

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Tarja Valkealahti

**TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKOTITYÖNTEKIJÄN
JAKSAMISEN PERUSTANA**

Sosiaali- ja terveystieteiden
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2012

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.2. Muita varhaiskasvatukseen liittyviä työhyvinvointitutkimuksia	9
1.3. Tutkimuksen eteneminen	10
2. PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ	12
2.1. Päiväkodin johtajuus	12
2.2. Päiväkotityön vaatimukset, asiantuntijuus ja osaaminen	15
2.3. Työyhteisön toimivuus	17
3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	20
3.1. Mitä on työhyvinvointi	20
3.1.1. Työhyvinvoinnin portaat	21
3.1.2. Johtamalla työhyvinvointia	26
3.1.3. Työhyvinvoinnin haasteet	27
3.2. Työhyvinvointia kehittäviä toimintatapoja organisaatiossa	36
3.2.1. Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot	37
3.2.2. Työnohjaus ja työnkierto	42
3.2.3. Liikunta ja vapaa-aika	44
3.2.4. Työuupumus ja siitä selviytyminen	48
3.3. Yhteenveto	51
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	53
4.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi	53
4.2. Empiirisen tutkimuksen vaiheet	56
4.3. Aineiston analyysi ja luotettavuus	59

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
5.1. Työhyvinvoinnin merkitys varhaiskasvatuksessa	62
5.2. Työhyvinvoinnin merkitys työssäjaksamisen kannalta	63
5.2.1. Työtoverin merkitys	63
5.2.2. Esimiehen merkitys	64
5.2.3. Pitkän työuran merkitys	68
5.2.4. Oman henkilökohtaisen elämän merkitys	69
5.3. Työhyvinvoinnin parantamisehdotuksia	71
5.4. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista	76
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	81
LÄHDELUETTELO	84
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelujen pääteemat	92
LIITE 2. Tutkimuksen haastatteluun osallistuneet työntekijät	93
LIITE 3. Tutkimuspyyntö	94
LIITE 4. Tutkimuslupa	97

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Hampurilastekniikka	31
Kuvio 2. Työpaikan ilmapiiri	38
Kuvio 3. Työpaikan pelisäännöt ja miten ne rakennetaan	40
Kuvio 4. Työkierron ulottuvuuksia	44
Kuvio 5. Terveysliikunnan suositus	46
Kuvio 6. Työuupumuksen kehittyminen	49
Kuvio 7. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksen viitekehyksessä	52
Kuvio 8. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä	77
Kuvio 9. Henkilökohtaisen elämän voimavarat	78
Kuvio 10. Työn voimavarat	79
Taulukko 1. Päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja ydinosaminen	17
Taulukko 2. Työhyvinvointi portaat -malli	25
Taulukko 3. Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen	29
Taulukko 4. Ohjeita palautteen antajalle	33
Taulukko 5. Ohjeita palautteen vastaanottajalle	34
Taulukko 6. Teemahaastattelujen aiheet	58

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Tarja Valkealahti

Pro gradu -tutkielma:

Työhyvinvointi päiväkotityöntekijän jaksamisen perustana

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Professori Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2012

Sivumäärä: 98

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli työssäjaksamisella. Lasten päiväkodeissa työskentelee monenikäisiä työntekijöitä joten työhyvinvointiin kannattaa kiinnittää huomiota. Varhaiskasvatustyössä työtä tehdään omalla persoonalla ja työ on vaativaa ja vastuullista. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan torjua työssä uupuminen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työhyvinvointia, jaksamisen näkökulmasta ja selvittää, miten varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta työssäjaksamista voidaan parantaa.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena teemahaastattelun. Tutkimusta varten haastateltiin 15 päiväkotityöntekijää marras- joulukuussa 2011. Tutkimuskohteena olivat Kauhajoella sijaitsevat lasten päiväkodit. Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, joilla oli vähintään 15 vuoden kokemus päiväkotityöskentelystä.

Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää mitä työhyvinvointi on, kun sitä tarkastellaan varhaiskasvatuksen näkökulmasta? Ensimmäinen lisäkysymys oli, millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa? Toinen lisäkysymys oli, mitkä tekijät parantavat työhyvinvointia? Ensimmäiseen kysymykseen kaikki haastateltavat vastasivat työhyvinvoinnin olevan sitä, että töihin on kiva aamulla lähteä, töissä viihtyy ja ilmapiiri on hyvä. Haastateltavista 73 % oli sitä mieltä, että työkaverit ja työyhteisö vaikuttavat eniten työhyvinvoinnin tilaan työpaikalla.

Työpaikan ihmiset tekevät työpaikan ilmapiirin. Työpaikan ilmapiirin ja viihtyvyyden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat esimies ja työtoveri. Työntekijät toivoivat, että esimies on tukea antava, kiinnostunut, kuunteleva, luottavainen, rakentavaa ja positiivista palautetta antava sekä arjessa mukanaoleva. Muita esimiehen hyviä ominaisuuksia mainittiin päätöksentekokyky ja ongelmien ratkaisija. Hyvä työtoveri on työ- ja yksityisasioissa tukea antava, yhteistyökykyinen, antaa apua tarvittaessa, ymmärtävä, luotettava, kuunteleva ja keskusteleva. Haastattelujen perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen elämä ja terveys. Myös liikunnan merkitystä korostettiin. Haastateltavista 67 % mainitsi henkilökohtaisen elämän, oman terveydentilan ja yleensä oman hyvinvoinnin vaikuttavan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Tutkimuksen tärkeä tehtävä oli saada tarkkaa ja konkreettista tietoa siitä, miten työhyvinvointia voidaan parantaa. Työhyvinvoinnin kehittämistä puhuttaessa haastateltavat mainitsivat seuraavia toimenpiteitä: Työnohjauksesta toiminnan kehittämisen väline, täydennyskoulutuksesta täsmäkoulutukseen, oikeanlaisen palautteen oikeanlainen vastaanottaminen, työkierron kehittäminen, säännölliset terveystarkastukset, työyhteisön virkistystoiminnan lisääminen ja liikunnan lisääminen, esim. jumppa, rentoutus, venyttely ja luennot, yksilöllisiä lyhyitä kuntoutusjaksoja, työnantajan myönteinen suhtautuminen työtoimintaan, kulttuuri- ja virkistysmäärärahoihin, toimistotyöntekijä päiväkoteihin.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, varhaiskasvatus, työssäjaksaminen, työkyky

1. JOHDANTO

Lasten päiväkodeissa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointi ja työssä viihtyminen on keskeinen asia heidän työssä jaksamisen kannalta. Lasten päivähoidossa työskentelee nykyisin melko iäkästä väkeä ja on tärkeää parantaa heidän jaksamistaan iän karttuessa. Työ lasten päivähoidossa on monipuolista ja moniammatillista tiimityöskentelyä. Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Lasten kanssa työskentelevien työväliseen on oma persoona ja työtä tehdään täydellä sydämellä ja koko persoonalla. Päivähoidossa asiakkaina eivät ole vain lapset vaan yhteistyötä tehdään laajan lasta ja perhettä palvelevan verkoston kanssa.

Yhteiskunnan rakennemuutokset heijastuvat lasten päivähoidon. Perherakenteet ovat muuttuneet ja vanhempien työsuhteet ja työajat ovat vaihtelevia. Hoitoon tulee lapsia erilaisista kulttuuri- ja uskonnollisista taustoista. Nämä kaikki muutokset vaikuttavat lasten hoitoon. Päivähoidon työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän ammattitaitoa, joustavuutta ja venymistä. Päiväkodin toimintakulttuuri pitääkin olla työntekijöiden jaksamista tukeva, jotta näistä haasteista voidaan selvitä. Tässä tutkimuksessa lähestyn päiväkotityötä työhyvinvoinnin, johtajan ja työntekijöiden välisen ja työntekijöiden keskinäisen suhteiden valossa.

Johtajuuden muutokset alkavat näkyä päivähoidossa. Nykyisessä organisaatorakenteessa ollaan väistymässä ”yhden päiväkodin johtajuus” -mallista. Muutos on ollut nopeaa ja päivähoidon johtajille on lisätty yksiköitä ja vastuuta. Hallinnollisella johtajalla on nyttemmin useita eri yksiköitä johdettavana. Yhden etäjohtajan resurssit eivät riitä kovin monen yksikön ainoana johtajana toimimiseen. Onkin tärkeää, että johtajuutta jaetaan yksiköihin. Päiväkodissa on vastaava lastentarhanopettaja, joka tekee oman työnsä lisäksi myös hallinnollisia tehtäviä, mutta ehtiikö yksi ihminen kahteen paikkaan yhtä aikaa? Millaista johtajuuden pitäisi olla, että se tukisi työntekijöiden jaksamista, joka taas osaltaan vaikuttaa laadukkaaseen päivähoidon toteuttamiseen?

Liiallinen työmäärä, kiire ja liian suuret lapsiryhmät aiheuttavat uupumista ja stressiä päiväkotityöntekijöille. Koska itse työskentelen varhaiskasvatuksessa, olen kiinnostunut

kehittämään ja parantamaan oman alani työntekijöiden työolosuhteita ja työhyvinvointia. Varhaiskasvatuksen kentässä keskityn päiväkotiympäristöön. Pro gradu-tutkimuksessani tarkastelen työhyvinvointia työntekijän jaksamisen näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen kentässä keskityn päiväkotiympäristöön. Tutkimuksellani pyrin selvittämään, millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän jaksamiseen päiväkodissa.

Tutkimuksessani lähestyn työhyvinvoinnin aihetta positiiviselta kannalta. Tarkoitukseni ei ole tehdä tutkimustani negatiivissävytteiseksi enkä tarkastele hyvinvointia ongelmien tai sairauksien kautta. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, mikä ylläpitää hyvinvointia enkä niinkään siitä, mikä vähentää hyvinvointia. Teoriaosuudessa käsittelen työuupumista ja stressiä, koska pidän tärkeänä tuoda esiin niitä keinoja, joiden avulla työuupumuksesta voi selviytyä. Nykyisin sairauslomat, osa-aikaeläkkeet ja ennenaikaiset eläkkeelle siirtymiset ovat yleistyneet ja koko ajan lisääntyvät vaatimukset aiheuttavat työntekijöiden uupumista ja loppuun palamista. Tutkimukseni lähtökohtana on etsiä keinoja, joiden avulla voidaan ehkäistä edellä mainittuja, yhteiskunnalle kalliita toimenpiteitä ja löytää keinoja, jotka tukevat työntekijää työssään. Tutkimuksellani haluan antaa eväitä mahdollisille jatkotutkimuksille ja uusille jaksamista parantaville kehittämisajatuksille.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessani käsitellään työhyvinvointia jaksamisen kontekstissa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen avulla vastausta kysymykseen, miten voidaan parantaa varhaiskasvatuksen sektorilla työskentelevien päiväkotityöntekijöiden jaksamista työssään? Tutkimuksessa keskitytään työntekijään itseensä, hänen työyhteisöönsä, esimiehen sekä siihen, miten jaksamista voisi itse parantaa omassa työyhteisössä. Pitkän työkokemuksen omaavat työntekijät osaavat kertoa, millaiset asiat parantavat työhyvinvointia ja jaksamista. Siksi tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, joilla on vähintään 15 vuotta kokemusta päiväkotityöskentelystä.

Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa muodostuvat pääkysymyksestä ja kahdesta alakysymyksestä, joiden avulla etsitään vastausta pääkysymykseen:

Mitä työhyvinvointi on, kun sitä tarkastellaan varhaiskasvatuksen näkökulmasta?

Millaiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa?

Mitkä tekijät parantavat työhyvinvointia?

1.2. Muita varhaiskasvatukseen liittyviä työhyvinvointitutkimuksia

Päiväkodissa työskentelevien eri ammattiryhmien työtä ja koulutusta on tutkittu ja kehitetty toisistaan irrallaan. Tällainen asettelu ei ole mahdollistanut päiväkotityön ja siihen pätevyyden antavien koulutusten kehittämistä kokonaisuutena. (Karila & Nummenmaa 2001: 26–27.) Rahikainen (2001) on tutkinut päiväkodin pedagogista johtajuutta. Tutkimus oli laadullinen, jossa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä rinnakkain. Tutkimuksen mukaan päiväkotien johtajat kokivat kaikkein tärkeimmäksi pedagogiseen johtamiseen liittyvät työtehtävät. Kasvatustyön suunnittelu, arviointi ja kehittäminen mainittiin merkittäväksi. Tärkeiksi koettiin myös kasvatuskeskustelut vanhempien kanssa ja esimies-alais-keskustelut henkilökunnan kanssa.

Venäläinen (2010) on tutkinut varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää työntekijöiden uupumuksen tilaa. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena ja tutkimuksessa kysyttiin noin 300 varhaiskasvatuksen työntekijältä, mitkä tekijät aiheuttavat työssä uupumista? Tutkimuksen mukaan työilmapiiri, esimiestyö, yhteistyö, työn hallinta ja työn vaatimukset vaikuttivat työolosuhteisiin joko parantavasti tai heikentävästi. Näiden edellä mainittujen kokonaisuuksien toimivuuteen työyhteisössä kannattaa kiinnittää huomiota, sillä niillä on ratkaiseva vaikutus työntekijän työssäjaksamiseen tai uupumiseen. Jos olosuhteet ovat kunnossa, suojaavat ne työntekijää liialta uupumiselta.

Venäläisen (2010) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden kokonais-työuupumus oli vakavaa 2,9 %:lla, lievää tai kohtalaista lähes neljäsosalla (24,2 %) vastaajista. Erityisesti nuoret työntekijät kokivat olevansa uupuneempia kuin keski-ikäiset. Tuloksien mukaan alle 45-vuotiaat ja nuoremmat eli alle 25-vuotiaat olivat uupuneempia kuin vanhemmat työntekijät. Palvelusuhteen pituus vaikutti työuupumukseen siten, että vakavaa työuupumusta oli eniten työntekijöillä, joiden työsuhde oli kestänyt enintään vuoden.

Ruotsalainen (2007) on tutkinut työhyvinvointia opinnäytetyössään ”Työntekijä, kuinka voit?” Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen, joka toteutettiin kyselykaavakkeella. Tutkimuksessa tarkoitus oli selvittää päivähoiton työntekijöiden työhyvinvointia työn hallinnan, vaatimusten ja sosiaalisen tuen kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvointi oli päiväkodeissa pääosin hyvä. Työntekijöiden mielestä kehittämiskohteita olivat palkkaus, sijaisjärjestelyt, suunnittelu-aika, lapsiryhmien koko ja palautteen saaminen.

1.3. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa tutustutaan aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Teoriaosuus on jaettu kahteen erilliseen kokonaisuuteen, päiväkotityöyhteisönä ja työhyvinvointiin. Teorian ensimmäisessä osuudessa kuvataan, millainen päiväkotityöyhteisönä, kerrotaan työntekijöiden toimenkuvasta ja esimiehen työstä. Tutkimuksessa ei käsitellä muita päivähoitosektoreita, koska tutkimuksessa keskitytään ainoastaan päiväkotityöntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Haastateltavat valittiin tähän tutkimukseen päiväkodissa tehdyn työkokemuksen perusteella.

Teorian toinen osuus käsittelee työhyvinvointia ja työssajaksamista. Tässä teoriaosuudessa selvitetään, mitä työhyvinvointi on ja mitä haasteita työhyvinvoinnin kehittämisen kohtaa varhaiskasvatuksen sektorilla, miten työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita voidaan kehittää. Kehitettäviä aihealueita ovat työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot, työnohjaus ja työkierto sekä liikunta ja vapaa-aika. Tässä osuudessa pohditaan

myös työuupumusta ja miten siitä selvittää. Lopuksi yhteevedossa kootaan kuvioiksi, mitä työhyvinvointi tässä tutkimuksessa on.

Neljäs pääluku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, teemahaastattelujen avulla. Haastattelut on tehty Kauhajoella marras-joulukuussa 2011. Haastateltavat valittiin eri päiväkodeista ja haastattelut kestivät keskimäärin 30–40 minuuttia. Koko aineisto litteroitiin ja aineiston analysointi aloitettiin heti. Aineisto pilkottiin pääteemojen mukaan ja joka haastatteluaineistosta kerättiin samat asiat kokonaisuudeksi ja laskettiin esiintymisprosentti.

Viides pääluku koostuu tutkimuksen tuloksista ja kuudes pääluku sisältää johtopäätökset ja pohdintaa. Tuloksissa esiin nousee työkaverin ja esimiehen tärkeys työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hyvä työilmapiiri ja viihtyvyys vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatusväki on kiinnostunut oman työn kehittämisestä, hyvinvoinnista ja terveyden ylläpitämisestä.

2. PÄIVÄKOTI TYÖYHTEISÖNÄ

Varhaiskasvatus määritellään lapsen elämänpiirissä työskentelevien kasvattajien kasvatukselliseksi yhteistyöksi. Varhaiskasvatusta käsittelevässä kirjallisuudessa pedagogiikka liitetään käytännön kasvatustyöhön. (Hujala & Turja 2011: 287.) Lisäksi Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005) sanotaan, että varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista.

Varhaiskasvatuksen kontekstina määritellään koko päivähoito-organisaatio. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä voidaan kutsua mikrosysteemiksi. Varhaiskasvatuksen johtajuuden välitön toimintaympäristö on päiväkotii. Tähän mikrosysteemiin kuuluvat lapset, vanhemmat, varhaiskasvatuksen henkilöstö ja johtaja. Johtajuus ei enää tarkoita johtaja- alaissuhdetta vaan tarkastelun kohteena on varhaiskasvatussyksikön koko toimintaympäristö. (Bronfenbrenner 1986: 723–742; Fonsén 2008: 42.)

Päivähoidon perustehtävä sisältää lapsen hoidon, kasvatuksen ja opetuksen. Nämä ovat päivähoiton ydintehtäviä. Koska nämä kaikki kolme osa-alueetta ovat läsnä samaan aikaan, niiden välille on vaikea vetää rajaa. Laajemmalla tasolla tarkasteltuna perustehtävään katsotaan kuuluvan näiden kolmen osa-alueen lisäksi vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö eli kasvatuskumppanuus, verkostotyö sekä päivähoiton toimiminen lastensuojelun tukitoimena. Kasvattajan työn onnistumisen sekä työssäjaksamisen kannalta merkittävää on perustehtävän hahmottaminen ja sen toteutumisen arviointi sekä kasvattajan oman roolin ymmärtäminen. (Koivunen 2009: 11–17.)

2.1. Päiväkodin johtajuus

Eri teorioissa johtajuutta on määritelty hyvin eritavalla. Johtajuutta määrittelevät erilaiset teorit ovat selittäneet johtajan roolia, asemaa ja kokonaisvaltaisuutta. Tärkeitä aiheita ovat olleet muun muassa oppiminen, tilanteet alaisten sekä tilanteet ympäristön kanssa. (Yukl 2002: 10–19; Northouse 2004: 2.) Johtajuuden tarkastelu voidaan ryhmitellä viitteen eri osa-alueeseen: käyttäytyminen, piirteet, valta, erilaiset tilanteet ja niistä

selviytyminen sekä asioiden erilaiset lähestymistavat. (Yukl 2002: 10–18.) Toisaalta johtajuutta voidaan selittää sen mukaan onko pääpaino asetettu johtajiin, alaisiin vai tilanteisiin (Parry & Bryman 2006: 448–454). Yhteistä kaikille johtajuusteorioille on vaikuttamisen käsite (Yukl 2002: 2 Northouse 2004: 3–4; Parry & Bryman 2006: 447).

Varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteena on perustehtävän selkeyttäminen ja yhteisen vision luominen niin, että johtaja ja henkilöstö yhdessä luovat ja kehittävät johtajuuden rakenteita ja tehtäviä. Johtaja yhdessä työntekijöiden kanssa sitoutuu ylläpitämään ja kehittämään varhaiskasvatuksen laatua. Varhaiskasvatuksen laatu onkin tiimityöskenteilyn tulosta. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999: 11; Ebbeck & Waniganayake 2004; Hujala & Turja 2011: 289.) Tiimin ja johtajan tehokas yhteistyö on tulosta hyvästä vuorovaikutuksesta sekä tiimin jäsenten ja esimiehen välisestä luottamuksesta ja avoimuudesta. Tiimin päämäärä saavutetaan kun tiimin jäsenillä on selkeä rooli ja he ottavat vastuun yhteisestä päämäärästä. Näin sitoudutaan laadukkaan palvelun kehittämiseen. (Rodd 2006: 164.)

Hujala ja Turjan (2011: 290) mukaan varhaiskasvatuksen johtaminen tarkoittaa varhaiskasvatuksen mission jäsentämistä ja vision rakentamista yhdessä kasvatushenkilöstön kanssa. Johtaminen tarkoittaa strategiatyön ja siihen kytkeytyvän arvioinnin liittämistä kasvatusyön kehittämisen perustaksi. Päivittäisjohtaminen ja hallinnointi ovat perustehtävän johtamista käytännössä. Johtajuus on perustehtävän kehittämistä, muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Varhaiskasvatuksen johtamisen tulee olla proaktiivista, siinä tulee katsoa eteenpäin, kuunnella signaaleja, arvioida nykyistä tilaa ja visioida tulevaisuutta. Varhaiskasvatusyksiköt odottavat perinteisen hallinnollisen johtamisen tilalle visioivaa, leadership-johtajuutta, jossa perustehtävän lisäksi visioidaan tulevaisuuteen ja tuetaan työntekijöitä kehittämään työtään.

Ebbeck ja Waniganayake (2003: 10) esittävät Haydenin näkemyksen, jonka mukaan hyvän varhaiskasvatuksen johtajan on kyettävä ensin suoriutumaan varhaiskasvatuksen perustehtävästä, joka tapahtuu hierarkian alimmalla tasolla. Sen jälkeen hän voi asettaa henkilöstön asemaan, ohjata ja innostaa työntekijöitä ja rakentaa tiimityöhön perustuvaa työyhteisöä. Henkilöstölle on välitettävä tunne, että johtaja välittää, kuuntelee ja auttaa

heitä tarvittaessa. Perustehtävään kuuluu lapsen hoito, kasvatusta, opetus ja oppiminen ja hyvinvointi. Turvallisuus ja yksilöllisyys ovat lapsilähtöisen pedagogiikan sisältöjä. (Hujala 2008: 34.)

Byrokraattiset ja hierarkkiset varhaiskasvatuksen organisaatiot eivät tarjoa rakenteita, joissa oppiminen olisi mahdollista. Sen sijaan työyhteisöt, jotka ovat yhteisöllisesti rakennettuja ja joiden osat ovat toisiinsa kytkeytyneitä, kykenevät uuden tiedon tuottamiseen. Nykypäivän johtajuus uskoo yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja se tavoittaa kaikki toimijat. Varhaiskasvatuksen työntekijöillä on erilaisia odotuksia johtajuutta kohtaan mutta myös valmiuksia jakaa johtajuutta. Kun varhaiskasvatuksen tavoitteet ja tehtävät koetaan yhteisiksi, kokemus työhön sitoutumisesta ja jaetusta johtajuudesta lisääntyy, ja se takaa laadukkaan varhaiskasvatuksen. Kuitenkin varhaiskasvatuksen joustavuuden, moniammatillisuuden ja sisällön kasvavat vaatimukset tekevät johtajan roolista yhä tärkeämmän. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999: 118; Hujala & Turja 2011: 292.)

Usean yksikön samanaikainen ja kokopäiväinen johtajuus varhaiskasvatuksessa voidaan ilmaista käsitteellä hajautettu organisaatio. Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan päivähoitossa useasta yksiköstä koostuvaa organisaatorakennetta, jossa yksi johtaja johtaa vähintään kahta fyysisesti erillään toimivaa päivähoitoyksikköä. Siirtyminen sektorikohtaisesta johtajuudesta usean ja erilaisia päivähoitopalveluja tuottavan yksikön hajautettuun johtajuuteen ei ole tapahtunut ongelmitta. Eri päivähoitomuotojen yhdistäminen jakaa mielipiteitä, puolet päiväkodin johtajista kannattaa ajatusta ja toinen puoli ei pidä sitä hyvänä ratkaisuna. (Päiväkodin johtajuus horjuu 2007: 4; Hujala & Turja 2011: 295.)

Hujalan (2008: 34–35) artikkelissa kasvatushenkilöstön johtajuuspuheissa keskeisiksi asioiksi koettiin pedagoginen johtajuus, johtajan tuki henkilöstölle ja henkilöstön jakamisesta huolehtiminen. Yksikköjohtamisessa tärkeäksi koettiin kiinnittyminen päivähoitokäytäntöön ja arjen tuntemus. Esimiesten johtajuuspuheissa esille tulivat pedagoginen johtajuus, henkilöstöjohtaminen ja palvelujen riittävyys. Esimiesten mielestä johtamistehtävien yhteensovittaminen koetaan sekä vaikeaksi että haastavaksi. Haasteena

onkin jaetun johtajuuden vieminen käytäntöön henkilöstön itsenäistä työtä ja vastuuta tukemaan. Varhaiskasvatuksen johtajuuden menestystekijänä on, että johtajuus nähdään yhteisvastuullisena hankkeena ruohonjuuritasolta ylimpään päätöksentekoon ja lainsäädäntöön asti, jaettuna johtajuutena.

Varhaiskasvatuksen kontekstissa johtajuus vaikuttaa koko päiväkodin työyhteisön toimivuuteen, siksi on tärkeää, että päiväkodin johtaja ja työyhteisö ymmärtävät johtajuuden merkityksen. Laadukkaaseen päiväkotityöhön vaikuttaa kasvatusympäristön toimivuus ja tätä kautta johtajan rooli tulee näkyväksi myös lapsille. Moniammatillinen työ edellyttää yhteistä ajatusta perustehtävästä ja kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Karila & Nummenmaa 2001: 7, 83.)

2.2. Päiväkotityön vaatimukset, asiantuntijuus ja osaaminen

Päiväkodit ovat osa julkista hyvinvointipalvelujärjestelmää. Hyvinvointipalvelut ovat sidoksissa ympäröivän yhteiskunnan kulloiseenkin tilanteeseen, niinpä hyvinvointipalveluilta ja niitä tuottavilta organisaatioilta odotetaan eri aikoina erilaisia palveluja. Yhteiskunta säätelee lakien, normien ja voimavarojen suuntaamisen avulla päiväkodeissa toteutettavaa toimintaa. Yhteiskunnallinen säätely asettaa lisäksi odotuksia päiväkotitoiminnalle ja siellä toteutettavalle asiantuntijuudelle. Keskusteluissa päiväkodin pedagogisen ja sosiaalisen tehtävän välillä ilmenee jännitteitä. Näkökulmasta riippuen asiantuntijuuden kohde, -menetelmät ja -sisällöt tulkitaan eri tavoin. Päivähoidon sosiaalipalvelutehtävää korostava näkökulma päättyy hoiva-asiantuntijuuteen kun taas pedagoginen näkökulma korostaa opettaja-kasvattajuutta. (Karila & Nummenmaa 2001: 11–12.) Päivähoidon lainsäädännössä sosiaalista ja kasvatuksellista tehtävää ei nähdä toisiaan pois sulkevinä, vaan päivähoidon tehtävä nähdään sekä sosiaalisen että kasvatuksellisenä toimintana (Laki lasten päivähoidosta 36/73).

