

TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KOKO- NAISVALTAISESTI – TAPAUSTUTKIMUS VARHAISKAS- VATUSPALVELUISSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Tulevaisuuden inhimillinen
johtaminen

Pennanen Jarna
Sosionomi (ylempi AMK)
Rusanen Assi
Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2026

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Sosionomi ja Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä	Jarna Pennanen	Vuosi 2026
Tekijä	Assi Rusanen	
Ohjaaja	Minna Murto-Unkila	
Toimeksiantaja	Inarin kunnan varhaiskasvatuspalvelut	
Työn nimi	Työntekijän hyvinvoinnin edistäminen kokonaisvaltaisesti – tapaustutkimus varhaiskasvatuspalveluissa	
Sivumäärä	30 + 19	

Opinnäytetyön aiheena oli Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöiden hyvinvoinnin kokonaisvaltainen edistäminen työntekijöiden lähtökohdista käsin. Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa on viime vuosina panostettu työhyvinvointiin ja havaittu, että työntekijät hyötyisivät mahdollisuudesta pohtia omia vaikutusmahdollisuuksiaan hyvinvoinnin edistämiseksi. Kokonaisvaltaisen näkökulman vuoksi oli tärkeää, että myös esihenkilöt osallistuivat tutkimukseen. Tietoperusta sisältää itsemääräämisteorian, joka mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen tarkastelun johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tietoperusta pohjautuu positiiviseen psykologiaan ja PERMA-V-malliin, joka huomioi yksilön omat mahdollisuudet hyvinvointinsa edistämiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Esihenkilöille järjestettiin työpaja, jossa esihenkilöt pohtivat keinoja, joita heillä on työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi itsemääräämisteorian viitekehyksessä. Varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille järjestettiin sähköinen kysely, jossa kerättiin anonyymisti keinoja, joita työntekijöillä on oman hyvinvointinsa edistämiseksi PERMA-V-malliin pohjautuen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi keinoja ja kehittämissuhteita, joiden avulla varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia työntekijöiden lähtökohdista käsin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös kehittämissuhteita, joiden avulla työntekijät voivat edistää hyvinvointiaan. Tutkimuksen tuloksena laadittiin työntekijöille suunnattu itsearviointilomake, jonka avulla työntekijät voivat arvioida omaa hyvinvointiaan ja sen edistämistä.

Avainsanat	positiivinen psykologia, itsemääräämisteoria, hyvinvointi, johtaminen, työntekijät, varhaiskasvatus
Muita tietoja	Opinnäytetyö julkaistaan osana kokoomajulkaisua, Tulevaisuuden inhimillinen johtaminen, jonka on toimittanut Minna Murto-Unkila.

Master of Foresight and Development
Master of Social Services
Master of Business Administration

Author	Jarna Pennanen	Year 2026
Author	Assi Rusanen	
Supervisor	Minna Murto-Unkila	
Commissioned by	Early childhood education services in the municipality of Inari	
Title	Comprehensive promotion of employee well-being – a case study in early childhood education services	
Number of pages	30 + 19	

The topic of the thesis was the comprehensive promotion of well-being among the employees of early childhood education services in the municipality of Inari, based on the employees' own perspectives. In recent years, early childhood education services in Inari have invested in workplace well-being and recognized that employees would benefit from the opportunity to reflect on their own possibilities to enhance their well-being. To enable a comprehensive perspective, it was important that supervisors also participated in the study. The theoretical framework of the study is based on self-determination theory, which allows the promotion of employees' well-being to be examined from the management perspective. In addition, the theoretical framework includes positive psychology and the PERMA-V-model, which acknowledges individual's own opportunities to promote their well-being.

The study was conducted as a qualitative case study. A workshop was organized for supervisors, in which they reflected on ways they can promote employee well-being within the framework of self-determination theory. An anonymous electronic survey was conducted for the employees to collect the methods they use to enhance their own well-being. The survey was based on the PERMA-V-model.

As a result of the study, methods and development suggestions were made to help supervisors in early childhood education services to support employee well-being from the employees' own perspectives, based on self-determination theory. The study also produced development suggestions for employees to help promote their well-being. A self-assessment form was also created for employees to evaluate their well-being and the ways they support it.

Keywords	positive psychology, self-determination theory, well-being, leadership, employees, early childhood education
Special remarks	This article is published as part of a collective publication The future of humane leadership, submitted by Minna Murto-Unkila

TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINNIN EDISTÄMINEN KOKONAISSVALTAISESTI – TAPAUSTUTKIMUS VARHAISKASVATUSPALVELUISSA

Tekijät: Jarna Pennanen, Assi Rusanen

JOHDANTO

Hyvinvoiva varhaiskasvatuksen henkilöstö on varhaiskasvatuksessa olevien lasten etu (Työturvallisuuskeskus 2024). Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja sen tarkoituksena on selvittää, miten Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt ja työntekijät voivat edistää työntekijän hyvinvointia työntekijöiden lähtökohdista käsin. Tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöille työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi itsemääräämisteorian viitekehyksessä. Tavoitteena on myös löytää ne keinot, joilla Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät voivat edistää hyvinvointiaan positiivisen psykologian PERMA-V-mallia hyödyntäen (Seligman 2011, 31).

Varhaiskasvatuksen henkilöstölle tehtyjen valtakunnallisten kyselyjen mukaan työntekijöiden kokemus työkyvystä on heikentynyt viime vuosien aikana. Työntekijät kokevat myös omat vaikutusmahdollisuutensa hyvinvoinnin edistämiseksi heikentyneen. (Pekkarinen 2024; Pekkarinen, Korhonen & Erkkilä 2025, 33, 35.) Tämä havainto on tehty myös Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Opinnäytetyön avulla Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijöille pyritään tekemään näkyväksi ne vaikutusmahdollisuudet, joita heillä on hyvinvointinsa edistämiseksi. Varhaiskasvatusjohtajan kanssa käydyn keskustelun perusteella päädyimme siihen, että kehittämistutkimuksemme avulla tuemme myös esihenkilöitä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä. Näin kehittämistyölle saadaan kokonaisvaltainen näkökulma.

Työntekijöiden psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen sekä yksilölliset lähtökohdat ja kokemukset vaikuttavat aitoon hyvinvointiin ja innostuneisuuden tilaan töissä ollessa. (Hakanen 2011, 5–7, 11, 31–34.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöille järjestetyn työpajan avulla ne keinot, joita esihenkilöillä on työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Työpa-

jassa hyödynnetään itsemääräämisteoriaa, mikä mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen tarkastelun työntekijöiden lähtökohdista käsin huomioiden työntekijöiden psykologiset perustarpeet (Ryan & Deci 2017, 3). Työntekijöille suunnatussa sähköisessä kyselyssä hyödynnetään positiivisen psykologian PERMA-V-mallia, joka sisältää ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvät ulottuvuudet ja painottaa erityisesti yksilön mahdollisuuksia hyvinvointinsa edistämiseen (Seligman 2011, 31).

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä itsemääräämisteorian ja positiivisen psykologian PERMA-V-mallin viitekehyksessä ei saamiemme tietojen mukaan ole aikaisemmin tehty tutkimuksia. Itsemääräämisteoriaa ja PERMA-V-mallia on kuitenkin tutkittu jo vuosia kansainvälisesti sekä johtamisen että yksilön hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta (Määttä ym. 2023, 305; Leskisenoja 2023, 235–236). Tapaustutkimuksen hyödyntäminen tutkimusessamme on mahdollistanut ymmärryksen syventämisen itsemääräämisteorian ja PERMA-V-mallin hyödyntämisestä työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseksi valitsemassamme organisaatiossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia työntekijöiden lähtökohdista käsin itsemääräämisteorian viitekehyksessä?
2. Miten Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät voivat edistää hyvinvointiaan positiivisen psykologian PERMA-V-mallia hyödyntäen?

Opinnäytetyössä on hyödynnetty Keenious- sekä Microsoft Copilot-tekoälysoveluksia. Keeniousta on käytetty apuvälineenä tiedonhaussa ja Copilotia on hyödynnetty apuvälineenä opinnäytetyön aiheeseen tutustumisessa sekä tiivistelmän englanninkielisen käännöksen tarkastamisessa. Opinnäytetyön sisältö on kokonaisuudessaan tekijöiden itse tuottamaa, muokkaamaa ja kriittisesti arvioimaa. Opinnäytetyön suunnittelu, teorian etsiminen, aineiston kerääminen, analysointi ja tulosten pohdinta sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset on tehty yhdessä. Raportin kirjoittamistyö on jaettu tasan opiskelijoiden kesken.

INARIN KUNNAN VARHAISKASVATUSPALVELUT

Inarin kunnan varhaiskasvatuspalvelut tuottaa lakisääteisiä varhaiskasvatuspalveluita Inarin kunnan alueella. Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan pedagogisesti painottunutta kokonaisuutta, joka muodostuu lasten suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesta kasvatuksesta, opetuksesta ja hoidosta (Opetushallitus 2022, 9). Varhaiskasvatuspalvelut ovat osa sivistyspalveluiden toimialaa, jota ohjaa, kehittää ja valvoo Inarin kunnan sivistyslautakunta (Inarin kunta 2026a). Valtakunnallisella tasolla varhaiskasvatuksen järjestämistä ohjaa Varhaiskasvatuslaki (Varhaiskasvatuslaki 540/2018 § 1:1) sekä Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta (Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 753/2018).

Inarin kunnan varhaiskasvatuspalvelut muodostavat palveluverkoston, joka tuottaa varhaiskasvatuspalveluita maantieteellisesti Suomen laajimmassa kunnassa (Inarin kunta 2026b). Pitkien välimatkojen lisäksi varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisessä tulee huomioida erityisesti alueen monikulttuurisuus. (Saarela 2026.) Inarin kunnassa käytetään suomen kielen rinnalla virallisesti kolmea eri saamen kieltä, joita ovat inarinsaame, koltansaame ja pohjoissaame. (Inarin kunta 2026c.) Monikulttuurisuuteen vaikuttaa myös kasvava ja kansainvälinen matkailuala, joka työllistää ulkomaalaisia työntekijöitä. Heidän joukossaan on myös perheitä, jotka tarvitsevat varhaiskasvatuspalveluita (Saarela 2026).

Inarin kunnan varhaiskasvatuksen palveluverkostoon kuuluu kolme päiväkotia, vuorohoitoryhmä, inarinsaamenkielinen ryhmäperhepäivähoitoyksikkö sekä kaksi inarinsaamen ja kaksi koltansaamen kielipesää. Kielipesissä toteutetaan kielikylpymenetelmää, joka on tarkoitettu kielivähemmistöön tai alkuperäiskansaankuuluville varhaiskasvatusikäisille lapsille. Päiväkodeissa järjestetään varhaiskasvatusta suomeksi ja pohjoissaameksi. Kunta järjestää myös perhepäivähoitoa tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Ryhmissä työskentelee henkilöstöä eri ammattinimikkeillä, joita ovat varhaiskasvatuksen opettaja, sosionomi ja lastenhoitaja sekä ryhmäohjaaja, perhepäivähoitaja ja varhaiskasvatuksen erityisopettaja. Jokaisessa päiväkodissa on päiväkodinjohtaja sekä varajohtaja. Kielipesien ja perhepäivähoidon työntekijöiden esihenkilönä toimii varhaiskasvatusyksikön johtaja. Varhaiskasvatuspalveluista Inarin kunnassa vastaa kokonaisuudessaan varhaiskasvatusjohtaja. (Saarela 2026.)

ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA

Itsemääräämisteoria eli SDT (self-determination theory) on yksi tämänhetkisistä johtavista motivaatiopsykologisista teorioista. Sen ovat kehittäneet Richard M. Ryan ja Edward L. Deci. (Määttä ym. 2023, 305.) Itsemääräämisteoria on yksilön käyttäytymiseen, persoonallisuuden kehitykseen ja hyvinvointiin liittyvä teoria, ja se keskittyy sellaisiin sosiaalisiin olosuhteisiin, jotka tukevat tai estävät yksilön hyvinvointia ja kukoistusta. (Ryan & Deci 2017, 3.) Kukoistuksella tarkoitetaan muun muassa yksilön potentiaalin toteuttamista, mielekkyyden kokemusta ja kokonaisvaltaista, hyvää elämää (Ojanen 2023, 27, 83).

