

# Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista

Anna Elina Purhonen

Opinnäytetyö, kevät 2016

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK) +LTO

## TIIVISTELMÄ

Purhonen, Anna Elina. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Helsinki, 2016, 58 sivua, 1 liite. Diakoniammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK), lastentarhanopettajan virkakelpoisuus.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia sekä työhyvinvointia eräässä Helsingin kaupungin päivähoitoyksikössä. Päivähoitoyksikköön kuului kaksi päiväkotia. Tarkoituksena oli tuoda työntekijöiden henkilökohtainen kokemus työhyvinvoinnista ja työyhteisöstä kuuluviin sekä saada työntekijät pohtimaan oman tekemisensä vaikutusta omaan ja muiden työhyvinvointiin.

Aineiston hankinta- ja analysointimenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat erään Helsingin kaupungin päivähoitoyksikön työntekijät. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella marraskuun 2015 aikana. Kyselyihin vastattiin nimettömästi ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselyn toteuttamisen hetkellä työntekijöitä kyseisessä päivähoitoyksikössä oli 25, joista 20 työntekijää vastasi kyselyyn.

Opinnäytetyön päätuloksena selvisi, että kummassakin päiväkodissa oli selkeästi omat toimintakulttuurit, minkä myötä tulivat myös erilaiset vahvuudet ja kehittämisen kohdat. Päivähoitoyksikön johtajan onkin hyvä tunnistaa päiväkotien ominaispiirteet ja erilaiset toimintakulttuurit. Tämän avulla työyhteisöä ja sen ilmapiiriä pystyy alkamaan muokkaamaan ja tukemaan vahvuuksia.

Vaikka Helsingin kaupungilla on työhyvinvointikysely, olisi tärkeä lähteä syventämään ja tarkentamaan työhyvinvointi -kyselyitä jokaiseen varhaiskasvatuksen työyhteisöön ja sen hyvinvointiin.

Avainsanat: varhaiskasvatus, työhyvinvointi, työyhteisöt, johtajuus, kvalitatiivinen tutkimus.

## ABSTRACT

Purhonen, Anna Elina. Early childhood workers' experiences of the functioning and well-being at the workplace. Helsinki, 2016, 58 p, 1 appendix. Language: Finnish. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Degree: Bachelor of Social Services.

The purpose of this thesis was to describe the strengths and weaknesses of the work community and the staff's wellbeing of in a day-care unit of in Helsinki. The day-care unit consisted of two day-care centers. The aim was to reveal workers' personal experience of well-being in the working community, as well as to get employees to consider the impacts of their own work to the well-being of themselves and others.

Qualitative testing methods were used for the acquisition and analysis method of material. The target group was the day-care workers at a unit of the City of Helsinki. The data was collected by questionnaire during November 2015. Questionnaire was answered anonymously and it was voluntary. At the time of the survey, the day-care unit had 25 employees of which 20 responded.

The main results of this thesis showed that both day-care centres had their own operating cultures, with different strengths and points of development. The director of the day-care unit should recognize the characteristics of good day-care centers and different business cultures. This allows the work community and its atmosphere to be able to start editing and supporting strengths.

Although the City of Helsinki has its own well-being survey, it would be important to deepen and focus the survey to cover every workplace of early childhood education community.

Key words: early childhood education, occupational well-being, work community, leadership, qualitative research

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ .....	7
2.1 Toimiva työyhteisö .....	7
2.2 Esimiestoiminta varhaiskasvatuksessa .....	8
2.3 Muutos työyhteisössä .....	10
2.4 Muutosjohtaminen työyhteisössä .....	12
3 TYÖHYVINVOINTI .....	15
3.1 Työhyvinvoinnin taustoja .....	15
3.2 Psyykkinen työhyvinvointi .....	16
3.3 Fyysinen työhyvinvointi .....	17
3.4. Sosiaalinen työhyvinvointi .....	19
3.5 Työhyvinvointi päiväkodissa .....	20
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
5.1 Tutkimusympäristö .....	25
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	25
5.3 Kyselylomake .....	26
5.4 Aineistonkeruu .....	28
5.5 Aineiston analyysi .....	28
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	33
6.1 Vahvuutena työyhteisön toimivuus .....	33
6.2 Talon sisäisiin tapahtumiin pystyy vaikuttamaan .....	35
6.3 Lapset tuovat työniloa .....	36
6.4 Asenne vaikuttaa työhyvinvointiin .....	37
6.5 Muutos on perusteltava .....	39

7 POHDINTA .....	42
7.1 Johtopäätökset .....	42
7.2 Luotettavuus ja eettisyys .....	45
7.3 Ammatillinen kasvu .....	48
7.4 Kehittämisehdotukset .....	49
LÄHTEET .....	51
LIITE 1: Kyselyn saatesanat ja kyselylomake .....	55

## 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatus on alle kouluikäisten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksen kokonaisuus koostuu hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta. (Opetushallitus i.a.) Helsinki on varhaiskasvatukselle haasteellinen, monikulttuurinen ja monipuolisella tavalla urbaani kasvu- ja toimintaympäristö. Helsinki tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia varhaiskasvatuksen arkeen ja sen toiminnan kehittämiseksi. (Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirasto 2010, 3.)

Varhaiskasvatuksessa työyhteisöllä on suuri vaikutus työssä jaksamiseen ja siellä viihtymiseen. Jokaisella työntekijällä on oma vastuu työilmapiiristä. Parhaimmillaan työyhteisöstä voi muodostua työntekijälle voimavara ja vahvistava tekijä. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79.) Varhaiskasvatuksessa työyhteisöt ovat moniammatillisia työyhteisöjä ja työntekijöiden ikä saattaa vaihdella suuresti (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus 2005, 16).

Lähtökohtana opinnäytetyöhöni olivat työelämän yhteistyötahon kokemat muutokset viime vuosien aikana ja niiden vaikutus työhyvinvointiin. Minua kiinnostaa kuinka pienet sekä suuret muutokset vaikuttavat päiväkodin työyhteisöön ja sen hyvinvointiin, muutos kun on väistämätön asia elämässä. Yhteiskunta muuttuu, samoin kuin työelämä. (Luukkala 2011, 176). Olin ollut myös kahdessa harjoittelussa kyseisessä päivähoitoyksikössä, joten paikka oli ennestään tuttu.

Päivähoitoyksikön johtajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen päädyimme opinnäytetyön aiheeseen. Aihe nousi esiin sekä omista kokemuksistani kyseisessä työyhteisössä että päivähoitoyksikön johtajan toiveista. Keräsin tietoa työyhteisön kokemuksista työyhteisöstä ja työhyvinvoinnista kyselylomakkeen avulla. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia sekä työhyvinvointia eräässä Helsingin kaupungin päivähoitoyksikössä.

## 2 PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ

### 2.1 Toimiva työyhteisö

Varhaiskasvatuksessa työyhteisöt ovat monimuotoisia. Tällä tarkoitetaan, että työyhteisön jäsenillä on paljon erilaisuutta, mutta myös samankaltaisuutta. Erilaisuudet ja samankaltaisuudet voivat liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuristaan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai jopa harrastuksiin. Nämä kaikki vaikuttavat työn hoitamiseen ja sen laatuun. (Rauramo 2012, 112.) Jotta työyhteisö olisi toimiva, se tarvitsee selkeän perustehtävän, työntekoa tukevan organisaation, töiden selkeät järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuskulttuurin ja toiminnan jatkuvaa arviointia (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 76). Kasvattajan täytyy olla yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoinen sekä sitoutunut työhönsä. Kyky lapsien, heidän perheidensä, esimiehen tai tiimitoverin kohtaamiseen ja kuuntelemiseen on tärkeää. (Tuukkanen 2013, 19.)

Työssä jaksaminen edellyttää toimivaa työyhteisöä. Toimiva työyhteisö vaatii taas monta pientä tekijää. Jokainen työntekijä osallistuu päivittäin työpaikkansa ilmapiirin rakentamiseen, niin nostamalla kuin laskemalla sitä (Jabe 2010, 101). Jotta työskentely varhaiskasvatuksessa luonnistuisi parhaiten, tulisi työntekijällä olla suvaitsevaisuutta, pitkäjänteisyyttä, tarkkaavaisuutta ja johtamistaitoa (Tuukkanen 2013, 19). Tasapainoinen työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja erilaisten luonteenpiirteiden omaavista ihmisistä, jotka luottavat toisiinsa ja uskaltavat ottaa kantaa asioihin, jotka tapahtuvat työn ympärillä. Myös henkilöstön määrä vaikuttaa toimivaan työyhteisöön. Jokaisen työntekijän tulee tuntea, että hänen osaanmistaan arvostetaan. (Jabe 2010, 101.)

Varhaiskasvatus nimetään usein kutsumustyöksi. Alalle hakeudutaan asiakaskunnan eli lasten vuoksi. Lasten kanssa työskentely tuo monelle työntekijälle iloa ja tyydytystä, kun työntekijä voi auttaa lasta oppimaan uusia asioita. (Riihonen 2013, 89.) Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamiseksi tarvitaan ammattitaitoista henkilökuntaa. On olennaista, että jokaisella yksittäisellä kasvattajalla ja

koko kasvatusyhteisöllä on vahva ammatillinen osaaminen ja tietoisuus. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 2005, 11, 16.)

Varhaiskasvatuksessa työyhteisöllä tulee olla yhteinen tavoite tiimeistä ja ryhmistä riippumatta. Työntekijöiden yhteisenä tehtävänä varhaiskasvatuksessa on lapsen kokonaisvaltaisen kasvun ja kehityksen sekä oppimisen tukeminen. Kun työskennellään ryhmissä, tulee jokaisella työntekijällä olla selkeä käsitys omasta roolistaan ja tehtävistään. Omat vastuualueet hoidetaan ja muiden vahvuudet tunnustetaan. (Ristioja & Tamminen 2010, 17.) Avoimuus on ryhmätyössä hyvä peruspilari. Aikataulujen ja tehtävien tulisi olla kaikkien nähtävillä, eikä ryhmän sisällä voi olla salaisuuksia. (Rauramo 2012, 112.) Jotta tämä kokonaisuus toimisi, tulee keskeisen vuorovaikutuksen olla riittävää (Ristioja & Tamminen 2010, 17). On myös tärkeää selkeyttää raja-alueita työssä kuten esimerkiksi se, kenelle kuuluu varhaiskasvatuksessa siivoaminen tai ruokakärryjen vieminen. Tämä auttaa hahmottamaan oman työn kokonaisuutta. (Kallio & Kivistö 2013, 47.)

Varhaiskasvatuksen parissa työskennellessä on tärkeää tiedostaa omat kasvatusmenetelmänsä ja niiden taustalla olevat arvot ja eettiset periaatteet. Jotta kasvattaja pystyy toimimaan tietoisena eettisesti ja ammatillisesti kestävien toimintaperiaatteiden mukaan, tulee hänen pohtia ja arvioida omaa työtään sekä pyrkiä kehittämään toimintaansa. Teknologia on luonut ja luo koko ajan uusia mahdollisuuksia oman työn arviointiin. Näistä yksi on dokumentointi. Sen avulla pystyy näkemään oman työnsä laadun ja arvioimaan ja kehittämään itseään. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 2005, 16–17.)

## 2.2 Esimiestoiminta varhaiskasvatuksessa

Päivähoidon ammatillisiin johtotehtäviin pyrkijällä tulee olla kasvatustieteen kandidaatin tutkinto, johon sisältyy lastentarhanopettajan koulutus, tai vastaavasti sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeatutkinto, johon sisältyvät varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan suuntautuneet opinnot. Tämän lisäksi päivähoidon ammatillisiin johtotehtäviin tarvitaan riittävä johtamistaito. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005/272.)



Sosiaalialalla johtaminen on moniulotteista ja laajaa osaamista edellyttävä alue (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13). Johtajuutta ja johtajan tehtäviä varhaiskasvatuksessa pidetäänkin vaativina ja tärkeinä. Koska varhaiskasvatus on monitieteellistä, vaaditaan johtajalta kokemusta perustehtävistä ja teoreettista osaamista, eli substanssiosaamista. Myös johtamisen polku on tunnettava. Keskeisimpinä tehtävinä päivähoitoyksikön johtajalla on varhaiskasvatuksen ydintehtävän, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Muita tehtäviä ovat palveluorganisaation, työyhteisön ja osaamisen johtaminen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijana toimiminen. Voidaankin sanoa että laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutuminen edellyttää laadukasta varhaiskasvatuksen johtamista. (Söyrinki 2008, 62, 65.) Esimieheksi ei synnytä vaan siihen täytyy kasvaa. Jotta se onnistuu, vaaditaan sitkeyttä oman ammattitaidon kehittämiseen sekä tietoisia valintoja. (Mäki ym. 2014, 7.)

Esimiestyö on muuttunut vuosien kuluessa. Aikaisemmin esimiehen auktoriteettia pidettiin järkkymättömänä ja käskyjä tiukkoina sääntöinä. Nykyisin nämä koetaan henkilöstön aloitteellisuuden vähentäjänä. Myös esimiehen verkostoituminen ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen koetaan tärkeäksi. Työn ja vapaa-ajan raja on nykyisin myös häilyvämpi kuin aikaisemmin. Osa töistä siirtyy mukana kotiin, joten esimiehen tulee huolehtia levostaan. (Mäki ym. 2014, 9.)

Helsingin kaupunki uudisti syksyllä 2007 päivähoiton johtajuusrakennetta. Tällöin yhden esimiehen vastuulle annettiin kaksi tai useampi päiväkotikoti aikaisemman yhden sijaan. Päiväkotien määrä riippuu työntekijöiden määrästä. Mitä enemmän työntekijöitä, sitä vähemmän päivähoitoyksikön johtajalla on päiväkoteja johdettavanaan. Tämän muutoksen toivottiin järjestävän aikaa varhaiskasvatuksen ja henkilöstön johtamiseen. Kuitenkaan Opetusalan ammattijärjestön syksyllä 2008 tekemän selvityksen mukaan uudistuksella ei saavutettu juuri yhtäkään sille asetettua tavoitetta. (Myyrä 2009, 40–41.) Oulasmaa ja Saloheimo (2013, 80) ovat pohtineet sitä, että esimies työskentelee kahdessa tai kolmessa eri päiväkodissa samanaikaisesti, kuinka johtaja oppii tuntemaan alaisensa ja toteuttamaan pal-

velevaa johtamista, jos hän ei näe alaisiaan kuin harvoin. Tällöin päiväkodilla tulee olla selkeät menettelyohjeet ja työnjako sekä työntekijöiden on kyettävä toimimaan itsenäisesti.

