



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Päiväkoti osa fazerilaisuutta

---

Mäkinen, Outi

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Päiväkoti osa fazerilaisuutta

Mäkinen, Outi  
YAMK Sosiaalialan koulutusohjelma  
Perhekeskeisen varhaiskasvatuksen  
kehittäminen ja johtaminen,  
Opinnäytetyö  
Lokakuu 2013

Outi Mäkinen

### Päiväkoti osa fazerilaisuutta

Vuosi 2013

Sivumäärä 98

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena Fazerin päiväkodin tulevaisuus näyttäytyy. Tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostus selvittää niitä lähtökohtia, miksi yritys ylläpitää työntekijöiden lapsille 2000-luvulla omaa päiväkotia ja mitkä ovat päiväkodin toimintaedellytykset tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimusympäristönä opinnäytetyössä on Fazer Makeiset Oy:n ylläpitämä, Fazerin päiväkotia. Tutkimus taustoitettiin kuvaamalla päivähoiton historiaa ja Fazerin päiväkotia yksityisenä päiväkotina, osana Vantaan varhaiskasvatusta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko Fazerin päiväkodille tulevaisuudessa tarvetta. Opinnäytetyössä selvitettiin, minkälaisen merkityksen Fazerin päiväkodille antavat asiakasperheet ja päiväkodin työntekijät, sekä selvitettiin Fazerin yritysjohton näkemyksiä päiväkodista ja sen tulevaisuudesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko yrityksen omalla päiväkodilla yhteyttä työntekijöiden rekrytointiin, sitoutumiseen työnantajaan, työhyvinvointiin ja työntekijöiden arjen hallintaan sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen. Tutkimuksen kohdejoukko koostui päiväkodin asiakasperheistä, päiväkodin työntekijöistä ja Fazerin yritysjohton edustajista.

Tutkimus edustaa laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Aineiston analyysimenetelmä on käytetty PESTE-analyysia. PESTE-analyysin avulla selvitettiin Fazerin päiväkodin poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. Analyysiosiossa kuvattiin päiväkodin nykytilaa, ja käsittely on suuntautunut tulevaisuuteen. PESTE-analyysi pitää sisällään sekä laajemman yhteiskunnallisen että päiväkodin lähiympäristön kehityksen tasot. PESTE-analyysin avulla on kartoitettu tulevaisuuden muutosilmiöitä Fazerin päiväkodin toimintaympäristössä.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että Fazerin päiväkodille on kysyntää tulevaisuudessakin. Suomen hyvinvointivaltiolla on meneillään murrosvaihe. Julkisen sektorin toimintaympäristö muuttuu lähitulevaisuudessa suuresti. Yhteiskunnallisesti tilausta yksityisille päiväkodeille on nykyistä enemmän. Tulevaisuudessa yksityisten palveluntuottajien määrän varhaiskasvatuksessa odotetaan kasvavan. Fazerin päiväkodin asiakasperheet ovat tyytyväisiä yrityksen omaan päiväkotiin. Päiväkodilla nähtiin olevan yhteys asiakasperheiden arjen sujuvuuteen. Fazerin yritysjohto on ylpeä yrityksen omasta päiväkodista. Päiväkoti on luomassa hyvää yrityskuvaa. Niukkenevien työvoimavarojen aikakaudella kilpailu parhaista työntekijöistä kovenee nykyisestä. Yrityksen oma päiväkotia nähdään rekrytointivalttina ja sen uskotaan sitouttavan työntekijöitä yritykseen.

Outi Mäkinen

### Fazer day care center, part of working Fazer Group

Year	2013	Pages	98
------	------	-------	----

---

This thesis was settled to clarify which kind of future Fazer day care center could have in next coming years. The basis of this research was sort out those premises and reasons why Fazer Group provide day care services for the staff´s children in 2000s and which are the operating conditions of day care center in rapidly changing surroundings in future. The base-ment for this thesis is Fazer day care center which is maintained by Fazer Confectionery ltd. The background of this research was the description of the day care history and Fazer day care center as a private day care center, being part of the Vantaa municipal early childhood education system.

The target of this research was solve if there need and demand for Fazer day care center in future there. In the thesis it was clarified which kinds of meaning and purpose customer fami-lies and staff give to Fazer day care center. The opinions of Fazer top management repre-sentatives concerning the future of Fazer day care center was cleared out in the thesis as well. the target of thesis was also find possible interaction between company owned day care center and recruitment, company engagement, working well-being and staff´s everyday man-agement and also how it contributes the reconciliation of work and family life. The target group of research was the combination of the selected day care center´s customer families, nursery´s staff and representatives of Fazer top management.

The thesis represents qualitative research. The used method of data collection was half struc-tured theme interview. The used method for data processing was PESTE-analysis. PESTE\_ analysis was used to clear out Fazer day care center´s Political, Economic, Social, Technical and Ecological conditions and future itself. In part of analysis was described day care center´s current stage, though the emphasis has been in forecasting. PESTE-analysis includes the wider civic perspective and also the surroundings of the day care center developments levels. PES-TE- analysis has been used as a method of the survey to clarify the change phenomena in Fazer day care center range.

The key result of the thesis was found that there is true need and demand for Fazer day care center in future as well. Finland, as a welfare state, is facing the state of transition in socie-ty. The surroundings of the public sector, will definitely experience major changes in near future. There seems to be that there is common need for private day care centers more in general. In future private owned day care centers common need for private day care centers more in general. In future the private owned day care centers will have more significant role in providing the common early childhood education. The customer families of Fazer day care center seem to be satisfied to the fact that day care center is company owned. The daycare center liked to have the connection to the fluency of customer families´ everyday life man-agement. The top management of Fazer is proud of the company owned day care center. The day care center thinks to create a good corporate image. The competition for the best em-ployees will get tougher during the dwindling labour resources. The company owned day care center is seen as a competitive advantage for recruitment and engaging employees.

Keywords: Private day care, early childhood education, PESTE- analysis

## Sisällys.....

1	Johdanto.....	6
2	Päivähoidon historiaa.....	9
	2.1 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen .....	9
	2.2 Patriarkaalinen huoltotoiminta, tehtaiden omat seimet ja lastentarhat .....	12
3	Tutkimusympäristö.....	14
	3.1 Fazer ja fazerilaisuus .....	14
	3.2 Fazerin päiväkoti osana Vantaan varhaiskasvatuspalveluja .....	16
	3.3 Päiväkoti osa yritysimagoa ja työntekijöiden rekrytointivalttina .....	21
	3.4 Varhaiskasvatuspalvelut luomassa työhyvinvointia.....	25
4	Tutkimushanke .....	29
	4.1 Tutkimustehtävä .....	29
	4.2 Laadullinen tutkimus .....	30
	4.3 Tulevaisuudentutkimus.....	34
	4.4 PESTE-analyysi .....	37
5	PESTE-analyysi Fazerin päiväkodista .....	38
	5.1 Poliittiset tekijät .....	38
	5.2 Taloudelliset tekijät .....	52
	5.3 Sosiaaliset tekijät .....	56
	5.4 Teknologiset tekijät .....	64
	5.5 Ekologiset ympäristötekijät .....	67
6	Johtopäätökset .....	79
	6.1 Fazerin päiväkodin vahvuudet ja tulevaisuuden näkymät .....	79
	6.2 Fazerin päiväkodin tulevaisuusskenaariot .....	85
7	Pohdinta .....	88
	Lähteet .....	93

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Fazerin päiväkodin tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuskohteena on Fazer, joka ylläpitää yksityistä Fazerin päiväkotia, joka tarjoaa varhaiskasvatuspalveluja Fazerin työntekijöiden perheille. Jotta voitaisiin luotettavasti visioida tulevaisuuden näkymiä, on ensin tärkeää tarkastella historiaa, mihin tarpeeseen ja miksi yrityksen päiväkotia on syntynyt, mikä on päiväkodin historia ja mikä on sen nykytila. Opinnäytetyössä kuvaan Fazerin päiväkodin historiaa ja nykytilaa. Tavoitteena on lisäksi tuoda esiin päiväkodin tulevaisuuden näkymiä. Opinnäytetyö keskittyy yrityksenä Fazeriin ja tämän ylläpitämään päiväkotiin. Fazerin päiväkotia esittäytyy yksittäisenä päiväkotina, osana Vantaan varhaiskasvatusta, esimerkkinä yhden yrityksen ratkaisusta tarjota henkilöstölleen varhaiskasvatuspalveluja.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisen merkityksen Fazerin päiväkodille antavat asiakasperheet, päiväkodin työntekijät sekä Fazerin yritysjohto. Tavoitteena on selvittää, miten Fazerin päiväkodin asiakasperheet kokevat yrityksen oman päiväkodin ja miten päiväkotia vaikuttaa heidän arkeensa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakasperheiden kokemuksia yrityksen oman päiväkodin yhteydestä työhyvinvointiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä sitoutumiseen työnantajaan. Tutkimustyön lähtökohtana on toiminut kiinnostus selvittää, miksi Fazer ylläpitää yhä 2000-luvulla omaa päiväkotia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata päiväkodin merkitystä Fazerille yrityksenä. Tavoitteena on selvittää, miten yritysjohto Fazerilla näkee päiväkodin yhteyden työntekijöiden rekrytointiin, työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaan sekä työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimustyössä on tarkoitus selvittää yrityksen edustajien näkemyksiä yrityksen oman päiväkodin yhteydestä Fazerin yritysimageeseen.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on selvittää, mikä on tulevaisuudessa Fazerin tarjoamien varhaiskasvatuspalvelujen rooli. Onko tulevaisuudessa Fazerin päiväkodille tarvetta ja hieman laajemmin, onko yrityksen varhaiskasvatuspalvelu lähinnä historian jäännös, joille ei enää nyky-yhteiskunnassamme saati tulevaisuudessa ole enää tarvetta? Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaisena Fazerin päiväkodin tarve tulevaisuudessa näyttäytyy ja mihin suuntaan palveluja tulisi kehittää. Onko mahdollista että tulevaisuudessa yrityksen oma päiväkotia henkilöstölle voisi olla myös muiden yritysten valinta? Tämä tutkimustyö on tulevaisuuteen suuntautunut opinnäytetyö. Tavoitteena on selvittää, millaisena Fazerin päiväkodin tulevaisuus näyttäytyy, mitkä ovat päiväkodin toimintaedellytykset tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää kehittämällä päiväkotia palvelemaan tulevaisuuden varhaiskasvatuksen kentällä entistä paremmin asiakasperheitä. Lisäksi tutki-

mustyön tavoitteena on nostaa päiväkodin merkitystä esille ja näkyväksi, jotta sitä voidaan hyödyntää Fazerin sisäisesti ja ulkoisesti nykyistä laajemmin.

Haastattelin tutkimukseeni Fazerin päiväkodin asiakasperheitä, päiväkodin työntekijöitä sekä Fazerin yritysjohtoa. Halusin ottaa tutkimukseeni kaikki nämä tahot, jotta näkökulma asioihin muodostuisi mahdollisimman laajaksi. Tavoitteena on tarkastella Fazerin päiväkotia laajasti, useasta eri näkökulmasta. Tutkimustyössäni asiakasperheiden haastatteluilla pyrin saamaan näkyväksi vanhempien kokemuksia ja yrityksen oman päiväkodin merkitystä heidän arjessaan. Tutkimustyöni tavoitteena on löytää päiväkodin sisäisiä vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Fazerin yrityksen edustajien haastattelujen tarkoituksena on tuoda esiin heidän näkemystään yrityksen omasta päiväkodista ja sen tulevaisuudesta.

Tavoitteena on tuloksia hyödyntämällä saada tulevaisuuden strategiatyölle ja päiväkodin kehittämissuunnitelmalle teoreettista pohjaa. Yhteiskunnassamme sosiaaliala ja hyvinvointipalvelut sekä myös varhaiskasvatuspalvelut ovat lähitulevaisuudessa isojen muutoksien edessä. Suomen hyvinvointiyhteiskunta ja sen varhaiskasvatuspalvelut ovat muuttumassa, joten myös yksityisten päiväkotien kuten Fazerin päiväkodin toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu. Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus ennakoita Fazerin päiväkodin lähitulevaisuutta. Tavoitteena on saada ennakointitiedosta tukea suunnitteluun ja apuväline muutosjohtamiseen. Hyvä suunnittelu ja ennakointitutkimukset täydentävät aina toisiaan. Pelkästään hyvä ja laadukas ennakointi tai hyvä ja laadukas suunnittelu eivät yksistään takaa hyviä ja laadukkaita lopputuloksia. Hyvällä ennakointiosaamisella ja siihen integroitavalla suunnittelulla luodaan pohjaa myös muutosjohtamiselle. Siten saadaan tuotettua perusteltu kokonaisnäkemys muutosjohtamisen suunnasta ja tarpeista. (Kaivo-oja 2010, 53.)

Tutustuin ensimmäisen kerran Fazerin päiväkotiin 1990-luvun puolivälissä, jolloin menin kesätöihin ja sitten äitiyslomansijaiseksi päiväkotiin. Tätä ennen olin työskennellyt useita kesiä kesätyöntekijänä Fazer leipomoissa, joten Fazer työnantajana oli minulle entuudestaan tuttu. Äitiysloman sijaisuuden jälkeen täydensin aiempia opintojani Sosionomi (AMK) -tutkinnolla. Valmistuttuani vuonna 1998 päädyin Fazerin päiväkotiin tekemään useiksi vuosiksi lastentarhanopettajan sijaisuuksia. Vuodesta 2002 olen toiminut Fazerin päiväkodin johtajana, ensin lastentarhan, 3-6-vuotiaiden päiväkodin johtajana, ja sittemmin koko päiväkodin johtajana.

Vuoden 2012 alussa palasin pitkältä perhevapaalta takaisin työhöni Fazerin päiväkotiin. Edellisenä syksynä olin aloittanut sosiaalialan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen Hyvinkään Laurea ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön aihetta suunnitellessani oli selvää, että halusin tehdä sen Fazerin päiväkodista. Fazerin päiväkodissa vuosi 2012 oli muutoksen vuosi. Päiväkoti oli tähän asti toiminut kahdessa eri yksikössä. Kesällä 2012 lastentarhan tilat remontoitiin ja laajennettiin, ja syyskuun alussa koko päiväkoti muutti uusittuihin, laajennet-

tuihin tiloihin. Fazer yrityksenä oli panostanut rahallisesti päiväkodin remonttiin ja investointeihin, ja päiväkodin lähitulevaisuus näytti turvatulta. Päiväkotiin ei ollut kuitenkaan tehty varsinaisia tulevaisuuden visiointeja tai skenaarioita päiväkodin tulevaisuudesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea omaa johtajan työtäni päiväkodissa. Tavoitteena on saada johtamiseen tulevaisuuden näkymiä ja laajempaa yhteiskunnallista näkemystä erilaisista vaihtoehdoista tulevaisuuden varhaiskasvatuspalvelujen osalta.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on toimia strategisen johtamisen työvälineenä Fazerin päiväkodissa. Kamenskyn (2010) mukaan yksi strategisen johtamisen menestystekijöistä on johtamisen kokonaisnäkemys. Kamenskyn mukaan johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Juuti ja Luoma (2009) määrittävät strategian organisaation pitkän tähtäimen suunnaksi, menestyksen reseptiksi, ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteeksi. Strategia on tapa, jolla organisaatio voi hyödyntää olemassa olevia resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä sekä tyydyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Kamenskyn (2010, 18-20) strategia-käsitteen lähtökohtana on kolme määritelmää. Kamenskyn mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Lähtökohtana tällöin on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Strategian avulla yritys kykenee hallitsemaan ympäristöä. Lähtökohtana on, että yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin sekä muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa siihen. Lisäksi yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus, jatkuvuus ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Onnistuneen strategian lähtökohta on usein muuttuvan ympäristön ymmärtämisessä ja huomioimisessa, mutta myös sisäiset tekijät ovat tärkeitä.

Kamenskyn (2010) mukaan suurin haaste toimialan syvällisessä ymmärtämisessä on suorassa yhteydessä kykyyn nähdä ja ymmärtää toimialan jatkuva muutosdynamiikka. Toimialojen rajat siirtyvät tai murtuvat kokonaan. Toimialojen muokkaajina voivat olla makrotaloudelliset tekijät, PESTE-tekijät (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset) tekijät tai toimialan päätoimijat (asiakkaat, toimittajat, kilpailijat, verkostokumppanit). Kamensky korostaa, että on tärkeää paitsi tuntea syvällisesti oma toimiala, lisäksi ymmärtää toimintamme nyt ja tulevaisuudessa koskettavia toimialoja. On hyvä tarkastella omaa toimialaa ulkopuolisin silmin. Omaa toimialaa on tärkeä tarkastella ”helikopterista”, ei pelkästään oman liiketoiminnan näkökulmasta. (Kamensky 2010.) Suomalaisen yhteiskunnan ja toimintaympäristön nopeatahtinen muutos korostavat tulevaisuuden ennakoinnin merkitystä strategiassa ja päätöksenteossa (Hämäläinen, 2006, 6).

Yksityistä päivähoitoa on tutkittu melko laajasti. Vertailevaa tutkimusta yksityisten ja kunnallisten päiväkotien tarjoamasta päivähoidosta on tutkinut muun muassa Koskinen (1999). Yksi-



tyisen päivähoiton laatua ovat tutkineet pro gradu-töissään Virtala (2004) ja Puranen (2011). Kohonen (1999) on tutkinut yksityistä päivähoitoa vanhempien ja hoivayrittäjien arvioimana. Ahosen (2012) pro gradu käsittelee yksityisen päivähoiton kiinnostavuutta Lahdessa. Erilaisia tutkimuksia löytyy myös yksityisen päivähoiton yrittäjyydestä. Leivonen (2002) ja Kosola (2001) ovat tutkimuksissaan keskittyneet päiväkotiyrittäjyyteen. Sutelainen (2003) ja Peltokangas (2005) ovat tutkineet yksityisen päivähoiton johtajuutta. Aikaisempia tutkimuksia yrityksen omasta päiväkodista työntekijöilleen ei ole aiemmin tehty. Aihetta sivutaan historiallisissa tehtaiden patriarkaalisien huolenpitoon keskittyvissä teoksissa. Tämän päivän yrityksen omista päiväkodeista ja niiden merkityksestä ei löydy tutkimusta. Tietävästi Fazer on nykyisin ainoa yritys, jolla Suomessa on oma yrityksen päiväkotitoiminta. PESTE-analyysi on yleisesti käytetty tulevaisuudentutkimuksen analyysimenetelmä, mitä on hyödynnetty muun muassa eri yrityksissä. Sosiaalialalla sitä on käytetty vähän, eikä löytänyt varhaiskasvatukseen piiriin kuuluvia tutkimuksia, joissa olisi hyödynnetty PESTE-analyysia. Mielestäni PESTE-analyysi sopii kuitenkin hyvin jäsentämään tutkimustyöni aineistoa ja varhaiskasvatuksen muuttuvaa toimintaympäristöä.

## 2 Päivähoidon historiaa

### 2.1 Päivähoidosta varhaiskasvatukseen

Lastenhoidon organisointi ja siihen suhtautuminen ovat kokeneet suuren muutoksen siirryttäessä maatalousyhteiskunnasta teollistuneeseen ja palveluyhteiskuntaan. Euroopassa lasten hoitojärjestelyissä alkoi näkyä muutoksia jo 1800-luvun alkupuoliskolla. Suomeen muutokset tulivat 1800-luvun lopulla. (Välimäki 1999, 3.) Organisoidun päivähoiton syntyminen sijoittuu Suomessa 1800-luvun loppupuolelle. Aika oli yhteiskunnallisesti niin murroksen kuin uudistusten aikaa. Elinkeinorakenteen muutos maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi käynnistyi. Työtä ei enää tehtykään kotona pihapiirissä. Vaatimukset työväestön lasten huollon ja kasvatuksen järjestämiseksi kasvoivat. Tämä loi perustaa yksityiselle ja kunnalliselle lastenhoitojärjestelmälle. Kansainväliset innovaatiot, lastentarha- ja seimi hoitomuodot toimivat 1800-luvun loppupuoliskolta lähtien pääsääntöisesti yksityisinä ja erilaisten yhteisöjen toteuttamina. 1900-luvun alussa muodostui ensimmäisen kerran lastenhoitoon julkishallinnollinen kokonaisuohjelma. Uusia innovaatioita ei toimintamuotojen osalta luotu. Lastentarha- ja seimi-hoitomuodoilla järjestettiin noin sadan vuoden ajan työläisten perheiden lasten päivähoito. Julkishallinnon valtakunnallinen linjaus 1900-luvun alussa oli suositus kunnille. Uutta oli kotikasvatuksen tukemisen linjaus ehkäisevänä köyhäinhoitona. Kuntia kehoitettiin perustamaan lastenhoitolaatua ja laatimaan omia kuntakohtaisia ohjesääntöjä. Kysymys oli konkreettisista toimista ja ennen kaikkea uudenlaisesta asennoitumisesta pieniin lapsiin. Toimintamallia pidettiin myös kansainvälisesti edistyksellisenä. Alle kolmivuotiaiden seimet painottuivat perushoitoon. Seimet oli tarkoitettu hoitopaikaksi pääasiassa yksinhuolta-

jaäideille ja köyhän perheen äidin työssäoloajaksi. Lastentarhoilla nähtiin olevan myös kasvatustehtävä. Ne toimivat saksalaista Fröbel-pedagogiikkaa mukaillen, johon liittyi lasta kehitäviä ja myös lasten keskinäistä yhteisöä rakentavia piirteitä. Aluksi seimiä ja lastentarhoja perustettiin pääasiassa kaupunki- ja teollisuuspaikkakunnille. Yhteiskunnallisesti uskottiin, että ne vähensivät myös lastenkotisijoituksia. Lastentarha- ja seimitoiminta olivat vuosisadan vaihteesta aina 1930-luvulle köyhäinhoidon määrittämää, kuitenkin omassa ajassaan hyvinkin edistyksellistä yhteiskunnallista lastenhoitoa. (Välimäki 2013, 168- 172.)

Vuonna 1936 annettu lastensuojelulaki (52/1936) määritteli, että kunnan on tarpeen mukaan joko itse perustettava tai ylläpidettävä kotikasvatusta tukevia ja täydentäviä laitoksia sekä ryhdyttävä muihin sitä tarkoittaviin toimenpiteisiin tai avustettava sellaisia yksityisten järjestöjen tai henkilöiden perustamia laitoksia tai järjestämää toimintaa, joiden ajatellaan tukevan kotikasvatusta. Tässä yhteydessä lastentarhat ja seimet tulivat lakisääteisesti kunnan huoltolautakunnan alaisuuteen. Näillä toimin valtio vahvisti kuntien roolia. Vuonna 1936 voimaan tullessa lastensuojelulaissa puhuttiin päivähuollosta ja avohuollon tukitoimista, joita olivat myös seimet ja lastentarhat. Uuden lastensuojelulain tultua voimaan seimi ja lastentarha irrotettiin köyhäinhoidollisesta yhteydestä. Käytännössä niiden käyttö kuitenkin ohjattiin kunnan päätöksillä vähävaraisille ja kasvatuksellista tukea tarvitseville perheille. Julkishallinnon suhde perheisiin oli autoritääristä. (Välimäki 2013, 173.)

Vuonna 1973 hyväksyttiin laki lasten päivähoidosta (Laki lasten päivähoidosta 36/1973). Lastenseimet ja tarhat yhdistettiin uudessa laissa yhteisellä nimikkeellä päiväkodiksi. Valtio muutti tässä vaiheessa perinteistä päivähoitolinjaustaan, joka oli kohdentunut pääasiassa sosiaalisesti ja taloudellisesti huono-osaisiin. Tällä linjauksen muutoksella valtion ja perheiden suhde lasten kasvatukseen neutralisoiitiin. Uudessa laissa kuntien tehtäväksi tuli järjestää päivähoitoa esiintyvän tarpeen mukaan. Välimäen (1999) mukaan hyvinvointivaltion yksi tärkeimpiä toimintamuotoja on ollut lasten päivähoidon ja lasten hoitojärjestelyjen organisointi. Päivähoitolain tullessa voimaan 1973 kokopäivähoitopaikkoja ei riittänyt kaikille halukkaille. Käytännössä paikkoja riitti vain yksinhuoltajien lapsille. Noin kolmessakymmenessä prosentissa kunnista puuttui kokonaan organisoitu päivähoito. Laatiessaan päivähoitolain valtio määritteli samalla suhteensa päivähoitoon uudella tavalla. Päivähoito kohdennettiin kaikille tarvitseville eikä sitä leimannut enää huono-osaisuuden maine.

Julkishallinnon rooli päivähoitojärjestelyissä saavutti vuosien 1985-1997 välillä täydellisyytensä. Valtio määritteli lasten hoitojärjestelyihin vanhemmille valinnanmahdollisuuksia ja kunnille järjestämisen velvoitteita. Vuonna 1985 tuli voimaan laki kotihoidontuesta (24/1985). Lakiin oli sisällytetty kunnille velvoite taata vuoden 1990 alusta lähtien kaikille pienille lapsille hoitopaikka. Vuoden 1990 alusta alle 3-vuotiaiden lasten vanhemmilla on ollut oikeus saada sairaskorvauslaissa tarkoitettun vanhempainrahakauden päätyttyä lapsensa hoidon järjestä-

miseksi kotihoidon tukea, joka oikeuttaa myös yksityisen päivähoidon valintaan tai kunnan järjestämään päivähoitoon. Vuonna 1997 subjektiivinen päivähoito-oikeus laajeni koskemaan kaikkia alle kouluikäisiä lapsia. Tämä julkishallinnon linjaus loi uuden tilanteen sekä kunnille että perheille. Perheille tuli tähän asti vallinneen hoitopaikkaepävarmuuden tilalle varmuutta hoitopaikan järjestymisestä. Hoitotakuulla oli suuri merkitys alle kouluikäisten lasten perheille. (Välimäki 2013, 179-181.) Vuonna 2001 tuli voimaan subjektiivinen oikeus maksuttomaan esiopetukseen kaikille kuusivuotiaille. Opetushallitus laati kunnille esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2000, jotka uusittiin, ja ne tulivat voimaan 2011. (OPH 2000; OPH 2010.) Vuonna 2003 laadittiin Stakesissa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ohjaavat valtakunnallisesti varhaiskasvatuksen sisältöä samansuuntaisesti kuin opetussuunnitelman perusteet ohjaavat esiopetusta. Varhaiskasvatussuunnitelmaa täydennettiin vuonna 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tavoitteena on ”edistää varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista koko maassa, ohjata sisällöllistä kehittämistä ja luoda osaltaan edellytyksiä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi yhdenmukaistamalla toiminnan järjestämisen perusteita.” (Stakes 2005.)

Kataisen hallitusohjelmassa 2011 ehdotettiin varhaiskasvatuksen ja päivähoidon siirtämistä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriöön. Hallitusohjelmassa todetaan myös, että hallituskauden aikana laaditaan uusi varhaiskasvatuslaki. (Hallitusohjelma 2011.) 1.1.2013 varhaiskasvatus on siirtynyt opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen, eikä päivähoitoa enää lueta sosiaalipalveluksi. Osa sosiaalihuollon lainsäädännöstä, muun muassa laki yksityisistä sosiaalipalveluista, koskee kuitenkin edelleen uuden päivähoitolakia koskevan esityksen mukaisesti varhaiskasvatusta.

Siirtyminen teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan on vähintään yhtä suuri muutos kuin siirtyminen maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskuntaan. Nämä muutokset koettelevat myös lasten hoitojärjestelyitä. Hyvinvointivaltio on ollut lapsiperheiden keskeisiä palveluita, kuten päivähoitojärjestelyjä takaava perusta. Hyvinvointivaltio on kriisiytynyt, ja sen olemus voi muuttua ja muotoutua uudelleen. Suomessa historia on osoittanut, että päivähoitojärjestelyt ovat kulkeneet elinkeinorakenteen muutosten jäljessä. Palveluja on ollut tarpeeseen nähden liian vähän ja palveluja on kehitetty olemassa olevaan tarpeeseen nähden jälkijättöisesti. (Välimäki 1999, 3-4, 59.) Tulevaisuuden visioina pidetään aktiivisia, osallistuvia ja yhteisöllisiä kansalaisia. Tavoitteena on etsiä kansalaisten ja julkishallinnon uudenlaista symbioosia ja kansalaisyhteiskunta korostuu. (Hallitusohjelma 2011.) Välimäki (2013, 191) olettaa kansalaisyhteiskunnan vahvistuessa, että vanhempien rooli seuraavina vuosikymmeninä vahvistuu ja he tulevat olemaan aikaisempaa vahvempia vaikuttajia ja innovoijia lasten hoito- ja kasvatusjärjestelyissä.

## 2.2 Patriarkaalinen huoltotoiminta, tehtaiden omat seimet ja lastentarhat

1800-luvun loppupuolella ja 1900-luvun alkupuoliskolla oli tehdasyrityksissä yleistä patriarkaalinen huolenpito. Maailmansotien välisenä ajanjaksona työnantajien toimintaan kuului laajaa sosiaalipoliittista toimintaa tehtaissa ja myös tehtaiden ulkopuolella. Tehdaspaikkakunnilla työnantaja usein tarjosi asuntoja työntekijöilleen. Harrastustoimintaa varten rakennutettiin omat tilat, ja työntekijät saivat urheilla työnantajien rakennuttamilla urheilukentillä tai tehtaiden uimalaitoksissa. (Urponen 1994, 185.) Esimerkiksi Nokialla oli tehdasyhtiön aluksi pakko järjestää työntekijöilleen peruspalvelut, koska maaseutukylissä ei tällaisia vielä ollut tarjolla. Yhtiö rakensi työväenasuntoja ja piti yllä työntekijöiden sosiaaliturvaa sairaskassajärjestelmän avulla. Yhtiö perusti kansakoulun ja lastentarhan työntekijöiden lapsille, välitti elintarvikkeita, perusti paikkakunnalle ensimmäisen kaupan ja järjesti työntekijöilleen harrastusmahdollisuuksia. (Koivuniemi 2007, 148-149.)

Huoltotoiminnan perusteena oli alun alkaen välttämättömyys tarjota palveluita, joita ei muuten ollut, sekä samalla hyötyajattelu. Tehtaan työntekijät saivat sellaisia etuja, joita ei muillakaan ollut. Patruuna Idestamin sanat kuvaavat hyvin työnantajan hyötytavoitteita: ”Jokainen toimenpide, joka on omiaan turvaamaan kunnon työntekijän tulevaisuuden, lujittaa välttämättömyyden pakosta työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta ja koituu siten suoranaiseksi hyödyksi työntekijöitään muistavalle teollisuudenharjoittajalle”. (Koivuniemi 2007, 148.) Monissa suurtehtaissa vallitsi patriarkaalinen eli isäntävaltainen hallinto. Tehtaiden patruunat olivat vastuussa työläisistään ja he odottivat vastaavasti kuuliaisuutta työntekijöiltään. Patriarkaalisessa hallinnossa oli tiukka kuri ja vastapainona lempeämpänä puolena se sosiaaliturva, jonka tehtaas työntekijöilleen tarjosivat. (Karisto, Takala & Haapala 1998, 103.) Huoltotoiminnan painopiste oli työntekijöiden elämässä tehtaan ulkopuolella. Huoltotoiminnalla sidottiin työntekijät niin aineelliseen, kuin henkiseen riippuvuussuhteeseen yritykseen. Näillä toiminnoilla pyrittiin varmistamaan yhtiölle pysyvä ja lojaali työntekijäkunta. (Kaleva 1986, 53.)

