

Työhyvinvointia ympäri vuoden  
Napapiirin päiväkodin työhyvinvoinnin vuosikello

Leena Buska

Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö  
Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen  
Sosionomi (ylempi AMK)

KEMI 2013

## TIIVISTELMÄ

## KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Sosiaaliala

Koulutusohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä(t): Leena Buska
Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointia ympäri vuoden
Sivuja (joista liitesivuja): 63 (2)
Päiväys: 26.04.2013
Opinnäytetyön ohjaaja(t): Voitto Kuosmanen & Leena Viinamäki
<p>Kehittämishankkeeni tavoitteena on laatia työhyvinvoinnin vuosikello Napapiirin päiväkodille. Vuosikello toimii konkreettisena työkaluna ja muistilistana työhyvinvointitoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.</p> <p>Lähestyn aihetta positiivisen psykologian näkökulmasta eli tutkimuksen kohteena ovat ne tekijät, jotka auttavat jaksamaan päiväkotityössä. Lisäksi Abraham Maslow'n motivaatioteorian tarvehierarkiaan pohjautuvat työhyvinvoinnin portaat ovat työni teoreettinen viitekehys.</p> <p>Kehittämistyöni on laadullinen tutkimus. Olen kartoittanut Napapiirin päiväkodin työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (SWOT) kyselyn avulla. Työntekijöiden ajatukset ovat ohjanneet pitkälti työhyvinvoinnin vuosikellon sisältöä. Vahvuuksia on suoraan hyödynnetty vuosikellossa. Niitä ovat esimerkiksi palaverit. Heikkouksiin sekä uhkiin olen etsinyt vastauksia yhteistyötahojen avulla ja nyt ainakin työn fyysistä kuormittavuutta helpottavat fysioterapeutin vuosittaiset ohjaukset. Työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksiin kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden yhteiset illanvietot, joita on nyt vuosikellossa jokaisena vuodenaikana.</p> <p>Työntekijöiden ajatusten, esimiehen aktiivisen otteen ja muiden yhteistyötahojen avulla on syntynyt erittäin käytännönläheinen ja juuri Napapiirin päiväkodille räätälöity työhyvinvoinnin vuosikello. Vuodenajoittain jaettu vuosikello antaa työyksikölle vapauden päättää toimintojen toteuttamiskauden aina kyseisen tilanteen mukaan. Vuosikello lisää myös koko työyhteisön mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointitoimintojen sisältöön, koska tieto tulevasta toiminnasta on kirjattu. Näin työhyvinvoinnin kehittäminen nousee koko päiväkodin henkilökunnan yhteiseksi toimintatavaksi.</p>
Asiasanat: Työhyvinvointi, positiivinen psykologia, Napapiirin päiväkodin, työhyvinvoinnin vuosikello

## ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Social Services

Degree programme: Master of Social Services
Author(s): Leena Buska
Thesis title: Wellbeing at work all year round
Pages (of which appendixes): 63 (2)
Date: 26.04.2013
Thesis instructor(s): Voitto Kuosmanen & Leena Viinamäki
<p>The aim of my development project is to make the year timer of wellbeing at work all year round to the day care centre of Napapiiri. The year timer is a concrete tool and checklist when planning and realizing activities for wellbeing at work.</p> <p>I approach the topic from the perspective of positive psychology, so the targets of the study are the features, which help to manage in day care work. In addition, the steps of wellbeing at work, based on Abraham Maslow's motivation theory, constitutes the theoretical context for my thesis.</p> <p>My development project is a qualitative study. With the help of a questionnaire I have mapped the strenghts, weaknesses, opportunities and threats in the wellbeing at work of the workers in Napapiiri day care centre. The thoughts of the workers have lead the content of the year timer for wellbeing at work. The strenghts have been directly made use of in the year timer, for example meetings. I have looked for answers to weaknesses and threats with the help of cooperation partners. Now the physical work load is helped with controls of a physiotherapist. Opportunities are for example common social evenings, which are now included in the year timer on every season.</p> <p>The ideas of workers, the manager's active attitude and other cooperation partners have helped to create this practical year timer of wellbeing at work, which has been tailor-made for Napapiiri day care centre. The year timer has been divided according to the seasons and now the staff of the day care centre can decide about the implementation months considering the situation. The year timer gives more opportunities to the hole staff of the day care centre to participate in the planning of the activities for wellbeing at work, because now everybody knows, what is coming. So the developing of wellbeing at work is a common procedure in the day care centre of Napapiiri.</p>
<p>Keywords: Wellbeing at work, positive psychology, the day care centre of Napapiiri, the year timer of wellbeing at work</p>

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARKOITUS	10
2.1 Työyhteisön kehittäminen	10
2.2 Kehittämishankkeen kohde	12
2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet	13
2.4 Aineistonkeruumenetelmä	14
2.5 Kysely-palautetutkimus	14
2.6 Toimintatutkimus	17
3 TYÖHYVINVOINTI	26
3.1 Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia	26
3.2 Positiivinen psykologia	29
3.3 Työhyvinvoinnin portaat	30
3.4 Rovaniemen kaupungin työhyvinvointiohjelma	43
4 TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO	47
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	53
LÄHTEET	58
LIITTEET	62

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Rovaniemen kaupungin palveluorganisaatorakenne	13
Kuvio 2. Kysely-palauteprosessin vaiheet	16
Kuvio 3. Toimintatutkimuskehä	18
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat	31
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin vuosikello	49

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Päivähoitohenkilöstön arkea päiväkodissa kuvaavia otsikoita	7
Taulukko 2.	Napapiirin päiväkodin henkilöstörakenne 10.7.2012	9
Taulukko 3.	Kehittämishankkeen toteuttamisvaiheet	20
Taulukko 4.	Aikaisemmat tutkielmat, opinnäytetyöt ja raportit	22
Taulukko 5.	Eri koulukuntien työhyvinvoinnin määritelmien painopisteet	28
Taulukko 6.	Työhyvinvointia tukevat toiminnot Napapiirin päiväkodissa	37
Taulukko 7.	Työhyvinvointia heikentävät tekijät Napapiirin päiväkodissa	39
Taulukko 8.	Mahdollisuuksia ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen Napapiirin päiväkodissa	40
Taulukko 9.	Työhyvinvointia uhkaavat tekijät Napapiirin päiväkodissa	41
Taulukko 10.	Rovaniemen kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot vuosina 2007-2012	44
Taulukko 11.	Suurimmat sairauspoissaolojen syyt Rovaniemen kaupungissa vuonna 2012	44
Taulukko 12.	Esimerkki työhyvinvointityön prosessista	48

## 1 JOHDANTO

Keväällä 2011 Rovaniemen kaupunkilehdessä oli useita kirjoituksia siitä, kuinka Rovaniemen kaupungin päivähoitohenkilöstö on väsynyt ja ison työtaakan alla työmotivaatio on nollassa. Epätoivo, turhautuminen ja viha tulivat esiin jo lehtikirjoitusten otsikoista. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Päivähoitohenkilöstön arkea päiväkodissa kuvaavia otsikoita

Uusi Rovaniemi 25.5.2011	”Byrokratia vie aikaa lapsilta” ”Raha tärkeämpää kuin lapset” ”Yksi vastuullinen 22 lasta kohti” ”Henkilökuntaa vähemmän kuin laki sallii” ”Subjektiivinen päivähoito-oikeus kuormittaa” ”Sijaiset vaihtuvat koko ajan”
Uusi Rovaniemi 27.5.2011	”Loputtomiin emme jaksaa” ”Väsymys vie itsesyytöksiin” ”Säästöt eivät lapsen edun mukaisia”
Uusi Rovaniemi 1.6.2011	”Lain taakse helppo piiloutua” ”Käyttö- ja täyttöasteista tulee luopua!”

Nämä lehtikirjoitukset antoivat idean sosionomi (ylempi AMK) -tutkintoon liittyvän opinnäytetyönä toteutettavaan kehittämishankkeeseen. Työtaakka todella on kasvanut. Varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien laatiminen, keskustelut vanhempien kanssa sekä palaverit lapsen mahdollisten tukitahojen kanssa ovat esimerkkejä päivähoitohenkilöstön työpäivän töistä, jotka tehdään lapsiryhmän hoidon ja kasvatuksen lisäksi. Myös tietokoneella työskentely on lisääntynyt. Henkilökunnan vuosi- ja sairauslomien sekä ylityövapaiden ajaksi ei aina oteta eikä välttämättä edes löydykään sijaista, joten paikalla oleva henkilökunta joutuu tekemään tuplasti töitä ja joustamaan työajoissa. Käyttöasteiden käyttäminen päivähoiton tulosta määrittävänä mittarina luo paineita ryhmäkokojen kasvamiselle, jolloin myös päivittäiset henkilökunnan ja lasten välisen suhdeluvun ylitykset mahdollistuvat helpommin.

Päivähoitotyön haasteellisuutta lisäävät myös perheissä, yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvat muutokset. Subjektiiivinen oikeus päivähoitoon, lakisääteinen esiopetus, työllisyystilanteen paraneminen ja muuttoliikkeen voimistuminen ovat osaltaan lisänneet lasten määrää päivähoitossa. Lisäksi työelämän ja työaikojen muutokset ovat lisänneet joustavien ja monipuolisten päivähoitopalvelujen tarvetta. Nykypäivän vanhempien odotukset ja vaatimukset päivähoitoa kohtaan ovat suurempia kuin ennen. He osaavat vaatia tietynlaista laatua ja heitä myös kutsutaan enemmän yhteistyöhön päivähoitokanssa. Maahanmuuttajaperheet ja heidän kulttuurinsa edellyttävät päivähoitohenkilöstöltä uuden ymmärtämistä ja oppimista. Erityistä tukea tarvitsevia lapsia on entistä enemmän. Nämä seikat ovat lisänneet päivähoitotyön haasteellisuutta. (Pitkänen & Hämmäläinen 2001, 7.)

Jäin miettimään, mistä voimat päiväkotityöhön ammennetaan. Julkisessa keskustelussa nousee esiin vain negatiivisia asioita. Puhuin esimiehelleni kiinnostuksesta tehdä kehittämisshanke työhyvinvointiin liittyen ja hän ehdotti työhyvinvoinnin vuosikelloa. Aihe tuntui mieluisalta, sillä haluankin saada aikaan jotain konkreettista ja toivottavasti hyödyllistä. Tavoitteena on, että vuosikellon avulla suunnitelmallinen työhyvinvointitoiminta toteutuu Napapiirin päiväkodissa ja siitä pidetään kiinni, kun se on valmiiksi kirjattu ja aikataulutettu. Vuosikello toimii siis konkreettisenä työkaluna ja muistilistana työhyvinvointitoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Olen ollut lastentarhanopettajana Nivavaaran päiväkodissa lähes kymmenen vuotta, nyt kolmisen vuotta äitiys- ja opintovapaalla. Sisäilmaongelmien vuoksi Nivavaaran päiväkotikoti on muuttanut maaliskuussa 2012 uusiin tiloihin ja yhdistynyt Koulurinteen päiväkodin kanssa. Nyt nämä kaksi päiväkotia tunnetaan nimellä Napapiirin päiväkotikoti, jossa lapsiryhmiä on kahdeksan. Seitsemän ryhmää toimii samassa rakennuksessa ja yksi ryhmä tien toisella puolella olevassa talossa. 0-2-vuotiaita lapsia on 24 ja 3-6-vuotiaita 118. Päiväkodin henkilöstörakenne tulee esille taulukossa 2.



Taulukko 2. Napapiirin päiväkodin henkilöstörakenne 10.7.2012

Päiväkodin johtaja	1
Lastentarhanopettaja	10
Lastenhoitaja	14
Päiväkotiapulainen	5
Erityisavustaja	2

Lisäksi päiväkodissa työskentelee kaksi ruokapalvelukeskuksen keittiötyöntekijää (yksi koko- ja yksi osa-aikainen). Kiinteistöhoitaja on tilaliikelaitoksen työntekijä, jolla on päiväkodin lisäksi myös muita kiinteistöjä hoidettavanaan. (Mäntynenä 10.7.2012, sähköpostiviesti.)

Työkyvyttömyyden aiheuttamat kokonaiskustannukset lasketaan suurimmissa kaupungeissa vuositasolla kymmenissä miljoonissa euroissa, kun mukaan otetaan sairauspoissaolojen ja työterveyshuollon kustannukset, eläkemaksut ja työtapaturmamaksut. Kustannukset ovat nousseet, koska työ on muuttunut. Työnantaja ei enää omista tuotantovälinettä, kuten teollisen tuotannon aikana. Silloin työnantaja on vastannut myös tuotantovälineiden kunnosta samoin kuin niiden mahdollinen vuokraajakin. Tietotyön lisääntyessä aivot ovat tärkein tuotantoväline, jonka omistajan kanssa tulisi sopia niiden huollosta. Vaikka aivojen huoltaminen on viime kädessä omistajan vastuulla, työnantajan ja vuokraajan tehtävänä on luoda sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset jaksavat, innostuvat, oppivat sekä haluavat antaa parhaansa, osaamisensa ja luovuutensa. (Kuntien eläkevakuutus 2012, hakupäivä 30.4.2012; Ojala & Ahonen 2003, 16.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä työyhteisönä, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehittymismahdollisuuksia. Työhyvinvointi on paljon muuta kuin vain fyysisestä terveydestä huolehtimista tai niitä yksittäisiä toimenpiteitä, joilla ihmisiä yritetään virkistää kerran vuodessa. Työhyvinvointi on tämän päivän ja huomisen haaste työelämässä. Yhteiset ponnistelut työhyvinvoinnin lisäämiseksi ovat siis tarpeen sekä henkisen että aineellisen pääoman turvaamiseksi. (Kuntien eläkevakuutus 2012, hakupäivä 30.4.2012; Ojala & Ahonen 2003, 16.)

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARKOITUS

Päivähoito, kuten kuntalaisiin kohdistuva toiminta yleensäkin on palvelutoimintaa. Palvelutoiminnassa tuloksellisuus näkyy ennen kaikkea siinä, kuinka hyvin asiakkaat saavat sen palvelun, jota he odottavat saavansa. Tärkein voimavara palvelujen tuottamisessa on työpaikan henkilökunta. Henkilöstön hyvästä terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen on tuloksellisuuden ja työn laadukkuuden kannalta välttämätöntä. Työntekijän itsensä kannalta hyvä työkyky taas mahdollistaa elämän laadun ja hyvinvoinnin. Työkyvyn ylläpitämisellä on myös suuri kansantaloudellinen merkitys esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäjänä. (Antman 2001, 9-16.)

Päiväkodeissa säästölinja on tullut osaksi arkipäivää 1990-luvun laman seurauksena ja alkanut kuormittaa henkilökunnan voimavaroja. Tämä suuntaus jatkuu edelleen, mikä näkyy henkilöstön jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Koska lain pykälät henkilökunnan ja lasten suhdeluvusta kuitenkin täyttyvät, on löydettävä muita keinoja ylläpitää sekä edistää päiväkotien henkilökunnan työhyvinvointia. Kehittämishankkeeni työhyvinvoinnin vuosikello vastaa osaltaan tähän tarpeeseen. Työntekijöiden tarpeista lähtevä työhyvinvoinnin kehittäminen on kannattavaa, koska hyvinvoinnin kokemus välittyy työntekijän itsensä lisäksi hänen toimintaympäristönsä toimijoihin. Esimiehen sitoutuneisuus työntekijöiden kehittämiseen sekä pahoinvoinnin havaitsemiseen on todella tärkeää. On myös muistettava, että työhyvinvoinnin edistäminen ei ole tietynmittainen projekti, vaan jatkuvaa, säännöllistä, arkipäivän työntekoon, johtamiseen, työympäristöön ja työyhteisöön kuuluvaa kehittämistä ja tapa toimia. (Keskinen & Virtanen 1999, 32-55.)

### 2.1 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisön ja työpaikkojen kehittäminen on käytännönläheistä toimintaa, joka tähtää työyhteisöjen ongelmien korjaamiseen tai toimivuuden parantamiseen. Kehittämisen painopisteet ovat vaihdelleet eri aikakausina, koska työn luonteen on pitänyt muuttua, että se vastaisi senhetkisiin käytännön ongelmiin. 1950-luvulla työyhteisön ja organisaation kehittäminen on painottanut ihmissuhteita ja johtajuutta. Työn muotoiluun on keskitytty 1960-70-luvuilla. Muotoilun tavoitteena on ollut inhimillistä työtä ja tältä pohjalta muodostaa myös työelämän laatuakseli. Seuraavaksi on keskitytty inhi-

millisten voimavarojen parempaan käyttöön pyrkivään kehittämismalliin. 1990-luvulla ajankohtaista on ollut yrityksen ja organisaation kulttuuriin ja sen syvempiin rakenteisiin vaikuttaminen. 2000-luvulla painopiste on siirtynyt työelämän tuottavuuden, tulokellisuuden ja laadun sekä työhyvinvoinnin samanaikaiseen parantamiseen. (Järviemi 2011, 24; Lindström 1994, 13.)

Työyhteisön kehittämisen pääkohteen ja tavoitteen voi määrittellä monesta lähtökohdasta. Kehittämiskohteenä voi olla esimerkiksi organisaation toimivuus tai henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi. Lähtökohdana voi olla myös näkemys organisaatiosta systeemisena eri tekijöiden kokonaisuutena, jolloin kehitetään jotakin sen osajärjestelmää. Organisaatioiden kehittämistarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat organisaation iän ja ulkoisten muospaineiden mukaan. Kehittäminen on tärkeää, jotta organisaatio ei jäisi polkemaan paikoilleen ja toimisi liian sisäänpäin kääntyneesti. Uuden ajattelutavan omaksuminen ei ole useinkaan organisaatioiden sisällä kovin mieluista. Muospaineissa toistetaan usein aikaisemmin onnistuneita keinoja. (Lindström 1994, 19-24.)

Valmis ja vakaa tila ei ole työyhteisön kehittämisen tavoite. Tavoitteiden ja toiminnan tulee sopeutua ympäristön muutoksiin. Muutos haastaa oppimaan uutta ja tarvittaessa poisoppimaan vanhaa. Se on tärkeää organisaation elinkelpoisuuden sekä yksilön terveyden ja pätevyyden kehittymisen kannalta. Tällainen ajattelu edellyttää kestävä kehityksen periaatteiden soveltamista työpaikan kehittämisessä. Vaikka välillä tarvitaan hyvinkin muuttuvaa toimintaa, on pystyttävä turvaamaan kehitys, joka huomioi inhimilliset perustarpeet ja arvot. (Lindström 1994, 24-25; Luukkala 2011, 187.)