Sisäinen motivaatio

Itsemääräämisteorian ihmiskäsityksen mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, utelias ja itseohjautuva. Hän asettaa itselleen tavoitteita ja päämääriä, joihin kokee voivansa voi sitoutua. Ihmisen sisäiseen taipumukseen liittyy uteliaisuus ja halu tutkia, vaikuttaa ja ymmärtää asioita, mikä itsemääräämisteoriassa yhdistetään sisäiseen motivaatioon. (Ryan & Deci 2017, 10–11.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan siis ihmisen motivoitumisen taustalla olevia tekijöitä. Ihminen motivoituu tekemään jotain silloin, kun on itse kiinnostunut asiasta ja asian tekeminen tuottaa hänelle mielihyvää sekä nautintoa. Toiminta on tällöin myös hänen arvonsa mukaista. (Ryan & Deci 2000, 56; Ryan & Deci 2017, 14.)

Sisäinen motivaatio eroaa ulkoisesta motivaatiosta, jossa yksilön toimintaa motivoi välineellisesti ulkoinen tekijä kuten palkinto, sosiaalinen hyväksyntä tai arvoistetun tuloksen saavuttaminen. (Ryan & Deci 2000, 56; Ryan & Deci 2017, 14.) Sisäisen motivaation pohjalta toimiminen lisää yksilön hyvinvointia. Sosiaalinen ympäristö voi tukea tai heikentää tätä motivaatiota. Kun sosiaalinen ympäristö täyttää yksilön psykologiset perustarpeet, yksilön sisäinen motivaatio, kokonaisvaltainen hyvinvointi ja itseohjautuvuus lisääntyvät. (Vasalampi 2017, 55, 59.)

Psykologiset perustarpeet ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen

Itsemääräämisteoria sekä siihen liittyvä sisäinen motivaatio ja psykologiset perustarpeet ovat nousseet yhdeksi merkittäviksi tarkastelukohteeksi, kun on alettu pohtia, miten parhaalla mahdollisella tavalla voidaan tukea työntekijän uuden oppimista, itseohjautuvuutta sekä merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokemusta

muuttuvassa työelämässä. (Martela ym. 2017, 100–102.) Johtamisen näkökulmasta työntekijän sisäistä motivaatiota ja tätä kautta hyvinvointia voidaan vahvistaa huomioimalla työntekijöiden psykologiset perustarpeet sekä luomalla parhaat mahdolliset edellytykset niiden täyttymiselle (Martela & Jarenko 2015, 155–159). Psykologisia perustarpeita on kolme ja ne ovat autonomia, kykenevyys sekä yhteenkuuluvuus (Ryan & Deci 2017, 10–11; Määttä ym. 2023, 310).

Autonomialla tarkoitetaan yksilön tarvetta säädellä itse kokemuksiaan sekä toimintaansa. Tähän liittyy halukkuuden, vapaaehtoisuuden sekä omaehtoisuuden kokemus. Autonomian tarpeen täytyessä yksilön käyttäytyminen on yhtenevää hänen omien arvojensa sekä aitojen kiinnostusten kohteiden kanssa. Yksilö kokee tunteensa, ajatuksensa ja toimintansa merkityksellisiksi ja on valmis sitoutumaan ja omistautumaan toimintaan. (Ryan & Deci 2017, 10; Määttä ym. 2023, 310–311.)

Toinen ihmisen psykologinen perustarve on kykenevyys. Tällä tarkoitetaan tarvetta tuntea vaikuttavuutta sekä hallintaa. Kykenevyyden tarve täyttyy silloin, kun ihminen kokee, että hänellä on toimintaan vaadittava taito, osaaminen ja resurssit. Tällöin ihminen hyödyntää taitojaan ja osaamistaan tehokkaasti tärkeissä tilanteissa sekä kehittää osaamistaan edelleen. Kykenevyyden tunne heikkenee tilanteissa, joissa haasteet ovat liian suuria, toiminnasta saatu palaute on negatiivista tai toiminnan yhteydessä on sosiaalista vertailua tai kritiikkiä. Kykenevyyden tunnetta taas vahvistaa sopivan haastavat tehtävät, joissa ihminen kokee onnistumisen tunteita. (Ryan & Deci 2017, 11; Määttä ym. 2023, 311.)

Kolmas psykologinen perustarve on yhteenkuuluvuus. Yhteenkuuluvuuden tarve täytetään luomalla toisiin ihmisiin sellaisia yhteyksiä, jolloin ihminen tuntee olevansa muille merkityksellinen. Tarpeen täyttymiseen liittyy yksilön tunne siitä, että hän voi olla toisia kohtaan avulias sekä hyödyllinen ja hän kokee osallisuutta ryhmän jäsenenä. (Ryan & Deci 2017, 11.) Kun ihmisen yhteenkuuluvuuden tarve täyttyy, hän kokee sitoutumista, huolenpitoa sekä vastavuoroista välittämistä. (Vansteenkiste, Ryan & Soenens 2020, 3.)

POSITIIVINEN PSYKOLOGIA JA PERMA-MALLI

Psykologit Martin E. P. Seligman ja Mihaly Csikszentmihalyi ovat esitelleet positiivisen psykologian periaatteita vuonna 2000 American Psychologist-lehdessä. Tämän tieteenalan pääpiirteenä on yksilön vahvuuksien ja hyveiden tutkiminen sen sijaan, että keskityttäisiin vain sairauden ja heikkouksien korjaamiseen. Positiivisen psykologian mukaan luonteenvahvuuksien ja positiivisten ominaisuuksien tukeminen ja vahvistaminen voivat auttaa yksilöitä ja yhteisöjä kukoistamaan sen sijaan, että ihmiset pyrkisivät vain selviytymään elämässä. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000, 7, 13.) Positiivisen psykologian päämääränä onkin ihmisen hyvinvointi ja kukoistaminen. Viiden ulottuvuuden hyvinvointiteoria eli PERMA-malli mittaa ihmisen kukoistusta. (Seligman 2011, 27, 31.)

PERMA-mallin osa-alueet

PERMA-mallin osa-alueet eli hyvinvoinnin ulottuvuudet ovat myönteisyys (positive emotion), uppoutuminen (engagement), ihmissuhteet (relationships), merkityksellisyys (meaning) ja aikaansaaminen (accomplishment). Jokainen osa-alue täyttää kolme ehtoa. Ensinnäkin jokainen ulottuvuus edistää hyvinvointia. Jokainen ulottuvuus on myös määriteltävissä yksinään ja mitattavissa muista osa-alueista riippumatta. Ihminen tavoittelee hyvinvoinnin ulottuvuutta myös sen itsensä vuoksi, eikä välineenä saadakseen muita asioita. (Seligman 2011, 27, 31.)

PERMA-mallin myönteisyyden osa-alueeseen kuuluvat muun muassa riemu, mielihyvä, mukavuus ja lämpö. Tämän osa-alueen ympärille rakentuvaa elämää kutsutaan "miellyttäväksi elämäksi". Uppoutuminen ja sitoutuminen, eli flow-tila, tarkoittaa ajantajun ja itsetietoisuuden katoamista kiinnostavan tehtävän ja tekemisen aikana. Luonteenvahvuuksiaan hyödyntämällä ihmisen on todennäköisempää päästä flow-tilaan. (Seligman 2011, 26.)

PERMA-mallissa positiivisilla ihmissuhteilla tarkoitetaan koettuja myönteisiä tunteita muiden ihmisten seurassa. Myös muiden auttaminen lisää merkittävästi ihmisen omaa hyvinvointia. Merkityksellisuuden ulottuvuus korostaa ihmisen tarvetta elää elämää, jolla on tarkoitus sekä ihmisen tarvetta kuulua johonkin itseään suurempaan instituutioon. Aikaansaamisen ja saavuttamisen ulottuvuus korostaa sitä, mitä ihminen on valmis tekemään itsensä ja hyvinvointinsa vuoksi, eikä vain saavuttaakseen tiettyjä päämääriä. (Seligman 2011, 27, 34–35.)

PERMA-V-malli ja elinvoimaisuuden ulottuvuus

PERMA-malliin ei ole alkujaan kuulunut elinvoimaisuus (vitality), vaan tämän kuuden osa-alueen malliin ovat lisänneet useat tutkijat ja asiantuntijat. Tällöin puhutaan PERMA-V-mallista. Petersonin ja Seligmanin (2004, 274) mukaan elinvoimaisuuden osa-alue on yhteydessä sekä fyysiseen että psykologiseen terveyteen. Fyysisellä tasolla elinvoimainen ihminen tuntee itsensä eläväksi, terveeksi ja tarmokkaaksi. Psykologisella tasolla ihmisen elinvoimaisuus näkyy valppautena, innostuneisuutena ja eloisuutena. Jos ihminen kokee olevansa eriytynyt tai vailla suuntaa, hänen elinvoimaisuutensa kokemus voi heikentyä. Myös psykologinen kuormitus, ristiriidat ja erilaiset stressitekijät vaikuttavat kielteisesti elinvoimaisuuden tunteeseen. (Peterson & Seligman 2004, 274.)

Elinvoimaisuuden osa-alueessa korostetaan riittävää palautumista ja omien stressireaktioiden tunnistamista kuormitustilan säätelyssä. Väsyneenä ja pitkittyneessä stressitilassa ihmisen on vaikeaa edistää hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Työyhteisössä stressaavista tilanteista keskusteleminen voi mahdollistaa omaan työhön vaikuttamisen sekä kuormituksen tasapuolisemman jakamisen. Elinvoimaisuuden osa-alueeseen kuuluu myös työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan. Vapaa-ajalla on huomioitava riittävä työstä irrottautuminen sekä mieluisat harrastukset, jotta palautuminen on mahdollista. Myös oma asenne voi vaikuttaa palautumiseen. Mikäli työstä on vaikeaa irrottautua, on hyvä miettiä, johtuuko se esimerkiksi kuormittavasta työtilanteesta vai omasta suhtautumisesta työtä kohtaan. (Yrttiaho & Posio 2021, 205, 211.)

Positiivinen psykologia ja PERMA-V-malli hyvinvoinnin edistämisessä

Positiivista psykologiaa hyödyntämällä ihminen voi oppia tuntemaan itsensä paremmin ja tunnistamaan omaan hyvinvointiinsa vaikuttavat tekijät sekä vahvistamaan hyvinvointitaitojaan. Hyvinvointitaitoja, kuten läsnäolo-, ihmissuhde- ja selviytymistaitoja harjoittamalla ihminen pärjää paremmin haastavissa elämänvaiheissa ja muutostilanteissa. Myös ihmisen asenteet työtä kohtaan sekä työpäivän ulkopuolella tehdyt valinnat vaikuttavat hyvinvointiin ja niihin on mahdollista vaikuttaa. (Yrttiaho & Posio 2021, 58–60.)

Bakerin, Greenin ja Faleckin varhaiskasvatusta ja positiivista psykologiaa koskevan katsausartikkelin mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden hyvinvoinnin

tutkimuksessa pääpaino on ollut mielenterveyden haasteiden ja stressin syiden tunnistamisessa. Positiivisen psykologian näkökulmaa soveltamalla voidaan paremmin tunnistaa varhaiskasvattajien hyvinvointia edistävät tekijät. Se tarjoaa varhaiskasvatuksen työntekijöille avun oman hyvinvoinnin ymmärtämisessä ja kehittämisessä. (Baker, Green & Falecki 2017, 5.)

TAPAUSTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyömme kehittämismenetelmä on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde valitaan käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistyön prosessi lähtee liikkeelle alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman määrittelystä. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 53–54.) Tapaustutkimuksen teoriaa on avattu lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Täsmentääksemme ja rajataksemme opinnäytetyömme kehittämistehtävää tutustuimme aiheeseen liittyviin teorioihin sekä aikaisemmin tehtyihin opinnäytetöihin ja tutkimuksiin. Laadimme tutkimus- ja aineistonhallintasuunnitelman sekä hankimme tarvittavan tutkimusluvan Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluilta.

Aineiston keruu ja analysointi

Tapaustutkimuksen seuraavassa vaiheessa kerätään empiirinen aineisto ja analysoidaan aineisto sopivaa menetelmää hyödyntäen (Ojasalo ym. 2015, 54). Tiedonhankinnassa on kunnioitettava ihmisten itsemääräämisoikeutta antamalla heille mahdollisuus päättää vapaasti tutkimukseen osallistumisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25). Opinnäytetyössämme tutkittaville annettiin riittävä tieto tutkimuksen sisällöstä saatekirjeellä ja tutkittavat vahvistivat osallistumisensa tutkimukseen suostumuslomakkeella. Esihenkilöille oli oma saatekirje (liite 1) ja työntekijöille oma (liite 2). Saatekirjeessä on käytävä ilmi tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimuksen osapuolet, aikataulu, aineiston käsittelyyn liittyvä tieto ja säilyttämisestä sekä tutkimuksesta vastaavien yhteystiedot (Vilkkä 2021, 189–191).

Tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa haittaa tutkittaville ja heidän henkilötietonsa salataan. Tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä käytetä muuhun, kuin luvattuun tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018,

156.) Tutkittaville tiedotettiin henkilötietojen ja aineiston käsittelystä tietosuojailmoituksella. Saatteella ja suostumuslomakkeella mainittiin myös, että emme kerää terveyteen, etniseen taustaan tai uskonnolliseen vakaumukseen liittyviä tietoja.

Työpaja ja kysely

Tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää monimenetelmäistä aineistonkeruuta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9), ja tutkimuksessamme keräsimmekin aineistot työpajan ja sähköisen kyselyn avulla. Tapaustutkimuksessa kysymykset muotoillaan ”miten” ja ”millä keinoin”-muotoihin (Kananen 2013, 54). Käytimme aineiston keräämisessä näitä kysymyksenasetteluja.

Esihenkilöille pidimme Innopaja-työskentelymallin mukaisen osallistavan kehittämistyöpajan lokakuussa 2025. Työpajaan osallistui viisi henkilöä, jotka toimivat erilaisissa esihenkilötehtävissä Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa. Innopajan järjestämiseen liittyy kolme periaatetta. Ensiksi työskentelyllä täytyy olla yhteinen kohde. Toiseksi työpajaan osallistuvat kehitettävän asian kannalta keskeiset toimijat; olennaista on erilaisten näkökulmien huomioiminen sekä jaetun näkemyksen muodostuminen. Kolmas periaate on, että kaikki esitetyt näkökulmat ovat samanarvoisia. (Peränen 2013, 4–5.)

Työpajan aluksi esihenkilöille kerrottiin työpajan sisältö ja tavoitteet. Avasimme, mitä itsemääräämisteoriat sekä siihen liittyvät psykologiset perustarpeet tarkoittavat ja miten työntekijöiden hyvinvointia voidaan tukea niiden pohjalta. Esihenkilöt jaettiin kahteen pienryhmään arvannon perusteella. Pienryhmiltä kerättiin tehtäväpapereille ajatuksia siitä, miten esihenkilö voi tukea työntekijöiden hyvinvointia hyödyntämällä itsemääräämisteoriat. Tehtäväpapereihin olimme kirjoittaneet ihmisen psykologisiin perustarpeisiin (autonomia, kykenevyys, yhteenkuuluvuus) pohjautuvat pääkysymykset sekä apukysymyksiä helpottamaan vastaamista (liite 3). Työpajan jälkeen pidimme arvioivan keskustelun, jossa osallistujat saivat antaa palautetta työpajasta. Osallistujat kokivat työpajan hyödyllisenä ja työpajan opetusmateriaalin sellaisena, jota voisi hyödyntää myös organisaation muilla toimialoilla.

Toinen tutkimukseen liittyvä aineisto kerättiin varhaiskasvatuksen lapsiryhmissä työskenteleviltä työntekijöiltä. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä kysely sopi tutkimuksemme menetelmäksi, koska sen avulla voi kerätä laajan tutkimusaineiston (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa on noin 70 työntekijää eri puolella laajaa kuntaa, jolloin sähköinen kysely oli luontevin tapa kerätä aineisto. Laadimme työntekijöille Webropol-kyselyn, jonka teoreettinen viitekehys pohjautui positiiviseen psykologiaan ja PERMA-V-malliin. Kysely lähetettiin kaikille varhaiskasvatuksen ryhmissä työskenteleville työntekijöille, joita tutkimuksen ajankohtana oli yhteensä 73. Kyselyssä oli kuusi avointa kysymystä (liite 4), joista jokainen perustui yhteen PERMA-V-mallin hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Kysely toteutettiin marraskuussa 2025 ja vastausaikaa kyselyssä oli 3 viikkoa. Saimme 28 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 38.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Aineistonkeruun jälkeen tutkimuksen seuraava vaihe oli aineiston analysointi (Ojasalo ym. 2015, 54). Käytimme aineiston analysoinnissa teorialähtöistä sisällönanalyysia, josta on kerrottu lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Sisällönanalyysi sopi käytettäväksi molempien aineistojemme analysointiin, sillä se soveltuu hyvin erilaisten ja eri tavoin kerättyjen aineistojen tarkasteluun (Vuori 2021). Sisällönanalyysin voi tehdä kaikille kirjoitetussa muodossa oleville aineistoille ja sen avulla saadaan aineistosta esille kaikkein olennaisin asia tutkimuskysymykseen liittyen (Kananen 2012, 116).

Aloitimme aineiston teorialähtöisen analyysiprosessin laatimalla analyysimatriisit. Merkitsimme työpajasta saamamme aineiston pääluokiksi itsemääräämisteorian pääkäsitteet (liite 5) ja kyselystä saamamme aineiston pääluokiksi PERMA-V-mallin pääkäsitteet (liite 6). Tutustuimme huolellisesti aineistoon ja pelkistimme alkuperäisilmaukset. Siirsimme pelkistetyt ilmaukset analyysimatriisiin ja muodostimme ilmauksista ylä- ja alaluokkia, jotka liittyivät pääluokassa mainittuun käsitteeseen (ks. esim. Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 218–219). Tulokset raportoitiin muodostuneiden luokkien perusteella ja johtopäätöksissä vertasimme tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

TYÖPAJAN JA KYSELYN TULOKSET

Työpajan tulokset

Työpajan tulokset muodostuvat työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden kokemusten edistämisestä. Työpajan päätulokset on esitelty myös taulukossa 1. Tuloksia havainnollistavat teorialähtöiset analyysimatriisit ovat liitteissä (liite 5).

Työntekijöiden autonomian kokemuksen edistäminen

Tulosten mukaan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt voivat edistää työntekijöiden autonomian kokemusta muokkaamalla työntekijöiden työn sisältöä työntekijälähtöisesti, edistämällä toimintatapojen vapautta sekä työn tekemisen mielekkyyttä. Autonomian kokemuksen edistämisessä korostuu tulosten mukaan erityisesti työntekijöiden työn sisällön muokkaaminen työntekijälähtöisesti. Tämä tarkoittaa esihenkilöiden mukaan sitä, että he huomioivat työntekijöiden toiveet ja vahvuudet työn kuvissa. Tuloksissa ilmenee, että esihenkilöt antavat työntekijöille mahdollisuuden tulla kuulluksi sekä vaikuttaa työhönsä ja työnsä tavoitteisiin keskustelun ja yhteisen pohdinnan avulla erityisesti kehityskeskusteluissa.

Työntekijöiden kyvykkyyden kokemuksen edistäminen

Varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt kokevat, että he voivat edistää työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta tukemalla työntekijöiden hallinnan ja aikaansaamisen tunnetta sekä työntekijöiden uuden oppimista ja kehittymistä. Työntekijöiden kyvykkyyden kokemuksen edistämisessä esihenkilöt pitävät tulosten mukaan merkittävänä erityisesti työntekijöiden hallinnan kokemuksen vahvistamista. Esihenkilöiden mukaan he voivat edistää työntekijöiden hallinnan tunnetta selkeyttämällä työntekijöiden työnkuvia, työtehtäviä ja työn tavoitteita, mutta myös panostamalla selkeään ja johdonmukaiseen viestintään. Tätä edesauttaa esihenkilöiden mukaan se, että työtä suunnitellaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja mahdollisista haasteista keskustellaan avoimesti yhdessä.

Tulosten mukaan työntekijöiden kyvykkyyden kokemuksen edistämiseksi esihenkilöt pitävät tärkeänä myös työntekijöiden aikaansaamisen tunteen vahvistamista. Aikaansaamisen tunteen vahvistamiseksi tuloksissa ilmeni, että esihenkilöt voivat pitää palautekeskusteluja sekä mahdollistaa työntekijöille tehokkaan

ajankäytön. Tämä toteutuu esihenkilöiden mukaan tarjoamalla työntekijöille riittävästi suunnittelu- ja valmisteluaikaa, mutta tarvittaessa myös ohjaamalla työntekijöitä työajan tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemuksen edistäminen

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden näkemysten mukaan he voivat edistää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemusta tukemalla hyvää ryhmähenkeä, kohtelemalla työntekijöitä myötätuntoisesti ja arvostavasti sekä toimimalla reilusti ja luotettavasti työntekijöitä kohtaan. Tuloksissa korostuu erityisesti esihenkilöiden ajatus reilusta ja luotettavasta toiminnasta, joka sisältää työn tasapuolisen organisoinnin työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun. Esihenkilöiden näkemysten mukaan tämä tarkoittaa sitä, että he huolehtivat tasapuolisesta työvuorosunnittelusta sekä tasapuolisesta tehtävien ja vastuun jaosta. Yhdenvertainen kohtelu mahdollistuu esihenkilöiden mukaan soveltamalla kaikkiin työntekijöihin samoja ohjeita ja sääntöjä sekä keskustelemalla tasapuolisesti työntekijöiden kanssa.

Taulukko 1. Yhteenveto esihenkilöiden työpajan päätuloksista

Autonomian edistämisen keinot	Kykenevyyden edistämisen keinot	Yhteenkuuluvuuden edistämisen keinot
Työn sisällön muokkaaminen työntekijälähtöisesti	Hallinnan tunteen edistäminen	Hyvän ryhmähengen edistäminen
Toimintatapojen vapauden edistäminen	Aikaansaamisen tunteen edistäminen	Työntekijän kohtelemisen myötätuntoisesti ja arvostavasti
Tekemisen mielekkyyden edistäminen	Uuden oppimisen ja kehittymisen edistäminen	Reilu ja luotettava toiminta

Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset muodostuvat PERMA-V-mallin kuudesta hyvinvoinnin ulottuvuudesta: positiivisten tunteiden edistäminen, uppoutumisen edistäminen, myönteisten ihmissuhteiden edistäminen, merkityksellisyyden edistäminen sekä saavuttamisen ja elinvoimaisuuden edistäminen. Taulukossa 2 on yhteenveto kyselyn tuloksissa korostuneista asioista. Tuloksia havainnollistavat teorialähtöiset analyysimatriisit ovat liitteissä (liite 6).

Positiivisten tunteiden edistäminen

Positiivisten tunteiden ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) tulee esiin erityisesti myönteinen vuorovaikutus. Tuloksissa painottuvat myös myönteinen ajattelu-tapa, huomion suuntaaminen hyviin asioihin sekä ratkaisukeskeinen työskente-lyote. Työntekijät kokevat, että he voivat lisätä positiivisia tunteitaan työssä ole-malla ystävällisiä ja kunnioittavia työkavereitaan kohtaan sekä tervehtimällä ja kiittämällä työkavereita. Tulosten mukaan myös työkaverin kehuminen, rohkaise-minen ja positiivisen palautteen antaminen edistävät työntekijöiden positiivia tun-teita. Ilon jakaminen arjessa, eli keskinäinen huumori ja mukavista asioista jutte-leminen nousevat myös esiin tuloksissa.

Uppoutumisen kokemuksen edistäminen

Uppoutumisen ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) korostuvat erityisesti omasta työrauhasta huolehtiminen, huomion suuntaaminen ja oman työn suunnittelemi-nen. Työntekijöiden mukaan he voivat edistää uppoutumisen kokemusta hakeu-tumalla rauhalliseen työtilaan, pyytämällä työkaverilta työrauhaa, keskittymällä tekeillä olevaan työtehtävään sekä olemalla läsnä tilanteessa. Työntekijät koke-vat, että työhön keskittymistä edistävät erityisesti asioihin perehtyminen ja priori-sointi sekä ajankäytön suunnittelemisen ja riittävän ajan varaaminen työtehtäviin.