1920-luvun loppuvuosina ryhtyivät monet teollisuusyhtiöt harjoittamaan laajaa sosiaalista toimintaa. Tavoitteena oli työntekijöiden olojen ja viihtyvyyden parantaminen ja heidän asenteisiinsa vaikuttaminen. Tällä tehostetulla sosiaalitoiminnalla oli myönteinen vaikutus tehdastyöntekijöiden elämisen laatuun ja tehdaspaikkakuntien viihtyvyyteen. Tavoitteena toiminnalla oli oloihinsa tyytyväinen, ihmisarvoista elämää viettävä, luotettava työntekijä. (Nordberg 1980, 348.) Osa tehtaista kiinnitti huomiota myös lastenhuoltoon. Tämä korostui niissä tehtaissa, joissa oli paljon naistyöntekijöitä. Valistuneet työnantajat huomioivat, että kun he ottavat äidin kodista ja lasten luota, heidän täytyy antaa lapsille tästä jotakin korvaukseksi. Useat työnantajat ottivat tehtäväkseen huolehtia pikkulapsista perustamalla omia lastenseimiä ja lastentarhoja. (Kuusi 1931, 941.)

Usein vallitsevana ajatuksena on että, ”ennen vanhaan” aina äidit hoitivat lapsensa kotona. Tämä mielikuva on liian yleistävä. Lastenhoito on aina ollut riippuvaista myös vanhempien taloudellisesta tilanteesta. Eri sosiaaliryhmissä hoitojärjestelyt ovat olleet hyvin erilaisia. Lapsia ovat hoitaneet äitien lisäksi myös palvelijattaret tai isoäidit tai muut naispuoliset sukulaiset, esimerkiksi vanhemmat sisarukset. Kaikilla työläisillä ei ollut taloudellista mahdollisuutta pitää lasten äitiä kotona. Useiden äitien oli käytävä työssä kodin ulkopuolella. Lisäksi kaupungeissa oli aviottomien lasten äitejä ja leskiä, joiden tuli ainoana huoltajana ansaita elanto koko perheelle. Yksinhuoltajien asema oli erittäin vaikea. Juuri näiden työläisperheenäitien elämän helpottamiseksi syntyivät ensimmäiset lastentarhat ja seimet. (Lindgren 2000, 30-31.)

Fazer on ja on aina ollut naisvaltainen työpaikka. Vuosi 1951 oli merkittävä vuosi Fazerin perheellisille työntekijöille. Fazerin makeistehdas sijaitsi Helsingissä Tehtaankadulla. Sen läheisyyteen Perämiehenkadulle Fazer oli rakennuttanut kerrostalon, jonka asuntoja vuokrattiin Fazerin työntekijöille. Joulukuussa 1951 tähän samaan taloon avattiin Fazerin päiväkoti ”Ykkönen”. Päiväkoti ”Ykkösessä” oli kolme lapsiryhmää ja noin viisikymmentä lasta. Nuorimmat lapset olivat vain kahden kuukauden ikäisiä. Äidit kävivät ruokatunneilla imettämässä lapsiaan. Päiväkoti ”Ykkösen” aikaan Fazer kustansi muun muassa vauvojen sideharsovaipat, jotka pestiin ja huollettiin päiväkodissa. (Fazerin päiväkodin historiikki 2013.)

Vuonna 1955 alettiin rakentaa uutta tehdasta Vantaan Länsisalmeen. Tehtaan läheisyyteen, noin kilometrin päähän, rakennettiin samaan aikaan kolme kerrostaloa nimeltään Onni, Siro ja Muro, jotka oli tarkoitettu tehtaan työntekijöille vuokra-asunnoiksi. Onni-taloon perustettiin päiväkoti ”Kakkonen”, joka otettiin käyttöön vuonna 1956, samaan aikaan kun keksitehdas aloitti toimintansa Vantaan Länsisalmessa. Perämiehenkadulla päiväkoti ”Ykkönen” jatkoi edelleen toimintaansa. Päiväkoti ”Kakkonen” toimi kerrostalon kolmessa kerroksessa, ja siellä oli noin kuusikymmentä lasta. Ensimmäisessä kerroksessa toimi kolme lapsiryhmää. Pienimpien, vauvojen ryhmässä, oli kymmenen lasta, joista pienimmät olivat vain kolmen kuukauden ikäisiä. Myöhemmin kun äitiyslomat pitenivät, nuorimmat lapset olivat noin kuuden kuukauden ikäisiä. Toisessa ryhmähuoneessa oli kymmenen yksivuotiaista lasta ja toisessa kuusitoista 2-3-vuotiaista lasta. Pohjakerroksessa toimi lastentarha, jossa hoidettiin noin kaksikymmentäviisi lasta. Yläkerran huoneistoissa oli asuntoja hoitajille ja harjoittelijoille (Fazerin päiväkodin historiikki 2013.)

Lastentarhan lapset saivat omat tilat tehtaan yhteyteen vuonna 1962. Lastentarhassa oli alkuun viisikymmentä 3-6-vuotiaista lasta, kunnes päivähoitolain tultua voimaan 1973 lapsimääräksi vakiintui neljäkymmentä. Onni-talon tilat jäivät vuonna 1962 kokonaan lastenseimen käyttöön. Karamellien valmistus siirtyi 1960 Vaaralaan ja suklaan valmistus 1963, jolloin Tehtaankadun tehdas sekä Perämiehenkadun päiväkotitoiminta lakkautettiin. Päiväkoti ”Ykkö-

sen” toiminta yhdistyi tässä vaiheessa päiväkotiki ”Kakkoseen” eli lasten seimeen. Tällöin joka lapsiryhmässä oli yksi hoitaja ja harjoittelija, joka vaihtui puolen vuoden välein. Tohtori Elisabeth Aaltonen kävi kaksi kertaa kuukaudessa päiväkodissa tarkistamassa lapset. Hän tutki muun muassa lasten korvat ja kurkun sekä kiinnitti erityistä huomiota lasten jalkineisiin. Lääkärintarkastukset lopetettiin vuonna 1983. Fazer järjesti lasten kuljetuksen aamuisin tehtaan pihalta seimeen ja iltapäivisin lapset kuljetettiin takaisin tehtaan pihalle. Hoitajat huolehtivat lapsista myös linja-auto kuljetusten aikana. Syksyllä 1989 kuljetuksista luovuttiin. (Fazerin päiväkodin historiikki 2013.)

Fazerin lastenseimi toimi Onni-talossa aina syksyyn 2012 saakka. Fazerin lastentarha toimi vuodesta 1962 tehtaan tiloissa henkilöstöravintolan alapuolella kellaritiloissa. Kesällä 2012 näihin tiloihin tehtiin kattava peruseräremontti ja tiloja laajennettiin. Syksyllä 2012 myös lastenseimi siirtyi näihin uusiin remontoituihin tiloihin. Tässä yhteydessä luovuttiin vanhoista nimistä lastenseimi ja lastentarha ja nämä kaksi yksikköä yhdistyivät Fazerin päiväkodiksi. Fazerin päiväkodissa on tällä hetkellä kolme lapsiryhmää. Päiväkodissa on yksi alle 3-vuotiaiden ryhmä ja kaksi 3-6-vuotiaiden ryhmää. Lapsia päiväkodissa on vuosittain noin viisikymmentä, riippuen lasten ikäjakaumasta ja onko kyseisenä vuonna esiopetusryhmää. (Fazerin päiväkodin historiikki 2013.)

### 3 Tutkimusympäristö

#### 3.1 Fazer ja fazerilaisuus

Fazer-konserni on saanut alkunsa vuonna 1891 perustetusta perheyrietyksestä, kun Karl Fazer avasi ensimmäisen konditoriansa Helsinkiin. Fazerin liikeidea on toiminut jo yli satakaksikymmentä vuotta. Pienestä konditoriasta on kasvanut kansainvälinen konserni. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 1,68 miljardia euroa, ja yli 50 % liikevaihdosta tulee Suomen ulkopuolelta. Konserniin kuuluu kaksi liiketoiminta-aluetta: Fazer Brands, joka pitää sisällään Fazer Leipomot ja Makeiset, sekä Fazer Food Services. Fazerin pääkonttori sijaitsee Suomessa, Vantaan Vaaralassa. Fazerilla on toimintaa Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Venäjällä ja Baltian maissa. Henkilöstöä Fazerilla on yli 15 000 henkilöä, joista Suomessa työskentelee noin 5 500 henkilöä. Noin 55 % fazerilaisista työskentelee leipomo- ja makeisliiketoiminnassa ja noin neljäkymmentäviisi prosenttia ruokailupalveluiden parissa. Fazerilaisista noin kaksi kolmasosaa on naisia ja yksi kolmasosa miehiä. (Fazer yritysesitys 2013.)

Fazer Food Services on ruokapalveluyritys, joka tarjoaa hyvää ruokaa ja palveluratkaisuja. Fazerilla on noin 1 100 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Fazer Food Servicesin palveluihin kuuluu yksityisen ja julkisen sektorin henkilöstöravintoloita, opiskelijaravintoloita, kahvila-ravintoloita, kongressi, kokous- ja tilausravintoloita sekä koulujen ja julkisten

laitosten ruokapalveluja. Fazer tarjoaa asiakasyrityksilleen myös edustustarjoiluja. Fazer Food Servicesin tunnettuja brändejä ovat muuan muassa Karl Fazer, Fazer, Amica ja Wip. (Fazer yritysesittely 2013.)

Fazer on Suomen johtava leipomoyritys ja merkittävä leipomoyritys Venäjällä ja Itämeren alueella. Leipiä sekä leivonnaisia valmistetaan Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä, jossa Fazer toimii Hlebnyi Dom nimellä. Fazerilla on kaksikymmentäyksi leipomoa, joista leipomotuotteita viedään yli viiteentoista maahan. Fazerin lisäksi tunnettuja brändejä ovat Oululainen, Skogaholm, Hlebnyi Dom, Druva ja Gardesis. Lahdessa Oulaisen leipomon yhteydessä toimii Fazer Mylly. Fazer Mylly toimii raaka-aine toimittajana leipomoille sekä raaka-ainehallinnan, tutkimuksen ja kehittämisen keskuksena. Myllyn tuotannosta suuri osa myydään konsernin ulkopuolisille asiakkaille. (Fazer yritysesittely 2013.)

Fazer on Suomen johtava makeisyrittäjä sekä lisäksi vahva toimija Itämeren alueella. Fazerin makeistehtaat sijaitsevat Suomessa: Vantaalla sijaitsee suklaatehdas, sokerimakeiset valmistetaan Lappeenrannassa, ja Karkkilassa toimii purukumitehdas. Fazer Makeisilla on kansainvälisiä makeistavaramerkkejä, kuten Karl Fazer, Geisha, Dumle, Tutti Frutti, Marianne, Tyrkish Peber, Pantteri, Ässä ja Xylident. Fazerin Sininen on Suomen tunnetuin brändi. Makeistuotteita viedään lähes kolmeen kymmeneen maahan. (Fazer yritysesittely 2013.)

Fazerin missio on luoda makuelämyksiä. Yrityksen visiona on, että Fazer on paras valinta. Yrityksen perustajan Karl Fazerin motto ”Meidän on aina ylitettävä asiakkaidemme odotukset” on vielä nykyäänkin yrityksen toimintaa ohjaava periaate. Fazerin arvot ovat asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö. Nämä arvot ovat Fazerin toiminnan perustana. Arvoja toteutetaan jokaisen henkilöstöön kuuluvan päivittäisessä työssä. Yrityksenä Fazer on vastuullinen kaikessa, mitä yrityksen toiminta pitää sisältää ja Fazerilla työskennellään yhdessä toisia kunnioittaen. Fazerin eettiset periaatteet perustuvat UN Global Compactin kymmeneen periaatteeseen. Fazerin eettiset periaatteet ohjaavat henkilöstön työtä ja määrittelevät konsernin eettisen vastuun yrityksenä ja työnantajana. Fazer on sijoittunut hyvin työnantajakuivatutkimuksissa, ja on muun muassa suosituin kaupallisella alalla työskentelevien keskuudessa. Yritysvastuu on olennainen osa Fazerin yrityskulttuuria, ja sillä on merkittävä rooli kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä. Fazerin tavoite on tarjota sidosryhmilleen tuotteita ja palveluita, jotka sopivat vastuulliseen elämäntyyliin. Yritysvastuu on osa Fazerin brändiä ja yritysidentiteettiä. Fazeria kehitetään strategisten tavoitteiden mukaisesti, kunnioittaen Fazerin arvoja ja perheyrittäjien perinteitä. (Fazer yritysesittely 2013.)

Fazerilla on pitkät perinteet työhyvinvoinnin järjestämisessä ja työntekijöistä huolehtimisessa. Fazerilla on oma harrastekerho Kafa, jossa on kymmeniä erilaisia jaostoja, niin liikunta- kuin virkistäytymisjaostoja, kuntosaleja, oma työterveysasema ja päiväkotit. Fazerilla on myös

pitkät perinteet työntekijöiden yhteisöllisyyden luojana. Yhteisöllisyys voi parhaimmillaan tukea eri-ikäisten toimintaa. Yhteisöjen kehitys on historian kulussa ollut vahvasti sidoksissa yhteiskunnan taloudelliseen ja poliittiseen kehitykseen. Yhteisöllisyyden muodot ovat vaihdelleet eri aikakausina. Suomessa on siirrytty agraariyhteiskunnan pakollisesta yhteisöllisyydestä teollisuusyhteiskunnan rakenteellisesti pakottavaan yksityisyyteen. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa on tärkeää rakentaa puitteita, jossa on mahdollisuus kokea tarpeen mukaan sekä yksityisyyttä että yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys ei muodostu nyky-yhteiskunnan rakenteissa itsessään, eikä sitä voi määrätä ylhäältäpäin. Yhteisöllisyydelle voidaan luoda edistäviä puitteita suunnittelemalla tai kehittämällä. (Aura, Horelli & Korpela 1997, 146-147.)

Monet työntekijät ovat ylpeitä siitä, että saavat olla Fazerilla töissä. Fazerilla puhutaan myös fazerilaisuudesta. Lindbladin (2013) mukaan fazerilaisuudessa ihmiset ovat vahvasti mukana kaikessa tekemisessä ja työntekijöitä huomioidaan ihmisinä. Lindblad kokee fazerilaisuuden keskivertoa inhimillisempänä yrityskulttuurina. Työntekijät ovat ylpeitä siitä, että saavat työskennellä Fazerilla. Fazerilaisuus koetaan toisen ihmisen kunnioittamisena, hyvänä yhteistyönä ja yhteisöllisyytenä. Fazerilaisuus on osa hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Aaltosen (2013) mukaan pitkään Fazerilla työskennelleet kokevat, että fazerilaisuus on viimeaikoina vähentynyt, koska ihmisiä on tullut paljon myös muualta, eri yhtiöistä töihin Fazerille. He ovat tuoneet mukanaan omaa arvomaailmaansa ja omaa työkulttuuriaan. Uudet työntekijät ovat kuitenkin nähneet, että kyllä fazerilaisuutta edelleen on paljonkin olemassa. Haastateltavani tunnistivat kaikki fazerilaisuuden ja sen olemassa olemisen Fazerilla. Fazerilaisuus koettiin ylpeydeksi omasta yrityksestä. Työntekijä luottavat että yritys kannattelee heitä. Fazerilaisuuteen liitettiin myös perhearvot, laatu ja niiden arvostaminen. Fazerilaisuus näkyy siinä, miten asioita tehdään, miten toimitaan ja miten työtovereita kohdellaan. Fazerilla koetaan, että Fazerilla on ihan omanlaisensa henki. Rohwederin (2004) mukaan kulttuuri on yksilön identiteettiä ja henkiseen perintöön liittyvä elementti, joka liittyy yksilön yhteisöön. Kulttuuri ilmenee tietyn alueen väestön ajattelu- ja toimintatapoina, tietoina ja taitoina sekä asenteina ja arvoina. (Rohweder 2004, 66.)

### 3.2 Fazerin päiväkotina osana Vantaan varhaiskasvatuspalveluja

Laki lasten päivähoitosta (36/1973; 304/1982) määrittää lasten päivähoiton tarkoittavan lapsen hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Päiväkotihoidon voidaan järjestää tarkoitusta varten varatussa tilassa, jota kutsutaan päiväkodiksi. Päivähoiton piiriin kuuluvat lapset, jotka eivät ole oppivelvollisuusikäisiä. Päivähoitossa tulee lapselle tarjota jatkuvat, turvalliset ja lämpimät ihmissuhteet, lapsen kehitystä monipuolisesti tukevaa toimintaa sekä lapsen lähtökohdat huomioon ottaen suotuisa kasvuympäristö. Kunnan on huolehdittava päivähoiton järjestämisestä. Päivähoiton suunnittelu, ohjaus ja valvonta kuuluvat opetus- ja kulttuuriministeriölle. Aluehallin-



tovirastolle kuuluvat lasten päivähoidon suunnittelu, ohjaus ja valvonta toimialueellaan. Kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on saatavissa kunnan järjestämänä tai valvomana siinä laajuudessa kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Kunta voi järjestää lasten päivähoidon hoitamalla toiminnan itse, sopimuksin yhdessä muun kunnan tai muiden kuntien kanssa, olemalla jäsenenä tointa hoitavassa kuntayhtymässä, hankkimalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta tai yksityiseltä palveluntuottajalta tai antamalla palvelunkäyttäjälle sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelin. (Laki lasten päivähoidosta 36/1973, 1-2§,8§.)

Kunnan hankkiessa palveluja yksityiseltä palveluntuottajalta kunnan on varmistuttava siitä, että hankittavat palvelut vastaavat sitä tasoa, mitä edellytetään vastaavalta kunnalliselta toiminnalta. Kunnan on huolehdittava siitä, että lapsen vanhemmat voivat saada lapselle kunnan järjestämän päivähoitopaikan äitiys- ja vanhempainrahakauden päätyttyä ja että lapsi voi olla päivähoidossa kunnes siirtyy oppivelvollisena perusopetukseen. Kunnan tulee järjestää päivähoitoa myös osa-aikaisesti, jos lapsi osallistuu ennen oppivelvollisuuskäynnin perusopetuslain mukaiseen esiopetukseen. Mikäli lapsen vanhemmat eivät valitse lapselleen kunnan järjestämää päivähoitopaikkaa, on lapsen muulla tavalla tapahtuvan hoidon järjestämiseksi perheellä oikeus lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tukeen. Yksityisellä lasten päivähoidolla tarkoitetaan lasten päivähoitoa, jonka yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö taikka julkisyhteisön perustama liikeyritys tuottaa korvausta vastaan liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla. (Laki lasten päivähoidosta 36/1973, 10-11§, 15-26§.)

Varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuspalvelut on keskeinen toimintakokonaisuus lapsiperheiden palvelu- ja tukijärjestelmässä. Varhaiskasvatuspalvelut muodostuvat kunnan tai yksityisen järjestämästä päivähoidosta ja esiopetuksesta sekä muusta toiminnasta kuten avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta. Päivähoito on yhteiskunnan tarjoamaa varhaiskasvatuspalvelua, jota toteutetaan pääosin päiväkodeissa ja perhepäivähoitossa. Lasten päivähoito on varhaiskasvatuspalvelu, jossa yhdistyvät lapsen oikeus varhaiskasvatukseen ja vanhempien oikeus saada lapselleen hoitopaikka. Päivähoitoa järjestetään päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintona. Yhtenä varhaiskasvatuspalvelun muotona on myös avoin varhaiskasvatustoiminta. Päivähoito voi olla kunnallista tai yksityistä. (Varhaiskasvatus, Kasvun kumppanit THL.)

Esiopetus on osana varhaiskasvatusta tarjottavaa suunnitelmallista opetus- ja kasvatustyötä. Lapsi voi osallistua esiopetukseen vuotta ennen oppivelvollisuuden alkamista. Esiopetusta järjestetään myös pidennetyn oppivelvollisuuden piirissä oleville lapsille ensimmäisenä oppivelvollisuusvuonna ja koululyykkäyksen saaneille lapsille oppivelvollisuuden alkamisvuonna. Esi-

opetusta toteutetaan Perusopetuslain sekä Lain perusopetuslain muuttamisesta ( 628/1998; 67/2012) mukaisesti. Esiopetus kuuluu opetusministeriön toimivaltaan yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Jos esiopetusta järjestetään päivähoitopaikassa, esiopetukseen sovelletaan myös päivähoidon lainsäädäntöä. Kunnilla on velvollisuus järjestää maksutonta esiopetusta kaikille esiopetusikäisille lapsille vähintään 700 tuntia vuodessa. Vanhemmat voivat valita osallistuuko lapsi esiopetukseen. Esiopetusta voidaan järjestää joko päivähoidossa tai koulussa. (Varhaiskasvatus, Kasvun kumppanit THL).

Päiväkodeissa annettava varhaiskasvatus on tavoitteellista hoito-, kasvatus- ja oppimistoimintaa, jonka tavoitteena on vahvistaa lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara on ammattitaitoinen henkilökunta. Laadukkaan varhaiskasvatuksen kannalta on tärkeää, että niin koko moniammatillisella kasvatusyhteisöllä kuin jokaisella yksittäisellä kasvattajalla on vahva ammatillinen osaaminen. Näkemys hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta ohjaa kasvattajan toimintaa. Päiväkodin kasvattajat kunnioittavat lapsen, lapsen vanhempien ja toistensa kokemuksia ja mielipiteitä ja työskentelevät kasvatuskumppanuuden periaatteiden mukaisesti. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8-17.)

Suomessa suuri osa, yhdeksänkymmentäkaksi prosenttia varhaiskasvatuspalveluja käyttävistä lapsista on julkisen sektorin tarjoamien päivähoitopalvelujen piirissä. Yksityisen sektorin osuus varhaiskasvatuspalveluista on noin kahdeksan prosenttia. (Kuokkanen 2013.) Vantaalla on 1.1.2013 päivähoitoikäisiä lapsia 16 499, joista noin 95 % on kunnan järjestämässä ja tukemassa päivähoidossa tai kotihoidon tuella. Kunnallisessa päiväkodissa (joulukuu 2012) lapsia Vantaalla on 10 389 lasta eli noin kuusikymmentäviisi prosenttia kaikista vantaalaisista päivähoitoikäisistä lapsista. Yksityisessä päivähoidossa lapsia on noin 1 000 eli noin kuusi prosenttia ikäluokasta, heistä yksityisen hoidon tuella päiväkodeissa on noin neljäsataa lasta ja ostopalvelupäivähoidossa noin kolmesataaviisikymmentä lasta. Suuri osa yksityisistä päiväkodeista Vantaalla toimii yksityisen hoidon tuella. Vantaalla suomenkielisen ostopalvelupäivähoidon kriteerinä on vaihtoehtopedagogiikan tarjoaminen tai kielipainotus, esimerkkinä venäläis-suomalainen päivähoito. Kilpailutus ostopalvelupäiväkodeista on tehty viimeksi vuonna 2012. Lisäksi Vantaan kaupunki hankkii ruotsinkielistä päivähoitoa. Vantaan varhaiskasvatuspalveluissa on (helmikuu 2013) 2288 henkeä töissä, joista 2013 henkilöä suomenkielisessä päivähoitossa ja viisikymmentäviisi henkilöä ruotsinkielisessä. Lukuihin sisältyvät vakituiset ja määräaikaiset työntekijät, sekä varhaiskasvatuksen hallinnossa työskentelevät. (Peltonen 2013.)

Vantaalla yksityistä päivähoitoa on tarjolla päiväkodeissa, ryhmäperhepäiväkodeissa ja perhepäivähoitona. Kunta valvoo ja ohjaa yksityistä päivähoitoa. Ostopalvelupäiväkodit ovat yksityisiä päiväkoteja, joilta Vantaan kaupunki ostaa päivähoitopaikkoja. Ostopalvelupäiväkoteihin haetaan Vantaan kaupungin omalla päivähoitohakemuksella. Ostopalvelupäiväkodeissa

hoitomaksut määrittyvät kunnallisen hoitomaksun mukaisesti. Yksityisen hoidon tuella toimiin päiväkoteihin, ryhmäperhepäiväkoteihin ja perhepäivähoitoon haetaan ottamalla yhteyttä suoraan kyseiseen hoitopaikkaan. Palveluntuottaja tekee hoitosopimuksen, jossa sovitaan päivähoitoon liittyvistä käytänteistä. Päivähoidon tuottaja määrittää hoitomaksun. Perheet voivat hakea Kelasta hoitomaksuun yksityisen hoidon tukea sekä Vantaan kaupungin maksamaa kuntalisää. Yksityisen päiväkotihoidon palveluseteli otetaan käyttöön Vantaalla 1.1.2014 alkaen. Palveluseteli on tulosidonnainen seteli, jonka kunta voi myöntää perheelle. Palveluseteliä voi käyttää kunnan hyväksymissä palvelusetelipäiväkodeissa. (Vantaan kaupunki- Yksityinen päivähoito 2013.)

Fazerin päiväkotitoiminta on Fazer Makeiset Oy:n ylläpitämä yksityinen päiväkotitoiminta. Päiväkotitoiminta on kokonaan Fazerin omistuksessa. Päiväkotitoiminta on voittoa tavoittelematon yksikkö. Päiväkotitoiminta palvelee koko pääkaupunkiseudun ja lähiympäristön perheitä. Päivähoitopaikat ovat ensisijaisesti fazerilaisten perheille. Mahdolliset ylimääräiset hoitopaikat tarjotaan myös muille perheille. Päiväkodin asiakasperheistä suuri osa on vantaalaisia perheitä. Asiakasperheitä on Vantaan lisäksi muun muassa Helsingistä, Sipoosta, Järvenpäästä, Tuusulasta, Nurmijärveltä, Mäntsälästä ja Porvoosta. Päiväkodissa on noin viisi-kuusikymmentä hoitopaikkaa, riippuen lasten ikä- ja kaudesta. Päiväkodissa on yksi pienten, alle kolmevuotiaiden, ryhmä ja kaksi isompien lasten lapsiryhmää, joista toisessa toimii mahdollinen esiopetusryhmä. Henkilökuntaa päiväkodissa on kuusi lastentarhanopettajaa, viisi lastenhoitajaa, päiväkotiapulainen ja päiväkodin johtaja.

Asiakasperheet tekevät suoraan päiväkodin kanssa palvelusopimuksen. Palvelusopimuksessa määritellään päivähoitoon asiakasmaksu ja päivähoitoon hoitoaika. Hoitomaksu määrittyy Kelan maksamasta yksityisen hoidon tuesta, mahdollisesta yksityisen hoidon tuen hoitorahasta, mahdollisesta kunnan maksamasta kuntalisästä ja perheen maksamasta hoitomaksun osuudesta. Kuntien maksamat kuntalisät yksityiseen päivähoitoon vaihtelevat kuntakohtaisesti. Päiväkodilla on eri kuntien perheille määriteltynä oma hoitomaksu, joka riippuu kunnan maksaman kuntalisän suuruudesta. Fazerilla työskentelevät perheet maksavat Fazerin päiväkodissa samansuuruisen päivähoitomaksun, kuin heidän hoitomaksunsa olisi kunnallisessa päivähoitossa. Kunnallinen päivähoitomaksu on tällä hetkellä enimmillään kaksisataakuusikymmentäneljä euroa, ja perheen tulot voivat sitä alentaa. Fazerilaisten perheiden lapsilla on myös mahdollisuus osapäivähoitoon. Alle kaksikymmentäviisi tuntia viikossa kestävä hoidon perheen maksama hoitomaksu on kaksisataa euroa. Eri Fazer yhtiöt maksavat heillä työskentelevien perheiden lapsista hoitomaksua päiväkodille. Päiväkodissa on lapsia Fazer Makeisista, Fazer Leipomoista ja Fazer Food Serviceltä. Fazerin päiväkodissa etusijalla ovat lapset, joiden vähintään toinen vanhemmista työskentelee jossain Fazer yhtiöstä. Mahdolliset jäljelle jääneet hoitopaikat päiväkotitoiminta myy suoraan lähialueen perheille. Näiden lasten päivähoitomaksut ovat 1.8.2013 alkaen alle kolmevuotiailla 1091,40 € ja yli kolmevuotiailla 841,40 €. Perheiden maksama osuus hoitomaksusta on kolmesataakaksikymmentä euroa.

Fazerin päiväkoti tarjoaa perheille myös maksutonta esiopetusta. Mikäli esiopetusryhmä muodostuu, Vantaan kaupunki ostaa päiväkodilta maksusitoumuksella esiopetuspalveluita. Esiopetusryhmän minimivaatimus on seitsemän lapsen ryhmä. Vantaan kaupungin kanssa laaditaan vuosittain maksusitoumussopimus vantaalaisista esiopetuslapsista. Asiakasperheet saavat esiopetuksen maksuttomana, ja mahdollisen täydentävän päivähoidon maksu määrittyy fazerilaisilla perheillä kunnallisen hoitomaksun mukaisesti. Maksuun vaikuttaa täydentävän päivähoitopäivän pituus. Muilla asiakasperheillä täydentävän päivähoidon maksu lasketaan suhteutettuna kokopäivähoitopaikan hintaan suhteessa täydentävän päivähoitopäivän pituuteen.

Suuri osa Fazerin päiväkodissa olevista lapsista on Fazerilla työskentelevien perheiden lapsia. Päiväkodissa on hoidossa myös lapsia, joiden vanhemmat eivät työskentele Fazerilla. Tällä hetkellä näiden lasten osuus on noin kolmekymmentä prosenttia kaikista lapsista. Suuri osa perheistä, jotka eivät työskentele Fazerilla, asuu Vantaalla. Valtaosa perheistä, joiden vanhemmat eivät ole työsuhteessa Fazeriin, ovat hakeneet hoitopaikkaa lapselle Fazerin päiväkodista. Osa perheistä on sellaisia, joissa toinen vanhempi on aiemmin työskennellyt Fazerilla ja työsuhteen päätyttyä lapset ovat jatkaneet hoitoa päiväkodissa.

Fazerin päiväkodin toiminta-ajatuksena on tarjota lapselle turvallista ja viihtyisää varhaiskasvatusta. Ammattitaitoinen henkilökunta toteuttaa monipuolista, lapsen kehitystä tukevaa toimintaa. Lähtökohtana on lapsen kunnioittaminen yksilönä. Kasvatus perustuu laadukkaaseen kasvatuskumppanuuteen vanhempien kanssa. Jokainen varhaiskasvattaja varmistaa päivittäin toiminnallaan, että Fazerin päiväkoti on paikka, jossa jokaisen lapsen on hyvä olla. Fazerin arvot asiakaslähtöisyys, laadukkuus sekä yhteistyö ovat läsnä jokaisessa päivässä. Fazerin päiväkodissa varhaiskasvattajat kohtaavat lapsen kunnioittaen hänen persoonallisuutensa ja yksilöllisiä piirteitään. Asiakaslähtöisyys näkyy kasvattajien tavassa kohdata perheet. Henkilöstö kuuntelee ja kyselee perheen tottumuksia, odotuksia, tapoja ja toiveita. Varhaiskasvattajat etsivät vanhempien kanssa yhdessä yhteisen ratkaisun mahdollisiin pulmatilanteisiin. Päiväkodin kasvattajat kuuntelevat lasten ääntä ja kannustavat lapsia osallisuuteen sekä kunnioittavat vanhempia lastensa asiantuntijoina. Toiminnan suunnittelun perustana on ajatus siitä, että toiminta palvelee lasta ja lapsiryhmää. Toiminta on avointa ja sitä tehdään dokumentoimalla näkyväksi vanhemmille. Fazerin päiväkotiin saa tulla seuraamaan lapsensa hoitopäivää. Päiväkodin henkilöstö rohkaisee perheitä antamaan palautetta ja avoimeen dialogiin. Vuosittain toteutetaan asiakastyytyväisyyskysely, jonka pohjalta kehitetään päiväkodin toimintaa. Palautteeseen vastataan keskustellen ja päiväkodin näkökulmaa avaten. (Fazerin päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2013.)