Aihe on ajankohtainen, sillä oman kehittämishankkeen lisäksi myös Rovaniemen kaupunki on ohjeistanut kaikkia toimintayksikköjään työyhteisön kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Jokainen työntekijä kirjaa ehdotuksia oman työhyvinvointinsa parantamiseksi. Nämä ehdotukset voivat liittyä esimerkiksi työyhteisöön, ilmapiiriin ja johtamiseen. Työyhteisö käsittelee yhdessä esiin nousseet ideat. Tämän jälkeen valitaan yhdestä kolmeen tavoitetta, jotka ovat koko työyhteisön mielestä tärkeimmät hyvinvoinnin edistämiseksi. Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan jokaisen tavoitteen työstämistä joko koko työyhteisönä tai pienryhmissä. Tällöin käsitellään tavoitteen toteutumisen hyödyt ja esteet sekä tukitoimenpiteet, joita tavoitteen toteuttamiseksi tarvitaan. Näin saadaan täsmennettyä työyhteisön kehittämissuunnitelman tavoitteet. Yksikköjen esimiehet raportoivat kehittämiskohteet sekä kehittämissuunnitelman omalle esimiehelleen. Kehit-

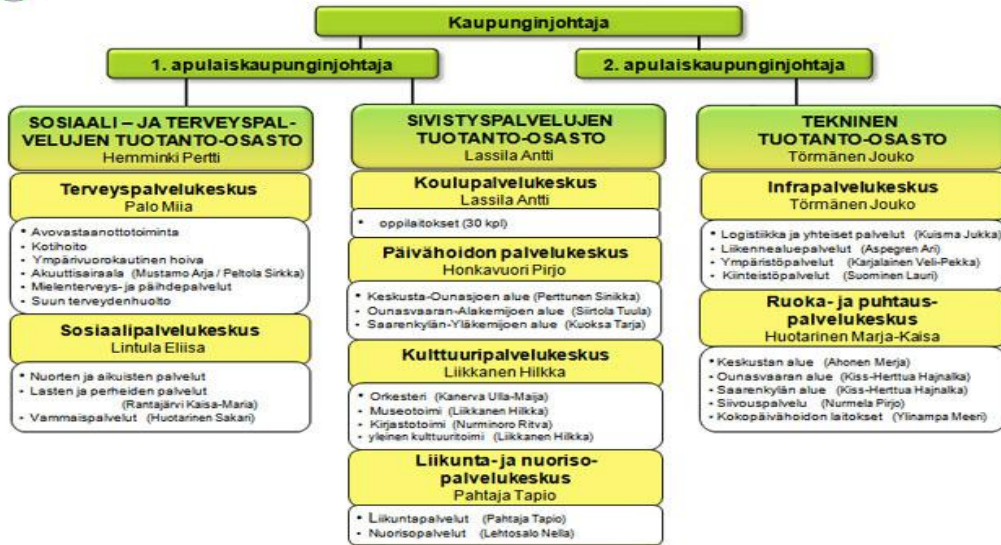
tämissuunnitelma sisältää kuvauksen kehittämiskohteesta, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämissuunnitelman ohjeistuksessa työyhteisön ja hyvinvoinnin kehittäminen kuvataan yhteistyöksi, joka syntyy yhteisellä pohdinnalla, arvioinneilla, mittareilla, keskusteluilla ja työnteolla.

## 2.2 Kehittämishankkeen kohde

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämishankkeen teen Rovaniemen kaupungin Napapiirin päiväkodille työhyvinvoinnin vuosikellon muodossa. Olen kartoittanut työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointitoiminnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Kyselyn vastaukset ovat antaneet pohjan työhyvinvoinnin vuosikellon laatimiseen.

Työntekijöiden äskettäin kokema muutos tulee esiin kyselyn vastauksista, joten tarkennan hieman päiväkodin taustoja. Uuden päiväkodin syntyhistoria alkaa siitä, kun alettiin kartoittaa Nivavaaran alueen päivähoito-tilannetta. Nivavaaran päiväkotirakennus oli huonossa kunnossa, joten uusi talo oli todella tarpeen. Noin kilometrin päässä oleva Koulurinteen päiväkotijoukko sijaitsi kaupungin isolla tontilla, jossa oli tilaa myös uudelle päiväkodille. Myös taloudellisesti oli kannattavaa yhdistää pieni Koulurinteen päiväkotijoukko isompaan kokonaisuuteen. Lisäksi Nivavaaran alueella oli pula hoitopaikoista. Päätös päiväkotien yhdistymisestä tehtiin syksyllä 2009. Uusi rakennus valmistui maaliskuussa 2012 ja tällöin siellä aloitti toimintansa kahdeksan ryhmää; 140 lasta ja 33 aikuista. Päiväkodin nimeksi tuli Napapiirin päiväkotijoukko.

Napapiirin päiväkotijoukko, kuten muutkin kaupungin päiväkodit kuuluvat sivistyspalvelujen tuotanto-osastoon. Päivähoidon palvelukeskuksen lisäksi sivistyspalvelujen alaisia ovat koulupalvelukeskus, kulttuuripalvelukeskus sekä liikunta- ja nuorisopalvelukeskus. Sosiaali- ja terveystieteiden tuotanto-osastoon kuuluvat sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Teknisessä tuotanto-osastossa ovat puolestaan infrapuna- ja ruoka- ja puhtauspalvelukeskus. Kuvio 1 esittelee tarkemmin Rovaniemen kaupungin palveluorganisaattorakenteen.



Kuvio 1. Rovaniemen kaupungin palveluorganisaattiorakenne

(Rovaniemi 2013, hakupäivä 8.1.2013)

Rovaniemen kaupungin päivähoito kuuluu päivähoiton palvelupäällikön alaisuuteen. Päivähoito on jaettu kolmeen alueeseen. Napapiirin päiväkotit kuuluu Saarenkyliä-Yläkemijoen päivähoitoalueeseen. Kaksi muuta päivähoitoaluetta ovat Keskusta-Ounasjoen alue sekä Ounasvaara-Alakemijoen alue. Jokaisella päivähoitoalueella on oma aluevastaavansa. Päiväkoteja yhdellä alueella on 10-12. Kaupungin omia päiväkoiteja ja ryhmäperhepäiväkoteja on yhteensä 33 ja päiväkodista riippuen johtajalla on johdettavanaan yhdestä kolmeen yksikköä.

### 2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet

”Työhyvinvointia ympäri vuoden” -kehittämishankkeen tavoitteena on laatia työhyvinvoinnin vuosikello Napapiirin päiväkodille. Vuosikello toimii konkreettisenä työkaluna ja muistilistana työhyvinvointitoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Lähestyn aihetta positiivisen psykologian näkökulmasta eli tutkimuksen kohteena ovat ne tekijät, jotka auttavat jaksamaan päiväkotityössä. Työntekijöiden esiintuomiin työhyvinvoinnin heikkouksiin ja ughiin olen pyrkinyt yhteistyötahojen kanssa löytämään ratkaisuja ja vastauksia mahdollisuuksien mukaan.

## 2.4 Aineistonkeruumenetelmä

Kävin työpaikalla maanantaina 19.3.2012 ja esittelin viikkopalaverissa kehittämishankkeen sekä jaoin kyselyt, joiden tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden ajatuksia työhyvinvoinnista. Kysely jaettiin päiväkodin lapsiryhmissä työskenteleville lastentarhanopettajille, lastenhoitajille, päiväkotiapulaisille sekä avustajille. Vastausaikaa oli yhdeksän päivää eli 28.3.2012 asti. Kun palautuspäivä alkoi lähestyä, sain työpaikalta yhteydenoton, jossa pyydettiin lisää vastausaikaa kyselylle. Jatkoin aikaa viikon ajan eli 4.4.2012 mennessä vastausten tuli olla valmiita.

Tiedote kyselystä sekä kyselylomake on liitteessä 1. Kysely perustuu SWOT-analyysiin. Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista, jotka suomennettuina tarkoittavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kyselyssäni nämä seikat muodostuvat seuraavista kysymyksistä: Millaista työhyvinvointia tukevaa toimintaa koet työpaikallasi olevan tällä hetkellä, mikä toimii (vahvuudet)? Millaista toimintaa kaipaat, mitä puuttuu, mikä ei toimi (heikkoudet)? Millaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen ei ole vielä hyödynnetty, mitä pitäisi kehittää ja miksi (mahdollisuudet)? Mitkä asiat koet uhkana työhyvinvoinnille (uhat)? (Businessballs 2012, hakupäivä 6.5.2013; Opetushallitus 2011, hakupäivä 4.3.2012.)

Kyselylomakkeita jaoin 31 kappaletta, vastauksia sain 20. Vastausprosentti on siis 64,5. Olin odottanut hieman parempaa vastausmäärää, mutta hyvä näinkin. Kokosin vastaukset ryhmiin. Koska yksittäisiä vastauksia oli paljon, en merkinnyt ollenkaan lukumäärää, kuinka moni oli saman asian vastannut, jotta vastaajien henkilöllisyys ei paljastuisi.

## 2.5 Kysely-palautetutkimus

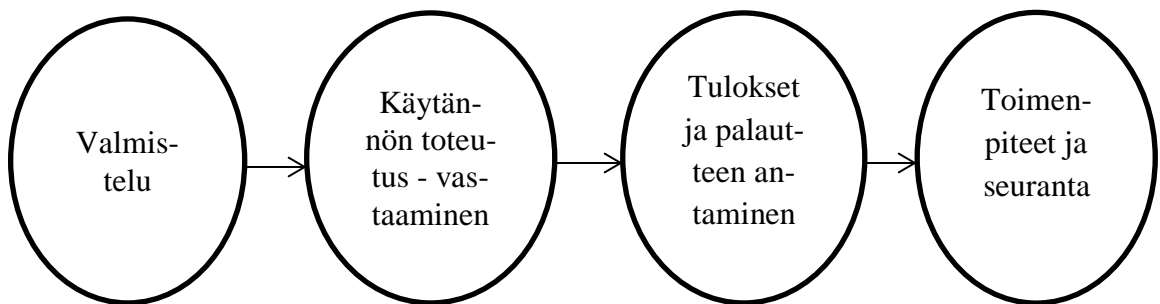
Kysely-palautetutkimus on luultavimmin yleisin Suomessa käytetty työyhteisön tutkimus- ja kehittämismenetelmä. Sen perusidea on kerätä lomaketutkimuksella tietoa organisaatiosta ja saatujen tulosten perusteella herättää keskustelua ja saada aikaan kehittämistoimenpiteitä. Kyselyyn vastanneiden osallistuminen tulosten tulkintaan ja kehittämisen suunnitteluun on olennaista. Kysely-palauteprosessi on huomattavasti pidempi ja työlämpi kuin lomakkeiden täyttöaika. Hyvänsä kyselylomakkeen avulla ei saada valmiita ratkaisuja ongelmiin. Tuloksista saatava hyöty riippuu siitä, kuinka hyvin koottua

tietoa osataan käyttää. Tiedonkeruun jälkeen jatketaan kehittämisprosessin vaiheiden mukaan eli: nykytilan analyysi – kehittämissuunnitelma palautteen pohjalta – toteutus ja tuki – seuranta ja arviointi. (Elo 1994, 40; Mattila & Elo 2002, 124.)

Kysely tiedonkeruumenetelmänä on hyvä, koska sen avulla voidaan tutkia suurenkin ryhmän mielipiteitä samanaikaisesti. Lomakkeeseen voi jokainen kirjata mielipiteensä ja tuloksissa kaikkien kokemukset otetaan huomioon tasa-arvoisesti. Kyselytutkimus voi paljastaa esimerkiksi hiljaisten ja tyytyväisten jäsenten joukon, joka on jäänyt äännekkäimpien ja tyytymättömien varjoon. Kyselyn käytön ehdottomat edellytykset ovat riittävän suuri kohderyhmä ja vastausprosentti. Jotta yksittäisen vastaajan vastaukset eivät paljastu, kyselyä ei tule tehdä alle kymmenen henkilön yhteisöissä. Pienille ryhmille sopiva tiedonkeruumenetelmä on esimerkiksi haastattelu, joka on myös kyselyä täydentävä tiedonkeruumenetelmä. Vastausprosentin tulee olla riittävä, jotta tulos olisi luotettava. Yli 70 prosentin vastausaktiivisuus on toivottavaa. Syitä vastaamatta jättämiseen ovat usein huonot kokemukset aikaisemmista kyselyistä tai heikko tiedotus kyselyn tarkoituksesta. Jos organisaation johtoon kriittisesti suhtautuva ryhmä jättää vastaamatta, puhutaan systemaattisesta virheestä. Tuloksellinen kysely-palauteprosessi edellyttää myös yhteisöä, jossa keskusteluyhteydet työyhteisön välillä ovat aikain kohtalaisessa kunnossa. (Mattila & Elo 2002, 124-125.)

Kyselyllä tutkitaan vastaajien kokemusta omasta työstään, työympäristöstään ja hyvinvoinnistaan. Voidaan pohtia, onko työntekijöiden arvio oikea tai objektiivinen. Työn tulkintaan vaikuttavat useat yksilölliset seikat: persoonallisuuden piirteet, aikaisemmat kokemukset, arvot ja asema organisaatiossa. Vastaajien omaan tulkintaan perustuvaa tietoa voidaan mahdollisesti pitää arvokkaampana kehittämis- ja parannusehdotusten perustana kuin havainnointia tai muilla mittauksilla saatua tietoa. Huolimatta siitä, onko työntekijöiden työstään antama tieto oikeaa tai objektiivista, se on kuitenkin sitä tietoa, jonka kautta he hahmottavat työnsä ja tekevät päivittäiset ratkaisut työssään. Monia töitä on hankala tutkia havainnoimalla tai asiantuntija-arvioilla. Tähän syynä ovat esimerkiksi se, että työ ei tapahdu tietyssä paikassa tai se ei sisällä niin konkreettista toimintaa, että asiantuntija voisi sitä havainnoida. Mitä väljemmin määritelty työtehtävä on, sitä enemmän työntekijän tulkinta tehtävästä vaikuttaa työn sisältöön. Parhaimmillaan kyselyyn vastaaminen tarjoaa vastaajalle käsitteitä, joiden avulla hän voi paremmin hahmottaa ja jäsentää työtään. (Mattila & Elo 2002, 124-125.)

Erityyppisiä kyselyitä voidaan käyttää eri tavoitteisiin pyrittäessä. Kyselyllä voidaan luoda pohja organisaation kehittämishankkeille, todentaa työssä tapahtuvia muutoksia ja arvioida organisaation kehittämishankkeiden vaikutuksia sekä tutkia työn, terveyden ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä. Kyselylomake on työkalu, jonka toimivuus selviää myöhemmin tulosten ymmärrettävyydessä. Sopivaa lomaketta valitessa kannattaa pitää mielessä, mikä kyselyn tavoite on ja miten saatavaa tietoa aiotaan käyttää. Lomakkeen valinnassa on muistettava myös, että mielipiteen kysyminen on samalla lupaus ottaa saadut vastaukset vakavasti. Ei kannata kysyä asioista, joissa ilmeneviin ongelmiin ei ole halua tai voimia puuttua. Hyvä kyselylomake on harkittu kokonaisuus ja siinä kerätään vain tarpeellista tietoa. Tutkitusti toimivia kyselyitä ovat esimerkiksi Työstressikysely, Terve Työyhteisö –kysely ja Työ- ja hyvinvointibarometri. (Mattila & Elo 2002, 125-126.) Kuvio 2 esittelee kysely-palauteprosessin vaiheet.



Kuvio 2. Kysely-palauteprosessin vaiheet (Mattila & Elo 2002, 126)

Kysely-palauteprosessin ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe. Tässä vaiheessa huolehditaan aikatauluista, vastuualueista ja riittävästä tiedotuksesta. Tällöin huomioidaan myös, ovatko seuraavat edellytykset kunnossa: johdon sitoutuminen, kehittämistoimien käynnistäminen tulosten perusteella, suunnitelmallinen palautteen antaminen ja tulosten hyödyntäminen, tutkijan roolin määrittäminen sekä työyhteisön aktiivinen rooli tulosten soveltamisvastuusta. Kyselyyn vastataan joko työpaikalla järjestettävässä tilaisuudessa tai jakamalla vastaajille lomakkeet vastauskuorineen. Kyselyyn vastataan joko nimellä tai nimettömänä. Nimellä vastattaessa on huomioitava tietosuojakysymykset ja tarvittavat suostumukset. Sähköinen kysely on myös mahdollinen. (Mattila & Elo 2002, 127-128.)



Palautetilaisuus on hyvä olla mahdollisimman pian lomakkeiden täytön jälkeen ja sen järjestämisessä on huomioitava ajankohdasta tiedottaminen sekä useille sopiva ajankohdista. Johdon ja esimiesten osallistuminen on tärkeää. Tulosten esittelijän olisi hyvä olla työyhteisön ulkopuolinen henkilö ja tuloksista pitää kertoa rehellisesti ja rakentavasti, kielteisiä tuloksia ei pidä vähätellä, mutta on huolehdittava, että keskustelu ei mene syyttelyksi. Kehittämisehdotusten pohdintaan tulee varata tarpeeksi aikaa. (Mattila & Elo 2002, 128-129.)

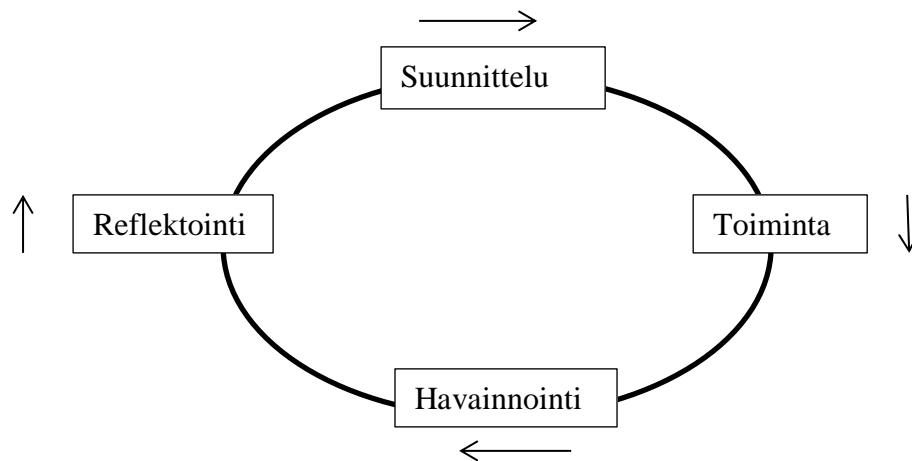
Kehittämisehdotusten muotoiluun kyselytulosten pohjalta voidaan käyttää erilaisia ryhmätyömenetelmiä, esimerkiksi pienryhmät. Kehittämisehdotuksia mietittäessä on syytä huomioida, että ehdotukset ovat riittävän konkreettisia, ryhmäläisten vaikutusmahdollisuuksien ulottuvilla ja ovat asioita, joiden eteenpäin viemiseen ryhmäläiset ovat valmiita sitoutumaan. Kehittämisen eteneminen vaatii aktiivisuutta ja muutosten läpiviennin tuen antamista, seuranta ja aikataulusta muistuttamista. (Mattila & Elo 2002, 130.)

## 2.6 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen käsitteenä on luultavimmin ottanut käyttöön John Collier 1940-luvulla, kun hän kirjoitti intiaanireservaateissa tehdyistä kokeiluista maanviljelytaitojen kehittämiseksi. Kurt Lewiniä pidetään kuitenkin toimintatutkimuksen varsinaisena isänä, koska hän toi toimintatutkimuksen käsitettä esille useissa kirjoituksissaan ja teki sitä tunnetuksi 1940-luvulla. Toimintatutkimus koki Lewinin jälkeen monenlaisia vaiheita. Ensimmäinen se sai suurta suosiota, kunnes kiinnostus sitä kohtaan väheni voimakkaasti 1950-luvun lopulla. 1970-luvulla toimintatutkimus alkoi jälleen elpyä erityisesti kasvatustieteen alalla. (Heikkinen 2001, 173-174.)

Toimintatutkimus on tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Heikkinen 2001, 170). Kehittämishankkeessani olen kerännyt tietoa vuosikelloa varten sekä kyselyn avulla päiväkodin henkilökunnalta että tapaamisissa ja sähköpostitse päiväkodin johtajalta, työterveyshoitajalta ja henkilöstön kehittämisspääliköltä. Tällaista asetelmaa kuvaa myös aineistotriangulaatio, joka tarkoittaa useiden erilaisten aineistojen hyödynnettävyyttä asetettuun tutkimuskysymykseen vastattaessa. Aineistot voivat olla joko kvalitatiivisia, kvantitatiivisia tai näitä molempia. (Viinamäki 2007, 181.)