Jokainen päiväkotitoiminta on erilainen työympäristöltään ja työilmapiiriltään. Jopa saman yksikön talojen sisällä voi olla erilaisia toimintakulttuureja. Johtamisen näkökulmasta johtajan tulisi tunnistaa päiväkotiyhteisöjen oma kulttuuri ja sille ominaiset piirteet. Vaikka kulttuurit ovat keskeisiä kehittämis- ja muutosprosessien mahdollistajia säilyttävän luonteensa takia, ne voivat myös estäjiä. Johtajan onkin hyvä luoda organisaatiossaan omaa kulttuuriaan esimerkiksi keskustelujen, käytetyn kielen ja työtapojen kautta. (Söyrinki 2008, 64.)

Esimiehen on tärkeä pohtia, millaisia työntekijöitä palkkaa työyhteisöön. Työyhteisössä on hyvä olla eri-ikäisiä ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia jäseniä. Tämä tuo monipuolisuutta osaamiseen ja erilaisia näkökulmia erilaisten työ- ja elämäkokemusten myötä. Näin tieto siirtyy eteenpäin ja tiimi täydentää toisiaan ja osaamistaan. Vaikka työntekijöillä on erilaisia elämäntilanteita, tulee esimiehen kohdella heitä yhdenvertaisesti, mutta ei kuitenkaan samalla tavalla. Kaikilla tulee olla samantyyppiset oikeudet esimerkiksi työvuorojen toteutuksessa, vaikka tarpeet ovat erilaiset. (Mäki ym. 2014, 78.)

### 2.3 Muutos työyhteisössä

Muutos on väistämätön asia elämässä. Työelämä, yhteiskunta sekä henkilökohdalliset asiat muuttuvat. Myös me muutamme oppimiskokemusten kautta. (Luukkainen 2011, 176.) Usein muutoksesta puhuessamme peilaamme asiaa johonkin entiseen asiaan, joka oli erilaista kuin nykyisin (Mönkkönen & Roos 2010, 15). Kaikilla ihmisillä on vahvoja mielipiteitä ja tunnekokemuksia muutoksesta, jolloin herää paljon keskustelua, tunteita ja halua päästä vaikuttamaan muutokseen (Pirinen 2014, 9).

Ennen työ oli sidottu selkeästi paikkaan ja aikaan. Nykyisin työn vaatimukset ovat nousseet. Tulostavuu, seuranta, uusien työtehtävien tekeminen perustehtävän

ohessa, jatkuva muutos ja teknologian kehittyminen ovat vain esimerkkejä työn vaatimuksen noususta. (Mönkkönen & Roos 2010, 16.) Lasten erilaiset hoidon tarpeeseen liittyvät muutokset ovat usein varhaiskasvatuksessa työskentelevien ammattilaisten haasteena. Näitä aiheuttavat vanhempien työn vaihtelevuus kuten työajat ja erityyppiset työsuhteet. (Ristioja & Tamminen 2010, 3.)

Myös erilaiset lakimuutokset luovat muutosta päivähoiton arkeen. Joulukuussa 2015 eduskunta rajasi lasten subjektiivisen päivähoito-oikeuden 20 tuntiin viikossa, jos vanhemmat eivät työskentele tai opiskele päätoimisesti. Samalla hallitus päätti kasvattaa yli 3-vuotiaiden ryhmäkokoja. Uusi lakimuutos astuu voimaan elokuussa 2016, joka vaikuttaa varhaiskasvatuksessa niin työyhteisöön, vanhempiin kuin lapsiin. Kunnilla on kuitenkin ollut oikeus päättää, ottavatko ne käyttöön uudet säädökset. (Hallituksen esitys 80/2015.) Varhaiskasvatus on lapsen perusoikeus ja sillä on monia tärkeitä tehtäviä. Laadukas varhaiskasvatus tukee lapsen hyvinvointia, kehitystä ja oppimista sekä ehkäisee syrjäytymistä. Lisäksi varhaiskasvatuksella on suuri merkitys lapsen sosiaalisten taitojen kehittymiselle ja vertaissuhteiden muodostumiselle ja ylläpitämiselle. (Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2014.)

Varhaiskasvatuksen työpaikoissa on usein naisenemmistö. Tämä aiheuttaa työyhteisössä jatkuvaa muutosta perheen ja työn yhteensovittamisen takia. Työn tulisi antaa tilaa työntekijän muun elämän velvollisuuksille, kuten vanhemmuudelle tai omien vanhempien hoidolle. Kuitenkin nämä velvollisuudet ovat usein sukupuolittuneita. (Nikunen 2012, 174.) Työaloilla, joissa työntekijöistä enemmistö on naisia, vaihtuvuus ja muutokset työyhteisöissä ovat suuria. Yleisesti julkisen sektorin työpaikat ovat suvaitsevaisempia ja tottuneempia muutoksiin perheasioiden takia kuin yksityisen sektorin työpaikat. Myös lapsen hankinta nähdään riskinä erityisesti naisten menestymiselle työuralla. (Nikunen 2012, 181.)

Kun työssä haetaan tuloksellisuutta, on hyvä vähentää sairauspoissaoloja, työtaturmien mahdollisuutta ja lähtövaihtuvuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 141). Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot kuormittavat muiden työntekijöiden arkea, minkä lisäksi työajan tehokkuus las-

kee. Kun lisätään työhyvinvointia, henkilöstön halu olla töissä, voimavarat, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. Tämä taas vähentää sairauspoissaolo- ja työtaturmakustannuksia, jonka seurauksena työn laatu paranee. (Virtanen & Sinokki 2014, 141.)

Työyhteisössä tapahtuva muutos synnyttää usein hetkellisen kiirekulttuurin ja aiheuttaa stressiä. Vaikka kielteinen muutos kuormittaa enemmän, myönteiselläkin muutoksella on kuormittavuutensa. Esimerkiksi yleneminen esimiesasemaan voi aiheuttaa positiivista stressiä työntekijälle. (Luukkala 2011, 176.) Kun muutoksia tapahtuu liikaa, monella eri tasolla ja liian nopeasti, ihminen kokee turvattomuutta. Usein turvattomuus luo vastarinta-ajattelua. Mitä enemmän työntekijät pääsevät vaikuttamaan muutoksen toteutumiseen, sitä vähemmän muutosvastarintaa syntyy. Muutosvastarinta voi olla myös positiivinen ilmiö, jos se synnyttää rakentavasti kriittistä keskustelua. (Rauramo 2012, 95.)

## 2.4 Muutosjohtaminen työyhteisössä

Nykypäivän työelämässä keskeisenä osaamisalueena on muutoksessa johtaminen. Ihmiset ovat herkkiä asettumaan puolustuskannalle muutoksen alussa, joten tässä vaiheessa johtajilla on haasteena kanavoida toiminta yhteistyösuuntaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 126.) Johtajan tuleekin olla itse sitoutunut muutokseen, jolloin se antaa muille vahvan pohjan toimia muutosta edistävällä tavalla. Jos sitoutuneisuus puuttuu, se heikentää merkittävästi muutoksen läpivientimahdollisuutta. Muutos on aina oppimisprosessi. Jokainen muutos on erilainen, minkä takia muutokset tulisi aina rakentaa uuden tiedon varaan. (Luukkala 2011, 267.)

Muutoksessa esimiehen kohdistuu sekä työntekijöiden että työnantajan puolelta odotuksia ja vaatimuksia. Paineensietokyky ja taito tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen ovat esimiehelle hyviä ominaisuuksia muutosjohtamisessa. Lisäksi itsensä johtaminen on tärkeä taito esimiehelle. Vaikka työpaikalla tapahtuisi

muutoksia, tulee esimiehen muistaa huolehtia myös päivittäisistä tehtävistä. Esimiehen tulee pystyä johtamaan monta eri asiaa yhtä aikaa. (Pirinen 2014, 152–153.)

Muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta voidaan tarkastella neljästä eri lähtökohdasta. Ensimmäinen on liiketoiminnan johtaminen muutoksessa. Varhaiskasvatuksesta puhuttaessa päivähoitoyksiköiden on hyvä kyseenalaistaa aika-ajoin omia toimintatapoja, uudistua ja oppia uutta. Pieni jatkuva muutos on hyväksi työyhteisölle. Näin pystytään jatkuvasti pienin korjaavin liikkein edistämään ja parantamaan työn tekemistä. (Pirinen 2014, 21–23.) Kun muutokseen valmistaudutaan, tulee pyrkiä ennakoimaan tulevan muutoksen laatu, vaikutukset ja aika-tila. Tiedottaminen ja viestintä ovat tärkeitä tukitoimia muutostilanteessa. Myös kasvokkain tiedottamista vaaditaan sähköisen ja kirjallisen viestinnän lisäksi. (Rauramo 2012, 95–96.) Varhaiskasvatuksessa tulee huomioida myös asiakkaille, eli perheille, tiedottaminen heihin vaikuttavista muutoksista.

Toinen lähtökohta on tiimin johtaminen muutoksessa. Tiimin avulla esimies saa muutoksessa hyviä tuloksia aikaan. Kun tiimi on yhteistyökykyinen, antavat tiimin jäsenet tukea toinen toiselle, jolloin kukaan ei jää yksin. Kannustaminen auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja tiimi pyrkii ottamaan vastuun jokaisen jäsenen hyvinvoinnista. Esimies pystyy hyödyntämään tiimiläisten erilaisia osaamisia ja persoonallisuuksia ja näin löytää heille parhaiten sopivat työtehtävät ja roolit muutoksessa. Myös esimies voi saada voimaa muutosten toteutukseen ja asioiden eteenpäin viemiseen toimivasta tiimistä ja hyvästä tiimihengestä. (Pirinen 2014, 29–30.)

Kolmas lähtökohta on työntekijän johtaminen muutoksessa. Esimiehen on hyvä muistaa, että tiimi koostuu yksilöistä, jotka tarvitsevat aikaa löytää muutoksesta hyvät puolet itselleen ennen muutoksen hyväksymistä. (Pirinen 2014, 31.) Muutosten keskellä työntekijä kokee epävarmuutta työssään (Ahola, Aminoff, Hannonen, Hopsu, Härmä, Kandolin, Leppänen, Pehkonen, Ropponen & Sallinen 2015, 43). Esimiehen tulisi löytää aikaa työntekijöilleen antaakseen tukea, läsnäoloa ja huomiota heille (Pirinen 2014, 9–10). Myös tiedottaminen muutoksesta tosiasioihin pohjaten ja ajoissa on tärkeää. Näin muutoksesta pystytään puhumaan ja

pohtimaan rauhassa ja jokaiselle kerkeää muodostua näkemys muutoksen merkityksistä, mahdollisuuksista ja uhista. (Luukkala 2011, 267.) On hyvä ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun (Jabe 2010, 125). Näin työntekijät kokevat olevansa mukana muutoksen tekemisessä eivätkä vain katselijoina.

Neljäs lähtökohta on itsensä johtaminen muutoksessa. Muutosprosessit vievät kaikilta työntekijöiltä energiaa. Esimiehen on kuitenkin hyvä huolehtia omasta jaksamisestaan, koska uupuneena ja stressaantuneena esimiehen on vaikeampi johtaa muutosta. Rehellisyys itselle omasta voinnistaan auttaa ennaltaehkäisemään väsymystä ja edesauttaa avun löytymistä. Tilannetta voi käydä läpi esimerkiksi ammattiauttajan kanssa. Esimiehen tulee pystyä hallitsemaan omaa työaikansa ja suunnitella ennakkoon tulevat työtehtävät. Jos esimies väsyy, jää tiimi ilman johtajaa. Avun pyytäminen tiukassa tilanteessa ei ole huono vaihtoehto. Mitä paremmin esimies voi, sitä enemmän hän luo ympärilleen positiivisuutta ja energiaa, ja sitä muutoksissa usein kaivataan. (Pirinen 2014, 33–34, 162.)

Esimiehen on muistettava muutoksen aikana ja sen jälkeen arvostaa mennyttä työtä ja aikaansaannoksia. Monille muutos on hyppy tuntemattomaan, jolloin he voivat suhtautua muutokseen uhkana tai mahdollisuutena. (Virtanen & Sinokki 2014, 161–162.) Jotta muutos onnistuisi, esimiehen tulee johtaa sitä jämäkästi ja johdonmukaisesti alusta loppuun asti. Kun muutos onnistuu, hyötyy siitä parhaimmillaan koko työyhteisö. (Pirinen 2014, 61.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin taustoja

Työhyvinvointi on usean eri tekijän kokonaisuus (Virtanen & Sinokki 2014, 141). Usein työhyvinvoinnilla kuitenkin tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä. Nämä tekijät vaikuttavat suuresti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 232.) Työhyvinvointi parantaa myös tuottavuutta (Virtanen & Sinokki 2014, 140).

Ennen työ oli ruumiillista, vaati hyvää kuntoa ja tapaturmien välttäminen oli tärkeää (Kallio & Kivistö 2013, 10). Työelämän muuttuessa käsitys siitä, kuinka työhyvinvointia pystytään edistämään, on muuttunut. Kuitenkin useat viime vuosina tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota selkeään johtamiseen, töiden organisointiin, oikeudenmukaisuuteen, työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. (Helsingin kaupunki 2010, 5; Niiranen ym. 2010, 151.) Parhaimmillaan työ voi olla ihmiselle paitsi toimeentulo myös keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Työ rytmittää elämää ja tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Pahimmillaan se voi viedä kaikki voimavarat ja terveyden. Yksityiselämän ihmissuhteet, taloudellinen tilanne ja elämäntavat heijastuvat työhön. Tämän takia on vaikea erottaa työhyvinvointi muusta hyvinvoinnista. Hyvinvointi muodostuukin työssäkäyvillä ihmisillä työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 8, 10.)

