin edistämässä on merkittävä, sillä heidän tukensa ja työolojen parantaminen lisäävät työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota. Tämä vaikuttaa myös alan vetovoimaisuuteen ja auttaa ratkaisemaan henkilöstöpulaa. Hyvinvoivat työntekijät vähentävät sairaspöissaoloja ja parantavat työtehoa, mikä tuo taloudellisia säästöjä. Se kuinka paljon esihenkilöt voivat vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin riippuu olemassa olevasta lainsäädännöstä ja siitä onko resursseja riittävästi.

Olemme kiitollisia, että meille mahdollistui toteuttaa kysely Rovaniemen varhaiskasvatuksen esihenkilöille. Saatuja vastauksia oli mielenkiintoista lukea ja pohtia

niiden merkitystä opinnäytetyöhömmme. Toivomme, että opinnäytetyömme herättää työntekijöitä ja esihenkilöitä pohtimaan omaa merkitystään työhyvinvoinnin edistämiseksi omassa työyhteisössään. Varhaiskasvatuksessa korostuvat tiimityöt, joita jokainen yhteisön jäsen voi kehittää ja vahvistaa. Varhaiskasvatuksessa tehtävä työ on arvokasta, jokainen voi miettiä, mitä hyvää tuo työyhteisönsä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ahleskog, N. 2018. FA BLOGI 123. Keskustelukulttuuri. 27.11.2018. Miksi keskustelukulttuuri on tärkeää ja miten sitä voi parantaa? Viitattu 1.8.2024 <https://filosofianakatemia.fi/blogi/miksi-keskustelukulttuuri-on-tarkeaa-ja-miten-sita-voi-parantaa/>.

Cacciatore, R., Riihonen, R. & Tuukkanen, K. 2013. Ammattilainen lasten tunteiden tulkkina. Teoksessa M. Oulasmaa & R. Riihonen (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: VL-Markkinointi Oy, 23–24.

Fonsén, E. & Parrila, S. 2016. Johtajuuden käsitteet ja lähtökohdat. Teoksessa S. Parrila & E. Fonsén (toim.) Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus, 23–42.

Forma, P. 2023. Johtajan työkyökirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakala, J. & Heinonen, S. 2023. ”Surkukupaisaa säätämistä.” Työn kuormittavuus ja työssä jaksaminen varhaiskasvatuksessa. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.10.2024 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/84914/URN%3aNB%3afi%3ajyu-202301111247.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Heiskanen, M. 2010. Numeroiden lukeminen ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Hurtig, M. Laitinen & K. Uljas-Rautio (toim.) Ajattele itse. Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 71–96.

Hiltunen, S. 2024. Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä. Viitattu 18.8.2024 <https://piilo-osaajat.com/2020/02/26/hyva-tyoyhteisoviestinta/#:~:text=Ty%C3%B6yhteis%C3%B6vies-tinn%C3%A4ll%C3%A4%20tarkoitetaan%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6n%20sis%C3%A4ist%C3%A4%20vies-tint%C3%A4%20johon%20kuuluu%20kaikki,ovat%20kartalla%20siit%C3%A4%20mit%C3%A4%20tehd%C3%A4n%20ja%20miss%C3%A4%20menn%C3%A4n>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hjelt, H. & Eskelinen, M. 2023. Jotain vanhaa ja jotain uutta - näkökulmia nykyajan varhaiskasvatusinstituutioon. Teoksessa S. Ranta (toim.) Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–39.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja, voitko työssäsi hyvin? Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–91.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, J., Lastikka, A-L. & Karlsson, L. 2021. Voimauttava varhaiskasvatus. Leikkivä, osallinen ja hyvinvoiva lapsi. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Komi, T. 2024. Uusi johtajuuskulttuuri lisää hyvinvointia. Teoksessa VOL 1/2024. Varhaiskasvatuksen ammatti- ja järjestölehti. Varhaiskasvatuksen opettajien liitto. Helsinki: Varhaiskasvatuksen Opettajien Liitto VOL.
- Lappeteläinen, H. 2022. Nyt haetaan työntekijöitä, joilla on vahva resilienssi – tätä se tarkoittaa. Viitattu 14.6.2024 <https://yle.fi/a/74-20001142>.
- Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laurila E. 2023. Vahvuusperustaiset tiimit. Teoksessa S. Ranta (toim.) Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-kustannus, 126–151.
- Leiter, M.P. & Patterson, A. 2014. Respectful Workplaces. Teoksessa A. Day, K. Kelloway & J.J.Jr. Hurrell, (toim.) Workplace Well-being. How to Build Psychologically Healthy Workplaces. India: Wiley Blackwell.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mäntyjärvi & Parrila 2021. Pedagoginen johtajuus yhteisenä kehkeytyvänä prosessina. Teoksessa A-S, Holappa, A. Hyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & A-S, Smeds-Nylund (toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Määräykset ja ohjeet 2022:2a. 2. muutettu painos. Helsinki: Opetushallitus.
- OpenAI. 2024. ChatGPT. 4. Päivitetty syyskuuhun 2023. Viitattu 21.9.2024 <https://chat.openai.com/chat>.

Parrila, S. & Fonsèn, E. (toim.) 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pekkarinen, L., Erkkilä, T. & Rissanen, M. 2024. Kevan tutkimuksia 1/2024. Varhaiskasvatuksen henkilöstön työkyky ja sen johtaminen: työkyvyttömyysriskeistä ratkaisuihin. Viitattu 18.9.2024 [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1\\_2024\\_toimialatietoa\\_varhaiskasvatuksesta-1.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1_2024_toimialatietoa_varhaiskasvatuksesta-1.pdf).