Toimintatutkimukselle on ominaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä tavoite saavuttaa välitöntä käytännön hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksella on siis kaksi tehtävää: sekä tutkia että kehittää toimintaa. (Heikkinen 2001, 170.) Tutkimus kuvataan tällöin spiraalimaisesti eteneväksi kehittämiseksi, jota tehtäessä tutkimukseen kuuluvien suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden toteuttamisesta muodostuvat kehittämistä eteenpäin vievät kehät seuraavat toisiaan. (Saari 2007, 122). Toimintatutkimuskehä on kuvattu kuvioon 3.



Kuvio 3. Toimintatutkimuskehä (mukaiillen Saari 2007, 123)

Käytännön kehittämiseen osallistuva tutkija voi aloittaa tutkimuksensa mistä tahansa kehän vaiheesta. Myös tutkimuksen aikana liikkuminen kehän vaiheiden välillä on mahdollista kehittämisen edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi toimintavaiheessa voi tulla esiin ongelma, joka edellyttää tutkijan palaamista suunnitteluvaiheeseen. Tällainen tutkimusvaiheiden välillä liikkuminen näkyy erityisesti käytännön elämän kehittämishankkeissa. (Saari 2007, 122-123.)

Toimintatutkimuksen yksi piirre on siis reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään ymmärtämään uudenlaista toimintaa ja sitä kautta kehittämään sitä. Rutiininomaiset toimintakäytännöt otetaan tarkastelun kohteeksi ja pohditaan, millaisia päämääriä ne palvelevat. Kyse voi olla sekä uusien teorioiden ohjaamasta toimintatapojen kehittämisestä että uusien toimintatapojen kokeilemisesta silmiä aukaisevina tai ajatuksia herättävinä kokemuksina, joiden kautta voi paremmin ymmärtää vanhojen rutiinien muuttamisen tarpeellisuuden ja uusien toimintatapojen kehittämistarpeen. (Heikkinen 2001, 179; Saari 2007, 123-124.) Kehittämishankkeessani työhyvinvointia kartoittava kysely on

tuonut esiin päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Vastaukset ovat vahvistaneet tietoa tarpeellisista toimenpiteistä, joita ovat esimerkiksi palaverit. Palaverien sisällön kehittämiseksi kyselyistä on tullut ideoita, joista esimerkkinä mainittakoon asiantuntijavierailut. Kyselyjen vastaukset ovat siis poikineet uusia ja toteuttamiskelpoisia toimintatapoja sekä antaneet kehittämisideoita jo käytetyille, mutta edelleenkin käyttökelpoisille käytännöille. Esiinnousseet uhat ja heikkoudet puolestaan ovat ohjanneet etsimään keinoja tilanteen parantamiseksi. Lisäksi ne ovat herättäneet työyhteisössä keskustelua. Avointen keskustelujen avulla voidaan etsiä tulkintoja, jotka avartavat jokaisen työntekijän ajattelua. (Juuti & Vuorela 2002, 73).

Toinen toimintatutkimuksen tyypillinen piirre on se, että tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija tekee aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tätä muutokseen tähtäävää väliintuloa tutkimuksessa kutsutaan muutosinterventioksi. Tutkija tekee tutkimusta ”itsestä ja meistä”, jolloin dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin väliltä häviää. (Heikkinen 2001, 179; Saari 2007, 123-124.) Tämän kehittämishankkeen toteuttajana koen olevani sekä organisaation sisäinen että ulkopuolinen henkilö. Tällaista asetelmaa kuvaa autoetnografia, jossa kerronta on sekä henkilökohtaista että jaettua, moniäänistä. Itselläni on päiväkotityöskentelyä takana kymmenisen vuotta ja sinä aikana on menty huima harppaus kohti suurempia vaatimuksia pienenevillä resursseilla. Nyt olen ollut lähes kolme vuotta pois työelämästä äitiys- ja opintovapaan vuoksi, joten toisaalta katson aihetta hieman etäämpää, ulkopuolisen silmin.

Prosessin yhteisöllisyys on kolmas toimintatutkimuksen piirre. Toimijat osallistuvat yhdessä tutkimukseen ja sitoutuvat siihen. Yhteistoiminnallisuus ei kuitenkaan ole kaikkien toimintatutkimuksen tekijöiden suosima seikka, vaan joissakin lähestymistavoissa keskitytään enemmän itsereflektiiviseen toimintaan. (Heikkinen 2001, 179-180.) Omassa kehittämishankkeessani painottuu vahvasti yhteistyö päiväkodin esimiehen kanssa. Suurin piirtein kuukauden välein olemme olleet yhteydessä ja tehneet tilannekatsauksen opinnäytetyöhön. Muita kehittämishankkeeni keskeisimpiä toteuttamisvaiheita on taulukossa 3.

Taulukko 3. Kehittämishankkeeni toteuttamisvaiheet

toukokuu 2011	Aiheen valinta opinnäytetyönä toteutettavaan kehittämishankkeeseen
syyskuu 2011	Kehittämishankkeen ideointi ja suunnittelu yhdessä esimiehen kanssa <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tarveanalyysi</li> <li>➤ etukäteisarviointi</li> </ul>
lokakuu 2011	Hankkeen ideapaperin esittely sekä koulussa että päiväkodilla
marras- joulukuu 2011	Teoriaan tutustuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ opinnäytetyön ohjaus koulussa</li> </ul>
tammi- helmikuu 2012	Kyselyn laatiminen <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kirjallisuuteen tutustuminen</li> </ul>
maaliskuu 2012	Kyselyt päiväkodille
huhti- toukokuu 2012	Kyselyn vastausten ryhmittely <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kyselyn vastaukset kirjallisesti päiväkodin henkilökunnalle</li> </ul>
kesä- heinäkuu 2012	Yhteydenotot työterveyshuoltoon lisätietojen saamiseksi
elokuu 2012	Opinnäytetyön ohjaus koulussa
syys- marraskuu 2012	Kyselyn tulosten analysointi
joulukuu 2012	Opinnäytetyön ohjaus koulussa <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ teorian muokkaus ja uudelleenryhmittely</li> </ul>
tammi- helmikuu 2013	Työhyvinvoinnin vuosikellon hahmottelua <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ yhteydenotto henkilöstön kehittämispäällikköön lisätietojen saamiseksi</li> </ul>
maalis- huhtikuu 2013	Opinnäytetyön rakenteen muokkausta, analyysien syventämistä
huhtikuu 2013	Viimeistelyä ja palautus

Toimintatutkimuksellinen prosessi alkaa ongelman havaitsemisesta. Itse sain idean lehden mielipidekirjoituksista, jotka käsittelivät päiväkotihenkilöstön työhyvinvointia. Koulun pääsykokeissa toukokuussa esittelin aiheeni kirjallisesti, mutta silloin en vielä tiennyt, kuinka aloittaisin sen käsittelyn ja mikä olisi päämäärä. Kun kouluun pääsy varmistui, puhuin aiheesta esimieheni kanssa. Hän ehdotti työhyvinvoinnin vuosikellon laatimista. Alkoi toimintatutkimuksen toinen vaihe eli aiheeseen syventyminen. Lokakuussa 2011 esittelin kehittämishankkeeni koulussa sekä toimitin ideapaperin myös päiväkodille henkilökunnan luettavaksi. Kolmannessa vaiheessa laadin suunnitelman

ongelman ratkaisemiseksi eli kartoitin millaista aineistoa minun tulisi hankkia vuosikelloa varten. Aloitin myös teoriaan tutustumisen. Aiheeseen liittyvä teoria kulki samaa matkaa käytännön toteutuksen kanssa. Suunnitelman laatimisen jälkeen oli toiminnan aika. Alkuvuodesta 2012 laadin kyselyn henkilökunnalle. Vastausten ryhmittelyjen jälkeen toimitin kyselyn tulokset kirjallisena päiväkodille sekä käsittelin tapaamisissa ja sähköpostitse esiinnoitteita teemoja päiväkodin esimiehen kanssa. Vuosikellon sisältö alkoi hahmottua. Työni teoreettinen viitekehys tarkentui myös kyselyjen vastausten myötä. Arvioin vuosikellon toimintoja yhteistyössä esimiehen kanssa ja ideoinnin jälkeen tein tarvittavia muokkauksia. Vuosikellon sisällön kehittämiseksi olin myös yhteydessä sekä työterveyshoitajaan että henkilöstön kehittämispäällikköön. Näiden tietojen jälkeen tarkensin vuosikellon sisältöä, jota oli taas tarpeen arvioida. Monipuolisen ja laajan näkökulman saamiseksi tarvitsin siis useita yhteistyötahoja ja arviointia.

Toimintatutkimusta on kritisoitu muun muassa siitä, että tutkimuksen kohde on erittäin spesifi, tavoitteet ja metodit voivat olla epämääräisiä, tulokset riippuvat tutkijoista sekä käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa. Sen lisäksi toimijoilla voi olla vaikeuksia soveltaa tutkimuksen tuloksia käytäntöön. Toimintatutkimuksen eteneminen ei ole aina johdonmukaista, kuten perinteiseksi mielletyssä tutkimuksessa. Tämän seikan voi kuitenkin nähdä positiivisena mahdollisuutena, jota kannattaa hyödyntää jokapäiväisen työelämän kehitystoimissa. Toimintatutkimuksella päästään nopeisiin välituloksiin pienillä ponnisteluilla, minkä vuoksi se tukee ja palvelee tämän päivän työelämän alati muuttuvaa toimintaympäristöä sekä tehokasta toimintaa painottavaa toimintakulttuuria. (Arnell, Kortosalu, Laakso & Ojala 2009, 15.)

Toimintatutkimuksellista tutkimusotetta on hyödyntänyt ainakin Katja Vainikainen (2011) opinnäytetyössään käsitellessään päivähoitohenkilöstön työhyvinvointia. Enemmän tietoa kyseisestä opinnäytetyöstä ja muita päivähoitohenkilöstön työhyvinvointiin liittyviä tutkielmia, opinnäytetöitä ja raportteja olen koonnut taulukkoon 4. Niitä löytyy todella runsaasti, aihe on kiinnostusta herättävä.

Taulukko 4 . Aikaisemmat tutkielmat, opinnäytetyöt ja raportit

Tekijä ja vuosi	Aihe	Tavoite
Erkkilä, Sari 2007. Työhyvinvoinnin erikoistumisopinnot. Kehittämistehtävä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.	Työhyvinvointi lähihoitajan työssä.	Tavoitteena on selvittää lähihoitajien työhyvinvointia tukevia ja haittaavia tekijöitä.
Halmén, Sari 2012. Terveiden edistämisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.	Pienin askelin kohti työhyvinvointia päiväkodissa.	Tavoitteena on selvittää erään vantaalaisen päiväkodin työntekijöiden näkemyksiä työyhteisönsä työhyvinvoinnista.
Lastentarhanopettajaliitto 2011. Kyselytutkimus lastentarhanopettajien työhyvinvointiin liittyen.	Lastentarhanopettajien työhyvinvointi.	Tavoitteena on selvittää lastentarhaopettajan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät päiväkodissa.
Leinonen, Emmi 2011. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.	Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä: positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä.	Tavoitteena on selvittää, millaiset voimavarat tukevat ja edistävät kasvattajan työssäjaksamista varhaiskasvatustyössä. Lisäksi selvitettiin, millaisiin asioihin työntekijän elämässä nämä voimavarat liittyvät.
Niska-Rahkola, Sanna 2010. Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.	Voimavarat käyttöön! Työhyvinvointitutkimus Mäntylän päiväkodin Käpysten ryhmässä.	Tavoitteena on havaita kiireen aiheuttajat päiväkotityössä sekä löytää keinoja kiireen vähentämiseksi.
Vainikainen, Katja 2011. Sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.	Päivähoidon työhyvinvoinnin ja kasvatuskumppanuuden tukeminen verkkoympäristön avulla yhteistyössä vanhempien kanssa.	Tavoitteena on lisätä päivähoiton henkilökunnan työhyvinvointia toiminnan kehittämisen kautta sähköistä verkkopalvelua hyödyntäen, yhteistyössä henkilökunnan ja lasten vanhempien kanssa. Samalla tavoitteena on edistää kasvatuskumppanuutta päivähoiton ja henkilökunnan välillä.

Kyseiset tutkielmat, opinnäytetyöt ja raportit tarkastelevat päiväkotihenkilöstön työhyvinvointia hieman eri näkökulmista. Osa tutkimuksista keskittyy kartoittamaan työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä, osa taas etsii konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lähes kaikissa tutkimuksissa korostuu hyvän työilmapiirin

merkitys työhyvinvointiin, mikä tulee esiin myös omassa tutkimuksessani. Työyhteisön kesken vallitseva avoin ilmapiiri tukee työssä jaksamista.

Sari Erkkilän (2007) työhyvinvoinnin erikoistumisopintoihin kuuluvassa kehittämistehtävässä selvitetään lähihoitajien työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä Suomen lähi- ja perushoitajaliitolle. Kysely on tehty kyseisen liiton jäsenille sähköpostitse Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Alhaisen vastausprosentin vuoksi kysely on tehty lisäksi myöhemmin myös liiton opintopäivillä. Vastauksista tulee esiin, että lähihoitajien työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella, riittävällä henkilöstöresursoinnilla, itsenäisellä ja vastuullisella työllä, joustavuudella, avoimella ilmapiirillä, säännöllisillä kokouksilla, kehityskeskusteluilla, työnohjauksella sekä antamalla todellisia vaikuttamismahdollisuuksia työntekijöille.

Vantaalaisen päivähoitoyksikön työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista selvittää Sari Halménin (2012) opinnäytetyössä. Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Tarkastelun kohteena ovat ne tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia ja toisaalta ne, jotka sitä vähentävät. Tutkimuksessa päiväkotityön voimavaratekijöiksi muodostuvat avoin vuorovaikutus, vastuun jakaminen, toimiva yhteistyö, positiivinen asenne sekä ammattitaidon kehittäminen. Työn vaatimustekijöitä ovat puolestaan työn sosiaalinen, psyykinen, fyysinen ja organisatorinen kuormittavuus. Tasapaino voimavarojen ja vaatimusten välillä saa aikaan työhyvinvoinnin kokemuksen.

Lastentarhanopettajaliitto on teettänyt vuonna 2011 TNS Gallupilla kyselyn, jonka keskeisenä tavoitteena on selvittää lastentarhanopettajan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät päiväkodissa. Kyselyyn on vastannut 1 126 lastentarhanopettajaa, erityislastentarhanopettajaa ja päiväkodin johtajaa. Lastentarhanopettajista enemmistö (76 %) on ainakin melko tyytyväinen omaan työhönsä ja työpaikkaansa. Vaikka enemmistö onkin tyytyväinen, niin vain yksi kuudesta hyvin tyytyväinen. Tämä kieli siitä, että joitakin asioita työssä tai työpaikassa pidetään ongelmallisina. Avoimen tyytymättömiä on noin kymmenesosa (11 %). Tutkimuksen mukaan lastentarhanopettajat peräänkuuluttavat lapsivaikutusten arviointia päätöksen ohjaajina kunnissa. Yhteiskunnallinen päätöksenteko ja resurssien jako on lasten etu. Lisäksi puutteellinen pedagoginen johtaminen ja johtajuusjärjestelyiden muutokset heikentävät sekä lastentarhanopettajien että päiväkodin johtajien työhyvinvointia.

Päiväkotityön voimavaratekijöitä selvittää Emmi Leinonen tutkimuksessaan 2011. Hän lähestyy teemaa voimavarakeskeisestä, positiivisen psykologian näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksen kohteena ovat ne tekijät, jotka auttavat jaksamaan päiväkotityössä. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Leinonen on haastatellut sekä lastenhoitajia että lastentarhanopettajia kolmesta työtiimistä. Tutkimuksen tuloksista selviää, että varhaiskasvattajien työssäjaksamista edistävät voimavarat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: henkilökohtaisen elämän voimavaroihin, työn voimavaroihin ja persoonallisuuden voimavarapiirteisiin. Henkilökohtaisen elämän voimavaroilla on suuri merkitys myös työhyvinvointiin. Työn voimavaroista merkittävimmiksi osoittautuvat työn sosiaaliselle tasolle sijoittuvat voimavarat, kuten hyvä työilmapiiri, työkaverit ja toimiva tiimityöskentely sekä työn tehtävätasolle sijoittuvat voimavarat, kuten lapset, positiivinen palaute ja työn mielekkyys. Persoonallisuuden voimavarapiirteistä merkittävin on positiivisuus.

Sanna Niska-Rahkolan (2010) opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilökunnan työhyvinvointia ajanhallinnan näkökulmasta Mäntylän päiväkodissa. Aineisto on kerätty Käpysten ryhmän henkilökunnalta teemahaastattelulla. Vastaukset on käsitelty sisällöllisesti ja luokiteltu kiireen ja uupumuksen kokemukseen, kiireen syihin ja vaikutusmahdollisuuksiin työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tutkimuksen mukaan päiväkodin henkilökunnalla esiintyy kiirettä lähes koko ajan, mutta tutkimuksen oletuksena ollutta uupumusta ei ole kenelläkään työntekijöistä. Kiire aiheuttaa toisinaan stressiä, väsymystä ja ajoittaista lievää uupumusta. Kiireen suurimmaksi syyksi ilmenee lapsiryhmän koko ja lasten ennalta arvaamattomat reaktiot. Työhyvinvointia tukee työntekijöiden kesken vallitseva hyvä henki sekä lapsilta ja lasten edistymisestä saatu positiivinen palaute.

Vainikainen (2011) paneutuu opinnäytetyössään verkkoympäristön käyttöön päiväkodissa ja sen vaikutuksista kasvatuskumppanuuteen sekä päivähoitohenkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimusaineisto on kerätty sähköisillä kyselylomakkeilla päiväkodin henkilöstöltä sekä lasten vanhemmilta. Lisäksi aineistoa on täydennetty havainnointipäiväkirjojen avulla. Tutkimustulosten mukaan sähköinen verkkopalvelu lisää päivähoiton työntekijöiden työhyvinvointia. Vastaajien mukaan se antaa välineitä oman työn, työskentelytapojen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Palvelun käytön myötä myös vuorovaikutuksen ja yhteistyön koetaan parantuneen henkilökunnan välillä. Sekä vanhemmat että päivähoiton henkilökunta uskovat sähköisen palvelun lisänneen päivähoiton ja perheiden välistä vuorovaikutusta ja edesauttavan hyvän kasvatuskumppanuuden



syntymistä. Saatujen tutkimustulosten perusteella sähköisiä verkkopalveluita tulisi hyödyntää päivähoitossa uudenlaisten ammattikäytänteiden ja työskentelymallien kehittämiseksi. Nykyään internet on lähes kaikkien lapsiperheiden käytössä. Tulevaisuudessa verkkopalvelumalli toimisi hyvin myös kasvatuskumppanuuden tukena ja viestintävälineenä päivähoiton henkilöstön ja perheiden välillä.

On tärkeää tietää, mitkä seikat vahvistavat ja heikentävät työhyvinvointia. Pelkkä karitoitus ei kuitenkaan johda välttämättä työyhteisössä toimenpiteisiin. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on löydettävä ja esitettävä keinoja, joita voi arkipäivän työelämässä hyödyntää. Esimerkkinä Vainikaisen (2011) opinnäytetyö, joka painottaa sähköisen verkkoympäristön mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistäjänä. Omassa opinnäytetyössäni korostuu myös tämä näkökulma, sillä työhyvinvoinnin vuosikellossa nousee esiin konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

### 3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on kiehtova ja paljon tutkittu aihe, josta on kirjoitettu lukuisia kirjoja. Kuitenkin jo työhyvinvoinnin määrittely on osoittautunut tehtäväksi, josta viimeistä sanaa ei ole vielä sanottu. Toinen ikuisuusteema liittyy työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliseen kytkentään ja syy-seuraus-suhteeseen. Johtaako työhyvinvointi tuloksiin vai hyvät tulokset työhyvinvointiin? Yhtä mieltä voidaan olla vain siitä, että kummankin seikan pitää olla kunnossa jokaisessa organisaatiossa. (Hyppänen 2010, 11.)

”Työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” on Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista. (Työterveyslaitos 2012, hakupäivä 14.4.2013). Määritelmä sisältää monia hyvinvoinnin elementtejä. Tämän määritelmän aikaansaamiseksi on kuljettu pitkä matka, johon paneudun seuraavaksi, sillä onhan työhyvinvointi opinnäytetyöni keskeisimpiä käsitteitä.

#### 3.1 Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin tarkastelu on ollut esillä jo kauan, käsite vain on vaihtunut aikojen kuluessa. 1900-luvun alussa puhuttiin työviihtyvyydestä, jolla tarkoitettiin työntekijän kokemusta omasta työstään. 1920-luvulta lähtien muutamissa organisaatioissa suoritettiin työviihtyvyysskyselyitä, joissa selvitettiin esimerkiksi sitä, kuinka hyvin työntekijä koki tullessaan hyväksytyksi työpaikallaan ja miltä työ yleisesti ottaen tuntui. Työviihtyvyyden käsite painottui enemmän viihteellisyyteen, eikä sillä ollut suurta merkitystä johdon kannalta. (Juuti 2010, 46.)

Vähitellen työviihtyvyysskyselyt vaihtuivat asennekyselyiksi. 1960-luvun lopulla siirryttiin käyttämään termiä työtyytyväisyys, johon yhdistettiin sekä työn sisältöön että työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät. Positiivinen yhteys työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä huomattiin. Työtyytyväisyys heijastui selkeästi myös henkilökunnan poissaoloihin ja vaihtuvuuteen ja nämä kaikki piirteet huomioitiin tarkasti myös johtoportaan sa. Työsitoutuneisuus on työtyytyväisyyden ohella yksi vanhimpia myönteisten työasenteiden kuvaajia. Työkykytoiminnasta alettiin puhua 1980-luvulla. Työkyky nähtiin kokonaisuutena, johon kuuluvat osa-alueet olivat yksilön voimavarat, työ ja työympäristö

sekä työyhteisö. Työkyvyn käsitteestä siirryttiin vähitellen työhyvinvointiin, joka myös viittaa useista palasista muodostuvaan kokonaisuuteen. (Juuti 2010, 47.)

Työhyvinvointi käsitteenä pitää sisällään sekä yksilön että työn sisältöön liittyvät tekijät, joita voi lähestyä myös työtyytyväisyyden, stressin ja työmotivaation käsitteillä. Ilmapiiriin, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät yhdistetään myös työhyvinvoinnin käsitteeseen. Viime aikoina työnilo ja työuupumus ovat tulleet vahvasti esille työhyvinvoinnista puhuttaessa, mikä viittaa siihen, että työn sisältö on enemmän henkistä ja painottuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Juuti 2010, 47.) Usein lähestymistapa työhyvinvointiin tapahtuu kielteisestä lähtökohdasta, mikä tarkoittaa, että hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa tarkastelussa keskeisen roolin. Hyvinvointia on siinä tapauksessa stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen. Vähitellen on kuitenkin vahvistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista. (Kinnunen & Feldt 2008, 13.)

Työuupumuksen rinnalle ja sen vastakohtaksi on syntynyt työhyvinvointia kuvaava käsite työn imu. Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakasen mukaan työssä on imua, jos siinä toteutuvat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua syntyy silloin, kun on riittävästi tilaa toimia omassa työssään. Tämä toimintatila määrittyy työso-  
pimuksen, ammatti-identiteetin, työn luonteen ja itsenäisyyden kautta. Työn imu ja ilo ovat tärkeitä asioita. Mitä enemmän niitä koetaan, sitä enemmän työolosuhteiden epäkohtia pystytään kestävämmään. (Luukkala 2011, 38-39; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 68.)

Työhyvinvointi on subjektiivinen tunne, joka syntyy monista asioista. On asioita, joihin työnantajat voivat vaikuttaa linjausten ja valittujen toimintatapojen avulla. On myös monia asioita, joihin jokainen työntekijä voi vaikuttaa itse. (Hyppänen 2010, 311.) Työhyvinvoinnin sisällön painopistealueisiin vaikuttaa myös vastaajan koulukunta. Taulukossa 5 on esitetty positiivisen psykologian, humanismin, ekonomian, sosiaalipedagogiikan, behaviorismin ja sosiologian työhyvinvoinnin määritelmien painopisteet.

Taulukko 5. Eri koulukuntien työhyvinvoinnin määritelmien painopisteet

Koulukunta	Painopisteet työhyvinvoinnin määrittelyssä
Positiivinen psykologia	Huomio työhyvinvoinnin voimavaroissa, jotka tekevät työstä mielekkään, auttavat selviytymään ja nauttimaan työstä. (Työterveyslaitos 2013, hakupäivä 4.3.2013).
Humanismi	Inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä kunnioittavat arvot, työhyvinvoinnin lisääminen lisää tuottavuutta. (Rauramo 2004, 39).
Ekonomia	Taloudellinen kasvu lisää työhyvinvointia. (Nederström 2011, hakupäivä 1.3.2013).
Sosiaalipedagogiikka	Yksilön mielipiteet, tunteet ja päätökset ovat merkityksellisiä (= subjektivoituminen), sisäiset arvot ja normit ohjaavat ihmisen toimintaa (=emansipoituminen). (Kuosmanen 2013, sähköpostiviesti).
Behaviorismi	Kepin ja porkkanan avulla työntekijä toimii optimaalisesti. (Cherry 2013, hakupäivä 6.5.2013).
Sosiologia	Sosiaalinen toiminta, sosiaaliset järjestelmät ja niiden väliset suhteet työhyvinvoinnin painopistealueina. (Lapin yliopisto, hakupäivä 18.3.2013).

Tärkeysjärjestyksen työntekijän tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä ratkaisee vastaajan näkökulma. Molemmat ovat tärkeitä asioita, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys on tiedetty jo pitkään. Aika monta vuosikymmentä kuitenkin on kestänyt, ennen kuin niiden dynamiikkaan liittyvät syy- ja seuraussuhteet on tutkittu perin pohjin. Vuosien saatossa on ehditty ihmetellä usein sitä, aiheuttaako työhyvinvointi kasvua tuottavuudessa vai onko hyvinvointi seurausta yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Ekonomit ovat sitä mieltä, että taloudellinen kasvu lisää työhyvinvointia. Humanistit painottavat puolestaan työhyvinvoinnin merkitystä tuottavuuden lisääjänä. Behavioristien mukaan työntekijä toimii optimaalisesti koneen lailla palkkio-rangaistusmenetelmän avulla. Nyt tiedetään, kuka on oikeassa. Vanha kiista on ratkennut massiivisella pitkittäistutkimuksella hollantilaisen finanssialan HR-ohjelmassa. Tutkimuksessa on käyty läpi erilaiset uskomukset tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisistä suhteista. Asiaa on selvitetty valtavalla 14 000 ihmisen otoksella ja useamman vuoden aikana. Tämä tapa antaa mahdollisuuden kausaalisuhteiden perinpohjaiseen selvittämiseen. Lopputulos on hyvin mielenkiintoinen. Eri kausaalimallien kokeilujen jälkeen on huomattu, että selvin yhteys löytyy nimenomaan niin päin, että työhyvinvointi lisää tuottavuutta. Tuottavuudesta on kyllä pieni yhteys joihinkin työhyvinvoinnin osioihin, kuten tunteeseen työpaikan säilyvyydestä, mutta muissa hyvinvointimittareissa kausaalisuhde on kulkenut juuri toiseen suuntaan: kun hyvinvointi lisääntyy, tuottavuus kasvaa, mutta ei päinvastoin. (Nederström 2011, hakupäivä 1.3.2013.)

Humanistisen koulukunnan näkemys toimisi myös omassa kehittämishankkeessani. Se on varmasti jokaisen päiväkodissa työskentelevän näkemys työhyvinvoinnista. Johtoporras voi enemmän painottaa ekonomian näkökulmaa. Behavioristien ajatus ihmisen toiminnasta ei enää istu nykyaikaiseen ajattelutapaan. Positiivisen psykologian näkökulma sen sijaan on tuntunut heti mielekkäältä ja helpolta yhdistää omaan kehittämishankkeeseeni. On jo liiaksikin keskitytty työhyvinvoinnin uhkatekijöihin. Nyt on aika etsiä ratkaisuja uhkakuviin ja keskittyä positiiviseen näkökulmaan.

### 3.2 Positiivinen psykologia

Psykologiassa on perinteisesti keskitytty tunnistamaan, tutkimaan ja hoitamaan ihmisen psyykkisiä ongelmia ja niiden syitä. Tämä niin kutsuttu patogeeninen näkökulma on painottunut voimakkaasti myös työpsykologiassa, jossa tutkimuksen kohteena on suurimmaksi osaksi ollut pahoinvoinnin tutkimus hyvinvoinnin tutkimuksen sijaan. Tosi- asia kuitenkin on, että suurin osa ihmisistä voi hyvin ja selviytyy niin työelämässä kuin muillakin elämänalueilla ilman suurempia ongelmia. Tämän vuoksi ihmisten hyvinvointia ei ole järkevää kuvata yksipuolisesti ongelma- ja sairauskeskeisestä viitekehystä käsin. Vastalauseena negatiiviselle ajattelulle psykologisessa tutkimuksessa onkin alettu painottaa positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56; Sheldon & King 2001, 216-217.)

Työpsykologisissa tutkimuksissa on perinteisesti hyödynnetty niin sanottua aktivaationäkökulmaa, jossa työn vaatimustekijöiden nähdään johtavan työntekijän pahoinvointiin ja sairastumiseen. Kuitenkin monet työstressiteoriat ovat huomioineet myös työn voimavaratekijät, joiden oletetaan edistävän terveyttä ja hyvinvointia työssä. Esimerkiksi jo 1980-luvulla Raija Kalimo on kuvannut työstressimallissaan työhyvinvoinnin myönteisen kehityskulun. Mallin mukaan tasapaino yksilön edellytyksien ja työhön kohdistamien odotuksien sekä työn vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien välillä johtaa parantuneeseen työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä motivaation ja itseluottamuksen kasvuun. (Mäkikangas ym. 2005, 56-57.)

Työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden malli (Job Demands-Resources, JD-R) perustuu olettamukseen, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimuksiin kuuluvat työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Näitä ovat esimerkiksi melu, tiukat aikataulut, työilmapiiriongelmat tai työn epävarmuus. Työn voimavaratekijät puolestaan viittaavat työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaaliin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus ovat esimerkkejä työn voimavaratekijöistä. Työtyytyväisyys, työsitoutuneisuus ja työn imu ovat siis nousseet tyytymättömyyden, pahoinvoinnin ja burnoutin rinnalle positiivisena työnäkökulmana. (Mäkikangas ym. 2005, 57.)

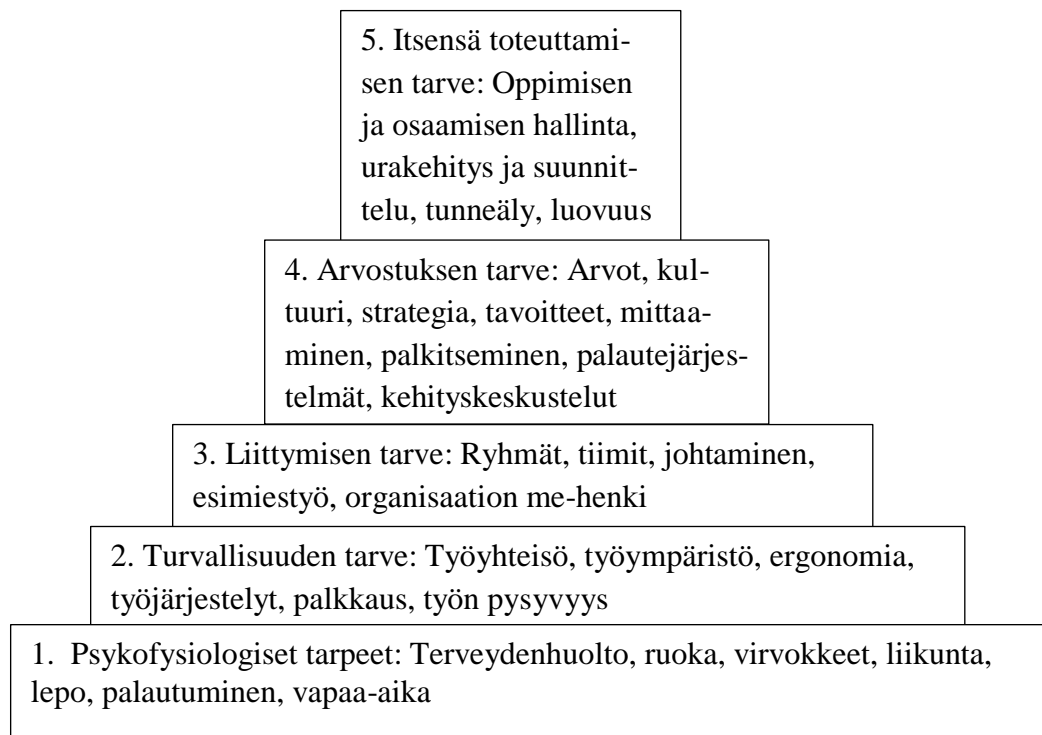
Positiivinen psykologia sovellettuna hyvän työelämän kysymyksiin tarkoittaa ennen kaikkea sitä, mikä työssä ihmisiä kannattelee, mikä tekee siitä mielekkään ja mikä auttaa selviytymään ja jopa nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. Ratkaisevaa on löytää vastaus, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. (Työterveyslaitos 2013, hakupäivä 4.3.2013.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Se on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että terveys vaarantuu. Työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen tueksi löytyy useita malleja. Uudenlainen ja inhimillinen lähestymistapa työhyvinvointiin ovat työhyvinvoinnin portaat. Mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä. Työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli perustuu humanistisen psykologin Abraham Maslow'n motivaatioteoriaan ja se on luotu hyödyntämällä jo olemassa olevia työkyky- ja työhyvinvointimalleja yhdistäen niiden sisältöjä Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti. Periaatteena tarvehierarkiassa on, että alimman tason tarpeet tulee olla

jokseenkin tyydytetty, ennen kuin voidaan siirtyä ylempien tasojen tarpeiden täyttämiseen. Eli vaatimustaso kasvaa sitä mukaa kuin asiat saadaan kuntoon. (Rauramo 2008, 34; Järvensivu & Piirainen 2012, 82.)

Kuviossa 4 kuvattuja työhyvinvoinnin portaita on tarkoitus käyttää apuna henkilökohtaisen tai työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen. Kehitystyö alkaa nykytilan arvioinnista ja jatkuu hyvinvoinnin esteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, niiden toteuttamiseen ja seurantaan. Jokaiselle työhyvinvoinnin portaalle on koottu hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä arviointimenetelmiä. (Suutarinen 2010, 26.) Kehittämishankkeen työhyvinvoinnin vuosikellossa on juuri kyse työhyvinvoinnin suunnitelmallisesta kehittämisestä ja kehittämistyö on alkanut työyhteisössä työhyvinvoinnin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kartoituksella.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004, 40)

Psykofysiologisten perustarpeiden täyttämiseksi tarvitaan riittävä ja laadukasta ravintoa, liikuntaa, mielekästä vapaa-aikaa sekä sairauksien ehkäisyä ja hoitoa. Työntekijän hyvä fyysinen kunto ja terveys ovat avainsanoja fyysisen työhyvinvoinnin ylläpidossa.

Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tärkeä ja sen päätehtävänä on työstä joh-  
tuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy. Lisäksi lakisääteiseen työterveyshuoltoon sisäl-  
tyvät työpaikan terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset, työkykyä ylläpitävä  
toiminta, työpaikan ensiapuvalmiuden ohjaus sekä työntekijöiden kuntoutukseen oh-  
jaaminen. Työntekijöiden sairaanhoitopalvelut ovat työpaikkakohtaisia. (Husman 2010,  
59; Rauramo 2008, 35.)

Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet valtavasti. Jotta työntekijä voi psy-  
kososiaalisesti hyvin, on kiinnitettävä huomio työn ja kiireen hallintaan, työn mielek-  
kyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä hyvän työilmapiirin vahvistamiseen. Näihin  
tarpeisiin voi vastata esimerkiksi riittävällä työn tauotuksella ja monipuolisuudella. Kii-  
reen kokemus on tuttu ilmiö päiväkotimaailmassa. Kiire voi johtua töiden liiasta mää-  
rystä tai puutteista työn hallinnassa. Usein tarvitaan työn sisällön uudelleenorganisoin-  
tia, mikä voi puolestaan johtaa muutosvastarintaan erityisesti joidenkin vanhempien  
työntekijöiden keskuudessa. Muutosta toisaalta halutaan, mutta vanhoista rutiineista ei  
haluta päästää irti. Kiireen kokemus on henkilökohtainen asia. Kiireen myötä työn laatu  
ja ihmissuhteiden merkitys vähitellen heikkenee. Työn tavoitteiden ja tehtäväkuvan sel-  
kiyttämällä sekä työtehtävien priorisoinnilla voidaan vastata kiireeseen. (Rauramo  
2008, 55.)

Suuret lapsiryhmät, työntekijöiden poissaolot, haastavat perheet ja lisääntyneet vaati-  
mukset ja muutokset ovat muutamia päiväkodin stressitekijöitä. Lyhyt ja kohtuullinen  
stressi mielletään usein motivoivan hyviin suorituksiin. Sen sijaan pitkään jatkunut  
voimakas stressi johtaa useimmiten burn outiin eli loppuun palamiseen, joka ilmenee  
muun muassa uupumisena ja työmotivaation menettämisenä. Työntekijöiden uupumi-  
nen näkyy erityisesti sairauspoissaoloina ja hoidon laadun heikkenemisenä. Stressaan-  
tunut työntekijä kykenee todennäköisesti huolehtimaan lasten rutiinien mukaisesta pe-  
rushoidosta, mutta luovat toiminnot jäävät taka-alalle. Välinpitämätön suhtautuminen  
lapsiin on myös tyypillistä stressaantuneelle työntekijälle, eikä hän useimmiten kykene  
vuorovaikutukseen lasten eikä työkavereiden kanssa, vaan vetäytyy mieluummin pois  
toisten seurasta. (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999, 133;  
Keskinen & Virtanen 1999, 32-35.)



Turvallisuuden tarpeen täyttämiseksi tarvitaan turvallista työympäristöä ja turvallisia toimintatapoja. Turvallinen työympäristö päiväkodeissa on järjestyksessä ja siinä on huomioitu esimerkiksi riittävä valaistus ja lämpötila. Myös mahdollisiin kosteusongelmiin on puututtu. Mahdolliset puutteet turvallisuudessa otetaan heti esille. Ergonomian avulla työ, työvälineet ja työympäristö sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Myös uuden työntekijän perehdyttäminen ja läheltä piti -tilanteiden ilmoittaminen edistävät päiväkodeissa sekä lasten että työntekijöiden turvallisuutta. (Rauramo 2008, 101-108.)

Päivähoidon riskit voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen.

1. Henkilöriskit kohdistuvat toimintayksikössä olevien ihmisten terveyteen, hyvinvointiin sekä fyysiseen tai psyykkiseen turvallisuuteen.
2. Toimintariskeillä tarkoitetaan päivähoidon ja kiinteistön häiriötöntä toimintaa.
3. Omaisuusriskit koskevat kiinteää ja irtainta omaisuutta.
4. Tietoriskit kohdistuvat tietojen suojaamiseen sekä tietotekniikan turvallisuuteen.
5. Muilla riskeillä tarkoitetaan erityisestä palveluntuottajan vastuuta ja palvelun laatua. (Saarsalmi 2008, 22-29.)