Myönteisten ihmissuhteiden edistäminen

Myönteisten ihmissuhteiden ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) tulee ilmi saman-laiset asiat, kuin positiivisten tunteiden ulottuvuuden tuloksissa. Tulosten mukaan työntekijöiden välisiä myönteisiä ihmissuhteita edistää erityisesti toisia arvosta-van toimintakulttuurin ylläpitäminen. Työntekijät pitävät tärkeänä hyvien käytös-tapojen noudattamista, työyhteisön jäsenien tasa-arvoista kohtelemista, työkave-rin kunnioittavaa kohtaamista, avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, tuen anta-mista toisille sekä työkaverin tekemiseen luottamista. Positiivisten tunteiden ulot-tuvuuteen vertailtaessa myös tässä ulottuvuudessa tuloksissa korostuvat positii-vinen ja ratkaisukeskeinen asenne työhön sekä myönteisen palautteen antami-nen. Työntekijät kokevat, että sosiaalisia suhteita voi aktiivisesti ylläpitää olemalla aidosti kiinnostunut työkaverin ajatuksista ja kuulumisista sekä olemalla itse hel-posti lähestyttävä. Vapaa-ajan viettämisestä työkavereiden kanssa ei pidetty vas-tauksissa yhtä tärkeänä asiana ihmissuhteiden ylläpitämisessä.

Merkityksellisyyden kokemuksen edistäminen

Merkityksellisyyden ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) painottuu erityisesti myönteisyyden vahvistaminen työssä. Työntekijöiden näkemysten mukaan myönteisyyttä voi lisätä keskittymällä esimerkiksi siihen, mikä työssä erityisesti motivoi ja tuottaa iloa. Tulosten mukaan työntekijä voi myös pohtia, miksi on hakeutunut työskentelemään alalle ja mitkä asiat ovat hänelle merkityksellisiä työssä. Työntekijät pitävät tärkeänä omien vahvuuksien ja onnistumisten huomaamista työssä sekä työn merkityksen huomaamista lasten kasvun ja kehityksen kannalta. Työntekijät kokevat, että osaamisen kehittäminen eli koulutukseen hakeutuminen, ammattikirjallisuuteen perehtyminen ja uusien asioiden oppiminen voivat edistää työntekijän merkityksellisyyden kokemusta.

Saavuttamisen kokemuksen edistäminen

Saavuttamisen ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) nousee esille erityisesti työn suunnittelu, työn organisointi, osaamisen kehittäminen ja olennaisiin asioihin keskittyminen töissä. Nämä asiat toistuvat myös uppoutumisen ulottuvuuden tuloksissa. Työntekijöiden näkemysten mukaan saavuttamisen ja uppoutumisen kokemukset vahvistuvat, kun työntekijä johtaa itseään eli suunnittelee työtään ja keskittyy työtehtävään. Myös tuen pyytäminen omalta tiimiltä nousee tuloksissa esille, eli työkaverilta saatu apu koetaan aikaansaamisen tunnetta edistäväksi asiaksi. Tulosten mukaan kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen edistävät työssä onnistumista sekä tavoitteiden saavuttamista.

Elinvoimaisuuden edistäminen

Elinvoimaisuuden ulottuvuudessa tuloksissa (liite 6) korostuu fyysisen hyvinvoinnin edistäminen ja vapaa-aikaan panostaminen. Tuloksissa nousee esille myös oman hyvinvoinnin arvioiminen palautumista, kuormituksen syitä ja elintapoja tarkastelemalla. Tulosten mukaan työntekijä voi tarkastella elintapojaan siitä näkökulmasta, tukevatko elintavat työssä jaksamista. Työntekijät kokevat, että he voivat edistää fyysistä hyvinvointiaan huolehtimalla lepäämisestä, terveellisestä ruokavaliosta ja riittävästä liikunnasta. Tulosten mukaan elinvoimaisuutta edistää myös mieleisten asioiden tekeminen ja työstä irrottautuminen vapaa-ajalla.

Myös elinvoimaisuuden ulottuvuudessa tuloksissa nousee esille myönteisyyden vahvistaminen töissä. Tulosten mukaan työntekijä voi edistää elinvoimaisuuttaan

ylläpitämällä positiivista asennetta ja keskittymällä töissä hyviin asioihin. Työntekijöiden mielestä hyvinvointia voi tukea erityisesti se, ettei työntekijä jää hautoamaan negatiivisia tunteita, vaan kohtaa ja käsittelee ne.

Taulukko 2. Yhteenveto työntekijöiden kyselyn tuloksissa korostuneista asioista

Positiivisten tunteiden edistäminen	Myönteinen vuorovaikutus, myönteinen ajattelutapa, huomion suuntaaminen hyviin asioihin, ratkaisukeskeinen työskentelyote.
Uppoutumisen kokemuksen edistäminen	Omasta työrauhasta huolehtiminen, huomion suuntaaminen, oman työn suunnitteleminen.
Myönteisten ihmissuhteiden edistäminen	Toisia arvostavan toimintakulttuurin ylläpitäminen, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne, myönteisen palautteen antaminen.
Merkityksellisyyden kokemuksen edistäminen	Myönteisyyden vahvistaminen, motivaatiotekijöiden löytäminen työstä, kouluttautuminen.
Saavuttamisen kokemuksen edistäminen	Työn suunnittelu, työn organisointi, osaamisen kehittäminen, olennaisiin asioihin keskittyminen töissä.
Elinvoimaisuuden edistäminen	Fyysisen hyvinvoinnin edistäminen, vapaa-aikaan panostaminen, myönteisyyden vahvistaminen.

POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus- ja kehittämistyömme tavoitteena on ollut löytää konkreettisia keinoja Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöille työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi itsemääräämisteorian viitekehyksessä. Tavoitteena on ollut myös löytää ne keinot, joilla Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden työntekijät voivat edistää hyvinvointiaan positiivisen psykologian PERMA-V-mallia hyödyntäen.

Johtopäätökset esihenkilöille järjestetyn työpajan tuloksista

Tulosten perusteella esihenkilöt voivat edistää työntekijöiden autonomian kokemusta erityisesti huomioimalla työntekijöiden ajatuksia ja toiveita, jotka liittyvät työn sisältöihin sekä toimintatapojen valintaan. Ryanin ja Decin (2017, 10) mukaan yksilön autonomian kokemukseen vaikuttaa nimenomaan halukkuuden, va-

paaehtoisuuden ja omaehtoisuuden kokemus. Tämä täyttyy varhaiskasvatuspalveluissa, kun esihenkilöt antavat työntekijöille valinnanmahdollisuuksia omassa työssään. Yksilön autonomian kokemusta edistää myös se, että yksilö saa tehdä asioita, jotka erityisesti kiinnostavat häntä (Ryan & Deci 2017, 10). Tuloksien mukaan esihenkilöt pyrkivätkin edistämään työntekijöiden tekemisen mielekkyyttä mm. tarjoamalla työntekijöille heitä itseään innostavia työtehtäviä.

Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017, 20) mukaan yksilön työssä kokemaan autonomiaan vaikuttaa muun muassa se, että hän ymmärtää työnsä arvon ja tarkoituksen ja saa työstään selkeää palautetta. Esihenkilöiden vastauksista ei noussut autonomian kokemuksen edistämiseen liittyviä keinoja, joilla olisi yhteys työntekijöiden ymmärryksen vahvistamiseen erityisesti heidän tekemänsä työn arvosta ja tarkoituksesta. Vastauksista ei myöskään noussut esille palautteen antaminen työntekijöille keinona edistää työntekijöiden autonomian kokemusta. Decin ym. (2017, 23) mukaan työntekijöiden autonomian kokemuksen edistäminen vaikuttaa tutkitusti myös muiden psykologisten perustarpeiden eli kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymiseen. Esihenkilöiden vastauksissa painottuivat selkeästi vahvimmin työntekijöiden kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen edistämisen keinot autonomian edistämisen sijaan.

Hardré ja Reeve (2009, 169) ovat esittäneet tutkimuksessaan myös johtamisen keinoja työntekijän autonomian kokemuksen edistämiseksi. Näitä keinoja ovat informatiivisen ja ei-kontrolloivan kielen käyttö, pyyntöjen perusteleminen sekä työntekijöiden negatiivisten tunteiden ilmaisujen tunnustaminen ja hyväksyminen (Hardré & Reeve 2009, 169). Nämä vuorovaikutukseen liittyvät johtamisen keinot eivät nousseet esille esihenkilöiden vastauksissa itsemääräämisteorian viitekehksessä. Informatiivisella ja ei-kontrolloivan kielen käytöllä Hardré ja Reeve tarkoittavat sitä, että työntekijöille annetaan palautetta tietoisesti ja joustavasti erityisesti sellaisissa tilanteissa, jolloin työntekijällä on haasteita käyttäytymisessä tai haasteita suoriutua tehtävistään. Työntekijää autetaan ja tuetaan ensin empaattisesti huomaamaan syy haasteisiinsa, jonka jälkeen häntä tuetaan etenevästi kohti ratkaisua. (Hardré & Reeve 2009, 169–170).

Pyyntöjen perustelemisella tarkoitetaan sitä, että työntekijälle selitetään johtajan pyyntöjen taustalla olevat syyt erityisesti tilanteissa, jotka eivät ole työntekijälle mieluisia. Työntekijän on helpompi motivoitua tekemään pyydetty asia, kun hän

tietää, miksi kyseinen asia on todella työntekijän huomion, ponnistelun ja vaivan näkemisen arvioista. Työntekijöiden negatiivisten tunteiden ilmaisujen tunnustaminen ja empaattinen hyväksyminen tukee rakentavan vuorovaikutuksen kehittymistä sekä työntekijän autonomian kokemusta. Johtaja kuuntelee ymmärtäväisesti työntekijän kritiikkiä, vastustusta tai turhautumista torjumatta ilmaistua asiaa ja tunnetta. Tämän jälkeen johtaja pyrkii yhdessä työntekijän kanssa etsimään ratkaisun työntekijän kokemaan haasteeseen olemalla kiinnostunut erityisesti siitä, miten työntekijä lähtisi ratkaisemaan tilanteen. (Hardré & Reeve 2009, 170.)

Työntekijöiden kykenevyyden kokemusta esihenkilöt voivat edistää tukemalla työntekijöiden työssä kokemaa hallinnan ja aikaansaamisen tunnetta sekä edistämällä työntekijöiden uuden oppimista ja kehittymistä työssään. Kykenevyyden kokemuksella Ryan ja Deci (2017, 11) tarkoittavatkin juuri yksilön hallinnan kokemusta, jota tukee se, että hänellä on toimintaan vaadittava osaaminen ja resurssit. Työntekijän kykenevyyden kokemusta voidaan vahvistaa erityisesti antamalla työntekijälle positiivista palautetta sellaisesta työstä, jossa työntekijä kokee itsekin onnistuneensa hyvin (Ryan & Deci 2000, 234–234). Tutkimustulokset eivät kuitenkaan osoita, että esihenkilöt edistäisivät työntekijöiden kykenevyyden kokemusta antamalla palautetta työntekijöille tavoitteellisesti juuri tällaisissa tilanteissa.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemusta edistämällä työyhteisön hyvää ryhmähenkeä, mutta myös kohtelemalla itse työntekijöitä arvostavasti ja myötätuntoisesti sekä toimimalla reilusti ja luotettavasti heitä kohtaan. Williamsin ym. (2014, 406) mukaan empaattinen ja kunnioittava suhtautuminen työntekijöitä kohtaan sekä lämminhenkisen työyhteisön luominen tukevatkin työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemuksen täyttymistä. Kokemuksen vahvistumiseen vaikuttaa myös se, että työntekijä kohdataan myönteisesti myös silloin, kun hän ei saavuta odotettuja tuloksia työssään (Williamsin ym. 2014, 406). Lisäksi työntekijän yhteenkuuluvuuden kokemusta edistää hänen tunteidensa ehdoton hyväksyminen ja tunnustaminen (Parfyonova ym. 2019, 21). Nämä keinot eivät nousseet esille esihenkilöiden vastauksissa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemuksen edistämiseksi.