Viime vuosien aikana Suomessa työhyvinvointi on parantunut. Stressi ja työn henkinen rasittavuus ovat vähentyneet ja työntekijät kokevat johdon olevan entistä kiinnostuneempi alaistensa työhyvinvoinnista. Työympäristöstä on tärkeää oppia näkemään ne asiat, jotka tukevat kaikkien hyvinvointia. Työssä monet pienet osaset rakentavat hyvää mielenterveyttä ja työhyvinvointia. (Kallio & Kivistö 2013, 10–11.) Jotta työhyvinvointi toteutuu työpaikoilla, tulee hyvinvoinnin näkökulma ottaa huomioon kaikessa työyhteisöä koskevassa suunnittelussa ja päätöksenteossa (Suomala, Saarema-Thiel, Lauttio, Bergbom, Vartia & Kivistö

2006, 90). Jokainen ihminen kokee ja määrittelee hyvinvoinnin omalla tavallaan (Rauramo 2012, 10).

### 3.2 Psyykkinen työhyvinvointi

Lähtökohta psyykkiselle hyvinvoinnille yleisellä tasolla on kehon, ajatusten, tunteiden ja toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu. Yksilö, tässä tapauksessa työntekijä, voi pohtia millaisilla ajatuksilla ruokkii itseään. Esimerkiksi jatkuva negatiivisuus luo työntekijälle mielihapan tunteen. Usein vasta muutoksissa kiinnitetään huomiota henkiseen hyvinvointiin. Näissä tilanteissa luo helpotusta, mitä selkeämpi käsitys on omasta mielen hyvinvoinnin tuntomerkeistä. Näin pystymme reagoimaan tilanteeseen nopeammin ja suuntaamaan uudelleen toimintamme tavoitteita kohti. (Leskinen & Hult 2010, 32–33.)

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat työmäärä ja työtahti sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa näihin. Aikataulujen kireys ja töiden ja asiakkaiden määrä vaikuttavat työmäärään. (Ahola ym. 2015, 37.) Työntekijä voi kokea kiireen tuntua, jos töitä on liian paljon tai työn hallinnassa on puutetta. Kiire voi olla myös merkki töiden järjestelyjen tarpeesta. (Rauramo 2012, 56.) Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa myös epäselvät vastuutilanteet ja sijaisten puute. Myös asiakkaiden erilaiset kohtalot ja arvaamattomuus kuluttavat työntekijää. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 25.)

Työn suunnittelu ja oikean rytmin löytämisellä voidaan ehkäistä stressin syntymistä. Oleellista stressin hallinnassa onkin palautuminen. Palautumisen ei ole tarkoitettu tapahtuvan pelkästään vapaa-ajalla vaan työpäivän ajanakin. Kevyempien ja vaativimpien työtehtävien vaihtelu mahdollistaa tämän, jolloin voimavaroja jää myös vapaa-ajalle. (Rauramo 2012, 57, 59.) Työaikana olevien taukojen tarkoituksena on virkistää mieltä. Näin työntekijä saa hetken aikaa siirtää ajatuksensa pois työstä. (Kallio & Kivistö 2013, 61.) Onkin tärkeä huolehtia ettei käytä taukoa pelkästään työasioiden pohtimiseen.



Työn virikkeellisyys, uuden oppiminen ja kehittyminen parantavat psyykkistä työhyvinvointia. Virikkeellisyys nähdään riittävänä tehtävämääränä, vaihteluna ja valppaustason säilymisenä. Työtehtävien tulisi olla monipuolisia. Työntekijän perehdyttäminen ja alalle sopiva koulutus antavat mahdollisuuden oppia ja kehittää itseään työssä. (Ahola ym. 2015, 37.) Lisäkoulutusten avulla luodaan tukea työn hallintaan. Osaamisen kehittäminen edistää yksilöä sekä organisaation visioita ja tavoitteita. Myös omien tietojen ja taitojen täysipainotteinen hyödyntäminen edesauttaa työntekijän hyvinvointia. (Rauramo 2012, 15.)

On tärkeää pystyä irrottautumaan työstä työpäivän päätyttyä ja oppia purkamaan työpäivän aikana kuormittavat asiat (Kivistö ym. 2008, 25). Työpuhelimien sulkeminen tai viesteihin vastaamatta jättäminen auttavat katkaisemaan työyhteyden vapaa-ajalla. Myös harrastukset ja erilaiset kulttuuritapahtumat rentouttavat ja tuovat uusia näkymiä. (Kallio & Kivistö 2013, 63.)

Työsuhteen vakaus ja riittävä toimeentulo vaikuttavat työntekijän turvallisuuden tunteeseen työssään ja työhyvinvointiin. Työntekijän on tärkeää saada riittävästi ja mahdollisimman nopeasti tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista kuten työsuhteen jatkuvuudesta. Irtisanomistilanteissa tulee huomioida inhimillisyys ja valmentaa esimiehet työntekijän kohtaamiseen sekä käytännönläheisiin toimintaohjeisiin, joilla tukea irtisanottua työntekijää kyseisessä tilanteessa. (Rauramo 2012, 99–100.)

### 3.3 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi käsittää ihmisen fyysisen kunnon ja terveyden, joilla kummallakin on merkitystä suorituskyvylle ja jaksamiselle. Hyvät elämäntavat, kuten terveellinen ravinto, liikunta, tupakoimattomuus ja riittävä lepo, ovat hyvinvoinnin ja terveyden perusta. Fyysisesti hyvinvoiva työntekijä palautuu nopeammin ja paremmin stressistä ja on aktiivisempi. (Leskinen & Hult 2010, 39–40.)

Liikunnalla niin vapaa-aikana kuin työssä on merkittävä vaikutus terveyteen ja työkykyyn. Työssä jaksaa paremmin, kun fyysinen kunto on hyvä. Liikuntaa tulisi harrastaa 2–5 kertaa viikossa noin 20–60 minuuttia kerrallaan. On kuitenkin hyvä muistaa, että lyhytkin liikunta on parempi kuin liikkumattomuus. Myös työpaikalla on hyvä kannustaa liikkumaan säännöllisesti. (Rauramo 2012, 28.) Varhaiskasvatus sisältää runsaasti hyötyliikuntaa lasten kanssa toimiessa. Myös pyöräily töihin autoilun sijaan ja portaiden käyttö hissien sijaan ovat hyötyliikuntaa. Vanhemmalla iällä fyysisen kunnon merkitys lisääntyy ja se auttaa eläkevuosillakin. Työpaikka ja työterveyshuolto tukevat työntekijöitä liikkumisessa, mutta hyvän kunnon saavuttaminen on jokaisen oman aktiivisuuden varassa. (Työterveyslaitos 2011.)

Terveellinen ja hyvä ravinto edistää terveyttä. Säännöllinen ruokailu onkin tärkeää myös työpaikalla. Se auttaa kohottamaan hyvinvointia, työtehoa ja vireystilaa. Jos työpaikalla ei ole järjestetty työpaikkaruokailua, tai työntekijä ottaa mieluummin omat eväät töihin, tulee kiinnittää huomiota eväiden laatuun. Eväiden tulee olla lautasmallin mukaiset ja sisältää monipuolisesti erilaisia ravintoaineita. Myös nesteytyksestä on hyvä huolehtia työpäivän aikana. Elimistön nestevajaus ilmenee usein väsymyksenä ja pahoinvointina. (Rauramo 2012, 29–30.)

Varhaiskasvatuksessa erityispiirteenä fyysisessä työskentelyssä on se, että tulee työskennellä lasten korkeudella. Työskentely kumarassa kuormittaa selkää ja altistaa erilaisille selän kiputiloille ja vaurioille. Myös lapsia nostaessa tulee muistaa selän asento. (Ristioja & Tamminen 2010, 35.) Työtilat ja niiden toimivuus vaikuttavat myös fyysiseen kuormittavuuteen. Valaistus, ääniympäristö, sisäilman laatu sekä työympäristön järjestys ja siisteys vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Työtapaaturmista suurin osa liittyy kompastumiseen, kaatumiseen, liukastumiseen tai esineisiin satuttamiseen. Onkin tärkeää huolehtia työtilojen siisteydestä. Tämä parantaa myös työn sujuvuutta, kun työntekijän ei tarvitse etsiä jokaista tavaraa erikseen. Myös asiakkaat huomioivat työpaikan siisteyden ja järjestyksen. (Rauramo 2012, 30, 79.)

Turvallinen työ ja työympäristö vaikuttavat fyysiseen työhyvinvointiin. Työturvallisuuslaki (2002/738) on tarkoitettu parantamaan työympäristöä ja työsuhteita

sekä ennaltaehkäisemään työtapaturmia. Uhka- ja väkivaltatilanteet sekä työtapaturmat luovat työntekijälle mahdollisia pelkotiloja ja stressiä liittyen työhön palaamiseen. Riskit on hyvä arvioida työpaikalla ja tilastoida mahdollisia uhka- ja väkivaltatilanteita sekä työtapaturmia varten (Rauramo 2012, 15). Ennen asiakastapaamisissa on tärkeää miettiä istumisjärjestystä sekä työparin mukaan ottamista tapaamiseen, jotta työntekijä pystyy toimimaan mahdollisessa uhka- tai väkivaltatilanteessa oikein. Tilanteiden ennakoiminen on tärkeää. Työpaikalla on tärkeää olla turvallisuussuunnitelma, johon jokainen työntekijä on perehtynyt.

### 3.4. Sosiaalinen työhyvinvointi

Nykyisin työelämässä valtaosa ihmisistä työskentelee muiden ihmisten kanssa. Lisäksi ryhmätyöskentely tai tiimimäinen työtapana on viime aikoina lisääntynyt suomalaisilla työpaikoilla. Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovatkin tänä päivänä tärkeä osa työyhteisön toimivuutta. (Vartia 2006, 56.) Vaikka epäterveet elintavat lisäävät sairauspoissaoloja, työpaikalla vallitseva huono ilmapiiri, huonot osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä vähäinen sosiaalinen tuki työssä lisäävät huomattavasti enemmän sairauspoissaoloja (Virtanen & Sinokki 2014, 234). Ei olekaan samantekevää minkälaiset sosiaaliset suhteet työpaikalla on.

Sosiaalisissa yhteyksissä koemme tärkeäksi tulla hyväksytyksi ja tuntee kuuluvamme yhteisöön. Sama pätee myös työelämässä. (Vartia 2006, 57.) Yhteisö, jossa ihminen kokee yhteenkuuluvuutta, on tärkeä. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei työyhteisön roolia yhteisöllisyyden tuottajana tule korostaa liikaa. Työelämä ei pysty tarjoamaan jatkuvuutta, varmuutta ja syvyyttä, joita pitkäaikaisissa ihmis-suhteissa on. Kuitenkin työyhteisö ja ihmissuhteet työelämässä luovat työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. (Rauramo 2012, 104–105.) Vuorovaikutuksesta saatu palaute ohjaa työntekijää muodostamaan käsitystä itsestään työyhteisön jäsenenä (Vartia 2006, 57).

Työpaikan ilmapiiri määrittyy organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summasta. Hyvää työilmapiiriä edistävät esimerkiksi hyvät esimies-alais-suhteet, hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku, selkeä tehtävänjako, vaikutus- ja

osallistumismahdollisuudet, yhteiset päämäärät ja yhteisöllisyys. Jokainen ihminen kokee työilmapiirin eri tavalla. Ilmapiiri onkin käsitteenä moniulotteinen ja vaikeasti mitattava. (Rauramo 2012, 107–108.)

Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla on yksi tärkeimmistä sosiaalisen hyvinvoinnin asioista. Tasa-arvoinen kohtelu ei kuitenkaan ole sitä, että kohtelee jokaista samalla lailla. Esimiehen tehtävänä onkin ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus ja näin huomioida jokaisen kyvyt, eikä syrjiä ketään. Jotta kohtelu olisi oikeudenmukaista, tulee koko työyhteisön ottaa huomioon päätöksenteossa yksilöiden eroavaisuudet, erilaiset tarpeet ja vahvuudet. (Rauramo 2012, 112–113.)

Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää kokea saavansa tukea sitä tarvittaessa. Se voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä suoraan että epäsuorasti lieventämällä työympäristön kuormittavuuden haittoja. Työkaverin tuki voi auttaa esimerkiksi hankalassa asiakastilanteessa saamaan uusia näkökulmia tai antaa henkistä tukea. (Väänänen 2006, 59–60.) Tuen saaminen ja vuorovaikutuksessa oleminen parantavat myös palautumiskykyä (Kivistö ym. 2008, 26).

Vapaa-ajalla töistä palautuminen vaatii fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi sosiaalista hyvinvointia. Vaikka nukkuminen edesauttaa palautumista, on sosiaalinen kanssakäyminen tärkeä palautumisen kannalta. Sosiaalisen median aikakauden myötä kotona oleminen ja tietotekniikan käyttö ovat lisääntyneet. (Työterveyslaitos 2015.) Sosiaalisiin verkostoihin käytetään vähemmän aikaa, koska somen kautta pystytään olemaan yhteyksissä missä, milloin ja kehen vain. Tämän ei kuitenkaan tulisi korvata sosiaalista kanssakäymistä kokonaan. Tulee muistaa, että lepo ei ole pelkästään fyysinen vaan myös henkinen prosessi (Työterveyslaitos 2015).

### 3.5 Työhyvinvointi päiväkodissa

Varhaiskasvatuksessa työ on fyysistä ja psyykkisesti kuormittavaa (Ristioja & Tamminen 2010, 4). Myös jatkuva vuorovaikutuksessa oleminen ja luovuuden

vaade ovat haaste jaksamiselle. Nämä kuormittavat ihmisen tiedolliseen ja tunteiden käsittelyyn liittyviä voimavaroja. (Juuti 2006, 78.) Tämän takia psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn on syytä olla kunnossa. Omasta terveydestä huolehtiminen, hyvän ryhmähengen luominen, työkaverin yksilöllisyyden ja asiantuntijuuden arvostaminen sekä palautteenanto, ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, vaikuttaa se työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. (Ristioja & Tamminen 2010, 4–5.)

Palaute ja arvostus ovat niin psyykkisen kuin sosiaalisenkin työhyvinvoinnin kannalta olennaista. Jos työntekijä ei saa palautetta tehdystä työstään omalla havainnoinnillaan, työkavereiltaan eikä esimieheltään, on työntekijän mahdoton korjata omaa toimintaansa. Palautteessa tulee ottaa huomioon myös sen muoto. Pelkät negatiiviset, ilman rakentavia ehdotuksia olevat palautteet laskevat työmotivaatiota. (Ahola ym. 2015, 38.) Varhaiskasvatuksessa palautetta omasta työskentelystä on mahdollista saada päivittäin lapsilta, heidän perheiltään ja työyhteisöltä.