Varhaiskasvatuksen resurssit ovat pääosin ihmisissä. Fazerin päiväkodissa hoito- ja kasvatushenkilöstön koulutasoon on panostettu. Kaikki henkilöstöön kuuluvat ovat koulutukseltaan päteviä, ja lastentarhanopettajien osuus hoito- ja kasvatushenkilöstöstä on yli puolet. Päivä-

kodin henkilöstö muodostaa moniammatillisen työyhteisön. Henkilöstöön kuuluu (Lokakuu 2013) kaksi kasvatustieteen kandidaattia, kaksi lastentarhanopettajaa, kaksi sosionomia (AMK), lastenhoitaja, lastenohjaaja ja kolme lähihoitajaa. Moniammatillinen koulutustausta luo monipuolista osaamista työyhteisöön. Fazerin päiväkodissa koulutettu henkilökunta toteuttaa ja kehittää varhaiskasvatusta. Kasvattajayhteisö huomioi toiminnassaan lasten ikä- ja kehitystasot, sekä yksilölliset tarpeet toimintaa suunniteltaessa, toteuttaessa sekä arvioidessa. Päiväkodin toiminta on monipuolista ja suunnittelussa hyödynnetään lasten toiveita ja kiinnostuksenkohteita. Osaava henkilöstö on varhaiskasvatuksen voimavara, henkilöstön osaamista pidetään ajan tasalla täydennyskoulutuksin. Päiväkodissa pidetään hyvää laatua yllä aktiivisesti, henkilöstön riittävästä määrästä huolehditaan ja henkilöstö toimii ammatillisesti ja eettisesti uskaltamalla kokeilla ja innostua myös uusista asioista. Hyvä ilmapiiri on olennainen osa laadukasta työtä ja se heijastuu myös lapsiin ja perheisiin.

Fyysinen toimintaympäristö on remontoitu standardien mukaiseksi vuonna 2012. Kesällä 2013 päiväkodin piha-alue on kunnostettu turvalliseksi ja mielekkääksi toimintaympäristöksi kaiken ikäisille lapsille. Fyysinen toimintaympäristö on mietitty lasten kannalta toimivaksi ja turvalliseksi. Oppimisympäristöä päiväkodissa rakennetaan ja kehitetään luovasti, myös lähialueen metsää ja luontoa hyödyntäen. Päiväkodin tarjoama henkinen ja fyysinen kasvuympäristö luodaan lapselle turvalliseksi ja miellyttäväksi. Fazerin päiväkodin tavoitteena on päiväkotiin tyytyväinen lapsi ja perhe. Laaduntarkkailun mittarina toimii omaevalvontasuunnitelma. Fazerin päiväkoti tekee yhteistyötä lasten, asiakasperheiden, tiimien, Hakunilan seurakunnan, neuvoloiden, Vantaan kaupungin sekä Fazerin kanssa. Yhteistyö päiväkodissa perustuu luottamukseen sekä ilmapiiriin, jossa päiväkodin henkilöstö arvostaa avoimuutta, toisen kuuntelua, kunnioitusta, rohkaisua ja hyväksyntää. Kasvatuskumppanuus on osoittautunut luontevaksi osaksi yhteistyötä perheiden kanssa. (Fazerin päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2013.)

Fazerin päiväkoti nähdään yrityksen puolelta linkittyvän vahvasti yrityksen arvoihin ja yrityskulttuuriin. Päiväkotia halutaan ylläpitää, ja se liittyy oleellisesti perheyrittäjyys ja sen arvoihin. Päiväkoti on koettu yrityksen kannalta arvokkaaksi vuosien varrella ja koetaan edelleenkin. Päiväkoti tuo lisäarvoa, ja se on tärkeä asia henkilöstön kannalta, ja sen ajatellaan sitouttavan työntekijöitä ja tasapainottavan työn ja perheen yhteensovittamista. Päiväkodilla nähdään olevan iso arkea helpottava merkitys, siinä elämänvaiheessa, kun työntekijöillä on päivähoitoikäisiä lapsia. Henkilöstöstä huolehtiminen on osa yritysvastuuta ja sitä kautta päiväkotikin nähdään osana yritysvastuuta. (Aaltonen 2013.)

### 3.3 Päiväkoti osa yritysimagoa ja työntekijöiden rekrytointivalttina

Yritysimago on viimeaikoina korostunut kaikilla toimialoilla. Yrityskuvaa ei tee joku ulkopuolinen, vaan sitä rakentaa omalta osaltaan jokainen yrityksen henkilöstöön kuuluva omalla toi-

minnallaan. Yrityskuva pilkotaan osiin, kullekin osalle nimetään vastuuhenkilöt ja asetetaan tavoitteet, jotka saavuttamalla saavutetaan yrityksen tavoite. Yritysten tavoitteena on luoda parasta yrityskuvaa. (Halonen 2001, 53-55.)

Fazerilla päiväkotia nähdään ylpeyden aiheena. Fazer Brands henkilöstöjohtaja Maria Aaltosen (2013) mukaan päiväkodilla on Fazerille yrityksenä valtavan suuri positiivinen merkitys. Päiväkotia on tärkeä tekijä, jonka avulla voidaan profiloitua myönteisesti vastuullisena yrityksenä. Päiväkodilla voidaan erottautua positiivisesti, millä on iso merkitys yrityksen imagolle. Fazerin suvun edustaja ja yksi yrityksen omistajista, Majlen Fazer (2013) kokee päiväkodin positiivisena asiana. Päiväkotia luo yritykselle hyvää yrityskuvaa, ja hänestä on hienoa kertoa ihmisille, että Fazerilla on oma päiväkotia työntekijöiden lapsille. Fazerilla päiväkodin imagoa on hyödynnetty lähinnä kertomalla siitä eri yhteyksissä yhteistyökumppaneille. Ihmiset ovat kokeneet sen positiivisena asiana ja siitä on oltu laajasti kiinnostuneita.

Päiväkodin piha sijaitsee Fazerin henkilöravintola Arriban vieressä. Arriban ikkunat avautuvat suoraan päiväkodin pihalle. Arribassa ruokailevat lasten vanhemmat, työntekijät ja yritysvieraat voivat seurata ruokaillessaan lasten leikkejä päiväkodin pihalla. Fazer Makeisten toimitusjohtaja Tom Lindblad kertoo huomiostaan, että Fazerin päiväkotia on hauska asia imagollisesta näkökulmasta. Hän on monet kerrat huomannut yritysvieraiden kanssa Arribassa ruokaillessaan, kuinka yllättävä asia Fazerin päiväkotia vierailijoille on ja kuinka se herättää positiivisia ajatuksia. (Lindblad 2013.)

Työmarkkinoilla on aiemmin pitkään vallinnut ajattelumalli, jossa työntekijä myy työpanoksensa työnantajalle. Nykypäivänä henkilöstöä nähdään usein sisäisenä yrittäjyytenä. Tämä on tärkeä menestystekijä kaikille yrityksille, koska se luo seurainnaisvaikutuksia. Yrittäjyysajattelu luo vahvan sidoksen yrityksen ja henkilöstön välille. Yrittäjämäisesti työhönsä suhtautuva henkilöstö tuntee yrityksen omakseen sitoutumalla vahvasti työnantajaansa. Perinteinen ”työntekijä-vastaan-yritys” asetelma vähenee ja omistajuusajattelu kasvaa, koska kysymyksessä on ”meidän” yrityksemme. Yritysten menestys on kiinni kaikkien työntekijöiden ammatitaidosta ja asenteesta. Tämän hyödyntäessään luo se yritykselle kilpailuetua ja hyvää yrityskuvaa. Yrittäjääjattelu on myös jokaisen työntekijän etu, koska tämä vahvistaa yrityksen menestystä. Samalla tämä varmistaa työntekijöiden etua, ja oman työpaikan pysyvyyttä tulevaisuudessa. (Halonen 2001, 121.) Työhyvinvointi on yksi yritysimageon vaikuttava tekijä. Hyvä yritysimage houkuttelee osajia hakeutumaan yritykseen töihin sekä toisia yrityksiä hakeutumaan yhteistyökumppaneiksi. Työhyvinvoinnilla on myös vaikutus työntekijöiden ja yrityksen kykyyn kehittää omia tuotteitaan ja palveluitaan, mikä edelleen voimistaa yrityksen imagoa. (Ojala & Ahonen 2003, 51,151.)

Yrityksen positiivinen yhteiskunnallinen imago voi helpottaa oleellisesti pätevän henkilöstön saamista yrityksen palvelukseen (Rohweder 2004, 82). Hyvällä työnantajakuvalla voidaan nähdä olevan suora yhteys yrityksen kykyyn rekrytoida ja sitouttaa hyviä työntekijöitä. Kun tässä on onnistuttu, osaava ja motivoitunut henkilöstö rakentaa ja ylläpitää omalla työllään hyvää mielikuvaa asiakkaiden, sidosryhmien ja myös yrityksen muiden työntekijöiden suuntaan. (Suraakka 2009, 48.)

Työntekijöiden työn ja perheen sujuva yhteensovittaminen on koko organisaation etu. Yrityksissä, joissa työn ja perheen yhteensovittamisesta on huolehdittu tuloksellisuus paraneen. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden hyvinvointina ja heidän taitoinaan, motivaationaan sekä sujuvana työntekona ja yrityksen hyvänä julkisuuskuvana. Työn ja perheen yhteensovittamiseen panostaminen yrityksissä on myös kilpailuvaltti. Yritysimago ja rekrytointimahdollisuudet paranevat, kun yritys saa mainetta työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtivana työpaikkana. (Savolainen, Lammi-Taskula & Salmi 2004, 13.) Työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut ovat tulevaisuudessa asiantuntijoiden mukaan yrityksille imago-tekijä ja kilpailuvaltti työntekijöitä rekrytoitaessa. Globaali kilpailu ei vaadi yrityksiä unohtamaan työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä. Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen edesauttaa henkilöstöä jaksamaan työssään paremmin. Hyvinvoiva ja jaksava henkilöstö on yrityksen menestystekijä tulevaisuuden kovassa kilpailussa. Asiantuntijoiden mukaa myös henkilöstö arvostaa työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa nykyistä enemmän, ja yritykset, jotka huolehtivat työn ja perheen yhteensovittamisesta, saavat tästä positiivista julkisuutta. (Moisio & Huuhtanen 2007, 80.)

Lähitulevaisuudessa loputkin suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Yritykset rekrytoivat tilalle uusia työntekijöitä. Suuri osa tilalle tulevista työntekijöistä on nuoria. Suurella osalla työpaikkojen henkilöstöstä on pieniä lapsia tai suunnitteilla lähitulevaisuudessa perheen perustaminen. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja ikäluokkien pienentyessä, yritykset joutuvat kilpailemaan ammattitaitoisesta työvoimasta. (Savolainen ym. 2004, 55.) Fazer Brandsin henkilöstöjohtaja Maria Aaltonen kertoo, että Fazerilla Vaaralan alueella on paljon ihmisiä lähivuosina jäämässä eläkkeelle. Tilalle on tulossa nuoria ihmisiä, joilla perheenperustamisvaihe on ajankohtainen lähitulevaisuudessa. Yrityksen oman päiväkodin Aaltonen näkee hyvänä rekrytointivalttina. Hän uskoo, että pienten lasten vanhemmat tai perheen perustamisvaiheessa olevat ihmiset kokevat yrityksen oman päiväkodin ainutlaatuisena ja tärkeänä asiana. Aaltonen pohtii, mikä työnsisällön lisäksi voisi olla kiinnostavampaa ja henkilökohtaisempaa kuin tieto, mihin omat lapset saa hoitoon työpäivän ajaksi. Lasten vanhempia kiinnostaa, kuinka lastenhoitoasiat järjestyvät ja millaisessa päiväkodissa hoito on järjestetty. Tällöin päiväkodin laatu nousee tärkeäksi tekijäksi. (Aaltonen 2013.)

Niukkenevien työvoimavarojen aikakaudella kilpailu oikeista ihmisistä jatkuu. Nuoret ovat valikoivia valitessaan työnpaikkaansa. Epäinhimillinen työtahti ja piittaamattomuus eivät houkuttele tai saa nuoria pysymään työpaikallaan edes suurella palkalla. Kilpailussa työvoimasta ne yritykset saavat parhaat ihmiset hakeutumaan töihin, jotka ymmärtävät ihmisen henkisen hyvinvoinnin merkityksen. Kyse ei ole siitä, että tehdään vähemmän, vaan että tehdään viisaammin, inhimillisemmin ja ihmisen biologiaa kunnioittaen. Siten voidaan saavuttaa myös entistä parempia taloudellisia tuloksia. (Ojala & Ahonen 2003, 188-189.) Fazerilla on tähän asti ollut hyvin ”imua” työnantajana. Lindblad kertoo, että asiantuntijapaikkoihin on ollut paljon hakijoita ja tehdastöihin on ollut toisina vuosina enemmän ja toisina vuosina vähemmän hakijoita. Työntekijöitä on toistaiseksi saatu riittävästi. Lindblad uskoo, että Fazerilla on hyvä maine työnantajana. Hän kuitenkin samalla muistuttaa, että kilpailu parhaista työntekijöistä tulee varmasti kovenemaan ja Fazer on avoimilla markkinoilla kilpailemassa muiden yritysten kanssa parhaista työntekijöistä. Kun osaavista työntekijöistä ja parhaista osaajista tulee tulevaisuudessa syntymään entistä kovempi kilpailu, uskoo Lindblad päiväkodin luovan hyvää yritysimaagoa ja rekrytointivalttia yritykselle. (Lindblad 2013.)

Rekrytointi on laaja käsite. Se pitää sisällään uusien työntekijöiden hankkimisen lisäksi työntekijöiden sitoutumisen organisaatioon. Sitoutunut työntekijä työskentelee yrityksen palveluksessa pitkään, mielellään useita vuosia. Sitoutumisella nähdään olevan yhteyksiä työntekijän käyttäytymiseen, työsuoritukseen, osallistumiseen työyhteisössä ja organisaatiossa pysymiseen. Sitoutumiseen liittyy usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä motivaatio ponistella organisaation hyväksi. Työntekijän ollessa moraalisesti sitoutunut työpaikkaansa hän haluaa tehdä myös työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimukset osoittavatkin, että työntekijät, jotka ovat hyvin sitoutuneita työpaikkoihinsa, ovat tyytyväisimpiä työhönsä ja kokevat vähemmän stressiä ja työuupumusta kuin ne, jotka ovat vähemmän sitoutuneita. (Surakka 2009, 63.) Majlen Fazer kertoo, että Fazerilla on ollut historiassa paljon pitkiä työsuhteita. Yrityksessä on nykyin muutamia työntekijöitä, jotka ovat olleet lähes viisikymmentä vuotta töissä Fazerilla. Fazer kokee, että nyt ollaan tietynlaisessa tienhaarassa. Yrityksessä on paljon uusia työntekijöitä, ja Fazer uskoo, että tämän päivän ihmiset eivät ehkä ole samassa työpaikassa viittäkymmentä vuotta. Ihmiset vaihtavat nykyään työpaikkaa eri tavalla kuin ennen. Fazerin mielestä tämänkin päivän fazerilaisille työntekijöille on kuitenkin tärkeää, että he saavat olla juuri Fazerilla töissä. (Fazer 2013.)

Henkilöstön vaihtuvuus organisaatioissa on suotavaa jossain määrin. Ongelmaksi muodostuu se, jos vetoa yritykseen tai imua työhön on vain rajatulla ryhmällä, esimerkiksi vaikka nuorilla perheettömillä miehillä. Kyse on organisaation asiasta, ei pelkästään yksittäisen ihmisen valinnoista. On tärkeää tietää ketä organisaatiosta poislähtijät ovat, ja mitä osaamista ja verkostoja heidän mukanaan menetetään. Hyvä kysymys onkin, olisiko organisaatio voinut tukea heidän elämäntilannettaan ja työhyvinvointiaan ja pitää heidät talossa. Ydintehtävän paras



mahdollinen hoitaminen edellyttää usein monipuolista henkilöstörakennetta. On tärkeää, että henkilöstöön kuuluu molempia sukupuolia, monenikäisiä ja monenlaisissa elämäntilanteissa olevia. Sujuva työn ja perheen yhteensovittaminen on rekrytointivaltti kilpailussa työvoimasta. Houkuttelevaksi yrityksen tekee se, että organisaatio ottaa huomioon henkilöstön tarpeet. Käytännön henkilöstöpolitiikassa on tärkeää arvostaa työntekijän perhe-elämää silloin, kun se on keskeinen osa työntekijöiden elämää. (Savolainen ym. 2004, 55.)

Tarjoamalla henkilöstölleen haasteellisen ja mielekkään työympäristön yritys tukee työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota olla työssä juuri tässä työpaikassa. Jos yrityksellä on tavoitteena olla työntekijöille haluttu työnantaja, työnantajan tulee toimia tavoin, jotka kannustavat työntekijöitä sitoutumaan työpaikkaan. Henkilöstön sitoutuneisuus ja tyytyväisyys välittyy eteenpäin myönteisinä kertomuksia heidän lähiverkostolleen sekä myös asiakkaille ja sidosryhmille. Työnhakijoiden määrä kasvaa, kun yritys voi työpaikkailmoituksessa mainita työn ja perheen yhteensovittamisen hyvistä järjestelyistä. (Savolainen ym. 2004, 18,51.) Aaltonen uskoo, että päiväkotit sitouttaa fazeerilaisia pienten lasten vanhempia työnantajaansa. Hän uskoo, että työn sisällössä tai muissa tekijöissä saisi olla aika isoja ongelmia, jotta ulkoa tarjottu työmahdollisuus alkaisi houkuttaa työntekijää. Aaltonen uskoo että, lasten ollessa laadukkaassa ja hyvässä päivähoitossa työpaikan yhteydessä, olisi työntekijälle suuri kynnys lähteä vaihtamaan sekä työnantajaa että lasten hoitopaikkaa. (Aaltonen 2013.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen on keskeinen tekijä vanhempien tehdessä ratkaisuja töihin palaamisesta ja hoidon järjestämisestä perhevapaan päätyessä. Yksilölliset tekijät kuten elintavat, työkyky, elämänlaatu, perheen taloudellinen tilanne ja lapsen hoidon järjestäminen voivat kannustaa vanhempia palaamaan työhön aiemmin tai vastaavasti lykätä työhön paluuta myöhemmäksi. Äitien hyvinvoinnin, asenteiden ja jaksamisen lisäksi työhön paluuseen vaikuttavat perheen arkeen liittyvät käytännön asiat. Näitä ovat esimerkiksi lapsen hoidon järjestäminen toivotulla tavalla. Työelämään paluuta perhevapaalta tukee lapsen hoidon suotuisa järjestäminen ja työnantajan perheystävälliset käytännöt sekä äidin oma myönteinen asenne työn ja perheen yhteensovittamista kohtaan. (Luoto, Kauppinen & Luotonen 2011, 142-153.)

### 3.4 Varhaiskasvatuspalvelut luomassa työhyvinvointia

Työhyvinvoinnilla on jo pitkä historia. Jo ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä, joka käsitteenä liittyy työhyvinvointiin. Työviihtyvyydellä viitattiin tuolloin siihen, mitä työntekijä työssään koki, miltä hänestä tuntui ja miten työntekijä koki tulleen hyväksytyksi työpaikallaan. Viihtyvyysskyselyitä on tehty joissain organisaatioissa aina 1920-luvulta lähtien. 1940-luvulla viihtyvyysskyselyt vaihtuivat asennekyselyiksi ja 1960-luvulla yleistyi termi työtyytyväisyys. 1980-luvulla alettiin käyttää termiä työkykytoiminta, jolla tarkoitettiin työntekijän

voimavarojen, työn ja työympäristön sekä työyhteisön tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Työkyky käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite, johon liittyy työn sisältöön, yksilöön, ilmapiiriin, johtamiseen sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Tänä päivänä työhyvinvointi käsitteen yhteydessä puhutaan myös työnilosta ja työuupumuksesta. (Juuti 2010, 46-47.)

Tulevaisuudessa henkilöstöpääoman merkitys on tärkeää yritysten menestymiselle ja kehitymiselle. Tutkimusten perusteella henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen menestymisellä on selvä yhteys. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen ja tulokseen. Työhyvinvointi voidaan nähdä yrityksille keskeisenä kilpailutekijänä. Työhyvinvoinnilla on taloudellisia vaikutuksia niin työntekijälle, yritykselle kuin yhteiskunnallekin. (Ojala & Ahonen 2003.) Tutkimukset osoittavat, että hyvin työssään viihtyvät työntekijät ovat usein hyvin menestyvissä yrityksissä. Näiden välillä on selvä yhteys. Yritykset eivät pääse huipputasolle, jos henkilöstö ei viihdy työssään. Työviihtyvyyttä ja työhyvinvointia edistävä toiminta tähtää työntekijöiden perustarpeiden eli fyysisten ja emotionaalisen turvallisuuden edistämiseen. (Kesti 2005, 139.)

Yritysten nähdessä työhyvinvoinnin taloudellisena resurssina ja varallisuutena, vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä ja vaalimisesta nousee osaksi liiketoimintavastuuta. Kilpailukyky yrityksissä muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta, asiakastytyväisyydestä sekä kyvystä tuottaa uutta, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti hyviä kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osajia ja pitää heidät työntekijöinä. Jotta yritys kykenee olemaan kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, sen tulee olla kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä tuottaa palveluita, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Näihin kilpailutekijöihin voidaan oleellisesti vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia, vaikuttaen kustannustehokkuuteen, millä on puolestaan merkittävä vaikutus tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämän avulla hintakilpailu etu paranee. Työhyvinvoinnilla voidaan parantaa työtytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, joiden avulla palvelutaso paranee. Palvelutason paraneminen parantaa puolestaan toiminnan laatua ja asiakastytyväisyyttä ja lisää myös näiden avulla yrityksen kilpailukykyä. Työhyvinvointi tutkitusti parantaa työyhteisön yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista, minkä vaikutuksesta syntyy uusia palveluita ja tuotteita ja mahdollistaa näin kilpailuedun säilymisen. Työhyvinvointi osaltaan tukee työntekijöiden innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa niin haluttuna työpaikkana kuin hyvänä yhteistyökumppanina. Henkilöpääoma on yritysten aineettoman varallisuuden tärkein pääoma. Henkilöpääoman muodostavat työntekijät ja heidän suorituskykynsä. Henkilöpääoma muuttuu rakennepääoman avulla organisaation osaamiseksi ja osaamispääomaksi. Henkilöpääoma muuttuu suhdempääoman avulla sosiaaliseksi

pääomaksi. Sekä henkilöpääoma että sosiaalinen pääoma ovat yrityksille tärkeitä kilpailutekijöitä. (Ojala & Ahonen 2003, 49,70,189.)

Panostukset työhyvinvointiin tuovat tuloksia myös Fazerilla. Fazer on pitänyt huolta jo yli sata vuotta henkilöstönsä työterveydestä ja hyvinvoinnista. Fazer on investoinut työhyvinvointiin käynnistämällä kokonaisvaltaisen hyvinvointiohjelman syksyllä 2012. Konsernijohtaja Karsten Slotten mielestä ”Fazerin 100 vuotta täyttävä, oma työterveyshuolto on suuren ylpeyden aihe ja myös merkittävä työsuhde-etu. Vain harvalla yrityksellä Suomessa on oma, yrityksen sisällä toimiva työterveyshuolto, jolla olisi yhtä pitkä historia. Fazerilla työhyvinvointi syntyy työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta, työturvallisuudesta sekä siitä, että työyhteisö tukee henkilöstön terveyttä ja työuraa”. Henkilöstöjohtaja Kenneth Söderholm painottaa ”Työkykyiset, innostuneet ja osaavat fazerilaiset ovat menestyksemme kivijalka”. Panostukset työssä viihtymiseen ja jaksamiseen maksavat, mutta tuovat myös merkittäviä kustannussäästöjä sairauspoissaolojen vähenemisenä ja vakuutusmaksujen pienenemisenä. ”On hienoa että Fazer investoi työssä jaksamiseen erityisesti nyt, kun työurien pidentämisestä ja työn kuormittavuudesta puhutaan” Kenneth Söderholm toteaa. (Panostukset työhyvinvointiin tuovat tulosta 2013.)

Aaltonen kertoo, että Fazerilla on hyvin ihmisläheinen kulttuuri, jota myös työhyvinvointiasiat heijastelevat. Fazerilla on laajasti erilaisia mahdollisuuksia henkilöstön työterveyteen ja vapaa-ajan virkistäytymiseen. Työterveyshuollossa on hyvin järjestetyt varsin kattavat hoito- ja jatkohoitomahdollisuudet. Vapaa-ajan toiminta Fazerilla on mittavaa, ja tarjolla on laajasti eri liikuntamuotoja ja vapaa-ajan virkistäytymisretkeä. Aaltonen kokeekin että Fazerilla hoidetaan hyvin työntekijöiden asiat. Yhtenä isona asiana Aaltonen painottaa yrityksen omaa päiväkotia. Fazer on ainoa yritys, jolla tänä päivänä on oma päiväkotia. Aaltonen kokee päiväkodin luovan hyvinvointia niiden työntekijöiden perheille, joiden lapset ovat päiväkodissa. (Aaltonen 2013.)

Karsten Slotte pitää yrityksen omaa työterveysasemaa ja päiväkotia suurena ylpeydenaiheena. Hän uskoo, että päiväkodin sijainti työpaikan yhteydessä luo vanhemmille turvaa, ja uskoo että vanhemmille on suuri riemu nähdä lapsia joskus myös päivän aikana, esimerkiksi pihalla leikkimässä. Hän näkee yhteyden myös vanhempien työn konkretisoitumisena lapsille, kun lapset näkevät missä vanhemmat työskentelevät. Slotte uskoo, että myös tällä on suuri merkitys. Slotten mielestä Fazerilla huolehditaan hyvin työntekijöistä ja heidän työhyvinvointiaan. Hän pitää kuitenkin tärkeänä, että tulevaisuudessakin mietitään, mitä muuta yritys voisi luoda, mikä tukisi työntekijöiden työhyvinvointia ja auttaisi ihmisiä jaksamaan pidempään töissä sekä vähentämään sairauspoissaoloja. (Slotte 2013.)

Työpaikkojen henkilöstö koostuu ihmisistä, joilla on työn lisäksi muutakin elämää. Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen voi johtaa uusille raiteille monissa työyhteisön ydinkysymyksissä. Hyvä työn ja perheen yhteensovittaminen on sekä työntekijän että työnan-

tajan etu. (Savolainen ym. 2004, 9,15,18.) Työn ja perheen yhteensovittaminen on useiden työntekijöiden arkea. Työpaikoilla on totuttu ajattelemaan, että sosiaalipolitiikka hoitaa nämä asiat, eivätkä ne kuulu yrityksille. Suomessa on vanhempainvapaiden, kotihoidon tuen ja kunnallisen päivähoiton avulla tuettu pienten lasten vanhempien työssäkäyntiä. Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ovat ajankohtainen aihe koko Euroopan alueella. Euroopan Unionissa on työn ja perheen yhteensovittaminen nostettu yhdeksi keskeiseksi asiaksi työllisyyden parantamiseksi ja naisten ja miesten tasa-arvoisten mahdollisuuksien edistämiseksi. (Biaudet 1999.) Työn ja perheen yhteensovittaminen asettaa merkittäviä vaatimuksia niin työnantajille, työntekijöille, valtiolle, työmarkkinajärjestöille kuin koko yhteiskunnallekin. YK:n kansainvälisenä perheen vuonna 1994 perustettiin EU:n asiantuntijaverkosto ”Family & Work” Verkoston tehtävänä on olla uusien ajatusten synnyttäjä ja sen tarkoitus on toimia mahdollisten ratkaisujen foorumina sekä auttaa ratkaisujen toteuttamisessa lisäämällä yleistä tietoisuutta perheen ja työn yhteensovittamisesta. Verkosto on jakanut tietoa ja kehittänyt uusia lähestymistapoja mm. joustavaan työn organisointiin ja työaikamalleihin, lastenhoitoon työpaikoilla sekä muihin perhekeskeisiin toimenpiteisiin. (Domsch 1999.)

Perheen perustaminen ja perheestä huolehtiminen sekä lasten kasvatus samanaikaisesti työuran luomisen kanssa on pienten lasten vanhemmille haasteellista. Työnantajien on hyvä huomioida työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet ja kehittää siihen liittyvää henkilöstöpolitiikkaa, jotta työntekijä kykenee huolehtimaan sekä työstään että perheestään (Surakka 2009, 103). Työnantajien on hyvä huomioida henkilöstönsä kokonaisina ihmisinä, ei pelkästään työntekijöinä. Työntekijän löytäessä tasapainon työn, perheen ja vapaa-ajan välille edistää tämä perheen hyvinvointia ja henkistä kasvua, sekä samalla työntekijän hyvinvointia ja tulokellisuutta työssä. Yritysten henkilöstöpolitiikan seuraukset vaikuttavat työntekijöiden yksityiselämässä ja vaikuttavat siten työntekijän lähipiiriin ja elämänhallintaan. Perhettä ei tulisi nähdä irrallisena osana työntekijää, vaan perheiden mahdollisuuksia selviytyä olisi tuettava keskeisenä tekijänä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Kivimäki & Otonkorpi- Lehtoranta 2003, 15, 30-31.) Lindblad näkeekin yrityksen oman päiväkodin olevan yhteydessä niin työntekijän työhyvinvointiin kuin ennen kaikkea työntekijöiden kokonaishyvinvointiin (Lindblad 2013).

Vuosina 1996-1999 toteutettiin Stakesissa ja Tampereen työelämän tutkimuskeskuksessa ”Työelämän ja perhe-elämän yhteensovittaminen” tutkimus ja kehittämisprojekti. Lähes kaikkien projektiin osallistuneiden työntekijöiden mielestä panostukset työn ja perheen yhteensovittamiseen työpaikoilla auttavat työntekijöitä jaksamaan paremmin. Useimpien mielestä yhteyttä oli myös työpaikan ilmapiiriin, joka parani. Useimmat arvioivat, että myös perheen hyvinvointi lisääntyy, jos työpaikoilla edistetään työn ja perheen yhteensovittamisen sujuvuutta. Valtaosan vastaajien mielestä yrityksen houkuttelevuus työpaikkana lisääntyy, jos työpaikka tunnetaan hyvistä työn ja perheen yhteensovittamisen käytänteistä. Tällä on myös

yhteys yrityksen julkisuuskuvaan. Vastajat näkivätkin työn ja perheen yhteensovittamisen tulevaisuudessa yritysten menestystekijöiksi. Yritysten kannalta oleellista on myös työn ja perheen yhteensovittamisen käytäntöjen kehittämisen yhteys taloudelliseen tulokseen. (Salmi & Lammi-Taskula 1999, 53-64.)

#### 4 Tutkimushanke

##### 4.1 Tutkimustehtävä

Tein tutkimukseni kevään 2013 aikana. Toteutin tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Tutkimustulosten analyysissa ja teoriapohjan jäsentelyssä hyödynsin PESTE-analyysia. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Haastattelin kuutta päiväkodin asiakasperheen vanhempaa, neljää päiväkodin työntekijää sekä neljää Fazerin yrityksen edustajaa, joista yksi edustaa lisäksi Fazerin sukua.

Tutkimuksessani kuvaan yksityistä Fazerin päiväkotia osana Vantaan varhaiskasvatusta. Tarkastelen päiväkodin historiaa ja nykypäivää. Tarkoituksena on selvittää päiväkodin tulevaisuuden näkymiä PESTE-analyysin avulla. Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella Fazerin päiväkodin tulevaisuutta poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta ja ekologisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää päiväkodin tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia toimia muuttuvassa varhaiskasvatuksen- ja suomen hyvinvointivaltion toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää päiväkodin merkitystä niin asiakasperheiden kuin yrityksenkin näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni ovat: Onko yrityksen omalle päiväkodille tulevaisuudessa tarvetta? Mikä merkitys yrityksen omalla päiväkodilla on asiakasperheille? Mikä merkitys omalla päiväkodilla on Fazerille? Tutkimuksessani pyrin saamaan edellä mainittuihin kysymyksiin vastauksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisen merkityksen Fazerin päiväkodille antavat asiakasperheet, päiväkodin työntekijät ja Fazerin yritysjohto. Tavoitteena on selvittää, miten asiakasperheet kokevat yrityksen oman päiväkodin ja miten se vaikuttaa heidän arkeensa. Tutkimustyön tavoitteena on selvittää vanhempien kokemuksia päiväkodin yhteydestä työhyvinvointiin, työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä sitoutumiseen työnantajaan. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää päiväkodin merkitystä Fazerille yrityksenä. Tavoitteena on selvittää, miten yritysjohto Fazerilla näkee päiväkodin yhteyden työntekijöiden rekrytointiin, työntekijöiden sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimustyössä on tarkoitus selvittää yrityksen edustajien näkemyksiä yrityksen oman päiväkodin yhteydestä Fazerin yritysimaagoon.