Johtopäätökset työntekijöille tehdyn kyselyn tuloksista

Työntekijöiden kyselytutkimuksen tuloksissa hyvinvoinnin edistämisen keinona korostuu erityisesti myönteisyyden vahvistaminen työssä. Työntekijät kokevat, että myönteinen vuorovaikutus, ilon jakaminen, positiivisen palautteen antaminen ja toisia arvostava toimintakulttuuri edistävät työntekijän hyvinvointia. Myös myönteinen ja rakentava ajattelutapa sekä huomion suuntaaminen hyviin asioihin nousivat tuloksissa merkittäviksi keinoiksi työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Aikaisempi tutkimustieto vahvistaa, että työntekijän kokemat positiiviset tunteet edistävät merkittävästi tämän hyvinvointia. Dreerin (2024, 61, 69) tutkimuksessa PERMA-mallin myönteisten tunteiden ulottuvuus nousi tärkeimmäksi osa-alueeksi opettajien hyvinvoinnin kokemuksessa ja työtyytyväisyydessä. (Dreer 2024, 61, 69.) Kun työyhteisön toimintakulttuuri on toisia arvostavaa ja työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja työnsä merkitykselliseksi, hän kokee enemmän onnellisuutta työssään (Charles-Leija, Castro, Toledo & Ballesteros-Valdés 2023, 1, 12.) Tutkimustieto tukee myös tuloksissa ilmennyttä hyvinvoinnin edistämistä suuntaamalla huomiota myönteisiin asioihin. Työntekijä voi aktiivisesti vaikuttaa hyvinvointiinsa luomalla myönteisyyden kehiä, jotka johtavat merkityksellisyden kokemuksiin ja mielekkääseen elämään. Tämä tapahtuu keskittymällä työssä tapahtuviin hyviin asioihin ja jakamalla myönteisiä kokemuksia toisten kanssa. (Ilies, Bono & Bakker 2024, 85.)

Kyselytutkimuksen tuloksissa itsestä huolehtimisen ja hyvinvoinnin edistämisen merkitys nousi esille useassa PERMA-V-mallin hyvinvoinnin ulottuvuudessa. Työntekijät kokevat, että itsestä huolehtiminen lisää elinvoimaisuutta. Lisäksi itsestä huolehtiminen lisää työntekijän positiivisia tunteita ja edistää uppoutumisen ja saavuttamisen kokemuksia työssä. Myös Petersonin ja Seligmanin mukaan (2004, 274) elinvoimaisuus on myönteinen tunne. Elinvoimaiset ihmiset tuntevat usein myös innostusta, jonka he kanavoivat valitsemiinsa toimintoihin uppoutukseen niihin. (Peterson & Seligman 2004, 274.)

Muiden oma-aloitteinen auttaminen on todettu edistävän ihmisen hyvinvointia. Ihmisillä, joilla on aito motivaatio muiden auttamiseen, suoriutuvat paremmin työssään ja saavuttavat tavoitteitaan työelämässä. (Liao, Su, Ptashnik & Nielsen 2022, 158.) Myös myötätunnon osoittaminen toista kohtaan ja pyrkimys lieventää toisen kokemaa stressiä lisää työntekijän omia positiivisia tunteita ja onnellisuutta

työpaikalla (Pradhan, Jandu, Hati & Panda 2022, 208, 219). Kyselytutkimuksen tuloksissa nousee esille työkaverin auttaminen tarvittaessa, mutta nimenomaisesti muiden oma-aloitteinen auttaminen ei tule ilmi keinona työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Myötätuntoinen suhtautuminen toiseen ja toisen kokeman stressin lieventäminen eivät myöskään nouse tuloksissa esille työntekijän hyvinvointia lisäävinä tekijöinä.

Omien vahvuuksien hyödyntäminen tukee kaikkia PERMA-mallin osa-alueita. Kun ihminen hyödyntää omia vahvuuksiaan, se edistää uppoutumisen ja saavuttamisen kokemuksia. Vahvuuksien hyödyntäminen johtaa myös myönteisten tunteiden ja merkityksellisyyden lisääntymiseen sekä parempiin ihmissuhteisiin. (Seligman 2011, 39.) Esimerkiksi oman työn muokkaamisen ja kehittämisen avulla työntekijä voi hyödyntää omia vahvuuksiaan tehokkaammin. Kun työntekijä ottaa itse aktiivisen roolin työn muokkaamisessa, hänen hyvinvointinsa ja sitoutuminen työhön paranevat (Mushtaq & Mehmood 2023, 113). Kyselytutkimuksen tuloksissa oman työn muokkaaminen ja sen myötä omien vahvuuksien hyödyntäminen ei noussut merkittävästi esille työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi.

KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisehdotukset esihenkilöitä varten

Tulosten perusteella esihenkilöillä on itsemääräämisteoriaan perustuvia johtamisen keinoja, joiden avulla he voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia. Huomioimalla tutkimukseemme perustuvat kehittämisehdotukset esihenkilöt voivat syventää ymmärrystään itsemääräämisteoriaan pohjautuvasta johtamisesta. Kehittämisehdotukset ovat arjessa hyödynnettäviä johtamisen keinoja.

Työntekijöiden autonomian kokemuksen edistämiseksi esihenkilöt voivat vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä oman työnsä arvosta ja merkityksestä. Esihenkilöt voivat hyödyntää myös informatiivisen ja ei-kontrolloivan kielen käyttöä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa sekä perustella tekemiään pyyntöjä työntekijää tukevalla tavalla. Myös työntekijöiden negatiivisten tunteiden ilmaisujen tunnistaminen ja hyväksyminen vahvistavat työntekijöiden autonomian kokemusta. Esihenkilöt voivat kiinnittää erityisesti huomiota positiivisen palautteen antamiseen

työntekijöille. Kun positiivista palautetta annetaan tavoitteellisesti erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijä kokee itsekin onnistuneensa, esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa edistävasti työntekijän kykenevyyden tunteeseen.

Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden kokemusta edistäessään esihenkilöt voivat kiinnittää huomiota niihin tilanteisiin, joissa työntekijä ei saavuta odotettuja tuloksia työssään. Näissä tilanteissa on tärkeää, että työntekijä kohdataan työn tuloksista huolimatta myönteisesti. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa myös työntekijöiden tunteiden ehdottomalla hyväksymisellä ja tunnustamisella. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää huomioida erityisesti työntekijöiden autonomian kokemus ja sen vahvistaminen. Samalla, kun esihenkilöt panostavat työntekijöiden autonomian kokemuksen edistämiseen, myös työntekijöiden kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset vahvistuvat.

Kehittämissuhteet työntekijöitä varten

Tulosten perusteella työntekijöillä on PERMA-V-malliin perustuvia keinoja, joilla he voivat edistää hyvinvointiaan kaikissa hyvinvoinnin ulottuvuuksissa. Tutkimuksen tuloksena olemme löytäneet lisää keinoja, joiden avulla työntekijä voi vaikuttaa hyvinvointiinsa. Tutkimustulosten pohjalta olemme laatineet myös työntekijän itsearviointilomakkeen (liite 7).

Tutkimustulosten ja aikaisempien tutkimusten perusteella (Liao ym. 2022, 158; Pradhan ym. 2022, 208, 219) työntekijän hyvinvointia voi edistää empaattinen suhtautuminen muihin työntekijöihin sekä oma-aloitteinen avun tarjoaminen toisille. Työntekijä voi lieventää toisen työntekijän stressiä esimerkiksi tarjoutumalla auttamaan työtehtävässä tai kuuntelemalla tämän huolia. Hyvän tekeminen toiselle voi lisätä työntekijän omaa ja samalla koko työyhteisön hyvinvointia.

Työntekijä voi pyrkiä löytämään omat vahvuutensa työssä ja pohtia, miten ne pääsevät parhaiten käyttöön. Työntekijä voi käyttää hyväksi toteamiaan keinoja työn suunnittelussa ja toteutuksessa mahdollisuuksien mukaan. Työntekijä voi ottaa aktiivisen roolin oman työnsä kehittämisessä. Hän voi keskustella esihenkilön kanssa omista vahvuuksistaan ja miettiä yhdessä esihenkilön kanssa, onko työtä tai työn tekemisen tapoja mahdollista muokata vahvuuksien tehokkaan hyödyntämisen mahdollistamiseksi.

Tutkimusten mukaan PERMA-mallin hyödyntäminen ja hyvinvoinnin mittaaminen työympäristössä voi edistää työntekijöiden hyvinvointia. Neumeierin, Brookin, Ditchburnin ja Sckopken (2017, 555, 560–561) tutkimuksessa tutkijat kehittivät PERMA-mallin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin pohjautuneen verkossa toimivan hyvinvointiohjelman. Ohjelma sisälsi työntekijän hyvinvointiin liittyviä itsearviointitehtäviä, jotka perustuivat PERMA-mallin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden hyvinvointi oli merkittävästi parantunut heidän kokeiltuaan hyvinvointiohjelmaa. (Neumeier ym. 2017, 555, 560–561.) Myös Butlerin ja Kernin tutkimuksessa kehitetty PERMA-malliin perustuva hyvinvoinnin mittari PERMA-profiler todettiin hyödylliseksi työkaluksi ihmisen kukoistuksen ja hyvinvoinnin arvioinnissa (Butler & Kern 2016, 1).

Kehittämistyönä tässä tutkimuksessa olemme laatineet työntekijöille hyvinvoinnin edistämisen itsearviointilomakkeen. Lomakkeen kysymykset perustuvat PERMA-V-malliin ja kyselytutkimuksen tuloksiin. Toimeksiantaja voi hyödyntää itsearviointilomaketta kehityskeskusteluissa tai tilanteissa, joissa työntekijä voisi hyötyä oman hyvinvointinsa tarkastelusta. Itsearviointilomake on työntekijän ja esihenkilön keskustelua luonnollisesti ohjaava apuväline hyvinvoinnin eri osalueita tarkasteltaessa. Lomakkeen täyttäminen kannustaa työntekijää pohtimaan oman hyvinvointinsa edistämiseen liittyviä asioita säännöllisesti. Vahvuudet, mahdolliset kehittämiskohteet ja vaikutusmahdollisuudet oman hyvinvoinnin edistämisessä tulevat näin myös näkyviksi työntekijälle.

Tulosten vertailussa syntyneet kehittämissuositukset

Esihenkilöiden tuloksissa nousi esille mieleisten työtehtävien antaminen työntekijöille ja työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen työntekijän autonomian kokemuksen edistämiseksi. Työntekijöiden kyselyn tuloksissa oman työn aktiivinen muokkaaminen ja oma-aloitteinen vahvuuksien hyödyntäminen työssä eivät kuitenkaan nousseet merkittävästi esille. Kehittämissuosituksena tähän on tietoinen pysähtyminen asian äärelle sekä työhön liittyvistä toiveista keskusteleminen yhdessä työntekijän ja esihenkilön kesken.

Työntekijöiden tuloksissa korostui myönteisen palautteen antaminen arjessa työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilöiden tuloksissa ilmeni, että pa-

lautetta annetaan palautekeskusteluissa. Työntekijän kykenevyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi esihenkilö voi panostaa palautteen antamiseen myös arjen lomassa, ei pelkästään palautekeskusteluiden yhteydessä.

TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Opinnäytetyöprosessissamme sitouduimme hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin, jotka on esitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Valitsimme sopivimmat tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja keräsimme kattavan aineiston johtopäätöksien tekemiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää triangulaatio eli tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Opinnäytetyössämme käytimme kehittämismenetelmänä tapaustutkimusta ja keräsimme aineiston kahdella eri menetelmällä. Käsitelimme tutkimusaineistoa laatimamme aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti. Tutkimussuunnitelman tekeminen kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön (Vilkkä 2021, 45), joten laadimme opinnäytetyösuunnitelman huolella.

Tutkimusryhmän jäsenen työ- tai virkasuhde toimeksiantajaan on oleellinen tieto tutkimustuloksia arvioitaessa. (Vilkkä 2021, 46.) Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 160) tutkimuksen objektiivisuutta tarkasteltaessa on huomioitava vaikuttaako esimerkiksi tutkijan virka-asema siihen, miten hän tulkitsee aineistoja. Toinen opiskelija työskentelee opinnäytetyön toimeksiantajalla. Toinen opiskelija ei työskentele varhaiskasvatuksessa, mikä mahdollisti tiedon tulkitsemisen eri näkökulmista ja lisäsi tutkimuksen puolueettomuutta. Aineistot analysoitiin yhdessä analysoinnin luotettavuuden ja johdonmukaisuuden varmistamiseksi.