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu kertoa liiallisesta työnkuormituksesta, epäasiallisesta kohtelusta tai muusta havaitsemastaan työsuojelullisesta puutteesta. Tämän lisäksi jokainen työntekijä on velvollinen ylläpitämään muiden työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi välttämällä epäasiallista käytöstä. Jokaisen työntekijän tulisi olla kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään. (Suomala ym. 2006, 93.)

Keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on johtaminen. Sillä on vaikutus kaikkiin muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. (Ristioja & Tamminen 2010, 46.) Työntekijöiden täytyy nähdä johtajan johtavan. Näkyvyys ja läsnäolo ovat johtajan tärkeitä toimenkuvia. (Luukkala 2011, 268.) Esimiehen puolestaan tulee tukea alaisiaan ja heidän hyvinvointiaan sekä huomata siinä ilmenevät puutteet. Työterveyshuollon tehtävänä on toimia asiantuntijana, konsulttina ja yhteistyökumppanina, eikä esimies voi ulkoistaa ongelmien käsittelyä työterveyshuoltoon. (Virtanen & Sinokki 2014, 235.)

Päivähoitoyksikön johtajan täytyy pystyä näkemään kokonaisuuksia ja organisoi-  
maan yhdestä kolmeen eri päiväkotia. Myös huolehtiminen päiväkotien ilmapii-  
ristä, työhyvinvoinnista, osaamisesta ja sosiaalisesta pääomasta kuuluu johtajan  
tehtäviin (Jabe 2010, 113). Jotta johtaja pystyy kannustavaan ja palvelemaan joh-  
tajuuteen, tulee hänen toimia esimerkkinä alaisilleen ja kyetä tasavertaiseen ja  
avoimeen vuorovaikutukseen alaisensa kanssa. Varsinkin päivähoidossa tulee  
ottaa huomioon, että työpaikan ilmapiiri heijastuu helposti lapsiin. (Oulasmaa &  
Saloheimo 2013, 79.) Laadukkaan henkilöstöjohtamisen edellytyksenä onkin  
johdon ja henkilöstön luottamus ja yhteistoiminta (Ristioja & Tamminen 2010, 46).  
Näihin kuuluvat avoin tiedottaminen, riittävä keskustelu ongelmista sekä syrjin-  
nän puuttuminen. (Niiranen ym. 2010, 152.)

Mahdollisiin ongelmiin työyhteisössä tulee puuttua riittävän varhaisessa vai-  
heessa. Vakavat ihmissuhdeongelmat voivat aiheuttaa sairauksia ja kärsimystä  
työntekijälle. Myös työntekijän yksityiselämässä tapahtuvat ongelmat heijastuvat  
helposti työpaikalle sekä päinvastoin. Esimiehen on hyvä tunnistaa kuormituste-  
kijät ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen. (Rauramo 2012, 63.)

Esimiehen työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että esimies luot-  
taa alaisiinsa ja osaa delegoida tehtäviä. Tämä edesauttaa myös työntekijöiden  
kehittymistä ja antaa mahdollisuuksia kokeilla taitojaan. Esimiehen tulee myös  
ymmärtää, ettei hän ole aina täydellinen ja epävarmuus on sallittua. Näin hän voi  
osallistua työntekijöiden kanssa pohtimaan erilaisia haasteita yhdessä. Kaikkiin  
pieniin yksityiskohtiin puuttuminen ja kaiken tekemisen ohjaus ovat haitallisia  
ominaisuuksia esimiehelle. Kun ympärillä on ammattitaitoisia työntekijöitä, tulee  
johtajan pystyä luottamaan heidän työskentelyynsä ilman kokoaikaista ohjeista-  
mista ja tilanteisiin puuttumista. (Mäki ym. 2014, 11.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokemuksia työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Tarkoituksena oli myös kuvata työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia sekä työhyvinvointia eräässä Helsingin kaupungin päivähoitoyksikössä. Tavoitteena oli kuvata niitä voimavaroja, joita työntekijöiltä ja työyhteisöltä löytyy jo, sekä löytää kehittämisen kohdat. Lisäksi tavoitteena oli tuoda työntekijöiden henkilökohtainen kokemus työhyvinvoinnista ja työyhteisöstä kuuluviin sekä saada työntekijät pohtimaan oman tekemisen vaikutusta omaan ja muiden työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössäni tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työyhteisöstä ja sen hyvinvoinnista. Opinnäytetyöni pohjautuu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia kokemuksia työntekijöillä on työyhteisön toimivuudesta omalla työpaikallaan?
- Millaisena työntekijät kokevat työyhteisön hyvinvoinnin?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisön hyvinvoinnista sekä antaa tukea ja välineitä päivähoitoyksikön johtajalle ja työntekijöille. Näin päivähoitoyksikön johtaja ja työyhteisö voivat muodostaa realistisen käsityksen oman työyhteisönsä tilasta ja pystyvät mahdollisuuksiensa mukaan kehittämään työyhteisöään eteenpäin näiden tietojen avulla.

Helsingin kaupungilla on omia työterveyskyselyitä joka vuosi. Kysymyksiin vastataan numeraalisesti ja vain yksi kysymys on avoin, jossa tiedustellaan vastaajan näkemystä siitä, minkä yksittäisen asian kehittäminen tai muuttaminen parantaisi työhyvinvointia. Helsingin kaupunki ei pidä kuitenkaan tärkeimpänä tuottaa numeraalisia arvoja ja lukuja, vaan tuloksista syntyvää keskustelua ja kehittämisideoita. (Helsingin kaupunki 2010, 26, 28.) Tutkittavan päivähoitoyksikön kannalta oli kuitenkin hyvä pureutua syvemmälle työhyvinvointiin ja työyhteisöön ja

tarkentaa kysely pelkästään kyseiseen päivähoitoyksikköön. Näin työyhteisö pääsi miettimään työhyvinvointiaan ja työyhteisön toimivuutta erilaisten muutosten jälkeen. Myös uudelle johtajalle kyselyn tulokset antoivat näkymän työyhteisöihin ja niiden hyvinvointiin. Tulosten avulla sekä työntekijät että päivähoitoyksikön johtaja pystyivät työstämään heikkouksia ja vahvistamaan jo toimivia asioita.



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusympäristö

Tein opinnäytetyöni yhteistyössä erään Helsingin kaupungin päiväkotiyksikön kanssa. Yksikköön kuuluu kaksi päiväkotia ja työntekijöitä näissä päiväkodeissa oli kyselyn tekohetkellä yhteensä 25. Helsingin kaupunki on jaettu 13 varhaiskasvatusalueeseen. Alueen varhaiskasvatuspalveluista, joihin kuuluvat päiväkotihoidot, perhepäivähoito, esiopetus ja kerhotoiminta, vastaa varhaiskasvatusalueen päällikkö. Päivähoitoyksiköihin taas voi kuulua päiväkotien koosta riippuen yhdestä kolmeen päiväkotia, perhepäivähoidon ohjausaluetta tai päiväkodin ja perhepäivähoidon ohjausalueen yhdistelmää. Päivähoitoyksiköitä johtavat päiväkodin johtajat ja perhepäivähoidon ohjaajat. (Helsingin kaupunki 2015.) Sovimme päiväkotiyksikön johtajan kanssa, etten tuo julki kyseistä päivähoitoyksikköä opinnäytetyössäni.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja tulkintojen antaminen. Laadullisella tutkimuksella tutkimustuloksia ei voida yleistää, koska ne koskevat vain tutkimuskohdetta. Tarkoituksena on saada ilmiöstä syvälinen näkemys sekä tarkka kuvaus, eikä perustaa tutkimusta lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan kokonaisvaltaista, ymmärrettävää ja myös tarkkaa tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 16–18.) Koska kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään vaan saamaan ymmärryksen tietystä ilmiöstä, on se hyvä menetelmä opinnäytetyössäni.

Vaikka tiedonkeruu tehtiin kyselylomakkeella, kysymykset olivat avoimia, jolloin numeerisia tuloksia ei syntynyt. Poikkeuksena tästä ovat kaksi kysymystä kyse-

lylomakkeessani, joissa on vastausvaihtoehdot. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä piirteenä valitsin kaksi työyhteisöä tarkoituksenmukaisesti enkä sattumanvaraisesti. Molempia työyhteisöjä käsiteltiin ainutlaatuisina yksikköinä.

### 5.3 Kyselylomake

Opinnäytetyön aineiston keruuvälineenä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakemethodi on yksi perinteisistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kohderyhmä ja tarkoitus vaikuttavat kyselyn muotoon. Tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien pohjalta lähdetään laatimaan kyselylomakkeen kysymyksiä. Aineistoa ei voi siis kerätä ennen kuin tutkimusongelma on määritelty. (Valli 2007, 102–103.)

Suunnittelimme päivähoitoyksikön johtajan kanssa opinnäytetyötä varten kyselylomakkeen (liite 1). Kyselylomakkeessa kysyttiin päiväkodin nimeä, koska päivähoitoyksikköön kuuluu useampi päiväkotia. Tämän avulla pystyttiin tarkentamaan vastaukset tiettyyn työyhteisöön. Vallin (2007, 105–106) mukaan kyselylomaketta tehdessä on hyvä huomioida sen pituus. Liian pitkä kysely voi laskea vastaajien motivaatiota, jolloin vastaukset kärsivät. On tärkeää miettiä, kuinka kauan vastaajat jaksavat keskittyä kyselylomakkeessa oleviin kysymyksiin ja missä olosuhteissa se täytetään.

Vaikka kyselylomake ei ole yhtä joustava kuin haastattelu, kyseiseen päivähoitoyksikköön se oli parempi vaihtoehto. Kyselyn etuna oli laajemman tutkimusaineiston saaminen nopeammassa ajassa sekä vastaajien mahdollisuus pohtia vastauksiaan pidempään. Avoimet kysymykset sallivat vastaajan kertoa omin sanoin kuinka hän näkee ja kokee kysytyn aiheen. Vastauksista on mahdollista nähdä myös vastaajien tunteet kyseistä aihetta kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196.)

Olin perehtynyt työhyvinvoinnin ja työyhteisön kirjalliseen materiaaliin sekä tutkinut lähemmin Helsingin kaupungin toteuttamaa työhyvinvointikyselyä. Kyselylomakkeessa ”Työyhteisö”-otsikon alla olevat kysymykset koskevat työyhteisöä ja sen ilmapiiriä. Terveyslaitoksen (2016) mukaan toimivassa työyhteisössä tulee

panostaa työn järjestelyyn, johtamiseen ja työyhteisön toimivuuteen. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, tiedon kulkea eteenpäin ja ongelmista tulee uskaltaa puhua. Jokaisen tulee tuntea työnsä tavoitteet ja vastuut sekä pystyä hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan.

Työyhteisön vahvuuksien ja kehittämisen kohteiden kysyminen selkeyttää jo toimivia käytänteitä sekä niitä joita tulisi kehittää. Erilaisiin päätöksiin vaikuttaminen, esimerkiksi työmäärään ja -aikaan, auttaa psyykkiseen työhyvinvointiin (Ahola ym. 2015, 37). On hyvä tietää minkälaisiin päätöksiin työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan, jotta psyykkistä työhyvinvointia pystytään parantamaan. Työyhteisön ilmapiiri parantaa työhyvinvointia sekä edistää työyhteisön tehokkuutta.

”Työhyvinvointi”-otsikon alla olevat kysymykset liittyvät oman sekä työtovereiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijälle. Jokainen pystyy vaikuttamaan myönteisesti työilmapiiriin omalla toiminnallaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö i.a.) Myös työniloa tuottavan asian määrittely on vastaajille motivaatiota lisäävä asia. Esimiehelle tärkeä tieto on se, kuinka vastaajat kokevat muutoksen. Näin muutostilanteissa voidaan ennakoida mahdollista muutosvastarintaa. Usein työntekijät haluavat olla mukana muutoksessa aktiivisesti, niin suunnittelussa kuin toteutuksessa.

Tärkeä tieto esimiehelle on myös se, kuinka esimiehen toiminta auttaa työntekijöiden työhyvinvointia. Näin esimies pystyy mahdollisuuksien mukaan parantamaan työtapojaan, jotta työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyisi. Esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen lisää työhyvinvointia. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Myös työympäristöstä huolehtiminen ja hyvä johtaminen kuuluvat esimiehen huolehdittavaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö i.a.) Viimeinen kysymys käsittelee tulevaisuuden näkymiä viiden vuoden päästä. Tämä laittaa työntekijät pohtimaan omaa tulevaisuuttaan ja työuraansa sekä antaa esimiehelle tietoa työpaikkojen pysyvyydestä ja siitä, kuinka työntekijät näkevät tulevaisuutensa.

#### 5.4 Aineistonkeruu

Työntekijöitä oli päivähoitoyksikössä kyselyn toteuttamisen aikana yhteensä 25. Kummastakin työyhteisöstä saatiin 10 vastattua kyselyä eli yhteensä 20 kappaletta. Kyselylomakkeet olivat toisessa päiväkodissa toimistossa ja toisessa työntekijöiden kahvihuoneessa. Lomakkeiden viereen oli varattu palautuskirjekuori. Vastausaika oli 9. – 18.11.2015. Työntekijät saivat vastata kyselyyn työajallaan tai töiden jälkeen. Suurin osa vastauksista tuli vasta viimeisten päivien aikana, jonka takia jouduin muistuttelemaan kyselystä. Työntekijät pyrkivät muistutuksen kuultuaan löytämään sopivaa aikaa vastata kyselyyn. Kyselylomakkeeseen vastattuaan työntekijä laittoi vastauslomakkeen kirjekuoreen, sulki sen ja laittoi kirjekuoren isompaan kirjekuoreen, joka toimi ”palautuslaatikkona”. Näin kukaan ei pystynyt näkemään muiden vastauksia tai jäljittämään käsialan perusteella vastauksia.