Kontekstuaalisen kasvun tarkastelu lähtee lapsesta. Kasvattamisen ja opettamisen tarkastelusta siirrytään kasvuun ja oppimiseen, jossa lapsi ja hänen kasvuympäristönsä nähdään erottamattomana. Oppiminen, kasvu ja kehitys nähdään lasten ja aikuisten ja

lasten keskinäisenä yhteistoiminnan tuloksena. Varhaiskasvatusprosessin laadun kehittämisen tarkoituksena onkin lasten oman aktiivisuuden esille nostaminen. Lapsi on osa toimintaa, vuorovaikutuksen aktiivinen osapuoli. (Hujala ym. 1999: 10–11).

Osaaminen on yksi tärkeä asiantuntijuuden ja ammattitaidon ulottuvuus. Osaaminen päivähoitossa muodostuu tiedoista ja taidoista. Tärkeää on ydinosaaminen, jonka tietäminen ja taitaminen ovat välttämätöntä työtehtävien ja työkokonaisuuden hallitsemisessa. Toimintaympäristön ja perustehtävien tukintaan liittyvää osaamista on esim. kasvatusta. Kasvatuksen yhteiskunnallisten ja kulttuuristen lähtökohtien tiedostaminen on toimintaympäristöön liittyvän osaamisen ulottuvuus. Monikulttuurisuus aiheuttaa omia haasteita päivähoitohenkilöstön osaamiselle. Lapsen ja perheiden arjen tuntemus on välttämätöntä, jotta kyetään toimimaan luontevasti perheiden kanssa. Kasvatuskumppanuus tuo mukanaan vaatimuksen yhteistyöosaamisesta vanhempien kanssa. Tietoisuus työtä ohjaavasta lainsäädännöstä ja muusta ohjauksesta on osa ydinosaamista, joka sisältyy toimintaympäristön ja perustehtävien osaamiseen. Koska kasvatuksellinen vuorovaikutus on päiväkotityön keskeisiä ulottuvuuksia, niinpä vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen on tärkeä taito kaikille kasvatukseen osallistujille. Muuttuvassa työympäristössä vaaditaan jatkuvaan kehittämiseen liittyvää osaamista. Reflektio-osaamista tarvitaan oman työn arvioinnissa ja tutkimisessa sekä tiedonhallinta-osaamista tarvitaan, kun suhtaudutaan kriittisesti, koko ajan nopeasti lisääntyvään tiedon määrään. (Karila & Nummenmaa 2001: 24–33.)

Taulukossa 1 on esitetty päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja niiden sisältämät ydinosaamiset. Toimintaympäristön ja perustehtävien tulkintaan liittyvän osaamisen ydinosaaminen on kontekstiosaaminen. Kokonaisvaltaiseen varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen on kasvatustietosaamista, hoitosaamista ja pedagogista osaamista. Lisäksi vaaditaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista ja jatkuva työn kehittäminen vaatii reflektio-osaamista ja tietohallinta-osaamista.

Taulukko 1. Päiväkotityön keskeiset osaamisalueet ja niihin sisältyvä ydinosaaminen. (Karila & Nummenmaa 2001: 33).

Keskeiset osaamisalueet	Ydinosaamisalueet
Toimintaympäristön ja perustehtävien tulkintaan liittyvä osaaminen	- Kontekstiosaaminen
Varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen	- Kasvatusosaaminen - Hoito-osaaminen - Pedagoginen osaaminen
Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen	- Vuorovaikutusosaaminen - Yhteistyöosaaminen
Jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen	- Reflektio-osaaminen - Tiedonhallinta-osaaminen

2.3. Työyhteisön toimivuus

Karilan ja Nummenmaan (2001: 38–40) mukaan nykypäivän moniammatillisessa päiväkotiyhteisössä työskentelee erilaisen koulutuksen saaneita henkilöitä, joiden ammatillinen asiantuntijuus on varhaiskasvatuksen näkökulmasta eri tavoin painottunutta. Päiväkotihenkilöstö koostuu sekä kasvatus- ja opetuspainotteisen koulutuksen saaneista että hoitopainotteisen koulutuksen saaneista työntekijöistä. Päiväkodissa työskentelee mm. lastentarhanopettajia, sosionomeja, lähihoitajia ja lastenhoitajia sekä opiskelijoita ja harjoittelijoita. Päiväkodissa toteutettavan esiopetuksen kelpoisuusehdoista muiden kuin opettajien kohdalla on säädetty sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista annetussa asetuksessa (608/2005).

Moniammatillinen työyhteisö on haastava ja se herättää ristiriitaisia tunteita. Se myös tarjoaa mahdollisuuden varhaiskasvatustyön kehittämiseen. Työtä päiväkodissa voidaan kehittää huomioimalla kaikkien työntekijöiden erityisosaamiset ja erilaiset näkökulmat työhön liittyvissä asioissa. Mikäli erilaisuutta ei osata ottaa rikkautena, jäävät moniammatillisuuden tarjoamat mahdollisuudet käyttämättä ja seurauksena on työssä viihtymättömyyttä, oman työn merkityksettömäksi kokemista ja oman ammattitaidon väheksymistä. Uhkana moniammatillisuuden kehittämisessä voidaan nähdä epäselvyydet töiden jaossa (Hujala & Turja 2011: 304). Muita uhkia voivat olla kilpailu omasta asemasta tai tehtävät työyhteisössä (Karila & Nummenmaa 2001: 41).

Oppiva ja neuvotteleva kasvatusyhteisö koostuu monenlaisesta asiantuntijuudesta. Monipuolinen kasvattajatiimi parhaimmillaan kehittää varhaiskasvatuksen parissa työskenteleville hyviä yhteisiä työvälineitä, kieltä ja ymmärrystä eri tehtäviä varten. Tiimin jäsenet voivat edustaa erilaisia taustoja ja organisaatioita, mutta tietty samanlainen yhteinen varhaiskasvatukseen liittyvä ydintehtävä yhdistää jäsenet toimivaksi yhteiseksi. Kasvattajatiimi yhteistyöosaamisen lisäksi voi kehittää jaettua tulkintaa toiminnan tavoitteista eli perustehtävästä, osaamisen analyysiä, yhteistä suunnittelua ja osaamisen johtamista. (Hujala & Turja 2011: 305.)

Varhaiskasvattajien työ on tiimityötä. Tiimillä on yhteinen päämäärä ja yhdessä sovitut pelisäännöt. Toimivassa tiimissä keskustellaan avoimesti esiin tulevista asioista ja annetaan palautetta rakentavasti. Tiimin jäsenet saavat myös sopivassa määrin sosiaalista tukea toisiltaan. Päiväkodeissa on tapana, että ryhmät pitävät tiimipalavereita. Viikoittaisessa tiimipalaverissa suunnitellaan tulevaa toimintaa ja osan ajasta vie tiedotusluontoiset asiat. Tiimin toiminnan arviointiin kannattaa varata aikaa ainakin kerran kuukaudessa. Jos toiminnassa ilmenee vaikeuksia, asiat kannattaa ottaa esille mahdollisemman nopeasti tiimipalaverissa. Työntekijöiden kannattaa kirjata ylös asioita, joita he haluavat käsiteltävän seuraavassa palaverissa. Tiimipalaverit ovat tärkeitä kokoontumisia työntekijöille, koska palaveriaika voi olla ainut yhteinen aika, jolloin kaikki ryhmän jäsenet ovat läsnä pohtimassa yhteisiä asioita. (Koivunen 2009: 192–193.)

Kasvattajat voivat vaihtaa lapsiryhmiä, ja tiimejä kannattaa muodostaa uudelleen muutaman vuoden välein. Tällainen käytäntö parantaa työssä jaksamista, työntekijä kohtaa uusia haasteita ja uuden oppiminen tehostuu. Jos tiimin jäsenet sopivat persoonallisuuksiltaan hyvin yhteen ja työskentely on rakentavaa, tällainen tiimi voi jatkaa yhdessä pitkempään. Vaarana on kuitenkin, että toimintatavat urautuvat, luovuus vähenee ja uusien toimintatapojen omaksuminen heikkenee. (Koivunen 2009: 194.)

3. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

3.1 Mitä on työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla on monia kielellisiä ilmaisuja. Puhutaan työtyytyväisyydestä, työn ilosta, työn imusta, työhön sitoutumisesta, ammattitilpeydestä ja kutsumuksesta. Työntekijän työhyvinvointi lisääntyy, kun hän saa tehdä työnsä rauhassa loppuun ilman liiallisia keskeytyksiä. Työhyvinvointi lisääntyy myös silloin kun työntekijällä on selkeä päämäärä ja hän saa tekemästään työstä välitöntä ja oikeaa palautetta heti. (Luukkala 2011: 32.)

Työyhteisön hyvinvointi voidaan määritellä tilaksi, jossa työyhteisö voi sisäisesti hyvin ja työyhteisön toiminta on tuloksellista. Yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat ratkaisevasti luottamus ja arvostus, joita työntekijä kokee saavansa muilta työyhteisön jäseniltä. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet, koska työyhteisössä kuunnellaan jokaisen mielipidettä ja rohkaistaan mielipiteen ilmaisuun. Avoin ja rehellinen asioiden käsittely työyhteisössä vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta omassa työyhteisössä. Hyvinvoivan työyhteisön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, rohkeus, rehellisyys, vuorovaikutus ja myönteinen ilmapiiri. (Nakari & Valtee 1995: 13.)

Työhyvinvoinnin keskeiset elementit Luukkalan (2011: 31–32) mukaan ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki. Työhyvinvoinnin ydin on osaaminen. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, jolloin hän kokee työperäisen stressin myönteisenä voimavarana. Hallinnan tunne antaa tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijän osaaminen ja vaatimustaso ovat tasapainossa. Ei haittaa, jos vaatimukset ylittävät voimavaramme ja osaamisemme hetkellisesti, esimerkiksi kevätsesongin aikana ja palautuminen vapaa-ajalla on mahdollista. Kestämme hetkellisen voimavarojen ylityksen työssä myös silloin, jos saamme erityistä sosiaalista tukea. Tuki omalta esimieheltä koetaan yleensä merkittäväksi työssä jaksamista edistäväksi tekijäksi.

Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan sitä voidaan parantaa vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Tällä hetkellä hyvinvointi monilla työpaikoilla tuntuu olevan uhattuna. Kiire ja aikapaineet ovat lisääntyneet ja yhä useampi uupuu omassa työssään. Tämä ei koske vain ikääntyneitä työntekijöitä, vaan koko työikäistä henkilöstöä. Työn jatkuvuuden epävarmuus niin ikään heikentää työpaikkojen hyvinvointia. Epävarmuuden aikana paras kilpailuvaltti on osaaminen. Erityisesti kokemusperäinen hiljainen tietämys on vaikeasti siirrettävissä. Siispä yksittäinen työntekijä on työpaikkansa tärkein kilpailuvaltti, josta kannattaa pitää huolta. (Manka 2006: 12–13.)

Tavallisesti miellämme työhyvinvoinnin tyky-toiminnaksi, fyysisen kunnon kohentamiseksi, mutta se on muutakin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on laajentunut psykologisiin tekijöihin. Työssä jaksamisen perustana pidetään työntekijän henkisten voimavarojen lisäämistä. Työntekijän henkisiä voimavaroja voidaan lisätä merkittävästi työyhteisön toimivuudella. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa vastavuoroinen johtajuus ja työntekijöiden mahdollisuus kehittää omaa työtään. Jos työntekijä saa käyttää omaa osaamistaan ja taitojaan mahdollisemman laajasti, hän jaksaa paremmin ja on virkeä mieleltään. Jos päiväkodissa on koko ajan kiire tai työt aiheuttavat paineita, työntekijä ärsyyntyy helpommin ja hän voi purkaa kiukkuaan työyhteisöön ja siten vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin. (Manka 2011:32.)

3.1.1. Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on uudenlainen lähestymistapa työhyvinvointiin (taulukko 2). Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kysymys ihmisen perustarpeista ja suhteesta työhön ja näiden yhteensovittamiseen. Perustarpeilla ja työllä on yhteisvaikutus motivaatioon. Perustarpeet etenevät porrastetulta portaalta ylöspäin ja korkein porttas mahdollista saavuttaa vain, jos alimmat portaat on saavutettu riittävän hyvin. Mallissa on huomioitu työnantajan laajat vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työhyvinvointiin ja olosuhteiden arviointiin työpaikalla. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin motivaatioteoriassa on olemassa viisi perustarvetta, jotka ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Ihmiselle on tyypillistä

halu saavuttaa ja ylläpitää näitä tarpeita. Jos tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan ihmisen elämää. Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Malli on luotu hyödyntämällä Maslowin tarvehierarkiaa ja jo olemassa olevia työ- ja työhyvinvointimalleja yhdistelemällä. (Rauramo 2008: 29, 34.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestävään kehittämiseen. Tämä malli pohjautuu ihmisen perustarpeisiin, joita ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen hyvinvointi perustuu näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Työpaikalla työhyvinvointijärjestelmän perustana ovat johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. Ensin työpaikalla arvioidaan nykyinen tilanne ja sitten laaditaan työhyvinvointisuunnitelman työhyvinvointi portaat -mallin mukaan. Mallin mukaan kannattaa edeta pienin askelin ja asettaa suunnitelmat realistisesti, että ne on mahdollisuus toteuttaa. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009.)

Ensimmäinen porras (taulukko 2) käsittää psykofysiologiset perustarpeet työhyvinvoinnin portaat – mallissa. Ensimmäisessä portaassa organisaation tehtävänä on työkuormituksen säätely, työpaikkaruokailu ja terveyshuolto. Työterveyshuollon merkitys tukiorganisaationa on merkittävä (Rauramo 2008: 35). Työntekijä itse voi vaikuttaa ensimmäisen portaan toteutumiseen terveellisillä elintavoilla, kohtuullisuudella alkoholinkäytössä, tupakoimattomuudella, liikunnalla, terveellisillä ruokatottumuksilla, tarpeellisella levolla ja unella. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009.)

Ihminen kaipaa työssään kuormitusta ja haasteita. Työntekijälle sopiva työkuormitus parantaa terveyttä ja työkykyä. Hyvä työ ei ole tekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, muttei liian kevyttä tai helppoakaan. Kokonaisuutena kuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Monipuolinen työ ja sen tauotuksella ja jaksotuksella vaativiin ja helppoihin tehtäviin on tärkeä merkitys työntekijän hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Näin työntekijän työvire säilyy hyvänä koko päivän. (Rauramo 2008: 37–38.)

Toinen porras (taulukko2) on turvallisuuden tarve. Organisaatio voi vaikuttaa turvallisuuden tarpeen toteutumiseen luomalla turvallisen toimintaympäristön ja huomioimalla työsuojelumääräykset. Työntekijä voi vaikuttaa turvallisuuteen noudattamalla turvallisia, ergonomisia ja sujuvia työ- ja toimintatapoja, tarttuminen työn epäkohtiin, vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen sekä hyvät käytöstavat. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009.)

Turvallisuuden hallinnan avulla organisaatio pyrkii varmistamaan, että toiminta jatkuu ilman häiriötekijöitä. Organisaatio pyrkii suojaamaan henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä sekä tietoa, omaisuutta ja toimintaympäristöä vahingoilta ja vaarinkäytöiltä. Yksi työympäristön työkuormitukseen vaikuttavista altisteista on melu. Melu on yleisempiä työympäristöhaittoja. Jatkuva altistuminen melulle voi aiheuttaa kuulon heikentymisen lisäksi henkistä kuormittumista, ärtymystä, unihäiriöitä ja suorituskyvyn heikkenemistä. (Rauramo 2008: 90, 102–103.)

Kolmas porras (taulukko2) on liittymisen tarve. Liittymisen tarpeen toteuttamisessa työnantajan tulisi huolehtia työyhteisön hyvästä ilmapiiristä, hyvistä kokouskäytännöistä, konfliktien käsittelyistä, hyvästä johtamisesta, työpaikan sisäisten ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntämisestä ja yleisestä yhteistyön sujumisesta. Työntekijän tulisi huomioida ja arvostaa erilaisuutta työyhteisössä, olla kehitysmuuntoinen, joustava ja huolehtia yksityiselämästään. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009.)

Yhteisö ja yhteisöllisyys ovat ihmisen tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys syntyvät yhteisestä jaetusta päämäärästä, jonka kaikki yhdessä toimimalla pyrkivät toteuttamaan. Sosiaalinen tuki on yksi niistä tekijöistä, jotka lieventävät elämässä esiintyviä paineita ja sosiaalista tukea tarvitaan työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Tuki, kannustus, avoin tiedonkulku ja luottamus yhdessä muodostavat sosiaalisen pääoman. Työyhteisöjen ja harrastusryhmien hyvät ihmissuhteet eivät useinkaan pysty korvaamaan perinteisten ihmissuhteiden vaikutusta, sillä pitkäaikaisissa ihmissuhteissa on jatkuvuutta, varmuutta ja syvyyttä. (Rauramo 2008: 122–124.)

Neljäs porras (taulukko 2) on arvostuksen malli. Siinä organisaatio vaikuttaa luomalla hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia arvoja, kehitystoimintaa sekä palaute-, palkka ja palkitsemisjärjestelmiä. Henkilöstön osallistuminen ja avoin, sujuva tiedon kulku vaikuttaa toisen portaan toteutumiseen. Työntekijän omaa toimintaa on aktiivinen rooli organisaation kehittämistoiminnassa, itsearvostus, oman työn arvostus ja myönteinen miänakuva sekä hyvät käytöstavat. (Työturvallisuuskeskus TTK. 2009.)

Työyhteisön, esimiehen, ystävien ja läheisten antama arvostus vaikuttaa siihen, miten itse arvostamme itseämme ja työtämme. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä voi sitoutua omaan työyhteisöönsä ja organisaationsa arvoihin, sillä arvot ovat näkyvä osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. (Rauramo 2008: 143, 151.) Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on ensiarvoista. Palautteen avulla on mahdollista oman työn arviointi, virheiden korjaaminen työn kehittäminen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvä johtaja antaa palautetta ja tunnustusta hyvästä työsuorituksesta. Yhteisissä kokouksissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa olisi hyvä varata aikaa palautekeskusteluun niin, että siitä tulisi luonteva osa kaikkea kanssakäymistä. Palautekeskusteluissa voidaan antaa kiitosta, rakentavaa kritiikkiä, ideoita, ehdotuksia ja keskustella niistä. (Rauramo 2008: 143–153.)

Kehityskeskustelut ovat osa palautejärjestelmää, jonka tarkoitus organisaatiossa on työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden yksityiskohtainen kartoittaminen sekä parantaa ura- ja tehtäväsuunnittelua. Kehityskeskustelun pitämiseksi tarvitaan riittävästi aikaa, rauhallinen ympäristö sekä avoin, arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa esimiehellä on kuuntelijan rooli. Molempien osapuolten tulee valmistautua kehityskeskusteluun huolellisesti etukäteen. Kehityskeskustelujen tavoite on lisätä työntekijän motivaatiota, selventää päämääriä ja tavoitteita sekä lisätä sitoutumista, arvostuksen tunnetta ja positiivista ilmapiiriä. Kehityskeskustelut auttavat toiminnan suunnittelussa, tulosten tarkastelussa ja palautteen antamisessa sekä selkeyttävä rooleja ja vähentävät stressiä. (Rauramo 2008: 157–158.)

Viides porras (taulukko 2) on itsensä toteuttamisen tarve työhyvinvoinnin portaatt -mallissa. Siinä organisaation toimintaa ovat oppimisen hallinta, yksilön ja työyhteisön

oppimisen tukeminen, mielekkään työn mahdollistaminen sekä luovuus ja vapaus. Työntekijä itse voi vaikuttaa oman työn hallintaan ja osaamiseen ja omaan luovaan toimintaan. Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu kun työntekijä kokee oppimisen ja oivaltamisen ilo työssään. (Työturvallisuuskeskus TTK. 2009.)

Taulukko 2. Työhyvinvointi portaat -malli (mukaellen Työterveyslaitos 1995).

Työhyvinvoinnin portaat	Tavoite
1. Psykofysiologiset perustarpeet Työkuormittavuuden hallinta Työpaikkaruokailu Työterveyshuolto Työntekijän terveelliset elämäntavat Terveystarkastukset Fyysisen kunnan mittaukset	Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset
2. Turvallisuuden tarve Työsuhde Työolot Työympäristön ergonomia Turvalliset työ- ja toimintatavat Työpaikkaselvitykset	Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen
3. Liittymisen tarve Työyhteisö, johtaminen ja verkostot Kehitysmuotoisuus Työyhteisön toimivuuskyselyt	Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö
4. Arvostuksen tarve Arvot, toiminta, talous, palkitseminen Palaute, kehityskeskustelut Organisaation kehittäminen Tulosten seuranta	Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö
5. Itsensä toteuttamisen tarve Osaamisen hallinta ja mielekäs työ Luovuus ja vapaus Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Innovaatiot, kehityskeskustelut Tieteelliset ja taiteelliset tuokokset	Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito

Organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä vain kehittämällä omaa osaamistaan koko ajan. Oppiva organisaatio muodostuu visioista ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavoista. Jokaisen työntekijän tulee tuntea organisaationsa yhteisen vision ja tavoitteet ja kehittää jatkuvasti omaan työhönsä ja niitä taitoja, joita hän työssään tarvitsee. Työntekijän itsensä kouluttautuminen ja ammattitaidon ylläpitäminen edistää oman työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia sekä se on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. (Rauramo 2008: 160–161.)

3.1.2. Johtamalla työhyvinvointia

Johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta voidaan kuvata sosiaalisesti järjestelmäksi, joka toimii työyhteisössä. Tällöin läheinen viestintäsuhde on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Läheinen viestintäsuhde vaikuttaa työyhteisöön ja työyhteisö vaikuttaa läheiseen viestintäsuhteeseen. (Lee 1997: 266.) Työpaikan läheiset viestintäsuhteet ovat ainutlaatuisia ja niillä on merkittäviä seurauksia niin yksilölle kuin koko organisaatiolle (Sias, Korne & Jablin 2002: 615). Johtajien luomilla läheisillä vuorovaikutussuhteilla on suuri merkitys koko työyhteisöön ja yksittäiset vuorovaikutussuhteet vaikuttavat työyhteisön sisällä tapahtuvaan viestintään. (Sias & Jablin 1995: 5–38.) Johtajan ja työntekijän keskinäisissä suhteissa korostuvat tiedonjako, päätöksenteko, vaikutusvallanjako ja emotionaaliset työtä tukevat toiminnot kuten esimerkiksi tuen antaminen sekä aineelliset tekijät, joista tärkein on palkka. (Sias, Korne & Jablin 2002: 615.)

Sias, Korne ja Jablin (2002: 616–617) erottavat työpaikan suhteet muista vuorovaikutussuhteista kolmen asian perusteella. Nämä ovat status, etäisyys ja valinta. Useimmissa organisaatioissa on havaittavissa tiettyä hierarkiaa. Hierarkkisissa organisaatioissa vuorovaikutussuhteet poikkeavat toisistaan siinä suhteessa, miten statusasemaan suhtaudutaan. Toisilla työntekijöillä ja johtajilla havaitaan olevan enemmän arvovaltaa kuin toisilla ja tällä on vaikutusta vuorovaikutussuhteiden luomisessa. Etäisyys voi vaihdella suuresti työpaikan eri vuorovaikutussuhteissa. Toiset suhteet ovat läheisempiä ja toiset jäävät etäisemmiksi. Työntekijät tekevät työpaikallaan valintoja vuorovaikutussuhteissa. Vaikka emme voi valita, ketkä ovat työtovereitamme, teemme valinnan kuitenkin siitä,

keistä tulee ystäviä työpaikan sisällä. Myöskään johtajat eivät voi aina valita työntekijöitään, mutta heilläkin muodostuu läheisempiä vuorovaikutussuhteita joidenkin työntekijöiden kanssa valinnan seurauksena.

Johtajat ja työntekijät eroavat paitsi statuksen myös erilaisten asemien tuomien roolien perusteella. Erilaiset työnkuvat asettavat johtajat ja työntekijät erilaisiin rooleihin. Johtaja huolehtii koko työyksiköstä ja siellä tapahtuvista asioista, eikä hän pysty keskittymään ainoastaan yhteen työntekijään. Työntekijän ja johtajan näkökulmat eroavatkin siinä, ettei työntekijä ole vastaavassa asemassa. (Trenholm & Jensen 1996: 359–360.) Keskijohto on mielenkiintoisessa asemassa sen vuoksi, että se on oman yksikkönsä johtaja, mutta samalla työntekijä ylemmälle johdolle. Keskijohdon tulee edustaa ylemmän johdon intressejä työntekijöille ja työntekijöiden intressejä johdolle. Sen odotetaan tuovan ylemmän johdon päätökset alaisille, mutta myös vaikuttavan työyhteisön kannalta oleviin huonoihin päätöksiin. Keskijohdon tulisi johtaa muutosta, mutta myös tukea työntekijöiden ehdottamia muutoksia. Keskijohto kantaa vastuun kaikesta, mitä tapahtuu työyksikössä, mutta hänen pitäisi myös sitouttaa työntekijänsä toiminaan itsenäisesti ja ratkaisemaan työyhteisössään esiin tulevia ongelmia. Tämän kahden eri roolin yhteensovittaminen on haastavaa mutta tarpeellista, jotta tehokas johtajuus toteutuisi. (Yukl 2002: 136.)

3.1.3. Työhyvinvoinnin haasteet

Varhaiskasvatustyö on nykyään haasteellisempaa ja kiire on lisääntynyt. Myös henkisen hyvinvoinnin ongelmat ovat lisääntyneet. Toisaalta työ tarjoaa enemmän oppimismahdollisuuksia ja etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia kuin ennen. Jos työelämän kehitystä pohditaan yleisellä tasolla, voidaan sanoa, että ennen oli yleistä pitkä vakiintunut toiminnan ja kasvun vaihe, ja muutosvaiheet olivat lyhyitä ohimeneviä jaksoja. Nykyään vakiintuneet toiminnan vaiheet ovat lyhyitä ja muutosvaiheet ovat pitkiä, usein toistuvia ja osin päällekkäisiä. Muutos jäsentyy joukoksi uusia, välillä eri suuntiin vieviä haasteita ja toteutettavia asioita. Muutosten merkit työpaikoilla ja työnteon arjessa näkyvät työmäärän lisääntymisenä, kiireenä, vastustuksena ja häiriötekijöiden sekä ristiriitojen lisääntymisenä. Näiden syiden takia työhyvinvointi on koetuksella. (Parrila 2011.)

Työhyvinvointia kehitetään omaa työtä kehittämällä. Kehittämisen lähtökohta on muutoksen ymmärtäminen ja sen näkyväksi tekeminen. Työntekijöitä on tuettava siirtymään selviytymisoppimisesta kehittävään oppimiseen. Kaikilla työntekijöillä on hyvä olla selvillä varhaiskasvatuspalvelujen ydintarkoitus. Kenelle, mihin tarpeeseen ja mitä palveluja tuotetaan? Miten palvelu kyetään tuottamaan tehokkaasti ja tuottavasti eli kiinnitetään huomiota sisällölliseen laatuun ja taloudelliseen kannattavuuteen. Jos asiakkaan tarpeet muuttuvat tai toiminnan taloudellinen perusta muuttuu, silloin toimintakonseptia pitää uudistaa. Yksi muutos on ollut ryhmämuotoisesta päivähoidosta siirtyminen yksilölähtöiseen varhaiskasvatukseen. (Parrila 2011.)