Inarin kunta sijaitsee tunnistetulla saamelaisalueella ja kohdeorganisaatiossa työskentelee saamelaisia työntekijöitä. Perehdyimme Saamelaisia koskevan tutkimuksen eettisiin ohjeisiin Suomessa (Heikkilä ym. 2024) ja varmistimme TKI-etiikkaa opettavalta opettajalta, että tutkimusluvan hakeminen saamelaisyhteisöltä ei ollut tarpeen. Anonyymissä kyselyssä selvitettiin ainoastaan työssä koettuun hyvinvointiin liittyviä asioita. Erityisiin henkilötietoryhmiin eli työntekijän etniseen taustaan, uskonnolliseen vakaumukseen tai terveyteen liittyviä näkökulmia ei nostettu tutkimuksessa esille. Varmistimme ennen aineiston keräämistä aineiston henkilötietoluokan, ja sitä vastaavat aineistonkeruu- sekä säilytysmenetelmät

yhteistyössä Lapin AMKin tietoasiantuntijan ja tietosuojavastaavan kanssa. Mikäli vastauksissa olisi ilmennyt erityisiä henkilötietoja, olimme valmiita muuttamaan henkilötietoluokkaa, aineistonkäsittelymenetelmiä ja tietosuojailmoitusta sekä pyytämään uudet suostumukset tutkimukseen osallistujilta. Eettinen ennakkoarviointilausunto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 16) ihmistieteiden eettiseltä toimikunnalta ei ollut tarpeen tutkimuksemme. Ennakkoarviointilausunnosta on kerrottu lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimustuloksia ei vääristellä tai yleistetä kritiikittömästi. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät selostetaan tutkimustekstissä huolellisesti ja mahdolliset tutkimuksen puutteet tuodaan myös julki. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.) Opinnäytetyössämme olemme avanneet tutkimusprosessin vaiheet selkeästi. Kerätty aineisto oli riittävä kehitysehdotusten ja johtopäätösten laatimiseksi. Saavutimme tutkimukselle asetetun tavoitteen löytää keinoja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Aineiston määrä ei kuitenkaan riittäisi tekemään yleistyksiä laajemmin kohdeorganisaation ulkopuolelle. Kehittämisehdotuksemme, esimerkiksi itsearviointilomake, voisivat kuitenkin olla hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa.

JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Opinnäytetyömme kehittämisehdotusten pohjalta voitaisiin tehdä seurantatutkimus, jossa tarkasteltaisiin kehittämisehdotustemme vaikuttavuutta Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa. Seurantatutkimuksessa voitaisiin selvittää, millaisia itsemääräämisteoriaan pohjautuvia työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen keinoja esihenkilöillä on ollut käytössään ja miten työntekijät kokevat niiden vaikuttavuuden. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten hyvinvoinnin itsearviointilomakkeen käyttö on vaikuttanut työntekijöiden kokemukseen heidän vaikutusmahdollisuustaan oman hyvinvointinsa edistämiseksi. Esihenkilöiltä voitaisiin kerätä tietoa itsearviointilomakkeen hyödyntämisestä ja sen mahdollisista kehittämistarpeista.

LÄHTEET

Baker, L., Green, S., & Falecki, D. 2017. Positive early childhood education: Expanding the reach of positive psychology into early childhood. *European Journal of Applied Positive Psychology*. Vol 1 article 8. Viitattu 14.6.2025 https://www.academia.edu/68446717/Positive_early_childhood_education_Expanding_the_reach_of_positive_psychology_into_early_childhood#loswp-work-container.

Butler, J. & Kern, M. L. 2016. The PERMA-profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, Vol 6 No 3, 1–48. Viitattu 8.2.2026 <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>.

Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M. & Ballesteros-Valdés, R. 2023. Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol 20 No 4, 1-15. Viitattu 15.2.2026 <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 4 (2017), 19–43. Viitattu 1.2.2026 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, Vol 11 Nro 4 (2000), 227–268. Viitattu 24.1.2026 https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.

Dreer, B. 2024. Teachers' well-being and job satisfaction: the important role of positive emotions in the workplace. *Educational studies*, Vol 50 No 1, 61–77. Viitattu 11.2.2026 <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1940872>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 10.2.2026 <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>.

Hardré, P. L., & Reeve, J. 2009. Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: an intervention study. *International Journal of Training and Development*, Vol 13 Nro 3 (2009), 165–184. Viitattu 1.2.2026 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x>.

Heikkilä, L., Kuokkanen, R., Lehtola, V., Magga, P., Magga, S., Näkkäljärvi, J., Valkonen, S. & Virtanen, P. 2024. Saamelaisia koskevan tutkimuksen eettiset ohjeet Suomessa. Viitattu 2.6.2025 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202405294076>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilies, R., Bono, J. E., Bakker, A. B. 2024. Crafting well-being: employees can enhance their own well-being by savoring, reflecting upon, and capitalizing on positive work experiences. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol 11, 63-91. Viitattu 15.2.2026 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-045931>.

Inarin kunta 2026a. Inarin kunnan sivistyspalvelut. Viitattu 17.1.2026 <https://www.inari.fi/fi/palvelut/sivistyspalvelut.html>.

Inarin kunta 2026b. Tilastotietoa Inarin kunnasta. Viitattu 17.1.2026 <https://www.inari.fi/fi/inari-info/tilastotietoa.html>.

Inarin kunta 2026c. Suurin ja kaunein. Viitattu 17.1.2026 <https://www.inari.fi/fi/inari-info.html>.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Leskisenoja, E. 2023. PERMA-teoria hyvinvointiopetuksen kivijalkana. Teoksessa L. Uusitalo (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 224–256.

Liao, H., Su, R., Ptashnik, T. & Nielsen, J. 2022. Feeling good, doing good and getting ahead: a meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, Vol 148 No 3-4, 158-198. Viitattu 11.2.2026 <https://doi.org/10.1037/bul0000362>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-K Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–115.

Mushtaq, A. & Mehmood, H. 2023. Impact of job crafting intervention on psychological empowerment, work engagement and affective well-being in teachers. *Journal of Professional & Applied Psychology*, Vol 4 No 2, 98-116. Viitattu 15.2.2026 <https://doi.org/10.52053/jpap.v4i2.138>.

Määttä, S., Palmu, I., Hankonen, N., Huhtiniemi, M., Lehtivuori, A., Martela, F., Polet, J., Sjöblom, K., Stenius, M. & Vasalampi, K. 2023. Itsemääräämisteoria ymmärrettäväksi: Pääteesit, suomennokset ja väärinkäsitysten oikaisua. *Psykologia*, Vol 58 Nro 4 (2023), 305–323. Viitattu 1.6.2025 <https://doi.org/10.62443/psykologia.v58i4-6.131169>.

Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G. & Sckopke, P. 2017. Delivering your daily dose of well-being to the workplace: a randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and*

Organizational Psychology, Vol 26 No 4, 555–573. Viitattu 8.2.2026 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>.

Ojanen, M. 2023. Positiivisen psykologian käsikirja. Helsinki: Basam Books.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2022. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2022. Viitattu 18.1.2026 oph.fi/sites/default/files/documents/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2022_2.pdf.

Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N. & Vaters, C. 2019. Managerial support for employees' psychological needs: A multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioral Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol 51 Nro 4 (2019), 1–15. Viitattu 4.2.2026 <https://doi.org/10.1037/cbs0000126>.

Pekkarinen, L., Korhonen, M. & Erkkilä, T. 2025. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024. *Kevan tutkimuksia 2:2025*. Viitattu 22.5.2025 <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2024.pdf>.

Pekkarinen, L. 2024. Työssä jaksamisen riskitekijöitä varhaiskasvatusalalla – tärkeässä työssä yksi ongelma ylitse muiden. *Eläkevakuuttaja Keva* 23.4.2024. Viitattu 6.5.2025 <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/tyossa-jaksamisen-riskitekijoi-ita-varhaiskasvatusalalla--tarkeassa-tyossa-yksi-ongelma-ylitse-muiden/>.

Peränen, N. 2013. Innopajaopas kehittäjälle. Viitattu 3.5.2025 <https://innokyla.fi/sites/default/files/2020-02/Innopajaopas%20kehitt%C3%A4j%C3%A4lle%205%203%202013.pdf>.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington, New York: American Psychological Association, Oxford University Press.

Pradhan, R. K., Jandu, K. Hati, L. & Panda, M. 2024. Being nice goes long way: manifesting compassion for others enacts in experiencing positive emotions and workplace happiness for the employees. *Business perspective and research*, Vol 12 No 2, 208–223. Viitattu 14.2.2026 <https://doi.org/10.1177/22785337221113157>.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, Vol 25 Nro 1, 54–67. Viitattu 22.1.2026 <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. *Self-Determination Theory. Basic Psychological Need in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Publications. Viitattu 22.1.2026 <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.

Saarela, P. 2026. Inarin kunta. Varhaiskasvatusjohtajan haastattelu 16.1.2026.

Seligman, M. E. P. 2011. Flourish – A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press.

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology – an introduction. *American Psychologist*. Vol 55 No 1 (2000), 5–14. Viitattu 14.6.2025 https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology_An_Introduction.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 4.6.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2024. Varhaiskasvatuksen sujuva arki – uusi opas auttaa työyhteisöjä kuormituksen keventämisessä. Viitattu 7.5.2025 <https://ttk.fi/2024/05/30/varhaiskasvatuksen-sujuva-arki-uusi-opas-auttaa-tyoyhteisöja-kuormituksen-keventamisessa/>.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. 2020. Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and emotion*, Vol 44 Nro 1 (2020), 1–31. Viitattu 4.6.2025 <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Mikä meitä liikuttaa. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-K Nurmi (toim.) *Motivaatiopsykologian perusteet*. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54–65.

Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta 23.8.2018/753. Viitattu 18.1.2026 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2018/753>.

Varhaiskasvatuslaki 1.9.2018/540. Viitattu 18.1.2026 <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2018/540>.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 3.5.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørrebø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. 2014. Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, Vol 28 Nro 4 (2014), 404–419. Viitattu 5.2.2026 <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>.

Yrttiaho, R. & Posio, S. 2021. Opettajan hyvinvointikirja. Positiivisen psykologian työkaluja hyvinvoinnin tueksi. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje esihenkilöille
- Liite 2. Saatekirje työntekijöille
- Liite 3. Työpajan kysymykset
- Liite 4. Sähköisen kyselyn kysymykset
- Liite 5. Esihenkilöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit
- Liite 6. Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit
- Liite 7. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen itsearviointilomake

Liite 1. Saatekirje esihenkilöille

Hyvä vastaanottaja!

Opiskelemme Lapin Ammattikorkeakoulussa ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija YAMK -tutkintoa. Kutsumme sinut osallistumaan opinnäytetyöhömme liittyvään tutkimukseen, joka toteutetaan osallistavana työpajana kunnanvirastolla Piiskuntie 2:ssa torstaina 23.10.2025 klo 12.00-15.00. Opinnäytetyömme aihe on työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa. Työpajassa tutustumme työntekijän hyvinvoinnin tukemisen keinoihin motivaatiopsykologian näkökulmasta. Työpajan aikana osallistujat pääsevät myös pienryhmissä pohtimaan keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia motivaatiopsykologiaa hyödyntäen.

Hyödynnämme tutkimustuloksia raportoidessamme opinnäytetyöhömme ne keinot, joilla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden hyvinvointia. *Osallistumalla tähän tutkimukseen sinulla on mahdollisuus olla mukana edistämässä varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia yhdessä muiden esihenkilöiden kanssa.*

Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää tai jättää vastamatta kysymyksiin ilman mitään syytä tai seurauksia. Huomaathan, että työpajassa kysymme ajatuksiasi yleisellä tasolla. Emme kerää tutkimuksessamme sinun tai työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja. Emme kerää myöskään sinun tai työntekijöiden terveyteen, uskonnolliseen vakaumukseen tai etniseen taustaan liittyviä henkilökohtaisia asioita. Tutkimustulokset anonymisoidaan eikä annettuja vastauksia voida yhdistää yksittäisiin osallistujiin. Keräämiämme vastauksia käytämme ainoastaan opinnäytetyöhömme liittyvän tutkimuksen tekemiseen eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille tahoille. Kerätyt tiedot säilytetään tietoturvallisesti ja kaikki tiedot hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Vastaamme mielellämme työpajaan ja opinnäytetyöhömme liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Jarna Pennanen

Assi Rusanen

Liite 2. Saatekirje työntekijöille

Hyvä Inarin kunnan varhaiskasvatuksen työntekijä!

Opiskelemme Lapin Ammattikorkeakoulussa ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija YAMK -tutkintoa. Inarin kunnan varhaiskasvatuspalvelut on toimeksiantajana opinnäytetyössämme. Opinnäytetyöhömmme liittyvä kysely perustuu positiiviseen psykologiaan ja PERMA-V -mallin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin. Olemme kiinnostuneita siitä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia varhaiskasvatuksen työntekijällä on hyvinvoinnin edistämiseksi työssään.