#### 5.5 Aineiston analyysi

Analysoin vastaukset vastausajan umpeuduttua. Työhyvinvointikyselyn tuloksia tarkastellessani päätin tutkia niitä kahtena erillisenä paikkana, koska työyhteisöt ovat erilaiset ja niissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kutsun niitä päiväkotia A:ksi ja päiväkotia B:ksi. Vastauksista ottamani kommentit olen merkinnyt päiväkodin kirjaimella, eli A:lla tai B:llä, jolloin tietää kumman päiväkodin työntekijä on kyseessä. Olen numeroinut työntekijöiden kommentit. Päivähoitoyksikön työntekijöiden vastausprosentti oli 80. Vastauksia tuli kummastakin päiväkodista 10, eli yhteensä 20. Kirjoitin kaikki vastaukset puhtaaksi sanasta sanaan tietokoneella. Tekstiä tuli noin 27 sivua. Kun olin kirjoittanut kaikki vastaukset puhtaaksi, lähdin etsimään vastauksista samankaltaisuuksia. Ryhmittely oli tähän paras vaihtoehto. Lähdin etsimään samankaltaisuuksia vastauksista. Ryhmittelin vastaukset kysymysten mukaan ja etsin samankaltaisia aiheita samaan kysymykseen tulleista vastauksista. Tämän jälkeen pelkistin aineiston eli tiivistin saadun informaation ja nostin alkuperäisestä informaatiosta ilmaukset ylös. Pelkistettyäni vastaukset, lähdin luokittelemaan niitä ja etsimään samankaltaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet laitoin samaan ryhmään ja yhdistin ne luokaksi jolle

nimesin sisältöä kuvaavan käsitteen. Tämä on tutkimuksessa alaluokat sarakkeessa (KUVIO 1). Alaluokat ryhmittelin kuvaaviin yläluokkiin ja näistä ryhmittelin yhdistävän luokan. Yhdistävä luokka on tutkimustulos osion otsikoissa näkyvissä.

### PELKISTETYT LAUSEET

Yhteisöllisyys  
 Työkaverit  
 Henkilökuntakemia  
 Ystävyys  
 Ketään ei jätetä pulaan

Eri-ikäinen porukka  
 Erilaiset vahvuudet  
 Työhön motivoituminen  
 Itsensä kehittäminen

Samankaltainen lapsen arvostaminen  
 Kaikki tietää miksi kyseistä työtä tehdään

Sitoutuneisuus  
 Huumorintaju  
 Sinnikkyys  
 Hyvä työmoraali  
 Positiivinen asenne

### ALALUOKAT

YHTEISHENKI

HENKILÖKUN  
 NAN  
 ERILAISET  
 VAHVUUDET

YHTEINEN  
 PÄÄMÄÄRÄ

ASENNE  
 TYÖHÖN

Sosiaaliset taidot  
Yhdessä ratkaistaan  
vaikeat tilanteet

TYÖYHTEISÖN  
KOMMUNIKOINTI

Päiväkodin toiminta  
Päiväkodin teema  
Perinteet  
Parityöskentely  
Oma pedagogiikka  
Lapsikäsitys

PÄIVÄKODIN  
TOIMINTA

Perheiden tunteminen  
Lapset tuntevat aikuiset  
Perheiden kanssa aidosti  
tekemisissä

LAPSET JA  
PERHEET

Joustavuus  
Kaikkien huomioiminen  
Tasa-arvoisuus  
Kaikki ovat erilaisia  
Kaikki osaavat hyödyn-  
tää osaamistaan  
Pedagoginen osaami-  
nen

TASA-  
ARVOISUUS  
TYÖYHTEISÖ  
SSÄ

**ALALUOKAT**

PÄIVÄKODIN  
TOIMINTA

LAPSET JA  
PERHEET

YHTEINEN  
PÄÄMÄÄRÄ

YHTEISHENKI

ASENNE TYÖHÖN

TASA-ARVOISUUS  
TYÖYHTEISÖSSÄ

TYÖYHTEISÖN  
KOMMUNIKOINTI

HENKILÖKUNNAN  
ERILAISET  
VAHVUUDET

**YLÄLUOKAT**

TYÖYHTEISÖN  
YHTEINEN  
PÄÄMÄÄRÄ

ASENNE TYÖHÖN JA  
TYÖYHTEISÖÖN

**YHDISTÄVÄ LUOKKA**

VAHVUUTENA  
TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

KUVIO 1. Analyysi työyhteisön vahvuuksista

Aineiston analyysin jälkeen tein koosteen päivähoitoyksikön johtajalle. Koosteessa oli joitain suoraan vastauksissa olleita lauseita. Katsoin ettei niistä pysty selvittämään kuka vastauksen on kirjoittanut. Tekemäni kooste päivähoitoyksikön johtajalle oli samanlainen kuin tässä työssä oleva tutkimustulokset -osio. Koosteen antamisen tarkoituksena oli, että päivähoitoyksikön johtaja pystyy tutustumaan vastauksiin ennen työyhteisöä ja mahdollisesti esittämään tarkentavia kysymyksiä minulle.

Toisen työyhteisön kanssa kävimme vastauksista tehdyn koosteen yhdessä läpi kokouksessa tammikuussa, johtajan läsnä ollessa. Koska kokous oli keskellä päivää, kaikki työntekijät eivät päässeet paikalle. Kokouksessa kuitenkin sovittiin, että kyselystä esiin tulleita asioita käydään myöhemmin läpi koko työyhteisön kanssa iltakokouksessa. Jokainen työntekijä pystyi myös tutustumaan tekemääni koosteeseen ennen iltakokousta. Itse en päässyt iltakokoukseen. Toinen työyhteisö kävi päiväkodinjohtajan johdolla koosteen läpi iltakokouksessa, jossa en ollut mukana. Tämän jälkeen työyhteisöillä oli mahdollisuus jatkaa ja työstää kyselyssä esiinnousseita aiheita.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Vahvuutena työyhteisön toimivuus

Ensimmäisen teeman avulla oli tarkoitus selvittää työyhteisön vahvuuksia. Työntekijät saivat pohtia vahvuuksia ja niiden näkymistä arjessa. Tällä kysymyksellä pyrittiin herättämään vastaajia pohtimaan, mitkä kaikki asiat heillä ovat hyvin työpaikallaan. Seuraavaksi selvitettiin mahdollisia kehittämisen kohtia työyhteisössä ja sen toimivuudessa. Tämän kysymyksen avulla halusin vastaajien pohtivan työyhteisön kehittämisen kohtia ja näkemään parannusmahdollisuuksia.

Päiväkoti A:n työyhteisön vahvuudet liittyivät vastaajien mielestä työyhteisön toimivuuteen ja päiväkodin toimintaan. Vastaajista jopa kahdeksan mainitsi työyhteisön toimivaksi siksi, että he pystyvät pyytämään apua yli ryhmärajojen.

*Henkilökunta siirtyy talon sisällä tarpeen mukaan, toisia autetaan ja toisista ryhmistä huolehditaan. (A1)*

Myös eri-ikäiset työntekijät oli koettu vahvuutena sekä henkilökunnan erilaisuus ja erilaiset vahvuudet. Huumori ja ystävällisyys koettiin myös vahvuudeksi. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä ja joustavuus tulivat ilmi monen vastauksissa.

*Vaikka työpäivät ovat välillä hektisiä, jaksetaan hymyillä sekä lapsille että aikuisille. (A2)*

*Hauskuus, nauru, asioita ei aina tarvitse ottaa niin vakavasti. (A3)*

Päiväkoti A:n kyselyyn vastanneista yli puolet oli sitä mieltä, että työyhteisössä on ”jonkin verran” kehittämisen varaa, pari vastaajista koki kehittämisen tarvetta olevan ”vähän” ja loput kokivat olevan ”paljon” tai ”jonkin verran” ja ”paljon” väliltä. Suurimmaksi kehittämisen kohteeksi koettiin tiedonkulun parantaminen.

*Kommunikointi/ viestin välitys kaikille osapuolille. Kaikki eivät aina pääse osallistumaan palavereihin ja tieto ei aina kulje kaikille. (A2)*

Myös tilojen toimivuus, selkeä linjaus vastuuhenkilöistä ja asioiden sopimisesta, palaverien tehokkaampi ajan käyttö, yhteisen suunnitteluajan lisääminen, vastuun tasaisempi jakautuminen, lapsien tiedon jakaminen, vaikeista asioista puhuminen, vastuunottaminen haastavissa ja työläissä tilanteissa ja pedagogiikan uudistaminen koettiin kehittämisen kohteiksi. Työntekijöiden suhteita kuvailtiin yhdessä vastauksessa näin:

*Välillä syntyy työntekijöiden välistä kaunaa, kun ollaan eri mieltä asioiden tärkeysjärjestyksestä ja siitä, mikä on mahdollista, tai liian vaihalloista. (A4)*

Päiväkoti B:n työyhteisön vahvuudet liittyivät vastauksissa työyhteisöön ja lapsiin sekä heidän perheisiinsä. Monessa vastauksessa koettiin että työkaverit ja joustavuus olivat työyhteisön vahvuuksia. Positiivisuus, huumorintaju, ammattitaitoisuus ja luovuus koettiin myös vahvuuksiksi.

*Ajatellaan että kyllähän näin voi tehdä ja tämä onnistuu sen sijaan että oltaisiin kielteisiä -> luotetaan suunnitteluun ja toteutukseen, uskalletaan tehdä kun ajatellaan että kaikki hoitavat oman tonttinsa. (B1)*

*Perheiden kanssa jutellaan päivittäin ja puhutaan kaikesta, ei vain, onko lapsi syönyt tai nukkunut esim. (B2)*

Päiväkoti B:n kyselyyn vastanneista pari koki, että työyhteisössä on ”paljon” kehitettävää, yli puolet ”jonkin verran” kehitettävää ja yksi ”vähän” kehitettävää.

Tiimityöhön liittyvät aiheet nousivat useassa vastauksessa esille. Esimerkiksi yhteinen suunnittelu, ennakointi, tiedottaminen, yhdessä puhuminen, uuden työntekijän perehdyttäminen ja tiimityön peruspilareiden selkeyttäminen koettiin kehittämisen alueiksi. Myös työajan käyttö ja suunnittelu, oma-aloitteisuus, rauhallisempi tahti, asioiden lukkoon lyöminen sekä toiminta nousivat esille.

*Enemmän yhdessä puhumista jotta vielä paremmin tiedetään kaikkien puuhista, myös niistä jotka eivät ole yhteisiä projekteja. (B3)*

## 6.2 Talon sisäisiin tapahtumiin pystyy vaikuttamaan

Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää myös työntekijöiden kokemukset siitä mihin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan ja mihin eivät työpaikallaan. Päiväkoti A:n vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan oman ryhmänsä asioihin ja talon sisäisiin tapahtumiin. He kokivat myös pystyvänsä vaikuttamaan oman vastuualueensa hoitamiseen ja oman mielipiteensä esiintuomiseen. Päätökset, joihin A päiväkodin vastaajat kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan, olivat suurimmaksi osaksi ulkopuolelta tulevia päätöksiä. Esimerkiksi ryhmäkokojen suuruuteen ei koettu pystyttävän vaikuttamaan.

*Koen että kenttätyöllä ja hallintotyöllä ei ole vuoropuhelua vaan sanelupolitiikka. (A5)*

Päiväkoti B:n vastaajat jakoutuivat kahteen leiriin siinä, mihin päätöksentekoihin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan. Puolet vastaajista koki, että pystyy vaikuttamaan vain pieniin päätöksiin/käytännön asioihin.

*Pieniin yksityiskohtiin voi vaikuttaa, mutta suuremmat linjat tuntuvat olevan jo niin sisäänajettuna, etten oikeastaan koe tarvetta lähteä ajamaan omia linjauksia. Teeman suunnitteluun yritän tuoda ideoita. (B1)*

Toinen puoli vastaajista koki taas, että pystyy vaikuttamaan muun muassa oman ikäryhmänsä toimintaan ja sen suunnitteluun, työajan suunnitteluun ja päiväkodin aikatauluihin.

Päätökset, joihin vastaajat kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan, jakaantuivat. Neljän vastaajan mielestä niihin kuuluivat talon teema, viikko-ohjelma ja tapahtumien kulku. Kaksi vastaajista koki pystyvänsä vaikuttamaan tärkeimpiin päätöksiin ja saavansa äänensä kuuluviin. Yksi vastaajista taas koki, ettei pysty vaikuttamaan aikatauluihin. Kahdessa vastauksessa pohdittiin, minkälainen paikka päiväkotia B on ennen ollut ja kuinka se on muuttunut. Yksi vastaajista ei halunnut edes vaikuttaa kaikkiin päätöksiin.

*(päiväkoti) on ollut aina paikka missä eletään "mahdollisuuksien maailmassa" eikä anneta ohjeistusten ja kehotusten estää rikasta ja kokemuksellista elämää. Tuntuu että ollaan valumassa toiseen suuntaan. Siihen liittyviin päätöksiin on vaikeampi vaikuttaa. (B4)*

*Suunnitelmat yleensä jo melko valmiina kun kausi alkaa ja konseptit jäykän muuttumattomia (talon ideologia ja perinne). (B5)*

### 6.3 Lapset tuovat työniloa

Tutkimuksen kysymykset pyrkivät selvittämään, millaiseksi työpaikan ilmapiiri koettiin ja mikä tuottaa työntekijöille työniloa.

Kaikkien päiväkotien A:n vastaajien vastauksissa työyhteisön ilmapiiri koettiin riittävän hyväksi. Kuitenkin neljässä vastauksessa ilmapiiri vaikutti hetkittäin kireältä informaatiokatkojen ja kiireen takia. Myös henkilökunnan poissaolojen koettiin kuormittavan muita ja aiheuttavan näin ilmapiirin kiristymistä. Kaksi vastaajista koki myös negatiivisen puheen työasioista, puutteista ja työkavereista tarttuvan heihin ja laskevan motivaatiota.

*Jonkin verran seläntakana puhumista. Syynä on minusta työntekijöiden erilaiset temperamentit, joka voisi olla myös voimavara. Paljosta kokoustamisesta huolimatta, liian vähän koko talon yhteisiä keskusteluja ja projekteja. Me – henkeä voisi olla enemmän. (A4)*

Kaiken kaikkiaan vastauksista tuli kuitenkin positiivinen ja rakentava kuva päiväkotien A:n ilmapiiristä. Yksi vastaajista oli tiivistänyt työyhteisön ilmapiirin hyvin:

*Joskus ei ehkä ideat kohtaa, mutta kyllä se aina siitä jotenkin sutkahtuu. Aikuisia kaikki kumminkin ollaan. (A6)*

Työniloa päiväkotien A:n kyselyyn vastanneille työntekijöille toivat lapset ja heidän kanssaan onnistumiset. Myös työyhteisön koettiin tuovan työniloa huumorilla ja toisten auttamisella. Itsensä kehittäminen, kouluttaminen ja päiväkotien A:n toiminnan monipuolisuus mainittiin myös yhdessä vastauksessa.