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimustyötä tehtäessä on aluksi tärkeää pohtia, mitkä tiedonkeruumenetelmät antaisivat luotettavimman kuvan tutkimusaiheesta. Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että tutkimukset ovat joko laadullisia tai määrällisiä. Molempien menetelmien rinnakkain käytölle ei ole estettä. (Moberg & Tuunainen 1989, 116.) Tutkimustyöni aineiston keräämisessä käytän laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Pysin tutkimuksessani kuvaamaan päiväkodin merkitystä asiakasperheiden kokemana ja yritysjohdon näkemyksiä päiväkodista ja näitä merkityksiä olisi lähes mahdotonta saada kartoitettua määrällisin keinoin.

Laadullisen tutkimuksen käsitettä voidaan kuvata sateenvarjoksi, jonka alle mahtuu hyvin erityyppisiä laadullisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 7-8). Laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan esimerkiksi pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää ja selittää tiettyä toimintaa tai teoreettisesti tulkita jotakin ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Ihmisiä tutkivissa tieteissä käytetään laadullisia menetelmiä. Tällöin tutkittavat merkitykset ilmenevät nimenomaan laatuina. Laatuja ei pystytä muuttamaan määrällisiksi samalla niiden sisältöä kadottamatta, joten tämänkaltaisia ilmiöitä ei voida tutkia määrällisin keinoin. (Varto 1992, 14.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään määrän sijasta pieneen määrään otoksia. Tapauksia pyritään kuvaamaan mahdollisimman syvällisesti. Aineiston tieteellisenä kriteerinä ei toimi määrä vaan laatu. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 127.)

Laadullisen tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat myös tutkijan mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen. Elämäntapa, ammatti ja elämänhistoria vaikuttavat aiheen ja näkökulman valintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan ja luodaan selitysmallia tutkittavalle ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin ilmiön ymmärtäminen, selittäminen ja tulkinta. Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kuvailla ja tulkita sellaista ilmiötä, jolle reflektiivisyys ja dialektisyys ovat ominaisia. (Anttila 2006, 276.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi tutkimuksessaan lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä, ilman ennakoasetuksia tai määritelmiä (Eskola & Suoranta 1998). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä tutkimuksesta nousee tärkeäksi, ei määrittele tutkija, vaan tutkimusaineisto. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.) Laadullista tutkimusta tehtäessä tärkeää on huomioida aineistojen yhteiskunnallinen merkittävyys, analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus (Eskola & Suoranta 1998, 215).

Aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua. Haastattelin kuutta päiväkodin asiakasperheen vanhempaa. Vanhemmat olivat edustettuina eri Fazer yhtiöistä ja heidän toimenkuvansa olivat hyvin erilaisia. Heidän joukossaan oli työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimi-

henkilöitä. Lisäksi työssäni haastattelin neljää päiväkodin työntekijää. Vaikka työntekijöiden otos oli varsin pieni, pyrin saamaan haastattelujen avulla mahdollisimman kattavan näkökulman. Haastateltaviini kuului sekä lastenhoitajia että lastentarhanopettajia. Haastattelin päiväkodin uusinta työntekijää, joka oli työskennellyt päiväkodissa vain muutaman kuukauden, haastateltaviini kuului myös päiväkodissa yli neljäkymmentä vuotta työskennellyt henkilö. Pyrin näin ollen saamaan mahdollisimman laajaa ja monipuolista aineistoa. Lisäksi haastattelin neljää Fazerin yrityksen edustajaa, joista yksi lisäksi edustaa myös Fazerin sukua. Haastateltavissa asiakasperheen vanhemmissa oli myös ylempiä toimihenkilöitä, joiden vastauksista löytyi analyysivaiheessa aineistoa yrityksen edustajien näkökulmiin, muun muassa työntekijöiden rekrytoinnissa. Halusin tarkastella tutkimuksessani Fazerin päiväkotia ja sen toimintaympäristöä laajalla perspektiivillä. Tämän vuoksi valitsin tutkimukseeni kolme erilaista haastattelujoukkoa. Haastatteleamalla asiakasperheitä, päiväkodin työntekijöitä ja Fazerin yritysjohdtoa pyrin saamaan tutkimukseeni esille toimintaympäristöä laajasti huomioiden eri näkökulmat.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Tutkimushaastattelu eri muodoissaan onkin yksi käytetyimpiä menetelmiä käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä. Haastattelu on joustava menetelmä ja se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 11.) Tuomi ja Sarajärvi (2009) kuvaavat haastattelun perusidean hyvin yksinkertaiseksi. Halutessamme tietää, mitä ihminen ajattelee, kysymme asiaa häneltä. Haastattelun etuna on mahdollisuus käydä keskustelua tutkittavan henkilön kanssa. Kysymyksiä on myös mahdollisuus toistaa ja tarkentaa väärinkäsitysten välttämiseksi. Haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmänä on myös se, että haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on eniten kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-74.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset nousevat esille ja tarkentuvat analyysin edetessä. Tästä johtuen täsmällistä kysymyssarjaa ei pystytä tekemään vielä siinä vaiheessa kun haastattelu ja analyysi aloitetaan. (Anttila 2006, 491.)

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin joista keskustellaan. Teemahaastattelussa keskustelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varassa. Teemahaastattelussa on mahdollisuus saada tutkittavan ääni kuuluviin. Teemahaastattelu mahdollistaa sen huomioimisen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset puolestaan syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on ennemminkin strukturoimaton kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi, haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Strukturoidusta lomakehaastattelusta teemahaastattelu eroaa siinä, että siitä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole niin vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Tutkimushaastattelun etuja kyselylomakkeeseen verrattuna ovat muun muassa se, että haastateltavaa on helpompi motivoida haastattelun ollessa keskustelun muotoinen, kysymysten järjestystä voidaan vaihdella ja haastattelun avulla on mahdollisuus saada esille kuvaavia esimerkkejä. Tutkimustilanteessa haastateltava nähdään subjektina. Haastattelussa on tärkeää, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun etuna nähdään mahdollisuus siirtää haastateltavan puhe laajempaan yhteyteen. Haastattelussa on mahdollisuus syventää ja selventää saatavia tietoja lisäkysymyksillä. Tutkimushaastattelu sopii paremmin emotionaalisille ja intiimeille alueille. Tutkimushaastattelun haittapuolena aineistonkeruumenetelmänä on aineiston suuri määrä, eikä tutkimushaastattelussa myöskään ole mahdollista saavuttaa samanlaista anonyymiyttä kuin lomaketutkimuksessa. Lisäksi tutkimushaastattelu vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta, haastattelu vie aikaa ja haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, 34-35.)

Käytin opinnäytetyössäni teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien rakentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77). Haastattelut ovat perinteisesti jaettu joko strukturoituihin tai strukturoimattomiin haastatteluihin. Näiden välimaastoon jäävät puolistrukturoidut haastattelut, jolloin jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tunnetuimpana tästä haastattelumuodosta esiintyy teemahaastattelu, jossa käydään läpi samat teemat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu on vapaampi tapa aineiston keräämiseen ja toimii tutkimuksessa muun muassa silloin, kun tavoitteena on tutkia tiettyä teemaa tai konsultoida alan asiantuntijoita (Vilkkä & Airaksinen 2004, 63). Haastatteluihin liittyviä teemoja olivat muun muassa päiväkodin merkitys asiakasperheille, työhyvinvointi, työn ja perheen yhteensovittaminen, yritys imago ja rekrytointi. Haastattelin jokaisen haastateltavan yksilöllisesti. Haastattelut nauhoitin sanelukoneen avulla. Tiittulan ja Ruusuvuoren (2005) mukaan tutkimushaastattelut on hyvä nauhoittaa, koska se mahdollistaa haastattelutilanteeseen uudelleen palaamisen. Nauhoituksen tarkoitus on toimia muistin apuna ja välineenä tulintoja tarkennettaessa. Puusan (2011, 73) mukaan uskottavien päätelmien tekeminen puhutussa muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan. Haastattelu muistuttaa keskustelua, mutta eroaa siitä institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla tulee olla päämäärä johon pyritään. Haastatteliija etenee kohti päämäärää tehden kysymyksiä ja aloitteita ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan. Haastatteliija ohjaa keskustelua ja kohdentaa keskustelua tiettyihin ennalta valituista teemoista. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 10.) Haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstiksi myöhempää analysointia varten. Haastattelut sujuivat hyvin. Haastatteluilmapiiri oli rento ja keskustelunomainen. Haastattelut etenivät ennalta valittujen teemojen mukaisesti, ja tilanne oli luonteva sekä minulle että haastateltaville.



Haastatteluaineiston litteroin sanalliseen muotoon paperille. Litterointitarkkuutena käytin sanatarkkuutta. Tämän jälkeen ryhdyin tutkimaan eli analysoimaan aineistoa esittämällä sille lisäkysymyksiä. Haastattelujen analysoinnissa hyödynsin sisällönanalyysia. Tavoitteena kuvata aineiston sisältöä sanallisesti tarkoitetaan sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysia hyödynnetään useissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi mahdollistaa erilaisten aineistojen analysoinnin samalla kuvaten aineistoja. (Kankkunen, Vehviläinen & Julkunen 2009, 133.) Analysoinnin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta sen sisältämää oleellista informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä ja uusia merkityksiä sekä uusia tapoja ymmärtää ympäröivää maailmaa. Aineiston rajaamisessa on tärkeä miettiä validiteetin ja reliabiliteetin kysymyksiä. Tuottaako tutkimusaineisto luotettavaa ja yleistettävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä? Aineiston luokittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittelemällä tavalla. Analyysivaiheen tehtävä on saada aineistosta systemaattisesti läpikäyden irti jotain, joka ei ilmene suorissa lainauksissa. Aluksi aineisto luokitellaan ja jaetaan alaryhmiin. Ryhmiä aletaan sitten analysoida etsien aineistosta nousevia asioita ja merkityksiä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16-19.)

Tuomi ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysi luo tiiviin sanallisen muodon tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on lisätä aineiston informaatioarvoa. Hajanaisesta aineistosta luodaan selkeä ja mielekäs kokonaisuus. Aineiston laadullisessa käsittelyssä aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 151) mukaan tutkijan on tärkeää pyrkiä onnistuneisiin tulkintoihin. Laadullisissa tutkimuksissa samaa aineistoa voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan kriteerit ovat siinä, että myös sellainen lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä samat asiat, kuin tutkijakin löysi, riippumatta siitä, onko asioista samaa mieltä kuin tutkija vai ei.

Varsinaisena tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytin PESTE-analyysia. PESTE-analyysi on yritysfutureologiaan kuuluva menetelmä, jonka avulla selvitetään ilmiön tai organisaation, tässä tutkimustyössäni Fazerin päiväkodin, poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. (Vapaavuori & Bruum 2003, 322.) Sisällönanalyysi voidaan muodostaa myös deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Teorialähtöisesti jäsennellyssä

työssä aineiston analyysin luokittelu perustuu viitekehykseen, joka voi esimerkiksi olla jokin teoria tai käsitejärjestelmä. Tällöin analyysin jäsentämisessä hyödynnetään jotakin teemaa tai käsittekarttaa. (Miles & Huberman 1994; Sandelowski 1995.) Aineiston analyysin viitekehyyksenä työssäni toimi PESTE-analyysi. Analyysia tehdessäni jaottelin aineiston poliittisiin, taloudellisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin aiheisiin. Aineistona tutkimustyössäni oli kirjallista materiaalia sekä tekemäni haastattelut. Aineiston analyysissa nousi esille Fazerin päiväkodin nykytila, painopisteen kuitenkin ollessa vahvasti tulevaisuuteen suuntautunut.

#### 4.3 Tulevaisuudentutkimus

Tulevien tapahtumien ennakointi ja tietäminen on kuulunut aina ihmisten kiinnostuksen kohteisiin. Ennakointia on tarvittu kaikilla elämänalueilla, joissa ihminen on omalla toiminnallaan tai päätöksenteolla on voinut vaikuttaa asioiden kulkuun. Tulevaisuustieto on auttanut orientoitumaan asioihin, hyödyntämään resursseja sekä valitsemaan soveliaita ymmärryksen ja toiminnan työkaluja. (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2003, 20- 21.)

Tulevaisuudentutkimuksen, eli tulevaisuuden haltuunoton keskeisimpänä tutkimuskohteena on yleisemmin nykyisyys. Havaintomme perustuvat nykyisyyteen tai historian kulkuun ja menneisyyteen, nykyisyydestä tarkastellen. Vaikka tulevaisuutta ei varsinaisesti ole konkreettisena olemassa, tulevaisuus kuitenkin on olemassa, koska voimme kuvitella sen. Tulevaisuudelle ja tulevaisuustutkimukselle on luonteenomaista vaihtoehtoisuus. Tulevaisuus onkin täynnä erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Joukkoon erilaisia mahdollisuuksia viittaa myös englanninkielinen termi futures (tulevaisuudet). Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on nähdä tulevaisuus mahdollisimman tarkasti ja tuoda ennakoitu tieto julki. (Metsämuuronen 2006, 268, 275.)

Tulevaisuudentutkimus on luonteeltaan monitieteistä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa skenaarioita, joissa todellisuuden eri puolet on otettu huomioon. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävä on erilaisten mahdollisten tulevaisuuskuvien ja niiden saavutettujen ehtojen kartoittaminen. Tulevaisuudentutkimuksella voidaan kartoittaa minkälaisilla päätöksillä ja toimenpiteillä voidaan mihinkin mahdolliseen tulevaisuuden kuvaan pyrkiä nykyisyydestä käsin. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät soveltuvat päätöksenteon jalostamiseen, kuin myös kilpailutilanteessa oman aseman parantamiseen. Skenaarioluotaus on osa strategista ajattelua. Skenaarioluotaus soveltuu niin yhteisen kuin omankin hyvän edistämiseen. Päätöksenteko, riski, visiot ja missiot perustuvat aina arvoihin. Arvot pohjautuvat näkemyksiin siitä mikä on arvokasta ja mikä arvotonta. Mahdollisten erilaisten tulevaisuuskuvien luotaamisessa on tärkeää tuoda esille, millaisten arvojen perusteella mahdolliset tulevaisuuden maailmat ovat tavoittelemisen arvoisia. (Kamppinen ym. 2003, 25-38.)

Malaskan (1993) mukaan tulevaisuuden tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ihmisten tietoisuutta ja näin kehittää heidän taitojaan, käyttäytymistään ja valintojaan. Tulevaisuudentutkimuksella voidaan laajentaa ihmisten aikaperspektiiviä nykyisyydestä kahteen suuntaan. Aikaperspektiiviä voidaan laajentaa tulevaisuuteen, huomiseen, lapsiin ja lastenlasten aikaan ja vieläkin kauemmas. Aikaperspektiiviä voidaan laajentaa myös menneisyyteen ja historiaan. Tulevaisuudentutkimuksen avulla voidaan laajentaa myös lähimmäisperspektiiviä kahteen suuntaan. Lähimmäisperspektiiviä voi laajentaa omasta itsestä ja perheestä sukuun, kylään, kaupunkiin, kansakuntaan ja koko maailmaan yhteisöön, sekä esivanhempiin ja kulttuurin alkujuurille. Kolmanneksi tulevaisuuden tutkimuksessa voidaan laajentaa ihmisten tietoisuutta ympäristön ja luonnon kokonaisuudesta ja sen toimivuudesta. Näitä kolmea tietoisuuden ulottuvuutta ja niihin liittyvää vastuuta voidaan Malaskan mukaan kutsua ihmisen globaaliksi tietoisuudeksi. (Malaska 1993,9.)

Metsämuurosen (2006, 278) mukaan etulyöntiasemassa on se, joka osaa ennakoida tulevaisuutta. Suurissa yrityksissä on panostettu tulevaisuuteen ja tuotetaan omaa tulevaisuudentutkimusta. Tulevaisuuden ennakointi luo kilpailuedun muihin kilpaileviin yrityksiin nähden. Myös eduskunnassa on oma tulevaisuusvaliokunta, jonka keskeisinä tuotoksia ovat selonteot Suomen tulevaisuudesta. Metsämuuronen arvelee, että heikoin tilanne tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta on kuntatason päätöksenteossa sekä esimerkiksi sairaaloissa ja kouluissa, joissa olisi tärkeää pystyä ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja osaamista.

Tulevaisuuden tutkimusmenetelmiä ovat mm. ekstrapolointi, edelläkävijäanalyysi, delfoimenetelmä, skenaariomenetelmä ja PESTE-analyysi. Ekstrapolointimenetelmässä kyse on tulevaisuuden haltuunotosta, olettaen tulevaisuuden jatkuvan historian kaltaisena. Analyysissa oletetaan, että tulevaisuus jatkuu suunnilleen sellaisena, kuin se historian valossa esiintyy. Tulevaisuus on ekstrapoloitavissa (ennustettavissa) historian trenditietona, jota tarkennetaan ilmiöiden muuttumista kuvaavilla laskelmilla. Ekstrapolointia voidaan tehdä sanallisesti, kuvallisesti tai numeerisesti. Trendimalleja hyödynnetään suurten kehityslinjien kuten työllisyyden, koulutustarpeen tai kansantalouden kehittymisen ennustamiseen. (Metsämuuronen 2006, 281-283.)

Edelläkävijäanalyysissa tutkitaan edelläkävijöitä. Menetelmää hyödynnettäessä oletetaan kehityksen kulkevan tiettyyn suuntaan. Edelläkävijät ottavat ensimmäisenä käyttöön ja kokeilevat menetelmiä. Analyysissa hyödynnetään benchmarking- menetelmää, parhaiden käytäntöjen ”vakoilemista” avoimessa keskustelu ilmapiirissä, ja parhaista käytännöistä oppimista. Edelläkävijäanalyysia hyödynnetään tilanteissa, jossa halutaan saada tietoa tulevaisuudesta jollain yksittäisellä alueella kuten teknologian tai innovaatioiden alueilla. Edelläkävijäanalyysissa tulevaisuuden ennakointiprosessi noudattelee yleistä tiedon luotettavan kokoamisen prosessia. Tavoitteena on kerätä ja analysoida tietoa toimintatavoista tai menetelmistä, analy-

soida niiden vaikutuksia omaan organisaatioon ja muodostaa itselle käsitys, kannattaako valitun suuntaan lähteä asioita kehittämään. (Metsämuuronen 2006, 308-309.)

Delfoi-tekniikalla tietoa kerätään haastattelemalla asiantuntijoita. Haastattelut suoritetaan anonymisti, jolloin yhden ihmisen mielipide ei pääse vaikuttamaan valitun asiantuntijajoukon mielipiteeseen. Delfoi-tekniikalla kerätään tietoa tai asiantuntijoiden käsityksiä asioista, joista ei muilla keinoin saada täsmällistä tietoa. (Metsämuuronen 2006, 293-294.) Delfoi-menetelmä on yksi asiantuntijoiden kannanottojen keruumenetelmä. Menetelmän avulla pyritään arvioimaan tulevan kehityksen eri mahdollisuuksia. Asiantuntijatiedon ja historian aikasarjojen merkittävä ero ilmenee siinä, että asiantuntijan henkiset ominaisuudet, arvot ja intressit vaikuttavat hänen esittämiinsä arvioihin. Asiantuntijatiedon käytön tuleekin olla aina hermeneuttista ja kriittisen asiantuntijatiedon käyttö edellyttää yksilöllisten ominaisuuksien mukaan tulon huomioon ottamista. (Kuusi 1993, 133.) Asiantuntija tekee aina tietoisien tai monesti alitajuisen valinnan siitä, miltä kannalta hän tarkastelee tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja (Kuusi 2003, 211). Aiemmin delfoi-tekniikkaa sovellettiin paljon päätöksenteon ja suunnittelun tukena. Delfoi-menetelmä sopii tuottamaan myös tulevaisuusarvioita yleisempään yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tästä esimerkkinä on Suomessa 1990-luvulla kehittynyt delfoi-menetelmällä tuotettu tulevaisuusbarometri-tutkimuksen perinne. (Mannermaa 1999, 147.) Alkuvaiheessa delfoi-menetelmää hyödynnettiin pääasiassa teknologian kehitystä ennakoidessa. Menetelmän sovellukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan teknologiakehitykseen. Delfoi-menetelmää on sovellettu mm. koulutustarpeen ennakoidmiseen, naisten tulevaisuuteen sekä julkisen terveydenhuollon ennakoidmiseen. Nykyään useat Delfoi-menetelmän hyödyntäjät eivät enää tavoittele asiantuntijoiden yksimielisyyttä, vaan keräävät monia perusteltuja näkemyksiä tulevasta kehityksestä. (Kuusi 2003, 207- 211.)

Skenaariomenetelmää hyödynnetään usein silloin, kun tavoitteena on saada tietoa tai selvittää asiantuntijoiden käsityksiä erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Skenaariomenetelmän etu on, että sen avulla voidaan hallita samanaikaisesti useampia erilaisia tulevaisuuksia. Skenaariomenetelmän käyttö toimii yrityksen tai instituution apuna varautumisessa erilaisiin tulevaisuuksiin. (Metsämuuronen 2006, 298-299.) Skenaariot auttavat kuvittelemaan, mikä on mahdollista ja analysoimaan sitä, mikä on todennäköistä. Skenaariot toimivat myös perustana valittaessa haluttavaa ja toivottavaa tulevaisuutta. Tulevaisuuteen voidaan siis vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla. Skenaario on oletuksiin perustuva kuva tulevaisuudesta, joka kokonaisvaltaisesti tuo esiin toimintaympäristön sekä kuvaa kehityspolun nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely käsittää vähintään kahden skenaarion kehittämisen toimintaympäristöstä, kuvauksen siitä, mitä voidaan ja halutaan olla näissä ympäristöissä, sekä lopuksi strategisen muotoilun niin, että eri skenaarioiden sisältämä informaatio tulee hyödynnettyksi. Skenaariotyöskentely liittyy oleellisesti strategiseen suunnitteluun. (Meristö 1993, 215-216.) Mannermaan (1997, 57-58) mukaan skenaariomenetelmiä on useita, mutta hänen

mukaansa kolme elementtiä skenaarioissa tulisi aina olla. Yrityksen tai sen toimintaympäristön nykytilan kuvaus, tulevaisuuden kuvaus ja kuvaus prosessista, joka liittyy nykytilan ja tulevaisuuden toisiinsa. Skenaario voi olla epätodennäköinen, todennäköinen, uhkaava tai tavoiteltava.

#### 4.4 PESTE-analyysi

PESTE-analyysi on yritysfuturologian menetelmä, jonka avulla selvitetään organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa ja tulevaisuutta. PESTE-analyysia hyödynnetään muutosilmiöiden kartoittamiseen toimintaympäristössä. PESTE tulee sanoista poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. PESTE-analyysissa on kaksi tasoa: laajempi yhteiskunnallinen sekä ulkoisen kilpailun ja lähiympäristön kehityksen taso. Poliittisia ja lainsäädännöllisiä ympäristötekijöitä ovat muun muassa lainsäädännön rajoitukset, kansainväliset sopimukset, tutkimus-, kehittämis-, ja aluepolitiikka. Poliittisiin ympäristötekijöihin kuuluvat yhteiskunnan tukitoimet, veropolitiikka ja poliittiset asenteet. Ekonomisiin eli taloudellisiin ympäristötekijöihin kuuluvat Suomen, Euroopan ja koko maailman talouskehitys, talouskriisit, lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet sekä ostovoima. Sosiaaliin tekijöihin liittyvät muun muassa arvot, kulutuskäyttäytyminen, ikärakenne, muuttoliike ja syntyvyys. Teknologisia tekijöitä ovat muun muassa informaatio- ja tietoliikenne, bio-, nano- ja energiateknologiat, verkkokauppa ja virtuaalimaailma. Ekologisia tekijöitä ovat kasvihuoneilmiö, ilmaston muutos, saastuminen, jäteongelmat, liikarakentaminen, infrastruktuurin muutos sekä ihmisten ympäristötietoisuus. (Laihonen 2005)

PESTE-analyysin avulla voidaan tarkastella yritystä osana toimintaympäristöä. Toimintaympäristö käsittää sekä kilpailuympäristön että myös laajemman ympäristön, jolloin yrityksen tai toiminnon oman toimialan lisäksi mukaan tulevat myös laajemmat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset tekijät. Laajempi tarkastelu tuo strategian luontiin lisäperspektiiviä ja uusia ajatuksia. Näiden pohjalta yritys voi luoda uutta kilpailuetua tai varautua sitä mahdollisesti uhkaaviin muutoksiin. PESTE-analyysia käytettäessä varmistetaan eri näkökulmien mukaantulo. PESTE-analyysin avulla voidaan tarkastella kokonaisuutta eikä vain yksittäisiä näkökulmia. PESTE-analyysia tehtäessä on tärkeää irrottautua nykytilanteesta ja toimialasta ja kartoittaa toimintaympäristön muutoksia 360-asteisesti laajalla toimintaympäristön tasolla. (Meristö 2003, 237-241.) PESTE-analyysi on yritysfuturologinen menetelmä ja sitä on yleisesti käytetty yritysten toimintaympäristö analyysissa. PESTE-analyysia hyödyntäen yritykset ovat voineet parantaa asemiaan ja kilpailukykyään muuttuvassa toimintaympäristössä. Åbo Akademin alaisuudessa on tutkittu muun muassa teknologiateollisuuden pitkän aikavälin kasvun avaimia (2004) sekä porotalouden tulevaisuutta (2004). PESTE-analyysia on hyödynnetty myös elinkeinostrategioita laadittaessa, esimerkiksi Varsinais-Suomen elinkeinostrategiaan ja Keski-Karjalan elinkeinostrategian luomisessa (2006).

PESTE-analyysi on vieras ja vähän käytetty analyysimenetelmä sosiaalialalla. En löytänyt yhtään varhaiskasvatusta koskevaa tutkimusta, jossa olisi hyödynnetty PESTE-analyysia. Eri tulevaisuuden tutkimusmenetelmistä valitsin kuitenkin tähän varhaiskasvatuksen kentälle sijoittuvaan tutkimukseeni PESTE-analyysin. Tutkimuksessani on tarkoitus tarkastella Fazerin päiväkodin toimintaympäristöä ja tulevaisuutta laajasti eri näkökulmia hyödyntäen. Tähän soveltuu mielestäni PESTE-analyysi hyvin. Varhaiskasvatuksen muuttuva toimintaympäristö vaatii ennakkointia tulevista muutoksista. PESTE-analyysin avulla pystytään kartoittamaan näitä muutosilmiöitä. PESTE-analyysin avulla olen tarkastellut Fazerin päiväkotia osana laajempaa toimintaympäristöä. PESTE-analyysia hyödyntäen olen käsitellyt poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset tekijät, niin Fazerin päiväkodin lähiympäristön kuin laajemman yhteiskunnallisen toimintaympäristön näkökumista, unohtamatta globaaleja muutosilmiöitä. PESTE-analyysia hyödyntäen olen voinut tarkastella Fazerin päiväkodin toimintaympäristöä ja tulevaisuuden muutosilmiöitä laajasti, eri näkökulmat huomioiden. Laaja perspektiivi päiväkodin toimintaympäristöön ja siinä tapahtuvien muutosten analysointiin luo kattavaa kuvaa kokonaisuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

PESTE-analyysi on toiminut tutkimukseni viitekehyksenä. PESTE-analyysi toimi tutkimukseni teemahaastatteluiden suuntaa antavana runkona. Haastattelujen teemat ja varsinaiset kysymykset pohjautuvat PESTE-analyysiin. PESTE toimii aineistoni analyysissa luokittelumenetelmänä. Analyysia purkaessani, jaottelin aineiston PESTE-analyysin mukaisesti alaryhmiin. Kirjallisuusaineiston luokittelin samoin. Kirjallisuusaineiston tarkoituksena on tukea haastattelujen aineistoa sekä saada analyysiin laajempaa perspektiiviä.

## 5 PESTE-analyysi Fazerin päiväkodista

### 5.1 Poliittiset tekijät

Sosiaalialalla ja Suomen hyvinvointivaltiolla on meneillään ja lähitulevaisuudessa voimistumassa suuri yhteiskunnallinen, taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja poliittinen murros. Kyse on teollisen aikakauden lopullisesta väistymisestä jälkiteolliseen aikaan. Jälkiteollista aikaa on nimitetty myös muun muassa postmoderniksi, transmoderniksi, automaation, informaation ja luovuuden ajaksi. Jälkiteollisella aikakautena ajattelu- ja toimintatavat sekä yhteiskunnalliset rakenteet ovat hyvin erilaiset kuin teolliselle ajalle on ollut tyypillistä. (Kuosmanen 2010, 103.) Monille kunnille ovat 2000-luvulla muodostuneet haasteellisiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, joita on pyritty ratkaisemaan eri toimijoiden yhteistyöllä. Kuntalaisten tarpeet ja ikääntyvän väestön lisääntyminen ovat tuoneet kunnille haastetta, jota on ollut yhä vaikeampaa ratkaista tuloksellisesti ja laadukkaasti. Hyvinvointipalvelut ovat ajautuneet turbulenssitilaan julkisen sektorin pyrkiessä muodostamaan liittoutumia, ulkoistamaan tai yhtiöittämään toimintojaan sekä hakemaan yhteistyökumppaneita järjestöistä ja muista kansa-

laisyhteiskunnan toimijoista. Kuntien palveluita ja toimintaa on pyritty kehittämään kunta- ja palvelurakennemuutoksessa. Kuntia on kannustettu liitoksiin tai järjestämään palvelunsa noin 20 000 asukkaan väestöpohjaksi. Palvelurakenteiden muutos ei näytä lähitulevaisuudessa rauhoittuvan. (Rinne 2010, 123-124.) Omat haasteensa kunnille tuo hallituksen ajama kuntalakiuudistus. Väestön ja kulttuurin muutokset yhdessä globalisaation ja talouden muutoksien kanssa vaikuttavat monin tavoin kuntiin ja nykyisiin palvelujärjestelmien rakenteisiin. Tällä hetkellä suomalainen julkishallinto elää vahvaa rakenteellisen muutoksen vaihetta. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 79.)

Kuosmanen (2010) määrittelee, että Suomessa on 1900-luvun loppupuolella ollut hyvinvointivaltio, vuoteen 2010 hyvinvointivaltio on muotoutunut hyvinvointiyhteiskunnaksi ja tulevaisuudessa vuonna 2025 olisi näiden tilalle muodostunut hyvinvointiyhteisö. Kuosmasen mukaan hyvinvointiyhteiskunta on vain siirtymävaihetta teollisesta aikakaudesta postteolliseen aika-kauteen. Siirtymävaiheelle on ominaista erilaiset ajautumiset kriisistä toiseen ja yritykset hallita näitä kriisejä. 2010-vuosikymmenellä Kuosmasen mukaan hyvinvointiyhteiskunnan ajattelu- ja toimintatavassa on alkanut ilmetä rapautumisen merkkejä. Muutoksen ajanjaksona vanha toimintatapa alkaa ohentua, uusi voimistua ja myös uuden haastava alkaa tulla näkyviin pikkuhiljaa voimistuen. Tällä hetkellä Kuosmasen mukaan menossa olevia muutostrendejä ovat muutos kansallisvaltiosta kohti globaalia valtiota ja muutos ideologioista ja puolueista kohti puolueiden jälkeistä aikaa ja kohti suoraa ja osallistavaa demokratiaa. Muutostrendejä ovat muutokset julkisista instituutioista ”markkinatorin” kautta kohti vapaita yhteisöjä. Merkittäviä muutoksia ovat talouskasvuajattelusta ja materialismista kohti degrowth- ja merkitystaloutta sekä muutokset materialistisesta omistamisesta kohti käyttöä ja olemista ja muutos auktoriteettiuskosta kohti tasavertaista dialogista kulttuuria. Suuri muutostrendi, joka syntyy edellä kuvattujen muutosten ohella, on moraalisen perustan muuttuminen. (Kuosmanen 2010, 103-105, 115.) Arvojen moninaisuus ja yhtenäiskulttuurin hajoaminen luovat sekä tilaa ja mahdollisuuksia että painetta yksilöiden omille arvovalinnoille (Kananoja & Niiranen & Jokiranta 2008, 71).