Toimintakonseptin muutos virittää monenlaista oppimista. Pintaoppiminen on uuden tietotulvan haltuunottoa, yksittäisiä koulutuksia ja erilaisia projekteja. Opittua ei ehditä sisäistää kun jo tulee uutta tietoa. Selviytymisoppiminen tarkoittaa sitä, että luodaan yksittäisiä, tilannekohtaisia ratkaisuja ja epävirallisia keinoja työn ahdinkotilanteista ja toiminnan häiriöistä selviytymiseen. Koulutuksen ja oppimisen pyrkimys olisi saavuttaa kehittävää oppimista. Kehittävä oppiminen tarkoittaa henkilökohtaista ja yhteisöllistä pysähtymistä pohtimaan laajemmin arjen ahdinkotilanteiden syitä ja samalla syvemmän ymmärryksen muodostamista meneillään olevasta muutoksesta ja toiminnan kehittämistarpeesta. (Parrila 2011.)

Muutosta johdetaan tukemalla työntekijän työidentiteetin kehittymistä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Missä työidentiteetin vaiheessa kukin työyhteisön työntekijä on ja miten häntä voidaan tukea eteenpäin. Selviytymisoppimisessa työidentiteetti on hämmärtynyt. Työntekijä pohtii, ” Miten jaksan taas huomenna tästä eteenpäin?” Etsivän oppimisen vaiheessa työntekijä ottaa etäisyyttä työidentiteettiin. ”Onko tämä sitä työtä jota haluan tehdä?” Työidentiteetin käännekohdassa työntekijä miettii. ”jääkö vai vaihdanko?” Kehittävän oppimisen vaiheessa työntekijä on valmis itsensä monipuoliseen kehittämiseen. ”Jatkuva oppiminen on parasta tässä työssä eikä yksikään työpäivä ole samanlainen.” Täydentävän oppimisen vaiheessa työntekijällä on vakiintunut työidentiteetti ja hän toteaa. ”Tämä on minun työtäni.” (Parrila 2011.)

Taulukossa 3 on esitetty työhyvinvointia edistäviä kehittämismalleja. Omaa työtä ja oppimista kehitetään yhdessä työntekijöiden, esimiehen ja johdon kanssa. Kehittämiskohteita ovat toistuvat toimintahäiriöt, joihin pitää puuttua. Kehitettäessä toimintaa rakenteellisesti, toiminnan häiriöitä tulkitaan toimintakonseptin ongelmina, ei yksilöllisinä vikoina tai sattumina. Kehitettäessä toimintaa muutoksen näkökulmasta, toiminnan häiriöitä tulkitaan toimintakonseptin kehityksen ja muutoksen keskeneräisyytenä. Kun kehitetään yksilöllisestä näkökulmasta työtä, toimintakonseptin muutos ja yksilöiden ammatillinen kehitys saatetaan keskenään vuoropuheluun. Toiminnan kehittäminen ja työntekijöiden henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen on pitkäjänteistä kehittämistyötä.

Taulukko 3. Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen (Parrila 2011).

Kehitysalue	toiminnan kehittämismenetelmä
Omaa työtä koskeva oppimisprosessi	Työyhteisö tutkii ja kehittää omaa työtään yhdessä henkilöstön, esimiehen ja johdon kanssa.
Lähtökohdaksi arkityö	Arjen realiteettien kohtaaminen, häiriöt toiminnassa kertovat kehitystarpeista ja kehittämisen paikoista.
Rakenteellinen näkökulma	Toiminnan häiriöitä tulkitaan toimintakonseptin ongelmina, ei yksilöllisinä vikoina tai sattumina.
Muutoksen näkökulma	Toiminnan häiriöitä tulkitaan toimintakonseptin kehityksen, muutoksen keskeneräisyytenä. Mistä vanhasta tulisi luopua jotta uusi mahdollistuu?
Yksilöllinen näkökulma	Meneillään oleva toimintakonseptin muutos ja yksilöiden ammatillinen kehitys saatetaan tietoiseen vuoropuheluun keskenään.
Edetään kehittävien kokeilujen avulla.	Yhteisen toiminnan kokeilut ja henkilökohtaiset ammatilliset kehittämistehtävät limitetään pitkäjänteiseksi kehittämistyöksi.

Esimiehellä on vastuu omasta ja toisten työntekijöiden oppimisesta. Millaista oppimista johto tukee? Selviytymisoppimista, jolloin vaikeista tilanteista selvittää nopeasti vai kehittävää oppimista, jolloin asioihin paneudutaan syvällisemmin. Johdon tulee antaa työntekijöilleen koulutusmahdollisuuksia ja kannustaa heitä jatkuvaan kehittävään oppimiseen. Johto yhdessä työntekijöiden kanssa pohtii, mistä vanhasta on luovuttava, jotta uusi olisi mahdollista? (Parrila 2011.)

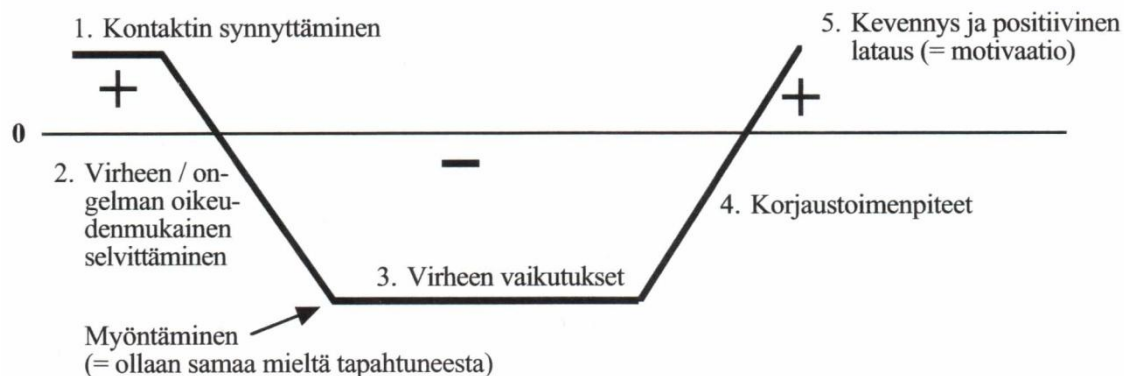
Työntekijän onnistuminen työssä koetaan tärkeäksi, sillä se antaa voimia vaikka työtä olisi paljonkin. Kun taas epäonnistuminen uuvuttaa vaikka työmäärä olisi kohtuullinen. Samoin jaksamiseen vaikuttaa työntekijän työidentiteetti. Jos työidentiteettiä etsitään tai se on matala, työntekijä uupuu helposti työssään. Työhyvinvointia edistäviä kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi omaa työtä koskeva oppimisprosessi. Siinä työyhteisö tutkii ja kehittää omaa työtään. Kehittämisessä ovat mukana työntekijät, esimies ja johto. Toinen työn kehittämistoimenpide on arjen realiteettien kohtaaminen. Häiriöt toiminnassa kertovat kehitystarpeista ja kehittämisen paikoista. Myös rakenteellinen näkökulma huomioidaan. Ongelmat eivät ole yksilöllisiä vikoja tai sattumia. Muutoksen näkökulmassa huomioidaan muutoksen keskeneräisyys ja yksilöllinen näkökulma on sitä, että muutos ja yksilöiden ammatillinen kehitys saatetaan vuoropuheluun keskenään. Edetään työn kehittämisessä kokeilujen avulla ja pitkäjännitteisen oppimisen avulla. (Parrila 2011.)

Palaute

Työstä annettava palaute on myös työn kehittämisväline. Virheiden ja ongelmien kohdalla rakentava palaute kohdistetaan korjattavaan asiaan, ei ihmiseen. Jos palaute kohdistetaan ihmiseen, koetaan se usein syyttämisenä, joka aiheuttaa puolustautumisreaktioita eikä silloin haluttua parannusta toteudu. Hyvä palautteenantotekniikka on se, että keskustelu aloitetaan positiivisella asialla ja sitten edetään negatiiviseen ja keskustelu lopetetaan taas positiiviseen asiaan (kuvio 1). Keskustelu voidaan aloittaa kertomalla tilanteen hyvät puolet ja jatkaa ongelman selvittämiseen. Myös asianosaisen näkemyksiä on kuunneltava. Tärkeää on keskustelussa kiinnittää huomiota korjaustoimenpiteisiin ja siihen, miten toimintaan jatkossa. Lopussa oleva kevennys ja positiivinen lataus li-

säävät työntekijän motivaatiota. Korjaavan palautteen antaminen vaatii realistisen tavoitteen asettamista ja hyvää etukäteissuunnittelua. (Spiik 2012.)

ILMAPIIRI (+ - +)



Kuvio 1. Hampurilaistekniikka (Spiik 2012).

Andersonin ja Martinin (1995: 256–261) mukaan työntoverit ovat esimiehiä tärkeimpiä viestintäkohteita työyhteisössä. Työntekijät, joiden viestintä työpaikalla on yhteisöllistä ja tunneperäistä, kokevat tyytyväisyyttä ja työn iloa. Työntekijät eivät viesti keskenään vain ajankuluksi vaan kokeakseen ystävällisyyttä, yhteisöllisyyttä ja välittämistä. Rauramon (2008: 131) mukaan horisontaaliseen viestintään vaikuttavat työntekijät itse. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa viestinnän luonteeseen, ongelmatilanteiden ehkäisemiseen ja niiden ratkaisemiseen.

Ilmapiiri ja käytännöt pitäisi luoda sellaisiksi, että palautetta voi antaa turvallisesti. Palautteen saaminen estää sen, ettei samoja virheitä tehdä toistamiseen. Toiselle ihmiselle annettu palaute voi olla positiivista tai negatiivista. Palaute voi olla suoraa tai epäsuoraa. Jos ei saa palautetta ollenkaan, sekin on eräänlainen viesti. Työyhteisössä annettavalla palautteella halutaan vahvistaa toisten hyvää käyttäytymistä ja vastaavasti korjata huonoa. Rakentavan palautteen saamisen jälkeen ihminen voi halutessaan korjata toimintaansa. Rakentavan palautteen antamisen tarkoitus onkin saada henkilö muuttamaan käyttäytymistään tai toimintaansa toivottuun suuntaan. Palaute vaikuttaa ihmisen motivaatioon, asenteisiin ja toimintaan ja sen avulla voi parantaa itsetuntemusta ja -

arviointia sekä hallita oman toiminnan vaikutuksia. Positiivinen palaute parantaa itsetuntoa, arvostusta ja hyväksyntää tasa-arvoisena ihmisenä. Onnistuneesta työstä saatu positiivinen palaute antaa tekijälleen energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin haasteisiin ja saavutuksiin. Myönteinen palaute on voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. (London 2003:11,15; Piili 2006: 55.)

London (2003: 16–17) luokittelee palautteen rakentavaan ja hajottavaan. Rakentava palaute ei aina ole positiivista, mutta tärkeää on, että vastaanottaja ymmärtää viestin niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Palaute on rakentavaa, kun se tarjoaa konkreettista tietoa ja pyrkii auttamaan, parantamaan ja kannustamaan. Hajottava palaute on usein ympäröivää eikä anna parannusehdotuksia.

Vennisen (2007: 208, 238–241) mukaan päiväkodin työntekijöiden palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii molemminpuolista kunnioittamista, toisen työn arvostamista ja luottamista siihen, että toinen tarkoittaa hyvää antamallaan palautteella. Palaute onnistuu, kun se ymmärretään vuorovaikutustapahtumaksi. Kuten vuorovaikutuksessa niin myös palautetilanteessa tärkeitä asioita ovat palautteen antajan ja vastaanottajan välinen luottamus, palautteen antajan keskittyminen saajaan ja vastaanottajan halu kuunnella ja osallistua tilanteeseen (taulukot 4 ja 5).

Taulukko 4 antaa ohjeita palautteen antajalle. Anna palautetta aina minämuodossa. Palaute tulee antaa mahdollisemman pian ja niin ettei keskusteluun vaikuta ulkopuoliset häiriötekijät. Älä korota itseäsi tuomarin rooliin antaessasi palautetta. Pyri siihen, että palautteen avulla toinen parantaa tai muuttaa työsuoritustaan. Kritiikin tulee kohdistua asioihin, joita voi parantaa, ei vastaanottajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Miettikää yhdessä vaihtoehtoisia toimintatapoja. Anna palautetta niin, ettei toinen menetä kasvojaan. Älä myöskään loukkaa toista. Palautteen tulee olla konkreettista ja täsmällistä. Palautteen antajan kannattaa ensin rauhoittua ja antaa palautetta vasta sitten. Palautekeskustelussa luottamus on tärkeä. Molempien tulee luottaa toisiinsa. Palautteen antajan on hyvä keskittyä keskusteluun ja ottaa huomioon, että molemmat keskustelukumppanit lähettävät myös sanattomia viestejä.

Taulukko 4. Ohjeita palautteen antajalle (Venninen 2007: 238).

Ohjeita palautteen antajalle

Minä- muoto	Käytä minä- muotoa antaessasi palautetta.
Aika ja ajoitus	Palaute on annettava mahdollisemman pian ja niin ettei sen antamiseen vaikuta muut häiritsevät tekijät.
Tavoitteet ja ”tuomarin roolista pois”	Palautteen antajan on tiedettävä, mihin hän toiminnallaan pyrkii. Älä määrittele toimintaa, millaista se oli.
Konkreettisuus	Kritisoi täsmällisesti toimintaa, äläkä niin, että se loukkaa vastaanottajan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Älä hyökkää, äläkä anna välinpitämätöntä palautetta.
Antajan oma tunnetila	Pysytele palautteenantotilanteessa tyynenä, rauhallisena ja kärsivällisenä.
Luottamus	Antajan ja vastaanottajan tulee luottaa toisiinsa. Molempien tulee irtaantua puolustusasemista.
Lue kumppania	Palautteen antajan tulisi keskittää kaikki huomionsa keskustelukumppaniinsa. Antajasta välittyy myös sanattomia viestejä. Intuitiivinen kuuntelija huomaa ne.
Autettavissa ja auttaen	Kritiikin tulee kohdistua asioihin, joita toinen voi korjata. Yhdessä etsitään uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja, jos tarve vaatii.

Taulukko 5 mukaan palautteen vastaanottajan kannattaa kuunnella tarkasti ja tehdä lisäkysymyksiä, jotta asian sisältö selviää oikein. Vastaanottajan suoruus ja vastapalaute ohjaa molempia. Palautetta annetaan aina sallivassa ilmapiirissä, virheitä sattuu kaikille ja niistä kannattaa ottaa opiksi. Asiaan kannattaa palata uudelleen, jos virhe toistuu. Vastaanottajan kannattaa pyytää apua sitä tarvittaessa. Kun asia on selvitetty ja kunnossa, siihen ei enää palata uudelleen, vaan mennään eteenpäin.

Taulukko 5. Ohjeita palautteen vastaanottajalle. (Venninen 2007: 240.)

Ohjeita palautteen vastaanottajalle

Kuuntelu	Empaattisen kuuntelu avulla pyri selvittämään mihiin palautteen antaja pyrkii. Katsekontakti, ilmeet ja eleet kertovat paljon.
Aktiivisuus	Tee lisäkysymyksiä, että asia selviää sinulle mahdollisemman tarkasti.
Suoruus	Palautteen antajalle kannattaa selvittää, miten olet ymmärtänyt palautteen ja vastapuolelle kannattaa antaa palautetta palautteesta. Näin hänkin voi kehittyä palautteen antajana.
Virheiden salliminen	Jokaisen on hyvä muistaa, että palautteen antaja kuin vastaanottajakin tekee virheitä.
Uudestaan	Asiaan kannattaa palata uudelleen niin monta kertaa, että se selviää.
Uskallus	Uskallus muuttaa tarvittaessa toimintaansa ja pyytää vastapuolelta apua parantamisessa
Nollaaminen	Tilanteen jälkeen asia nollataan ja lähdetään pyrkimään parempaan. Vastapuolen rehellistä palautetta kannattaa arvostaa ja myös sanoa se palautteen antajalle.

Pienryhmätoiminta

Varhaiskasvatuksessa kokemukset sekä aikuisilla että lapsilla vahvistavat käsitystä pienryhmätoiminnan tarpeellisuudesta ja toimivuudesta päiväkodin arjessa. Pienemmässä ryhmässä lapsen on helpompi olla ja hallita omaa toimintaansa, tulla huomatuksi ja olla oma itsensä. Pienessä ryhmässä lapsi kokee, että aikuinen huomaa hänet ja hän saa aikuiselta tukea. Vastaavasti aikuisen on helpompi havainnoida ja ohjata lapsen toimintaa. Jos lapsia on ryhmässä paljon, aikuisen aika ja energia menee ryhmän ohjaamiseen eikä yksittäiselle lapselle jää aikaa. Aikuinen käyttää vuorovaikutuksestaan suurimman osan siihen, että antaa ohjeita ja käskyjä, joilla ryhmä saadaan pysymään ruodussa. Suuryhmä aiheuttaa lapsessa ahdistusta, kiukkua ja pelkoa. Isossa ryhmässä tunteet tarttuvat helposti, mikä voi haitata ryhmän toimintaa. (Mikkola & Nivalainen 2009: 31–33.)

Suuryhmässä lapset eivät saa toisiltaan kannattelua psyykelleen, eivätkä he vielä selviä pitkiä aikoja ilman aikuisen kannattelua ja se aiheuttaa isossa ryhmässä lasten levottomuutta. Suuryhmätilanne voi mennä hyvinkin. Parhaimmillaan iso ryhmä on ikään kuin aikuisen kontrollissa, mutta lapsilähtöinen ryhmä ei ole, vaan silloin aikuinen säätelee ja kannattelee ryhmää hyvin kokonaisvaltaisesti. Tuttu näky päiväkodissa on, että sivupenkillä istuu aamutuokiosta poistettuja poikia miettimässä syitä omaan häiritsevään käyttäytymiseensä. Pienessä ryhmässä näiltä pojilta sujuisi aamutuokio varmasti paljon rauhallisemmin. (Mikkola & Nivalainen 2009: 33.)

Pienryhmä mahdollistaa aikuisen ja lapsen välisen vuorovaikutuksen. Varhaiskasvatustyössä on lähdetty tukemaan vuorovaikutusta, leikkiä ja lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Leikin avulla lapsi kohtaa ja käsittelee ympäröivää maailmaa. Jokainen kohtaaminen ja vuorovaikutustilanne aikuisen ja lapsen välillä on tärkeä. Rauhallinen arki pienessä ryhmässä lisää jokaisen ryhmässä olevan lapsen hyvinvointia. Myös työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy, kun he ehtivät aidosti keskittyä yksittäiseen lapseen. Pienessä ryhmässä lapsella on hyvät mahdollisuudet opetella kehittämään omia taitojaan tilanteisiin sopiviksi ja tunnistamaan omien tekojensa seuraukset ja vaikutukset toisiin ihmisiin. Oleellista on, että lapsi on tullut aidosti kohdatuksi ja aikuinen tietää, mitä lapselle kuuluu. (Mikkola & Nivalainen 2009: 33, 53.)

3.2. Työhyvinvointia kehittäviä toimintatapoja organisaatiossa

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeri Paula Risikon mukaan (2011) työhyvinvointi toteutuu silloin kun työ on sisällöllisesti mielekäs ja haastava ja työssä oppii uusia asioita. Työvälineet ja toimintaympäristö vaikuttavat työhyvinvointiin samoin kuin oikeudenmukainen johtaminen, myönteinen työilmapiiri ja työyhteisön tuki. Työntekijän myönteinen asenne ja sosiaalinen aktiivisuus parantavat terveenä pysymisen ja työhyvinvoinnin todennäköisyyttä. Työhyvinvointi pohjautuu johtamiseen, osaamiseen, osallisuuteen ja yhdessä tekemiseen. Työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä tekijöistä on työkyky.

Työkyky voidaan kuvata taloksi, jossa on neljä kerrosta. Kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja, joita ovat: terveys, ammatillinen osaaminen ja arvot. Neljäs kerros kuvaa työtä ja työoloja. Talon kivijalkana ovat terveys ja toimintakyky. Ammatillinen osaaminen on toisessa kerroksessa ja sen perustana ovat peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot. Ammatillista osaamista ylläpidetään elinikäisellä oppimisella. Jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen on korostunut, sillä viime vuosina uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy kaikilla toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Omaan työkykyyn vaikuttavat työn kokeminen mielekkäänä ja haasteellisenä sekä omat asenteet. (Ilmarinen 2011.)

Neljännessä kerroksessa on työ. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa, sen työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota. Tähän kerrokseen kuuluvat myös esimiestyö ja johtaminen. Esimies- ja johtamistyö ovat keskeinen osa tämän kerroksen toimintaa. Tähän kerrokseen kuuluu työpaikan tyky-toiminta, jota esimiehet ja johtajat ovat velvollisia kehittämään ja organisoimaan. Tykytoiminnassa eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Työnantaja tulee tukea yksilön voimavarojen kehittämistä, ja työntekijä itse aktiivisesti osallistumalla parantaa omaa hyvinvointiaan. (Ilmarinen 2011.)

Työkykyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn yhteensovittamisesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset ovat kunnossa ja tukevat toinen toisiaan. Iän myötä tapahtuu alemmissa kerroksissa muutoksia ja neljäs

kerros, työ, muuttuu koko ajan. Jos neljäs kerros muuttuu liian raskaaksi, se painaa huonoin seurauksin alempia kerroksia. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää koko ajan. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen iän karttuessa ja työn muuttuessa. Työnantaja ja esimiehet ovat päävastuussa neljännen kerroksen työstä ja työoloista ja niiden kehittämisestä. Työkaloa ympäröi perhe, sukulaiset ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt ympäröivät myös ihmistä ja työtä. Vastuu yksilön työkyvystä ja jaksamisesta jakaantuukin yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kesken. (Ilmarinen 2011.)

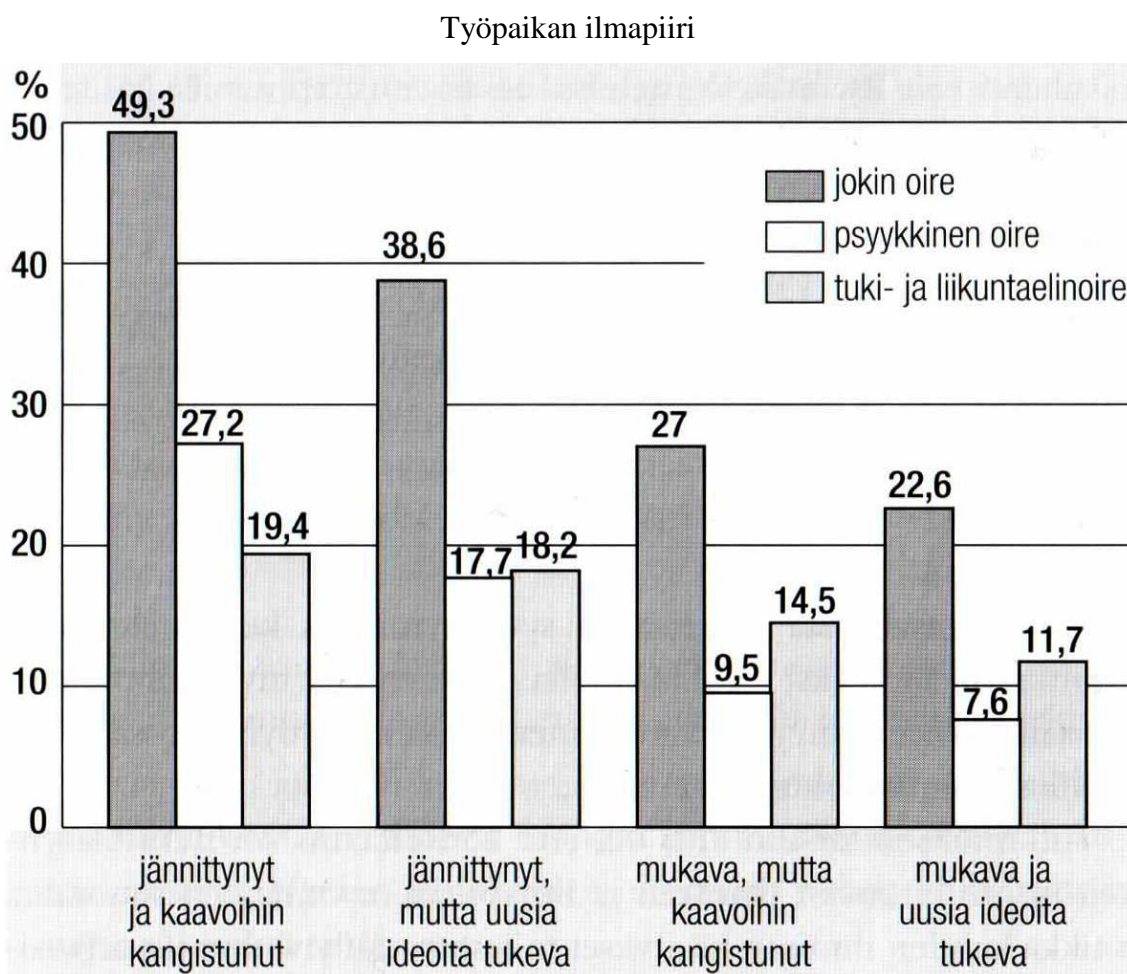
3.2.1. Työyhteisön ilmapiiri ja vuorovaikutustaidot

Rauramon mukaan (2008: 124–125) työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostamaksi kokonaisuudeksi. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat säännöt, ohjeet ja toimintatavat. Lisäksi siihen vaikuttavat työntekijän mahdollisuus tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti, palkitseminen sekä työn kokeminen haasteelliseksi. Työnantajan kannustus, tuki ja ristiriitojen nopea ratkaiseminen parantaa työpaikan ilmapiiriä ja vähentää työntekijän uupumista. Ilmapiirin käsite on moniulotteinen ja hankala selvitettävä. Siksi koko työyhteisön on hyvä olla sitoutunut työolojen kehittämiseen. Pienet ongelmat voidaan hoitaa pois heti ja isompien osalta tulee laatia suunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen mahdollisimman pian. Tällainen toimintaperiaate lisää turvallisuutta ja luottamusta työyhteisössä sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Koys ja DeCotiis (1991: 265–281) käsittelevät psykologista ilmapiiriä, jolla he viittaavat organisaation ilmapiiriin. Heidän mukaansa hyvän ilmapiirin tunnusmerkkejä ovat: yhteisöllisyys, luottamus, sopivat vaatimukset, tuki, tunnustus, oikeudenmukaisuus ja luovuus.

Hyvä työilmapiiri edistää työntekijän terveyttä ja vähentää huomattavasti sekä psyykkisiä että fyysisiä vaivoja. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä psyykkisiä vaivoja on kolme kertaa enemmän kuin työpaikassa, jossa on hyvä ilmapiiri. Sairaspoissaolosten määrä on 70 % suurempi sellaisessa työpaikassa jossa on jännittynyt ilmapiiri ja kaavoihin kangistuneet työtavat kuin työpaikassa, jossa ilmapiiri on mukava ja uusia ideoita tukeva. Ilmapiirin mittaamisessa huomioitavaa on työyhteisön vuoro-

vaikutuksen laatu, jota voidaan arvioida esimieheltä ja työkavereilta saatavan tuen määränä sekä yhteisinä keskusteluinä työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Manka 2006: 61–62.)