Toisin kuin A päiväkodissa, B päiväkodin kyselyyn vastanneista työntekijöistä vain yksi oli täysin tyytyväinen työpaikan ilmapiiriin. Hänelle uusi johtaja ja uudet työtoverit olivat lisänneet työmotivaatiota. Muiden vastauksista tuli ilmi, että kiire, stressi, muutokset ja liian vähäinen suunnittelu-aika kiristävät tunnelmaa. Yksi vastaajista pohti enemmän uuden johtajan muutosta ja sen tuomaa varovaisuutta:

*Varovainen, odottava, ei kovin avoin sillä kaikkea sanomisia voi johtaja käyttää väärin ts. tehdä tulkintoja, johtopäätöksiä tai päätöksiä asioista/niiden perusteella joita ei ymmärrä. Puolustetaan, yritetään perustella – se on aika kuluttavaa kun ei voi luottaa että saisi tukea ja kannustusta. (B7)*

Lasten ja työkavereiden koettiin päiväkotia B:n vastauksissa tuovan eniten työniloa. Myös onnistumiset lasten ja vanhempien kanssa sekä hyvän palautteen saaminen toivat työniloa vastaajille.

#### 6.4 Asenne vaikuttaa työhyvinvointiin

Kyselyssä pyrittiin selvittämään, millaiseksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa vastauksen aikana ja kuinka he kokevat yleisesti pystyvänsä vaikuttamaan omaan ja työkaverin työhyvinvointiin. Esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyssä kysyttiin, kuinka vastaajat kokivat esimiestoiminnan edistävän heidän hyvinvointiaan.

Päiväkoti A:n vastaajista melkein kaikki kokivat työhyvinvointinsa ”hyväksi”. Yksi vastaajista laittoi ”hyvän” ja ”kohtalaisen” välille ja yksi vastaaja ”kohtalaiseksi” oman työhyvinvointinsa. Vastaajien vastaukset siihen, kuinka voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, jakautuivat työssä ja työn ulkopuolella tapahtuviin asioihin. Työssä koettiin oman asenteen vaikuttavan paljon. Myös avoimuus ja puhuminen työyhteisössä mahdollistavat vastaajien mielestä hyvän työhyvinvoinnin. Työn ulkopuolella vaikuttavista tekijöistä mainittiin omasta terveydestä huolehtiminen, ulkoilu, urheilu ja hyvät yöunet. Myös työasioiden jättäminen töihin koettiin

tärkeäksi välineeksi oman työhyvinvoinnin kannalta. Tämän koettiin myös parantavan yöunia.

Työkaverin työhyvinvointiin koettiin pystyttävän auttamaan monella eri tavalla. Keskustelu ja kuuntelu mainittiin useassa vastauksessa. Niihin sisällytettiin huolenaiheista puhuminen. Positiivisuus, perus käytöstavat ja avoimuus saivat myös paljon kannatusta. Oman työn kunnolla tekeminen, vastuun jakaminen ja muiden auttaminen mainittiin myös viidessä vastauksessa. Työkaverin kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen koettiin myös tärkeäksi.

Päiväkoti A:sta kuusi vastaajaa toivoi, että esimies olisi läsnä. Luotettavuus, kuunteleminen, pedagoginen osaaminen ja tietoisuus päiväkodin arjesta sekä tasapuolisuus koettiin omaa työhyvinvointia edistäviksi ominaisuuksiksi esimiehellä. Yksi vastaajista toivoi johtajan taholta selkeämpää tehtävänjakoa, esimerkiksi joulujuhlavalmisteluryhmää, jotta järjestelyt eivät aiheuttaisi epäselvyyttä. Vastaajat tuntuivat kuitenkin tiedostavan esimiehen työn kiireellisyyden ja töiden monipuolisuuden.

*Toivoisin, että esimiehelle jäisi aikaa kehittää, innostaa ja kannustaa, mutta valitettavasti tiedän että henkilöstöjohtaminen ja pedagog. johtaminen vain vähenevät entuudestaan. (A5)*

Päiväkoti B:n vastaajista hieman yli puolet koki oman työhyvinvointinsa olevan ”hyvä”, pari ”hyvän” ja ”kohtalaisen” väliltä ja yksi ”kohtalaisen” ja ”huonon” väliltä. Myös päiväkotia B:n vastaajat jakoivat oman työhyvinvointinsa töissä ja vapaaajalla tapahtuviin asioihin. Töissä koettiin työn jakamisen olevan merkittävä apu työhyvinvoinnille. Myös avoimuus, positiivisuus, hyvien ja huonojen asioiden jakaminen ja niistä puhuminen koettiin hyväksi tekijöiksi. Työyhteisön vastauksissa vapaa-ajan merkitys työhyvinvoinnille koettiin tärkeäksi. Itsestään huolehtiminen, liikunta ja ruokailu sekä työn ja levon tasapaino tulivat monessa vastauksessa esiin. Työn jättäminen työpaikalle oli myös tärkeä osa vapaa-aikaa. Työkaverin hyvinvointiin koettiin pystyttävän vaikuttamaan juttelemalla, kuuntelemalla, kannustamalla ja jakamalla vastuuta. Myös huumorin ja palautteenannon koettiin parantavan työkaverin työhyvinvointia.

Päiväkoti B:n työntekijöiden hyvinvointia edistävä esimies nähtiin läsnä olevana, avoimena, tasapuolisena, palautetta antavana ja työntekijöistään kiinnostuneena. Esimieheltä toivottiin parissa vastauksessa tilan antamista, kiinnostusta kyseisen päiväkodin pedagogiikkaan ja sitä, ettei tapa innostuneisuutta.

*Aidosti läsnä oleva, kysyvä, esimies osoittaa kiinnostusta ja mahdollistaa aikaa keskusteluille, huomaa ja ottaa huomioon työyhteisön kipukohtat ja kuuntelee, huomioi, toteuttaa henkilökunnan ehdotuksia.*  
(B6)

### 6.5 Muutos on perusteltava

Kyseisessä päivähoitoyksikössä oli koettu parin vuoden sisällä jonkin verran muutoksia. Muutos on väistämätön asia elämässä. Työelämässä muutos näkyy usein työkavereiden ja asiakkaiden vaihteluna sekä uusien lainsäädäntöjen astuessa voimaan. Myös johtajan vaihdokset ja remontit aiheuttavat työntekijöille erilaisia muutoksia.

Vain kolme päiväkotia A:n vastaajaa sanoi suoraan, että muutos on mahdollisuus.

*Koen muutoksen mahdollisuutena. Maailma muuttuu, perheet muuttuvat. Haluan olla ajan hermolla jotta voin tehdä työtä mahdollisimman hyvin lapsia ja perheitä tukien. Voin itse myös silloin paremmin.*  
(A7)

Neljä vastaajista sanoi, että muutoksen seuraus on riippuvainen sen laadusta. Esimerkiksi lapsilukujen suurentaminen ja henkilökunnan vähentäminen koettiin uhkana. Eräs vastaajista mainitsi myös asenteen vaikuttavan siihen, kuinka kokee muutoksen. Suunnitelmallisuuden koettiin auttavan muutokseen. Kukaan vastaajista ei pitänyt muutosta suoranaisesti uhkana.

Päiväkoti A:n jokainen vastaajista näki itsensä viiden vuoden päästä samassa työssä. Pari vastaajista kuitenkin mainitsi, ettei välttämättä työskentele enää samassa päiväkodissa, vaan siirtyy muihin päiväkoteihin. Yksi vastaajista halusi

edetä työssään. Päiväkoti A:n tuloksista voidaan nähdä, että työntekijät ovat kiinnostuneet alastaan ja tahtovat työskennellä viiden vuoden päästä vielä kyseisellä alalla. Myös toiveet pysyä samassa työpaikassa kertovat viihtyvyydestä.

Jokainen päiväkotiki B:n vastaajista koki muutoksen mahdollisuutena, mutta osassa vastauksissa koettiin, että muutokselle täytyy myös olla tarve ja hyvät perustelut. B päiväkodin vastaajat jakautuivat selkeästi kahteen leiriin. Kuusi vastaajista koki muutoksen olevan mahdollisuus ja osa heistä koki ”uusien tuulien puhalluksen” tärkeänä.

*Muutos on aina mahdollisuus johonkin uuteen ja eteenpäin menoon. Muutos on aina tervetullutta, sillä muutokset ovat tärkeitä, ettei jämähä vanhoihin rutiineihin. (B3)*

Näistä kuudesta pari pohti päiväkotiki B:n perinneskeistä toimintaa ja sen esteenä olemista muutokselle. Yksi vastaajista koki jopa vanhempien taholta tulevan estettä muutokselle:

*- - (päiväkodissa) pidetään kiinni paljon vanhoista tavoista ja ehkä koetaan muutokset, jopa vanhempien taholta, hankalana. (B1)*

Toinen leiri koostui niistä, jotka kokivat muutoksen mahdollisuutena, kun se on hyvin perusteltu tai työyhteisöstä tuleva.

*”Muutos on hyväksi kun sen saa ja huonoksi kun siihen joutuu”. Eli tämä sanontakin on aika osuva. Itse näen että jotkut yhdessä mietityt työyhteisön kannalta osuvat muutokset on hyviä, mutta jos yksi päättää muiden puolesta, niin ei ehkä kovin positiivista työyhteisölle. (B2)*

*Jos muutos on itsestä tuleva tai työyhteisöstä niin mahdollisuus mutta jos se on ylhäältä päin saneltu, perustelematon tai huonosti perusteltu niin uhka. Ja uhka jos on päiväkodin pedagogian ja arvojen ja toimintakulttuurin vastainen sanelu. (B7)*

Päiväkoti B:ssä vastaajat näkivät itsensä myös samassa ammatissa, mutta puolet vastaajista koki, ettei aio enää viiden vuoden päästä olla kyseisessä päiväkodissa töissä. Syitä tähän oli erilaisia. Joku oli vasta valmistunut ja halusi kokea muitakin työpaikkoja, toisella taas oli mahdollisuus jäädä eläkkeelle neljän vuoden päästä. Kuitenkin puolet vastanneista näki itsensä samassa työpaikassa.



Tässä yhden työntekijän kommentti siitä kuinka hän näkee itsensä samassa työpaikassa viiden vuoden päästä:

*Näen, huhhuh!! En viitsi hirveästi ajatella. (B5)*

Ne, jotka kokivat jatkavansa päiväkotia B:ssä, olivat ehdottomia asiassa. He kokivat viihtyvän työpaikassaan. Kuitenkin he näkivät ”viraston” jarruttavan toimintaansa ja kokivat sen uhkana työlleen. Eräs vastaajista kirjoitti asiasta voimakkaasti:

*- - (päiväkoti) on erilainen vaikkei virasto sitä halua tunnustaa. Täällä tehdään hienoa työtä mutta voi sen helposti huonolla johtamisella tuhota. Ja jos (meitä) ei tueta niin en ole 5v. päästä täällä missään paskapäiden kynsissä. (B7)*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa työyhteisön hyvinvoinnista ja antaa tukea ja välineitä päivähoitoyksikön johtajalle ja työntekijöille. Näin päivähoitoyksikön johtaja ja työyhteisö voivat muodostaa realistisen käsityksen oman työyhteisönsä tilasta ja pystyvät mahdollisuuksiensa mukaan kehittämään työyhteisöään eteenpäin näiden tietojen avulla. Opinnäytetyön päätuloksena selvisi, että kummassakin päiväkodissa oli selkeästi oma toimintakulttuuri, minkä myötä tulivat myös erilaiset vahvuudet ja kehittämisen kohdat. Päivähoitoyksikön johtajan tulisi tunnistaa päiväkotiyhteisöjen oma kulttuuri ja sille ominaiset piirteet (Söyrinki 2008, 64). Tämän avulla työyhteisöä ja sen ilmapiiriä voi ruveta muokkaamaan ja tukemaan vahvuuksia. Psykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin liittyvät asiat tulivat selkeästi ilmi vastauksista.

Työnteolla on suuri vaikutus ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Se auttaa rytmittämään elämää, antaa mahdollisuuden kasvuun ja kehitykseen ja lisää itsetuntoa. Työ lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuloksellista yhteistyötä. (Kivistö ym. 2008, 27.) Työhyvinvointi on aikaan, paikkaan ja yksilöön liittyvä ilmiö. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää ja vahvistaa, tarvitaan taustatietoa työstä, hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnista. (Virtanen & Sinokki 2014, 9.)

Tutkimustuloksissa selvisi, että kummassakin päiväkodissa koettiin vahvuuksiksi samanlaisia asioita työyhteisön toimivuudesta lapsiin ja päiväkodin toimintaan. Työntekijöillä oli samanlaisia vastauksia toistensa kanssa, joten tästä voidaan päätellä työyhteisön jäsenten kokevan vahvuudet samalla tavalla. Kun tiimissä toimiminen ja työkavereiden kanssa työskentely sujuu, edesauttaa se psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia. Vastaajien mukaan työyhteisöissä kyettiin keskustelemaan avoimesti niin työhön kuin työn ulkopuolelle liittyvistä asioista. Rauramon (2012, 105) mukaan ihmissuhteet vaikuttavatkin työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan työssä paremmin ja lisää työnmielkkyyttä. Luottamuksen avulla työyhteisö pystyy kasvamaan ja kehittymään.

Tuloksista selvisi, että päivähoitoyksikön työntekijöistä, jotka vastasivat kyselyyn, yli puolet koki paljon tai jonkin verran tarvetta työyhteisön kehittämiseksi. Vain muutama vastaajista koki, että kehitettävää on vähän. Päiväkotien välillä vastauksissa ei ollut suurta eroa. Työntekijät kokivat työyhteisön kehittämisen kohteiksi samoja asioita. Päiväkotien välillä oli jonkin verran eroa siitä, mihin asioihin ja tapoihin toivottiin muutosta. Päiväkoti A:n vastaajien mielestä suurin ongelma oli tiedonkulun heikkous. Informaation kulku, niin arkipäiväisiin asioihin kuin erityistapauksiin liittyen, koettiin huonoksi. Kivistön, Kallion ja Turusen (2008, 25) mukaan informaatiokatkokset voivat aiheuttaa yllättäviä työtehtäviä ja siirtymisiä ryhmässä. Tämä voi nostaa stressitasoa sekä heikentää työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan aikatauluun. Liiallinen stressi voi aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vaikuttaa työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin. Epäselvät vastuutilanteet vaikuttavat psyykkiseen hyvinvointiin.