Kuosmasen (2010) mukaan suuri tulevaisuuden trendi koskee kansallisvaltion muutosta. Suuntana on globaalivaltio, jossa valtioliitot, kuten EU on vain välivaihe kohti globaalia valtiota, jolloin globaali valtio katselee maailmaa maailman hyvän valossa. Toinen tulevaisuuden trendi liittyy instituutioihin. Teollisena aikakautena vahvistuvan valtion ja kuntien aikakausi oli erilaisten instituutioiden aikakautta. Teollisen aikakauden institutionaalinen rakenne huipentui hyvinvointivaltiossa. Hyvinvointiyhteiskunnan aikana institutionaaliset rakenteet ovat edelleen vahvat ja samanaikaisesti hallinnon etäisyys palvelutoiminnasta on etäännyntynyt. Instituutiot ovat ajautuneet taloudelliseen ja toiminnalliseen kriisiin. Tulevaisuuden näkymissä on Kuosmasen mukaan valtion hallinnon ja kuntajärjestelmän purkautuminen polis-yksiköiksi, jossa päätöksenteko tapahtuu kansalaisten osallisuuden ja suoran demokratian kautta. Kolmas

suuri tulevaisuuden trendi liittyy ideologioihin. Teollisen ajan ideologinen ristiriita oli sosialismin ja liberalismien välillä, mutta tämä jännite on nyky-yhteiskunnasta kadonnut. Teollisen ajan ideologinen ongelma on kärjistynyt hyvinvointiyhteiskunnassa. Teollisen ajan ismit ovat neoliberalismin myötä väistymässä. Ihmisten katse on kääntymässä ja kääntynyt toisten ihmisten ja ympäristön suuntaan. Suunta on kääntymässä hyväksikäyttömoraalista ihmisvelvollisuuksien suuntaan. (Kuosmanen 2010, 105-108.)

Neljäs suuri tulevaisuuden trendi on teollisen jännitteiden purkautuminen. Teollinen aika rakentui pitkälti työn ja pääoman rakentamisen varaan. Tämän päivän hyvinvointiyhteiskunnan ihmiset etsivät elämäänsä mielekkyyttä ja he ryhtyvät merkitystalouden harjoittajiksi, jossa oleellista on onnellinen ja mielekäs elämä, ei niinkään aineellinen vauraus. Tämä muutos merkitsee luopumista teollisen ajan talouskasvuajattelusta. Viides suuri trendi tulevaisuudessa on julkisten palveluiden purkautuminen markkinahenkistävien palvelujen kautta yhteisöllisiksi palveluiksi. Hyvinvointivaltio oli julkisten palvelujen rakentamisen aikaa. Hyvinvointiyhteiskunnan aikakautena keskeinen intressi on muuttaa julkisesti tuotetut palvelut markkinamekanismin avulla tuetuiksi ja mahdollisimman pitkälti yksityisesti tuotetuiksi palveluiksi. Tulevaisuuden palvelutuotanto tapa näyttäisi tulevaisuudessa todennäköisesti olevan yhteisöllinen tapa tuottaa palveluja. Kuudentena suurena trendinä Kuosmanen kuvaa autoritäärisen maailman muuttumista dialogiseksi. Tuotteita tullaan yhä enemmän muokkaamaan kuluttajien toiveita vastaaviksi. Palvelujen tuottamisessa pyritään entistä enemmän dialogiin asiakkaiden kanssa. Kattavana suurena tulevaisuuden trendinä Kuosmanen kuvaa tulevaa moraalien muutosta. Kuosmanen mukaan moraalinen siirtymä oikeuksista ihmisvelvollisuuksiin on lähitulevaisuuden kovaa. Ihmisvelvollisuuksissa korostuu velvollisuus itseä, toisia ja ympäristöä kohtaan. (Kuosmanen 2010, 105-108.)

Suomen hallitusohjelma on hallituksessa mukana olevien puolueiden hyväksymä toimintasuunnitelma, jossa sovitaan hallituksen tärkeimmistä tehtäväalueista. Jyrki Kataisen (2011) hallitusohjelman tavoitteena on välittävä ja menestyvä Suomi. Hallitusohjelman mukaan Suomea kehitetään pohjoismaisena valtiona ja yhteiskuntana, joka kantaa vastuunsa omien kansalaisten lisäksi myös kansainvälisesti osana Pohjoismaita, Eurooppaa ja maailmaa. Kataisen kuntopolitiikan tavoitteena on turvata laadukkaat ja asiakaslähtöiset palvelut. Hallituksen tavoitteena on luoda edellytykset kuntien taloutta vahvistavalle kehittämistoiminnalle ja yhdyskuntarakenteen eheyttämiselle sekä vahvistaa kunnallista itsehallintoa ja paikallista demokrati-aa. Kuntatalouden vakautta ja kestävyttä tullaan edistämään uudistamalla kunta- ja palvelurakenteet, vahvistamalla kuntien tulopohjaa, parantamalla kunnallisen toiminnan tuottavuutta ja vaikuttavuutta sekä rajoittamalla kuntien kokonaisvaltaista tehtävien laajentamista. Hallitus toteuttaa koko maan laajuisen kuntauudistuksen, joka tavoittelee vahvoihin peruskuntiin pohjautuvaa, toimivaa ja elinvoimaista kuntarakennetta. ”Vahva ja itsenäinen kunta kykenee hallitsemaan markkinoita palveluiden tuotantotapojen monipuolistuessa ja vastaa-



maan vaatimuksiin asukkaiden valinnanvapauden lisäämisestä”. (Hallitusohjelma 2011, 75.) Suomi ei ole kuntarakenneuudistuksessa yksin. Kaikissa Pohjoismaissa on haettu ja haetaan edelleen toimivaa mallia kuntien lukumäärälle sekä eri aluetasojen yhdistymiselle. (Julkunen 2006, 87.) Tavoitellussa kuntauudistuksessa useat pikkukunnat yhdistyvät, ja palveluita keskitetään yhteen paikkaan. Hallitusohjelma esittää palveluiden kokoamisen riittävän suuriksi kokonaisuuksiksi tukeutuen vahvojen peruskuntien palvelurakenteeseen. (Kuntaliiton hallitus 2011, 2; Hallitusohjelma 2011, 75.)

Julkisen sektorin toimintaympäristö on nyt ja lähitulevaisuudessa Hallipellon (2008) mukaan suuressa muutoksessa. Julkisen sektorin toimintaympäristö pitää sisällään koko kokonaisuuden, suunnittelun, tuottamisen, kulutuksen ja niiden rahoituksen. Kyse on koko yhteiskunnan muuttumisesta. Suomalaiseen hyvinvointipalvelujen toimintaympäristöön vaikuttavat maailmanlaajuiset muutostekijät. Toimintaympäristön muuttuessa on myös julkisten organisaatioiden muututtava. Julkisella sektorilla tapahtuva toimintaympäristön muutos tulee johtamaan siihen, että tulevaisuudessa poliittisesti on määriteltävä, mitä palveluja ja kuinka paljon verorahoilla rahoitetaan. Kriteerinä julkisten palveluiden omistuksen ja tuotannon puolesta ei voida käyttää palvelujen välttämättömyyttä ja saatavuuden turvaamista, sillä yksityinenkin palveluntuottaja voi tuottaa saman palvelun. Julkisen sektorin vastuuseen kuuluu varmistaa palvelujen riittävä saatavuus. Hallipellon mukaan on tärkeää erottaa toisistaan palvelujen tuottaminen ja palvelujen järjestäminen. Palvelujen tuottaja voi olla julkinen tai yksityinen, julkisten palvelujen järjestämisvastuu on kuitenkin julkisella sektorilla. (Hallipello 2008, 24-27.) Suomessa vastuuta rahoituksesta on jo jonkin verran siirretty pois julkiselta sektorilta, samalla yksityisen sektorin osuudet ovat kasvaneet. Suomessa oli hyvinvointipalveluiden uudistamisen markkinaistaminen esillä 1990-luvulla ja muutoksia rakenteisiin on jo tehtykin. Käytännössä kuitenkin esimerkiksi aidot tilaaja-tuottajamallit ovat hyvin vähäisesti käytössä. Yksityinen sektori on lähinnä tullut paikkaamaan julkisen sektorin puutteita. Tässä mielessä Suomi näyttäytyykin muihin Pohjoismaihin verrattuna maana, jossa yhteinen linja uudistustarpeista puuttuu edelleen ja resursseja palveluihin suunnataan muita Pohjoismaita vähemmän. (Forma, Kuivalainen, Niemelä & Saarinen 2007, 49.)

Hallipellon (2008) mukaan maailmanlaajuiset megatrendit ovat luomassa niitä reunaehtoja, joiden mukaan julkisia palveluja ja niiden tuotantotapoja tulee lähivuosina kehittää. Suomalaiseen hyvinvointiyhteiskuntaan, julkiseen sektoriin ja hyvinvointipalveluihin vaikuttavia keskeisiä megatrendejä ovat Hallipellon mukaan muun muassa globalisaatio, yksilöllisyyden korostuminen, yhdentyminen, teknologinen kehitys muutosvoimana, väestön ikärakenteen muutokset, uudet ammattialat ja työpaikat, kaupungistuminen ja muuttoliike. Näistä merkittävimmät julkista sektoria ja suomalaista yhteiskuntaa muuttavat trendit ovat globalisaatio, kiihtyvä teknologinen kehitys ja väestön ikääntyminen. Väestön ikääntymisestä johtuvat vaikutukset julkisen sektorin rahoitustasapainoon ei ole pitkällä aikavälillä kestävällä pohjalla.

Mikäli tulevaisuudessa pidetään kiinni nykyisestä palvelurakenteesta, markkinoiden ohjaus vaikutus jää hyvin vähäiseksi. Hyvinvointiyhteiskunnan periaatteiden mukaisesti julkisten palveluiden tulee olla tasa-arvoisesti kaikkien saatavilla. Tämän vuoksi osan hyvinvointipalveluista tulee jatkossakin tuottamaan julkinen sektori. Kasvava osa palveluista tullaan Hallipellon mukaan tuottamaan julkisina palveluina eli julkisen sektorin, pääasiassa kuntien, tekemien tilausten ja palvelumääritysten mukaisesti sekä julkisen rahoituksen turvin. Tuottajana tulee kuitenkin yhä enenevässä määrin toimimaan yksityinen sektori. (Hallipelto 2008, 27-31, 57.) Globaaliin markkinakilpailuun ei Kiljusen mukaan (2008, 116) sovi nykyisen kaltainen hyvinvointivaltio, joka nähdään enemmänkin rasitteena. Kiljusen mukaan yksityistämistä onkin edistettävä, veroastetta kevennettävä, markkinasäätelyä purettava sekä leikattava hyvinvointipalveluja, jotta suomi kykenisi pärjäämään vapaassa maailmanlaajuisessa kilpailussa. Kiljusen mukaan valtion tehtäväksi tulisi jäädä edellytysten luonti markkinoiden esteettömälle toiminnalle.

Yksityisen ja ns. kolmannen sektorin osuus julkisten hyvinvointipalvelujen tuottamisesta on viime vuosina kasvanut. Kasvu tulee Hallipellon mukaan jatkumaan edelleen. Yksityisten palvelutuotannon osuus julkisista hyvinvointipalveluista on vuonna 2008 vain noin viidennes. Palvelujen tuotannosta vastaa valtaosin julkinen sektori. Yhteistyö julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä edellyttää kunnilta palvelustrategian luomista. Palvelustrategiassa kunnat määrittävät järjestämisvastuullaan olevien palvelujen strategisen tärkeyden. Palvelustrategiasta hyödyntäen voidaan määrittää kunnan oman tuottajavastuun sisällä pidettävät palvelut sekä ne palvelut, joissa kunta toimii vain järjestäjänä. Palvelustrategian toteuttamisessa tärkeää on toimivien palvelumarkkinoiden luominen ja hyödyntäminen. Markkinoiden hyödyntämisen yksi tärkeä osa-alue ovat ostopalvelut. Tulevaisuuden suomalaisessa hyvinvointimallissa Hallipellon mukaan kattavaa ja tehokasta palvelutarjontaa ylläpidetään paljon nykyistä monimuotoisemmilla järjestämismalleilla. Näissä yhdistyvät julkisen sektorin, yritysten, perheiden ja kolmannen sektorin voimavarat. (Hallipelto 2008, 69,72.) Globalisaatio haastaa hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden järjestämisen tavat. Palvelukaupan vapauttaminen tulee vaikuttamaan palvelujen tuottamisen tapoihin ja tuottajiin, tämä kehitys tulee avaamaan entistään hyvinvointipalveluiden markkinoita. Asiantuntijoiden mukaan yksityiset tai kolmannen sektorin tuottamat hoivapalvelut voisivat myös tulevaisuudessa lisätä työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittamista. Yksityinen hoivapalvelutuotanto voi olla joustavampaa ja lisätä perheiden valinnanvaraa. (Moisio & Huuhtanen 2007, 14-15, 84.)

Tulevaisuudessa ihmiset tulevat vaatimaan entistä enemmän myös julkisilta palveluilta. Julkisten hyvinvointipalveluiden kehittäminen vastaa myös tähän vaatimustason kasvuun. (Hallipelto 2008, 50.) Hyvinvointipalvelujen tarve ja kysyntä ovat kasvussa. Palvelutarpeiden kasvua ei tule nähdä pelkästään määrällisenä. Palvelutarpeiden saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta koskevat vaatimukset tulevat kasvamaan tulevaisuudessa merkittävästi. Vaatimustason

nousun taustalla ovat muun muassa entistä korkeampi koulutus- ja tulotaso sekä ihmisten kiinnostus oman ja läheistensä hyvinvoinnista. Tähän vaikuttavia muutostrendejä ovat muun muassa yksilöllisyyden korostuminen, unelmayhteiskunnan tulo ja teknologian uudet mahdollisuudet. Jos tulevaisuuden julkiset palvelut eivät vastaa ihmisten odotuksia, osa kysynnästä ohjautuu kokonaan yksityisiin palveluihin. Vaikka voidaan todeta, että hyvinvointipalveluiden tuottamisen osaaminen on Suomessa ollut huipputasoa, nykyinen taso ei enää tulevaisuudessa ole riittävä. Julkisen sektorin ja toimintaympäristön muutos on lähitulevaisuudessa nopeaa ja jatkuvaa. Merkittävimpiin muutostrendeihin ei useinkaan voida kansallisesti tai edes kansainvälisesti vaikuttaa. Tällöin tilanteeseen tulee sopeutua. Hyvänä sopeutumisstrategiana Hallipelto näkee haasteiden kääntämisen mahdollisuuksiksi. Hyvinvointipalvelujen tuottajiksi tarvitaan tulevaisuudessa lisää yrityksiä ja muita yksityisoikeudellisia organisaatioita. (Hallipelto 2008, 92-94.)

Työn ja perheen yhteensovittaminen ja varhaiskasvatuspalvelujen valinnat ovat pitkälti yksilöiden elämänpoliittisia valintoja ja perheiden ratkaisuja. Nämä ovat kuitenkin myös merkittäviä yhteiskunnallisia kysymyksiä. Perheille ei ole yhdentekevää, millaisten yhteiskunnallisten, rakenteellisten, organisatoristen ja kulttuuristen rajoitusten ja mahdollisuuksien puitteissa perheet valintojaan tekevät. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 15.)

Fazerin päiväkoti on Suomessa nykyään ainoa yrityksen oma päiväkoti, joka tarjoaa työntekijöilleen varhaiskasvatuspalveluita. Den Dulkin tutkimuksessa ruotsalaisista työnantajista ilmoitti vain kaksi prosenttia työpaikalla olevan omia lastenhoitojärjestelyjä kuten päiväkoti. Suomessa on Fazerin lisäksi joillakin sairaaloilla omia päiväkotiteja. Euroopassa työnantajat järjestävät lastenhoitopalveluja paljon enemmän kuin Suomessa. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 104.) Asiantuntijat ovat pohtineet kenen vastuulla työn ja perheen yhteensovittaminen tulevaisuudessa suomalaisessa yhteiskunnassa on. Yhdeksi merkittäväksi kysymykseksi nousee, onko työn ja perheen yhteensovittamisen helpottaminen tulevaisuudessa työnantajalle kannattavaa. Asiantuntijoiden mukaan työn ja perheen menestyksellinen yhteensovittaminen tukee yritysten tulosten tekemistä. Yritysten menestys riippuu työntekijöistä ja heidän osaamisensa hyödyntämisestä yritysten käyttöön. Jaksava henkilöstö tulee olemaan yrityksen menestysvaltti yhä kovenevassa kilpailussa. Työn ja perheen yhteensovittaminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin ja olemaan tuottavampia. Tämä voi kehittyä yrityksen menestystekijäksi kansainvälisessä kilpailussa. Yritykset tekevät voittoa osakkeenomistajille huolehtimalla sidosryhmistään, esimerkiksi työntekijöistään. Yritykset eivät voi pitkällä aikavälillä toimia tehokkaasti, jos työntekijöiden tyytyväisyyteen ei panosteta. Työntekijöiden epäinhimillinen kohtelu kostautuu pidemmällä aikavälillä myös osakkeenomistajille. Kilpailun takia kannattavaa voi olla pehmeiden arvojen kannattaminen. Tämä ei voi kuitenkaan tulla yhteiskunnan määräämänä tekijänä, vaan sen pitää olla yrityksen oma valinta, jotta siitä syntyisi aitoa kilpailuetua. Asiantuntijoiden mukaan työn ja perheen yh-

teensovittamista tukevat ratkaisut ovat tulevaisuudessa yrityksille merkittävä imagotekijä sekä kilpailuvaltti rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa. (Moisio & Huuhtanen 2007, 55-56, 80.)

Suomen kilpailukykyyn on merkittävästi vaikuttanut julkinen päivähoito, joka on vapauttanut pienten lasten vanhempia työmarkkinoiden piiriin. Päivähoitolaki ja perheiden subjektiivinen oikeus lapsen päivähoitopaikkaan alle kouluikäiselle lapselle takaavat vanhempien mahdollisuuden työskennellä kodin ulkopuolella. Julkisen sektorin palvelut turvaavat omalta osaltaan työmarkkinoiden toimivuutta ja työntekijöiden pääsyä työelämään. Suomessa yritysten ja työyhteisöjen ei ole ollut tarvetta perustaa päiväkoteja tai tukea taloudellisesti päivähoito järjestelyjä kuten muualla Euroopassa. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 12.) Fazerin yritysjohdossa nähdään, että päiväkotia voisi olla jonkin muunkin yrityksen valinta. Kunnallinen päivähoitojärjestelmä on varmasti hyvä Suomessa, ja moneen muuhun maahan verrattuna erittäin hyvä. Tämä ei poista tarvetta yrityksen omalle päiväkodille. Yritykset ovat tänä päivänä kehittäneet paljon erilaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Osa niistä on ollut jopa epätoivoisen oloisia pyrkimyksiä. Päiväkodin Fazerin yritysjohto näkee kuitenkin strategisesti onnistuneena ratkaisuna. Vanhemmille on tärkeää, että lapset ovat hyvässä hoidossa. Fazerilla ei kuitenkaan uskota ihan heti, että joku muu yritys perustaisi oman päiväkodin. On paljon isompi ratkaisu lähteä perustamaan päiväkotia kuin tilata työntekijöille vaikka liikuntaseteleitä. Toisin on Fazerilla, koska päiväkotia on jo olemassa ja sen hyöty on nähtävissä. On paljon helpompi kehittää toimivaa konseptia, kuin ryhtyä vasta perustamaan päiväkotia.

Fazerin oma päiväkotia täyttää vuonna 2013 kuusikymmentäkaksi vuotta. Fazerin konserninjohtaja Slotte pohtii, että tuskin yritysjohdolle tulisi tänä päivänä mieleen perustaa työntekijöiden lapsille oma yrityksen päiväkotia. On kuitenkin hienoa, että päiväkotia on säilynyt osana yritystä kaikki nämä vuodet. Päiväkotia on tulevaisuudessakin säilyttämisen arvoinen. Slotte näkee päiväkodilla olevan suuren merkityksen yritykselle. Omalla päiväkodilla on yhteys yrityksen arvoihin ja yrityskulttuuriin.

”Päiväkotia liittyy meidän arvoihin ja se liittyy edellisiin sukupolviin. Se joka on toimitusjohtajana täällä, mehän tullaan ja mennään ja ollaan tietty aika täällä. Arvot ja omistus ja työterveys ja päiväkotia, ne on vuodesta toiseen. Ne on ne, jotka symbolisoi Fazeria. Tuotteet, brändit, työterveys, päiväkotia. Riippumatta johtajista, ne on niin voimakkaita. Melkein institutionaalisia asioita”.

Slotte itse on jäämässä konserninjohtajan paikalta vuoden 2013 aikana. Hän uskoo kuitenkin että myös hänen seuraajansa on niin järkevä johtaja, ettei tule kyseenalaistamaan päiväkodin olemassaoloa tai tulevaisuutta.

”Kukaan ei uskalla kyseenalaistaa. Mun seuraajakaan ei, jos se edes miettisi pitäsö päiväkotia lopettaa, uskon että siitä nousisi niin iso äläkkä. Se on varmasti niin terävä kundi tai nainen, että se... ei tämmösiä asioita voi. Vaan tehdään päiväkodista ylpeyden aihe, tää on niin uskomattoman hyvä asia”.

Majlen Fazer Fazerin suvun edustajana uskaa, että myös Fazerin suku ymmärtää päiväkodin arvon.

”Täytyy muistaa, että mähän olen lapsena ollut lähempänä tätä, kun moni muu omistajista. Koska isän työpaikka oli täällä ja se oli aina kivaa kun pääsi työpaikalle ja näin. Mulla on itselläni paljon muistoja pienestä, ei oltu tässä päiväkodissa, mutta oltiin täällä, kun oli jotain Kafan juttuja. Me ollaan oltu monien muiden lasten kanssa leikkimässä täällä eri tapahtumissa. Siis mulle tää on hirveen lähellä sydäntä, tää on mun oma henkilökohtainen mielipide, en voi puhua kaikkien omistajien puolesta. Mut mä luulen, et kukaan omistajista, ei oo sitä mieltä että päiväkotia pitäisi lopettaa. Ei missään nimessä, vaan mä luulen, että ne näkee sen ilon ja hyödyn siitä että ihmiset voi pitää lapsia täällä hoidossa, ja se on fasulaisille mahdollisuus, tosi hieno juttu”.

Slotte tunnistaa ajanhengessä varsinkin kansainvälisten yritysten tai pääomasijoittajien halun ulkoistaa päiväkodin kaltaiset toiminnot. Yritysjohtajien on helppo kysyä, onko päiväkotia tämänkaltaisen yrityksen ydintoimintaa.

”Me voidaan sanoa, että tää on osa meidän ydintoimintaa, huolehtia meidän työntekijöiden lapsista”.

Fazerin yritysjohto kokee päiväkodin luovan positiivista yrityskuvaa. Päiväkodin imagoarvoa on hyödynnetty kertomalla muun muassa yritysvieraille omasta päiväkodista. Haastattelujen perusteella sai sen käsityksen, että tätä imagoarvoa voisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmänkin. Yritysesittelyssä ja yrityksen vuosikirjassa voisi olla maininta päiväkodista. Myös ajatusmaailmaa ”Fazerin lapsista kasvaa fazerilaisia” voisi tuoda enemmän esille. Päiväkodissa on ollut lapsia jo monessa sukupolvessa, ja yrityksessä työskentelee työntekijöitä, jotka ovat lapsena olleet päiväkodissa hoidossa. Näitä tarinoita voisi tuoda enemmän esille. Hyödynnettäessä päiväkotia yrityksen imagon luojana on kuitenkin tärkeää muistaa, että lapsia ei saa käyttää väärin mainoksissa. Myös yrityksen sisällä päiväkotia voisi tuoda entistä enemmän esille. Rekrytointivaiheessa päiväkotia voisi olla vielä nykyistä enemmän esillä, ja sisäisesti päiväkodin asioista voisi tiedottaa enemmän. Päiväkodin lapset käyvät jouluisin esiintymässä Lucia-kulkueena. Tämänkaltaisia esityksiä muun muassa Majlen Fazer kaipaa lisää. Lapset voi-

sivat olla enemmänkin esillä. Myös lasten piirustusnäyttelyjä ja muuta voisi olla yrityksessä esillä.

Yritysjohdo näkee päiväkodin tulevaisuuden positiivisena. Ulkoistamisen tai lopettamisen uhkaa päiväkodilla ei heidän mukaansa ole.

”Yhtään keskustelua ei ole käyty, että päiväkotia lopetettaisiin. Päinvastoin ilmapiiri on sen tyyppinen, että päiväkotia on meidän juttu ja se halutaan pitää osana Fazeria”.

Päiväkodin ulkoistamisella ei nähdä olevan hyötyä. Päiväkotia sijaitsee yrityksen tiloissa, eikä varmasti olisi järkevin ratkaisu, että kyseisissä tiloissa toimisi ulkopuolinen, yksityinen päiväkotia, joten jo päiväkodin sijainti olisi ulkoistamisessa ongelmallinen. Vaihtoehdoksi jäisi päiväkodin lopettaminen, joka olisi iso strateginen päätös. Kaikki haastattelemani yrityksen edustajat näkivät kuitenkin päiväkodin tulevaisuuden turvattuna.

”Päiväkodin suhteen on vissiiin kerran mun aikana kysytty ulkoistamista. Mä sanoin et unohdetaan. Mä sanoin et päiväkotia ei kosketa”.

Haasteellisena tilanteena nähtiin tulevaisuuden kannalta se, että päiväkotia ei olisi tulossa lapsia. Uhkana voisi olla se, että hoitopaikat jäisivät tyhjiksi. Silloin pitäisi alkaa miettiä päiväkodin tulevaisuutta. Tämä ei tällä hetkellä näytä ajankohtaiselta asialta. Päiväkotia on lapsia jonossa, ja kysyntää on reilusti yli tarjonnan. Päiväkotia ei nähty yritykselle kustannustaakkana.

”Firma ei kaadu siihen. Käännetään se niin, että se on meille hyöty ja mahdollisuus, kuin että se olisi kustannustaakka”.

Kaikki haastattelemani yrityksen edustajat kokivat, että nyky-yhteiskunnassamme on edelleen tarvetta yksityisille päiväkodeille, myös yrityksen omalle päiväkodille. Hyvien hoitopaikkojen saaminen perheen kodin läheltä ei ole tänä päivänä itsestäänselvyys, ja yrityksen oma päiväkotia voi olla tällöin perheelle hyvä vaihtoehto. Slotte painottaa, että Fazerin sijainti Vantaalla on ollut yritykselle hyvä valinta. Yhteistyö Vantaan kaupungin kanssa on ollut sujuvaa. Lindblad puolestaan näkee, että Fazerin päiväkotia on myös osaltaan rakentamassa Vantaan kaupungin imagoa. Kun kaupungilla on tarjota hyviä ja laadukkaita päivähoitopaikkoja ja enemmän valinnanvaraa, myös yksityistä päivähoitota, auttaa se kaupunkia pitämään päivähoitotarjonnan hyvänä ja rakentaa positiivista kaupunki-imagoa.

”Voisi kuvitella, että jos me hoidetaan hyvin oma ruutumme tässä. Niin tämä on rikkaus myös kaupungille, että tän tyypistä on olemassa, josta hekin saavat jotain benchmarkkaamaan ja auttaa heitä omista paineissaan”.

Slotte näkee myös hyvänä sen, että mahdolliset ylimääräiset hoitopaikat, jotka eivät päiväkodissa täyty fazerilaisten perheiden lapsilla, myydään lähialueen perheille. On tärkeää pitää hyvät suhteet naapureihin. Jos nämä perheet kokevat Fazerin päiväkodin hyväksi paikaksi lapselleen, kertoo se siitä, että Fazerilla hoidetaan asioita hyvin, ja on osaltaan luomassa Fazerin hyvää imagoa.

Fazerin päiväkodilla on pitkät ja arvokkaat perinteet. On kuitenkin tärkeää kehittyä yhteiskunnan kehityksen mukana ja pystyä muuttumaan niiden haasteiden mukana, joita ympärillä oleva ympäristö luo päiväkodille. Päiväkotia tulee kehittää ajan hengessä ja varmistaa laatu. Yrityksen tulee varmistaa hyvät edellytykset ja puitteet päiväkotitoiminnalle ja varmistaa päiväkodin henkilöstön osaaminen.

”Erittäin tärkeää on päiväkodin henkilöstön kompetenssit. Että meillä on osaa-va ammattitaitoinen, hyvällä asenteella toimiva henkilöstö, joka on valmis kehittämään päiväkotia. Se on sen laadun ylläpidon ja nostamisen, sen jatkuvan parantamisen periaatteen aivan kriittinen tekijä”.

Ihmiset luovat laadukkaan varhaiskasvatuksen. Tähän tarvitaan ennen kaikkea oikeanlaista osaamista ja asennetta. Kehityshalukkuuden rinnalla tärkeää on myös henkilöstön muutosvalmius, se että päiväkodin henkilöstö jatkuvasti haluaa uusiutua ja muuttua. Tämä vaatii päiväkodin henkilöstöltä vahvaa tahtotilaa.

”Olisi helppo ajatella, että asiat on nyt hyvin, että tällä mennään. Mut jos me halutaan ylläpitää laatua ja vastata perheiden odotuksiin, niin kyllä tärkeää on halu kehittyä”.

Tulevaisuudessa laadun ylläpitämisessä todella tärkeää ovat kontaktit asiakkaisiin, perheisiin. Tärkeäksi nousee lasten ja vanhempien kuuleminen. Tämän kautta ymmärretään, mihin suuntaan päiväkotia tulevaisuudessa tulisi kehittää. Yritysjohdolla näkee, että yrityksen tulee tarjota päiväkodille hyvät edellytykset toimia

”Pitää olla järkevät puitteet, että toimintaympäristö on laadukas. Pääpaino on siellä henkilöstössä, osaamisessa ja kehitysmuutoksissa. Ja siihen kehittämiseen liittyy oleellisesti, että asiakaslähtöisesti lähdetään palvelemaan tätä hetkeä ja tulevaisuutta”.

Henkilöstön puolestaan tulee uskaltaa kehittää päiväkotia niin, että se vastaa nykyajan ja tulevaisuuden haasteisiin ja vaatimustasoon hyvästä ja laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Päiväkodin henkilöstö tunnistaa itsekin, kuinka tärkeää kehitysmuutos on.

”Innostusta ja tahtoa vaatii kasvattajilta ajan hermolla pysymistä. Ei voida ajatella, että asiat pysyvät samanlaisina aina, tai mitä ne on nyt tai mitä kymmenen vuotta sitten. Meillä tulee olla kyky muuttua mukana ja sietää niitä muutoksia ja jopa jollainlailla nauttia niistä. Mut ei jäädä sinne vanhaan, vaan aina katsotaan eteenpäin”.

Fazerin yritysjohto kokee tärkeäksi, ettei päiväkodista muodostu museota. Tärkeää on uskaltaa kehittää päiväkodin palveluja niin, että ne vastaavat nykyajan ja tulevaisuuden tarpeita ja vaatimustasoa.

”Pitää elää tässä päivässä, kehittyä ja päiväkodista ei saa jäädä semmonen museo, että näin on aina tehty. Tulee elää Fazerin arvojen mukaan, yhteiskunnan kehityksen mukaan, et pystytään vastaamaan niihin haasteisiin mitä ympäristö päiväkodille asettaa”.

”Meidän tulee pyrkiä olemaan edelläkävijä. Vähän parempi kuin muut”.