Vastuu työyhteisön ilmapiiristä on ryhmän jokaisella työntekijällä. Työyhteisön toimivuuden takaa se, että jokainen ryhmän jäsen ottaa huomioon työtoverin. Jokainen työntekijä voi omalla asennoitumisellaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Asenne, jolla töihin tullaan, vaikuttaa työtovereihin. Tunnetilamme vaikuttaa muihin ja heidän reagoitinsa on sen mukainen. Jos sinusta on aamulla mukava tulla töihin, työtoverisi huono aamu muuttuu sinun ansiosta paremmaksi, sillä tunteilla on taipumus tarttua. (Kaivola 2003: 37.) Työilmapiiri on konkreettinen käsite, joka kuvaa yhteisesti sovittuja käytäntöjä siitä, miten yhteisössä toimitaan virallisissa ja epävirallisissa tilanteissa (Reichers & Schneider 1990: 22).



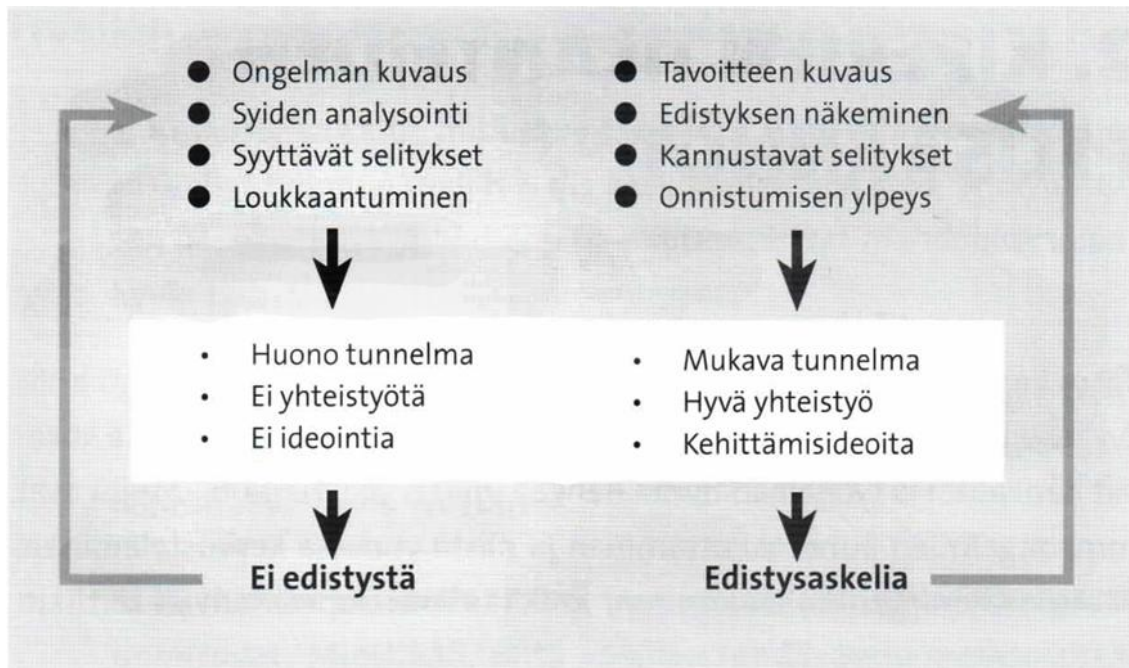
Kuvio 2. Työpaikan ilmapiiri (Manka 2006: 62).

Mankan mukaan (2006: 61) työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla. Kuvion 2 mukaan lähes puolet oireilee sellaisessa työpaikassa, jossa on jännittynyt ja kaavoihin kangistunut ilmapiiri ja 27,2 % saa psyykkisiä oireita. Mukavassa, mutta kaavoihin kangistuneessa työpaikassa psyykinen oireilu laskee huomasti 9,5 %:iin. Kun taas mukavassa ja ideoita tukevassa työpaikassa psyykkisesti oireilee vain 7,6 %.

Muutosten vauhtia ja epävarmuutta voidaan hallita organisaatiossa ja siten estää työuupumukseen johtavia tilanteita. Informaatiotulvaan voidaan vaikuttaa miettimällä yhdessä keinoja sen hallitsemiseksi. Luodaan muistivarastoja. Muistivarastojen luominen tarkoittaa tiedostojen ja luetteloiden laatimista siitä, mitä kukin osaa, jotta jokainen pääsisi helposti tiedon lähteille. Hakemistot, jotka olisivat sisäisen ja ulkoisen tietämyksen yhdistäviä polkuja, auttaisivat yksilöitä ja tiimejä toimimaan ns. transaktiivisena muistijärjestelmänä, jossa jokainen jakaa yhteisen muistin, mutta toimii silti oman osaamisensa asiantuntijana. Tämä vähentää yksittäisen työntekijän painetta ja tiedon hankkimiseen kuluvaan aikaan. Jokaisen ei tarvitse tietää kaikkea vaan voi kääntyä sopivan asiantuntijan puoleen. Arvojen yhtenäisyys ja psykologinen turvallisuus edistävät näiden hakemistojen muodostumista ja samalla vähentävät vuorovaikutuksen väärinkäsityksiä ja toisaalta lisäävät luottamusta työntekijöiden välillä. Työntekijöiden yhteisillä tapaamisilla tiivistetään vuorovaikutusta ja opitaan tunnistamaan asiantuntemusta ja vaihdetaan hiljaista tietoa. Työntekijän omia keinoja työn ilon lisäämiseksi ovat oma aktiivisuus, myönteisyys, omien tunteiden tunnistaminen, tavoitteiden ja itseen kohdistuvien vaatimusten tiedostaminen, elämäntilanteiden tasapaino ja terve itsekkyys. (Manka 2006: 177, 179.)

Furman, Ahola ja Hirvihuhta osoittavat kuviossa 3, että hyvään työilmapiiriin vaikuttaa se, miten työyhteisössä ratkotaan yhdessä eteen tulevia ongelmatilanteita. Ongelmien ratkominen on hankalaa, koska keskustelu kääntyy helposti siihen, mistä ongelmat johtuvat ja erityisesti siihen, kenestä ne johtuvat. Tämän välttämiseksi tarvitaan työyhteisöön pelisääntöjä, jotka takaavat sen, että keskustelut ovat sävyiltään rakentavia. Ei etsitä syytä tai syyllisiä, vaan ryhdytään etsimään ratkaisuja ongelman poistamiseksi. Keskustelua kannattaa käydä siitä, miten asioiden halutaan olevan eikä siitä, miten niiden ei haluta olevan. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 37–38).

Työpaikan pelisäännöt



Kuvio 3. Työpaikan pelisäännöt ja miten ne rakennetaan. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 38).

Yllä olevassa kuviossa 3 kerrotaan siitä, että ongelmatilanteita ratkottaessa ei ole tärkeintä selvittää ongelmaan johtaneita syitä, vaan pikemminkin huomio tulisi kohdistaa ratkaisun löytämiseen. Luodaan visio siitä, miten ongelma ratkaistaan, selvitetään tavoitte kaikille ja keskustellaan rakentavasti, nähdään pienetkin edistysaskeleet kohti päämäärää. Kun ollaan ylpeitä onnistumisesta, niin työyhteisön tunnelma ja yhteistyö paranee, ja uusia kehittämisideoita uskalletaan tuoda esiin.

Työntekijän suoriutuskyky perustuu kolmeen tekijään; yksilön asenteeseen, pätevyyteen ja työpaikan me-henkeen. Asenne on vaikuttava tekijä suoriutuskyvyssä. Pätevyys pysyy verrattain samanlaisena. Se paranee tai heikkenee vain ajan kanssa tai työtehtävien ja työodotusten muuttuessa. Me-henki parantaa työpaikan ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri auttaa yksilön motivoitumista ja energisyyttä. Lukuisten työyhteisötutkimusten mukaan asenne vaikuttaa lopputulokseen 50 %, pätevyys 30 % ja ilmapiiri 20 %. Varsinkin ongelmati-

lanteet mittaavat työyhteisön henkeä ja jokaisen yksilön aitoa asennoitumista. (Korpi 2002: 194–195).

Työlle asetettu yhteinen tavoite tekee yksilöistä toimivan ryhmän. Tavoitteesta sopiminen ei ole helppo tehtävä. Se vaatii organisointia, johtamista, vastuunottoa ja toinen toisensa arvostamista ja huomioon ottamista. Tavoitteen tulee koskea jokaista työntekijää ja jokaisen työntekijän tulee kokea, että hän pystyy toteuttamaan tavoitteen. Tavoitteet kannattavat asettaa siten, että ne tuottavat työntekijöille onnistumisen kokemusta. (Keskinen & Virtanen 1999: 8.) Ryhmän muotoutuminen toimivaksi kokonaisuudeksi vie aikaa. Se edellyttää tutustumista, yhteisten sääntöjen muodostumista ja yhteisiä normeja. Henkilövaihdokset tekevät ryhmästä aina uuden. Uuden jäsenen tuleminen ryhmään aiheuttaa muutoksia, eikä ryhmä toimi kuten aiemmin. Ryhmän auttava ja kannustava ilmapiiri paljastuu uuden jäsenen myötä. Normien myötä säädellään yksilön hyväksytyksi tulemistä ja yksilöiden välisten suhteiden laatua ryhmässä. (Keskinen & Virtanen 1999: 13–15.)

Työpaikalla jossa työntekijät kokevat saavansa työtovereiltaan sosiaalista tukea, koetaan vähemmän stressiä. Lisäksi sosiaalinen tuki parantaa viihtyvyyttä työpaikalla. Työviihtyvyydellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja emotionaalista asennetta omaa työtään kohtaan. (Keskinen & Virtanen 1999: 26.) Vuorovaikutus on kohtaamisia toisten ihmisten kanssa. Parhaimmillaan se on silloin kun kummallekin osapuolelle jää onnistumisen tunne. Vuorovaikutustilanteessa on arvostettava toista ihmistä. Hankalassa tilanteessa on itse otettava vastuu omista tunteistaan ja ristiriitatilanteessa sovittava toisen kanssa. (Korpi 2002: 135–137). Vaikuttamisen perusarvoja ovat avoimuus, luottamus ja yhteistyö. Avoimuus parantaa kommunikointia, se on henkistä läsnäoloa ja auttaa kuuntelemaan toista ja ilmaisemaan omia näkemyksiä. Luottamus edellyttää rehellisyyttä. Avoimuus ja rehellisyys kulkevat käsi kädessä ja ne voi menettää myös hetkessä. Yhteistyö on toiminnan perusta. Kun tarvitaan apua, tukea, sitä saa ja vastavuoroisesti ollaan sitä valmiita antamaan. (Korpi 2002: 130–131.)

Organisaation puolustava käyttäytymismalli on uhka ihmisten hyvinvoinnille, siksi työpaikalle kannattaa luoda sellaiset rakenteet, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja

tekevät tilaa avoimelle vuorovaikutukselle. Hyviä rakenteita työpaikalla ovat tiimiorganisaatio, osallistuva johtaminen ja työntekijän itsenäisyys. Toinen hyvä malli on organisaation uudistuvan oppimisen malli. Uudistuvan oppimisen mallissa työntekijät oppivat erilaisista tilanteista, he opettelevat kyseenalaistamaan asioita ja työyhteisössä pystytään puhumaan aroistakin asioista. (Manka 2006: 139.)

3.2.2. Työnohjaus ja työkierto

Työnohjaus on tilanne, jossa erityiskoulutuksen saanut työnohjaaja ja työntekijä keskustelvat työntekijän työstä. Työnohjaus on keino arvioida omaa työskentelyä. Työnohjau- tusta käytetään aloilla, joissa työtä tehdään omalla persoonalla ja tunne-elämällä. Toi- minnan tarkoituksen on auttaa ohjattavaa ajattelemaan luovasti itsestään ja työstään, an- taa tukea ja voimavaroja kohtaamaan työpaikan muutostilanteet sekä auttaa ohjattavaa kehittymään työssään. Käytännössä työnohjaus on oppimista kokemuksen ja vuorovai- kutuksen avulla, työtaidon kartuttamista ja henkisen kuormituksen keventämistä. Työn- ohjaus ei ole terapiaa eikä työhön perehdyttämistä, vaan siinä kohdataan aikuinen ihmi- nen työtoverina, jonka työkokemuksista keskustellaan. Asiantuntija-apu on tärkeässä asemassa työuupumuksen tunnistamisessa ja hoidossa. Työnohjaus on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Nykyisin työnohjauksen painopiste on siirtynyt yksilö- ja ryhmä- työnohjauksesta yhteistyötyönohjaukseen, jossa ohjauksen kohteena on todellinen toimiva työryhmä. (Roti 1999; 197–199; Koivisto 2001: 228–231).

Työnohjaus parantaa työntekijän ammatillista kasvua ja työn laatua. Työnohjaus on omassa työssä oppimista. Työnohjauksesta halutaan apua oman työn parempaan ym- märtämiseen, työn kuormittavuuden säätelyyn, oman ammatillisen kehittymisen paran- tamiseen ja erilaisten haasteiden kohtaamiseen työyhteisössä. Työnohjauksen avulla työntekijät voivat pohtia arkityönsä lomassa toimintaansa, sen lähtökohtia, tavoitteita ja seurauksia. Samalla työntekijät pyrkivät omassa työssä vaikuttavien laajempien ja yleis-empien tekijöiden selkeämpään hahmottamiseen. Työnohjaus on aina yhteistoimintaa ja sen avulla pystytään yhteistoiminnan maksimaaliseen hyödyntämiseen. Työnohjaus tavoitteleeekin viime kädessä demokraattista yhteiselämää niin työpaikalla kuin koko

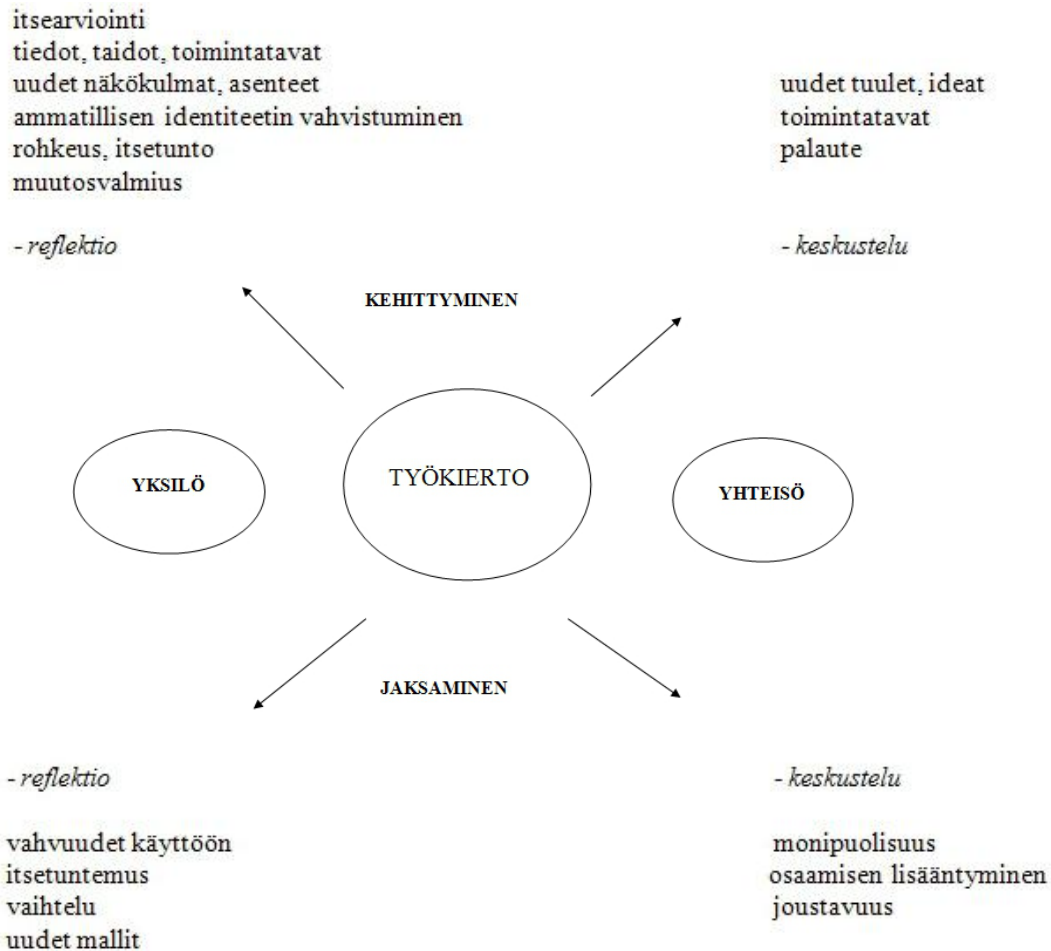
yhteiskunnassa. (Alhainen, Kangasaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011: 16–19.)

Työnohjauksessa käsitellään usein kriisitilanteita. Kriisi on tilanne, jossa ihminen kokee elämänsä tasapainon järkkyneet ja itsensä kykenemättömäksi toimimaan tavanomaisesti. Työnohjauksessa kriisitilanteet liittyvät joko suuriin organisaatiomuutoksiin, työyhteisössä tapahtuneisiin konflikteihin tai vaativassa asiakastyössä tapahtuneisiin yllättäviin ja kuormittaviin tilanteisiin. Kriisiin joutuneen työntekijän kokemuksia kuunnellaan tarkasti kuitenkin puolueettomana ja rauhallisena. Kuuntelemisen jälkeen työnohjaaja voi kertoa ohjattavalle, minkä käsitti olennaiseksi. Näin ohjaaja voi auttaa ohjattavaa erottelmaan tilanteeseen liittyvät faktat tilanteen herättämistä tunteista. (Alhainen ym.2011: 106–107.)

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä voidaan käyttää työkiertoa. Työnkierrosta on hyötyä sekä työntekijälle että työyhteisölle. Työkierto toimii kahdella tasolla: ammatillisen kehittymisen tasolla ja työyhteisön kehittämisen tasolla. Työkierto vahvistaa työntekijän itsetuntemusta ja muuttuvat työtehtävät tuovat työhön vaihtelua. Omasta työstä etäännyminen ja irtaantuminen omasta työyhteisöstä, antaa mahdollisuuden omien näkemysten uudelleen arviointiin. Uudessa työpaikassa työntekijä joutuu miettimään omia toimintatapojaan ja opituista rutiineista on luovuttava. Tutustumalla erilaisiin työtehtäviin, työtapoihin, olosuhteisiin työntekijä oppii arvostamaan muiden tekemää työtä. Työkierto vahvistaa työntekijän muutosvalmiuksia ja lisää ymmärrystä yhteistyön tärkeydestä työyhteisössä. (Karhu & Selivuo 2004: 13–14.)

Kuviossa 4 työyhteisötasolla työkierto lisää muun muassa reflektoivaa keskustelua ja vaikuttaa positiivisesti työyhteisön oppimiseen. Kiertäjä saattaa puhdistaa työyhteisön ilmapiiriä ja vaikuttaa positiivisesti työpaikan vakiintuneisiin tapoihin ja ihmissuhteisiin sekä rikkoa rutiineja. Vastaanottavassa työyhteisössä uusi työntekijä on tuonut uusia soveltamiskelpoisia tapoja ja menetelmiä. Aina ei uuden työntekijän tuomia ideoita katsota hyvällä, mutta tällaisissa tapauksissa olisi hyvä rohkeasti esittää kommentteja ja yhdessä pohtia miksi jokin käy tai ei käy. Kiertäjä tarvitsee uudessa paikassa opastusta ja tätä kautta joutuvat myös muut työntekijät miettimään omia toimintatapojaan. Asioi-

den selittäminen selkiinnyttää työtä ja koko työyhteisö on joutunut miettimään, miten he työtään tekevät. (Karhu & Selivuo 2004: 15.)



Kuvio 4. Työkierron ulottuvuuksia (Karhu & Selivuo 2004: 58).

3.2.3. Liikunta ja vapaa-aika

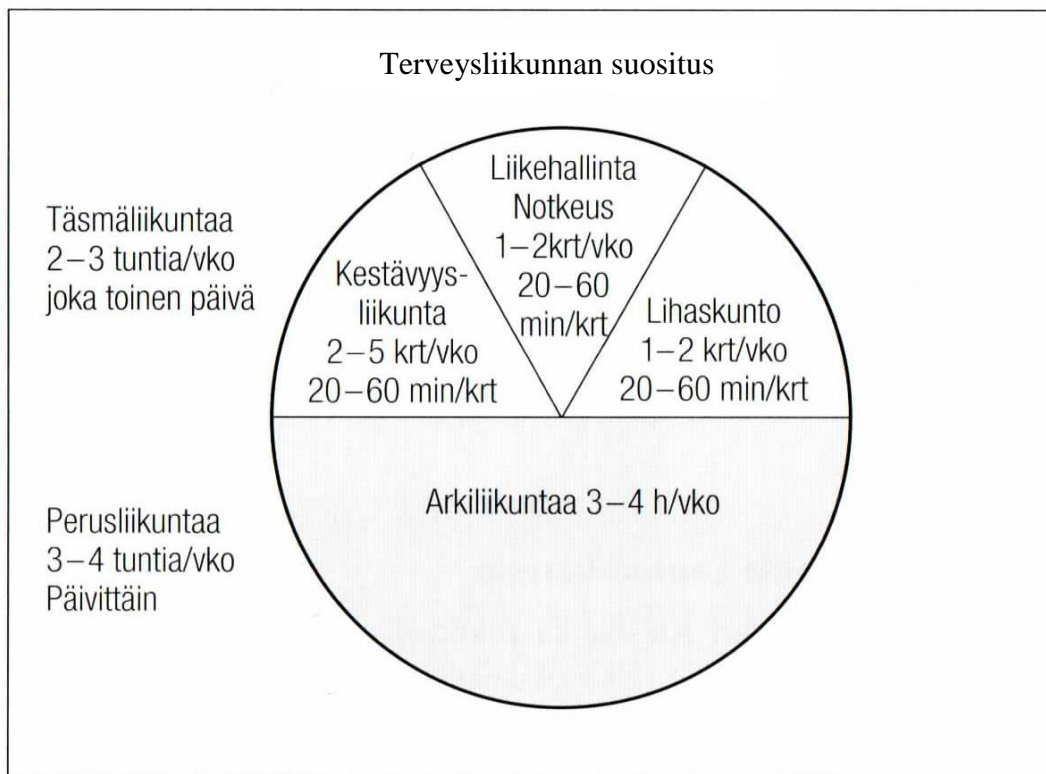
Nykyään ajatellaan, että vain nuoret työntekijät kelpaavat ja menestyvät työmarkkinoilla eikä keski-ikäisiä työntekijöitä enää palkata. Niin ei tarvitse olla. Ikääntymisestä tehtyjen tutkimusten mukaan on ollut vaikea erottaa, mikä on ollut vanhenemisen, mikä työn kuormittavuuden ja elämäntapojen osuus muutoksia arvioitaessa. Työjärjestelyillä ja työympäristön parannuksilla voidaan merkittävästi helpottaa ikääntyvien työntekijöiden suoriutumista työtehtävistään eläkeikään saakka. Keski-ikäinen työntekijä voi olla par-

haimmillaan työyhteisönsä voimavara. Hänellä on työkokemusta, hän suhtautuu positiivisesti, työhönsä, työtoveriin ja muihin ihmisiin. (Roti 1999: 117–121.)

Ikääntyessä työkykyyn vaikuttaa olennaisesti työpaikan ergonomia, esimiestyö ja liikunta. Hyvillä ergonomisilla ratkaisuilla katsotaan olevan merkitystä työn rasittavuuden vähentämisessä. Hyvät esimiestaidot, organisointikyky ja tunnustuksen antaminen parantaa työntekijän jaksamista eläkeiän lähestyessä. Liikunnalla on merkittävä vaikutus psyykkiseen työkykyyn ja tuki- ja liikuntaelinten sekä hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintakykyyn. Liikunnan täytyy kuitenkin olla säännöllistä, ripeää ja riittävää, että sillä olisi positiivisia vaikutusta työkykyyn. (Työterveyslaitos 1995: 39–42).

Säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla on merkittäviä vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn. Työkyvyn ylläpidon merkitys ja liikunnasta saatavan hyödyn määrä korostuvat työntekijän ikääntyessä. Fyysisen toimintakyvyn heikentyessä on entistä tärkeämpää huolehtia säännöllisestä liikunnasta ja levosta. Liikuntapiirakka on uusi tapa ylläpitää terveysliikuntaa. Liikuntapiirakka hahmottaa terveysliikunnan suosituksen, joka sisältää mm. hyvän kestävyuden, liikkeiden hallinnan ja tasapainon, lihasvoiman, lihaskestävyyden ja nivelten liikkuvuuden ja luun vahvuuden (tuki- ja liikuntaelimestön kunnon) sekä sopivan painos ja vyötärön ympäröityksen. Jokaisen kannattaa etsiä omia mieltymyksiä vastaavia liikuntalajeja, sillä hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä ja vapaa-ajalla. Liikunta parantaa fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja sen avulla voidaan saada lisävoimavaroja jopa 20 vuotta. (Manka 2006: 216–118, Rauramo 2008: 61.)

Uuden suosituksen mukaan fyysisen passiivisuuden aiheuttamia terveysriskejä voidaan ehkäistä liikunnan avulla. Perusliikuntaa pitäisi tehdä joka päivä ja täsmäliikuntaa vähintään joka toinen päivä (kuvio 5). Fyysinen kunto on tärkeää myös älyllisten toimintojen kannalta. Yksilön näkökulmasta katsottuna hyvinvoinnin lähteitä ovat elämänhallinnan tunne, työnhallinnan tunne, kasvumotivaatio sekä fyysinen kunto. Jokainen meistä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa niihin ja parantaa niitä. (Manka 2006: 218.)



Kuvio 5. Terveysliikunnan suositus (Manka 2006: 217).

Vaikka työhyvinvoinnilla kuvataan usein työntekijän suhdetta työhön, on huomioitavaa, että siihen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset seikat. Työtyytyväisyyttä kartoittavassa tutkimuksessa Johansson (2004: 4–16) listaa vaikuttaviksi tekijöiksi perhesuhteet, terveyden iän ja sukupuolen. Erityisesti työhön liittyvistä seikoista työtyytyväisyyteen eniten vaikuttavat palkka, työsuhteen laatu ja työssä kehittymisen mahdollisuudet. Työtyytyväisyys lisääntyy entisestään niillä työntekijöillä, jotka saavat työhön liittyvää koulutusta ja mahdollisuuden kehittää itseään.

Tykytoiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta tarkoittaa kaikkea sitä, mitä työnantaja, työntekijät ja yhteiskunta tekevät ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla. Tykytoiminnalla esimerkiksi voidaan parantaa työoloja kierrättämällä työtehtäviä, laajentamalla työnkuvaa ja tarjoamalla mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen. Työympäristöä voidaan parantaa esimerkiksi ottamalla työntekijät mukaan työ-

ympäristön kehittämisprosessiin. Työntekijöitä kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin esim. auttamalla tupakoinnin lopettamisessa ja rohkaistaan henkilökohtaiseen itsensä kehittämiseen. Tykytoimintaa on mielenterveyden edistäminen ja ylläpitäminen, stressin vähentämiseen tähtäävä toiminta, terveydestä huolehtiminen esimerkiksi terveystarkastukset, vapaa-ajan liikuntaharrastusten, vapaa-ajankeskusten jäsenmaksuissa tukeminen ja liikuntatapahtumien järjestäminen. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta on muutakin kuin vain työterveyttä ja työturvallisuutta koskevien lakisääteisten vaatimusten noudattamista. Työnantajat auttavat lisäksi aktiivisesti parantamaan työntekijöiden terveydentilaa ja hyvinvointia. Onkin tärkeää ottaa työntekijät mukaan ja ottaa huomioon heidän tarpeensa ja näkemyksensä siitä, miten työn ja työpaikan organisointi olisi hyvä toteuttaa. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010.)