Päiväkoti B:n vastaajien mukaan isoin kehittämisen kohta olivat tiimityöhön liittyvät asiat. Yhteistä suunnittelu-aikaa toivottiin enemmän kuten myös rauhallisempaa työtahtia. Rauramo (2012, 56) on todennut että aikataulujen kireys, työmäärä ja sen hallinta ja kiire ovat usein merkkejä töiden järjestelyn tarpeesta. Työtahti ja työmäärä vaikuttavat psyykkiseen hyvinvointiin. Olisi tärkeää saada työt järjestykseen ja nähdä mitkä asiat ovat tärkeimpiä hoitaa ensimmäisenä.

Tutkimustulosten mukaan osa vastaajista kummassakin päiväkodissa koki pystyvänsä vaikuttamaan oman ryhmänsä toimintaan sekä oman vastualueensa hoitamiseen. Osa vastaajista koki pystyvänsä tuomaan oman mielipiteensä esille. Rauramon (2012, 104–105) mukaan työssä on tärkeää, että työyhteisö ja ihmissuhteet työelämässä luovat työmotivaatiota ja näin myös työhyvinvointia. Työssä tulee pystyä tuomaan omat mielipiteet esille työyhteisössä, jolloin se vaikuttaa niin psyykkiseen kuin sosiaaliseen työhyvinvointiin positiivisesti.

Päätökset joihin työntekijät eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan, olivat ylempää tulevia päätöksiä. Päiväkoti B:n työntekijöistä noin puolet koki, etteivät pysty vaikuttamaan muutenkaan talon tapahtumiin. Työntekijät voivat paremmin työssään niin psyykkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin, kun he kokevat pystyvänsä

vaikuttamaan työhön liittyviin järjestelyihin ja hallitsevat työnsä (Työturvallisuuskeskus i.a.).

Tutkimustulosten mukaan yli puolet päivähoitoyksikön vastaajista koki oman työhyvinvointinsa hyväksi. Yksikään työntekijä ei kokenut työhyvinvointiaan huonoksi. Vastaajat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan sekä omaan että työkavereiden työhyvinvointiin monin tavoin. Vastaajat kokivat kummassakin päiväkodissa oman työhyvinvointinsa edistämisen jakautuvan niin työssä kuin vapaa-ajalla tapahtuviin asioihin. Tulosten mukaan työssä koettiin niin oman kuin työkaverin hyvinvoinnin edistävän sosiaalisin ja psyykkisin keinoin. Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus ovatkin tänä päivänä tärkeä osa työyhteisön toimivuutta (Vartia 2006, 56). Tuloksista käy ilmi, että työntekijät kaipaavat työasioista puhumista sekä oman työhyvinvoinnin että työkaverin työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tuen saaminen ja vuorovaikutuksessa oleminen parantaa myös palautumiskykyä (Kivistö ym. 2008, 26).

Vastaajien mainitsevat vapaa-ajalla tapahtuvat hyvinvointia lisäävät asiat liittyvät enimmäkseen fyysiseen työhyvinvointiin. Liikunta, terveelliset ruokailutottumukset ja riittävä lepo mainittiin useissa vastauksissa. Kun työntekijä voi fyysisesti hyvin, palautuu hän nopeammin stressistä (Leskinen & Hult 2010, 39). Työasioiden jättämisen töihin ja omien sosiaalisten kontaktien koettiin myös lisäävän omaa työhyvinvointia kokonaisuudessaan. Myös harrastukset ja erilaiset kulttuuritapahtumat rentouttavat ja tuovat uusia näkymiä (Kallio & Kivistö 2013, 63). Vastaajista suurimman osan työhyvinvointi oli hyvä, joten tuloksista voi päätellä, että työntekijät tietävät, kuinka vapaa-ajalla pystyy rentoutumaan ja parantamaan hyvinvointiaan. Omaa työhyvinvointia heikentävät asiat tulevat ennemminkin työpaikalta kuin vapaa-ajan huonosta käytöstä.

Tutkimustuloksista selvisi, että päivähoitoyksikön työntekijät kokivat muutoksen enimmäkseen mahdollisuutena. Muutos kuitenkin vaati osan vastaajien mielestä tarvetta ja hyviä perusteluja. Esimiehen tulisikin puhua muutoksesta hyvissä ajoin työntekijöille ja kysellä heidän mielipiteitään muutokseen liittyen. Näin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen ja näin helpottaa muutoksen hyväk-

symistä. (Pirinen 2014, 179.) Osa vastaajista koki ”virastosta” ja ”ylhäältä” tulevien muutospäätösten olevan uhka. Osa muutoksista tuleekin valmiiksi annettuna niin esimiehelle kuin työntekijöille. Tällöin työntekijän on hankalampi päästä vaikuttamaan asioihin. Pirinen (2014, 179–180) on todennut että esimiehen tulisikin saada työntekijöiden luottamus itseensä ja ylempään johtoon, jolloin työntekijöiden suhtautuminen muutokseen paranisi. Työntekijät reagoivat myös eri tavoin muutokseen riippuen heidän aiemmista kokemuksistaan. Niiden perusteella työntekijä muodostaa ennakko-odotuksensa tulevaa muutosta kohtaan.

Vaikka johtaja oli tullut taloon vasta puoli vuotta ennen kyselyn tekemistä, häneen ei kohdistunut suoraan kuin muutama kommentti vastauksissa. Johtajan merkitys työhyvinvoinnille on merkittävä. Hyvä johtaminen edesauttaa työhyvinvointia, kun taas piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamisote aiheuttaa työyhteisössä pahoinvointia. (Juuti 2006, 77.) Johtajan tulee toimia esimerkkinä alaisilleen ja kyetä heidän kanssaan tasavertaiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79). Johtopäätöksenä tuloksista voidaan sanoa, etteivät työntekijät ja päivähoitoyksikön johtaja olleet vielä kyselyn ajankohtana täysin luottavaisia toisiaan kohtaan. On huomioitava, että puoli vuotta on lyhyt aika rakentaa laadukasta henkilöstöjohtamista. Tuloksista voidaan kuitenkin nähdä, että suunta on oikea ja kaikki edellytykset hyvään henkilöstöjohtamiseen ovat olemassa.

## 7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kunnollisen tutkimussuunnitelman tekeminen ennen kyselyä helpottaa tutkimuksen tekemistä. Ilman suunnitelmaa todennäköisyys tehdä turhaa työtä on suuri. Suunnitelmallisuus auttaa myös laaduntarkkailussa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 54 & 184.) Laaduntarkkailu opinnäytetyössä on tärkeää. Työn aiheen valinnassa, tiedon hankinnassa, prosessista ja tuloksista puhumisesta ja tulosten soveltamisessa näkyy tutkijan eettinen asenne. Tutkijan tulee olla rehellinen ja läpinäkyvä suhteessa tutkimukseensa. Myös lähdekriittisyys ja plagioinnin välttäminen ovat osa moraalista velvollisuutta. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 11–12.) Opinnäytetyöprosessin aikana lähdekirjallisuutta etsiessäni olen pyrkinyt siihen,

ettei aineisto ole yli kymmentä vuotta vanhaa. Muutamaa lähdeä lukuun ottamatta onnistuin tavoitteessani hyvin. Internetistä löytämäni lähteet olen arvioinut julkaisijan ja tekijän sekä julkaisuajankohdan perusteella.

Kyselytutkimuksessa kysymykset ja tässä tapauksessa kyselylomake olivat tutkimuksen perusta. Tekemäni kysely oli vapaaehtoinen. Työntekijöiden ei tarvinnut osallistua siihen, jos he eivät halunneet. Vapaaehtoisuus onkin ehdotonta tehtäessä tutkimuksia. Tutkittavalla tulee olla aito mahdollisuus valita osallistuuko tutkimukseen vai ei. Vapaaehtoisuus osallistumiseen on koko tutkimuksen ajan voimassa. Tällöin jokainen tutkittava voi perua osallistumisensa tutkimukseen koska tahansa sen kummempia perusteluja esittämättä. (Kuula 2011, 87.) Tutkimukseni oli nimetön. Työntekijät vastasivat nimettömänä kyselylomakkeeseen, enkä mainitse päivähoitoyksikön nimeä opinnäytetyössäni. Avoimet kysymykset voivat joskus sisältää tunnisteita, joissa tulee ilmi esimerkiksi vastaajaa itseään koskevia tai jotain toista henkilöä koskevia tunnisteita. Kuitenkaan vastauksista saatu informaatio ei kärsi, vaikka suorat tunnisteet poistetaankin. (Kuula 2011, 212.) Nimettömyyden ansiosta työntekijöillä ei ollut myöskään ryhmäpainetta vastatessaan kyselyyn.

Kyselylomaketutkimuksen kysymyksiä laatiessa täytyy olla huolellinen, koska kysymykset ovat koko tutkimuksen perusta. Jos kysymys on muotoiltu niin, että vastaaja ymmärtää sen eri tavalla kuin laatija, aiheuttaa se virheitä tutkimustuloksiin. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä eivätkä ne saa olla johdattelevia. (Valli 2007, 102–103.) Kävin kysymykseni useaan kertaan läpi ja pyysin päivähoitoyksikön johtajaa lukemaan ne ennen varsinaista kyselyä. Pyysin myös paria ulkopuolista henkilöä lukemaan kysymykset läpi, jottei niissä olisi liikaa tulkinnanvaraakaan. Näin pyrin varmistamaan, etten saa virheellisiä tutkimustuloksia.

Tutkimusta tehdessä on usein haettava tutkimuslupa. Tämä edellyttää tutkimuksesta tiedottamista tarvittaville tahoille. Kun lupa on myönnetty, tutkija sitoutuu siihen, ettei tutkimusaineisto joudu muuhun käyttöön kuin mihin lupa on myönnetty. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 12.) Päivähoitoyksikön johtajan kanssa teimme suullisen sopimuksen, minkä jälkeen hain tutkimuslupaa Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirastolta, joka myönsi luvan.

Tutkimusta tehdessä tulee muistaa ottaa huomioon eettisyys. Ihmisten kunnioittaminen, tasa-arvoinen vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuuden korostaminen ovat lähtökohtana. Kriittinen asenne vallitsevia käytäntöjä ja tarjottuja tietoja kohtaan liittyy myös eettisyyteen. Tutkimusprosessin aikana eettisyys esiintyy tapana, miten tutkija ja ohjaaja suhtautuvat työhön ja ongelmiin. Osa tutkimuksen eettisyyttä on myös suhtautuminen henkilöihin, joiden parissa ja joiden elämäntilanteista tutkimusta tehdään. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 11.) Vastauksia kirjoitettaessa puhtaaksi tulee olla tarkkana, ettei muokkaa kirjoituksia. Materiaalin säilytys ja salassapito ovat yksi eettisen toiminnan näkökulmia. Säilytin vastauslomakkeet niin, ettei niihin päässyt käsiksi kukaan muu kuin tutkimuksen tekijä.

Kyselyyn vastasi 20 työntekijää, eli 80 prosenttia päivähoitoyksikön työntekijöistä. Kuitenkin 20 prosenttia jätti vastaamatta. Kyselyn nimettömyydestä johtuen vastaamattomuudelle ei pystynyt kysymään syytä suoraan työntekijältä. Työpäivän kiireellisyys ja sairauspoissaolot saattoivat olla osasyynä viiden työntekijän vastaamatta jättämiselle. Myös muutama työntekijöistä oli juuri vasta aloittanut päivähoitoyksikössä, joten he saattoivat kokea kyselyyn vastaamisen hankalaksi. Vaikka työntekijöistä yksi viidesosa jätti vastaamatta kyselyyn, kyselyn luotettavuus on silti hyvä. Päivähoitoyksikön työntekijöiden määrään nähden vastausprosentti oli hyvä.

Työyhteisön käydessä kyselyn tuloksia läpi päivähoitoyksikön johtaja oli paikalla. Johtajan läsnäolo saattaa vaikuttaa keskustelun kulkuun rajoittavasti tai selkeyttää keskustelijoiden näkemyksiä. Kyseisen päivähoitoyksikön näkökulmasta oli hyvä, että johtaja oli paikalla. Näin uusi johtaja pääsi keskusteluihin mukaan ja vaikuttamaan mahdollisiin muutoksiin. Työntekijät myös tiesivät, että päivähoitoyksikön johtaja ei ole keksinyt tuloksia itse. Varsinkin päiväkotia B:n kohdalla oli tärkeää, että johtaja oli paikalla, koska muutoksia oli jo tiedossa. Tiimin on hyvä olla paikalla kun esimies käy läpi odotuksiaan muutoksesta. Näin tiimille syntyy yhteinen ymmärrys muutoksen tarkoituksesta, mihin sillä pyritään vaikuttamaan ja kuinka se vaikuttaa työntekijöihin. (Pirinen 2014, 17.)

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja pyrkii vastaamaan työelämän yhteistyötahon toiveisiin ja tarpeisiin. Lähdin toteuttamaan työtäni yhteistyökumppanin ehdoilla. Olen ollut yhteydessä varsinkin opinnäytetyöni alkupuolella ja kertonut työni etenemisestä. Vaikka opinnäytetyötä tehdään itsenäisesti, on ollut opettavaista huomata, kuinka yhteistyökumppanin kanssa työskennellessä tulee ottaa huomioon muidenkin mielipiteitä. Opinnäytetyössäni esitelty teoria ja tekemäni työhyvinvointikyselyn vastaukset tukevat toisiaan, jolloin voidaan olettaa, että tutkimuskysymysten asettelu on ollut onnistunutta.