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on työelämässä lisääntynyt merkittävästi. Jatkuva huoli työllistymisestä ja toimeentulosta ovat monelle arkipäivää. Päiväkodeissa määräaikaisia työntekijöitä on melko paljon. Vaikka perehdyttäminen tehdään, vie kuitenkin oman aikansa päästä kunnolla mukaan toimintaan, tutustua työkavereihin ja erityisesti lapsiin. Pahimmassa tapauksessa on juuri saanut kontaktit luotua ja sitten työsuhde päättyy. Uuden työntekijän kanssa aloitetaan taas kaikki alusta. (Rauramo 2008, 85.)

Työväkivalta tarkoittaa työntekijöiden työssään kohtaamaa ja kokemaan sekä fyysistä että henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Väkivalta voi ilmetä esimerkiksi lyönteinä, uhkaavana käytöksenä, sanallisena ja kirjallisena uhkailuna, ahdisteluna ja häirintänä. Työväkivalta on lisääntynyt työelämässä jopa enemmän kuin muut väkivallan muodot johtuen ammattirakenteen muutoksesta. Työntekijämäärä on vähentynyt teollisuudessa, jossa työväkivalta on harvinaista ja puolestaan kasvanut palvelualoilla ja terveydenhuollossa, joissa väkivaltaa esiintyy. Väkivaltatilanteiden ehkäisyn perustana ovat toiminta-

ohjeet, joissa ilmenee, kuinka työpaikalla toimitaan väkivalatilanteiden ehkäisemiseksi. Valvontalaitteet, kestävä materiaalit, hätäuloskäynti ja riittävä valaistus ovat esimerkkejä turvallisuuden luojina väkivaltilanteiden varalle. (Rauramo 2008, 111-112.)

Työpaikkakiusaaminen on yksi työväkivallan muoto, jota esiintyy erityisesti työntekijöiden välillä. Työntekijään kohdistuva syrjintä, häirintä, kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu aiheuttavat masennusta, unettomuutta, sairauksia ja sairaslomia ja työkyvyttömyyttä. Kiusaamisesta on syytä kertoa esimiehelle. Myös työpaikan työsuojeluvaltuutetun tai työterveyshoitajan kanssa voi kiusaamistapauksia ottaa esille. Työpaikoilla on syytä laatia pelisäännöt, joissa määritellään termit, eli mitä kiusaaminen juuri kyseisessä työyksikössä tarkoittaa, kuinka kiusaamisen kohteeksi joutunut toimii ja myös toimintaohjeet esimiehelle. (Rauramo 2008, 116-117.)

Työsuojelutoiminnalla on keskeinen rooli organisaation työturvallisuuden edistämisesä. Tavoitteena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua esimerkiksi työtapaturmia ja muita työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. Työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu ovat työpaikan sisäisiä asiantuntijoita, mutta lopullinen vastuu työolojen turvallisuudesta on aina ylimmällä johdolla, esimiehillä ja jokaisella työntekijällä. (Rauramo 2008, 118.)

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne on tärkein yhteiskuntaa koossa pitävä voima. Yhteisö on alueellisesti rajattu vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden joukko. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus muodostuu jaetuista päämääristä, joihin pyritään yhdessä toimimalla. Symbolinen yhteisöllisyys näkyy jaettuina uskomuksina, tunteina ja kokemuksina. Liittyminen erilaisiin ryhmiin on ihmiselle luontaista, se alkaa jo syntymästä ja jatkuu läpi koko elämän. Työpaikan ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Myönteinen työilmapiiri ja yhteistyökykyinen työyhteisö vahvistavat yksilön itsetuntoa. Työyhteisöjen avoimuus ja luottamuksellisuus johtavat myös tuloksekkaampaan työhön. (Nivala 2006, 53; Rauramo 2008, 122-123.) Päiväkodeissa perinteisen työyhteisön rinnalle on noussut moniammatillinen yhteistyö, jonka avulla pyritään laaja-alaisemmin vastaamaan lapsen tarpeisiin. Päiväkodin sisäinen moniammatillisuus tarkoittaa päiväkodin eri ammattiryhmien yhteistä toimintaa perustehtävien toteuttamiseksi. Ulkoinen moniammatillisuus on puolestaan päiväkotihenkilöstön yhteistyötä muiden samojen toisten samojen lasten

ja perheiden kanssa työskentelevien ammattilaisten kanssa, esimerkiksi puhe- ja toimintaterapeutti, ennaltaehkäisevä sosiaalityö ja koulu. Hyvä päivähoitokasvatus voi toteutua vain hyvän yhteisöllisyyden turvin. (Kaipio 2000, 94; Karila & Nummenmaa 2001, 41-42.)

Maslow'n teorian mukaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatua sosiaalista arvostusta, ylemmällä tarkoitetaan itsearvostusta. Työyhteisön, esimiehen, ystävien ja läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin itse arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen saaminen ja kokeminen on perusedellytys itsetunnon, kehittymiselle ja säilymiselle. On siis tärkeää huomioida jokaisen työntekijän työpanos ja kohdella arvostavasti. (Rauramo 2008, 143-144.)

Työkulttuuri kuvaa organisaation arvoja, joiden pohjalta syntyy työyhteisön keskuuteen yhteisesti sovittu käsitys siitä, mikä on organisaation tehtävä ja kuinka organisaatiossa käyttäydytään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen yksilö voi aidosti sitoutua oman työyhteisönsä ja organisaationsa arvoihin ja arvot ovat näkyvä osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Päiväkodeissa esimerkiksi palaverikäytännöt ja työnjako ovat konkreettinen osa työkulttuuria. Perinteisesti tehtävät on jaettu työntekijän saaman koulutuksen perusteella. Arvohierarkiaa joustavampia ja kamisperusteita ovat esimerkiksi työntekijöiden harrastusten ja kiinnostuksen kohteiden perusteella tehty työnjako. (Keskinen 2000, 145-146; Rauramo 2008, 150-151; Uusitalo 2000, 67.) Rakentava palaute, palkka ja palkitseminen täyttävät myös arvostuksen tarvetta. Kehityskeskustelut esimiehen kanssa ovat luonnollinen osa palautejärjestelmää. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet ja tämän pohjalta parannetaan ura- ja tehtäväsuunnittelua. Osaamisen mukaisissa tehtävissä toimiminen edistää työmotivaatiota. (Rauramo 2008, 157.)

Ylimmällä portaalla oleva itsensä toteuttamisen tarpeessa painotetaan oppimista ja osaamista. Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa uusia haasteita. Eniten uutta opitaan työssä. Oman osaamisen ylläpitäminen on tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla ja se edistää työn hallintaa, jaksamista sekä hyvinvointia. Elinikäinen oppiminen tarjoaa valmiudet elää muuttuvassa maailmassa ja hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Esimiehillä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta,

mutta työntekijät itse vastaavat omasta oppimisestaan. Työpaikan täydennyskoulutus, työnohjaus ja omaehtoinen kouluttautuminen ovat esimerkkejä työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa ylläpitävistä ja kehittävästä muodoista. (Rauramo 2008, 160-164.) Tunneäly puolestaan on linkki tunteiden ja järjen välillä. Se ohjaa taitojen, kykyjen ja persoonallisuuden kokonaisvaltaista hyödyntämistä. Tunneälyä voi kutsua myös elämäntunneälyksi, joka auttaa erilaisten sisäisten ja ulkoisten tilanteiden sekä ongelmien kohtaamisessa ja selvittämisessä tunneinformaatiota hyväksikäyttäen. (Rauramo 2004, 166.) Suomessa työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat yhä enemmän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. (Järvensivu & Piirainen 2012, 82).

Viidennen portaan päälle voisi vielä sijoittaa yhden portaan, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Aiemmat yhteiskunnan ja työelämän turvarakenteet ovat murtuneet ja ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään. Viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22.)

Työhyvinvoinnin portaat on väline työhyvinvoinnin jatkuvaan ja kestäväan kehittämiseen. Tarkoitus on nousta porras portaalta samalla omaa itseä, ympäristöä, yhteisöä ja organisaatiota arvioiden ja mahdollisuuksien mukaan kehittäen. Näin lopulta päästään ylimmälle portaalle. Prosessi on ympärivuotinen ja alkaa kehittämiskohteiden tunnistamisesta ja valinnasta työpaikalla. Työyhteisössä voidaan kirjata ylös, mitkä asiat vaativat parantamista tai kehittämistä, miten tavoitteisiin päästäisiin ja millä aikataululla. (Rauramo 2004, 40.) Kehittämishankkeen puitteissa olen kartoittanut kyselyn avulla juuri edellä mainittuja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ja uhkia, mutta myös vahvuuksia ja mahdollisuuksia Napapiirin päiväkodissa. Kyselyjen vastaukset olen käynyt läpi sisällönanalyysillä, joka on perusanalyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi etenee vaiheittain. (Tuomi & Sarajarvi 2004, 93-94.)

Laadullisen aineiston analyysille on laadittu runko, jossa painotetaan, että on tehtävä tietoinen ja vahva päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen päätöksen pohjalta käydään aineisto läpi, erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät omaan kiinnostuk-

senkohteeseen. Kaikki muu pitää jättää pois kyseessä olevasta tutkimuksesta. Tämän jälkeen tehdään luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ja kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 93-94.)

Aineiston läpikäymistä, erottelua ja kiinnostavien asioiden merkitsemistä kutsutaan metodikirjallisuudessa nimellä aineiston litterointi tai koodaaminen. Luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ymmärretään usein varsinaiseksi analyysiksi, mutta se ei ole mahdollista ilman litterointia tai koodaamista. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto ja oikeastaan sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Teemoittelu on luokituksen tapaista, joskin siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95.)

Omassa hankkeessani olen ensin silmäillyt kyselyistä tulleen aineiston läpi, minkä jälkeen olen koonnut vastaukset paperille. Tämän jälkeen on ollut vuorossa vastausten ryhmittely. Olen jakanut jokaisen osion vastaukset yhteneväisten piirteiden perusteella joko kolmen tai neljän otsikon alle. Taulukko 6 esittelee vahvuudet eli työhyvinvointia tukevat toiminnot Napapiirin päiväkodissa.

Taulukko 6. Työhyvinvointia tukevat toiminnot Napapiirin päiväkodissa

Palaverit	Työympäristö	Hyvinvointia tukeva johtaja	Etuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• viikoittain sekä koko talon että oman osaston palaverit</li> <li>• iltapalaverit kerran kuukaudessa</li> <li>• yhteiset palaverit jo ennen yhdistymistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uudet, puhtaat tilat</li> <li>• pelastussuunnitelma</li> <li>• rento ja hyvä ilmapiiri</li> <li>• hyvät työkaverit</li> <li>• oman osaston hyvä yhteishenki</li> <li>• yhteiset tapahtumat sekä työssä että vapaa-ajalla</li> <li>• huumori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstön kuuleminen</li> <li>• päiväkodin asioista tiedottaminen</li> <li>• koulutusmahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tyky-setelit</li> <li>• työterveyshuollon tykyryhmät</li> </ul>

Työhyvinvoinnin kannalta positiiviset asiat painottuvat Napapiirin päiväkodissa lähinnä toimiviin palaverikäytäntöihin, työympäristöön, hyvinvointia tukevaan johtajaan sekä kaupungin tarjoamiin etuuksiin. Palaverit koetaan tärkeinä ja niitä on vastaajien mukaan riittävästi. Työympäristössä painottuvat uusi ja terve päiväkotirakennus, pelastussuunnitelman tärkeys, hyvä yhteishenki sekä koko talon että oman osaston henkilöstön kesken. Myös yhteiset tapahtumat työssä sekä vapaa-ajalla ja huumori koetaan voimavaroina. Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Tämä on todettu sadoissa työilmapiiritutkimuksissa. (Juuti & Vuorela 2002, 71.) Toimivan tiimin jäsenet ovat sitoutuneet työn tavoitteen lisäksi myös toisiinsa. He nauttivat toistensa seurasta ja tukevat toisiaan. Heillä on keskenään myös hauskaa ja usein heille kehittyy oma sisäpiirihuumorinsa. (Takala & Kalimo 2011, 102.)

Esimiehen merkitys henkilöstön työhyvinvointiin on suuri. Kyselyn palautteen mukaan Napapiirin päiväkodin esimies tukee henkilöstönsä hyvinvointia kuuntelemalla, tiedottamalla asioista sekä koulutusmahdollisuuksilla. Yleisperiaatteena henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Henkilöstön osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2002, 19.) Kaupungin tarjoamista etuuksista tyky-setelit liikuntaan ja kulttuuriin sekä työterveyshuollon työkykyä ylläpitävät ryhmät koetaan myös tärkeinä.

Työhyvinvointia vahvistavat tekijät lisäävät työntekijän myönteistä ajattelua työstä. Tiedetään, että ihminen työskentelee todennäköisesti parhaiten ja tuottavimmin sellaisessa työssä, jonka hän kokee mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Tärkeää on myös mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan, jota hän itse ja hänen työyhteisönsä arvostaa. Työ on edelleen tärkeä osa yksilön minäkuvaa, identiteettiä. Hyvän työilmapiirin vallitessa työyhteisö antaa yksilölle voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen ja niiden voittamiseenkin. Yksilön työnteossa menestymistä tukevat työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Samaan suuntaan vaikuttavat yhdessä tekeminen ja yhdessä tapahtuva oppiminen. Ihminen haluaa kuulluksi tulemistä ja vaikuttamismahdollisuuksia asioihin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 61.)

Hyvinvoinnin kokemus kohtaa kuitenkin nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa organisaatioelämässä jatkuvia haasteita. On tärkeää havaita työhyvinvoinnin esteenä olevat seikat. Usein ongelman nimeäminen auttaa konkretisoimaan ja rajaamaan

sen. (Juuti & Vuorela 2002, 97-146.) Taulukossa 7 on esitetty työhyvinvointia heikentävät tekijät Napapiirin päiväkodissa.

Taulukko 7. Työhyvinvointia heikentävät tekijät Napapiirin päiväkodissa

Työympäristö	Palaverit ja keskustelut	Muut puutteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liian iso laitos, edes viikoittain ei näe kaikkia työkavereita</li> <li>• isot lapsiryhmät</li> <li>• vähäinen yhteistyö ryhmien välillä</li> <li>• yhteisen toiminnan puute sekä työ- että vapaa-ajalla</li> <li>• akvaariomaisuus</li> <li>• pienten ”eristäminen” omalle pihalle ulkoilussa</li> <li>• mielipiteiden kertominen ja toisten ryhmien toiminnan arvostaminen puutteellista, epätasa-arvoinen toiminta, vuorovaikutus ja kohtelu henkilökunnan välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmien suunnittelupalaverit jäävät usein pitämättä</li> <li>• koko talon palaverieja liian vähän</li> <li>• yksilöllisten kehityskeskustelujen puuttuminen</li> <li>• ryhmän ja johtajan välisten keskustelujen puuttuminen</li> <li>• suunnitteluajan vähäisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisten puute</li> <li>• tiedonkulun heikkous</li> <li>• koulutuspalautteen vähäisyys</li> <li>• resurssien siirtely sairauspoissaolojen ja lapsimäärien mukaan ei toimi</li> <li>• työterveystarkastusten puutteellisuus</li> <li>• perehdyttäminen puutteellista</li> <li>• eri työvuoroille kuuluvien työtehtävien kirjausta ei ole tehty joka ryhmässä</li> </ul>

Vaikka työympäristössä on paljon hyvää, myös huonoja asioita löytyy. Osa vastaajista kokee päiväkodin liian suurena, minkä vuoksi edes viikoittain ei näe kaikkia työkavereita. Vähäinen yhteistyö ryhmien välillä sekä yhteisen toiminnan puute sekä työ- ja vapaa-ajalla on työhyvinvointia heikentävää. Päiväkodin pienimpien lasten ”eristäminen” ulkoilussa omalle pihalle on turvallisuusnäkökulmasta hyvä asia, mutta häiritsee kuitenkin muutamia vastaajia. Päiväkodin akvaariomaisuus lisää tunnetta, että jokainen ryhmä ”elää omassa maailmassaan” siis toimii omana ryhmänään omalla osastolla. Mielipiteiden kertomisessa, toisten ryhmien toiminnan arvostamisessa sekä tasa-arvoisessa kohtelussa koetaan myös olevan puutteita. Palaverien sekä suunnitteluajan määrä ei ole kaikkien mielestä riittävä. Kehityskeskustelujen puute on monen työntekijän mielestä työhyvinvointia heikentävä tekijä. Muut heikkoudet liittyvät esimerkiksi tiedonkulun heikkouteen sekä koulutuspalautteen ja perehdyttämisen puutteellisuuteen.

Organisaation toimivuuteen tähtäävät parannusehdotukset ovat aloitteita. Ne voivat koskea esimerkiksi uusia työmenetelmiä ja työvälineitä, jotka tehostavat työn tulosta, parantavat työskentelyoloja ja työturvallisuutta sekä lisäävät samalla työniloa. Usein aloitteet ovat luonteeltaan pienten askelten kehitysehdotuksia, välillä myös innovatiivisia ehdotuksia, joiden tavoitteena on tuoda esille aivan uudenlainen ratkaisu ongelmaan tai kehittää uusi tuote, menetelmä tai palvelumuoto. Aloite syntyy, kun työryhmän jäsen havaitsee kehittämistarpeen ja tekee ehdotuksen sekä mahdollisesti toteuttamiskelpoisen korjauskeinon tilanteen parantamiseksi. Perinteisesti aloite tehdään kirjallisena ja jätetään aloitelaatikkoon joko omalla nimellä varustettuna tai anonyymisti. Järjestelmällisessä aloitetoiminnassa on lisäksi aloitetoimikunta, joka on työnantajan ja henkilöstöryhmien yhteistyöelin. Se asettaa toiminnalle tavoitteet, määrittelee käytännön toimintamallit sekä tekee ehdotuksen palkitsemistavoista. Aloitetoimikunta käsittelee aloitteet tietyin määräajoin. Aloitetoiminnassa on tavoitteena saada kaikki henkilöt mukaan edistämään organisaation toimivuutta. (Takala & Kalimo 2011, 58.) Taulukko 8 esittelee Napapiirin työntekijöiden aloitteita eli mahdollisuuksia ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Taulukko 8. Mahdollisuuksia ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen Napapiirin päiväkodissa

Yhteisöllisyys	Fyysinen toimintakyky	Muut ideat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ryhmien välisen yhteistyön lisääminen</li> <li>• yhteistä toimintaa myös vapaa-ajalla</li> <li>• enemmän yhteisiä palaverieja</li> <li>• yhteiset kokemukset ja tempaukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergonomiasiantuntija ohjaamaan työn keskelle</li> <li>• useammalle mahdollisuus aslakuntoutukseen</li> <li>• kestävyys- ja lihaskuntotestaukset vuosittain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• parempi palkkaus</li> <li>• pienryhmätoiminnan lisääminen</li> <li>• kehityskeskustelut vuosittaisiksi</li> <li>• lisää eri alojen opiskelijoita</li> <li>• kirjallisen palautteen kerääminen vanhemmilta</li> <li>• toimenkuvien ja työnjaon selkiyttäminen</li> <li>• työsuojeluvastaavien aktiivinen ja informatiivinen ote</li> <li>• henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen hellien ja hoivaten</li> </ul>



Työntekijöiltä tulleet ideat työhyvinvoinnin kehittämiseen ovat realistisia ja useimmat niistä ovat mahdollisia toteuttaa. Yhteisöllisyyden käsite on noussut viime vuosina voimakkaasti esille työelämässä. Sen katsotaan tukevan terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Yhteisöllisyyttä tukevia toimintoja on alettu enemmän toteuttaa päiväkodissa yhteisen toiminnan myötä, esimerkkinä koko talon yhteiset laulutuokiot. Fyysisen toimintakyvyn parantamiseksi työfysioterapeutti on käynyt ohjauskäynnillä ja tulee jatkossakin vuosittain käymään. Muiden ideoiden osalta esimerkiksi kehityskeskustelujen, kirjallisen palautteen kerääminen vanhemmilta sekä toimenkuvien ja työnjaon selkiyttäminen ovat täysin toteutettavissa päiväkodin arjessa. Aslak-kuntoutukseen pääsyn mahdollistaminen useammalle sekä parempi palkkaus eivät ole mahdollisia toteuttaa yksikkötasolla. Mahdollisuuksia ja ideoita tarvitaan myös vastapainoksi työhyvinvoinnin uhkakuville. Taulukko 9 esittelee työhyvinvointia uhkaavat tekijät Napapiirin päiväkodissa.