Työpaikan terveystiikunnalla ja tykytoiminnan tavoitteena on saada liikuntaa harrastamattomat aloittamaan, kannustaa vähän liikuntaa harrastavia säännöllisyyteen ja tukea aktiivisesti liikuntaa harrastavia. Liikunnalla ja tykytoiminnalla vaikutetaan myönteisesti työviihtyvyyteen ja yhteishengen parantamiseen työpaikoilla. Hyvin integroidulla liikuntatoiminnalla voi olla hyvinkin merkittävä osa työhyvinvoinnin parantamisessa. Työnantajan palkitseminen ja kannustaminen innostaa työntekijöitä aktiivisempaan liikkumiseen. (Rauramo 2008: 63–64.)

Työ ei saa olla koko elämän sisältö. Työn lisäksi tarvitsemme sosiaalisia suhteita, perhettä ja ystäviä. Vapaa-ajan harrastuksetkin tuovat elämään vaihtelua ja uudet asiat virkistävät mieltä. Eri elämänvaiheissa eri elämänalueet painottuvat eri tavoin. On selvää, että koti- ja työelämän yhteensovittaminen on erilaista, jos kotona on pieniä lapsia kuin, että ikääntyneempänä huolehdimme omista vanhemmistamme. Tärkeää on kuitenkin säilyttää tasapaino työn ja muiden elämän osa-alueiden kesken. (Manka 2006: 185.)

3.2.4. Työuupumus ja siitä selviytyminen

Uupuminen määritellään työssä ylikuormituksen ja turhautumisen aiheuttamaksi loppuun palamiseksi. Ylirasittuminen, stressi ja krooninen väsyminen voivat aiheuttaa myös uupumista. Eniten väsyvät terveydenhuollon, sosiaalialan ja opetusalan työntekijät, koska he työskentelevät koko persoonallaan vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Koivisto 2001: 146–147.) Nykyään uupumista esiintyy kaikilla aloilla (Heiske 1997: 192).

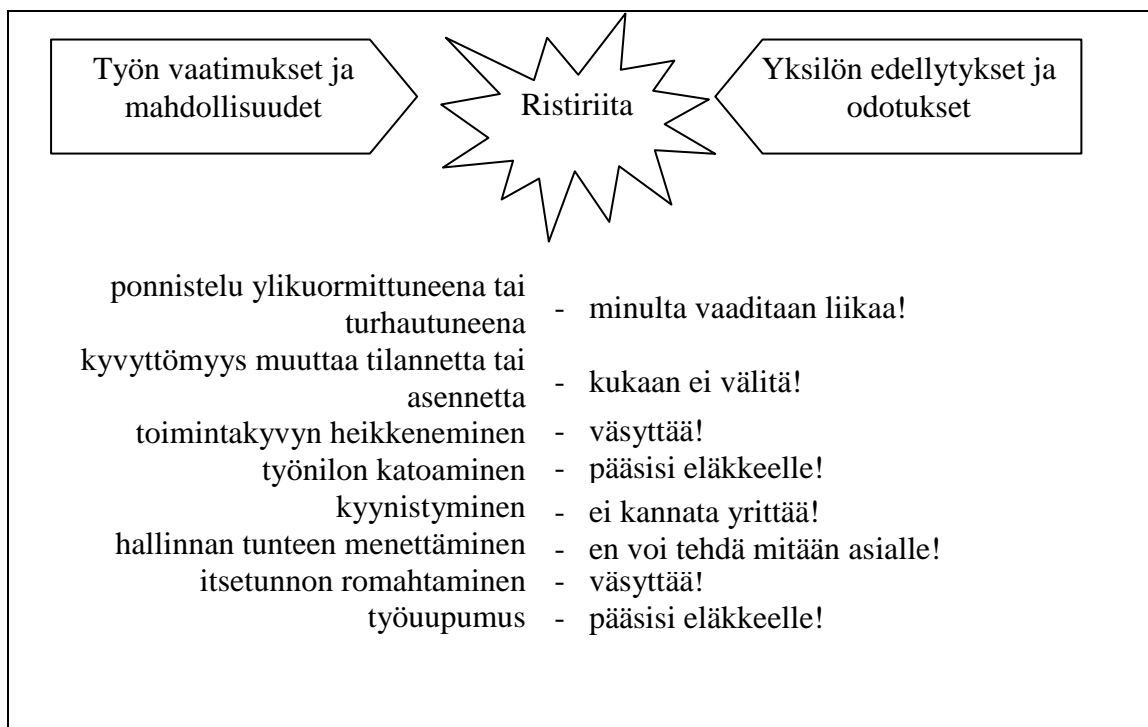
Uupuminen ei ole sama kuin kyllästyminen, eikä se ole depressio, vaikka siihen sisältyy eräänlainen masennusta sisältävä kyllästyminen. Uupunut ihminen ei ole laiska tai veltto, vaan hän on voimaton ja kaikki tarmo on hänestä kaikonnut. Ihmisen normaaliin työ- ja yksityiselämään sisältyy pettymyksiä ja stressiä. Stressin ja pettymysten vastapainoksi tulisi olla hauskoja, leppoisia ja ihmistä luovasti uudistavia kokemuksia. (Heiske 1997: 191–192.) Stressi voi joskus olla hyväkin asia. Stressistä saamme lisävoimaa työskentelyyn, mutta jos tällainen henkinen ja fyysinen hälytystila ja päälle, puhutaan kielteisestä stressistä. (Koivisto 2001: 146.)

Tunneperäinen väsymys on tyypillistä uupumista, ei niinkään fyysinen väsymys. Uupunut ihminen tuntee itsensä jatkuvasti väsyneeksi, eikä nukkuminen auta. Uupuneen ihmisen suorituskyky on heikentynyt ja hänen asenteensa voi muuttua negatiiviseksi kanssaihmiä, työtovereita ja asiakkaita kohtaan. (Heiske 1997: 193.) Muita oireita ovat muistin heikkeneminen, hajamielisyys, oppiminen vaikeutuu, tunteet latistuvat, mielikuvat vähenevät, keskittymiskyky heikkenee ja saattaa tulla unihäiriöitä. Lisäksi työn aloittaminen ja työhön ryhtyminen vaikeutuvat eikä jaksu puuttua enää asioihin vaan antaa mennä. Työn merkitys kyseenalaistuu, ihminen eristäytyy ja jopa persoonallisuus voi muuttua. (Koivisto 2001: 189; Manka 2006: 175.).

Mankan mukaan (2006: 174) työuupumus kehittyy vaivihkaa. Oheisen kuvio 7 mukaan työntekijä alkaa uupua kun työn vaatimukset ja kuormittavuus ovat ristiriidassa työntekijän edellytysten ja odotusten kanssa. Työntekijästä tuntuu, että häneltä vaaditaan liikaa, kukaan ei välitä ja alkaa väsyttää. Samalla toimintakyky heikkenee ja työnilo kato-

aa. Työntekijälle tulee tunne, ettei kannata edes yrittää, hänen itsetuntonsa romahtaa ja hän on lopussa.

Työuupumuksen kehittyminen



Kuvio 6. Työuupumuksen kehittyminen (Manka 2006: 174).

Jos ihmisen tekemän työn päämäärät ovat kovin epämääräisiä ja työn tuloksia on vaikea arvioida, työntekijä on altis uupumiselle. Tärkeää olisi, että työn päämäärät pystytään selkeästi määrittelemään ja ne ovat työntekijän saavutettavissa. Perustehtävän selkeys ja tieto työn odotuksista vähentää yksittäisen työntekijän paineita. Työntekijän pitäisi kyetä olemaan työpäivän päätteeksi tyytyväinen itseensä ja saavutuksiinsa työssään. Myös kovin yksipuolinen työ voi olla uuvuttavaa ja kuluttavaa. (Heiske 1997: 193–195; Manka 2006: 177.) Monotoniasta puhutaan silloin kun tehdään toistuvaa, yksipuolista ja pakkotahtista työtä, jolloin ihmisen psyykinen toimeliaisuus hidastuu (Koivisto 2001: 190). Entä kuinka paljon työntekijän pitää ottaa vastuuta työssään? Työn tekeminen

pelkkänä työnä, omaa persoonallisuutta tai vastuuta siihen liittämättä, säästää kyllä työntekijää väsymiseltä. Se ei kuitenkaan ole paras mahdollinen tapa tehdä työtä. Työhönsä vastuutuntoisesti suhtautuvan on kärsittävä siihen mahdollisesti liittyviä ahdistuksen tunteita. (Heiske 1997: 196.)

On hyvä tunnistaa omat voimavarat. Jos ihminen tietää, mikä väsyttää, silloin hän osaa koota paremmin voimiaan ennen raskasta koitosta. Kaikki se, mikä parantaa oman elämän hallintaa, lisää jaksamista. Se, että on kyky tarttua asioihin, kesken jääneiden asioiden vieminen päätökseen, oman ajankäytön suunnittelu, omien tarpeiden tunnistaminen, uuden oppiminen ja itsestään vastaaminen, parantaa omaa jaksamista. Hyvä palaute antaa työntekijälle energiaa ja ehkäisee uupumista sekä antaa riittävyden tunteen palkkioksi ponnistuksista. Samaan suuntaan vaikuttavat myös hyvät ihmissuhteet ja kyky puhua omista tunteistaan. (Heiske 1997: 194–199.) Yleiseen elämäntapaan työpäikällä kuuluu tärkeänä osana työssä tapahtuvien muutosten hallinta, tunne, siitä, että saa vaikuttaa asioihin ja että omalla työllä on merkitystä (Roti 1999: 120).

Varsinkin ikääntyvien työntekijöiden kohdalla fyysinen kunto yhdessä riittävän levon, monipuolisen ravinnon ja ulkoilun avulla ylläpitää jaksamista. Työyhteisöä kehittävät ja työkykyä ylläpitävät toiminnot ovat ehkä parhaita työuupumuksia ehkäiseviä tekijöitä. Avoin vuorovaikutus ja hyvät ihmissuhteet ovat tekijöitä, jotka suojaavat työuupumuksesta. Muita tärkeitä tekijöitä ovat tasa-arvo, yksilöllisyys ja johtaminen. (Koivisto 2001: 214–221.)

Työuupumus on vakava ongelma, joka vaatii monitasoisia toimenpiteitä työpaikoilla, terveydenhuollossa ja julkisessa hallinnossa. Työuupumus on ihmiselle kriisi, joka rajoittaa elämää ja sitoo energiaa puolustusmekanismeihin. Kriisistä selviytyminen antaa työntekijälle henkistä vahvuutta. Työpaikoilla työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä työolosuhteiden kehittämällä. Työuupumuksen hoitamiseen tarvitaan yksilötasoisia toimenpiteitä, varhaista tukea ongelmien ilmaantuessa, hyvät hoitokäytännöt ja toimivaa kuntoutusta. Keskeistä on esimiehen rooli työolosuhteiden kehittämässä ja eri toimijoiden yhteistyö. Työterveyshuollon kanssa tehtävällä yhteistyöllä voidaan parantaa työuupumuksen ennaltaehkäisyä ja jo uupuneen hoitoa. (Rauramo 2008: 59–60.)

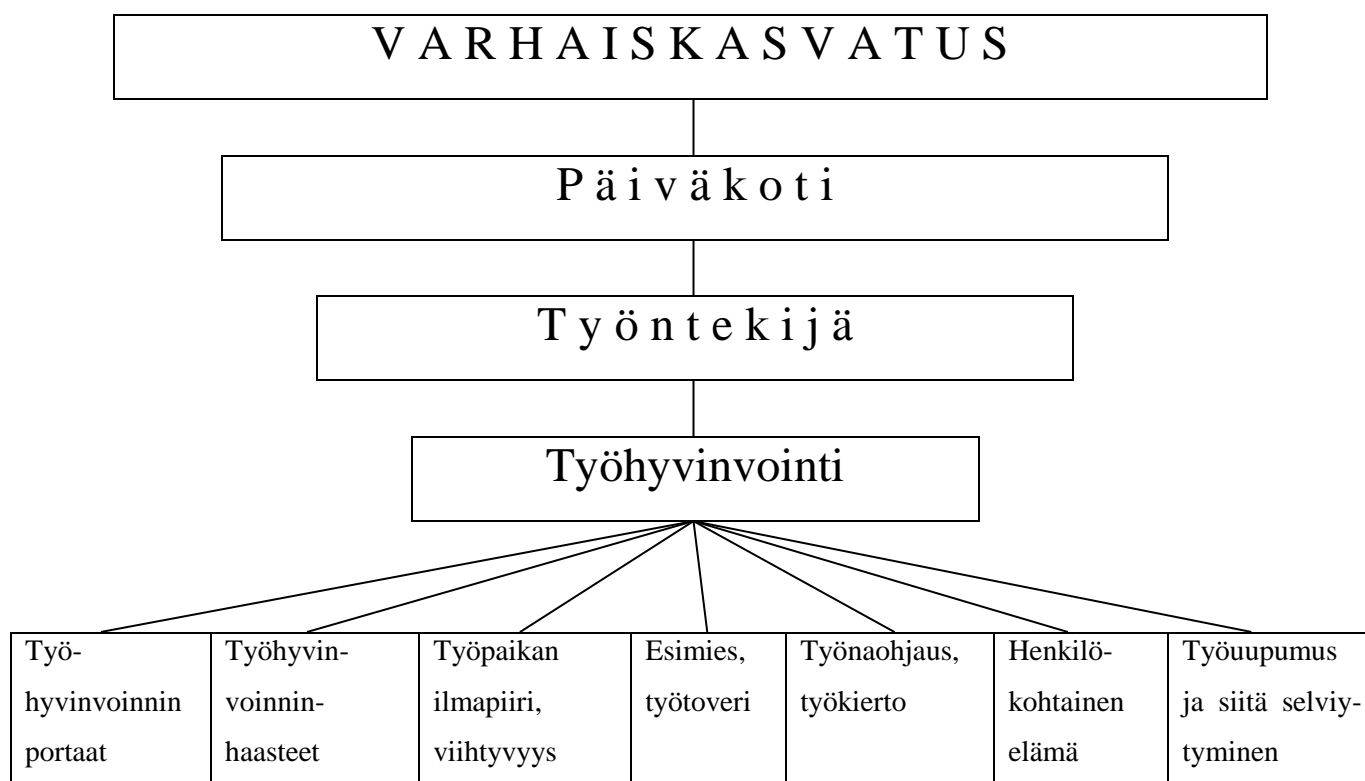
Mankan (2011) artikkelin mukaan paras tapa stressin purkamiseen työpaikalla on yhteisöllisyys ja keskenään asioista keskusteleminen turvallisesti. Pyritään näkemään tilanteen valoisat puolet ja keskusteluun liittyy luottamus siitä, että löydetään erilaisia ratkaisukeinoja, eikä menetetä toivoa. Yhdessä mietitään, mitkä asiat ovat hyvin ja miten hyvinvointia voisi vielä parantaa. Mietitään asetettuja tavoitteita, mitä esteitä on tavoitteiden tiellä ja miten ne voidaan ylittää.

3.3. Yhteenveto

Kuvio 7 havainnollistaa sitä, että työhyvinvointi varhaiskasvatuksen viitekehyksessä ja päiväkotityöntekijän näkökulmasta sisältää työpaikan ilmapiirin ja viihtyvyyden. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän esimies ja työtoverit ratkaisevasti. Työhyvinvointia voidaan kehittää työnohjauksen ja työkierron avulla. Työntekijän henkilökohtainen elämä, mukaan lukien terveys vaikuttavat ratkaisevasti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työuupumus ja siitä selviytyminen ja sen ennaltaehkäisyyn pyritään työhyvinvoinnin toimenpiteillä.

Työhyvinvoinnin portaat -malli on työväline, jossa ihmisen perustarpeet ja suhde työhön yhteen sovitetaan. Perustarpeet ja työ vaikuttavat yhdessä motivaatioon. Perustarpeet etenevät porrastetulta ja korkein porttas on saavutettavissa vain, jos alimmat portaat on saavutettu riittävän hyvin. Työhyvinvoinnin portaita on viisi. Ne ovat alhaalta ylös psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.

Työhyvinvointia kehitetään omaa työtä kehittämällä, koska muutokset työelämässä ovat väistämättömiä. Työntekijöitä on tuettava siirtymään selviytymisoppimisesta kehittävään oppimiseen. Varhaiskasvatuksen kaikilla työntekijöillä on hyvä olla tiedossa varhaiskasvatuspalvelujen ydintarkoitus. Jos tarpeet muuttavat, palvelujen tuottamistakin tulee muuttaa. Toiseksi työhyvinvointia voidaan kehittää oikeanlaisella palautteen antamisella ja vastaanottamisella. Kolmas mahdollisuus on kehittää pienryhmätoimintaa.



Kuvio 7. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksen viitekehyksessä

Kuvion 7 mukaan voidaan todeta, että tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan varhaiskasvatuksen toimintakentässä päiväkotityöntekijän työhyvinvointia voidaan kehittää työhyvinvoinnin-portaat mallin mukaan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on myös haasteita. Haasteita tuovat muutokset työpaikoilla, työmäärän lisääntyminen, kiire, häiriötekijöiden ja ongelmatilanteiden lisääntyminen sekä lisääntynyt vastuu. Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikan ilmapiiri ja viihtyvyys sekä työkaverit ja esimiehen toiminta. Työnohjauksen ja työkierron avulla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti. Henkilökohtaisen elämän voimavarat vaikuttavat merkittävästi siihen, ettei työ aiheuta meille uupumista.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusprosessi

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankkimista. Tieto hankitaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankintametojeja ovat mm. teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Lähtökohtana on ymmärtää haastateltavien ainutlaatuisuus ja materiaalia tulkitaan sen mukaisesti. Haastateltava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 161–164.)

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa perustuu hermeneutiikkaan. Hermeneutiikka tarkoittaa suuntausta, joka korostaa merkitystä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmisten väliseen kommunikaatioon ja tulkinnan kohteena ovat erityisesti ihmisten ilmaisut. Toiminta arkielämässä on luontaisen ymmärryksen varassa, joka on arkiymmärrystä. Tieto ymmärretään hermeneutiikassa jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa tulkinnat ja tieto kokoajan uusiutuvat. Tiedon muodostumisen prosessia kuvataan usein kehäksi. Yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan ja tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleentulkitseminen antaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Laine 2001: 26–35.)

Hermeneuttinen kehä koostuu yksittäisistä osista ja osat yhdessä muodostavat kehän. Kaikki ilmaukset ovat riippuvaisia ympäristöstään. Ymmärtäminen perustuu ennakkoaavistuksen, jolloin hermeneuttiseen kehän ilmauksista on ennakkoymmärrys. Ilmaukset voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tasoon. Ensimmäinen taso viittaa ihmiselämän teoreettiseen luonteeseen. Toinen taso on käytännöllisyys ja kolmas taso viittaa tunneulottuvuuteen. (Dilthey 1979: 218–220; Schleiermacher 1998: 230–232.)

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Yksityiskoh- taisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämä menetel- mä tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja keskeiseksi tulevat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. Teemahaastattelut perustuvat ajatukseen, että haastattelijä on tutustunut aiheeseen ja kehittänyt haastattelurungon ja että haastateltavat ovat kokeneet aiheeseen liittyviä tilanteita. (Hirsjärvi, Hurme 2009: 47–48.)

Yksilöhaastattelut olivat puolistrukturoituja. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitu yksi- löhaastattelu keskittyi pääteemoihin ja teemoihin liittyvät kysymykset esitettiin kaikille. Kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella ja kysymysten muotoilu tapahtui tilan- teen mukaan. Vastauksia ei sidottu mihinkään vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastasivat omin sanoin ja kertoivat omia kokemuksia. Lisäksi voitiin keskustella enem- män jostain esille nousseesta teemasta. (Eskola & Suoranta 1998: 86; Fielding & Tho- mas 2001: 124; Bryman 2004: 321; Hirsjärvi & Hurme 2008: 47.)

Teemahaastattelu on luonteeltaan vapaampi kuin strukturoitu lomakehaastattelu, mutta ennalta määritellyt teemat varmistavat sen, että samat aiheet käydään läpi jokaisen haas- tateltavan kanssa. Teemahaastattelussa aiheiden järjestyksen vaihtamismahdollisuuden lisäksi vastauksia voidaan pyytää täsmentämään, joka tekee menetelmästä joustavan ja samalla vähentää väärinymmärryksen mahdollisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 36.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa aiheena ovat intiimit tai arat asiat tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Metsämuronen 2007: 235). Koska ky- symyksessä on teemahaastattelu, täytyy pitää mielessä, että etukäteen ei voida ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä niiden muotoiluun. (Hirsjärvi, Hurme 2009: 184). Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen eli saturaati- oon perustuvaa käsitettä. Aineisto on riittävä silloin kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tietty määrä aineistoa tuo siis esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on pitkälle tutkimuskohtainen ja vasta- uksia tarvitaan juuri sen verran kuin tutkimuksen kannalta on välttämätöntä, siis laadul-

lisessa tutkimuksessa ei voida yleistää mitään vastausten määrää. (Eskola & Suoranta 1998: 62–63; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 182.)

Haastatteluaineistoon sisältyy sellaisia merkityksiä, jotka eivät kitydy yhteen haastattelutavan vastauksessa, vaan joka koskee laajemmin koko haastattelun tematiikkaa. Ihmisen tavassa ajatella ja hahmottaa todellisuutta on kaksi erilaista muotoa. Ensimmäinen ajattelun tapa perustuu induktiiviseen päättelyyn ja logiikkaan. Se tuottaa todellisuudesta luokittelevaa ja määrittelevää tietoa. Toinen ajattelun tapa on narratiivinen ajattelu. Narratiivisessa tietämisen tavassa ilmiön tai tapahtuman merkitys syntyy kaikista niistä yhteyksistä, jotka vallitsevat eri ilmiöiden tai tapahtumien välillä. (Bruner 1987: 11–32.) Käytännössä nämä kaksi tapaa kietoutuvat ajattelussamme yhteen kun hahmotamme ympäröivää todellisuutta (Heikkinen 2000: 49).

Yleisesti ottaen haastattelijan tulee pidättäytyä haastateltavien vastausten kommentoimisesta. Jos kuitenkin luonteva keskustelu ja kanssa käyminen edellyttää kommentoimista, on haastattelijan kommenttien oltava neutraaleja. Haastateltavan on muotoiltava kommenttinsa niin, etteivät ne ole kantaa ottavia. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 109.) Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jonka tavoitteena voidaan pitää kommunikation luontevuutta. Haastattelijan tehtävänä on hankkia informaatiota ja helpottaa kommunikointia. Haastattelijan tulisi esittää kysymyksensä mahdollisemman tehokkaasti ja tarkasti, toisaalta hänen tulisi auttaa haastateltavaa vastauksien antamisessa. Haastattelijan tulisikin olla diplomaatti, joka on sekä ystävällinen, lämmin, että sensitiivinen henkilö, joka samalla esittää vaikeilta tuntuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 97–98.)

Haastattelu on aktiivinen tapahtuma. Haastattelija rakentaa tietämystä haastateltavan ja haastattelijan välille. Haastattelu on vuorovaikutusta, luonnollista keskustelua ja se on tietty tapa ymmärtää todellisuutta. (Holstein & Gubrium 2004: 140–141.) Tutkimushaastattelutilanne kuten aina vuorovaikutustilanteet ovat alati muuttuvia. Käytännön vuorovaikutustilanteissa on mahdoton pysyä etukäteissuunnitelmissa, niinpä tutkimushaastattelussa voidaan joutua turvautumaan arkikeskustelun käytänteisiin. Vaikka haastattelutilanteet ja niiden vuorovaikutus ovat vain yksi osa tutkimusprosessia, kannattaa

vuorovaikutuksen merkitykseen kiinnittää huomio läpi koko tutkimusprosessin. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 56.)

Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jonka tavoitteena voidaan pitää kommunikaation luontevuutta. Haastattelijan tehtävänä on hankkia informaatiota ja helpottaa kommunikaatiota. Haastattelijan tulisi esittää kysymyksensä mahdollisemman tehokkaasti ja tarkasti, toisaalta hänen tulisi auttaa myös haastateltavaa. Haastattelijan tulisi olla diplomaatti, joka on sekä ystävällinen, lämmin, että sensitiivinen henkilö, joka samalla esittää vaikeilta tuntuja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 97–98.)

4.2. Empiirisen tutkimuksen vaiheet

Tutkimusta varten haastateltiin 15 päiväkotityöntekijää marras- ja joulukuussa 2011. Tutkimuskohteena olivat Kauhajoella sijaitsevat lasten päiväkodit. Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, joilla oli vähintään 15 vuoden kokemus päiväkotityöskentelystä. Tutkimuspyyntö lähetettiin 8.10.2011 Kauhajoen kaupungin sivistysjohtajalle (liite 1) ja myöntävä vastaus saatiin 14.10.2011 (liite 2). Tutkimuspyynnössä kerrottiin tutkimuksen aiheen, tavoitteet, tutkimusmenetelmä, haastatteluteemojen aiheet pääpiirteissään ja kuvattiin tutkimuksen toteuttamista. Myöntävän vastauksen jälkeen päiväkodeille ilmoitettiin etukäteen tutkimuksesta ja haastatteluista. Haastatteluun valituille soitettiin hyvissä ajoin etukäteen ja sovittiin haastattelu-aika noin viikon päähän yhteydenotosta. Näin haastateltavilla oli aikaa harkita osallistumisestaan, koska tärkeää on heidän vapaaehtoisuus osallistua haastatteluun.

Haastateltavat valittiin eri päiväkodeista. Kaikki työntekijät, joihin oltiin yhteyttä puhelimitse, suostuivat haastatteluun. Puhelinkeskusteluissa kerrottiin haastateltaville kahdenkeskisestä yksilöhaastattelusta, haastattelujen nauhoittamisesta, haastateltavien antonyymisyydestä ja tutkimusaineiston luotettavasta käytöstä vain tätä tutkimusta vasten. Tutkittavat voivat tehdä oman vapaaehtoisen päätöksensä osallistumisesta tutkimukseen, vasta kun he ovat saaneet tarpeeksi informaatioita tekeillä olevasta tutkimuksesta ja se toteutuksesta (Kuula 2006: 107).

Haastatteluun suostumisella on ainakin kolme motivoivaa tekijää. Haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään. Tutkimushaastattelu on kanava, jonka kautta tavallisella ihmisellä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja mahdollisuus vaikuttaa. Toinen motivoiva tekijä on mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan. Haastateltava tuntee, että juuri minun vastaukseni on tärkeä ja ajatukseni arvokkaita. Taustalla voi olla myös tunne siitä, että omien kokemusten kertominen hyödyttäisi muita samassa tilanteessa olevia. Kolmas motivoiva tekijä voi olla se, että haastateltava on osallistunut aiemminkin tieteelliseen tutkimukseen ja siitä on jäänyt hyvät kokemukset. (Aaltola & Valli 2001: 25–26.)

Haastattelut toteutettiin työntekijöiden työpaikoilla yksilöhaastatteluina. Haastatteluja varten löytyi aina vapaa hiljainen työhuone ja päiväkotien henkilökunta suhtautui myönteisesti haastatteluihin. Haastattelulla on suurempi mahdollisuus onnistua hyvin kun ollaan haastateltavan kotikentällä ja tutussa ympäristössä (Aaltola & Valli 2001: 28). Aluksi muutamat haastateltavat jännittivät haastattelun nauhoittamista mutta haastattelun alkaessa ja keskusteluilmapiirin vapautuessa, he hyväksyivät asian.