Kutsumme sinut osallistumaan opinnäytetyöhömmme liittyvään tutkimukseen, joka toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä. **Kyselyyn voi vastata 23.11.2025 saakka.**

Hyödynnämme kyselystä saatuja vastauksia raportoidessamme opinnäytetyöhömmme ne keinot, joilla varhaiskasvatuksen työntekijät voivat edistää hyvinvointia työssään. Myös Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluiden esihenkilöt ovat mukana tutkimuksessa, jotta saisimme arvokasta tietoa työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisestä kokonaisvaltaisesti.

Kysely on anonymi ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Huomaathan, että kyselyssä kysymme ajatuksiasi yleisellä tasolla. Emme kerää tutkimuksessamme henkilökohtaisia tietojasi tai terveytesi, uskonnolliseen vakaumukseesi tai etniseen taustaasi liittyviä henkilökohtaisia asioita. Keräämiämme vastauksia käytämme ainoastaan opinnäytetyöhömmme liittyvän tutkimuksen tekemiseen eikä tietoja luovuteta ulkopuolisille tahoille. Kerätyt tiedot säilytetään tietoturvalisesti ja kaikki tiedot hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Vastaamme mielellämme kyselyyn ja opinnäytetyöhömmme liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Jarna Pennanen
Assi Rusanen

1. Pohdintatehtävä: autonomian johtaminen

Millä keinoin esihenkilö voi edistää työntekijän autonomian eli vapaaehtoisuuden kokemusta töissä?

Pohdi esimerkiksi seuraavia asioita:

- Miten esihenkilö voi ennaltaehkäistä sitä, ettei työntekijä koe työn olevan pakonomaista ns. "pakkopullaa"?
- Millä keinoin esihenkilö voi sitouttaa työntekijän yhteisiin tavoitteisiin innostavasti ja työntekijän näkökulman huomioiden?
- Miten esihenkilö voi huomioida työntekijän yksilölliset toiveet ja motivaation työnkuvan suhteen?
- Missä tilanteissa esihenkilöllä on mahdollisuus antaa työntekijän päättää toimintatavoista, joilla saavutetaan päämäärät?
- Miten/missä tilanteissa esihenkilö voi tarjota työntekijälle häntä innostavia työtehtäviä?

Kirjaathan ylös myös muut ajatuksesi aiheeseen liittyen.

2. Pohdintatehtävä: kykenevyyden johtaminen

Millä keinoin esihenkilö voi edistää työntekijän kykenevyyden tunnetta töissä?

Pohdi esimerkiksi seuraavia asioita:

- Miten esihenkilö voi tukea työntekijän hallinnan tunnetta työhön liittyen?
- Miten esihenkilö voi tukea työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa ja asioiden aikaansaamisessa?
- Miten esihenkilö edistää työntekijän uuden oppimista ja kehittymistä?

Kirjaathan ylös myös muut ajatuksesi aiheeseen liittyen.

Liite 3 2(2). Työpajan kysymykset

3. Pohdintatehtävä: yhteenkuuluvuuden johtaminen

Miten esihenkilö voi edistää työntekijän/työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta?

Pohdi esimerkiksi seuraavia asioita:

- Miten esihenkilö voi edistää hyvää ryhmähenkeä?
- Miten esihenkilö voi edistää yksittäisen työntekijän tunnetta siitä, että hän kuuluu joukkoon?
- Miten esihenkilö voi osoittaa välittävänsä työntekijästä?
- Miten esihenkilö voi edistää toiminnan oikeudenmukaisuutta työyhteisössä?
- Miten esihenkilö voi edistää työyhteisön sisäisen luottamuksen syntymistä?

Kirjaathan ylös myös muut ajatuksesi aiheeseen liittyen.

Liite 4. Sähköisen kyselyn kysymykset

Kysely – työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen varhaiskasvatuksessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Inarin kunnan varhaiskasvatuksen työntekijöiden mahdollisuuksia hyvinvoinnin edistämiseksi töissä positiivisen psykologian PERMA-V -malliin perustuen. Kysely sisältää kuusi avointa kysymystä, joihin voit vastata lyhyesti tai laajemmin - kaikki vastaukset ovat yhtä tärkeitä.

Huom! Tutustuthan huolellisesti alla oleviin tietosuojailmoitukseen sekä suostumuslomakkeeseen ennen kyselyyn vastaamista.

Tietosuojailmoitus
Suostumuslomake

Olen tutustunut tietosuojailmoitukseen sekä suostumuslomakkeeseen ja haluan osallistua tutkimukseen. *

Kyllä

1. Miten työntekijä voi lisätä myönteisiä tunteita töissä ollessaan?
2. Miten työntekijä voi itse parantaa uppoutumistaan ja keskittymistään eri työtehtäviin?
3. Mitä työntekijä voi tehdä arjessa vahvistaakseen hyviä suhteitaan työkaivereihin?
4. Jos työ alkaa tuntua merkityksettömältä, mitä työntekijä voisi tehdä, jotta työ tuntuisi jälleen arvokkaalta, tärkeältä ja vaikuttavalta?
5. Mitä työntekijä voi tehdä parantaakseen onnistumistaan ja edistymistään töissä? Mitä hän voi tehdä saavuttaakseen työn tavoitteet?
6. Mitä työntekijä voi tehdä parantaakseen elinvoimaisuuttaan töissä (elinvoimaisuudella tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia)?

Liite 5 1(3). Esihenkilöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETTY ILMAUS	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työntekijän toiveiden huomioiminen työn tavoitteista	Työn sisällön muokkaaminen työntekijälähtöisesti	Autonomian edistäminen
Työntekijän toiveiden huomioiminen työnkuvassa		
Työntekijälle annetaan mahdollisuus päättää pedagogisesta suunnittelusta	Toimintatapojen vapauden edistäminen	
Työntekijän vahvuuksien ja mieltymysten huomioiminen toimintatapojen valinnassa		
Työntekijän vahvuuksien hyödyntäminen töissä	Tekemisen mielekkyyden edistäminen	
Työntekijän kouluttautumisen ja työkierron mahdollistaminen		
Innostavien työtehtävien ja lisävastuun antaminen		

Liite 5 2(3). Esihenkilöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työtehtävien selkeyttäminen	Työn selkeyttäminen	Työntekijän hallinnan tunteen edistäminen	Kykenevyyden edistäminen
Työn tavoitteiden selkeyttäminen			
Tiedonkulun selkeyttäminen			
Vaihtoehtojen antaminen muuttuvissa tilanteissa			
Työntekijän perustiedoista ja taidoista huolehtiminen	Riittävän osaamisen varmistaminen		
Työntekijän koulutustarpeiden huomioiminen			
Säännöllisten keskusteluiden pitäminen työn tavoitteista	Palauttekeskusteluiden pitäminen	Työntekijän aikaansaamisen tunteen edistäminen	
Tavoitteiden läpikäyminen kehityskeskusteluissa			
Onnistumisten esille tuominen			
Riittävän valmisteluajan mahdollistaminen	Työntekijöiden tehokkaan ajankäytön mahdollistaminen		
Ajankäytön opettaminen työntekijöille			
Työn harjoittelun mahdollistaminen toimivassa tiimissä	Osaamisen jakamisen mahdollistaminen työyhteisössä	Työntekijän uuden oppimisen ja kehittymisen edistäminen	
Mentoroinnin mahdollistaminen			
Koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen	Työntekijän kouluttautumisen mahdollistaminen		
Uusien asioiden harjoittelun mahdollistaminen			

Liite 5 3(3). Esihenkilöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<p>Esihenkilö varmistaa, että kaikki saavat kertoa mielipiteensä palaverissa.</p> <p>Ryhmäkehityskeskusteluiden pitäminen</p> <p>Ohjaavien keskusteluiden pitäminen</p>	<p>Työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ohjaaminen</p>	<p>Hyvän ryhmähengen edistäminen</p>	<p>Yhteenkuuluvuuden edistäminen</p>
<p>Ristiriitatilanteissa tukeminen</p> <p>Epäoikeudenmukaisuuteen puuttuminen ja oikeanlaiseen toimintaan ohjaaminen</p> <p>Esihenkilö sitouttaa työntekijät toimimaan yhteisten sopimusten mukaisesti</p>	<p>Turvallisen toimintakulttuurin ylläpitäminen</p>		
<p>Esihenkilö kuuntelee ja on läsnä</p> <p>Esihenkilö on luotettava ja avoin</p> <p>Esihenkilö huomioi kaikki työntekijät säännöllisesti</p> <p>Esihenkilö ei puhu selän takana</p>		<p>Työntekijän kohteleminen myötätuntoisesti ja arvostavasti</p>	
<p>Tasapuolisesta työvuorosuunnittelusta huolehtiminen</p> <p>Tasapuolisesta vastuunjaosta huolehtiminen</p> <p>Esihenkilö huolehtii, että kiertävät lomat toimivat</p> <p>Esihenkilö huolehtii, että kiertävät työvuorot toimivat</p>	<p>Työn tasapuolinen organisointi</p>	<p>Reilu ja luotettava toiminta</p>	
<p>Samoja ohjeiden ja sääntöjen soveltaminen kaikkiin työntekijöihin</p> <p>Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohteleminen</p>	<p>Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu</p>		

Liite 6 1(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Toisten kohtelemisen kunnioittavasti Tervehtiminen Kiittäminen Toisten huomioiminen	Kunnioittavat käytötavat	Myönteinen vuorovaikutus	Positiivisten tunteiden edistäminen
Positiivisen palautteen antaminen Työkavereiden kannustaminen ja rohkaiseminen	Positiivisen palautteen antaminen		
Onnistumisista yhdessä iloittaminen Huumori Hauskan pitäminen lasten ja aikuisten kanssa Lasten ilon jakaminen	Ilon jakaminen arjessa		
Aktiivinen rooli työpaikan ilmapiiirin edistämässä Työntekijä ei tee omia tulkintoja toisten käyttäytymisestä	Vastuunottaminen hyvän työilmapiirin luomisesta		
Positiivinen ajattelu Positiivinen asenne Positiivisiin asioihin keskittyminen	Myönteinen ajattelu-tapa ja suhtautuminen	Voimavarakeskeinen työskentelytapa	
Keskittymällä kaikkeen hyvään työssä Huomaamalla pienet, hyvät asiat Irti päästäminen negatiivisista asioista	Huomion suuntaaminen hyviin asioihin		
Ratkaisukeskeinen asenne Avoin ja ratkaisukeskeinen keskustelu	Ratkaisukeskeinen työskentelyote		
Omien ja toisten vahvuuksien hyödyntäminen tiimin työssä Omien mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen työssä	Vahvuusperustainen työskentelyote		
Työn tauottaminen Psyykkisestä terveydestä huolehtiminen Aktiivinen rooli oman työhyvinvoinnin edistämässä		Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	

Liite 6 2(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työntekijä huomioi oman psyykkisen ja fyysisen viireystilansa ja pyrkii vaikuttamaan siihen tarvittaessa		Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen	Uppoutumisen kokemuksen edistäminen
Häiriöttömään työympäristöön hakeutuminen		Omasta työrauhasta huolehtiminen	
Työrauhan pyytäminen työkavereilta			
Rauhoittuminen olennaisen äärelle	Keskittyminen tilanteeseen	Huomion suuntaaminen	
Keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan			
Tiimipalavereissa kaikki ovat läsnä yhteisessä keskustelussa	Läsnäolo		
Keskittymällä hetkeen			
Mieleisen toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen Mielenkiintoisiin työtehtäviin hakeutuminen Vahvuuksien hyödyntäminen työtehtävissä Ilon löytäminen työstä		Työn mielekkyyden vahvistaminen	
Asioihin perehtyminen Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen Suunnittelu Organisointi	Työhön valmistautuminen	Oman työn suunnittelu	
Riittävän ajan järjestäminen työtehtäville Sovitun suunnitteluajan hyödyntäminen Tiimiltä työskentelyajan pyytäminen Työn jakaminen ja aikatauluttaminen tiimissä	Ajankäytön suunnittelu		
Selkeiden tavoitteiden asettaminen itselle Selkeiden tavoitteiden asettaminen työlle	Tavoitteiden asettaminen		