### 7.3 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyöprosessini kesti noin vuoden, jonka aikana olen päässyt tutustumaan työhyvinvoinnin merkitykseen työyhteisöissä ja laadulliseen tutkimukseen. Opinnäytetyöni aihe syntyi opintojen aikaisessa harjoittelussa kyseisessä päivähoitoyksikössä. Ehdotin päivähoitoyksikön johtajalle työhyvinvointiin liittyvää kyselyä, koska olin ollut aikaisemmassa harjoittelussa toisessa päivähoitoyksikön päiväkodeista ja nähnyt mahdollisen tarpeen työhyvinvoinnin kartoittamiselle. Työympäristönä paikka oli minulle tuttu kahdesta harjoittelusta, joten tiesin millaisia muutoksia työyhteisöt olivat kokeneet ja kuinka päiväkotien pedagogiikka vaikuttaa työskentelyyn.

Kiinnostuin aiheesta heti prosessin alussa, koska työyhteisön hyvinvointi varhaiskasvatuksessa vaikuttaa niin työntekijöihin kuin lapsiin. Tulevana lastentarhanopettajana minun on hyvä muistaa, ettei pelkästään lasten kanssa toimiminen takaa hyvää varhaiskasvatusta. Myös työyhteisön kanssa täytyy pystyä työskentelemään ja vaihtamaan ajatuksia ja huolehtia omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Oli mielenkiintoista päästä lukemaan työntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia työyhteisöstä ja työhyvinvoinnista. Yllätyksenä tuli se, kuinka suoraan työntekijät uskalsivat kirjoittaa tuntemuksistaan. Vastauksia lukiessa tuli tunne, että tämän kaltaista kyselyä oli kaivattu.

Sosionomin tulee hallita erilaisia osa-alueita siirtyessään työelämään. Sosionomi (AMK) -tutkinnon kompetensseihin kuuluvat sosiaalialan eettinen osaaminen, asiakastyön osaaminen, sosiaalialan palvelujärjestelmäosaaminen, kriittinen ja



osallistava yhteiskuntaosaaminen, tutkimuksellinen kehittämisosaaminen sekä johtamisosaaminen (Sosiaalialan ammattikorkeakouluverkosto 2010, 2). Opinnäytetyöprossin aikana koen kehittyneeni tutkimuksellisessa kehittämisosaamisessa ja eettisessä osaamisessa. Tutkimuksellinen kehittämisosaaminen vaatii käytäntöpainotteisen tutkimuksen osaamista ja uuden tiedon tuottamista sekä kykyä suunnitella, toteuttaa, arvioida ja raportoida sosiaalialan kehittämishankkeita. Sosionomin tulee olla myös sisäistänyt reflektiivisen, tutkivan ja kehittävän työotteen. Eettinen osaaminen vaatii taas sosionomilta (AMK) sosiaalialan arvojen ja ammattieettisten periaatteiden sisäistämistä, niiden mukaan toimimista, eettistä reflektiota, jokaisen yksilön huomioon ottamista ainutkertaisena, kykyä toimia arvoristiriidoissa ja tasa-arvon ja huono-osaisuuden ehkäisemistä. (Sosiaalialan ammattikorkeakouluverkosto 2010, 6.)

Kokonaisuutena opinnäytetyömatka on ollut opettavainen ja ajatuksia herättävä. Opinnäytetyöprosessini on edennyt pääosin sulavasti, koska eteeni ei ole ilmennyt isompia ongelmia. Vaikka välillä työ on edennyt hitaammin, on kuitenkin mielenkiintoni aiheeseen pysynyt.

#### 7.4 Kehittämisehdotukset

Työpaikkojen hyvinvointi on erilaisissa vaiheissa. Osa työpaikoista on lähellä ihannetyöpaikkaa, jossa henkilöstön työhyvinvoinnista on huolehdittu ja työ on arvokasta. Tosissa työpaikoissa ollaan vasta tarkastelemassa toimintatapoja ja parantamassa niitä henkilöstön työhyvinvointia tukeviksi. (Kallio & Kivistö 2013, 8.) Vaikka Helsingin kaupungilla on työhyvinvointikysely, olisi tärkeä lähteä syventämään ja tarkentamaan työhyvinvointi -kyselyä jokaiseen varhaiskasvatuksen työyhteisöön.

Tutkimustuloksista nousi esille päiväkotia A:n informaatiokulun parantaminen. Vastauksissa nousi ilmi, ettei tieto välity kunnolla heille, jotka eivät pääse päivän aikana olevaan kokoukseen. Myös lasten tai perheiden erityistilanteista tiedottaminen on heikkoa. Kokouksista toivottiin myös selkeämpää ajankäyttöä. Erilaiset kokoukset ja palaverit ovat tärkeä osa työtä ja työyhteisön toimivuutta. Jokaisen

työntekijän olisi hyvä pohtia sitä, kuinka toimii ennen kokousta, kokouksen aikana ja sen jälkeen. Jokaisen työntekijän käytös vaikuttaa kokoustilanteen toimivuuteen ja ajankäyttöön. Myös hyvä valmistautuminen edesauttaa kokouksen toimivuutta. (Rauramo 2012, 118.) Päiväkoti A:ssa on jo käytössä esityslista kokouksessa puhuttavista asioista. Kokouksessa on kirjuri, joka kirjoittaa esille nousevia asioita. Olisikin tärkeää saada työntekijöille rutiiniksi lukea esityslistaan tehdyt merkinnät aina kokousten jälkeen. Näin jokainen olisi vastuussa tiedonkulusta.

Päiväkoti B:n tutkimustuloksista nousivat esille päällimmäisenä tiimityöhön liittyvät asiat. Kyseisessä päiväkodissa näkyy vahvana tekijänä heidän päiväkodin oma pedagogiikkansa. Erilaisten päiväkodissa tapahtuneiden muutosten jälkeen kyseisen pedagogiikan ja sen kautta tulleiden tapahtumien järjestäminen ja ylläpitäminen on alkanut olla raskasta. Kyselyn tulosten mukaan tämä aiheuttaa kiirettä, stressiä ja epäselvyyksiä. Myös työntekijöiden välinen kommunikointi on vähentynyt kiireen takia. Kehittämisehdotuksena voisi olla vuosikalenterin tekeminen kesällä, jossa tulevat ilmi kaikki vuoden mittaan tulevat tapahtumat ja retket. Näin jokainen ryhmä pystyisi suunnittelemaan omaa toimintaansa peilaten päiväkodin yhteisiin tapahtumiin. Myös uuden työntekijän on näin helpompi perehtyä kyseiseen pedagogiikkaan ja sen mukanaan tuomiin tapahtumiin.

Kyseisessä päivähoitoyksikössä oli viimeisen parin vuoden aikana tapahtunut paljon erilaisia muutoksia, esimerkiksi johtajan vaihtumista ja väistöiloihin siirtyminen remontin ajaksi. Työyhteisössä perustehtävien hahmottaminen saattaa vaikeutua suurien muutosten aikana. Myös huono johtaminen hajottaa yhteisymmärrystä perustehtävistä. (Virtanen & Sinokki 2014, 164.) Olisi mielenkiintoista tehdä vuoden päästä sama työhyvinvointikysely ja vertailla tuloksia. Näin nähtäisiin onko ensimmäisen kyselyn jälkeen keskitytty vastaajien nimeämiin kehittämisen kohtiin sekä onko työhyvinvointi parantunut. Tämä antaisi niin työntekijöille kuin esimiehellekin tunteen siitä, että omaan ja muiden työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin pystyy vaikuttamaan.

## LÄHTEET

- Ahola, Kirsi; Aminoff, Merike; Hannonen, Heli; Hopsu, Leila; Härmä, Mikko; Kandolin, Irja; Leppänen, Anneli; Pehkonen, Irmeli; Ropponen, Annina & Sallinen, Mikael 2015. Työkuormituksen arvointimenetelmä Tikka. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Hallituksen esitys 80/2015. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi varhaiskasvatuslain sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta annetun lain muuttamiseksi. Viitattu 20.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150080>
- Helsingin kaupunki 2010. Työhyvinvointikysely työyhteisön kehittämisen välineenä. Tyhy.
- Helsingin kaupunki 2015. Päivähoito. Varhaiskasvatusalueet. Viitattu 16.10.2015. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/paivahoito-ja-koulu-tus/paivahoito/paivakotihoito/varhaiskasvatusalueet>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? – Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, Pauli 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro. 77–91.
- Kallio, Eila & Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kivistö, Sirkku; Kallio, Eila & Turunen, Greta 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriö selvityksiä 2008:33. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 2005/272. Viitattu 18.3.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272#P15>.
- Leskinen, Tomi & Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintaa. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... –Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Mannerheimin Lastensuojeluliitto 2014. Subjektiiivinen päivähoito-oikeus säilytettävä. Viitattu 18.1.2016. <http://www.mll.fi/?x34302=20885539>.
- Myyrä, E 2009. Helsingin päiväkodin johtajat kovilla. Johtajuusuudistus tarvitsee pikaremontin. Opettaja 10/2009, 40–41.
- Mäki, Tiina; Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikunen, Minna 2012. Työ, perhe ja sukupuolten tasa-arvo: tapaus yliopisto. Teoksesta Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 174–194.
- Opetushallitus i.a. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. Varhaiskasvatus. Viitattu 2.3.2016. [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/varhaiskasvatus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/varhaiskasvatus)
- Oulasmaa, Minna & Saloheimo, Anja 2013. Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa Minna Oulasmaa & Riikka Riihonen (toim.). Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto, 79–87.
- Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Riihonen, Riikka 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa Minna Oulasmaa & Riikka Riihonen (toim.). Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto, 89–91.

- Ristioja, Jaana & Tamminen, Hannu 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päihähoitossa. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Helsinki: Stakes. Viitattu 10.2.2016.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelmanperusteet.pdf?sequence=1>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö i.a. Työhyvinvointi. Työelämä. Viitattu 2.3.2016.  
<http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sosiaalialan ammattikorkeakouluverkosto 2010. Viitattu 24.3.2016.  
[https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwuj0Ointp\\_MAhVnJcAKHTX9Ax-sQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.diak.fi%2Fopiskelu%2Fharjoittelu%2Fdocuments%2FSosiaaliala.pdf&usg=AFQjCNH4z16FmGycOHBafQ0kQQd3WXe7Lg&bvm=bv.119745492,d.bGs&cad=rja](https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwuj0Ointp_MAhVnJcAKHTX9Ax-sQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.diak.fi%2Fopiskelu%2Fharjoittelu%2Fdocuments%2FSosiaaliala.pdf&usg=AFQjCNH4z16FmGycOHBafQ0kQQd3WXe7Lg&bvm=bv.119745492,d.bGs&cad=rja)
- Suomala, Tiina; Saarelma-Thiel, Tiina; Lauttio, Leena-Maija; Bergbom, Barbara; Vartia, Maarit & Kivistö, Sirkku 2006. Työhyvinvointityön periaatteita. Teoksessa Kirsi Ahola, Sirkku Kivistö & Maarit Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 90–110.
- Söyrinki, Terhi 2008. Varhaiskasvatuksen johtajuus –yhteinen prosessi. Teoksessa Eeva Hujala, Elina Fonsen & Johanna Heikka (toim.). Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja. Kasvatus- ja opetusalan johtajuus -projekti, osa II. Opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Tampereen yliopisto, 62–75.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuukkanen, Karoliina 2013. Ilon kokemukset varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Minna Oulasmaa & Riikka Riihonen (toim.). Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Väestöliitto, 19–20.
- Työterveyslaitos 2011. Työhyvinvointi. Elintavat ja hyvinvointi. Liikunta työhyvinvoinnin tukena. Viitattu 3.3.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/liikunta/Sivut/default.aspx).

- Työterveyslaitos 2015. Työhyvinvointi. Elintavat ja hyvinvointi. Lepo ja palautuminen. Viitattu 3.3.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat\\_ja\\_tyokyky/lepo\\_ja\\_palautuminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/elintavat_ja_tyokyky/lepo_ja_palautuminen/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos 2016. Työhyvinvointi. Hyvinvointi työpaikoilla. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 2.3.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).
- Työturvallisuuskeskus i.a. Työstä hyvinvointiin. Työelämän kehittäminen. Viitattu 15.3.2016. [http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyosta\\_hyvinvointia](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia)
- Työturvallisuuslaki 2002/738. Viitattu 18.4.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valli, Raine 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–127.
- Vartia, Maarit 2006. Yhteisöllinen kanssakäyminen. Teoksessa Kirsi Ahola, Sirkku Kivistö & Maarit Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos. 56–58.
- Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Väänänen, Ari 2006. Sosiaalinen tuki työssä. Teoksessa Kirsi Ahola, Sirkku Kivistö & Maarit Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos. 58–61.

## LIITE 1: Kyselyn saatesanat ja kyselylomake

Hei varhaiskasvatuksen ammattilainen!

Olen viimeisen vuoden sosionomiopiskelija Diakonia-ammattikorkeakoulusta, Helsingin toimipisteestä. Olen tekemässä opinnäytetyötäni aiheesta työhyvinvointi eräässä Helsingin kaupungin päivähoitoyksikössä. Opinnäytetyössäni teen kyselyn työhyvinvoinnista koko päivähoitoyksikön henkilökunnalle. Kyselyn tarkoituksena on toimia pohjana työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen vie aikaa noin 15–20 minuuttia ja sen täyttämiseen voitte käyttää työaika. Kysely on **nimetön** ja vastaaminen on **vapaaehtoista**. Kyselylomakkeet palautetaan pienessä kirjekuoressa sille tarkoitettuun isoon kirjekuoreen joka sijaitsee XXX toimistossa ja YYY kahvihuoneessa. Lomakkeen vastausaika on **9-18.11.2015**.

Jotta kyselystä olisi hyötyä, toivoisin, että vastaatte kysymyksiin rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti. Kysymykset ovat paria kohtaa lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Vastauksista tehdään koonti, joka tulee päiväkodin johtajan käyttöön sekä käydään yhdessä työyhteisön kanssa läpi. Kyselylomakkeet hävitetään asianmukaisesti.

Jos sinulla herää jotain kysyttävää tai kaipaat lisätietoa, vastaan mielelläni! Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Anna Elina (Annis) Purhonen





- Kun teette yhteisiä päätöksiä, millaisiin päätöksiin koet voivasi vaikuttaa?
  
- Onko päätöksiä mihin et pysty vaikuttamaan? Miksi koet niin?
  
- Kuvaile työyhteisösi ilmapiiriä tällä hetkellä. Voit vastauksessasi pohtia syitä siihen.

## **TYÖHYVINVOINTI**

- Työhyvinvointisi tällä hetkellä:
  - Hyvä
  - Kohtalainen
  - Huono
  
- Miten voit vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi?