Haastattelutilanteet aloitettiin vapaalla keskustelulla. Aaltosen ja Vallin (2001: 30) mukaan heti ensimmäiseksi ei kannata haastattelussa mennä itse aiheeseen, vaan pyritään luomaan luottamukselliset keskusteluvälit haastattelijan ja haastateltavan välille. Vapaan keskustelun tehtävänä on miellyttävän ja riittävän vapautuneen ilmapiirin luominen keskustelijoiden välille sekä vallan siirtämisestä haastattelijalta haastateltavalle. Vapaata keskustelua voidaan käyttää myös haastattelun aikana, jos tarvitaan kevennystä.

Haastattelutilanteet pyrittiin tekemään mahdollisemman luonteviksi ja haastatteluissa käytettiin tavanomaista puhekieltä. Puhetapaa valittaessa kannattaa noudattaa normaaliuden periaatetta ja valita itselle sopivat ilmaisut (Aaltola & Valli 2001: 32). Yhteisen puhettavan löytäminen oli helppoa, sillä molemmat haastattelijat ja haastateltava työskentelevät samalla alalla. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tunti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastattelujen aikana haastattelijat

teki muistiinpanoja ja havainnoi haastateltavia ja näistä saadut tiedot liitettiin litterointiin.

Taulukko 6. Teemahaastattelujen aiheet

Keskeiset teemat	aihealueet yleisellä tasolla
Työhyvinvointi	Työyhteisön jäsenet
Työssä jaksaminen	Työpaikan ilmapiiri ja viihtyvyys, henkilökohtainen elämä
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	Pitkä työura, esimies, työtoveri, henkilökohtainen elämä
Työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia	Henkilökohtaisen elämän voimavarojen parantaminen

Haastattelukysymykset on laadittu teemoittain tutkimusongelmaa silmällä pitäen (taulukko 6). Ensimmäinen teema oli työhyvinvointi. Tässä teemassa mietittiin mitä työhyvinvointi merkitsee työntekijälle ja mitä se työntekijän mielestä on. Toinen teema käsittelee työntekijän jaksamista. Mistä jaksaminen muodostuu ja mitkä asiat vaikuttavat jaksamiseen. Kolmanteen teemaan sisältyi erityisesti esimiehen, työkaverin ja pitkän työuran vaikutusten pohtiminen työhyvinvointiin ja sitä kautta jaksamiseen. Viimeinen teema käsitteli työhyvinvointia ja jaksamista parantavien työmenetelmien ja parannuskeinojen pohdintaa. Hyvässä tutkimuksessa tutkimusteemat muodostuvat luovan ideoinnin, aihepiirin tuntemuksen, aikaisempien tutkimusten ja aiheen kirjallisen teorian pohjalta. Teemoja miettiessä on muistettava se tutkimusongelma, johon on tutkimuksella hakemassa vastausta, sillä tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja sen perusteella esitetään kysymykset. (Aaltola & Valli 2001: 33).

4.3. Aineiston analyysi ja luotettavuus

Tutkimusaineiston analysointi alkoi jo aineiston keruu vaiheessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 136–137) mukaan aineiston analyysi vaiheessa voidaan hahmotella neljä eri vaihetta. Kun tutkija itse tekee haastattelut, voi hän jo haastatteluvaiheessa tehdä analyysiä ja havaintoja ilmiöistä ja erityispiirteistä. Hän voi jo tyyppitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Toiseksi aineistoa analysoidaan lähellä sen kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilytetään sanallisessa muodossa, vieläpä alkupe-
räisessä sanallisessa muodossa. Kolmanneksi tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista. Induktiivinen päättely perustuu tutkimuksen aineistoon ja abduktiivinen päättely perustuu tutkijan omiin teoreettisiin ideoihin, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Lopuksi voidaan korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä oikeaa tai ehdottomasti muita parempaa analyysitapaa. Aloitteleva tutkija voi oppia tutkimalla jo tehtyjä tutkimuksia tai kokeilemalla itse erilaisia menetelmiä. Aineiston analyysin vaiheessa tutkija tiivistää merkityksiä ja luokittelee aineistoa. Aineiston luokittelu voi tapahtua plus tai miinus merkeillä tai asteikolla esimerkiksi 1–5.

Tässä tutkimuksessa koko tutkimusaineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Tutkimusaineiston saattaminen käsiteltävään muotoon ja siihen perusteellinen tutustuminen lisää tutkimustuloksen luotettavuutta ja aineiston käsittely ja luokittelu helpottuu, jos koko aineisto on litteroitu. Kun aineisto on talletettu ja tutkija kirjoittaa aineiston tekstiksi, hänellä on kaksi mahdollisuutta valittavanaan. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteluaineistosta, tai se voidaan tehdä valikoiden vain teema-alueista tai vain haastateltavan puheesta. Toinen vaihtoehto on, ettei aineistoa kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä ja teemoja kirjataan suoraan tallennetusta tekstistä. (Grönfors 1985: 156; Hirsjärvi & Hurme 2008:138.)

Litteroinnin jälkeen aineistoa luokiteltiin ja järjesteltiin uudelleen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 147) mukaan luokittelu on olennainen osa analyysin tekemistä. Luokittelun avulla jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkien varassa voidaan kehittää teoriaa tai nimetä abstraktilla tasolla aineistosta tärkeät ja keskeiset piirteet. Luokat tulee perustella sekä käsitteellisesti että empiirisesti.

Tässä tutkimuksessa aineiston pääluokat muodostuivat haastatteluteemojen pohjalta. Ensimmäinen pääluokka käsitteli työhyvinvointia ja sen merkitystä työssä. Toinen pääluokka käsitteli työhyvinvoinnin merkitystä jaksamisen kannalta. Tämä pääluokka jaettiin vielä pienempiin osiin, joita olivat työkaverin ja esimiehen vaikutukset työhyvinvointiin, pitkän työuran sekä oman yksityiselämän vaikutukset työhyvinvointiin. Kolmas pääluokka käsitteli työhyvinvoinnin parantamismahdollisuuksia. Aineiston analysointi eteni niin, että kun aineisto oli pilkottu pääluokkiin, jokaisesta pääluokasta kerättiin punaisella alleviivaten ne asiat, jotka olivat mainittu useamman haastattelun yhteydessä ja lopuksi laskettiin asian esiintymisprosentti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat usein yhtä aikaa. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät sekä analyysi että synteesi. Kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja analysoidaan. Synteesin avulla osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Analyysi ja synteesi ovat tutkimusaineiston tarkastelua käsitteellisellä tasolla. Tällaisesta toiminnasta käytetään nimitystä abstrahointi. Abstrahoinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston järjestämistä sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista sekä lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Vaikka tutkijalla olisi tutkimusapulaisia, vain tutkija itse voi tehdä tutkimusaineiston analysoinnin. (Grönfors 1986: 145.)

Tämän tutkimuksen haastattelut ja litteroinnin teki tutkija itse, samoin aineiston analyysin. Ennen haastattelujen toteuttamista haastattelurunko tehtiin huolellisesti ja mietittiin ennalta mahdollisia lisäkysymyksiä. Haastattelu aikana huolehdittiin, että tekninen välineistö oli kunnossa ja litterointi aloitettiin nopeasti haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineiston laatu vaikuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen. Laatua voidaan parantaa tekemällä hyvä haastattelurunko, haastattelukoulutuksella, huolehtimalla teknisestä välineistöstä ja haastattelumateriaalin laadukkuudesta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa pitämällä haastattelupäiväkirjaa ja tekemällä havaintoja haastattelutilanteista. Nopea aineiston litterointi parantaa myös tutkimuksen laatua, koska silloin haastattelutilanteet ovat vielä hyvässä muistissa ja aineiston analysointi on silloin tarkempaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008:184–185.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on tutkija itse ja koko tutkimusprosessi. Luotettavuuden kriteerinä uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan on varmistuttava sitä, että hänen käsitteellisyytensä ja tulkintansa vastaa tulkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti ajatellaankin, etteivät yleistyksset ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Laadullisen tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus on sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista samankaltaisia ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista.

(Eskola & Suoranta 1999: 211–213.)

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä pohditaan sitä, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkittua kokonaisuutta. Tutkimuskäytäntö ja tutkimusteksti eivät ole koskaan täysin yhtenevät. Tärkeää on pyrkiä tutkimustekstissä kuvailemaan mahdollisemman tarkasti, mitä aineistonkeräyksessä ja sen jälkeen on tapahtunut. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteistä validiteetin käsitettä, joka jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1999: 213–214.)

Tutkijan on pystyttävä selvittämään, miten hän on luokitellut tutkittavan aineiston ja hänen on myös pystyttävä perustelemaan menettelynsä. Laadullisessa tutkimuksessa reli-aabelius koskee enemmänkin tutkijan toimintaa kuin esimerkiksi haastateltavien antamia vastauksia. Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein ja että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 189.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Työhyvinvoinnin merkitys varhaiskasvatuksessa

Etukäteen tehdyn haastattelurungon mukaisesti haastattelut alkoivat vapaalla keskustelulla, jolla pyrittiin ilmapiirin vapautumiseen. Ensimmäinen teema käsitteli hyvinvointia ja sen merkitystä haastateltaville. Kaikki haastateltavat pitivät työhyvinvointia erittäin merkittävänä tekijänä työssä jaksamisen kannalta. Kaikki myös mainitsivat, että työhyvinvointi on sitä, että töihin on kiva aamulla lähteä, töissä viihtyy ja ilmapiiri on hyvä. Haastateltavista 73 % oli sitä mieltä, että työkaverit ja työyhteisö vaikuttavat eniten työhyvinvoinnin tilaan työpaikalla. Työpaikan ihmiset tekevät työpaikan ilmapiirin.

”No ensinnäkin, että viihtyy työssä ja lähtee aamulla mielellään töihin ja yleensä viihtyy työssään. Työhyvinvointi merkitsee todella paljon. Tärkeätä on tämä työyhteisö, mä saan olla tasavertainen työntekijä täällä ja että tunnen olevani myös tykätty työntekijä ja myös luotetaan työntekijänä, saan vastuuta työssäni.”

Työhyvinvoinnin tila on hyvä kun töihin on kiva tulla, kun työntekijä kokee osaavansa, onnistuvansa ja kehittyvänsä työssään sekä työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa. Työhyvinvointia on kun työntekijä tuntee työnsä arvokkaaksi, ja tuntee saavansa arvostusta työssään sekä työpaikan johtaminen on kunnossa. Työ- ja yksityiselämän tasapaino parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa työpaikoilla, sillä sen avulla saurouspoissaolot pidetään kurissa ja ihmiset pysyvät työelämässä entistä kauemmin. (Risikko 2011.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat korostivat samoja asioita, joista sosiaali- ja terveysministeri Risikkokin on puhunut. Työpaikan ilmapiiri on hyvä silloin, kun töihin on aamulla kiva tulla. Jos työntekijällä on päivä alkanut huonosti tai hänellä on henkilökohtaisia ongelmia, niistä voi puhua työtovereille työpaikassa, jossa ihmissuhteet ovat kunnossa. Työntekijöiden positiivinen asenne sekä työ- ja yksityiselämän tasapaino vaikuttavat merkittävästi työyhteisön hyvinvointiin.

”Työhyvinvointi on jotakin kokonaisvaltaista, sellaista, että on tunne siitä, että tekee sitä mihin on palkattu tekemään, tekee siis oikeita töitä oikeassa paikassa, oikeilla välineillä, oikeilla menetelmillä ja että siitä saa tyydytystä siitä työstä. Ja sitten siihen vaikuttaa se yhteisö missä on töissä, työkaverit ja johto, alaiset koko se kokonaisuus että siellä on hyvä olla ja tietysti työhyvinvointiin vaikuttaa myös se oma henkilökohtainen elämä, että se on sillä tavalla balanssissa, että on hyvä ja helppo, mielekästä käydä töissä.”

5.2. Työhyvinvoinnin merkitys työssäjaksamisen kannalta

Toinen pääluokka käsitteli työhyvinvointia ja työntekijän jaksamista. Tässä teemassa käsiteltiin jaksamista tukevia tekijöitä. Haastateltavat kertoivat, mitä asioita he pitivät tärkeänä työssäjaksamisen kannalta. Tämä pääluokka jaettiin neljään alakohtaan, jotka ovat työkaverin merkitys, esimiehen merkitys, pitkän työuran merkitys ja oman henkilökohtaisen elämän merkitys työssäjaksamiseen.

5.2.1. Työtoverin merkitys

Työkaverien merkitys on tärkeä sekä työhyvinvoinnin että työssäjaksamisen kannalta. Haastateltavista 67 % oli sitä mieltä, että työkaverin tuki työpaikalla niin työasioissa kuin henkilökohtaisissakin asioissa vaikuttaa jaksamiseen. Haastateltavat korostivat, että luotettava työkaveri, jolle voi puhua ja joka ymmärtää, auttaa omaa jaksamista. Muutamat haastateltavat pitivät tärkeänä myös sitä, että työkavereiden kanssa tulee toimeen, ettei työpaikalla esiinny kismaa, kyräilyä eikä pompottamista eikä uutta työntekijää pidetä vähempiarvoisena kuin muita. 27 % haastateltavista kertoi viihtyvänsä nykyisessä työssään erittäin hyvin. He myös korostivat, että heidän työyhteisönsä on erinomainen ja työkaverit ovat ihania.

”Kyllä se on varmaan sitten sellaista toisen työn kunnioittamista, arvostamista ja myös tukea, auttamista ja niinku sellaista, meillä on myös aika paljon ettei tarvitse ees sanoakkaan, vaan toinen ymmärtää.”

”Kyllähän se työkaveri on kaiken a ja o. Ajattelis, että jos sä et pärjää ollenkaan niin vaikka sä ajattelisit vain niin, että sä teet vain työtäs, etkä ajattele sitä toista, jos ei sulla synkkaa, sehän vaikuttaa sun työhön. Työkaverit on semmosia, että sä pystyt tekemään niitten kanssa työtä. Kyllä se sitten vaikuttaa myös, jos siellä on kokoajan sellaista sinkoilua, niinku sellaista paha ilmapiiriä, niin kylä lapsetkin sen vaistoa.”

Niska-Rahkolan tutkimuksen (2010) mukaan työyhteisön sosiaalinen tuki on tärkeää työssäjaksamisen kannalta. Työtoverista välittäminen ja toisen arvostus sekä myönteinen palaute ja kiitos auttavat työntekijää jaksamaan kiireisinäkin aikoina. Työtä tulisi jakaa työyhteisön sisällä työntekijöiden työmäärän mukaan, jotta työn aiheuttama kuormitus olisi mahdollisemman tasapuolinen. Tutkimuksen tulokset toivat esiin hyvien työkavereiden merkityksen. Hyvien työkavereiden kanssa voi keskustella sekä työasioista että henkilökohtaisista asioista. Asioista voidaan olla myös erimieltä ja yhdessä voidaan pohtia eri vaihtoehtoja. Hyvä yhteishenki näkyy toisesta välittämisenä. Apua tarjotaan ja annetaan, jos toisella työntekijällä on vaikea tilanne. Apua saadaan ja voidaan pyytää ilman, että tarvitsee tuntea itse epäonnistuneensa.

Tämän tutkimuksen tulokset työtoverin merkityksen suhteen ovat yhtenevät Niska-Rahkolan tutkimuksen (2010) kanssa. Työtoverin arvostus, välittäminen ja työkaverilta saatu tuki parantaa työhyvinvointia ja auttaa jaksamaan. Yksikin hyvä työtoveri, jonka kanssa voi keskustella sekä työasioista että henkilökohtaisista asioista auttaa työntekijää jaksamaan paremmin työssään. Aina ei tarvitse olla kaikista asioista samaa mieltä, vaan työyhteisön jäsenet hyväksyvät eriäviä mielipiteitä. Parhaat ratkaisut löytyvät yhdessä keskustellen.

5.2.2. Esimiehen merkitys

Työhyvinvoinnin kannalta haastateltavat mainitsivat tärkeäksi hyvän esimiehen ja taitavan johtamisen. Hyvä esimies määriteltiin haastatteluissa kannustavaksi ja tukea antavaksi kuuntelijaksi, jota on helppo lähestyä. Esimiehen tulee myös olla kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Muutamat kokivat, että mahdollisuus olla

mukana oman työn kehittämisessä ja saada vastuuta parantavat työssäjaksamista. Esi- miehen ei pitäisi vain päättää asioita, vaan yhdessä työntekijöiden kanssa etsiä hyviä ratkaisumalleja ja vaihtoehtoja. Myös esimiehen ja työntekijöiden hyvät välit ja luotta- mus koettiin tärkeiksi. Vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että usean eri toimipaikan johta- minen heikentää hyvää johtajuutta.

”Alaiselle voi sanoa, se voi olla joku yks hyvä lause, joka saattaa kantaa sitä työsjaksamises pitkälle. Jos se esimies huomaa, antaa oikeas kohdas palautetta tai on tukena jotenki, että kyllä se siitä, jos on tapahtunut joku moka, tai jotakin tällstä.”

”Hyvä esimies on kannustava, rohkaiseva, luottaa omaan työtekijäänsä, antaa vastuuta, tarpeeksi vastuuta ja kiitoksen merkitys on tietysti tärke se liittyy kan- nustamiseen myöskin. Ja sitten joskus voi olla vähän sellaista hauskaakin, ei se saa olla sellaista hiki otsalla puurtamista. Hyvä esimies myös huolehtii työnteki- jöidensä hyvinvoinnista kuunneellen työntekijää ja kentän toiveita.”

”Jos täällä ruvetaan takkuamaan kauheesti niin sitte toki pitää esiniehen tulla mukaan. Mutta meidän pomo luottaa kyllä meihin tosi hyvin ja usein sanookin, no te tiedätte mitä teette ja huolehditte, että homma pelittää.”

Halttunen (2009: 53–56) on tutkinut väitöstyössään päivähoitotyötä ja johtajuutta ha- jautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että päiväkodin johtajalla oli johdettavanaan vähintään kaksi fyysisesti erillään olevaa päivähoiton toimintayksikköä. Hajautettu malli on melko uusi muoto toteuttaa varhaiskasvatuksen johtajuutta. Joissain Suomen kunnissa ollaan vielä sektorimallisessa ja osa kunnista on valinnut rakenteeksi alueellisen päivähoitomallin eli hajautetut organisaatiot. Siirtyminen yhdistelmävirko- hin päiväkotien johtajien vastuualueet ovat kasvaneet. Hajautetulla organisaatiolla tar- koitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiomuotoa, jonka henkilökunta työskente- lee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa, ja he käyttävät yhteydenpidon apuna tieto- ja viestintäteknologiaa. Siirryttäessä varhais-

kasvatuksen johtajuudessa hajautettuun organisaatiomalliin tarkastelun kohteena ei ole vain johtajan työtehtävät vaan myös työntekijöiden työ.

Etäyksikössä tehtävän työn erilaisuutta ei aina osattu nimetä, jos ei näe toisen tekemää työtä, ei tunne sitä eikä ymmärrä sen tarpeita. Työtä etäyksikössä kuvattiin termein oma kulttuuri, itsenäisyys ja omatoimisuus. Puhuessaan omasta työstään etäyksikön työntekijät kertoivat harkitsevansa tarkkaan, missä asioissa ottivat yhteyttä johtajaan. Etäyksikössä tunnistettiin oma toimintakulttuuri ja sitä pidettiin myönteisenä piirteenä, kunhan yksikkö ei eristäytynyt liiaksi omiin oloihin. Tiimityöskentelyn merkitys korostui sekä etäyksikössä että toimistoyksikössä eli myös siinä yksikössä, jonka kanssa johtajan toimisto oli saman katon alla. Tutkimuksen mukaan tiimin merkitys palautteen antajan oli ohittanut johtajan. Koska etätyö on itsenäistä, työtä tehdään tiiminä. Samalla oli kuitenkin tietoisuus siitä, että johtaja oli saatavissa jos häntä tarvittiin. Työntekijät itse loivat etäyksikön käytännöt ja ilmapiirin. Työskentely hajautetussa organisaatiossa oli tuonut työntekijöille mahdollisuuksia että pakotteita ammatilliselle kehittymiselle. (Halttunen 2009: 84.)

Tutkimuksessa ilmeni selvästi myös, että työntekijä joka työskenteli samassa yksikössä, jossa johtajakin oli, pystyi puhumaan asioista tuoreeltaan johtajan kanssa, kun taas etäyksikössä tunteita herättävästä asiasta päästiin puhumaan johtajan kanssa vasta viikkojen päästä. Etäyksikön työntekijät käänsivät johtajan vähäisemmän läsnäolon haitaksi myös johtajalle itselleen, koska johtaja ei päässyt osallistumaan niihin syvällisiin keskusteluihin, joita työntekijät kävivät. Etäyksikön palavereista muodostui johtajan ja työntekijöiden kohtauspaikka ja tiedotustilaisuus. Tiedottaminen oli molemminpuolista. Työntekijät olivat kirjanneet etukäteen ylös johtajan kanssa käsiteltäviä asioita. Muut yhteydenpitovälineet olivat puhelin- ja atk-yhteydet. Ongelmatilanteet, muutos, henkilökohtainen tuki ja kehittämistilanteet olivat sellaisia asioita, joihin työntekijät kaipasivat johtajaa. Monilla oli epäily siitä, riittikö johtajan aika kaikkeen tähän. Yhdeksi tärkeimmäksi johtajan tehtäväksi mainittiin tutkimuksessa tuen antaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen. Myös mahdollisuutta jutella johtajan kanssa henkilökohtaisista asioista koettiin tärkeäksi ja sillä koettiin olevan positiivista merkitystä työhyvinvointiin ja jaksamiseen. (Halttunen 2009: 101–102.)

”Esimiehen pitäis olla niinku läsnä enempi tässä arjessa. Se on aika kaukainen se esimies kun se on tuolla jossakin muualla ja tuntuu siltä, että esimies on aika kiireinen. Sitten on varmaan se kynnys ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä, jos on jotakin kun se esimies on niin kaukana. Helpompi olisi huikata tuohon lähelle.”

Johtajaa kohtaan nousi kaksi odotusta ylitse muiden. Työntekijät odottivat, että johtaja kävisi ryhmässä ja olisi keskustelukumppani. Keskustelukumppanuuteen sisältyi odotus johtajasta tuen ja palautteen antajana, ymmärtävänä kuuntelijana ja hyvinvoinnista huolehtijana. Johtaja voisi käydä vain lyhyesti tervehtimässä tai kysymässä kuulumisia. Käynneillään johtaja näkisi millaista arki eri yksiköissä on. Johtajan tulisi luottaa ammattitaitoiseen henkilöstöönsä. Työntekijät olivat sitä käytäntöä vastaa, että johtajat työskentelisivät oman työnsä lisäksi vielä lapsiryhmässä. Johtajan on päätöksentekijä ja vastuunkantaja. (Halttunen 2009: 125–127.)

Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista, tasapuolista, avointa ja läpinäkyvää päätöksentekoa. Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehen tulee perustella päätöksensä niille, joita ne koskevat ja päätöksiä tulee tarkistaa jos tilanne niin vaatii. Johdon tulisi ottaa työntekijöitä mukaan oman työnsä, työyhteisönsä ja organisaationsa kehittämiseen alusta alkaen. (Risikko 2011.)

Haastateltavien mielestä hajautetun organisaation johtamiseen siirtyminen varhaiskasvatuksessa, on tuonut työntekijöille uusia haasteita. Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät kokevat etäännyvänsä esimiehestään. Varsinkin etäyksiköiden työntekijöiden suhde johtajaansa on muuttunut. Etäyksiköissä kehittyy oma työkuulttuuri, siellä vaaditaan työntekijältä enemmän itsenäisyyttä ja omatoimisuutta. Kun esimies on jossain kaukana, kynnys yhteyden ottoon kasvaa ja oman työyhteisön jäsenet tulevat tärkeämmiksi. Silloin tiimityön tärkeys korostuu. Työyhteisön jäsenten luottamus ja yhteistyö paranee ja palautteen sekä tuen antamisen merkitys kasvaa, koska vastuuta jaetaan keskenään. Hajautetussa johtajuudessa esimiehen pitäisi jalkautua kentälle ja ehtiä tutkimaan eri yksiköiden arkeen. Työntekijän tulisikin yhdessä esimiehen kanssa vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisönsä toimintamallien kehittämiseen ja parantamiseen.

5.2.3. Pitkän työuran merkitys

Haastatteluissa tuli esille työnkierron tärkeys. Haastateltavista 47 % kannatti työnkiertoa. Työnkierron avulla on mahdollisuus laajentaa omaa näkemystään varhaiskasvatus-työstä. Työskentelemällä eri paikoissa, työntekijä oppii arvostamaan yhteistyötä ja muiden tekemää työtä. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, ettei jämähdetä siihen omaan työhön vaan pidetään yllä kehittämishalukkuutta ja annetaan uusien tuulien puhaltaa.

”Mä olen päässyt näkemään työtäni monelta kantilta ja sitä on pienesti muutettu ja se on aina rikastanut ja mun mielestä olisi hienoa, että vois tuota vaihtaa työpistettä tai työtehtäviä pitkän uran aikana, Mutta sitten taas se, että on saanut tehdä saman työnantajan palveluksessa pitkään, on antanut tiettyä varmuutta siihen, että kuinka tämä työ, pitäisi tehdä, ei ihan joka tuuliviirin mukaan hötkyile. Se kokemus antaa niinku sitä sellaista mä väitän niinku sitä priorisointia siihen. Mutta sen mä toivon, että sellainen muutoshalukkuus ja kehittämishalukkuus pysyis.”

”En mä sitä pidä pahana sitä työkiertoa. Se, että on se mahdollisuus tulla omaan työpaikkaan takaisin mutta jos sä haluat jatkaa jossakin muualla, sulla on sekin mahdollisuus. Koska työyhteisös on ne kemiat ja nekin vaikuttaa erittäin suuresti jaksamiseen.”

Haastateltavat kertoivat omien kokemusten olevan heidän voimavaransa työssä. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijän elämäkokemuksella ja työkokemuksella on merkitystä työssäjaksamista parantavana tekijänä. Elämäkokemuksen karttumisen iän myötä koettiin positiiviseksi tekijäksi työn kannalta. 47 % haastateltavista kertoi pitkän työkokemuksen tuovan sellaista varmuutta, ettei enää tarvitse ”hötkyillä” joka asiasta.

”Kaikista ei enää hötkyile. Se on hyvä puoli, että osaa sillai ajatella, nuorempa natti sellaisista turhistakin asioista stressiä. Kuitenkin ehkä jotenkin on itellä sellainen seesteisempi olo. Eikä enää välttämättä kaikista vanhempien sanomisista niin ota itteensä. Ennen nuorempa natti hyvinkin kaikista sanomisista ja mietti niitä illallakin. Ei enää ajattele silla lailla. Ja sitten oon ajatellut, ettei se

välttämättä sanonut mulle niin henkilökohtaisesti sitä. Niin ja sitten on vanhempia, jotka sanoo asian ihan nätisti ja asiallisestikin, että voiku te teette tärkeitä työtä ja ihana tuoda hoitoon tänne. Jos saa sitten sitäkin, että joku sanoo vähän äksymmin. Ei sitä enää ota niin, että vähän osaa jo kattoo sillai.”