Hyvinvointipalvelujen tuottajien johtajien toimintaympäristössä, kuten varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä, tulevat tulevaisuudessa korostumaan entistä enemmän verkostoituminen ja tietoyhteiskunnan tuomat uudenlaiset asiakaslähtöiset palvelu- ja toimintoprosessit. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellytyksenä on se, että muutossignaalit kyetään havaitsemaan ajoissa ja tätä kautta ennakoimaan mahdollisia muutoksia ajoissa. Muutoskyvyn kannalta keskeinen tekijä tulee olemaan muun muassa strateginen herkkyys. Talouden hallinta ja muutosherkkyys tulevat olemaankin hyvin johdetun palvelun kulmakiviä. Toimintaympäristön muuttuessa johtamiselta vaaditaan aikaisempaa nopeampaa reagointia, joustavaa mukautumista, innovatiivisuutta ja ratkaisukykyä. Parhaimmat innovaatiot syntyvät monien osaamisten yhdistelmästä ja muodostuvat erilaisissa sosiaalisissa kontakteissa ja verkostoissa. Innovaation lähteinä merkittäviä tulevat olemaan muun muassa asiakaskontaktit, verkostot ja kumppanuudet. Innovaatiiviseen toimintaympäristöön tulee kuulumaan luova ongelmanratkaisukyky, muutos- ja toimeenpanokyky, strateginen ketteryys sekä asiakaslähtöisyys. Tuottavuutta parantavien innovaatioiden lähtökohtana ovat verkostoituminen, kumppanuudet ja innovaatiota tukeva työkalut. Kehittyvät innovaatiot voivat olla parempia tuotteita, palveluja tai toimintatapoja. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 41-42.)



Hyvä johtaminen ja työelämän laatu näkyy myös motivoituneena henkilöstönä, joka sitoutuu työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Muuttuvaan toimintaympäristöön tarvitaan hyvää johtamista. Muuttuvassa toimintaympäristössä arvojen merkitys tulee korostumaan entisestään. Johtajuudessa tulee nostaa esille hyvinvointipalvelujen arvopohjaa ja eettiset toimintatavat. Näihin liittyy oleellisesti toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Hyvinvointipalveluiden toimintayksiköiden toiminnallinen tehokkuus ja palvelukyky riippuvat oleellisesti toimintayksikön työntekijöistä ja heidän johtamisestaan. Organisaatioiden lisääntyvä tietointensiivisyys korostaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden, johtajuuden, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työelämän suhteiden hoitamisen merkitystä ja näiden integrointia palvelun toiminnan johtamiseen. Päivähoidon varhaiskasvattajat työskentelevät asiantuntijatehtävissä, joissa odotetaan uusia tietoja ja taitoja. Asiantuntijaorganisaation johtaja on suunnannäyttävä ja mahdollistaja. Esimiehen tehtävänä on luoda merkitys asiantuntijoiden työlle organisaatiossa, mahdollistaa työlle edellytyksiä ja työntekijöille onnistumisen kokemuksia sekä luoda mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Asiantuntijoiden johtamisessa tärkeää on yhdessä tekeminen sekä yhteisöllisyys ja laadukas vuorovaikutus. Yksityisen palvelutuottajan toimintakyvyn kannalta tärkeää on, että palveluntuottaja on kilpailukykyinen työnantaja ja työpaikat ovat houkuttelevia. Työnantajan on tuettava toimintayksikön roolia tehtäväalueensa toimijana. Johdon ja esimiesten on tuettava myös toimintayksikön menestystä osana koko konsernia. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010,42.)

Haastattelujeni ja vuonna 2012 tehdyn asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella asiakasperheet ovat olleet tyytyväisiä Fazerin päiväkotiin ja pitävät päiväkotia laadukkaana. Mikä sitten takaa tämän myös tulevaisuudessa? Yrityksen edustajat pitävät tärkeänä, että päiväkodille luodaan hyvät edellytykset toimia ja pääpaino on henkilöstön osaamisessa ja kompetensseissa. Päiväkodin kehittäminen asiakaslähtöisesti yhdessä asiakasperheiden kanssa, kumppanuutena, on tärkeää tulevaisuudessa.

”Yhteistyö perheen kanssa tulevaisuudessa, hyvin olleellinen asia tehdä tiivistä yhteistyötä”.

”Avata sitä meidän toimintaa ja kuunnella heidän asioitaan, miten he avaavat sitä omaa toimintaansa. Luulen, että pedagogisia keskusteluja voisi käydä vieläkin enemmän, kun skaala on niin laaja, miten asioita voi ajatella”.

”Laadun ylläpitämisessä tärkeää on se kontakti sinne perheeseen. Kuullaan lapsia ja kuullaan perheitä, jotta me ymmärretään, mitä meiltä halutaan ja ymmärretään, mitkä asiat on hyvin ja mitä pitäisi kehittää”.

Yrityksen edustajat luottavat, että tulevaisuudessakin päiväkotiiin saadaan rekrytoitua osaa-  
vaa henkilöstöä. Fazerilla on hyvä imago ja maine houkuttelevana työpaikkana. Päiväkodin  
työntekijät kokevat tärkeäksi, että nykyiset edellytykset säilytetään tulevaisuudessakin. Päi-  
väkodin fyysiset tilat ovat nyt ajanmukaiset ja mietitty lapsille toimiviksi. Päiväkodissa koet-  
tiin olevan hyvä resurssitilanne, ei liian hulppea, mutta työntekijät kokivat, että Fazerilla  
myös heidän jaksamistaan on ajateltu ja luotu resurssit, niin että työntekijät jaksavat tehdä  
työnsä hyvin ja laadukkaasti.

”Meillä on Fazerin puolelta hyvät resurssit. Meillä on yksi ”ylimääräinen” kier-  
tävä sijainen, vaikka olemmekin pieni päiväkotii. Ajatellaan myös sitä meidän  
jaksamista, jotta me jaksetaan tehdä tätä työtä hyvin”.

Työntekijöillä oli myös päinvastaisia kokemuksia toisista päiväkodeista.

”Meillä on ehkä resurssia enemmän kuin kunnan puolella. Siellä selvästi sairas-  
lomat, kun ei oteta sijaisia ja tulee sijaisia, joilla ei ole pätevyyttä toimia siinä  
hommassa. Tämä vaikuttaa laatuun saman tien”.

Kuntien työntekijöiden työolojen kovenemisesta ja kuormittavuudesta on paljon tietoa. (Koi-  
vumäki 2005.) Tämä on tärkeä perspektiivi, sillä koettu kiire ja kuormittavuus ovat keskeinen  
hyvinvointityön realiteetti, josta seuraa myös vastuuta koskevia eettisiä ristiriitoja. Työtä ei  
pystytä tekemään niin hyvin kuin haluttaisiin (Julkunen 2006, 98). Fazerin päiväkodin työntekijät  
painottivat riittävää resurssin tarvetta myös tulevaisuudessa. Heidän mukaansa laadukas  
varhaiskasvatus lähtee juuri riittävästä resurssista, jolloin päiväkodissa halutaan tehdä ja jak-  
setaan tehdä työtä hyvin. Riittävät resurssit takaavat mahdollisuuden kokea onnistumisen ko-  
kemuksia työstä, mikä taas puolestaan lisää motivaatiota ja työssä jaksamista. Työyhteisön  
jäsenten työhyvinvoinnilla on yhteys organisaation tuloksellisuuteen ja asiakkaiden asiakas-  
tyytyväisyyteen. Henkilöstötyytyväisyydellä on siis kiistaton yhteys asiakastytyväisyyteen,  
johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa.  
Yhteinen visio, strategiat ja yhteiset arvot, organisaation joustava rakenne, uudistumisen ky-  
ky, jatkuva kehittyminen ja oppimisen johtaminen sekä muutoksen johtamisen taito sekä  
avoin vuorovaikutus ennakoivat kaikki sekä organisaation menestystä että työntekijöiden hy-  
vinvointia. (Manka 2010, 75-77.) Päiväkodin henkilöstö on tällä hetkellä hyvin sitoutunutta ja  
motivoitunutta. Päiväkodissa on hyvä me henki ja päiväkotii koetaan ”meidän päiväkodiksi”.

”Tehdään laadukasta työtä. On kunnia-asia tehdä työ hyvin, eikä mennä siitä  
mistä aita on matalin. Siitä saa lisää virtaa”.

”Tääl on semmonen kirjottamaton sääntö, että homma tehdään hyvin. Olen ollut eri paikoissa ja nähnyt sen, että työtä tehdään vaan se pakollinen, että vaan suoriudutaan siitä työstä ja se ei ole niin laadukasta”.

”Tääl on yhteinen missio ja on keskusteltuna se mitä tehdään ja miksi tehdään”.

”Ihmisille on selvää, minkä takia ne on täällä ja mitä niiltä odotetaan”.

”Myrkyneittoon ei tarvitse käyttää aikaa, vaan voi tehdä töitä”.

”Meillä kaikki kukat saa kukkia, tiedossa on kuitenkin yhteinen päämäärä”.

”Työilmapiiri on kaikkein tärkein asia. Johtaja on merkittävä tekijä, hän vaikuttaa, jokainen tietysti vaikuttaa omalta osaltaan”.

Myös yritysjohto tunnistaa, että tällä hetkellä päiväkodissa on innostunut ja motivoitunut henkilöstö.

”Päiväkodin henkilöstökin kokee, että tää on meiän juttu ja hienoo, kun saadaan olla osana tämmöstä arvokasta. Joka saa mun nähdäkseni aikaan sellaisen halun yrittää ja olla hyviä ja tehdä Fazerille tästä meiän oma juttu. Tää on meiän päiväkot, jota me halutaan kehittää ylpeydellä”.

”Näen meidän päiväkodissa henkilöstössä semmosta tosi kovaa halua panostaa asioita ja tehdä uusia juttuja, kehittää”.

Fazerin päiväkodissa on ollut pysyviä ja pitkäaikaisia työsuhteita, ja tämän halutaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Päiväkodin työntekijät kokevat tärkeäksi tulevaisuudessa, että resurssit ei viedä liian tiukoiksi, lapsiryhmäkoot pysyvät mielekkäinä ja työntekijöiden palkat ja lomaedut olisivat kilpailukykyisiä. Nämä asiat turvaisivat osaavan ja motivoituneen henkilöstön Fazerin päiväkodissa myös tulevaisuudessa.

”Kaikki lähtee sieltä resursseista, että meitä ei ajeta loppuun.... Aika vähän meillä vaihtuvuutta, meillä on paljon niitä, jotka on ollu pitkään talossa, mikä kertoo siitä , että asiat on ollu hyvin”.

Laadukkaalla varhaiskasvatuksella on positiivisia vaikutuksia niin lasten hyvinvointiin kuin oppimiseen. Investoinnit ihmisiin on tärkeää aloittaa lapsuudesta. Hyvä varhaiskasvatus voi tuot-

taa monenlaista hyötyä. Hyötyjen laajuus riippuu varhaiskasvatuksen laadusta. Varhaiskasvatuksen huono laatu voi aiheuttaa haitallisia vaikutuksia lapsen kehitykseen. Varhaiskasvatuksen laadulla nähdään olevan yhteys pitkän aikavälin tuottavuuteen. Varhaiskasvatuksen laadun varmistamisessa työntekijöiden pysyvyys ja alan houkuttelevuus ovat tärkeitä. Henkilöstön sitouttamisessa nähdään auttavan riittävän korkea palkkaus, etenemismahdollisuudet ja työn kuormittavuuden vähentäminen. ( Education: quality standards essential to boost child learning and development, says OECD 2012.)

## 5.2 Taloudelliset tekijät

Maailmanlaajuiset taloudelliset toimintaympäristön muutokset ja väestön ikääntyminen tulevat olemaan keskeisiä ja voimistuvia haasteita Suomen taloudelliselle kilpailukyvyille.

Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsauksen mukaan ilman merkittävää työllisyysasteen ja tuottavuuden nousua Suomen talouteen tulee muodostumaan pysyvä kestävyysvaje. Julkisen sektorin tuottavuuden nostaminen vaatii erityisiä ponnisteluja. Kansallisen innovaatiostrategian mukaan kasvua tullaan tavoittelemaan ulottamalla innovaatiotoimintaa nykyistä laajalaisemmin kysyntä- ja käyttäjälähtöisesti sekä yksityisellä että julkiselle sektorille muun muassa eri palvelumuotoihin. Suomen kilpailukyvyyn tärkeä edellytys on julkisen talouden kestävyiden vahvistaminen. Avainasemassa tulee olemaan sekä tuottavuuden parantaminen että julkisen järjestämistä vastuun piiriin kuuluvien palvelujen uudistaminen. Hyvinvointialan kehittämisessä on tärkeää kehittää palvelumarkkinoita yhteistyössä valtion, kuntien ja yritysten kesken. (Haasteista mahdollisuuksia 2010, 5, 18.)

Himasen (2004) mukaan Suomi on kriittisessä vaiheessa, josta rohkeiden uudistusten kautta on mahdollista nousta jälleen ylös. Mikäli välttämättömiä muutoksia ei tehdä, vaihtoehtona on paikalleen jääminen ja hitaasti muista maista jälkeen jääminen. Väestön ikääntyminen johtaa sekä suorien kustannusten että huoltosuhteen kautta hyvinvointivaltion rahoitusongelmiin. Samanaikaisesti globaali verokilpailu ja globaali uusi työnjako lisäävät entisestään paineita leikata hyvinvointivaltion palveluita. Himasen mukaan hyvinvointivaltion tulevaisuus on mahdollista ainoastaan parantamalla sen tuottavuutta innovaatioiden avulla. Himasen mukaan hyvinvointivaltion tulevaisuus onkin luova hyvinvointiyhteiskunta. Mikäli nykyisen kaltaista hyvinvointivaltiota puolustetaan jääräpäisesti, näkemättä uusia vaihtoehtoja, johtaa se varmimmin siihen, että hyvinvointivaltion palveluita jatkuvasti leikataan talouden dynaamisuu- den kadotessa kokonaan. Himanen peräänkuuluttaa proaktiivista politiikkaa eli eteenpäin suuntautuvaa rohkeaa päätöksentekoa, reaktiivisen eli jälkeinpäin reagoinnin sijaan. Himasen mielestä hyvinvointivaltion ja tietoyhteiskunnan yhdistämiseen perustuva malli on mahdollinen tulevaisuudessakin, jos uskallusta hyvinvointivaltiomallin rohkeaan uudistamiseen löytyy. (Himanen 2004, 2-6.)

Hyvinvointivaltion kriisi näkyy pitkälti siinä, pystyykö julkinen valta huolehtimaan kansalaisten hyvinvoinnin perusedellytyksistä nykyisen kaltaisella totutulla tavalla tai tulevaisuuden odotuksia vastaavalla tavalla. Uhkana on julkisten vastuiden aiheuttaman rahoituskuorman ja rahoitusmahdollisuuksien välillä vallitseva ristiriita. (Heikkilä, Kautto & Teperi 2005.) Julkisen talouden kestävyysvaje tulee siis olemaan pitkän aikaa tulevaisuudessa uhkana suomalaiselle hyvinvoinnille. Mikäli hyvinvointimalli halutaan edelleen säilyttää, vaatii se koko julkisen hallinnon yhteisiä ja voimakkaita muutoksia. Muutosten tulee olla radikaalimpia, nopeampia ja vaikuttavampia kuin aiemmin. Lähitulevaisuuden isoksi kysymykseksi tulee nousemaan, se halutaanko edelleen tulevaisuudessa ylläpitää nykyisen lainsäädännön edellyttämää palvelutasausta sekä palvelujen saatavuutta vai aletaanko vaihtoehtoisesti hyvinvointipalveluja priorisoida ja purkaa, jotta sitä kautta päästäisiin kestäväen talouden ja kehityksen tielle. Tällä hetkellä käydään lähinnä keskustelua keinoista, joiden avulla hyvinvointipalvelut voidaan jatkossakin turvata. Keinoina on esitetty muun muassa palvelujen tuotantorakenteen muutosta siten, että markkinoita tullaan jatkossa hyödyntämään nykyistä laajemmin. Lisäksi laajaa keskustelua on käyty työurien pidentämisestä muun muassa nostamalla eläkeikää ja luopumalla joistain palveluista, esimerkiksi subjektiivisen päivähoito-oikeuden osittaista rajaamista. Mikäli talous tulee lähitulevaisuudessa syöksymään entistä pahempaan globaaliin kriisiin, on mahdollista kriisivaihtoehdon toteutuminen, tällöin on mahdollista, että nykyisen kaltainen Suomen hyvinvointivaltiomalli joudutaan osittain purkamaan. Kestävyysvajeen kattamisessa tärkeänä tekijänä tulee olemaan julkisen hallinnon tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen ja tämä tulee vaatimaan lähitulevaisuudessa isoja muutoksia julkishallintoon ja palvelusektorille. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 9, 14-15,21.) Hyvinvointivaltio on koko historiansa aikana eniten tässä ajassa tilivelvollinen menoistaan, tuottavuudestaan ja tehokkuudestaan. Sosiaalipolitiikka on ansioitunut siinä, että se täyttää taloudellisen rationaalisuuden kriteerit. Sosiaalimenoja voidaan yleensä puolustaa silloin, kun ne nähdään sijoituksena tulevaisuuden tuottavuuteen, kilpailukyvyyn etumaksuna ja tulevaisuuden panostuksena. (Hay 2005, 197.)

Himanen korostaa, että valtion velvollisuutena on huolehtia hyvinvointipalveluiden järjestämisestä, ja rahoittamisesta, mutta toteuttajina voivat julkisten tahojen lisäksi olla myös yritykset tai kansalaisjärjestöt. Valtion velvollisuudesta järjestää tulee siis erottaa toisista palveluiden tilaaja- ja toteuttajatasot. Paras toteutus voi siis olla muukin kuin julkishallinnollinen taho. Hyvä keino hyvinvointivaltion tulevaisuuden turvaamiseen on lisätä tuottavuutta innovaatioiden kautta. Kyse ei ole tuottavuuden lisäämisestä työntekijöiden painetta ja kiirettä lisäämällä, vaan tuottavuuden lisäämisestä innovatiivisuudella eli teknologisten ja prosesseja koskevien innovaatioiden yhdistelmällä. (Himanen 2004, 17-19.)

Ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia, joilla hyvinvointipalvelut tulisi tehokkaimmin järjestää. Kuntien tulee itse päättää, mikä kyseisessä kunnassa on paras palvelustrategia. Suomen kun-

taliitto on antanut jo vuonna 2003 suosituksen, jonka mukaan kuntien olisi hyvä laatia strategiset linjaukset palvelujen kehittämisestä ja järjestämisestä. Erityisen tärkeäksi nousee kannanotto siihen, missä määrin palvelut järjestetään kunnan omana toimintana, yhteistyössä toisten kuntien kanssa tai ostamalla palveluita yksityisiltä palveluntuottajilta. Kumppanuuteen ja avoimuuteen pohjautuva palvelustrategia on perustana myös yritystoiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle. Yritykset pystyvät ennakoimaan palvelujen kysynnän kehitystä ja yksityisen tuotannon mahdollisuuksia. Yhtenä vaihtoehtona tulevaisuudessa voisi olla myös erilaiset yhteistuotantomallit, joissa palveluntuottajina ja kumppaneina olisivat kansalaiset, yritykset ja yhteisöt. Asiakkaiden tulee myös tulevaisuudessa voida tehdä valintoja julkisten palveluntuottajien ja yksityisten palveluntuottajien välillä. Valtionvarainministeriön mukaan tavoitteeksi tulee asettaa aidon kilpailun tuottaminen palvelumarkkinoille. Yritysten markkinoille pääsy turvataan, kun julkinen sektori ei tule asettamaan erityisiä sääntöjä, jotka estäisivät yksityisen sektorin toimijoiden mahdollisuuksia tarjota palveluitaan. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 39.)

Vantaan kaupungin opetuslautakunnan laatimassa varhaiskasvatuksen strategiassa yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus nähdään tärkeänä. Palvelustrategiassa varmistetaan monipuolisten varhaiskasvatuspalvelujen vetovoimaa muun muassa yksityisen päivähoidon lisäämisellä. (Askola-Vehviläinen 2013.) Yksityisen päivähoitopalvelutuotannon kasvattaminen on osa Vantaan talouden tasapainottamis- ja velkaohjelmaa. Yksityisen päivähoidon lisääntyminen Vantaalla vähentää painetta kaupungin omien päiväkotien investoinneille. Vantaan kaupungin tavoitteena on kasvattaa yksityisessä päivähoitossa olevien lasten osuus valtuustokauden aikana vähintään 5,5 prosenttiin päivähoitoikäisistä. Tämä tavoite tullaan saavuttamaan, mikäli yksityisessä päivähoitossa olevien lasten määrä kasvaa vuosittain 60-70 lapsella. Vantaan kaupunginvaltuuston päätöksellä (19.11.2012) yksityisen hoidon tuen kuntalisiin 3-6-vuotiaiden lasten kokopäiväiseen päiväkotihoidon ja ryhmäperhepäivähoitoon tehtiin 1.2.2013 suuruudeltaan 80 € korotus. Kuntalisää maksetaan 1.2.2013 350 € kuukaudessa. Kuntalisän korotuksen tavoitteena on parantaa nykyisten yksityisten päiväkotien ja ryhmäperhepäiväkotien toimintaedellytyksiä sekä lisätä yksityisen hoidon tuen houkuttelevuutta perheiden päivähoitovalinnoissa. Kuntalisän korotuksen tavoitteena on myös vähentää painetta kunnallisessa päivähoitossa. (Askola-Vehviläinen 2012.) Lisäksi Vantaalla on otettu käyttöön 1.3.2013 yksityisten päiväkotien ja ryhmäperhepäiväkotien starttiraha-avustus. Tavoitteena Vantaan kaupungilla on edistää uusien kokopäiväisten päivähoitopaikkojen perustamista vantaalaisille lapsille tukemalla uuden hoitopaikan perustamisen kustannuksia. Avustusta voidaan myöntää Vantaan kaupungin alueella harjoitettavaan yksityiseen päiväkotitoimintaan. Starttiraha-avustusta voi hakea toimitilan hankkimisesta ja toiminnan käynnistämisestä tai laajentamisesta varten tehdyistä muutostöistä aiheutuviin kustannuksiin sekä päivähoitotoiminnan käynnistämisestä tarvittavan irtaimiston hankintakustannuksiin. Starttiraha-avustusta voidaan maksaa enimmillään 2000 € perustettavaa kokopäiväistä hoitopaikkaa kohden. (Vantaan kau-

punkki 2013, starttiraha ) Vantaalle ollaan perustamassa uusia yksityisiä päiväkoteja Askola-Vehviläisen (2013) mukaan vuosina 2013-2015 yksi kunkin vuonna.

Palveluseteli on Suomessa melko uusi tapa järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Palvelusetelikäytännössä kunta myöntää palvelujen käyttäjälle viranomaispäätöksellä painetun setelin, joka voi olla esimerkiksi sähköinen kortti tai ostokuponki tai vastaava. Palveluseteli on kunnan sitoumus maksaa yksityisen palveluntuottajan antamasta palvelusta tietty kunnan päättämä osuus palvelun tuotantokustannuksista. Palvelusetelikäytännössä kunta suuntaa rahoituksen suoraan kuluttajalle. Palvelun käyttäjä ostaa palvelun suoraan yksityiseltä palveluntuottajalta. Kunta hyväksyy ne palveluntuottajat, joiden palveluihin palveluseteliä voidaan käyttää. Asiakas maksaa palvelun tuottajalle tämän perimän hinnan ja palvelusetelin arvon välisen erotuksen. Palvelusetelikäytännön tavoitteena on palvelujen kohdentumisen joustavuus sekä julkiselle sektorille että palvelun ostajalle. Palvelusetelikäytännöllä tuetaan hyvinvointipalvelumarkkinoiden kehittymistä. (Hallipelto 2008, 82-83.) Vantaan kaupungin opetuslautakunta päätti yksityisen päivähoiton palvelusetelin käyttöönotosta 1.1.2014 alkaen. Palvelusetelin enimmäisarvo tulee olemaan 810 euroa. (Askola-Vehviläinen 2013.) Palvelusetelikäytännössä Vantaan kaupunki arvioi palvelutarpeen, myöntää palvelusetelin ja sitoutuu maksamaan asiakkaan hankkimat palvelut palvelusetelin arvoon asti. Palvelun tuottamisesta vastaavat kaupungin hyväksymät yksityiset palveluntuottajat. (Askola-Vehviläinen 2012.) Palvelusetelillä tuotettua yksityistä päivähoitoa ohjataan kunnan toimesta laaditulla sääntökirjalla. Palvelusetelin uskotaan parantavan palvelujen saatavuutta asiakasperheiden tulo-  
tasosta riippumatta. Tavoitteena Vantaan kaupungilla on palvelusetelin turvin yksityisen palvelutuotannon lisääminen. Palveluseteli tuottaa perheille sosiaalista oikeudenmukaisuutta sekä tuo yksityisen palvelutarjonnan useampien kuntalaisten käytettäväksi. Palveluntuottajan näkökulmasta toimintaedellytykset kasvavat ja paranevat, kun useammalla perheellä on mahdollisuus yksityisen päivähoiton asiakkuuteen. (Pitko 2013.)

Fazerilla ei koeta, että päiväkotia olisi yritykselle kustannustaakka. Päiväkodin hyötyä suhteutettuna kustannuksiin on vaikea mitata. Päiväkotia ei voitane arvioida ”bisnes-casena”.

”Päiväkodin kustannuksilla ei ole todellista merkitystä yrityksen kannalta. Tietenkin se on paljon rahaa, mutta tässä kokonaisuudessa, missä me ollaan, niin mä voin jättää mielummin yhden mainosfilmin tekemisen jossain päin maailmaa, joka maksaa paljon enemmän kuin päiväkodin pyörittäminen”.

”Mä tiedän että täällä ei tuhlata ja kaikki kantaa vastuun. Mä näen sen selvästi, että taloudellista riippakiveä päiväkodista ei ole, päinvastoin. Joku imago-mainos, mitä me tehdään. Jos jätetään yks kampanja pois, niin sillä rahalla pyöritetään päiväkotia muutama vuosi”.

Yrityksen edustajat kokivat päiväkodin imagoarvon isoksi. Päiväkodista on työntekijöiden rekrytoinnissa ja yritykseen sitoutumisessa hyötyä. Päiväkoti on myös osaltaan luomassa työhyvinvointia ja helpottamassa työntekijän työn ja perheen yhteensovittamista ja se nähtiin tärkeänä tekijänä työntekijöiden kokonaishyvinvoinnin edistäjänä. Näitä edellä mainittuja asioita ei voida mitata rahassa. Hyvänä nähtiin myös se, että päiväkodin johtajalla ja henkilöstöllä on ymmärrys siitä, että päiväkotia ei ole mikään itsestäänselvyys. Nähtävissä on, että päiväkotia on johdettu hyvin ja kustannuksia ja kustannusrakennetta on mietitty ja rakennettu tarkasti. Nyt päiväkodin budjetti ei rasita yritystä, eikä tämän kautta yrityksen tarvitse miettiä onko päiväkodin kustannusrakenne tai ylipäätään päiväkotia tarpeellinen.

”Voisi kysyä, olisiko tilanne sama jos tätä olis hoidettu niin, että me nyt tässä ollaan ja tullaan aina olemaan, mut nyt kun me johdossa kokoajan nähdään, et toiminta on tosi hienoo ja kehittyy ja on fiksusti johdettua, niin silloinhan ne edellytykset jatkaa tätä on erinomaiset”.

Kysymykseksi voidaankin nostaa, olisiko näin jos päiväkotia pidettäisiin itsestäänselvytenä ja budjettia ei olisi mietitty tarkkaan. Tulevaisuudessakin on tärkeä laatia päiväkodin budjetti niin, että kustannusrakenne on tarkoin harkittu. Tärkeää on kuitenkin, että yritys turvaa riittävän rahoituksen. Jos päiväkotia pyöritetään liian tiukalla budjetilla, kaikkiin asioihin budjettikärki edellä, niin sillä olisi vääjäämättä vaikutukset päiväkodin laatuun. Järkevät puitteet ja edellytykset tulee siis pitää yllä yrityksen puolesta. Fazerin päiväkodin tulot rakentuvat asiakkaiden maksamista päivähoitomaksuista, sekä Kelan yksityisenhoidontuesta sekä kuntien maksamista kuntalisistä, joiden lisäksi Fazer osallistuu kustannuksiin. Yrityksen johdossa koetaan tärkeänä, että yhteiskunnan tukirakenne säilyy, jotta yrityksen maksamat kustannukset eivät nousisi kohtuuttomiksi. Nämä ovat niitä asioita, joihin ei Fazerilla voida juurikaan vaikuttaa. Tällä hetkellä näyttää yhteiskunnallinen ja Vantaan kaupungin tahtotila siltä, että yksityistä päivähoitoa halutaan tukea. Hallipellon (2008,55.) mukaan asiakkaiden omavastuuta julkisten hyvinvointipalvelujen rahoituksessa on tarpeellista maltillisesti lisätä. Kasvavalle asiakkaiden omavastuuosuudelle edellytetään vastaavasti saatavan laadullista vastinetta. Myös Majlen Fazer näkee omalta osaltaan, että vaikka päiväkotia on hieno asia ja upea työsuhde-etu, on tarkoituksenmukaista, että vanhemmat maksavat päivähoitomaksua, eivätkä saa sitä ilmaiseksi työsuhte-etu. Vastapainoksi päivähoitomaksulle perheet saavat laadukasta varhaiskasvatusta yksityisessä päiväkodissa.

### 5.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaalinen toimintaympäristö liittyy ihmisiin ja kulttuureihin. Sosiaaliseen kestäväan kehitykseen liittyy oleellisesti hyvinvoinnin käsite. Yleiseen hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnan



rakenneseikat, kuten väestörakenne, elinkeinorakenne sekä aluerakenne. Aluerakenne pitää sisällään muun muassa palveluiden laadun ja liikenneverkkojen toimivuuden. Hyvinvoinnin toisena ulottuvuutena ovat elintason liittyvät sosiaaliset ja taloudelliset tekijät, kuten maan tulotaso ja sen jakautuminen, työllisyys, lapsikuolleisuus sekä terveydenhoidon ja koulutuksen laatu. Kolmas hyvinvoinnin ulottuvuus kuvaa ihmisten elämänlaatua eli viihtyvyyttä, henkistä ja aineellista hyvinvointia sekä mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. (Rohweder 2004, 59, 62.)

Työorganisaatioiden henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtaminen ja sosiaalinen avoimuus ovat viime vuosikymmeninä kehittyneet merkittävästi. Työelämän laatu, työssä jaksaminen ja tätä kautta työn tuottavuus ovat oleellisesti parantuneet. Henkilöstöpolitiikka ja työelämän laatu tulisikin nähdä entistä voimakkaammin yhteyteen työorganisaatioiden tuloksellisuuteen. Eri sektorien intresseissä on ammattitaitoinen, tuloksellinen, innovoiva, työssä aikaisempaa paremmin jaksava ja työuraa pidempään jatkava työvoima. Aineettoman pääoman lisäyksellä on arvioitu olevan suurempi vaikutus tuotannon ja tuottavuuden kasvuun kuin aineellisen pääoman lisäyksellä. (Haasteista mahdollisuuksia 2010,24.)

Työ ja perhe ovat kumpikin työntekijälle tärkeitä elämänalueita ja samalla merkittäviä hyvinvoinnin osatekijöitä. Työoloilla, työn järjestämisen eri tavoilla ja työajoilla on merkittävä rooli työntekijän hyvinvoinnille, nämä vaikuttavat sekä työntekijöiden ajankäyttöön että heidän käytettävissä oleviin voimavaroihinsa. Työn ja perheen yhteensovittaminen nousee ajankohtaiseksi lähes kaikissa elämänvaiheissa, mutta työn ja perheen väliseen tasapainotteluun liittyvät tilanteet ja tarpeet vaihtelevat. Pikkulapsi-vaihe tuo vanhemmille erityisiä haasteita. Työssä käyvistä vanhemmista kolmannes kokee, että heillä on usein tai jatkuvasti liian vähän aikaa perheelle palkkatyönsä takia. (Salmi & Lammi-Taskula 2011, 155-158.) Useimmat haastattelemani perheet tunnustivat myös omassa elämässään työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet. He kokivat päiväkodin helpottavan heidän arkeaan. Kaikki vanhemmat kokivat erityisen hyväksi sen, että päiväkodin sijainti mahdollistaa lapsille lyhyemmät hoitopäivät. Aikaa ei myöskään kulunut siirtymiin.