Taulukko 9. Työhyvinvointia uhkaavat tekijät Napapiirin päiväkodissa

Työympäristö	Henkilöstö	Työn ylikuormittavuus	Muut uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• liian iso päiväko-ti</li> <li>• liian suuret lapsi-ryhmät</li> <li>• jakotilo- jen puu- te → meteli</li> <li>• jos kah- den päi- väkodin yhteis- työ ei suju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eläkeikää lähestyvä henkilöstö</li> <li>• voimakkaat persoonat työyhteisös- sä</li> <li>• tasa-arvon puute eri ammatti-ryhmien vä- lillä</li> <li>• negatiivinen ajattelu</li> <li>• ei kuunnella</li> <li>• määrittele- mätön työn- kuva</li> <li>• fyysisen kunnan ra- pistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selälle ja nive- lille raskas työ</li> <li>• jatkuva jous- taminen työ- ajoissa</li> <li>• väsymys</li> <li>• liikaa tehtävää</li> <li>• stressi</li> <li>• kiire</li> <li>• hengähdystau- kojen vähäi- syys</li> <li>• pätevien sijais- ten puute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• huono palkka</li> <li>• kehityskes- kustelu- jen puute</li> <li>• tiedonkulun heikkous</li> <li>• johtajan mah- dollinen vaih- tuminen</li> <li>• yhteisten lau- lutuntien puuttuminen</li> <li>• jos ilmastointi ei toimi</li> </ul>

Uhkakuvat jakautuvat työympäristöön, henkilöstöön, työn ylikuormittavuuteen sekä muihin uhkiin. Päiväkodin suuri koko huolettaa osaa vastaajista, samoin kuin jos kahden päiväkodin yhteistyö ei suju. Lisäksi jakotilojen puute aiheuttaa meteliä. Melu on

tarpeetonta, haitallista ja voimakkuudeltaan vaihtelevaa ääntä. Lyhytkin, mutta riittävän voimakas altistuminen melulle aiheuttaa useimmiten tilapäisen kuulonalennuksen. Sellainen melu, joka ei vahingoita kuuloa, vaikuttaa haitallisesti vireystilaan, oppimiseen, päätöksentekoon ja viestintään. (Takala & Kalimo 2011, 63.)

Henkilöstön osalta työhyvinvointia uhkaavat esimerkiksi ikääntyminen, voimakkaat persoonat työyhteisössä, epätasa-arvo eri ammattiryhmien välillä ja negatiivinen ajattelu. Totta on, että ihmiset ovat persoonallisuudeltaan erilaisia ja käyttäytyvät samoissa tilanteissa eri tavoin. Käyttäytymisen erilaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, temperamentti, arvot ja asenteet, koulutus sekä elämäntilanne. Työntekijöiden erilaisuus ei sinänsä ole etu tai haitta työyhteisön toimivuudelle. Ratkaisevaa on, miten erilaisuuteen suhtaudutaan ja miten sitä osataan hyödyntää organisaation toiminnassa. Vain tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Hyvässä tunneilmapiirissä käydyistä keskusteluista jää osallistujille inhimillisyyttä korostava hyvä olo. (Juuti & Vuorela 2002, 39; Takala & Kalimo 2011, 87.)

Työ päiväkodissa koetaan ylikuormittavana sekä fyysisesti että henkisesti. Selälle ja nivelille raskas työ, jatkuva joustaminen työajoissa, väsymys ja kiire ovat tästä esimerkkejä. Tavallisia henkisiä kuormitustekijöitä ovat kiire ja informaatio-ongelmat. Jatkuva henkinen ponnistelu ilman taukoja väsyttää. Mitä pidempään työtä tehdään, sitä enemmän tarvitaan lyhyitä taukoja. Vireyden ylläpitämiseksi on huolehdittava myös, että työtilan ilma on raikas. Uupumisesta ja väsymisestä on tullut kansantauti. Osa koetusta työuupumuksesta on kuitenkin tavallista tai sairaudesta johtuvaa väsymystä. Mikäli väsymys jatkuu kauemmin kuin muutaman viikon, asiaa kannattaa selvittää lääkärin luona. Työhyvinvointia uhkaavina tekijöinä nähdään myös huono palkka ja johtajan mahdollinen vaihtuminen. Vaikka monille työ on sinänsä palkitsevaa, työn vaatimuksiin nähden liian alhainen palkkataso aiheuttaa ennen pitkää tyytymättömyyttä ja samalla työpanoksen alenemista. Kannustava palkkaus on oikeudenmukaista. Palkan pitäisi olla oikeassa suhteessa työn vastuuseen ja vaativuuteen, työn määrään ja myös muihin palkkoihin. (Takala & Kalimo 2011, 60-61.)

Kahdessa kyselyssä tulee esille, että yhdistyneet kaksi päiväkotia ovat toimineet yhtenä työyhteisönä liian vähän aikaa. Siksi vastaaminen työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin on vielä hankalaa.

Abraham Maslow'n tarvehierarkia on vuodelta 1943, työntekijöiden kyselyn vastaukset puolestaan vuodelta 2012. (McLeod 2013, hakupäivä 6.5.2013). Välissä on 69 vuotta. On hämmästyttävää huomata, kuinka hyvin tarvehierarkia toimii nykypäivän muuttuvassa työelämässäkin. Tarvehierarkiaa käytetään edelleen johtamis- ja työyhteisökouluksissa. Työntekijöiden ajatukset työhyvinvoinnista olisi voinut liittää Maslow'n teoriaan pohjautuviin työhyvinvoinnin portaisiin, mutta selkeämmän kokonaiskuvan saamiseksi olen päätenyt toisenlaiseen esitystapaan. Maslow'ta on kritisoitu siitä, että tarpeiden aktivoituminen ei aina etene hierarkian järjestyksen mukaisesti. Ylemmän tason henkimmäiset tarpeet voivat aktivoitua, vaikka alemmanasteiset fyysiset tarpeet eivät olisikaan tyydytettyjä. (Luukkala 2011, 157-158.) Tämä näkyy myös työntekijöiden kyselyn vastauksissa. Vaikka he ovat huomanneet puutteita esimerkiksi työterveystarkastusten osalta, he ovat silti kokeneet tarvetta esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

Tiettyjen työelämän uhkien ja heikkouksien varalle on syntynyt suomalainen työsuojelulainsäädäntö, joka puolustaa suomalaisen työväestön oikeuksia. Tähän lainsäädäntöön kuuluvat esimerkiksi työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, työaikalait sekä vuosilomalaki. Näiden lakien noudattamista valvoo työsuojeluviranomainen. Työturvallisuuslain lähtökohtana on turvata työntekijän sekä fyysinen että psyykinen työkyky ja koko työyhteisön on osallistuttava työyksikön turvallisuuden ylläpitämiseen ja parantamiseen. Työsuojelutoimia tukee työnantajan työterveyshuoltolain mukaisesti järjestämä työterveyshuolto. (Saarsalmi 2008, 15-16.) Kyselyjen vastauksista näkyy jo osa työnantajan eli Rovaniemen kaupungin keinoista turvata työntekijän työkyky. Seuraavaksi aiheesta enemmän.

### 3.4 Rovaniemen kaupungin työhyvinvointiohjelma

Vuonna 2012 Rovaniemen kaupungilla on ollut töissä noin 3 200 henkilöä. He ovat olleet sairauden vuoksi poissa töistä keskimäärin 19,1 päivää vuodessa. Rovaniemen kaupungin ja maalaiskunnan yhdistymisen jälkeen sairauspoissaolot ovat kasvaneet vuosittain. Vuonna 2010 nousu on taittunut. Taulukossa 10 on esitetty sairauspoissaolojen määrät vuosina 2007-2012.

Taulukko 10. Rovaniemen kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot vuosina 2007-2012 (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2011, 13; Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 11)

Vuosi	Sairauspoissaolopäivät henkilöä kohti
2007	20,4
2008	21,1
2009	22,1
2010	20,5
2011	20,1
2012	19,1

Sairauspoissaolojen suurin aiheuttaja on edellisten vuosien tapaan tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Taulukko 11.) Seuraavaksi suurimpina sairausryhminä tulevat mielenterveyden häiriöt, hengityselinten sairaudet ja hengitystieinfektiot, tapaturmat ja vammat, hermoston sairaudet sekä verenkiertoelinten sairaudet. (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 10; Urponen 8.2.2013, sähköpostiviesti.)

Taulukko 11. Suurimmat sairauspoissaolojen syyt Rovaniemen kaupungissa vuonna 2012 (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 12)

Diagnoosiryhmä	Prosenttia (%)
Tuki- ja liikuntaelinsairaudet	45
Mielenterveys	16
Hengityselinten sairaudet ja hengitystieinfektiot	14
Tapaturmat ja vammat	7
Verenkiertoelinten sairaudet	4
Hermoston sairaudet	3

Tuki- ja liikuntaelinsairauksien suurta määrää selittävät raskas ruumiillinen työ ja henkilöstön ikääntyminen. Kuitenkin myös nuorten keskuudessa tuki- ja liikuntaelinsairauksien määrä on huolestuttavasti kasvanut. Kaupungin tavoitteena on saada sairauspoissaolot vähenemään vuosittain yhdellä päivällä työntekijää kohden. Työnantaja ei kuitenkaan pysty koskaan poistamaan sairauslomia täysin. Rovaniemellä on samoja ongelmia kuin muissakin kunnissa. Henkilöstön keski-ikä on korkeampi kunta-alalla, vuonna 2012 46,3 vuotta ja kansantaudit näkyvät ikääntyvässä organisaatiossa. Iän myötä pitkien sairauslomien riski kasvaa. Keskiarvoja nostavat myös pitkät sairauslomat, joiden taustalla on henkilökohtainen perussairaus. Lisänsä tuovat tapaturmat, joista toipuminen voi kestää kuukausia. (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 11; Urponen 8.2.2013, sähköpostiviesti.)

Vuonna 2012 päivähoidon palvelukeskuksessa työntekijöitä on ollut 764. Heillä sairauspoissaoloja on ollut 23,1 päivää vuodessa henkilöä kohden. Muutosta edellisvuoteen on -0,4 prosenttia. Huomionarvoinen seikka on, että päivähoidon palvelukeskuksessa on erityisen paljon eläköitymistä. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2012 on ollut päivähoidon naistyöntekijöillä 45,9 ja miehillä 45,3. Työtapaturmien lukumäärä 58. (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 22-43.)

Pelkkien sairauspoissaolojen sijaan huomio tulisi kiinnittää kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Rovaniemi on panostanut työhyvinvoinnin kehittämiseen ja poissaolojen ennaltaehkäisyyn. Ongelmiin pitää puuttua varhaisessa vaiheessa. Esimiehet seuraavat poissaoloja ja tarvittaessa ottavat ne puheeksi. Työssä tapahtuu -toiminnan kyselyllä kartoitetaan elintapoihin ja työkykyyn liittyvät riskitekijät. Niitä tarkastellaan työyhteisöittäin ja yhdessä mietitään kehittämiskeinoja. Työssä tapahtuu -toiminnan päätavoitteet ovat:

1. Mallintaa Rovaniemen kaupungin työntekijöille ja työpaikoille työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja
2. Ehkäistä heikentyneestä työkyvystä aiheutuvia eläke- ja sairauspoissaolokustannuksia
3. Lisätä henkilöstön ja työyhteisöjen omaa vastuuta työhyvinvoinnista
4. Yhdistää työhyvinvointia edistävät toiminnot sekä kehittää työhyvinvoinnin palveluverkostoa työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon yhteistyönä
5. Luoda ja dokumentoida mittareita työhyvinvoinnin kehittämisen seuraamiseksi

Työntekijöitä kannustetaan omaehtoiseen itsestä huolehtimiseen. Kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä erilaiset ravintotieto- ja liikuntaryhmät toimivat kannustimina. Lisäksi henkilöstön käytössä on kolme lomamajaa, kaksi Levillä ja yksi Pyhällä. Rovaniemen kaupunki keskittyy työhyvinvointiohjelmassaan yhteistyön voimaan. Tavoitteena on edistää koko kaupungin henkilöstön hyvinvointia, että jo tapahtuneisiin ja tuleviin muutoksiin osattaisiin suhtautua entistä paremmin. Sie ja mie -työkulttuurin lähtökohtana on ajatus: ”Me teemme työmme yhdessä ja tehokkaasti kaupunkilaisten parhaaksi.” (Gynther 2012, 2-3.)

Työterveyshuollon palveluita ovat esimerkiksi työterveystarkastukset, erilaisten ryhmätoiminnot sekä kuntoutukseen ohjaus. Terveystarkastuksessa arvioidaan työntekijän työhön sopivuus työhön terveydentilan perusteella. Tavoitteena on työntekijän terveyden, työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja edistäminen sekä työhön liittyvien sairauksien ja oireiden ehkäisy. Tarkastuksia tehdään yleensä viiden vuoden välein. Rovaniemen kaupungissa on käytäntö, että työterveystarkastukset ovat työaikaa ja niihin on syytä varata 60-90 minuuttia. Työfysioterapeutit käyvät tarvittaessa työpaikalla antamassa ohjausta. Ammatillaisen ohjauksessa voi työn fyysiseen rasittavuuteen saada apua. Lisäksi työterveyshuollossa on erilaisia ryhmiä, kuten painonhallinta, uniryhmä ja niskaryhmä. Ryhmiä järjestetään tarpeen mukaan. Valinta ryhmiin edellyttää joskus kriteerien täyttämistä, esimerkiksi painonhallintaryhmään on edellytetty painoindeksin olevan 30. Kuntoutukseen pääsy on myös työterveyshuollon alaista. Esimerkkinä Aslak-kuntoutukset, jotka ovat ammatillisesti syvennettyjä lääketieteellisiä kuntoutuksia, joiden sisältö voi koostua muun muassa työhyvinvoinnista, kuntoutuksesta, fyysisestä toimintakyvystä, henkisestä hyvinvoinnista ja oman terveydentilan kartoittamisesta. Edellytyksenä kuntoutukseen pääsemiseen on mahdollinen diagnoosi, kuten niskahartiavaiva tai ennakko-oireet, jotka vaikuttavat hakijan työssä selviytymiseen. Muita kriteereitä ovat esimerkiksi sairauslomien vähäisyys ja työvuosien määrä. (Lehtiniemi 15.6.2012, sähköpostiviesti.)

Kaupunki panostaa myös henkilöstön kouluttamiseen. Vuonna 2012 henkilöstön täydennyskoulutukseen on investoitu 10 prosenttia edellisvuotta enemmän. Henkilöä kohti laskettuna panostus on 271 euroa. Eniten koulutuksiin on sijoitettu hallintoorganisaatioissa ja työterveysliikelaitoksessa, vähiten ruoka- ja puhtauspalveluissa sekä päivähoitossa. (Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012, 9.)

Kehittämishankkeeni työhyvinvoinnin vuosikello toimii konkreettisena yksikkötason työhyvinvointiohjelmana kaupungin tarjoaman toiminnan lisäksi. Sen vahvuutena on juuri työpaikkakohtaisuus, koska liikkeelle on lähdetty tietyn yksikön työntekijöiden tarpeista ja ajatuksista. Esimiehen aktiivinen osallistuminen vuosikellon muokkaustyöhön voimistaa tunnetta hyvinvoivaan henkilöstöön panostavasta työyksiköstä.

#### 4 TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO

Työhyvinvoinnin määritelmät, työhyvinvoinnin portaat ja työntekijöille tehtyjen kyselyjen vastaukset ovat antaneet aineksia työhyvinvoinnin vuosikellon laatimiseen. Kuten kyselyjen vastauksista tulee esiin, sama työn piirre voi tuntua yhdestä myönteiseltä ja toisesta kielteiseltä. Riippuu henkilöstä, tarkastelukulmasta ja tilanteesta, mikä määrittyy hyväksi työksi. Vaikka yleisiä hyvän työn kriteereitä on vaikea määrittellä, kenties yhtenä kriteerinä voi pitää sitä, että työ sisältäisi mahdollisimman monenlaisia lähteitä, joista hyvän työn kokemuksen voisi ammentaa. (Järvensivu & Piirainen 2012, 82.)

Vaikuttaa siltä, että 2000-luvun työsuojelu on todella muutoksessa. Enää ei pyritä korjaamaan fyysisiä työolosuhteita ja työympäristöä. Mukaan ovat tulleet työn psyykkisten ja henkisten riskien varhainen arviointi ja ennaltaehkäisy. Perinteiset työn fyysisestä raskaudesta johtuvat terveydelliset vaarat ovatkin vähentyneet. Sen sijaan esimerkiksi työtahdin, vähäisten vaikutusmahdollisuuksien ja epäselvien työnkuvien aiheuttamat kuormituksen tunteet ovat lisääntyneet. Kuormitus heijastuu terveysongelmina, stressinä, työuupumuksena, motivaation hiipumisena ja lisääntyneinä poissaoloina. Organisaatiot tarvitsevat nyt selkeitä rakenteita, toimintamalleja ja pelisääntöjä sekä kokonaisvaltaista yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kesken. (Suutarinen 2010, 11-12.)

Työhyvinvointityötä suunniteltaessa ja organisoitaessa lähtökohtana on aina organisaation perustehtävä. Työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Sisältöön saadaan lisäaineksia työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista, kehityskeskusteluista, ilmapiirikartoituksista, henkilöstökyselyistä, asiakaspalautteista ja lähtöhaastatteluista. Kehittämishankkeessani työhyvinvoinnin vuosikellossa olen keskittynyt työhyvinvointityön prosessin kuvaamiseen. Työhyvinvointityön prosesseja voivat olla esimerkiksi työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistystoiminta, viestintä ja esimiehen tuki. Prosessin keinot voivat olla ennakoivia tai reagoivia. Myös seurantaa ja mittareita löytyy useita erilaisia. Esimerkki työhyvinvointityön prosessista taulukossa 12. (Suutarinen 2010, 32-37.)