Liite 6 3(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄ-LUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tervehtiminen Kiittäminen Anteeksipyyttäminen Kuunteleminen Ei puhuta pahaa toisten selän takana Ystävällinen ja rakentava vuorovaikutus erimielisyyksistä huolimatta	Hyvien käytöstapojen noudattaminen	Toisia arvostavan toimintakulttuurin ylläpitäminen	Myönteisten ihmissuhteiden edistäminen
Kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti Kaikkien huomioiminen	Tasa-arvoinen kohteleminen		
Kunnioittava vuorovaikutus kiireestä ja paineesta huolimatta Toisen työn kunnioittaminen ja arvostaminen Kaikkien mielipiteiden kunnioittaminen	Kunnioittava kohteleminen		
Avoin ja rehellinen keskustelu työasioista Rakentavan palautteen antaminen	Avoin ja rehellinen vuorovaikutus		
Ratkaisujen pohtiminen yhdessä Puolin ja toisin joustaminen Tuen antaminen tarvittaessa Avun tarjoaminen	Tuen antaminen toisille		
Työkaverin osaamiseen ja tekemiseen luottaminen Luotetaan toisten tekemiseen	Työkavereihin luottaminen		
Positiivisiin asioihin keskittyminen Ei valiteta tyhjäästä Ylläpitämällä itse hyvää ilmapiiriä	Positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne	Positiivisen työilmapiirin luominen	
Kannustaminen ja kehuminen Toisen onnistumisten huomioiminen	Myönteisen palautteen antaminen		
Hymyileminen Huumori Illoisuus	Positiivisuuden ilmaiseminen		
Olemalla itse helposti lähestyttävä ja ystävällinen Oma halu tulla toimeen toisten kanssa Kiinnostuksen osoittaminen työkaverin asioita kohtaan	Aidon kiinnostuksen osoittaminen toisia kohtaan	Aktiivisuus sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä	
Tauoilla keskusteleminen muusta kuin työasioista Kuulumisten vaihto työn lomassa yhdessä lasten ja aikuisten kanssa	Yhteyden luominen vapaamuotoisen keskustelun avulla		
Yhteinen vapaa-aika työkavereiden kanssa	Yhteisen vapaa-ajan viettäminen		

Liite 6 4(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Koulutuksiin hakeutuminen Oman työn kehittäminen Alan kirjallisuuteen perehtyminen Uusien asioiden oppiminen		Osaamisen kehittäminen	Merkityksellisyyden kokemuksen edistäminen
Työntekijä voi miettiä, mitkä asiat tuottavat työssä iloa Työntekijä voi miettiä, mitkä asiat työssä motivoivat Työntekijä voi pohtia, miksi on hakeutunut juuri tälle alalle	Työn merkityksellisyyden tietoinen vahvistaminen	Myönteisyyden vahvistaminen	
Omien vahvuuksien tunnistaminen Oman onnistumisen huomaaminen Huomata työn merkitys lapsen kasvun ja kehityksen kannalta	Hyvän huomaaaminen omassa työssä		
Yksikön tai ryhmän vaihtaminen mahdollisuuksien mukaan Roolin ja työtehtävän muuttaminen itselle mielekkäämpään suuntaan		Työn muokkaaminen mielekkäämmäksi	
Tuen hakeminen tiimiltä Keskusteleminen työkavereiden kanssa työstä ja sen merkityksellisyydestä	Työyhteisön tuki	Tuen hakeminen	
Työnohjauksen pyytäminen Tiimin yhteinen työnohjaus, jossa työntekijä nostaa esille häntä vaivaavat asiat	Ammatillinen tuki		
Omien toimintatapojen arvioiminen ja muuttaminen Ottamalla uusia menetelmiä ja näkökulmia työhön Itsensä haastaminen ja epämu-kavuusalueelle hakeutuminen		Ammatillinen reflektointi	

Liite 6 5(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETYT ILMAISUT	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Kehittämisehdotusten pyytäminen omasta työstä Oman työn arviointi ja toimintatapojen muutos tarvittaessa	Oman työn arviointi	Saavuttamisen kokemuksen edistäminen
Tuen pyytäminen esihenkilöltä Moniammatillisen työryhmän tuki omalle työlle Tiimin tukeen turvautuminen tavoitteiden saavuttamisessa Avun pyytäminen tarvittaessa	Tuen pyytäminen	
Rohkeus omien rajojen ylittämiseen Ei-kiinnostavien työtehtävien hyväksyminen Motivaatio ja halu tehdä juuri tätä työtä	Kasvun asenteen omaksuminen	
Oman työn organisointi Työn priorisointi Tiimin työn suunnitteleminen ja organisointi	Työn organisointi	
Oman työn suunnittelu ennen toteutusta Lasten oleellisiin tietoihin perehtyminen Tavoitteiden kertaaminen Itselle mieluisten toimintatapojen ja -materiaalien hyödyntäminen	Työn suunnittelu	
Omien tavoitteiden kirkastaminen Keskittyminen työn kannalta oleellisiin asioihin Itsensä johtaminen Oma-aloitteinen ajan tasalla pysyminen työasioista	Olellaisiin asioihin keskittyminen töissä	
Kouluttautuminen Ammatillisen osaamisen kehittäminen Tiedon etsiminen Uusien työtapojen kokeileminen	Osaamisen kehittäminen	
Ammatillisen vireystilan ylläpitäminen Omista rajoista huolehtiminen Oman työn rajaaminen	Itsestä huolehtiminen	
Kiinni pitäminen sovitusta säännöistä	Yhteisiin sääntöihin sitoutuminen	

Liite 6 6(6). Työntekijöiltä kerätyn aineiston analyysimatriisit

PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Pohtia, tukevatko omat elintavat työssä jaksamista Psyykkisen hyvinvoinnin tarkkailu Kuormituksen syiden pohtiminen Yhteys esihenkilöön tai työterveyshuoltoon tarvittaessa	Oman hyvinvoinnin tarkasteleminen	Oman hyvinvoinnin arvioiminen	Elinvoimaisuuden edistäminen
Oman jaksamisen rajojen tunnistaminen Rajojen vetäminen, kun voimavarat eivät riitä	Omien rajojen tunnistaminen		
Riittävä uni Riittävä lepo Somen ja ruutuajan vähentäminen Rauhallisten ja stressittömien hetkien viettäminen kotona Työn tautus	Lepäämisestä huolehtiminen	Fyysisen hyvinvoinnin edistäminen	
Riittävä ja terveellinen ravinto Tasainen ruokarytmi	Terveellisestä ruokavaliosta huolehtiminen		
Säännöllinen liikunta Luonnossa liikkuminen Ergonomiasta huolehtiminen Pienet keuhonhuoltohetket lasten kanssa	Riittävästä liikunnasta huolehtiminen		
Hyvän huomaaminen itsestä ja toisista Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen Kiinnittämällä huomio hyviin asioihin ja onnistumisiin Keskittymällä hyvään ja vahvuuksiin sekä vaikuttamalla aktiivisesti epäoptimaalisiin asioihin	Positiivisen asenteen ylläpitäminen töissä	Myönteisyyden vahvistaminen töissä	
Turhan valittamisen vähentäminen Ei jää hautomaan negatiivisia ajatuksia ja tunteita Omien negatiivisten ajatusten käsittely Asioiden rakentava selvittely toisten kanssa tarvittaessa	Rakentava ajattelu ja vuorovaikutus		
Mieleisten asioiden tekeminen vapaaajalla Merkityksellisten asioiden tekeminen	Mieleisten asioiden tekeminen	Vapaa-aikaan panostaminen	
Sosiaalisista suhteista huolehtiminen Ystävien tapaaminen	Ihmissuhteiden ylläpitäminen		
Työn ja vapaa-ajan tasapainosta huolehtiminen Rajaamalla työt työajalla ja työpaikalla tehtäviksi	Irrottautuminen työstä vapaaajalla		



INARIN KUNNAN VARHAISKASVATUSPALVELUT

TYÖNTEKIJÄN HYVINVOINNIN ITSEARVIOINTILOMAKE

Hetki sinulle ja hyvinvoinnillesi

Tämä itsearviointilomake antaa sinulle mahdollisuuden tarkastella omaan hyvinvointiisi vaikuttavia asioita. Itsearviointilomake on tehty osana YAMK-opinnäytetyötä Työntekijän hyvinvoinnin edistäminen kokonaisvaltaisesti - Tapaustutkimus Inarin kunnan varhaiskasvatuspalveluissa (2026).

Itsearviointilomake on jaettu kuuteen hyvinvoinnin osa-alueeseen. Kukin osa-alue sisältää olennaisia asioita, joiden kautta sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työssä kokemaasi hyvinvointiin. Jokaisen osion jälkeen voit kirjata tarvittaessa ylös ne pienet jutut, joita olet valmis tekemään hyvinvoinnin edistämiseksi. Muistathan, että hyvinvointi ei synny suurista harppauksista, vaan pienistä teoista, jotka toistuvat arjessa.

	Toteutan tätä jo luontevasti	Harjoittelen ja kehitän tätä taitoa
POSITIIVISET TUNTEET		
Huomaan hyvät asiat arjessa ja keskityn niihin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedostan, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin. Toimin arjessa myönteisyyttä edistäen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomioin arjessa työkaverien onnistumiset, ja annan positiivista palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin ajattelemaan töissä myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti. Päästän irti asioista, joihin en voi vaikuttaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa:

Liite 7 2(4). Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen itsearviointilomake



INARIN KUNNAN VARHAISKASVATUSPALVELUT

	Toteutan tätä jo luontevasti	Harjoittelen ja kehitän tätä taitoa
HYVÄ TYÖSKENTELYVIRE		
Keskityn rauhassa olennaiseen ja yhteen työtehtävään kerrallaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyödynnän tehokkaasti ajan, joka minulle on annettu työn suunnittelemiseen ja valmistelemiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huolehdin siitä, että saan tehdä rauhassa töitä. Menen esimerkiksi häiriöttömään työtilaan tai tarvittaessa pyydän rohkeasti työkaverilta työrauhan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuon esille omat vahvuuteni ja hyödynnän niitä aktiivisesti työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa:

	Toteutan tätä jo luontevasti	Harjoittelen ja kehitän tätä taitoa
MYÖNTEINEN TYÖILMAPIIRI		
Valitsen tulla toimeen muiden kanssa arjessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohtelen lapsia ja aikuisia ystävällisesti ja tasa-arvoisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En anna kiireen vaikuttaa siihen, miten kohtaan lapset ja työkaverit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autan työkavereita oma-aloitteisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyydän rohkeasti apua työkavereilta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa

Liite 7 3(4). Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen itsearviointilomake



INARIN KUNNAN VARHAISKASVATUSPALVELUT

MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMUS

	Toteutan tätä jo luontevasti	Harjoittelen ja kehitän tätä taitoa
Kehitän aktiivisesti omaa osaamistani ja olen avoin uusien asioiden oppimiselle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomioin arjessa ne pienet asiat, jotka motivoivat minua työskentelemään tällä alalla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otan tarvittaessa aktiivisen roolin oman työni kehittämisessä mielekkääksi. Keskustelen työhöni liittyvistä toiveista ja tavoitteista esihenkilöni kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa:

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN JA ONNISTUMINEN

	Toteutan tätä jo luontevasti	Harjoittelen ja kehitän tätä taitoa
Huomaan onnistumiseni ja iloitsen niistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyydän palautetta omasta työstäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priorisoin, suunnittelen ja valmistelen työtäni saavuttaakseni työlleni asetetut tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyväksyn, että työhön kuuluu myös rutiininomaisia ja ei-kiinnostavia työtehtäviä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa:

Liite 7 4(4). Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen itsearviointilomake



INARIN KUNNAN VARHAISKASVATUSPALVELUT

OMASTA HYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN

Toteutan
tätä jo
luontevasti

Harjoittelen
ja kehitän
tätä taitoa

Elintapani tukevat työssä jaksamistani. Huolehdin siitä, että lepään ja liikun riittävästi sekä syön terveellisesti.

Pidän työn ja vapaa-ajan selkeästi erillään.

Pidän ruutuajan maltillisena.

Tunnistan omat jaksamisen rajani ja toimin niitä kunnioittaen.

Teen vapaa-ajalla itselleni mieleisiä asioita.

Haluaisin vahvistaa tätä jatkossa:

Muutos lähtee meistä itsestämme. Lempeistä valinnoistamme.
Pienistä arjen askeleista, joita olemme valmiita ottamaan.