”Sijainti on loistava, ihana tulla lapsen kanssa yhdessä töihin”.

”On helppoa, varmaan helposti tunti käytettävissä siihen, että lapset on hoidossa lyhyemmän päivän, tai sitten pystyn tekemään tunnin enemmän töitä ja lasten päivät ei veny pidemmiksi”.

”Tulee se helppous, samalla matkalla kuljetaan. Helpottaa arkea. Meillä on 18 kilometriä työmatka ja jos siinä oltais jouduttu ajelemaan jonnekin muualle. Olen kuullut, että ne päiväkodit voi olla missä vaan. Kyllä se hirvitti, et mitä

aamalla tehdään, jos olisi jouduttu ihan väärään suuntaan Helsingin keskustan aamuruuhkassa ajelemaan”.

Yhteiset työ- ja hoitomatkat koettiin perheen yhteiseksi ajaksi.

”Ajomatka on perheen yhteistä aikaa. Saa rauhassa lapsen kanssa jutella kuulumiset, ennen kuin tullaan kotiin ja alkaa muut tohinat”.

Eräälle isälle nämä yhteiset matkat korostuivat hänen suhteessaan lapsiinsa.

”Päiväkodin sijainti osallistaa minua mielestäni enemmän perheeseen, kuljetuksista huolehtimisen kautta. On luonut isä-lapsi suhdetta paljon läheisemmäksi, kun on yhteistä aikaa toista tuntia päivässä”.

”Päiväkoti auttaa yhdistämään työtä ja perhettä. Jos lapset olisi jossain muussa päiväkodissa, varmasti vaimolla olisi suurempi vastuu lasten kuljetuksista, jolloin taas saattaisi helpommin jäädä tekemään liiankin pitkää päivää”.

Päiväkodin sijainti työpaikalla loi myös yhteisiä kokemuksia

”Kun auto parkkeerattiin tiettyyn paikkaan tehdasalueella, niin lapsi huusi ”äiti, äiti, tässä on meidän metsäretken sisäänpääsyportti”.

Myös päiväkodin hyvän laadun nähtiin helpottavan työn ja perheen yhteensovittamista. Kun lapset pystyi jättämään hyvin ja turvallisesti mielin hoitoon, kykeni myös työasioihin keskittymään täysipainoisesti.

”En uhraa työpäivän aikana ainuttakaan ajatusta, miten siellä päiväkodissa sujuu. Tää johtuu siitä, että voin niin täysillä luottaa”.

”Voi hyvällä omallatunnolla olla, kun lapset ovat hyvässä hoidossa”.

”Lapset viihtyvät tosi hyvin. Ei tarvitse huolehtia päivän aikana, vaan voi keskittyä töihinsä”.

”Lisää työtyytyväisyyttä itse työn tekemiseen, kun lapset ovat Fazerin päiväkodissa. Ei tarvitse kantaa huolta missä ne on. Ei ole epävarmuutta samalla lailla jos olisi kunnallisessa, onko ihmisiä riittävästi, ketä ne on jne. Näistä ei nyt tarvitse huolehtia”.

Päiväkodin koettiin myös pehmentävän työympäristöä ja se loi kokemusta siitä, että yritysjohto arvostaa työntekijöitään huolehtimalla myös heidän perheistään. Vanhemmat kokivat, että yritysjohton kauniit puheet perhearvoista eivät jääneet vain sanahelinäksi, vaan konkretisoituivat todeksi juuri päiväkodin myötä.

Työelämän vaatiessa työntekijöiltä entistä enemmän nousee työn ja perheen sujuva vuorovaikutus entistä merkittävämpään rooliin työntekijöiden hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Viime aikoina myös naisten elämä on muuttunut entistä työkeskeisemmäksi. Suomalaisten naisten työaikaamalli nojaa pitkälti kokopäivätyöhön ja eurooppalaisittain verrattuna naisilla on hyvin vankka työelämäsidos. Työyhteisössä on herätty miettimään, miten tukea työntekijää kokonaisena ihmisenä, niin että perhe ja työ eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä. (Kivimäki & Otonkorpi- Lehtoranta 2003, 16-30.) Päiväkotien ja koulujen aikarytmit sekä kodinhoitoon liittyvät rutiinit luovat tiukkojakin aikaraameja pienten lasten perheille. Päiväkodin aukioloaika rytmittääkin koko perheen ja kodin aikatauluja. Aamuisin tulee vanhempien kesken sopia kuka kuljettaa lapset hoitoon ja iltapäivän kriittisin hetki on päiväkodin sulkeutuminen, jotta lapset ehditään ajoissa hakea pois hoidosta. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 28, 63.)

Viime vuosina Human capital eli henkilöstöpääoman investoinnit ovat nousseet yrityksissä merkittävään osaan, taloudellisten investointien rinnalle rakentamaan yritystulosta. Viime vuosina Suomessa on herätty käymään keskustelua työn ja perheen yhteensovittamisen hyvistä käytänteistä ja inhimillisten hyvinvoinnin merkityksestä talouselämään. Yrityksissä käsitys työntekijästä on laajentunut sisältämään myös työntekijän perheenjäsenten roolin siihen liittyvine vaatimuksineen ja vastuineen. Pikkuhiljaa on alettu ymmärtää erilaisten roolien yhteensovittamisen tärkeys. Jos työntekijä pystyy sujuvasti yhdistämään perhe-elämän roolit ja työn tekemisen se näkyy työntuloksissa positiivisesti. Jos roolien yhteensovittaminen tuottaa ristiriitoja, vaikuttaa se työn tulokseen negatiivisesti. Yhteiskunnalliseksi kysymykseksi on nousutkin, mitkä ovat osaltaan työnantajan mahdollisuudet perheystävällisten käytänteiden lisäämiseksi ja mitä lainsäädännöltä tulisi velvoittaa. Työn ja perheen yhteensovittamisessa on pitkälti kysymys yksilöiden valinnoista ja perheiden omista sisäisistä ratkaisuista. Työn ja perheiden yhteensovittamisen käytännöt ovat myös yhteiskunnallinen kysymys. Perheille ei ole yhdentekevää, millaisten yhteiskunnallisten, rakenteellisten, organisatoristen ja kulttuuristen rajoitusten tai mahdollisuuksien puitteissa perheet ratkaisuja tekevät. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 5-6,15.)

Osa työelämäntutkijoista kokee, että työn tekemisen olot ovat huonontuneet globaalikapitalismin aikakaudella ja tulevat edelleen huonontumaan (Räsänen & Trux 2012, 13). Poliitiikka lupaa kansalaisille rikkaampaa, tehostetumpaa ja kilpailuhenkempää elämää. Tämän vastineeksi ihmisiltä edellytetään entistä kattavampia henkilökohtaisia ja sosiaalisia uhrauksia. Suomesta on tullut entistä rikkaampi ja samalla julmempi maa, jossa ihmisistä otetaan aiem-

paa enemmän irti. (Helne & Laatu 2007, 16.) Himanen (2004) peräänkuuluttaa työn ja vapaaajan tasapainoisempaa yhdistymistä. Tämä on kestävän luovuuden kulttuurin edellytys, jota tulevaisuudessa työssä entistä enemmän edellyttäen tasapainoisempi työn ja perheen yhteensovittaminen mahdollistaa työntekijöiden kyvyn uusintaa energiansa ja luovuutensa ja huolehtia riittävästi myös sosiaalisesta elämästään. Kehityksen tasapainon saavuttamiseksi tarvitaan sekä työkuultuuriin muutosta että konkreettisia tapoja yhdistää työtä ja vapaa-aikaa tasapainoisemmin. Tähän tarvitaan konkreettisia malleja kuinka työtä ja perhettä voi tasapainoisemmin tulevaisuudessa yhdistää. (Himanen 2004, 23-24.)

Työn ja perheen yhteensovittamista tukevat ratkaisut nousevat asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa entistä vahvemmin yrityksen imagotekijäksi. Nämä tulevat olemaan kilpailuvaltteja osaavasta työvoimasta. Hyvät työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. Onnistunut työn ja perheen yhteensovittaminen on voimavara, joka tukee työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin. Työntekijät arvostavat tulevaisuudessa työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuuksia vielä nykytilannetta enemmän. (Moisio & Huuhtanen 2007, 13.) Hyvä työnantaja kantaakin vastuuta työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Vastuu työn ja perheen yhteensovittamisesta ei ole pelkästään yksilöllä itsellään. Yksilölläkin on toki vastuuta, mutta vastuu työntekijän hyvinvoinnista on myös työpaikalla ja sen perheystävällisellä toimintakulttuurilla. Työpaikatkin hyötävät onnistuneesta työn ja perheen yhteensovittamisesta. (Moisio & Huuhtanen 2007, 58.) Työntekijät tulevat tulevaisuudessa arvostaman entistä enemmän hyviä työn ja perheen yhdistämismalleja. Tällä tulee asiantuntijoiden mukaan olemaan yhteys yrityksen rekrytointitilanteisiin. Paikka organisaatiossa ei löydy pelkästään sattumalta, vaan se on myös arvovalinta perhe- ja työkeskeisten arvojen välillä. (Moisio & Huuhtanen 2007, 56,81.)

Useasta vanhempien haastatteluista nousi vahvasti esille, kuinka päiväkotitoiminta on sitouttanut heitä yrityksenä Fazeriin. Rekrytointivaiheessa päiväkodista kuulleet, olivat pitäneet asiaa hyvänä, ja kertoivat sen luoneen laajemminkin hyvää kuvaa yrityksestä, joka huolehtii työntekijöistään.

”Kuulin päiväkodista siinä vaiheessa, kun tulin tänne töihin, rekrytoinnissa kerrottiin. Merkitsi siinä vaiheessa paljon. Vahvasti hyvää työnantajakuvaa entisestään”.

Useampi vanhempi oli muutaman vuoden sisällä miettinyt työpaikan vaihtoa. He eivät kuitenkaan halunneet vaihtaa lasten hoitopaikkaa, joten työpaikan vaihto ei heidän kohdallaan tullut kyseeseen, ennen kuin kaikki perheen lapset olisivat kouluikäisiä. Vastaajat kokivat että sitoutuminen voi kantaa tätäkin pidemmälle. Tunne, että heistä ja heidän perheestään välite-

tään luo niin hyvää positiivista yrityskuvaa, että uuden työpaikan pitäisi olla oleellisesti työn sisällöltään houkuttelevampi, jotta työpaikkaa lähdettäisiin vaihtamaan.

”Päiväkoti on toiminut minulla viimeisinä vuosina yhtenä suurimpana sitouttajana yritykseen. Olen miettinyt työtarjouksia. Vahvana tekijänä, etten ole lähtenyt niihin, että lapset on tässä päiväkodissa ja viihtyvät, niin en ole halunnut vaihtaa työpaikkaa”.

”Vuosi sitten harkitsin vakavasti yrityksen vaihtoa, mutta tuntui että onko se kuitenkaan sen väärti, kun lapset on päiväkodissa, ei halua repiä irti. Päätin että niin kauan kun lapset on hoidossa, niin en lähde vaihtamaan työpaikkaa”.

”Totta kai sillä on myös mitalin kääntöpuoli, kun lapset on yhtiön päiväkodissa, niin silloin on itse sidottuna yritykseen, koska ei halua vaihtaa lapsia pois päiväkodista”.

Asiantuntijoiden tulevaisuuden visioissa yritykset tulevat harjoittamaan laajemminkin perheystävällistä politiikkaa ja tulevat näkemään työntekijän perheineen yrityksen voimavarana, eikä rasitteena. Tulevaisuuden visioissa naisten vastuu ja asema tulee vahvistumaan nykyisestä entisestään. Tämän seurauksena esiin nouseekin kysymys, miten lapset ja koti tulevaisuudessa tullaan hoitamaan ja minkälaisia palveluja tulisi kehittää. Vielä palvelumarkkinat eivät ole kehittyneet niin, että palveluja osattaisiin ostaa tai vaatia. Tässä tulee asiantuntijoiden mukaan tapahtumaan suuria muutoksia tulevaisuudessa. Hyvät palvelut tulevatkin muodostumaan avainasemaan työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamisessa. Naisten aseman muutos työelämässä tulee olemaan suuri haaste työelämälle. Kysymykseksi nouseekin, miksi työnantajat eivät voisi tulevaisuudessa tarjota esimerkiksi lastenhoitopalveluita työntekijöilleen. Työsuhde-etuina on totuttu näkemään esimerkiksi työsuhdeauto, mutta voisivatko tulevaisuudessa myös lastenhoitopalvelut olla osana laajemminkin työntekijöiden työsuhde-etuja. Tulevaisuuden visioissa nousee suuri tarve arkea helpottaville palveluille ja innovaatioille. (Moisio & Huuhtanen 2007, 105.)

Päiväkodilla on merkittävä vaikutus perheen arkeen. Fazerin yritysjohdossa uskotaan päiväkodin poistavan stressiä, kun lapset ovat hoidossa laadukkaassa päiväkodissa, oman työpaikan yhteydessä. Päiväkodin sijainti vaikuttaa kulkemiseen ja ihan konkreettisesti perheen arjen sujuvuuteen. Fazerin päiväkotii nauttii laadukkaan päiväkodin maineesta. Fazerilla uskotaan, että päiväkodilla on iso vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Päiväkodilla on myös laajempi mentaalinen merkitys niillekin työntekijöille, joilla ei ole lapsia päiväkodissa. Kun yrityksellä on oma päiväkotii, kertoo se siitä, että yrityksessä huolehditaan hyvin asioista ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Sitä kautta vaikutusta on myös niiden ihmisten hyvinvointiin, joiden lap-

set eivät ole päiväkodissa. Yrityksen oma päiväkotiviesti arvopohjasta ja yrityksen halusta hoitaa henkilöstö hyvin. Fazerilla huolehditaan työntekijöistä niin sanotusti: ”kehdestä hautaan”. Fazerilla on oma päiväkotiviesti, jolloin huolehditaan työntekijöiden lapsista, työhyvinvointiin panostetaan työntekijän koko työuran ajan, ja Fazerilla on vielä kattavaa eläkeläis-toimintaa työuransa Fazerilla tehneille. Näin näyttäytyy työntekijöiden huolehtimisen koko elämänkaariketju.

”Kaikki, jotka kuulevat, että meillä on Fazerilla päiväkotiviesti. Heille ajatus sopii hyvin. Aina ajatellaan, että Fazer on yritys, jossa on hyvä työskennellä ja joka tarjoaa työntekijöille vähän enemmän ja juuri päiväkotiviesti on se vähän enemmän. Palveluelementti, joka kertoo yhteisöllisyydestä ja pehmeistä arvoista”.

Konsernin johtaja Karsten Slotte painottaa, että Fazerilla mikään ei ole sen tärkeämpää kuin ihmiset. Yritys on riippuvainen henkilökunnastaan, ihmisistä ja yksilöistä, jotka tekevät oman osuutensa työstä oikealla tavalla. Päiväkotiviesti on osaltaan luomassa työntekijöille hyvät edellytykset toimia työssään. Päiväkotiviesti on luomassa turvaa. Slotte ajattelee, että on tärkeää, kun ihmiset kokevat turvaa, ja tärkeintähän ihmisille on että lähiomaiset jaksavat hyvin. Kun työntekijällä on turvallinen hyvä olo, hän myös pystyy tekemään työnsä hyvin. Päiväkodin Slotte kokee ylpeyden aiheeksi, joka tuo lisäarvoa Fazerin työntekijöille.

”Se on tärkeä ylpeyden aihe. Sen suhteen, että mitä tehdään, tehdään kunnolla. Ja sitten kun puhutaan lapsista ja ihmisistä, niin mikä sen tärkeämpää meillä, ei ole täällä Fazerilla, kuin ihmiset”.

Kansalaisten odotusten ja sosiaalityön tavoitteiden näkökulmasta Kananojan ja Niirasen ja Jokirannan (2008, 156.) mukaan on ennakoitavissa, että palvelujen vaikuttavuus nousee lähi-vuosina entistä tärkeämmäksi, asiakkaiden odotuksissa ja vaatimuksissa sosiaalipalvelujen toteuttamisessa. Hyvin toimiessaan palvelut luovat käyttäjilleen ja heidän perheilleen sosiaalista turvallisuutta, lisäävät ihmisten toimintaedellytyksiä ja vahvistavat itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Palvelut voivat tämän lisäksi edistää yhteisöjen eheyttä ja toimivuutta.

Asiakaskeskeisen palvelutuotannon lähtökohtana tulee olla ihmisten tarpeet ja olosuhteet. Asiakaskeskeisissä palveluissa tulee luopua asiantuntijavaltaan tukeutuvasta suunnittelusta, päätöksenteosta ja palvelujen tuottamisesta. Kehittyneissä palveluissa korostetaan sosiaalisen turvallisuuden lisäksi asiakkaiden aloitteellisuutta ja vaihtoehtoisia valintoja. Varhaiskasvatuksen kehittämisen näkökulmasta tämä vaatii erilaisten osallistumismahdollisuuksien luomista ja käyttämistä. Kehitystyössä tulee entistä enemmän hyödyntää asiakkaiden näkemyksiä. Palveluita kehitettäessä tulee kartoittaa ja hyödyntää eri sidosryhmiltä ja asiakkailta saatavaa asiantuntemus- ja kokemustietoa. Tärkeää on että toimintoja johdetaan niin, että asiak-

kailta saatu tieto kanavoituu käytännön parannustoimenpiteeksi. Asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen, vaatii hallinnolta avoimuutta. Palvelujen järjestämistä ja palvelujen tehokkuutta koskeva tieto tulee olla avoimesti asiakkaiden saatavilla ja palvelun tuottajien tulee kehittää tapansa kommunikoida työn sisällöistä ja tuloksista. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 37-38.)

Päiväkodin johtajan yksi merkittävä tehtävä on olla suunnan näyttäjänä. Tulevaisuuden johtamisessa se näkyy vallitsevien toimintamallien rohkeana kyseenalaistamisena. Johtajan tulee ymmärtää historiaa ja haistella tulevia megatrendejä. Taito ajatella itsenäisesti ei synny kennelläkään itsestään, vaan tämä vaatii ennen kaikkea ajattelun lisäksi rohkeutta. Johtajan on tärkeää kantaa vastuu ja huolehtia, ettei hän, jää ajatuksiensa kanssa yksin, vaan pitää huolta, että koko työyhteisö ajattelee johtajan kanssa. Megastrategisella ajattelulla ei ole tarkoitus pelata nykyisellä pelikentällä, vaan nähdä asioita eteenpäin ja muuttaa näin koko peliä ja luoda vahvempaa tulevaisuutta. Tällöin ei voida jäädä oman toimialan vangiksi, vaan asioita tulee nähdä laajempina kokonaisuuksia, ja avata perspektiiviä. Megastrategisen ajattelun ja eettisen käytännön kehittäminen vaatii systeemisen ajattelun omaksumista. Systeemisessä ajattelussa asiat linkittyvät toisiinsa, kaikki vaikuttaa kaikkeen. Johtajan tulee ymmärtää, että hänen tekemänsä päätökset vaikuttavat kauas ja moniin asioihin. Parkin määritelmä eettisestä viisaudesta pohjautuu älylliseen ymmärrykseen ja kokemukseen sekä tilannekohtaisesta kokonaisvaltaisesta soveltamisesta ja seurausten huomioonottamisesta. (Heiskanen & Salo 2007, 50-52, 54.)

Nykypäivänä ja tulevaisuuden johtamisessa entistä tärkeämpään asemaan on noussut jaettu johtajuus, jolloin erilaisten persoonien yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta saadaan aivan uudenlaista vahvuutta, joka taas voi kehittää yritystä tai yksikköä aivan uudella tavalla. Nykyajassa ominaista on jatkuva muutos, joka tulee huomioida myös varhaiskasvatuksessa. Yksittäisen johtajan tiedonkäsittelykapasiteetin ei enää katsota vetävän vertoja hajautetulle johtajuudelle ja sen tuomille useille näkökulmille. Osaajia löytyy joka puolelta organisaatiota sekä sen sidosryhmiä. Jaetussa johtajuudessa on kyse tiedon, arvostuksen, vallan ja vastuun jakamisesta. Tärkeiksi ovat nousseet johtajan hyvät vuorovaikutustaidot, joilla hän mahdollistaa erilaiset yksilöt, yksiköt ja yhteisöt toimimaan yhdessä, tehden itsestään puolueettoman tilannejohtajan. (Jabe & Häkkinen 2010, 268-269, 271-272.) Päiväkodeissa jaettu johtajuus toimii hyvin. Päiväkodin johtajan ei tarvitse kaikesta tietää eniten ja parhaiten, vaan osaamisen on hyvä olla hajautettua. Päiväkodin johtajan ei tule olla tietopankki, joka tietää asiaan kuin asiaan oikean ratkaisun. Johtajan tehtävä on saada asiantuntijat itse löytämään parhaan ratkaisun tilanteisiin. Usein hyvä ratkaistu ja osaaminen on tiedostamattomana valmiina työntekijöillä, johtajan tehtäväksi jää houkutelua se esiin. Johtajan tehtävä on arvostaa ja tuoda esille erilaista osaamista. Kasvatuskumppanuus on myös jaettua johtajuutta. Kasvatushenki-

löstö ei ole yksin määrittelemässä, mikä on lapsen parhaaksi, vaan tätä työtä tehdään yhdessä lasten parhaiden asiantuntijoiden, vanhempien kanssa.

#### 5.4 Teknologiset tekijät

Teknologia on tässä yhteydessä syytä nähdä laajasi. Teknologia pitää sisällään tuotantovälineet, teknologiset laitteet, toimintaympäristön, kuin myös esimerkiksi hallinnolliset prosessit. Teknologinen kehitys voidaan nähdä minä tahansa muutoksena, joka mahdollistaa aiempaa suuremman tuotoksen samoista panoksista. ( Pursiainen & Pääkkönen & Seppälä 2011, 12.)

Hyvinvointitekniologia pitää sisällään kaikki ne erilaiset tekniset ratkaisut, joilla voidaan ylläpitää tai parantaa ihmisten elämänlaatua, hyvinvointia tai terveyttä. Hyvinvointitekniologiaa hyödyntäen on voitu parantaa palvelutuotannon tehokkuutta ja joustavuutta. Hyvinvointitekniologian avulla on voitu myös parantaa palvelujen laatua. Hyvinvointitekniologiaa hyödyntäen on mahdollista tasa-arvoistaa palvelujen käyttäjiä suhteessa toisiinsa, helpottaa palveluammattilaisten työtä sekä säästää kustannuksissa. Hyvinvointitekniologia hyödyntää tietotekniologian saavutuksia ja se tarjoaa mahdollisuuden kehittää uusia ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua lisääviä ratkaisuja palveluihin. (Hallipelto 2008, 39.)

Tekniologian kehittymisen perusoletuksena on, että se tuo helpotusta ihmisten elämään. Suomessa terveydenhuollossa on jo pitkään hyödynnetty tietotekniisiä sovellutuksia. Sosiaalialalla teknologinen kehitys ei ole ollut nopeaa. Tekniologian kehitys sosiaalialalla vaatii innovatiivista ajattelua, kokonaisuuden huomioimista ja hahmottamista sekä eri käyttäjäryhmien huomioimista. Rajanveto eri toimialojen ja tekniologioiden välillä tulee alenemaan. Hyvinvointitekniologiat tulevat pikkuhiljaa integroitumaan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan ja asiakkaiden hyödynnettäviksi sekä organisaatioiden järjestelmiin tukemaan työtä. Tekniologiakehityksessä tasapainon löytäminen mahdollisuuksien lisäämiseksi samalla erilaisia uhkia välttämällä, tulee nousemaan keskeiseksi haasteeksi lähitulevaisuudessa. (Haverinen, Muuri, Nurmi-Koikkalainen & Voutilainen 2007, 505-508.) Suuretkaan panostukset tietotekniisiin ratkaisuihin eivät takaa toiminnan tehostumista. Onnistumisen edellytyksenä on, että prosesseja kehitetään asiakkaiden ja toiminnan lähtökohdista käsin. Hyvinvointipalvelujen laatua ja tuotavuutta voidaan parantaa hyödyntämällä tieto- ja viestintätekniikkaa. Oleellista tulee olemaan palveluiden kehittäminen vaikuttavammiksi, prosesseja virtaviivaisemmiksi ja julkista hallintoa kevyemmäksi. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 28.)

Hyvinvointipalveluiden arvioinnin tulee perustua jatkuvaan toimintaympäristönsä tapahtuvien muutosten seurantaan, muutosten syiden analysointiin sekä tulevien kehitystrendien ennakointiin. Arviointi ja kehittäminen liittyvät oleellisesti toisiinsa, eikä niitä pidä erottaa toisistaan. Arviointi liittyy kaikkeen suunnitelmalliseen toimintaan. Arviointi liittyy oleellisesti käy-



tettävissä olevien resurssien riittävyyteen sekä niiden kohdentumiseen ja tätä kautta myös itse toimintaprosesseihin. Toiminnan ohjaus ja johtaminen puolestaan vaativat tietoja toiminnan tuloksista ja vaikutuksista, tietoja siitä kuinka asetetut päämäärät ja tavoitteet toteutuvat. Tulevaisuuden tarpeisiin vastaaminen vaatii toiminnassa ennakoivaa arviointia. (Alanen, Kilpi & Turunen 2001, 8-11). Kehittämisessä tässä ajassa tärkeää on osaaminen, luovuus, innovatiivisuus ja yksilöllisyys ja näiden kautta erottautuminen muista. Nämä käsitteet liittyvät oleellisesti myös kilpailukykyyn. Tärkeää prosessien ja toiminnan kehittämisessä on osaavan henkilöstön valmentaminen, jotta se pystyisi kehittämään uusia teknisiä ratkaisuja ja kannattavia innovaatioita. (Kantola 2006, 168-171.) OECD kannustaa keskittymään varhaiskasvatuksen kehittämistyössä varhaiskasvatuksen laatuun. ( Education: quality standards essential to boost child learning and development, says OECD 2012.)

Sosiaalisen median käyttö on kokoajan vahvassa kasvussa. Julkishallinto ja sen palvelumuodot ovat hyödyntäneet sosiaalista mediaa huomattavasti muuta yhteiskuntaa vähemmän. Sosiaalinen media avaa uudenlaisia mahdollisuuksia vuoropuheluun ja yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan interaktiivinen vuoropuhelu voi parantaa tehokkuutta, lisätä innovaatiota ja aitoa tilivelvollisuutta, kun työ tulee vuorovaikutuksen ja näkyvyyden kautta avoimemmaksi (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 26.)

Fazerin päiväkodin toimintaympäristöön on viime vuosina panostettu. Kesällä 2012 päiväkodin tiloissa tehtiin perusparannus, tilat peruskorjattiin ja tässä yhteydessä tiloja laajennettiin. Syksyllä 2012 kaikki päiväkodin lapset pääsivät muuttamaan uusittuihin remontoituihin tiloihin. Kesällä 2013 päiväkodin pihaan tehtiin laaja uudistus. Pihan valaistusta uusittiin, aidat ja leikkivälineitä uusittiin. Päiväkodin toimintaympäristö on nyt lapsille mielekäs ja turvallinen paikka toimia. Sekä yrityksen edustajat, päiväkodin henkilöstö että vanhemmat kokivat tärkeänä että myös tulevaisuudessa toimintaympäristö pidetään laadukkaana. Kaikkien tahojen keskuudesta nousi tärkeäksi arvoksi lasten turvallisuus. Tähän on nyt tällä hetkellä päiväkodissa panostettu, ja myös riittävä henkilöstö turvaa lapsille turvallisen toimintaympäristön. Myös konserninjohtaja Slotte painotti turvallisuusasioiden tärkeyttä.

”Tärkeää siellä päiväkodissa on, että me ymmärrämme lasten turvallisuuden siellä. Kaikki mitä päiväkodissa voidaan tehdä turvallisuuden eteen, niin siihen kyllä olen valmis antamaan rahat. Jos joku sanoo, ettei löydy rahaa, niin sitten tulet tänne”.

Myös muut yrityksen edustajat korostivat, että on tärkeää myös tulevaisuudessa luoda hyvät edellytykset päiväkodin toiminnalle, joka pitää sisällään hyvän ja turvallisen toimintaympäristön.

Vanhempien haastatteluissa nousi kaikista vastauksista esille se, kuinka vanhemmat kokivat Fazerin päiväkodin turvallisena. Turvallisuutta loi hyvä ja riittävä, ammattitaitoinen henkilöstö, joka huolehti lasten henkisestä ja fyysisestä turvallisuudesta. Lasten ryhmäkoot koettiin sopivan kokoisina, joka edesauttaa sosiaalista turvallisuutta. Myös päiväkodin sijainti koettiin turvallisena. Monien vanhempien mieltä rauhoitti se, että jos joku onnettomuus sattuisi, olisi itse nopeasti paikalla lapsensa turvana. Päiväkodin sijainti tehdasalueella koettiin turvalliseksi. Päiväkoti on kaksien aitojen sisäpuolella. Ensin päiväkodin pihaa kiertää oma päiväkodin aita, ja tämän lisäksi koko Fazerilan alue on aidattu, johon pääsee kulkemaan ainoastaan kulkuvalla.

”Turvallisuuden tunne, että lapsi on samalla alueella, kaksien aitojen sisällä. Turvallisuus on tosi kova juttu tässä”.

”Turvallista tehtaan porttien sisällä, valvovan kameran alla. Turvallisuus on iso asia”.

”Vilkkaan lapsen äitinä tuo turvaa, että päiväkodissa on kaksi aitaa ja vielä kameravalvonta. Ei lapsia karkaa, eikä kukaan ylimääräinen tule pihalle”.

”Turvallinen alue aitoineen. Suljettu portti, johon kukaan ei voi tulla”.

Päiväkodin henkilöstö koki, että myös päiväkodin teknologiaan on viimeaikoina hyvin panostettu. Jokaisessa lapsiryhmässä on omat kannettavat tietokoneet sekä älypuhelimet. Päiväkodille on kesällä 2012 saatu omat internetsivut. Internetsivut ovat yksi väylä päiväkodin toiminnan dokumentointiin ja vanhemmille näkyväksi tekemiseen. Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella asiakasperheet ovat olleet hyvin tyytyväisiä internetsivuihin ja päiväkodin toiminnan dokumentointiin. Fazerin päiväkodin kehityskohteena on viime vuosina ollutkin dokumentoinnin kehittäminen. Päiväkodilla ilmestyy neljä kertaa vuodessa uutiset, jossa on laajasti dokumentoitu päiväkodin toimintaa ja ajankohtaisia asioita. Uutiset ovat myös internetsivuilla nähtävissä. Päiväkodissa otetaan paljon valokuvia, ja lapsiryhmän toimintaa on videoitu. Varhaiskasvatukseen on varmasti lähivuosina tulossa lisää uusia innovatiivisia teknologisia ratkaisuja. Vantaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on lähitulevaisuudessa hyödyntää entisestä enemmän tieto- ja viestintäteknikkaa. Tavoitteena on saada teknologia palvelemaan kasvatuksellisia ja opetuksellisia päämääriä. Tietotekniikkaa voidaankin tulevaisuudessa monin tavoin hyödyntää viestinnässä ja muun muassa lasten havainnoinnissa. Päiväkodin henkilöstö voi hyödyntää dokumentoinnissa ja lasten oppimisprosessien havainnoinnissa digitaalisia kuvia ja videoiteja. Varhaiskasvatuksessa on tärkeää, että myös lapsilla on mahdollisuus kokeilla tietotekniikan käyttöä. Varhaiskasvatuksessa on tärkeää tarjota lapsille valmiuksia mediataitoksi kansalaisyksi kasvamiseen. (Asikainen 2013.) Uusiin teknologisiin asioihin on hyvä suhtaut-

tua positiivisesti niitä hyödyntäen. Tärkeää on kuitenkin olla unohtamatta kaiken teknologian ja viestinnän kehityksen pyörteissä varhaiskasvatuksen perustehtävää ja keskiötä eli lasta. Mikään teknologinen kehitys ei tule korvaamaan lapselle aikuisen läheisyyttä ja syyliä sekä sensitiivistä aikuista, joka on aidosti kiinnostunut lapsen parhaasta.