Pisto, M. H. 2013. Kuormittuneena ihminen on altis kateudelle. Teoksessa P-L Vesterinen (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.

Ranta, S. 2020. TVK. Tutkittua varhaiskasvatuksesta. 6.3.2020. Jaettu pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa – yhteinen vastuu pedagogiikan laadusta. Viitattu 19.8.2024 [https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2020/03/06/jaettu-pedagoginen-johtajuus-varhaiskasvatuksesta-yhteinen-vastuu-pedagogiikan-laadusta/](https://tutkittuavarhaiskasvatuksesta.com/2020/03/06/jaettu-pedagoginen-johtajuus-varhaiskasvatuksessa-yhteinen-vastuu-pedagogiikan-laadusta/).

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Riihonen, R. & Tuukkanen, K. 2013. Selviytymistä vai varhaiskasvatusta – mitä on resurssipula päivähoitossa? Teoksessa M. Oulasmaa & R. Riihonen (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: VL-Markkinointi Oy, 64–78.

Ristikangas, M–R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.

Sirvio, K. 2023. Vertaismentorointi osaamisen kehittämisen ammatillisena tilana. Teoksessa S. Ranta. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 65–69.

Sohlman, P. 2024. Varhaiskasvatusala työkyvyttömyysriski analyysissa. 13.6.2024. Keva. Viitattu 18.9.2024 <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/varhaiskasvatusala-tyokyvyttömyysriskianalyysissa/>.

Spiik, K–J. 2022. Yhteisöohjautuvuus. Jaettu johtajuus. Turku: Karlex Oy.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Tahkokallio, L. 2020. Tarvitaan luottamusta omiin kykyihin ja uskoa ammatin tulevaisuuteen – miten voimme auttaa vastavalmistuneita opettajia! Viitattu

17.9.2024 <https://www.vol.fi/blogit/tarvitaan-luottamusta-omiin-kykyihin-ja-uskoa-ammatin-tulevaisuuteen-miten-voimme-auttaa-vastavalmistuneita-opettajia/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. 1.painos. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Työterveyslaitos 2024a. Työhyvinvointi ja työkyky. Resilientti organisaatio. Viitattu 18.8.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.

Työterveyslaitos 2024b. Työpiste. Artikkelit 14.04.2020. Näin esimies vahvistaa työntekijän uskoa onnistumiseen. Viitattu 18.8.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-vahvistaa-tyontekijan-uskoa-onnistumiseen>.

Työterveyslaitos 2024c. Työterveyshuolto. Viitattu 7.8.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto>.

Työturvallisuuskeskus 2018. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Digijulkaisu pohjautuu Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan -infograafiin. Viitattu 19.8.2024 <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/>.

Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540. Viitattu 19.8.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake

Liite 1. Saatekirje.

## **TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE**

**Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvoinnin tukeminen varhaiskasvatuksessa. Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi esihenkilöiden näkökulmasta.**

### **Opinnäytetyön tarkoitus**

Opiskelemme Lapin ammattikorkeakoulussa varhaiskasvatuksen sosionomeiksi. Opintoihin kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Olemme kiinnostuneita varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnista ja haluaisimme kuulla näkemyksesi aiheesta. Toivoisimme Teidän osallistuvan kyselyyn, joka keskittyy esihenkilöiden kokemuksiin ja havaintoihin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnista.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, miten varhaiskasvatuksen esihenkilöt kokevat työntekijöidensä työhyvinvoinnin, sekä mitä toimenpiteitä ja käytäntöjä käytetään työhyvinvoinnin edistämiseksi. Selvitämme myös mikä edistää ja heikentää työhyvinvointia.

Kyselyyn pyydetään vastaamaan Rovaniemen kaupungin varhaiskasvatuksessa työskenteleviä esihenkilöitä. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Anneli Ylikärppä Lapin ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyöhömme on saatu lupa varhaiskasvatuksen palvelualuepäällikkö XXXXXXXXXX

### **Kyselyn kulku**

Opinnäytetyö toteutetaan Microsoft Forms- kyselylomakkeella, jonka saat sähköpostiisi. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia aikaa. Tulokset auttavat meitä ymmärtämään paremmin varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia. Kysely on avoinna 16.6.2024 asti.

### **Vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus**

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vapaaehtoisesti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain opinnäytetyöhömme.

**Tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Kyselyn vastaukset käsitellään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen, jolloin yksittäisen henkilön vastauksia ei voida tunnistaa missään vaiheessa opinnäytetyötä. Aineisto säilytetään ja käsitellään luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti. Aineisto on käytettävissä vain opinnäytetyön ajan opiskelijoilla, ja se tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

**Opinnäytetyön tuloksista tiedottaminen**

Opinnäytetyömme valmistuu syksyllä 2024 ja toimitamme sen sähköisesti Rovaniemen varhaiskasvatuksen palvelualuepäällikölle. Hän voi jakaa sen varhaiskasvatusyksiköiden esihenkilöille.

Kiitämme sinua jo etukäteen osallistumisestasi ja arvokkaasta panoksestasi opinnäytetyöhömmme.

**Ystävällisin terveisin:** Myllylä Mervi, Poutanen Niina, Sieppi Heli, Ylitapio Annikki

## Liite 2. Kyselylomake.

1. Varhaiskasvatuksen toimenkuvasi  
Varhaiskasvatustyöyksikön johtaja  
Varajohtaja

2. Millaisena näet tämänhetkisen tilanteen varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvoinnissa?

3. Mikä edistää henkilöstön työhyvinvointia?

4. Mikä heikentää henkilöstön työhyvinvointia?

5. Millaisia menetelmiä esihenkilö voi tarjota työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi?

6. Millaisia kehittämistarpeita näet työhyvinvoinnin edistämiseksi?