Taulukko 12. Esimerkki työhyvinvointityön prosessista (mukaillen Suutarinen 2010, 36)

Ennakointi	Reagointi	Seuranta ja mittarit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työsuojelun toiminta-ohjelma</li> <li>• työterveyshuolto</li> <li>• päihde- ja huume-ohjelma</li> <li>• ikäohjelma</li> <li>• perehdyttämisohjelma</li> <li>• liikuntapalvelut</li> <li>• viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehityskeskustelut</li> <li>• työpaikkapalaverit</li> <li>• varhainen tuki</li> <li>• sairauksien ja tapaturmien hoito</li> <li>• kuntoutusohjelmat</li> <li>• uudelleensijoitus</li> <li>• työaikajoustot</li> <li>• erilaiset koulutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sairauspoissaolot</li> <li>• tapaturmataajuus</li> <li>• henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• eläköityminen</li> <li>• työkyvyttömyyseläkkeet</li> <li>• työilmapiirikyselyt</li> <li>• työkykyindeksi</li> <li>• asiakaspalautteet</li> <li>• talouden tunnusluvut</li> </ul>

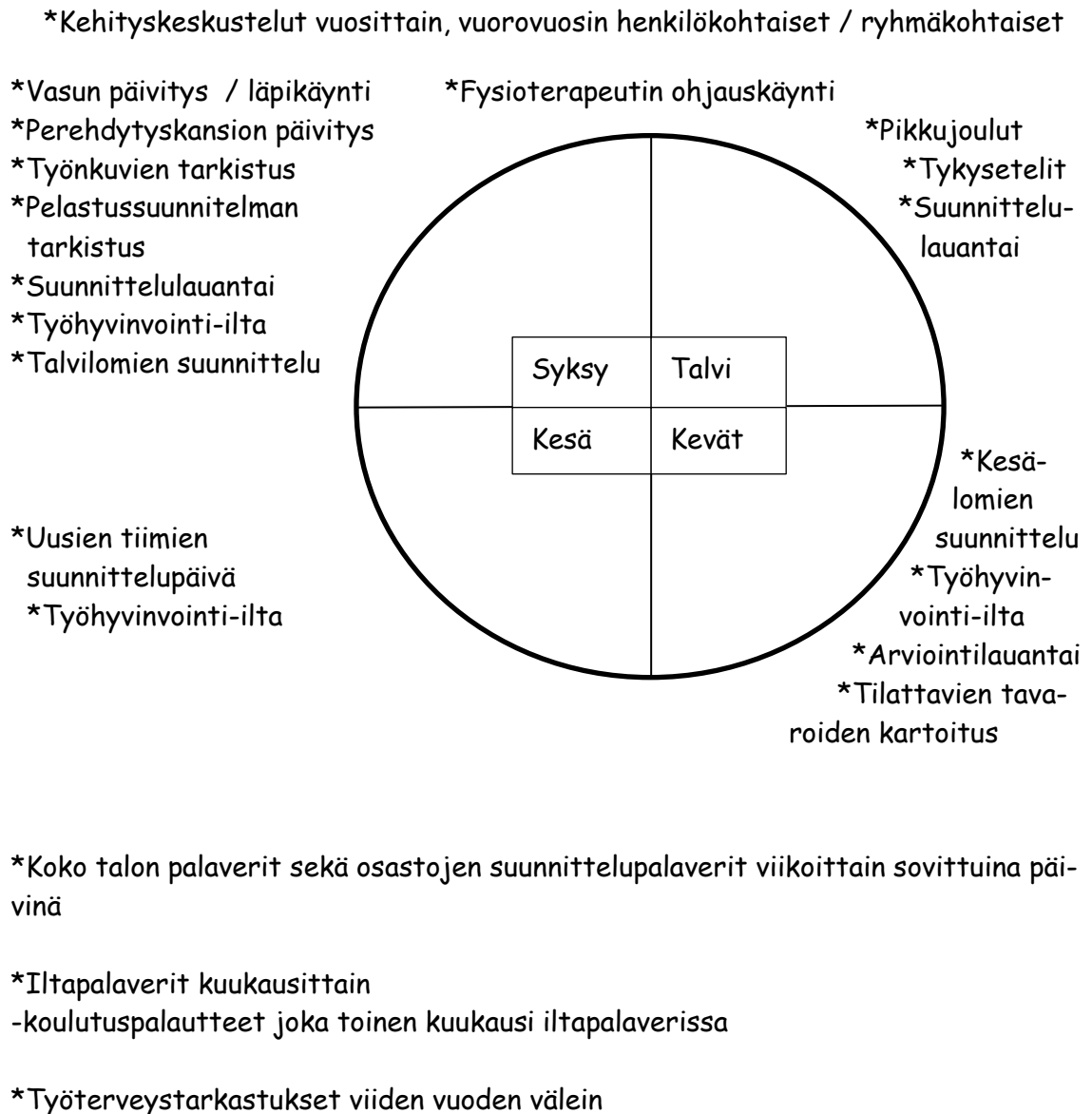
Työhyvinvointityön prosessissa ennakoivina toimenpiteinä voidaan pitää erilaisten toimintaohjelmien laatimista esimerkiksi työsuojeluun ja perehdyttämiseen. Ennakointiin kuuluvat myös liikuntapalvelut, viestintä ja työterveyshuolto. Ennakoivalla toiminnalla päästään hyvin tuloksiin työhyvinvoinnin edistämässä. (Pursio 2012, hakupäivä 20.4.2013). Reagoivissa toimenpiteissä näkyvät esimerkiksi palaverit, kuntoutusohjelmat ja koulutukset. Varhaisen tuen malli voi kohdistua joko organisaatioon, työryhmään tai yksilöön. Varhainen tuki kohdistuu organisaatioon silloin kun liikeideassa tai strategiassa havaitaan muutostarvetta. Työryhmässä varhainen tuki voi näkyä esimerkiksi toimenkuvien täsmentämisenä tai yhteistyökoulutuksen järjestämisenä. Vuosittainen kehityskeskustelu on yksilöön kohdistuva varhaisen tuen yksi muoto. (Luukkala 2011, 216-217.) Sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, työilmapiirikyselyt ja asiakaspalautteet ovat esimerkkejä työhyvinvoinnin seurannasta ja mittareista.

Kehittämishankkeen työhyvinvoinnin vuosikellossa näkyy sekä ennakoivia että reagoivia toimenpiteitä. Napapiirin päiväkodin työhyvinvointisuunnitelma vuosikelloon sijoitettuna kuviossa 5.



# TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO

## Napapiirin päiväkotä



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin vuosikello

Alkusuunnitelmani työhyvinvoinnin vuosikellolle on ollut se, että sijoitan toiminnot siihen kuukausittain. Jollain tapaa se ratkaisu on vaikuttanut kuitenkin liian sitovalta, joten olen päätenyt muuttamaan vuosikellon jaon vuodenaikojen mukaan. Näin työyksikölle jää vapaus päättää toimintojen toteuttamiskuukaudesta aina kyseisen tilanteen mukaan.

Syksyllä päiväkodissa alkaa uusi toimintakausi ja tällöin tulee usein myös uusia työntekijöitä. Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman läpikäynti heidän kanssaan on tärkeää, jotta he tietävät työyksikkönsä painopistealueet. Tämän tehtävän voi tehdä esimerkiksi ennalta sovittu työntekijä, joka tekee myös muun perehdytyksen. Voidaan puhua mento-roinnista, jolla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota osaava ja kokenut työntekijä antaa nuorelle työntekijälle. (Ojala 2003, 39). Perehdytyksen tukena on perehdyttämiskansio, joka tulee pitää ajan tasalla. Myös varhaiskasvatussuunnitelman ja pelastussuunnitelman päivitys on tärkeää. Päivitysten tekemistä varten voidaan sopia työryhmät, jotka kyseisen työn hoitavat. Varhaiskasvatussuunnitelma mahdollistaa päiväkodin yhtenäisen toimintalinjan. Oman työn näkökulmasta varhaiskasvatussuunnitelman merkityksen voi nähdä kahdella tavalla. Toisaalta se tukee omaa työtä, toisaalta taas sitouttaa yhteiseen työskentelyyn. (Nummenmaa, Karila, Joensuu & Rönholm 2007, 112-115.) Pelastussuunnitelma puolestaan on työyksikön kokonaisturvallisuuden parantamiseen ja ylläpitoon tähtäävä asiakirja. Siihen tulee merkitä esimerkiksi ennakoivat vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi, poistumis- ja suojautumismahdollisuudet sekä alkusammutusta ja ensiavun antamista varten tarvittavien välineiden sijainti. (Pohjois-Savon pelastusalan liitto, hakupäivä 21.4.2013.)

Työryhmien havaitsemat muutostarpeet asiakirjoissa voidaan käsitellä koko henkilökunnan kesken esimerkiksi elo-syyskuussa suunnittelulauantain puitteissa. Tällöin suunnitellaan myös päiväkodin tulevaa toimintaa. Syksyllä on työnkuvien tarkistus toimintakauden alkaessa. Työn tekeminen organisaatiossa onnistuu ja tuottaa työniloa, kun se on hyvin suunniteltu. Tällöin kaikilla on omat tehtävänsä ja he tietävät, mitä heidän pitää tehdä. Töiden ja tehtävien jakoa sekä ohjausta selkiinnytetään työnkuvien avulla. (Takala & Kalimo 2011, 52.) Myös Rovaniemen kaupungissa on parhaillaan käynnissä päivähoiton työnkuvien päivitys. Talvilomien suunnittelun henkilökunta aloittaa syyskuun loppupuolella, koska lomat on pidettävä porrastaen ja vahvistettava lokakuun loppuun mennessä.

Työryhmiä kannattaa hyödyntää myös muiden vuosikellon sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa. Esimerkiksi työhyvinvointi-iltojen sisältöjen suunnitteluun voi käyttää vaihtuvia työryhmiä. Näin jokaisena vuodenaikana tapahtuvat henkilökunnan yhteiset illanvietot saavat omanlaisensa sisällön. Myös palaverien ja suunnittelupäivien ideointia tehdään joko koko työyhteisön tai pienemmän työryhmän kesken. Yhdessä voidaan sopia esimerkiksi palaverin asiantuntijavierailusta. Luennoitsijan palkkioon ja muuhun työhyvinvointitoimintaan voidaan käyttää opiskelijoiden ohjauksesta saatuja rahoja.

Hyvä työergonomia edistää itse työn sujuvuutta. Kun yksi mahdollinen häiriötekijä on poissa, on työtyytymättömyys vähäisempää. Tällöin esimerkiksi työtasot ovat oikealla korkeudella, työasennot hyviä ja kehoa osataan käyttää säästeliäästi. Tämän vuoksi työfysioterapeutin ohjauksikäynti on ajoitettu toimintakauden alkuvaiheeseen, jotta häneltä saatavat neuvot ja ohjaus olisi heti käytössä tulevalle toimintavuodelle. Toisinaan työfysioterapeutit videoivat työntekijöiden työasentoja. On yllättävää, kuinka kuluttavalla tavalla kehoa työssä käytetään. (Luukkala 2011, 29.)

Talven työhyvinvointitoiminta alkaa todennäköisesti pikkujouluilla. Yhteinen ilonpito lisää yleensä työyhteisön toimivuutta. (Takala & Kalimo 2011, 112). Tyky-setelit ovat henkilökunnalle liikunnan ja kulttuurin harrastamiseen tarkoitettuja seteleitä ja ne saa lunastaa Osviitasta tammikuun alusta alkaen. Tyky-setelien määrä ja omakustannehinta vaihtelevat vuosittain. Tammikuun loppupuolella on henkilökunnan suunnittelulauantai ja tällöin tehdään suunnitelmia alkavalle keväälle. Henkilökunta aloittaa kesälomien suunnittelun maaliskuun tienoilla ja lomat vahvistetaan huhtikuun loppuun mennessä. Toukokuun lopulla on arviointilauantai, jossa käydään läpi kulunutta toimintavuotta, sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tavaratilaukset tulevalle toimintavuodelle tehdään touko-kesäkuussa, joten henkilökunta voi toimittaa tiedot puuttuvista leluista, askartelutarvikkeista ja ergonomiatuotteista tilausvastaavalle. Syksyllä aloittavat tiimit saavat kesän aikana vuorollaan päivän tulevan kauden suunnittelua varten.

Koko talon henkilökunnan palaverit ovat viikoittain, samoin osastojen palaverit kerran viikossa ennalta sovittuina päivinä. Koko päiväkodin iltapalavereja on kerran kuussa. Myös oman osaston kesken on mahdollisuus pitää iltapalaveri kuukausittain. Koulutuksissa käyneet työntekijät esittelevät koulutuspalautteet joka toinen kuukausi iltapalaverin yhteydessä. Työntekijöiden kehityskeskustelut esimiehen kanssa pyörivät vuosittain,

vuorovuosin henkilökohtaiset ja ryhmäkohtaiset. Äskettäin tehdyn työpaikkaselvityksen mukaan työntekijöiden työterveystarkastukset ovat viiden vuoden välein.

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka kannustaa organisaatioita työhyvinvoinnin vuosikellon laatimiseen. Hänen mukaansa vuosikello kannattaa tehdä sekä yhteisön tasolla että henkilökohtaisesti. (Service innovation laboratory 2011, hakupäivä 21.4.2013.) Malleja työhyvinvoinnin vuosikelloista löytyy melko vähän ja niiden painotus on lähinnä johdon näkökulmassa. Parhain löytämäni esimerkki on Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, joka on työsuojelun toimintaohjelmassaan vuosille 2011-2014 laatinut sekä johdon että työyksikön vuosikellot. Lisäksi jokaisen työntekijän kanssa laaditaan työhyvinvoinnin vuosikello ja tähän henkilökohtaiseen osuuteen löytyy valmis vuosikellon pohja täydentämistä varten. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011, hakupäivä 21.4.2013.) Työterveyslaitos on puolestaan laatinut matkailualan turvallisuusvuosikellon, jonka sisältö pohjautuu työyhteisön näkökulmaan. Matkailualan turvallisuusvuosikello on apuväline työturvallisuuden systemaattisen hallintaan ja se on laadittu matkailun talvipalveluja tarjoavan yrityksen käyttöön. (Työterveyslaitos 2012, hakupäivä 21.4.2012.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Kunta-alan työolobarometrin 2012 mukaan kuntatyöntekijät arvioivat työolojaan kouluarvosanalla kahdeksan. Tähän keskiarvoon on laskettu arviot työpaikan varmuudesta, työn kannustavuudesta ja innovatiivisuudesta, voimavaroista suhteessa vaatimustasoon sekä tasapuolisesta kohtelusta. Vastaajat kokevat esimiestyön kehittyneen myönteisesti. Ylitöitä tehneiden määrä on kasvanut ja ylitöiden korvaaminen vapaana on tavallisinta. Palkkausjärjestelmien muutokset koko kuntasektorilla ovat hitaita ja kehittämiskeskustelujen käyttö työsuorituksen ja pätevyuden arvioinnissa on melko yleistä. Kuntatyöntekijät kokevat työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisääntyneen. Sairauspoissaoloissa on laskeva kehityssuunta, koulutusten määrä työajalla on lisääntynyt. Kunta-alan työpaikoista lähes joka toisella on viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut ainakin yksi toiminnan kehittämiseen tähtäävä hanke. (Kunta-alan työolobarometri 2012, 3-19.) Napapiirin päiväkodin työntekijöiden työskentelyolosuhteet Rovaniemen kaupungin työntekijöinä noudattavat pitkälti kunta-alan työolobarometrin selvitystä. Näiden seikkojen lisäksi kehittämishankkeen kyselyn puitteissa on tullut paljon enemmän ja syvempää tietoa Napapiirin päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Napapiirin päiväkodin rakennus on uusi ja suuri. Lapsiryhmiä on monta. Kun tein kyselyn, päiväkotia oli juuri aloittanut toimintansa. Silloin monissa vastauksissa tuli esille, että päiväkotia on liian suuri. Olisi kiinnostavaa tietää, mitkä ovat ajatukset asian suhteen nyt, kun vuosi toimintaa on takana. Oliko silloin kysely, että päiväkodin kokoon ei ollut vielä totuttu ja sitä verrattiin entiseen työpaikkaan? Uudessa talossa on uudet työvälineet ja tilat, joiden mahdollisuuksia on opeteltava hyödyntämään esimerkiksi jakotilojen suhteen.

Palaverien tärkeys tulee esille kyselyn vastauksissa. Yhteisissä palaverissa jo ennen yhdistymistä on sovittu toiminnan päälinjoista. Viikoittaiset koko talon palaverit ja oman osaston suunnittelupalaverit ovat toiminnan runko. Iltapalaverissa kuukausittain on tilaisuus syventyä enemmän tiettyyn tai tiettyihin aiheisiin. Tulevien palaverien ideointi yhdessä henkilökunnan kanssa antaa uusia ulottuvuuksia palaverien sisältöön. Palaverissa on jo nostettu esiin henkilökunnan kokemia työhyvinvoinnin heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia sekä käsitelty niitä yhdessä. Aiheita käsitellään myös jatkossa. Palaverit myös edesauttavat parantamaan kyselyissä kritisoitua tiedonkulkua, vaikkakin on muistettava, että vastuu palaverimuistion lukemisesta on jokaisella työntekijällä.

Yhteiset tempaukset päiväkodissa sekä vapaa-ajalla ovat omiaan nostattamaan työyhteisön me-henkeä. Koko talon laulutunnit joka toinen keskiviikko ovat alkaneet pyöriä säännöllisesti ja myös yhteisiä tempauksia yhdessä lasten ja vanhempien kanssa on järjestetty. Alussa kaikki energia on mennyt työpäivien organisointiin, joten yhteiset illanvietot ovat jääneet vähäisiksi, mutta nyt niidenkin toteutukseen on alettu panostaa. Tämä yhteisöllinen toiminta parantaa työyhteisön me-henkeä entisestään.

Napapiirin päiväkodissa toimii hyvinvointiryhmä, johon kuuluu sekä päiväkodin henkilökunnan edustajia että lasten vanhempia. Ryhmä työskentelee koko päiväkodin hyvinvoinnin edistämiseksi. Tapaamisia on muutaman kerran vuodessa. Tämän ryhmän toiminnassa korostuu sekä aloitteiden tekeminen että epäkohtiin puuttuminen. Keskusteleva ilmapiiri mahdollistaa monipuolisen ja avarakatseisen näkökulman esiinnouseviin teemoihin. Lisäksi kaikilta Napapiirin päiväkodin lasten vanhemmilta on kerätty palautetta päiväkodin toiminnasta. (Mäntynen 27.3.2013, sähköpostiviesti.)

Hyvinvointia tukeva johtaja on tärkeä. Hän kuuntelee, rohkaisee ja antaa palautetta. (Luukkala 2011, 30.) Johtajan määrääkainen työsuhde ja työn epävarma jatko heikentävät varmasti sekä johtajan että työyhteisön hyvinvointia. Tämän vuoksi olisi tärkeää taata esimiesten pysyvyys. Työntekijöiden kaipaamat kehityskeskustelut ovat jääneet juuri tämän vuoksi pitämättä, koska johtajuuden jatko on ollut epäselvä. Näin on edelleenkin, mutta kaikesta huolimatta keskusteluja on alettu käydä. Muutoksen keskelläkin pyritään elämään hetkessä.

Koulutuksien tärkeys tulee esiin useissa vastauksissa. Työpaikkakoulutuksia on useita. Nyt on myös ilmestynyt koulutustyöryhmän laatima koulutuskalenteri, joten koulutuksiin osallistujat voidaan päättää entistä aikaisemmin, mikä taas helpottaa työpäivän organisointia päiväkodilla työntekijöiden puuttumisen vuoksi. Myös työvuoroissa tämän voi jo hyvissä ajoin ottaa huomioon. Koulutuksissa käyneet voivat antaa koulutusmuistutuksenpanot toisten työntekijöiden nähtäväksi heti koulutuksen jälkeen. Koulutuspalautteiden tarkempaan läpikäyntiin varataan aikaa joka toinen kuukausi iltapalaverissa. On muistettava, että ammatillisuuteen kuuluu myös omaehtoinen kouluttautuminen ja ammattikirjallisuuden lukeminen.