”Nyt on niinku huomannut sen, että silloin nuorempana kaikki oli jotenkin niin paljon, tavallaan jaksoi paremmin, kesti meteliä ja muuta. Nyt sitten kun ikää tulee, niin jotenkin tuntuu, että pää ei tahdo kestää enää samalla lailla. Kyllä se niinku muutosta tuo ja sitten semmosta varmuutta se tuo hommahan. Kovin pienistä ei enää hötkyile.”

Koska kaikilla haastateltavilla oli pitkä työkokemus varhaiskasvatuksen alalta, 33 % heistä ilmaisi huolensa vastaiskasvatustyön kuormittavuudesta. Huoli oli omasta jaksamisesta, henkilökunnan oikeasta mitoituksista ja omasta terveydestä. Muutamat mainitsivat myös olevansa väsyneitä työpäivä jälkeen, eikä jaksaminen ollut enää samanlaista kuin joskus nuorempana.

”Kun kotiin pääsee illalla, niin on aivan sippi, niin poikki, ettei jaksa niinku ajatus kulkea. Et se on ihan sitä vaan, että olis mitoitus sille, että olisi henkilökuntaa tarpeeksi,”

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät, joilla on pitkä työkokemus, suhtautuvat erilaisiin haastaviin ja vaativiin työtilanteisiin rauhallisemmin, eivätkä he koe stressiä enää yhtä paljon kuin nuorempana. Toisaalta työ on fyysisesti raskasta ja kuormittavaa ja jos lapsiryhmässä on meteliä ja levottomuutta, se aiheuttaa työntekijöille huolta omasta jaksamisesta. Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa myös huolta siitä, että kun ikää tulee, niin kuinka kauan tätä työtä jaksaa vielä tehdä?

5.2.4. Oman henkilökohtaisen elämän merkitys

Haastattelujen perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat paljon työntekijän henkilökohtainen elämä ja terveys. Myös liikunnan merkitystä korostettiin. Haastateltavista 67 %

mainitsi henkilökohtaisen elämän, oman terveydentilan ja yleensä oman hyvinvoinnin vaikuttavan työssäjaksamiseen. Haastatteluissa ilmeni, että jos perhe-elämässä tai muissa sosiaalisissa suhteissa ilmenee ongelmia, ne vaikuttavat omaan hyvinvointiin ja uupumiseen työssä. Kuten edellä jo todettiin, haastateltavat ilmaisivat työkaverilta saatavan tuen merkitykselliseksi, erityisesti yksityiselämän kriiseistä selviytymisessä. Työntekijän henkilökohtainen elämä siis näyttäisi vaikuttavan työhyvinvointiin ja jaksamiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Haastateltavat nimesivät useita yksityiselämän voimavaroja, jotka tukevat työhyvinvointia ja jaksamista, esimerkiksi perhe-elämä ja sosiaaliset verkostot.

”Jos on jotakin henkilökohtaista voi työkavereiden kanssa puhua.”

”Jos on huono päivä niin sä voit sanoa sen suoraan. Jos perheessä on tapahtunut jotain tai itelle ja tämmöstä, niin voit sanoa sen ja ne ymmärtää sua ja sä voit käyttäytyä erilailla, sä voi olla itkuisempi, sä voi olla huonolla tuulella mutta oot kumminkin kertonut sen muille ja ne tietää, saa tukea.”

”Jos jollakin oli joku katasrofi menossa, niin kyllä yritettiin aina jotenkin auttaa, jotta päästiin siitä etehenpäin. Ja että voi niinku suoraan sanoa, että tänään ottaa kyllä niin lujaa pannuun. Kyllä mä ainakin pruukasin ja pruukaan edelleen sanoa. Jos sille työkaverille voi heti aamusta sanoa, että nyt on sattunut sel-laasta, niin se on niinku jo taakaa pois, kun saa jakaa.”

Ihmisen perustarpeet kuten uni, lepo ja liikuta mainittiin tekijöiksi, jotka vaikuttavat työssäjaksamiseen. Haastatteluista ilmeni, että 53 % oli sitä mieltä, että liikunnalla on positiivinen vaikutus hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen ja 33 % mainitsivat myös harrastusten ja vapaa-ajan olevan vastapainoa työlle.

”Kyllä se jaksaminen muodostuu siitä, että ensiksi kotona on kaikki ihan ok, että kyllä sekin vaikuttaa varmasti tuohon työhön jos on kotona jotain ongelmia. Ja sitten työntekijät, ja sitten tuota liikuntaa ja muu tällainen harrastus, että saa muuta ajateltavaa. Jos on jotakin henkilökohtaista, voi työkavereiden kanssa puhua.”

”Siihen työssä jaksamiseen liittyy se työhyvinvointi, että kuinka sä hoidat ittiäs, ja jaksat tehdä sitä työtä. Kyllä se yksityiselämä vaikuttaa. Ei ne oo täällä ne pelkät ulkoiset puitteet jotka vaikuttaa.”

”Siihen vaikuttaa paljon oma terveys. Ja kyllä varmasti vaikuttaa aika paljon sekin minkälainen sulla on kotitilanne, ettei ole suuria huolia ja murheita siellä kotona. Ja tietysti esimies, jolleka vois aina puhua.

Ihmisen terveys on voimavara, jota kannattaa vaalia. Terveellisiin elintapoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Kohtuullinen ja säännöllinen liikunta, terveellinen ja monipuolinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni ovat terveellisen elämän perusasioita. Hyväkuntoinen ja tasapainoinen ihminen kykenee toimimaan täysipainoisesti sekä työssä että yksityiselämässään. Tulevaisuudessa samaa työmäärää tekee yhä pienempi joukko ja yhä iäkkäämpiä ihmisiä. Hyvä kunto onkin työssäjaksamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

5.3. Työhyvinvoinnin parantamisehdotuksia

Viimeinen teema tässä tutkimuksessani käsitteli sitä, miten omaa jaksamista ja työpaikan hyvinvointia voisi parantaa. Haastateltavilta tulikin runsaasti erilaisia parannusehdotuksia ja kehittämideoita. Keskeisenä pidettiin virkistystoiminnan ja liikunnan merkitystä. Kun haastateltavat esittivät erilaisia liikunta- ja virkistystoiminnan kehittämisehdotuksia, he mainitsivat mm. varhaiskasvatusväen jumppa-, rentoutus- ja venyttelyhetkiä, erilaisia liikuntatapahtumia, luentotilaisuuksia ja yksilöllisiä lyhyitä kuntoutusjaksoja. Virkistystoiminnan puolelta he mainitsivat mm. työpaikan yhteisiä kulttuuritapahtumia, yhteisiä ulkona syömisiä ja juhlatilaisuuksia. Haastateltavat toivoivat, että työnantaja suhtautuisi myönteisesti tykytoimintaan ja virkistysmäärärajoihin. 34 % haastateltavista toivoi, että työnantaja panostaisi enemmän työntekijöiden liikunnan tukemiseen. Haastateltavien puheenvuoroissa tuli esiin me-hengen parantaminen työpaikan ulkopuolella erilaisilla virkistys- ja liikuntatapahtumilla.

”Se, että jos jollakin tällaisella tuota saatais innostettua ihmisiä pitämään huolta itestään. Jos työnantaja antais jotakin porkkanaa siihen, että kannattaa pitää huolta ittestään. Ja joku tutkimus väittää, että sillä saadaan huisisti sairauspoissaoloja vähennetyksi niin pitäis niinku mieltä sitä, että minkalaiset toimenpiteet auttais siihen.”

Euroopan työterveys- ja työturvallisuus viraston (2010) mukaan osallistuminen terveyttä edistävään toimintaan työpaikalla on jokaisen työntekijän vapaaehtoinen valinta. Työhyvinvointia lisäävä tykytoiminta edellyttää aktiivista sitoutumista molemmilta osapuolilta: työnantajilta se tarkoittaa organisaation ja ympäristön osalta terveellisten olosuhteiden tarjoamista ja työntekijöiltä positiivista asennoitumista ja aktiivista osallistumista järjestettyyn tykytoimintaan. Tykytoimintaa voidaan toteuttaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella, mielenterveyttä ylläpitävällä ja eristävällä toiminnalla, stressin vähentämiseen tähtäävällä toiminnalla, terveydestä huolehtimisella, joka tarkoittaa myös säännöllisten terveystarkastusten tarjoamista. Liikunta ja terveellisten elämäntapojen edistäminen on oleellinen osa tykytoimintaa. Työnantajan puolelta liikunnan edistäminen voi toteutua mm. työntekijän liikuntaharrastusten kustannuksiin osallistumalla ja organisaation sisäisten liikuntatapahtumien järjestämisellä.

Hyvin suunniteltu varhaiskasvatustyöhön integroitu liikuntatoiminta voisi olla merkittävä osa työhyvinvoinnin parantamista. Hoitotyö on usein fyysisesti rasittavaa nostelemista ja kyykkimistä, siksi työpaikan terveysliikunta voisi parantaa huomattavasti työssäjaksamista. Koska fyysinen suorituskyky heikkenee iän myötä, tulisi fyysisesti raskaiden työtehtävien suunnitteluun ja suorittamiseen kiinnittää huomiota.

”Nää kulttuuri- ja liikuntasetelit, mitä työnantaja jakaa niin ne on mun mielestä tosi hyvä juttu. Mutta sen lisäksi vois olla niinku jotakin, joka olisi kohdistettu sille tietylle työyhteisölle, ryhmänä.”

”Nythän meillä on ollut nää terveystarkastukset, ja ne kyllä tosi hyvin otti asiakasi ja jos jotakin on niin saa sanoa. Kun mä olen ollut täällä talossa, tätä ennen

on ollut mun mielestä yks tämmönen missä on tehty nää kaikki. Ne sais olla mun mielestä useammin,”

Useat haastateltavat kokivat tärkeäksi työnohjauksen ja työnkierron lisäämisen työsään. Heidän mielestään työnohjaus ei saisi olla vain kriisiapua, mitä se on nykyään, vaan sen tulisi olla varhaiskasvatustyön kehittämisen työväline. Täydennyskoulutusta toivottiin kehitettävän enemmän työntekijän täsmäkoulutuksen suuntaan. Pienryhmätoiminnan kehittäminen koetaan työhyvinvointia parantavaksi työmuodoksi ja samoin oikeanlaisen palautteen oikeanlainen antaminen ja vastaanottaminen. Viimeisenä erään haastateltavan oivallinen parannusehdotus.

”Yksi sellainen on työnohjaus. Periaatteessa me, jotka käytetään varhaiskasvatuksessa niinku koko persoonaa työvälineenä niin tarttis työnohjausta. Meillähän on käytetty työnohjausta vain silloin kun joku työyhteisö on kriisiintynyt tai joku henkilö on kriisiytynyt. Se on tällainen hätäapu, siihen mutta se vois olla myös niinku purkupaikka sille, että ennen ennenkö kriisiydytään, on pystytty puhumaan työnohjaajan opastuksella.”

”Kannatan ihan oikeesti työnohjausta. Sitä pitäis olla enemmän, koska siinä mä luulen, että kun se on ulkopuolinen, se vois laittaa kaikkia miettimään, että oho. Mä kaipaen työnohjausta. Se pitäis olla kuitenkin semmonen että siellä ei koko ajan pohdittais niitä omia juttuja vaan siellä kehitettäis. Se työnohjaaja tietäis päiväkodin asioista, niin että, se vois tuoda aivan uusia näkökantoja. Jotenkin se työnohjaus on tällä hetkellä itelle semmoinen mitä mä niinku kaipaen. Kaipaa jotakin potkua. Työnkierto piristää ja sitten kun kävi opiskelemassa, näki uusia tuulia ja tiesi, että asiat onkin aika hyvin. Täydennyskoulutus kyllä antaa uutta mutta sen pitäisi olla niinku täsmäkoulutusta kullekin. Mutta mulle on ainakin tehnyt hyvää, että on nähnyt monenmoista paikka ja työtä. Ja kaikesta oppii. Kaikesta on kyllä jäänyt jotakin.”

Ollilan (2006: 226) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen kannalta katsottuna hallinnollista työnohjausta pitäisi hyödyntää määrätietoisesti johtamiskoulutuksessa ja esi-

miesten täydennyskoulutuksessa. Lisäämällä johtajien ja esimiesten valmiuksia johtaa ihmisiä voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisöjen ja organisaatioiden sisäiseen ilmaperiin ja hyvinvointiin. Työnohjaus ei yksinomaan paranna työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia ja jaksamista vaan myös Ollilan tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat työnohjauksen oman työnsä kehittäjänä, tukijana, uupumuksen ehkäisijänä ja jaksamisen vahvistajana. Ymmärrys työnohjauksen tärkeydestä omaan työhön, laajentaa johtajan kykyä havainnoida ja toimia erilaisissa työyhteisötilanteissa joustavasti ja kykyä vaikuttaa vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin. Työnohjauksen myötä työyhteisön avoimuus lisääntyy ja avoimuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että tunnustetaan olemassa olevat ongelmat ja pyritään yhdessä löytämään niihin sopivat ratkaisut.

Tehokkaan koulutuksen lisäksi tarvitaan tehokasta oppimista. Lehtisen (1990: 187–189, 192) mukaan koulutuksella pitää tulevaisuudessa saada aikaan parempaa tulosta. Lisäksi näyttää siltä, että koulutusta räätälöidään erilaisiin tarpeisiin. Koulutusta on suunnattava palvelemaan entistä enemmän työntekijöiden ja työnantajan tarpeita. Koulutusta on yksilöitävä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Räätälöity ja yksilöllinen koulutus tarkoittaa parhaimmillaan sitä, että kouluttaja perehtyy siihen, minkälaista koulutusta työpaikalla tarvitaan. Yksilöllinen koulutus lähtee yksilön tarpeista. Koulutuksen tehoa tulee mitata tarkemmin ja sille on asetettava tavoitteet ja toteutumista on pystyttävä seuraamaan.

Tutkimustulosten perusteella varhaiskasvatuksen työntekijät haluaisivat työnohjukselta työvälineen oman työnsä kehittämiseksi. Nyt työnohjausta käytetään enimmäkseen ongelma- ja kriisitilanteiden ratkaisuun. Työnohjuksessa lähtökohtana on työntekijän ammatillinen kehittyminen, persoonallinen kehittyminen ja työyhteisön jäsenenä kehittyminen. Ryhmäohjauksessa pohditaan yhdessä koko työyksikön toimivuutta ja kehitetään osaamista. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että täydennyskoulutuksesta haluttaisiin tehokkaampaa täsmäkoulutusta. Tietyille työyksiköille suunnattu oma koulutus tulisi olla juuri heidän tarpeisiinsa suunniteltua. Myös työnkierto ja tutustuminen siihen, miten muut tekevät tätä samaa työtä, toisi uutta potkua ja innostusta kehittää omaa työtään.

”Varmaan siihen jaksamiseen auttais se, että kaikki sitoutuis yhteisiin käytäntöihin. ja että kaikki sitoutuu tekemään samalla lailla. Niin nyt aattelee tätä uutta pienryhmätoimintaa. Se on opettelu paikka. Tietenkin ne esimiehen kiitokset on se positiivinen palaute ja sitten varmaan niinku pitäis opetella meidän jokaisen toisellensa antamahan sitä positiivista palautetta. Monta kertaa niinku mielessänsä miettii, että ompas se nyt kivan jutun keksinyt mutta ei sitä tuukkaan sanottua. Sitten tietenkkin täällä työyhteisössä sisällä kun on sitä huumorintajua ja semmoista iloisuutta niin se tarttuu ja yleensäkin se myönteisyys kyllä se auttaa siihen jaksamiseen kans. Ei kai ne niin suuria asioita loppujen lopuksi oo niin sitten saa taas mielen hyväksi. Se hyvämieli tarttuu, kyllä se tietysti tarttuu sitten toisinkin päin. Aina sitä kuitenkin sanotaan, että se kaikki lähtee ittestä, sä et voi niinku toista muuttaa. Kyllä sun pitää aina ittestä se muutos lähteä.”

Erkkilän & Lundgrénin (2011: 31–34) tutkimuksen mukaan pienryhmätyöskentelyssä työntekijöiden tiimityöskentelyn merkitys on kasvanut. Tiimipalavereissa arvioidaan toiminnan onnistumista ja suunnitellaan tulevan viikon toimintaa yhdessä. Siten kaikki ovat tietoisia siitä, mitä seuraavaksi tehdään. Koska suunnittelu tehdään yhdessä, työntekijän yksilöllinen suunnittelun tarve vähenee, ja kaikki työntekijät sitoutuvat toteuttamaan yhteistä päämäärää. Työntekijöiden yhteinen linja työtavoissa toteutuu.

Päiväkodissa arjen tilanteet ovat rauhoittuneet pienryhmätoiminnan ansiosta. Työntekijät kertoivat tutkimuksessa, että enää ei tehdä töitä hiki hatussa vaan toiminnoille annetaan enemmän aikaa. Työntekijät kertovat, että nyt kun toiminta on rauhallisempaa, he pystyvät vastaamaan lasten tarpeisiin paremmin ja hiljaisemmatkin lapset tulee huomatuksi. Aikuisen ja lapsen väliseen vuorovaikutukseen on enemmän aikaa kuin ennen. Pienryhmätoiminta on vaikuttanut myös lasten käyttäytymiseen ja äänen käyttöön. Enää ei melutaso ole samaa luokkaa kuin ennen suurryhmätilanteissa ja lasten välinen kiusaaminen on vähentynyt. (Erkkilä & Lundgrén 2011: 31–35.)

Ennen suuressa ryhmässä aikuisen toiminta oli lähinnä kurinpitoa ja vapaan leikin valvomista. Aikuisen aika ja energia meni ryhmän hallintaa. Tutkimuksessa työntekijät kertoivat, että työn vastuun jakaantuminen tasaisesti työyhteisössä on lisännyt myös

motivaatiota ja työhyvinvointia. Tasainen viikkotyöskentelyohjelma on vähentänyt kiirettä ja toiminta on muuttunut enemmän lapsikeskeiseksi. Lapsiryhmän rauhoittuminen pienryhmätoiminnan myötä motivoi työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistään entistä paremmin. Tutkimuksen perusteella työntekijät jaksavat työskennellessään pienryhmissä paremmin ja töihin on paljon mielekkäämpää tulla kuin aikaisemmin. (Erkkilä & Lundgrén 2011: 35–40.)

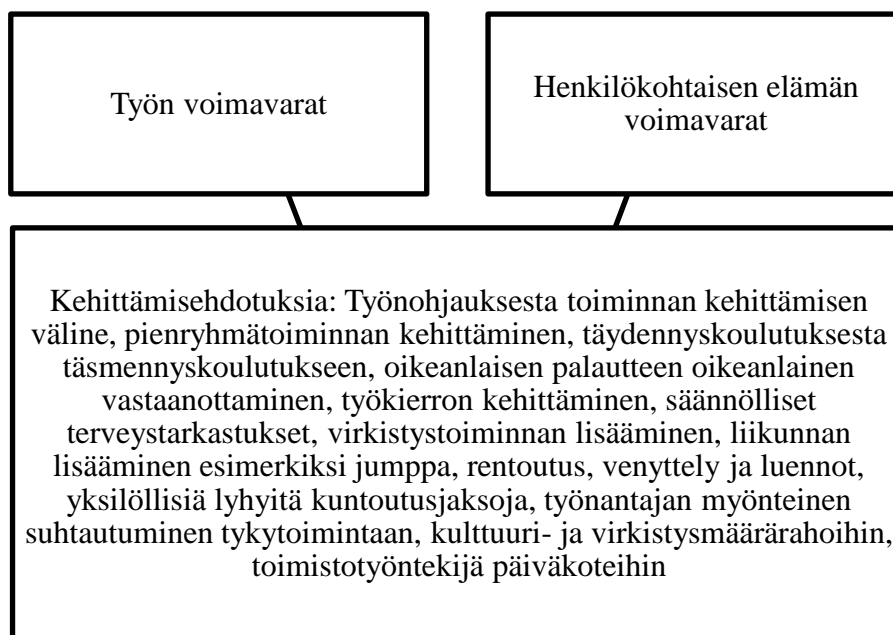
Tutkimuksessa selvisi, että kun henkilökuntaa on riittävästi, pienryhmätyöskentely on hyödyllistä niin lapsen, kuin työntekijänkin kannalta. Hoito ja kasvatus ovat yksilöllisempää ja lapsen huomioon ottavaa. Pienryhmässä toimintaa on mahdollista toteuttaa lasten tarpeet huomioiden ja samalla voidaan luoda rauhallinen ilmapiiri sekä kannatella lasten välisiä vuorovaikutussuhteista. Pienryhmätoiminta vaatii työntekijältä uusien työtapojen oppimista ja vanhaa luopumista. Toiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki työntekijät sitoutuvat siihen ja ovat selvillä toimintaperiaatteista ja tavoitteista.

”Joku ihminen, joka tulis tekemään näitä kansliahommia tänne, ettei se olisikaan tosta meidän lapsiryhmästä pois, se työntekijä. Mutta sitähan haaveiltiin jo silloinkin ennemmin, ennen kuin esimies muutti täältä pois, niin sitähan haaveiltiin, että saisi joku joka tekisi paperihommia mutta eihän se vain niin onnistu.”

5.4. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tulosten yhteenvetona voidaan sanoa, että työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttavat monet erilaiset seikat. Kuviossa 8 on jaoteltu työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavat tutkimuksen tulokset kahdeksi kokonaisuudeksi, jotka ovat työn voimavarat ja henkilökohtaisen elämän voimavarat. Lisäksi kuvioon on kerätty tutkimuksessa esiintulleet työhyvinvointiin ja jaksamiseen kohdistetut parannusehdotukset. Parannusehdotukset koostuvat sekä työn voimavaroista että henkilökohtaisen elämän voimavaroista.

Työhyvinvointi ja jaksaminen

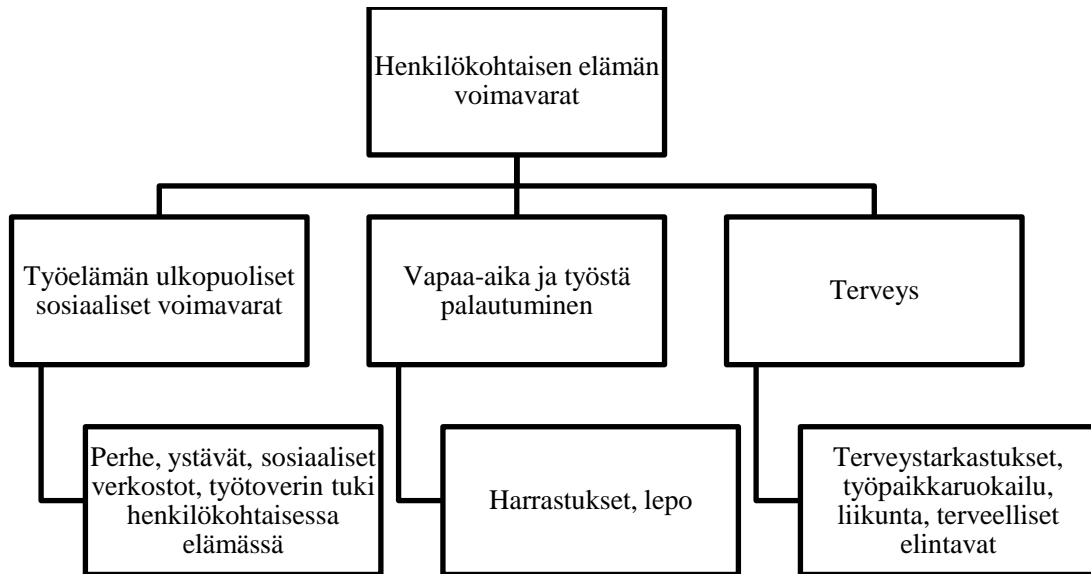


Kuvio 8. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä

Tutkimusten tulosten perusteella varhaiskasvatuksen tärkeimpiä työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksia olivat työohjauksen kehittäminen, pienryhmätoimintaan siirtyminen ja liikunnan lisääminen. Työohjauksesta halutaan kehittää jatkuva ja säännöllinen työntekijän ja työyhteisön kehittämisenväline. Pienryhmätoiminnan myönteisistä vaikutuksista kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, mutta toiminnan aloittamisen vaikeus askarutti monia. Toiminnan onnistumisen kannalta olisikin tärkeää saada asiantuntija-apua aloittamiseen. Liikunnan lisäämisen tärkeydestä kukaan haastateltava ei ollut erimielistä. Myös siitä haastateltavat olivat yhtä mieltä, että työnantajan osallistuminen liikunnallisten aktiviteettien lisääjänä parantaisi työhyvinvointia ja työssäjaksamista (kuviokuva 8).

Kuviossa 9 henkilökohtaisen elämän voimavarat koostuvat työelämän ulkopuolella olevista voimavaroista kuten perheestä ja ystävästä, toiseksi vapaa-ajasta ja työstä palautumisesta ja kolmanneksi terveydestä. Tutkimusten tulosten mukaan työntekijät kokivat yksityiselämän ja riittävän vapaa-ajan parhaaksi palautumiseksi työstä. Terveyden ylläpitämiseksi toivottiin, että työnantajan järjestämiä terveystarkastuksia olisi useimmin.

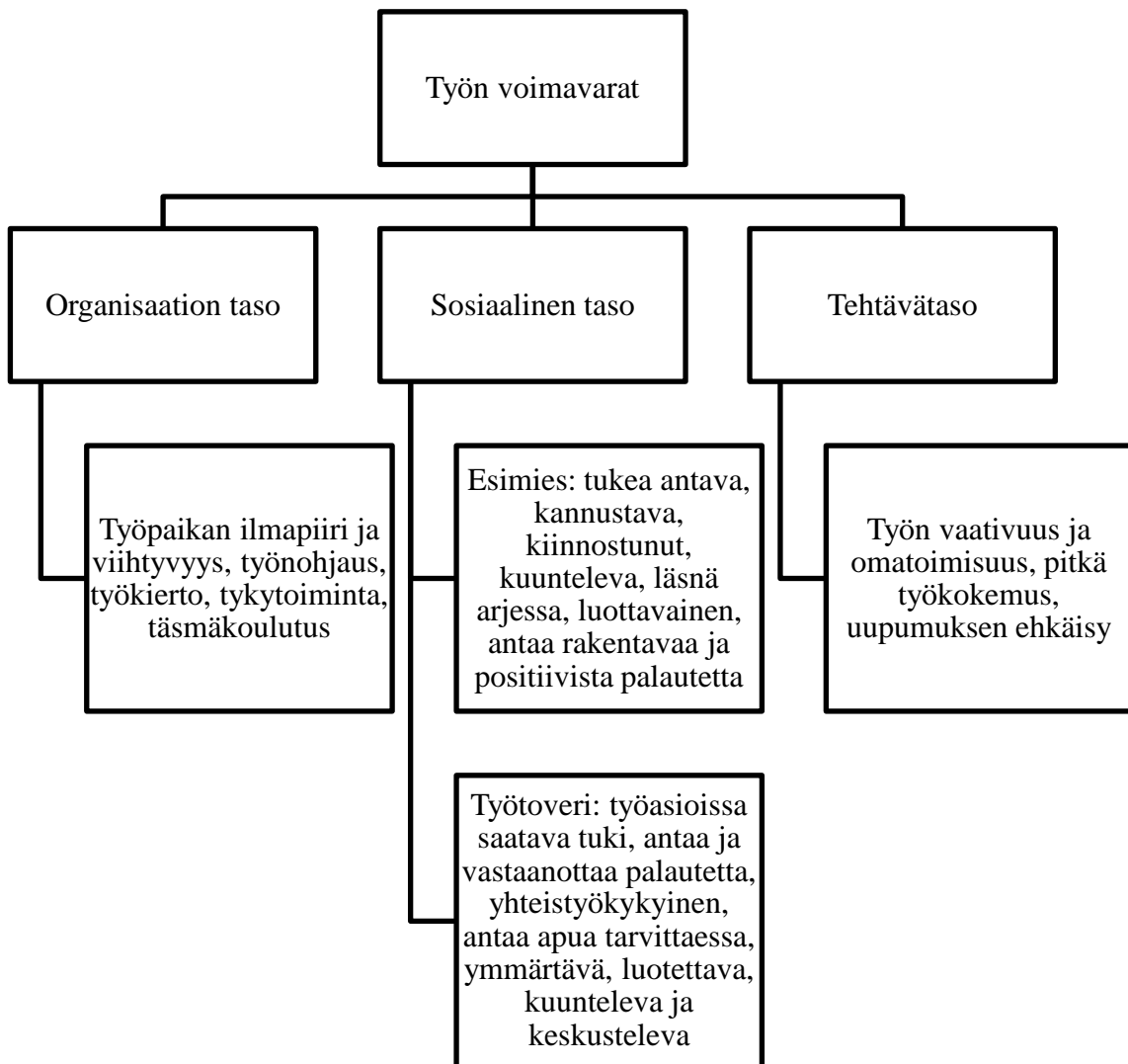
Henkilökohtaisen elämän voimavarat



Kuvio 9. Henkilökohtaisen elämän voimavarat

Monipuoliset harrastukset koettiin tärkeiksi, koska sellaiset harrastukset kuten liikunta, kulttuuri ja muu virkistystoiminta antavat vastapainoa työlle. Kädentaidoista ja musiikkiharrastuksesta on taas hyötyä työssä. Useat haastateltavat kertoivat harrastavansa yhdessä työtönsä kanssa. Perhe, ystävät ja sosiaaliset verkostot koettiin tasapainoisen elämän perustaksi (kuvio 9).