Sijaisten hankkimisen apuna Rovaniemen päivähoidossa on käytössä kuntarekry eli sijaispankki. Esimerkiksi juuri sijaisten alkuohjausta helpottaa organisaation perehdyt-

tämiskansio. Napapiirin päiväkodin perehdytyskansion kokoaminen on aloitettu. Kansiossa olevat tiedot antavat selkeän rungon asioille, joita perehdytettävän kanssa tulee käydä läpi. Perehdytyskansion päivittämiseksi on myös varattu aika syksyisin. Tällöin käydään läpi myös henkilöstön toimenkuvat. Päiväkodin työsuojeluvastaavalta toivotaan aktiivista ja informatiivista otetta. Suunnitteluhuoneesta löytyvät kaikki tulevat tiedotteet koskien ammattiliittoja, työterveyttä, koulutusta ja ergonomiaa.

Palkkauksen merkitys korostuu myös kyselyiden vastauksissa. Huono palkka on heikkous ja uhka työhyvinvoinnille. Ahkeruutta ja osaamista vastaava palkka tosiaan vähentää mahdollista tyytymättömyyttä. On kuitenkin tutkittu, että palkankorostuksesta nautitaan enintään kuusi kuukautta, sen jälkeen tyytymättömyys palkkaan alkaa uudelleen lisääntyä. Jos palkka on keskimääräistä parempi, sekään ei lisää työhyvinvointia, jos itse työ on turhauttavaa puurtamista ilman tavoitteita. (Luukkala 2011, 28.)

Rovaniemen kaupungin tarjoamista työhyvinvointipalveluista näkyvimmit ovat työterveyshuolto ja tyky-setelit. Työterveyshuollon palveluja kannattaa hyödyntää tarkemmin. Äskettäin tehtyyn työpaikkaselvitykseen onkin kirjattu työterveystarkastukset viiden vuoden välein. Myös työfysioterapeutin ohjauksenkäynnistä on sovittu. Lisäksi Napapiirin päiväkodissa on työntekijöiden joukossa kaksi ergonomiavastaavaa.

Ikääntyvän henkilöstön työmotivaatiota sekä yhteistyökykyä ja -tahtoa pohdittiin myös kyselyissä. Toivon mukaan kipinä työhön säilyy eläkeikään asti ja muuttuva työelämä koetaan mielekkäänä haasteena. Ikääntyminen merkitsee viisautta ja kokemusta, jonka synnyttämää vankkaa ammattitaitoa on nuoremman sukupolven syytä myös hyödyntää. Napapiirin päiväkodista jää useita työntekijöitä eläkkeelle lähivuosina. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen on siis todella ajankohtaista. Ikääntynyt työntekijä pystyy elämäkokemuksensa turvin myös hahmottamaan monimutkaisia asiakokonaisuuksia ja näkemään syy-yhteyksiä paremmin kuin nuori. (Ojala 2011, 110-111.) Työterveyslaitoksen tutkija Jari Hakanen on todennut, että iäkkäissä työntekijöissä, naisissa, pienten lasten vanhemmissa ja määrääikäisissä voi olla sellaista hyvinvointipotentiaalia, jota organisaation on syytä vaalia. Tämän luokittelun perusteella en liene kovinkaan väärässä väittäessäni, että jokaisessa Napapiirin päiväkodin työntekijässä on hyvinvointipotentiaalia. (Petäinen 2012, 18).

Näistä palasista on koottu työhyvinvoinnin vuosikello. Prosessi on ollut mielenkiintoinen. On ollut yllätys, kuinka arkipäiväisistä asioista työntekijöiden hyvinvointi koostuu. Sen edistämiseen ei vaadita ihmeitä. Nyt kun esimiehellä on tieto näistä asioista, hänellä on entistä enemmän langat käsissään oman yksikkönsä työntekijöiden työhyvinvoinnin suhteen. Napapiirin päiväkodin esimiehen aktiivinen asenne kertoo halusta kehittää työyksikkönsä työhyvinvointia. Heli on aloittanut tämän kehittämishankkeen ohjauksen samaan aikaan kuin työnsä päiväkodin johtajana. Hänen mukaansa kehittämistyön ohjaus on ollut antoisaa. Kyselyn vastaukset ovat antaneet hänelle hyvän työkalun saada heti kiinni työyksikkönsä epäkohdat sekä puuttua niihin. Työntekijöiden esiintuomia asioita onkin käsitelty sekä palavereissa että kehityskeskusteluissa. Tapaamiset kehittämishankkeen ohjauksen puitteissa ovat hyödyttäneet meitä molempia. Itse olen saanut paljon uutta tietoa ja uusia näkökulmia asioihin. Heli puolestaan on omien sanojensa mukaan saanut työnohjausta käsitellessään aiheita kanssani.

Kun työhyvinvoinnin vuosikello otetaan käyttöön Napapiirin päiväkodissa, olisi mielenkiintoista kuulla kokemuksia sen käyttöön liittyen. Työhyvinvoinnin vuosikellon vaikutukset työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen on yksi mahdollinen aiheittani tukeva tutkimusidea. Lisäksi toimintojen jako johdon, työyksikön ja työntekijän vuosikelloihin voisi selkeyttää sisältöä entisestään ja tämä idea toimisi myös jatkokäsiteltyinä tutkimusaiheena. Vuosikellon sisältöä on myös syytä tarkistaa vuosittain ja tarvittaessa tehdä muutoksia. Nähtäväksi jää, kuinka nopeasti työelämän muutokset tulevat näkyväksi vuosikellon toiminnoissa. Tietoa kunta-alan henkilöstön työstä ja työssä tapahtuvista muutoksista sekä niiden vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin löytyy esimerkiksi Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksesta. (Työterveyslaitos 2013, hakupäivä 26.4.2013).

Kehittämishankkeeni prosessi on sujunut pääosin hyvin. Vastaaviin tutkimuksiin olisi ollut syytä syventyä enemmän heti prosessin alkuvaiheessa. Itselläni tämä on toteutunut vasta viimeisenä keväänä, jolloin muista tutkimuksista saatuja ideoita ei enää ehtinyt käytännössä toteuttaa. Paljon uutta tietoa tutkimuksista kuitenkin on tullut, vaikkakin tätä kehittämishanketta ajatellen liian myöhään. Päiväkodin henkilöstölle tehdyn kyselyn ajankohta ei ole ollut paras mahdollinen juuri tapahtuneen muuton myötä. Syksy 2012 olisi ollut kyselylle paras vaihtoehto, mutta oma työskentelyni olisi jäänyt aivan liian myöhäiseksi. Paljon vastauksia kuitenkin on tullut kyselyiden myötä, joten aineistoa vuosikelloa varten tuli riittävästi. Lisäksi olisin halunnut kartoittaa henkilökunnan



ajatuksia esimiehen hyväksymästä viimeisestä vuosikelloversiosta, mutta siihen ei enää valitettavasti ole aikaa eikä voimia.

Paljon hyvääkin on tapahtunut. Yhteistyö esimiehen kanssa on ollut kitkatonta, Heli on kärsivällisesti vastannut ja kommentoinut. Henkilökunnalta olen saanut vastauksia paitsi opinnäytetyön kyselyyn, myös muiden koulutehtävien kautta tullessiin kyselyihin. Työterveyshoitaja ja henkilöstön kehittämispäällikkö ovat antaneet nopeita vastauksia sähköpostiviestieni kysymyksiin. Ohjaavat opettajat ovat auttaneet eteenpäin, kun oma ideapankki on kumissut tyhjyyttään. Opponentin kommentit ovat myös herättäneet runsaasti ajatuksia. Opintovapaa on helpottanut suunnattomasti opiskelutaakkaa, vaikka varsinainen opiskeluaika on ajoittunut kaksivuotiaan uniaikoihin. Koulupäivät ovat antaneet uusia näkökulmia asioihin.

Matka on ollut haastava ja antoisa. Kehittämishankkeen myötä olen pysynyt osittain mukana päivähoidon muuttuvassa maailmassa, vaikka olenkin ollut kotona jo lokakuusta 2010, kun olen jäänyt äitiyslomalle. Tuntuu hyvältä, että en ole täysin tipahtanut käreiltä, kun paluu työelämään tapahtuu elokuussa 2013. Paljon on kuitenkin opeteltavaa, koska työyksikköni vaihtuu, joten ainakin uusia kasvoja, osastoja ja käytäntöjä on luvassa.

## LÄHTEET

- Antman, Arto 2001. Työyhteisön kehittäminen. Teoksessa Suurnäkki, Timo & Kajanne, Raimo (toim.). Päivähoidon työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Palveluryhmä.
- Arnell, Jani & Kortosalu, Miko & Laakso, Paavo & Ojala, Jussi 2009. Toimintatutkimuksen menetelmäopas. Teoksessa Taatila, Vesa (toim.). Toimintatutkimuksia. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Businessballs 2012. Swot analysis. Hakupäivä 6.5.2013.  
<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>
- Cherry, Kendra 2013. What is Behaviorism? Hakupäivä 6.5.2013.  
<http://psychology.about.com/od/behavioralpsychology/f/behaviorism.htm>
- Colliander, Annaliisa & Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Elo, Anna-Liisa 1994. Kysely-palautte työn osallistuvan kehittämisen tukena. Teoksessa Lindström, Kari (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Erkkilä, Sari 2007. Työhyvinvointi lähihoitajan työssä. Kehittämistehtävä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Tampere.
- Gynther, Johanna 2012. Työssä tapahtuu! Rovaniemen kaupungin henkilöstön terveyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Rovaniemi.
- Halmén, Sari 2012. Pienin askelin kohti työhyvinvointia päiväkodissa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Tikkurila.
- Heikkinen, Hannu. L. T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hujala, Eeva & Parrila, Sanna & Lindberg, Päivi & Nivala, Veijo & Tauriainen, Leena & Vartiainen, Pirkko 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Husman, Kaj 2010. Suomalaisen työterveyshuollon kehitys. Teoksessa Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari & Uitti, Jukka (toim.). Työstä terveyttä. Porvoo: Kustannus Oy Duodecim.
- Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava
- Järvensivu, Anu & Piirainen Tatu 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Järvinen, Päivi 2011. Suomen työelämän muutoksia 2000 luvulla – tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kaipio, Kalevi 2000. Päivähoitoyhteisö kasvatusyhteisönä. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria. Yhteisö kasvattaa. Helsinki: Tammi.
- Karila, Kirsti & Nummenmaa, Anna Raija 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keskinen, Soili & Virtanen, Nana 1999. (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.). Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus.
- Kunta-alan työolobarometri 2012. Työturvallisuuskeskus.
- Kuntien eläkevakuutus 2012. Työhyvinvoinnin laiminlyönti voi koitua kalliiksi. Hakupäivä 30.4.2012.  
[http://www.keva.fi/fi/tietoa\\_meista/uutiset/Sivut/Tyohyvinvoinnin\\_laiminlyonti\\_voi\\_koitua\\_kalliiksi.aspx](http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/uutiset/Sivut/Tyohyvinvoinnin_laiminlyonti_voi_koitua_kalliiksi.aspx)
- Kuosmanen, Voitto. Lehtori. Sähköpostiviesti leena.buska@edu.tokem.fi 21.1.2013.
- Lapin Yliopisto. Sosiologia. Hakupäivä 18.3.2013.  
<http://www.ulapland.fi/?depid=18787>
- Lastentarhanopettajaliitto 2011. Lastentarhanopettajien työhyvinvointi. Hakupäivä 17.3.2013  
<http://www.lastentarha.fi/pls/portal/docs/PAGE/LTOL/01LTOL/00LTOL/LTOLN%20HUOLENA%20ALLE%20KOULUIK%C3%84ISTEN%20LASTEN%20KASVATUS%20JA%20OPETUS%2023%209%202011.PDF>
- Lehtiniemi, Tuija. Työterveyshoitaja. Sähköpostiviesti leena.buska@edu.tokem.fi 15.6.2012.
- Leinonen, Emmi 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä: positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Lindström, Kari 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström, Kari (toim.). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi
- Mattila, Pauliina & Elo, Anna-Liisa 2002. Kysely-palautte-menetelmä. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- McLeod, Saul 2013. Maslow's Hierarchy of Needs. Hakupäivä 6.5.2013.  
<http://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.). Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus.
- Mäntynen, Heli. Päiväkodin johtaja. Sähköpostiviesti leena.buska@edu.tokem.fi 10.7.2012, 27.3.2013.
- Nederström, Mikael 2011. Tuottavuus vai työhyvinvointi. Hakupäivä 1.3.2013.  
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/tuottavuus-vai-tyohyvinvointi>
- Niska-Rahkola, Sanna 2010. Voimavarat käyttöön! Työhyvinvointitutkimus Mäntylän päiväkodin Käpysten ryhmässä. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Ylivieska.
- Nivala, Elina 2006. Kunnan kansalainen yhteiskunnan kasvatuksellisenä ihanteena. Teoksessa Kurki, Leena & Nivala, Elina. (toim.) Hyvä ihminen ja kunnan kansalainen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Nummenmaa, Anna Raija & Karila, Kirsti & Joensuu, Maija & Rönholm, Riikka 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Opetushallitus 2011. Swot-analyysi. Hakupäivä 21.12.2011.  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)
- Otala, Leenamajja 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.

- Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, Leenamajja & Ahonen Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kotimaa.
- Petäinen, Minna 2012. Työn imusta kipinää työpäivään. Veronmaksajan taloustaito 15.8.2012, 18.
- Pitkänen, Marjatta & Hämäläinen, Juha. 2001. Päivähoito muutoksessa. Teoksessa Suurnäkki, Timo & Kajanne, Raimo 2001. (toim.) Päivähoidon työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, Palveluryhmä.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2011. Myö ja Työ työhyvinvointisopimus 2011-2014. Hakupäivä 21.4.2013. [http://www.pkssk.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0b4e03cb-4100-4f62-9fc6-86f661e95a0a&groupId=14730](http://www.pkssk.fi/c/document_library/get_file?uuid=0b4e03cb-4100-4f62-9fc6-86f661e95a0a&groupId=14730)
- Pohjois-Savon pelastusalan liitto. Turvallisuussuunnittelu. Hakupäivä 21.4.2013 <http://www.pspl.fi/turvallisuussuunnittelu.html>
- Pursio, Hannu 2012. Työhyvinvointi on kovaa ydintä ja suorituskykyä. Hakupäivä 20.4.2013. <http://www.lastuja.fi/tyohyvinvointi-on-kovaa-ydinta-ja-suorituskyky>
- Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2011.
- Rovaniemen kaupungin henkilöstöraportti 2012.
- Rovaniemi 2013. Palveluorganisaatio. Hakupäivä 8.1.2013. <http://www.rovaniemi.fi/suomeksi/Paatoksenteko/Palveluorganisaatio>
- Saari, Erkki. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa Viinämäki, Leena & Saari, Erkki 2007. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saarsalmi, Olli 2008. (toim.) Päivähoidon turvallisuussuunnittelu. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Service innovation laboratory 2011. Työ ja lepo tasapainoon – löytyykö työn ilo? Hakupäivä 21.4.2013. <http://social.silab.fi/material/272>
- Sheldon, Kennon M. & King, Laura 2001. Why positive psychology is necessary? *American Psychologist* 56, 216-217.
- Suutarinen, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Takala, Heikki & Kalimo, Raija 2011. Polkuja työniloon. Lahti: Meditak Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Työterveyslaitos 2013. Kunta10-tutkimus. Hakupäivä 26.4.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10\\_tutkimus/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos 2012. Matkailualan turvallisuusvuosikello. Hakupäivä 21.4.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_riskien\\_hallinta/henkilonsuojaimet/suojainratkaisuja/matkailijan\\_ja\\_matkailualan\\_tyontekijan\\_suojautuminen\\_ja\\_turvallisuus/matkailualan\\_turvallisuusvuosikello/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoturvallisuus_ja_riskien_hallinta/henkilonsuojaimet/suojainratkaisuja/matkailijan_ja_matkailualan_tyontekijan_suojautuminen_ja_turvallisuus/matkailualan_turvallisuusvuosikello/sivut/default.aspx)
- Työterveyslaitos 2012. Työhyvinvointi – kaikkien yhteinen asia. Hakupäivä 14.4.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen\\_kehittaminen/Tyopaikan\\_tyohyvinvoinnin\\_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi\\_yhteinen\\_asia.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/organisaatio/ratkaisujen_kehittaminen/Tyopaikan_tyohyvinvoinnin_ratkaisut/Documents/tyohyvinvointi_yhteinen_asia.pdf)
- Työterveyslaitos 2013. Positiivinen työpsykologia. Hakupäivä 4.3.2013. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx)

- Urponen, Ville. Henkilöstön kehittämispäällikkö. Sähköpostiviesti leena.buska@edu.tokem.fi 8.2.2013.
- Uusi Rovaniemi 2011. Puheenvuoroja päivähoidosta. 25.5.2011, 6-7.
- Uusi Rovaniemi 2011. Puheenvuoroja päivähoidosta. 27.5.2011, 7.
- Uusi Rovaniemi 2011. Puheenvuoroja päivähoidosta. 1.6.2011, 10.
- Uusitalo, Ilkka 2000. Yhteisöllinen oppiminen ja toimintatapa päivähoidossa. Teoksessa Haapamäki, Jouko & Kaipio, Kalevi & Keskinen, Soili & Uusitalo, Ilkka & Kuoksa, Maria 2000. Yhteisö kasvattaa. Helsinki: Tammi.
- Vainikainen, Katja 2011. Päiväkodin työhyvinvoinnin ja kasvatuskumppanuuden tukeminen verkkoympäristön avulla yhteistyössä vanhempien kanssa. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.
- Viinamäki, Leena 2007. Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamis- mahdollisuudet. Teoksessa Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.). Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Hei!

Olen Leena Buska, lastentarhanopettaja (sosionomi AMK) ja opintovapaalla Napapiirin päiväkodista. Opiskelen sosionomi (ylempi AMK) -tutkintoa. Teen opintoihini kuuluvan opinnäytetyönä toteutettavan työelämän kehittämishankkeen työhyvinvointiin liittyen. Kehittämishankkeeni alustava työnimi on ”Työhyvinvointia ympäri vuoden.” Tarkoitukseni on tuottaa työhyvinvoinnin vuosikello Napapiirin päiväkodille. Vuosikelloon kirjataan, millaista työhyvinvointia tukevaa toimintaa eri kuukausina/vuodenaikoina on. Tähän tarvitsisin teidän apuanne.

Oheisessa kyselyssä on neljä työhyvinvoinnin vuosikellon laatimista taustoittavaa kysymystä.

Luettele jokaiseen kysymykseen mielestäsi kolme tärkeintä asiaa, jotka haluat tuoda esille työhyvinvoinnin vuosikellon laatimista varten. Paperin kääntöpuolelle voi jatkaa tarvittaessa. Vastauksienne pohjalta alan koostaa vuosikelloa, jonka raakaversio esitän teille alustavan aikataulun mukaan kesäkuussa tarkentavia lisäkommenttejanne varten.

Vastausaikaa on 28.3.2012 asti. Palautus Helin toimistossa olevaan kirjekuoreen.

Sosionomi (ylempi AMK) –tutkintoon liittyvän opinnäytetyön teossa noudatan tutkimuseettisiä toimintaperiaatteita ja vallitsevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin, Leena Buska

leena.buska@edu.tokem.fi

puh. 044-5708307

1. Millaista työhyvinvointia tukevaa toimintaa koet työpaikallasi olevan tällä hetkellä, mikä toimii (vahvuudet)?

1.

2.

3.

2. Millaista toimintaa kaipaat, mitä puuttuu, mikä ei toimi (heikkoudet)?

1.

2.

3.

3. Millaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen ei ole vielä hyödynnetty, mitä pitäisi kehittää ja miksi (mahdollisuudet)?

1.

2.

3.

4. Mitkä asiat koet uhkana työhyvinvoinnille (uhat)?

1.

2.

3.