Työn voimavarat



Kuvio 10. Työn voimavarat

Yllä olevassa kuviossa 10 työn voimavarat jakautuvat organisaatio tasoon, sosiaaliseen tasoon ja tehtävä tasoon. Tässä tutkimuksessa organisaation tasolla työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja viihtyvyys, työnohjaus, työkierto, tykytoiminta ja täsmäkoulutus. Haastateltavien puheenvuoroissa työhyvinvoinnin parannusehdotukset koskivat näitä samoja asioista. Sosiaalinen taso jakautuu esimiehen ja työntekijän tasoksi vaikuttaa työhyvinvointiin. Parantaakseen työhyvinvointia ja työntekijän jaksamista esimiehen tulee olla tukea antava, kannustava, kiinnostunut työntekijästä ja siitä

miten työt sujuvat, hänen tulee kuunnella ja luottaa työntekijöihinsä, olla läsnä arjessa ja antaa rakentavaa ja positiivista palautetta heti kun siihen on aihetta. Tehtävätasolla työn vaativuus ja työntekijän omatoimisuus tutkimuksen tulosten perusteella on lisääntynyt. Pitkä työkokemus koettiin vähentävän työstä aiheutuvaa stressiä ja uupumusta, mutta toisaalta haastateltavat ilmaisivat huolensa siitä, miten työssä jaksaa kun ikää tulee lisää. Tähän huolen aiheeseen useat mainitsivat lääkkeeksi liikunnan.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Suomalaisessa yhteiskunnassa tapahtuneet rakennemuutokset ovat vaikuttaneet monin tavoin lapsiperheiden elämään ja sitä kautta varhaiskasvatuksen toteuttamiseen. Perherakenteet ovat muuttuneet monimuotoisemmiksi lisääntyvien avioerojen ja uusperheiden syntymisen myötä. Nykyinen työllisyystilanne vaikuttaa siihen, että lapset tarvitsevat hoitoa nopeasti ja eripituisia aikoja. Enää ei olla hoidossa yhtäjaksoisesti kouluikästä. Erityisen tuen tarpeessa olevien lasten ja perheiden määrässä on tapahtunut lisääntymistä. Lisäksi kansainvälistyminen on aiheuttanut sen, että yhä useammassa päiväkodissa on eri kulttuureista tulleita lapsia hoidossa.

Nykypäivänä kaikilla on kiire. Ihmisten pitää tehdä erilaisia valintoja, niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Kiireen tunne liittyy ajanhallintaan. Haluaisimme saada paljon aikaa niin vapaa-ajalla kuin työssämmekin. Vapaa-ajalla tärkein tehtävämme on rentoutua ja palautua työn aiheuttamasta väsymyksestä. Myös työelämässä pitäisi antaa kiireen väistyä ja suunnitella omaa ajankäyttöä. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikuttaa hyvinvointiin. Varhaiskasvatuksessa työtä tehdään omalla persoonalla, siksi on tärkeää, välttyäksemme enneaikaiselta uupumukselta, pitää huolta omasta hyvinvoinnistamme ja jaksamisestamme.

Varhaiskasvatustyössä kuormittaviksi tekijöiksi on koettu erityisesti melu, kiire, työn vastuullisuus ja henkinen rasittavuus. Kuormittavuutta lisää usein liian isot lapsiryhmät. Työhyvinvoinnin kannalta pienryhmätoimintaan siirtyminen olisikin kuormittavuutta vähentävä tekijä. Ei vain aikuisten jaksaminen paranisi vaan myös lasten levottomuus ja rauhattomuus vähenisi ja lapsi tulisi paremmin huomatuksi, myös ne kaikkein hiljaisimmat lapset. Erkkilä ja Lundgren (2011) tutkimuksessaan ovat tulleet samaan tulokseen, että päiväkodissa arjen tilanteet ovat rauhoittuneet pienryhmätoiminnan ansiosta ja aikuiset pystyvät paremmin vastaamaan lasten tarpeisiin kun ryhmät ovat pieniä. Myös Ruotsalainen (2007) tutkimuksessaan toteaa, että pääsääntöisesti syiksi kiireen, stressin ja uupumuksen kokemukseen olivat suuret lapsiryhmät suhteessa paikalla olevaan henkilökuntaan.

Tässä tutkimuksessa johtajuus ja esimiehen toiminta koettiin tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät toivovat, että esimies on kannustava ja tukea antava kuuntelija, jota on helppo lähestyä. Hän on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan. Muita esimiehen hyviä ominaisuuksia olivat luetettavuus, päätöksentekokyky, ongelmien ratkaisija ja arjessa mukanaolo. Myös työtoverin merkitys tukea antavana kuuntelijana korostui. Koska päiväkodissa työtä tehdään tiiminä, yhteistyö ja työpaikan hyvä ilmapiiri ja viihtyvyys vaikuttavat työhyvinvointiin.

Lastentarhaopettajaliitto (2004) teki tutkimuksen, jossa kartoitettiin päiväkodin johtajan työn kuvaa. Tutkimuksen mukaan työnkuva oli monimuotoinen, kuten tutkimuksen nimikin sanoo. ”Päiväkodin johtajan on monitaituri.” Päiväkodin johtajan osaamiseen kuuluu perusosaaminen, tilanneosaaminen ja ammatillinen uudistuminen. Perusosaamisen sisältö koostuu seuraavista: varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon hallinta, työmenetelmät ja sosiaalinen osaaminen. Vaikka päiväkodin johtajien toimenkuvat vaihtelevat, päätehtäväalueen muodostavat kuitenkin johtamistehtävät. Johtamistehtäviä ovat palveluorganisaation johtaminen, työyhteisön johtaminen, kasvatusta ja opetustoiminnan johtaminen, työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen sekä varhaiskasvatuksen ja päivähoidon asiantuntijana toimiminen.

Päiväkotityöyhteisössä kuuluu työntekijöiden lisäksi esimiehiä ja asiakkaina olevia lapsia ja perheitä, siksi onkin tärkeää huolehtia heidän kaikkien hyvinvoinnista. Tämä tutkimus osaltaan pyrkii parantamaan varhaiskasvatuksessa työskentelevien ihmisten hyvinvointia ja jaksamista. Lastentarhaopettajaliiton (2003) tutkimuksen mukaan liiallisen työmäärän tai kiireen aiheuttamaa stressiä oli noin 80 % päiväkodin johtajista. Noin 75 % vastaajista koki kuitenkin jaksavansa työssään yleensä hyvin, vaikka he olivat sitä mieltä, että heidän työmääränsä oli kohtuuttoman suuri. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, etteivät he pysty hoitamaan työtään niin hyvin kuin haluaisivat.

Alun perin työhyvinvointi on ollut sitä, että on keskitytty sairauksien tutkimiseen ja hoitoon. Nytemmin painopiste on siirtynyt sairauksien ennaltaehkäisyyn ja terveyden ja hyvinvoinnin vaalimiseen, mikä on hyvä asia. Myös työyhteisössä hyvinvointiin voi-

daan vaikuttaa. Työkyvyn ja hyvinvoinnin tasapaino riippuu työntekijän toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Tämä tutkimus on valottanut oivalla tavalla, mitä pitkänlinjan työntekijät varhaiskasvatuksen toimintakentässä pitävät tärkeänä hyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta. Tällä tutkimuksella pyritään tuomaan uusia näkökulmia jo olemassa oleviin asioihin. Tutkimuksen alussa saattoi olla olemassa ennakkoaavistuksia esiintulevista asioista, mutta minkäänlaista ennakkokäsitystä asioiden tärkeysjärjestyksestä ei ollut. Tämän tutkimuksen ja muiden samankaltaisten tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että varhaiskasvatuksen sektorilla työntekijät kaipaavat parannuksia ja uusia tuulia. Tässä tutkimuksessa tuli yksityiskohtaista ja täsmentävää tietoa haastateltavilta, siitä mitä työhyvinvointi varhaiskasvatuksen näkökulmasta on, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten sitä voitaisiin parantaa. Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi työnohjauksen monipuolisempi käyttö ja työpaikkaliikunnan kehittäminen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että varhaiskasvatuksessa työskentelevät ihmiset ovat kiinnostuneita omasta hyvinvoinnistaan ja terveydestään, sillä he lähtevät mielellään vapaa-aikanaanakin hyvän työkaverin kanssa lenkille.

LÄHDELUETTELO

- Anderson, Carolyn M. & Matthew M. Martin (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives gender and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication* 32, 249–266.
- Alhainen, Kai, Anne Kansanaho, Olli-Pekka Ahtiainen, Marko Kangas, Soini Tiina & Jarkko Soininen (2011). *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki: Tammi.
- Bennis, Warren, Gamaliel & Nanus, Burt (1986). Johtajat ja johtajuus. Suomentaja Pirkko Rajala. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weilin + Göös.
- Bronfenbrenner, Urie (1986). Ecology of family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental Psychology*, 22: 6, 723–742.
- Bruner, Jerome (1987). Life as Narrative. *Social Research*. 54: 1, 11–32.
- Bryman, Alan (2004). *Social research methods*. 2. Painos Oxford: Oxford University press.
- Converse, Jean, M. & Howard Schuman (1974). *Conversations at random: Survey research as interviewers see it*. New York: Wiley.
- Dilthey, Wilhelm (1979). The construction of the historical word in the human studies. Teoksessa: *Selected writings*: 218–220. Toim. Hans Peter Rickman. Cambridge: University Press,
- Ebbeck, Marjory & Manjula Waniganayake (2003). *Early Childhood Professionals. Leading Today and Tomorrow*. Sydney: MacLennan & Petty.
- Erkkilä, Henna & Laura Lundgrén (2011). *Pienryhmätoiminta Tulkkilan päiväkodissa*. Opinnäytetyö, Seamk. Satakunnan Ammattikorkeakoulu.

- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2001). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 24–42. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2005). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2010). Tyky toimintaa työntekijöille. Saatavilla 13.11.2011: <http://osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/94.>)
- Fielding, Nigel & Thomas Hilary. (2001). Qualitative interviewing. Teoksessa: Researching social life: 123–144. Toim. Nigel Gilbert. London: Sage
- Fonsén, Elina (2008). Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. Tampereen yliopisto, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen yksikkö. Pro gradu – tutkielma.
- Furman, Ben, Tapani Ahola & Harri Hirvihuhta (2004). Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi
- Grönfors, Martti (1985). Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Halttunen, Leena (2009). Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä University Printing House. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22480/9789513937621.pdf?sequence=1>

- Heikkinen, Hannu (2000). Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka*. 3, 47–58.
- Heiske, Pirkko (1997). *Hyvinvointia työyhteisöön*. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holstein, James. A. & Jaber. F. Gubrium (2004). The active interview. Teoksessa: *Qualitative research: Theory, metod and practice*, 140-161. Toim. David. Silverman. London: Sage.
- Koys, Daniel. J. & Thomas. A. DeCotiis (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44 (3), 265- 285.
- Hujala, Eeva (2008). Jaettu johtajuus päivähoitossa. *Lastentarha* 1, 32–35.
- Hujala, Eeva, Sanna Parrila, Päivi Lindberg, Veijo Nivala, Leena Tauriainen & Pirkko Vartiainen (1999). *Laadunhallinta Varhaiskasvatuksessa*. Oulun Yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.
- Hujala, Eeva & Leena Turja (2011). *Varhaiskasvatuksen käsikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Ilmarinen, Juhani (2011). Mitä työkyky on? Työterveyslaitos. Saatavissa 12.3.2012:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx
- Johansson, Edvard (2004). Job satisfaction in Finland – Some results from the European Community Household panel 1996-2001. Helsinki: Etna.
- Kaivola, Taru (2003). Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Karhu, Anne & Hanna Selivuo (2004). Kolmet-projekti. Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren terveystalujen kehittämishanke 1.4.2002 – 31.3.2004. Loppuraportti. Sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Saatavissa 17.3.2011:
www.socom.fi/dokumentit/Kolmet.doc
- Karila, Kirsti & Anna Raija Nummenmaa (2001). Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Keskinen Soile & Nana Virtanen (1999). Päiväkotit työyhteisönä. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Koivisto, Kari (2001). Tunnista ja torju työuupumus. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat.
- Koivunen, Pirjo-Leena (2009). Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Korpi, Rauno (2002). Yhteispeli työelämässä. Valmentavalla johtamisella menestykseen. Toisena valmentajana Pertti Tanhua. Helsinki: Ajatus.
- Kuula, Arja (2006). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laine, Timo (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 26–42. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laki lasten päivähoitosta. 36/1973.

Lastentarhanopettajaliitto/Opetusalan ammattijärjestö OAJ (2007). Päiväkodin johtajuus horjuu.

Lastentarhanopettajaliitto (2004). Päiväkodin johtajan on monitaituri. Päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliiton julkaisu.

Lee, Jaesub (1997). Leader-Member Exchange, the “Pelz Effect,” and Cooperative Communication between Group members. *Management Communication Quarterly* 11, 266–287.

Lehtinen, Jarmo R. (1990). Koulutuksen haasteet tulevaisuudessa. Teoksessa: Työn ilo, tekemisen vapaus. 187–192. Jyväskylä: Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.

London, Manuel (2003). Job feedback. Giving seeking and using feedback for performance improvement. Toinen painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

Luukkala, Jouni (2011). Jaksaa. Jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.

Manka, Marja-Liisa (2011). Ollaan ihmisiksi työyhteisössäkin. *Lastentarha* 5, 31–33.

Manka, Marja-Liisa (2006). Tiikerin loikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

- Metsämuronen, Jari (2007). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikkola, Petteri & Kirsi Nivalainen (2009). Lapselle hyvä päivä tänään. Näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Vantaa: Pedatieto.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Niska-Rahkola, Sanna (2010). Voimavarat käyttöön! Työhyvinvointitutkimus Mäntylän päiväkodin Käpysten ryhmässä. Opinnäytetyö.Sosiaalialan koulutusohjelma. Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu.
- Northouse, Peter (2004). Leadership.Theory and practice. (3 third edition). London: Sage.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen näkökulmat työnohjauksellisena näkökulmana. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Julkaisu 156.
- Parrila, Sanna (2011). Muuttuva varhaiskasvatus ja työhyvinvoinnin haasteet. Varhaiskasvatuksen johdon ja asiantuntijoiden valtakunnallinen seminaari. 7.10.2011. Vanha satama, F sali, Helsinki. Ediva.
- Parry, Kenneth W. & Alan Bryman (2006). Leaderships in organizations. Teoksessa: The sage handbook of organizational studies (second edition). 447–468. Toim. Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence & Walter Nord. London: Sage.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Helsinki: Tietosanoma.

- Rahikainen, Pirkko (2001). Pedagoginen johtajuus päiväkodissa. Kasvatustieteen syventävien opintojen tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Helsingin yliopisto. Saatavissa 18.4.2012: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8802/pirahi.pdf?sequence=1>
- Rauramo, Päivi (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Reichers, Arnon E. & Benjamin Schneider (1990). Climate and Culture. An evolution of constructs. Teoksessa B. Schneider toim. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Boss.
- Risikko, Paula (2011). Työhyvinvointi kannattaa. Työhyvinvoinnin tavoitteellinen kehittäminen -seminaari. Seinäjoki 21.11.2011.
- Rodd, Jillian (2006). Leadership in early childhood. 3rd edition. New York: Open University Press.
- Roti, Outi (1999). Työn ilo organisaation voimavara. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruotsalainen, Virpi (2007). Työntekijä, kuinka voit? Tutkielma työhyvinvoinnista. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.
- Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Schleirmacher, Friedrich (1998). General Hermeneutics. Teoksessa: Hermeneutics and criticism and other writings: 230–232. Toim. Andrew Bowie. Cambridge: University Press.
- Sias, Patricia M., Kathy J. Krone, & Fredric M. Jablin, (2002). An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships: 615–642. Teoksessa Handbook of interpersonal communication. 3rd ed. Toim. Mark L. Knapp & John A. Daly. Thousand Oaks: Sage.

- Sias, Patricia M. & Jablin, Fredric M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness, and co-worker communication. *Human Communication Research* 22, 5–38.
- Spiik, Karl-Mangus (2012). Korjaava palaute. Karl –Mangus Spiik Ky. Saatavissa 14.4.2012: <http://www.spiik.fi/tyokalut/korjava.pdf>
- Trenholm, Sarah & Arthur Jensen (1996). *Interpersonal communication*. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Työterveyslaitos (1995). Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Toimitus Sirkka Rautoja. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Miktor.
- Työturvallisuuskeskus TTK. (2009). Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. 1.painos. Edita Prima Oy. Saatavassa 9.3.2012: http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005). Oppaita 56. Helsinki: Stakes.
- Venninen, Tuulikki (2007). Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen – Ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodissa. Helsingin yliopisto. Tutkimuksia 282.
- Venäläinen, Eila (2010). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointi. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall.

LIITE 1.

Haastattelujen pääteemat

- I. Mitä käsität työhyvinvoinilla ja mitä se sinulle merkitsee?
- II. Mitä jaksaminen on ja mistä se mielestäsi muodostuu? Mitkä asiat vaikuttavat jaksamiseen?
- III. Mitkä ovat pitkän työuran vaikutukset työssä jaksamiseen? Mikä vaikutus jaksamiseen on esimiehellä, työpaikalla, työkavereilla entä omalla hyvinvoinnilla?
- IV. Miten jaksamista voisi parantaa? Mitä pitäisi muuttua, että jaksaminen parantuisi? Neljännen teeman alakysymyksiä olivat; Miten esimies, organisaatio ja työkaverit voisivat parantaa omaa jaksamistasi? Entä miten itse voisit parantaa omaa jaksamistasi?

LIITE 2.

Tutkimuksen haastatteluun osallistuneet työntekijät:

Kaija Kulmala

Salme Vesala

Annikki Peltonen

Inger Mäki

Hilkka Leppänen

Esteri Simonen

Anne Huhtaviita

Hilkka Keränen

Terttu Mänty-Sorvali

Raija Marttila

Marjo Viinikka

Lea Loukko

Elisa Ala-Kokko

Maisa Oravamäki

Aija Uusi-Äijö

LIITE 3.

Tarja Valkealahti
Anttilanmäentie 41
61110 Vuolle
työ puh. 0400 618270

TUTKIMUSPYYNTÖ

8.10.2011

Kauhajoen kaupunki
Sivistysjohtaja
Markku Viitasaari

Pyydän lupaa saada tehdä pro gradu työhöni liittyvä laadullinen haastattelu Kauhajoen kaupungin lasten päiväkodeissa. Opiskelen Vaasan yliopistossa filosofisessa tiedekunnassa hallintotieteitä, tarkemmin sosiaali- ja terveyshallintotiedettä. Tutkin pro gradu työssäni lasten päiväkodeissa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia, työssä jaksamista ja mahdollisuuksia parantaa päiväkotityöntekijöiden jaksamista heidän ikääntyessään. Haastattelisin noin 15 työntekijää, joilla on vähintään 15 vuoden työkokemus päiväkotityöskentelystä. Saamani tiedot käsittelen luottamuksellisesti ja salassapitovelvollisuuttani noudattaen. Toivon, että tutkimukseni tuloksia voitaisiin käyttää päiväkotityöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiseksi. Ohessa kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta.

Kohteliaimmin

Tarja Valkealahti
Tarja Valkealahti

vs. varhaiskasvatuksen alue-esimies

Kauhajoen kaupunki

Tarja Valkealahti

Pro gradu

Kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta

Johdanto

Teen tutkimukseni omaan työhöni liittyen. Olen kiinnostunut lasten päivähoidossa työskentelevien työntekijöiden työssään jaksamisesta ja työssään viihtymisestä. Lastenpäivähoitosektorilla työskentelee nykyisin melko iäkästä väkeä ja on tärkeää, että he jaksavat työssään eläkeikään asti. Yhteiskunnalle tulee kalliimmaksi pitkät sairauslomat ja ennenaikaiset eläkkeelle siirtymiset kuin satsaaminen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Lastenpäivähoidon laatua ja johtajuutta on tutkittu aiemmin samoin perhepäivähoitajien työtä mutta kasvatus ja hoitotyötä tekevien jaksamisesta on vähemmän tutkimusmateriaalia. Tutkimuksellani haluan antaa eväitä mahdollisille jatkotutkimuksille ja uusille jaksamista parantaville kehittämisajatuksille.

Tutkimusasetelma

Etsin haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen avulla vastausta kysymykseen, millaisia mahdollisuuksia on parantaa päiväkodin työntekijän jaksamista työssään? Käsittelen tutkimuksessani työhyvinvointia ja jaksamista. Teoriaosuudessa tuon esille myös työssä uupumista. Mielestäni on tärkeää tunnistaa uupumisen merkit ja tietää, miten uupumista voi ehkäistä ja miten siitä selviää. Johtajuuden merkitystä työssä jaksamiseen pohdin myös. Rajaan tutkimukseni ulkopuolelle työterveyshuollon toiminnan ja työnohjauksen. Keskityn työntekijään itseensä, hänen työyhteisöönsä ja lähiesimieheen sekä siihen, miten jaksamista voisi itse parantaa omassa työyhteisössä.

Menetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa. Tämä menetelmä tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja keskeiseksi tulevat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioil-

le antamansa merkitykset. Teemahaastattelut perustuvat ajatukseen, että haastattelija on tutustunut aiheeseen ja kehittänyt haastattelurungon ja että haastateltavat ovat kokeneet aiheeseen liittyviä tilanteita. (Hirsjärvi, Hurme 2009: 47–48.)

Tutkimuskysymysten kolme keskeistä teemaa ovat:

- I. Mitä jaksaminen on ja mistä se mielestänne muodostuu? Ensimmäisen teeman alakysymyksiä ovat; Mitä työhyvinvointi mielestänne tarkoittaa? Mitkä asiat vaikuttavat jaksamiseen?
- II. Mitkä ovat pitkän työuran vaikutukset työssä jaksamiseen? Toisen teeman alakysymyksiä ovat; Mikä vaikutus jaksamiseen on esimiehellä, työpaikalla ja työ-kavereilla, omalla hyvinvoinnilla?
- III. Miten jaksamista voisi parantaa? Kolmannen teeman alakysymyksiä ovat; Mitä pitäisi muuttua, että oma jaksaminen parantuisi? Miten voisit itse parantaa omaa jaksamista?

Koska kysymyksessä on teemahaastattelu, täytyy pitää mielessä, että etukäteen ei voida ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä niiden muotoiluun. (Hirsjärvi, Hurme 2009: 184.)

Haastateltavat valitsen Kauhajoen päiväkodeista. Ehtona on, että haastateltavalla on vähintään 15 vuoden työkokemus päiväkodista. Hänen ei välttämättä tarvitse juuri nyt olla päiväkodissa töissä. Haluan myös vertailla päiväkodin eri ammattiryhmien jaksamista, esimiehestä päivähoidon avustajaan. Onko eri ammattiryhmillä mahdollisesti eroavaisuuksia jaksamisessa pitkän työkokemuksen jälkeen? Nauhoitan haastattelut ja kirjoitan ne paperille helpottaakseni aineiston analysointia. Haastatteluaineisto tulee vain omaan käyttööni ja tätä tutkimusta varten.

Lähde: Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2009). Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

LIITE 4.



Kauhajoen kaupunki
Sivistysosasto / Hallinto
Sivistysjohtaja
Markku Viitasaari

Viranhaltijapäätöspöytäkirja

14.10.2011 § 2 / 2011

Asia: Tutkimuslupa laadullisen haastattelun tekemiseen pro gradu-työhön Tarja Valkealahdelle

Asian sisällön kuvaus: Vs. varhaiskasvatuksen alue-esimies Tarja Valkealahti on hakenut lupaa saada tehdä pro gradu- työhön liittyvän tutkimuksen. Tutkimus on laadullinen haastattelu ja se tehdään Kauhajoen kaupungin lasten päiväkodeissa. Tutkimuksen tekijä opiskelee Vaasan Yliopistossa filosofisessa tiedekunnassa. Tutkimuksen tekijä haastattelee lasten päiväkodeissa työskentelevien hyvinvointia, työssä jaksamista ja mahdollisuuksia parantaa päiväkotityöntekijöiden jaksamista heidän ikääntyessään. Haastattelun kohteena n. 15 työntekijää, joilla on vähintään 15 v. työkokemus päiväkotityöskentelystä. Saadut tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja salassapitovelvollisuutta noudattaen. Tutkimuksen tuloksia voidaan myöhemmin käyttää päiväkotityöntekijöiden työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantamiseksi. Liitteenä tutkimuslupahakemus.

Päätös: Tutkimuslupa Tarja Valkealahdelle myönnetään.

Perustelut: Varhaiskasvatusjohtaja Koski-Säntti on antanut puoltavan lausunnon tutkimusluvan myöntämiseksi.

Päätäjä: 
Sivistysjohtaja Markku Viitasaari
06- 24132302
markku.viitasaari@kauhajoki.fi

Valmistelija:
osastosihteeri Liisa Pääkkönen
043 820 0349
liisa.paakkonen@kauhajoki.fi

Tiedoksianto asianosaisille: 14.10.2011
Pöytäkirja on nähtävillä: 17.10.2011

Muutoksenhaku:
Tähän päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen ao. toimielimelle. Päätökseen ei saa hakea muutosta valittamalla (kuntalaki § 89). Muutoksenhakuohje on päätöksen lopussa.

Tiedoksianto ja tiedoksiantotapa:
Asianosainen: Tarja Valkealahti kirjeitse 14.10.2011
Tiedoksiantaja: Liisa Pääkkönen osastosihteeri

Muu tiedottaminen: Varhaiskasvatusjohtaja Kirsi Koski-Säntti -> edelleen tiedotettavaksi päiväkodeille