## 5.5 Ekologiset ympäristötekijät

Työ ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskatsauksen perusteella suomessa alueiden yhteistyötä tullaan tehostamaan. Tavoitteena on toimiva, monikeskuksinen aluerakenne, jossa keskusalueet ja sitä ympäröivät alueet verkostoituvat yhdessä elinkeinoelämää ja palveluja kehittäen. Toiminnalliset kaupunkikeskukset ovat eri alueiden kehityksessä tärkeässä asemassa. Tavoitteena on myös metropolialueen kokonaisvaltainen kehittyminen Suomen kansantalouden veturina ja kilpailukykyisenä alueena. (Haasteista mahdollisuuksia 2010, 25.) Metropolialueen yhteistyön vahvistamisessa tärkeää ovat yhteiset rakenteet, siten että sujuva ja läpinäkyvä koko alueen päätöksenteko maankäytössä, asumisessa, liikenteessä ja rajat ylittävissä palveluissa toteutuu. Valtionvarainministeriö on arvioinut, että kestävän kehityksen mukaisen, ihmiset, ympäristön ja talouden yhdistävän laadukkaan päätöksenteon kautta tulee syntymään uusia kansalaisten osallisuuteen perustuvia toimintamalleja, tuotteita ja palveluja. Tietoyhteiskunnan kehittymistä voidaan pitää yhtenä ratkaisumuotona ekologisiin haasteisiin, erityisesti ilmastonmuutoksiin; esimerkiksi etätyö ja työpaikkojen muuttuminen virtuaalisiksi saattavat mahdollistaa uudenlaiset tila- ja sumisratkaisut sekä liikennesuunnittelun uudella tavalla. Ihmisten liikkuminen vaikuttaa muun muassa ilmastonmuutokseen. (Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana 2010, 12,35.)

Yksi ajankohtainen kysymys on myös, mikä tulee olemaan tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen ja sosiaalisen muutoksen välinen yhteys ja niiden kehitystahti. Ilmastonmuutos tulee aiheuttamaan muutoksia, mutta vielä ei ole nähtävillä, mitä sosiaalisen ulottuvuuden muutoksia se tulee vaatimaan. Tässä vaiheessa voidaan kuitenkin olettaa, että tulevaisuudessa ainakin nykyiset kulutustottumukset, liikennemuodot ja monet arjen toiminnot muuttuvat. (Kananoja ym. 2008, 70.)

Ekologisesti yksilöiden ja ympäristön vuorovaikutusta tutkivien teorioiden mukaan lapsi kehittyy vuorovaikutuksessa lähiympäristönsä kanssa. Pienen lapsen olennainen kasvuympäristö on koti ja perhe. Päivähoitoikäisen lapsen merkittäväksi ympäristöksi tulee lisäksi päiväkotiki. Vanhempien yleiseksi huolenaiheeksi muodostuu ekologisen ajattelun pohjalta lapsen kasvu-, oppimis- ja toimintaympäristön laatu. Ekologisen ajattelun tunnetuimman edustajan Urie Bronfenbrennerin (1979) luomassa ekologisessa teoriassa tarkastellaan perhettä osana laajempaa yhteiskuntaa. Bronfenbrennerin ekologisessa teoriassa tarkastellaan lapsen ja ympäristön välistä vuorovaikutusta neljällä tasolla. Perheiden toimintaan vaikuttavat lähiympäris-

tön lisäksi yhteiskunnalliset asenteet ja lainsäädäntö. Makrosysteemi eli poliittiset rakenteet ja talous määrittävät, minkälaisia mahdollisuuksia perheillä on saada tarvitsemiaan palveluita. Mikrosysteemin, eli lapsen lähipiiriin kuuluu päivähoitoikäisellä lapsella kodin lisäksi päiväkotia. Mesosysteemi puolestaan muodostuu niiden ympäristöjen välisistä suhteista, jossa lapsi on mukana, esimerkiksi kodin ja päivähoito-yhteistyöstä. Laadukkaan päivähoito-edellytyksenä on lapsen kasvu-ympäristöjen välinen yhteistyö eli mesosysteemin toimivuus. Eksosysteemi rakentuu vanhempien työoloista ja yhteiskunnan tukijärjestelmistä. (ks. Määttä 1999, 77.)

Kaikki haastattelemani Fazerin päiväkodin asiakasperheet kokivat päiväkodin laadukkaaksi. Hyvänä koettiin, että päiväkotia samassa perheyhteydessä, jossa he itse työskentelevät toteuttaa samoja hyväksi todettuja arvoja kuin Fazerin muussakin liiketoiminnassaan toteutetaan. Vanhemmat myös odottavat laatua Fazerin omalta päiväkodilta.

”Koen, että Fazerin päiväkodissa on velvollisuus, niin lapsia kuin yritystäkin vastaan, tiettyyn laatuun, joka antaa lisäarvoa lapsille”.

”Samaa Fazer laatua, mikä on leivässä tai suklaassa, odotan myös Fazerin päiväkodilta. Oletan työntekijöiltä, jotka työskentelevät päiväkodissa, että he työskentelevät Fazer laadun mukaisesti, eivätkä kunnallisen laadun”.

Vanhemmat olivat sitä mieltä, että laatu näkyi parhaiten päiväkodin työntekijöiden välityksellä. Sekä vanhemmat että kasvattajat olivat sitä mieltä, että resurssit olivat hyvät. Lapsiryhmät eivät ole olleet liian suuria ja henkilökuntaa on ollut riittävästi. Pysyviä työsuhteita arvostettiin. Koettiin, että pysyvä henkilökunta pystyy tekemään enemmän kuin vain perustyon. Henkilökunta tuntee lapset ja vanhemmat. Päiväkodin henkilökunta koettiin myös kehitysmuotoiseksi, asioita halutaan kehittää ja viedä työtä eteenpäin.

”Tuntuu, että halutaan miettiä kivaa ohjelmaa ja miten saataisiin asiat järjestettyä parhaiten. Tuntuu, että henkilöstö toimii yrittäjähenkisesti, miten omassa ryhmässä asiat parhaiten hoidetaan”.

”Ihmisten kautta laatu näkyy”.

”Tuntuu, että hoitajilla on hauskaa keskenään ja kyllä ne jaksaa hoitaa lapsia. Aina on ollut hyvä henki”.

”Hoitajia, opettajia, henkilökuntaa riittävästi, syyliä on riittänyt. Asiat on sujunut hyvin”.

”Ryhmäkoot ei ole liian isoja. Työntekijät ovat pysyviä ja motivoituneita”.

Hyvänä koettiin myös yrityksen päiväkodin kyky tukea vanhempia erityistilanteissa esimerkiksi yt-neuvottelujen aikaan tai muuten yrityksen erityisessä tilanteessa. Haastattelemani vanhemmat kokevat, että Fazerin päiväkodissa asiat ovat paremmin kuin monessa muussa päiväkodissa. Ilmapiiriin, ruokaan, fyysisiin puitteisiin ja turvalliseen alueeseen oltiin erityisen tyytyväisiä.

”Täällä huomioidaan enemmän lapsi ja lapsen tarpeet ja on enemmän henkilökuntaa ja on enemmän aikaa lapsille”.

Ekokulttuurisessa teoriassa perheen elämäntavan nähdään liittyvän voimakkaasti lähiyhteisöön sekä yhteiskuntaan, jossa perhe elää. Ekokulttuurisessa teoriassa perhe nähdään aktiivisena omaan elämäänsä vaikuttavana yksikkönä. Ekokulttuurinen teoria pohjautuu ajatukseen, että ekologiset vaikutukset välittyvät kunkin perheen päivittäisiin rutiineihin. Lapsen kasvu- ja toimintaympäristöä voidaan arvioida viiden hyvin konkreettisen kysymyksen avulla. Keitä on läsnä lapsen päivittäisessä vuorovaikutuksessa, mitkä ovat läsnä olevien aikuisten arvot, mitä tehdään, miksi tehdään ja mitkä tottumukset ja säännöt ohjaavat toimintaa? Ekokulttuurisen lähestymistavan periaatteena on, että lapsen kehityksen perusta rakentuu päivittäisissä toiminta ja vuorovaikutustilanteissa, joissa lapsi on kotona ja päivähoidossa. (Määttä 1999, 79-81; Rantala 2002, 20-23.)

Lapset tarvitsevat jokapäiväistä läsnä olevaa suhdetta paikalla oleviin todellisiin ihmisiin, jotka jakavat lasten ilot ja murheet sekä opastavat maailmaan suuntautumisessa ja sen ymmärtämisessä. Tätä ei voi korvata millään uudella innovaatiolla, eikä lapsi kasva pelkästään virtuaalisessa todellisuudessa. Keskeisiä lasten hyvinvointia uhkaavia tekijöitä on aikuisresurssien väheneminen lasten ulottuvilta. Ne ovat sekä ajallisesti vähentyneet, lisäksi niiden intensiteetti on vähentynyt. Näin on käynyt monissa lapsiperheissä sekä myös muissa lasten jokapäiväisissä ympäristöissä, kuten päivähoidossa, jossa aikuiset ovat monesti lasten lisääntyneiden tarpeiden ja liian vähäisen henkilöstön ja tehokkuuden uuvuttamia. (Bardy, Salmi & Heino 2002, 142.)

Fazerin päiväkodissa koetaan tällä hetkellä että henkilökuntaa on riittävästi. Päiväkodin työntekijöiden työhyvinvointiin on panostettu. Työntekijät olivat sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus saada onnistumisen kokemuksia työstään ja tehdä työnsä hyvin. Koettiin, että omaan työhön oli myös mahdollisuus vaikuttaa.

”Että saa vaikuttaa omaan työhönsä. Sehän on ihan tutkitustikin se mikä sitouttaa. Tuntuu, että pystyy vaikuttamaan. Minun mielestäni pystyy tällä hetkellä vaikuttamaan omaan työhön ja on luottamusta siihen, että me osataan toimia”.

”Täällä työntekijät nähdään ihmisinä. Se ei ole kaikkialla itsestään selvää. Selanen tietynlainen inhimillinen lämpö silloin tällöin edistää työssä jaksamista ja työtä”.

Fazerin päiväkodissa lapset kohdataan kunnioittaen heidän persoonallisuuttaan ja yksilöllisiä piirteitään. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että lapsella on lämmin ja turvallinen suhde kasvattajaan. Lapsen on tärkeää kokea olonsa hyväksi myös ryhmässä. Päiväkodin kasvattajilla on vastuu tunneturvallisen ympäristön luomisessa. Lapsille myös luodaan kokemuksia siitä, että he saavat vaikuttaa asioihin ja olla osallisina päiväkodin toiminnassa. Haastattelujeni ja vuonna 2012 tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn perusteella näissä asioissa on päiväkodissa onnistuttu erinomaisen hyvin. Työntekijät nostivat ajan haasteelliseksi ilmiöksi kiireen ja kiireen tunnun. Kiire tuntuu leimaavan tätä hetkeä kaikilla yhteiskunnan tasoilla ja se heijastuu myös lapsiin. Päiväkodin henkilöstön haastatteluista nousi kattavasti se, kuinka on tärkeää, että päiväkodissa ei ole kiirettä tai kiireen tuntua. Työt tulee organisoida niin, ettei kiireen kokemus välity lapsille. Yhtenä tärkeänä tekijänä tässä mainittiin työntekijöiden oma asennoituminen työhönsä ja kiireeseen.

”Ei pitäisi olla kiire, lapsella ei pitäisi olla kiire. Oma asenne ja mielenala vaikuttaa”.

”Henki säilyy, ei keskitytä valittamiseen ja miettimiseen mikä on huonosti”.

”Mun tapani pitää itseni hyvässä työkunnossa, et mä ite rauhotan itseni niissä tilanteissa. Mietin, että tässä ei oikeesti ole mihinkään kiire. Kun itse toimii rauhallisesti, niin se sujuukin nopeammin”.

”Täällä on tilaa ja aikaa tehdä työtä lapsille, eikä ylemmille tahoille, pelkille suunnitelmille. Työtä ei tehdä ulospäin, vaan sisäänpäin”.

”Täällä keskitytään siihen mihin pitääkin. Niin sellaselle negatiiviselle ei jää tilaa”.

”Se ei oo pelkästään se henkilölukumäärä, vaan miten se on järjestetty”.

Ekokulttuurinen ympäristö, eli perheen arkirutiinien kannalta olennainen resurssien ja toimintatapojen kokonaisuus muodostuu Gallimoren, Weisnerin, Bernheimerin, Guthrien ja Nihiran (1993) mukaan kymmenestä eri piirteestä. Näitä ovat perheen toimeentulo ja taloudellinen perusta, kasvatuksen, opetuksen ja terveydenhuollon palvelut, kodin ja lähiympäristön sopivuus ja turvallisuus, kotityöt ja perheen työnjako, lastenhoidon järjestelyt, lasten leikkimahdollisuudet ja kaverit, aviolliset roolisuhteet, sosiaalinen tuki, isän rooli ja vanhempien tiedonlähteet ja tavoitteet. Se minkälaiseksi perheen ekokulttuurinen ympäristö muodostuu, riippuu yhteiskunnan asettamista rajoitteista ja perheelle tarjotuista voimavaroista kuin yhtälailla perheen omista arvoista, uskomuksista ja vahvuuksista. Se muodostuuko ekokulttuurisen ympäristön jokin osa-alue perheen kannalta voimavaraksi vai haittatekijäksi, riippuu oleellisesti siitä, kuinka suuren ja minkälaisen merkityksen ja arvon perhe itse piirteelle antaa. Ekokulttuurisen teorian mukaan perheen arjen sujuminen, vanhempien hyvinvointi ja lapsen kehitys ovat kaikki oleellisesti yhteydessä toisiinsa. (ks.Määttä 1999, 82-83.)

Vanhempien haastatteluissa yksi yhteinen tekijä, miksi vanhemmat olivat valinneet hoitomuodokseen Fazerin päiväkodin, oli päiväkodin hyvä maine ja suosittelijat.

”Tämä päiväkotia on saanut erityisen hyvää arvostelua joka puolelta, netistä googlaamalla ja ihmiset on antanut todella paljon positiivista, sellaset jotka on jo nyt aikuisia lämmöllä muistelevat, että voi kuinka ihanaa”.

”Painoarvo oli, että tiesin minkälainen on päiväkodin henkilökunta. Olin raskausaikana käynyt tutustumassa ja se oli aika iso kriteeri”.

”Pappa on suositellut ja vaimo on itse käynyt tätä päiväkotia”.

”Rekryvaiheessa tuli jo itselle selväksi, että ilman muuta halutaan lapset Fazerin päiväkotiin”.

”Tuli tunne, että hyvä mun on lapseni tänne jättää. Se oli se juttu”.

Kaikki haastattelemani vanhemmat pitivät päiväkotia laadukkaana ja keskivertoa parempana päiväkotina. Päiväkodin sijaintia työpaikan yhteydessä pidettiin hyvänä. Useat vanhemmat kokivat tärkeäksi, että näin lasten hoitopäivät saatiin pidettyä lyhyempänä. Vastauksista nousi myös esille päiväkodin sijainnin helpottavan yksinhuoltajan arkea, joka joutuu vastaamaan lasten kuljetuksista yksin. Tällöinkin lasten hoitopäivät saatiin rajattua noin kahdeksan tunnin mittaisiksi. Perheet kokivat myös, että päiväkodin sijainti helpotti heidän arkeaan kotona. Ne vanhemmat, jotka tekivät pidempää päivää töissä, kokivat, että työkuormaa ei tarvinnut viiedä niin paljon enää kotiin, kun työpäivää oli pystynyt venyttämään työpaikalla.

”Lapsen hoitopäivä pysyy kohtuullisena, suht lyhyenä ja tarvittaessa pystyn veyttämään omaa työpäivääni pidemmäksi”.

”Käytännöllistä, tuon lapset tähän töihin tullessani. Se on minulle molemmista päistä tunti mitä voin keskittyä enemmän töihin”.

”Joutuisin muuten tekemään lyhyempää päivää työpaikalla. Työkuormaa siirtyisi vielä enemmän kotiin”.

”Työn ja perheen yhteensovittaminen helpottuu”

Haastatteluista ilmeni myös positiivisena asiana hoitosuhteen jatkuvuus. Lähes kaikki haastattelemani perheet olivat muuttaneet lasten ollessa päiväkotikäisiä. Kunnallisessa päiväkodissa olisi eteen tullut lapsille hoitopaikan vaihdos. Nyt lapset pystyvät jatkamaan samassa hoitopaikassa, vaikka perheen asuinympäristö tai kaupunki muuttui. Yksi vanhempi kertoikin olevansa sitoutuneempi työpaikkaansa kuin johonkin tiettyyn asuinalueeseen. Toinen vanhempi kertoi, että he muuttivat vuokralle päivähoitopaikkaa valitessaan, koska lopullinen talonrakennusprojektin ja asuinkunnan sijainti ei ollut tällöin vielä selvillä. Työpaikan oman päiväkodin valinta mahdollisti lapselle yhden päivähoitopaikan tulevista muutoista riippumatta.

”On tullut muutto hoitosuhteen aikana. Lasta olisi pitänyt kuljettaa entiseen päiväkotiin ruuhkassa tai siirtää lähipäiväkotiin. Nyt on voinut pitää kokoajan samassa paikassa hoidossa”.

”Muutettiin väliaikaisesti vuokralle ja ei ollut varmaa mihin lopulta päädytään asumaan. Oli selkeä tulla Fazerille, ettei tule ylimääräisiä vaihdoksia hoitopaikoissa”.

”En nähnyt asuinalueetta pysyvänä, mutta näin työympäristön pysyvänä. Ja halusin tarjota lapsille pysyvän hoitosuhteen. Olen sitoutuneempi työpaikkaan kuin asuinalueeseen”.

”Ei ollut minkäänlaista kiintymystä mitään asuinalueetta kohtaan, joten ei pystynyt näkemään mitään muuta päiväkotia pitkäaikaisena hoitopaikkana”.

Päiväkodin sijainnin ollessa työpaikan yhteydessä ainoaksi negatiiviseksi asiaksi haastatteluista nousi kaverisuhteiden muodostuminen työkavereiden lapsiin, kun monet vanhemmat olisivat kokeneet tärkeämmäksi lasten tutustumisen tuleviin koulukavereihin.



”Jos lähipäiväkodista olisi saanut, ehkä kaverisuhteet, kaveriporukka olisi alkanut koostua siitä pikkuhiljaa, se olisi ollut etu lähipäiväkodissa”.

Osa vanhemmista miettikin, siirtäisivätkö lapsensa esimerkiksi esiopetukseen kodin läheiseen päiväkotiin, jolloin lapset pääsisivät tutustumaan asuinalueen lapsiin, mikä mahdollisesti helpottaisi tulevaa koulun aloitusta. Toisaalta muutamat vanhemmat kokivat positiivisena, kun heidän lapsensa ystäväystyivät heidän omien työkavereidensa lasten kanssa. Tämän koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä myös vanhempien keskuudessa. Lasten kautta tutustui uusiin työkavereihin eri puolelta yritystä. Myös työasioiden hoitaminen helpottui, kun oli kokemusta yhteisistä asioista lasten kautta.

”Jos lapset on parhaita kavereita päiväkodissa, niin jollain tapaa se yhdistää aina ne ihmiset eripuolilta yhtä”.

”Jotain kollegoja, joiden kanssa helpompi lähtemään keskustelemaan, kun voi lähteä keskustelemaan lasten kautta. Tuntuu että on erityinen linkki, kun lapsemme ovat päiväkodissa”.

”Kun tuntee ihmisen lapsenkin, on hirmu paljon enemmän yhteistä ja voi jutella kaikesta. Helpottaa myös työasioita, kun on helpompi ottaa yhteyttä myös työasioissa, madaltaa kynnystä”.

Yksi vanhempi kertoi, että hän oli kokenut olevansa enemmän fazerilainen, kun lapset olivat aloittaneet Fazerin päiväkodissa. Hän oli tutustunut paljon uusiin ihmisiin eri puolelta yritystä. Myös monet vieraat ihmiset olivat lähestyneet häntä, ja kertoneet, että olivat itse olleet hoidossa päiväkodissa tai heidän lapsensa olivat olleet. Lasten varjolla oli helpompi aloittaa keskustelu entuudestaan vieraiden ihmisten kanssa. Usealla vanhemmalla oli tunne, että päiväkotiosaltaan madalsi siltoja ja lisäsi yhteisöllisyyttä työkavereihin.

”Arki elää lasten kautta töissä myös tauoilla”.

”Yhteisöllisyys luo tukiverkoston”

”Se tuo perusturvallisuutta, että on yhteisö. Päiväkoti luo yhteisöllisyyttä. Epäilen, että yhteisöllisyyden tunne päiväkotilapsen vanhempana eläville, jolla lapset päiväkodissa, se yhteisöllisyyden tunne on isompi ja myös se tarve on isompi”.

”Samassa elämäntilanteessa, pienet lapset päivähoitossa tai kouluun siirtymässä. Yhdistää hirveesti, tekee hyvää ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä tulee ja se helpottaa”.

Vanhemmat kokivat myös tärkeäksi arvoksi, että yritys pitää omaa päiväkotia. Päiväkoti oli luomassa tunnetta, että ollaan kuin yhtä suurta perhettä ja yritys pitää työntekijöistä ja heidän kokonaisuhyvinvoinnistaan huolta.

”Tuo työntekijälle ihan erilaista arvopohjaa, kun työtä ja perhettä pystyy yhdistämään. Pehmentää työympäristöä”.

Pohjoismaisten valtioiden vetovoima pohjautuu toimivuuteen ja arkielämän sujuvuuteen. Yhteisiin ongelmiin pyritään löytämään rationaalisia ratkaisuja. Taloudellisesti menestyvillä yhteiskunnilla on tapana tulla ja mennä, mutta pysyvään menestyksen johtaa yhteiskunta, joka määrätietoisesti pyrkii tuottamaan ihmiselle hyvää elämää. (Sipilä 2006, 414.) Arvovalinnat tulevat olemaan tulevaisuuden sosiaalipalveluiden tuottamisen lähtökohtana. Sosiaalipalveluiden tulevaisuuden toteuttamiseen tarvitaan arvokeskustelua erilaisista palveluiden järjestämisen vaihtoehdoista, joissa tavallisten ihmisten arki ja siihen liittyvät asiat on nostettu vahvasti esille. (Haverinen ym. 2007, 503.) Arkielämällä ja hyvinvoinnin murrosvaiheella tulee olemaan suora yhteys yritysten kilpailukykyyn ja yhteiskunnallisten rakenteiden kehittämiseen tulevaisuudessa (Hämäläinen 2006, 8-11).

Arjen ja ajanhallinta ovat työntekijöille työn ja perheen yhteensovittamisen ydinkysymys. Ratkaistaessa työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita etsitään ratkaisuja työstä, perheestä ja kotoa sekä palvelujen järjestämisen tavoista. Työntekijöiden arkipäivän hallintaan vaikuttavat työn ja perheen lisäksi muun muassa kaupunkisuunnittelu, työmatkaliikenne, joukkoliikennejärjestelyt, palveluiden sijoittelu ja aukioloajat. Jokainen perhe tekee tätä ajan hallintaa joka päivä omassa elämässään. (Moisio & Huuhtanen 2007, 77-82.)

Kaikki haastattelemani vanhemmat kokivat päiväkodin sijainnin työpaikan vieressä hyvänä. Vanhemmilla on mahdollisuus työpäivän aikana käydä tervehtimässä lapsiaan. Ruokaillessaan henkilöstöravintolassa he voivat samalla seurata lastensa pihaleikkejä.

”Kävin alussa usein lounastunnilla moikkaamassa lapsia”.

”Ruokalasta näkee, tulee hyvälle tuulelle katsoa lapsia yhdessä työkavereiden kanssa”.

Sijainti helpotti myös arjen logistiikkaongelmia. Aikaa ei päivässä kulunut hoitomatkoihin, mikä mahdollistaa lapsille lyhyemmät hoitopäivät ja vanhemmille vastaavasti pidemmän työaikamahdollisuuden. Perheen yhteiset työmatkat koettiin perheen yhteiseksi ajaksi, jolloin oli mukava vaihtaa kuulumisia ja ylipäätään viettää yhteistä aikaa. Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että päiväkodin sijainti antoi heidän arkeensa merkittävästi lisää aikaa. Ikävänä koettiin mahdollisuus, että lapsia olisi jouduttu kuljettamaan kauemmas hoitoon, mikäli päivähoitopaikka ei olisi järjestynyt joko kodin läheisestä päiväkodista tai työpaikan yhteydessä olevasta. Monesti päävastuun päiväkotiin kuljettamisesta hoiti se vanhempi, joka työskenteli Fazerilla. Yhdessä haastattelemassani perheessä molemmat vanhemmat työskentelevät Fazerilla, jolloin matkat olivat koko perheen yhteistä aikaa. Yksi vastaajista koki, että päävastuu päivähoitoon kuljetuksista oli oleellisesti lisännyt ja lähentänyt hänen isä-lapsi suhdettaan. Kaikki haastateltavat vanhemmat kokivat, että päiväkodin sijainti mahdollisti heille joustavuutta omaan työhönsä. Työtä pystyi tarvittaessa tekemään pidemmän päivän, kun päivähoitomatkkaan ei kulunut kuin viisi minuuttia.

”Pystyn antamaan enemmän työlleni, kun matkoihin ei mene aikaa”.

Toisaalta päävastuu lasten kuljetuksista rytmitti työpäivää. Kun tulee huolehtia, että lapset tulee haettua ajoissa hoidosta, tulee työssä keskittyä oleelliseen.

”Päiväkoti rytmittää päivää, kun ei voi jäädä konttorille ylitöihin. Joudun keskittymään töissäni oleelliseen, olen tehokas ja priorisoin töitä. En aja itseäni puhki, jolloin olen luovempi töissä ja tämä johtaa parempaan tuloksellisuuteen. Päiväkoti on tässä yksi osatekijä”.

Eräs vanhempi kertoi, ettei hän ole koskaan kokenut, työnantajan tai työkavereiden kanssa olisi tullut ongelmaa siitä, ettei hän ole voinut jäädä ylitöihin tai myöhäisiin palavereihin sen takia, että hänen tuli hakea lapset hoidosta. Toinen vanhempi kertoo, kuinka Fazerilla arvostetaan sitä, että lapsella on tiettyjä tarpeita. Nähdään työntekijä kokonaisuutena, nähdään, että työntekijä voi hyvin, kun perheen lapset voivat hyvin. Vaikka määrällisesti ja tunnillisesti tehdään paljon töitä, niin silti eletään lasten ehdoilla. Joskus on ollut myös kokouksia, jossa lapset ovat olleet mukana.

Suomalaiseen yhteiskuntaan kohdistuu sekä ulkoisia että sisäisiä uudistuspaineita, jotka vaativat Suomen tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien uudenlaista aktiivista pohdintaa. Ulkoisia muutospaineita ovat erityisesti maailmantalouden nopea murros, kun taas sisäisiä ristiriitoja ovat suomalaisen arkielämän ja kulttuurin muutokset. Ihmisten arkielämään ja hyvinvointiin liittyvät muutokset muodostavat perustaa yhteiskunnan toimintamallien ja rakenteiden uudistumiselle. Hyvinvoinnin murros avaakin aivan uusia näkökulmia suomalaisten

yrittäjien kilpailukykyyn ja yhteiskunnan rakenteiden kehittämiseksi lähitulevaisuudessa. Tulevaisuudessa onkin mahdollista yhdistää sekä korkeatasoinen hyvinvointi että taloudellinen kilpailukyky. Tämän edellytyksenä on ihmisten arkielämän ja hyvinvoinnin muutosten huomiointi päätöksenteossa. (Hämäläinen 2006, 8-9.)

Suomalaisten arkielämän toiminta, resurssit, toimintamahdollisuudet, tarpeet ja toimintapuitteet ovat viime vuosikymmeninä muuttuneet paljon. Perustarpeiden tyydyttäminen ei ole enää nyky-yhteiskunnassa suomalaisen väestön enemmistön kannalta keskeisin hyvinvointihaaste. Suomi on turvallinen yhteiskunta, jossa keskivertokansalaisella on riittävästi ruokaa, juomaa, tyydyttävä terveys ja asuinolot sekä hyvä ja turvallinen elinympäristö. Arkielämä tapahtuu tietyissä yhteiskunnallisissa puitteissa, jotka sekä mahdollistavat että rajaavat sitä. Niihin puitteisiin kuuluvat muun muassa luonnonympäristö, väestörakenteen, teknologisen kehityksen taso, kulttuuriset ajatusmallit, arvot ja normit, institutionaaliset pelisäännöt, politiikka, talous ja työelämän organisaatiot. Vapaa ajasta on muodostunut nyky-yhteiskunnan ihmisille aiempaa niukempi resurssi. Etenkin hyvin koulutetut tietotyöläiset ja lapsiperheiden vanhemmat kärsivät aiempaa enemmän aikapulasta ja kiireestä. Työntekijät viettävät aiempaa enemmän aikaa matkatessaan kodin, työpaikan, harrastusten ja kauppojen välillä. Työmatkojen kasvu johtuu kaupungistumisesta ja kaupunkirakenteen leviämisestä, autojen määrän lisääntymisestä. Tulevaisuudessa myös niukkenevien luonnonvarojen suojeleminen, niiden nousevat hinnat sekä ilmastonmuutoksen torjunta tulevat vaikuttamaan osaltaan ihmisten arkipäivään. (Hämäläinen 2006, 13-16.)

Ympärillä oleva ympäristömme muuttuu jatkuvasti. Tämän ajan suurimpia haittoja ovat ilmakehän, metsien, vesistöjen ja maaperän saastuminen sekä liikenteen päästöt. Luonnon vaalimisen ja kestävä kehityksen edistämisen lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että jo rakennettu ympäristö säilyy terveellisenä, sosiokulttuurisesti monipuolisena ja ihmisten psykologista kehitystä tukevana. Jokapäiväisellä rakennetulla ympäristöllä ja siihen liittyvillä luontotekijöillä on tärkeä merkitys yksilöiden toiminnalle ja psykologiselle kehitykselle. (Aura, Horelli & Korpela 1997, 7.) Yrityksen ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista. Yritys vaikuttaa toimintaympäristöön omilla päätöksillään ja toimintaympäristö voi muokata myös vastavuoroisesti yrityksen toimintaa. (Rohweder 2004, 31.)

Globaali maailmantalous merkitsee markkinamekanismien kansallista ja kansainvälistä laajenemista ja syvenemistä. Globalisaation piirteitä ovat kaupan vapautuminen, suorien ulkomaa-laisten sijoitusten lisääntyminen sekä pääomien nopea liikkuminen parhaiten tuottaviin kohteisiin. Taloudellinen globalisaatio nähdään kaksinaisena voimana. Pääomamarkkinoiden globalisoituminen ja informaatiotekniikan nopea kehitys nähdään mahdollisuutena hyvinvoinnin kasvulle ja tuottavuuden lisääntymisenä sen nopeuttaessa taloudellista kasvua. Toisaalta globalisaatiota kritisoidaan, koska sen nähdään olevan yhteydessä sosiaaliseen ja alueelliseen

eriarvoisuuteen ja erityisesti ongelmallisena tämä koetaan perifeerisissä yhteiskunnissa. Globalisaation lisääntyessä yrityksille osoitetaan entistä suurempaa vastuuta maailman tasapuolisen taloudellisen hyvinvoinnin edistäjänä. (Rohweder 2004, 33, 41.)

Yritysvastuu laajimmillaan pitää sisällään kestäväen kehityksen taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Nämä kaikki yhdessä liittyvät yritysten näkökulmasta toisiinsa. Taloudellinen vastuu ja kannattavuus luovat pohjaa ekologiselle ja sosiaaliselle vastuulle. Ekologinen ja sosiaalinen vastuu puolestaan ovat yhteydessä yritysten taloudelliseen tuloksenteeseen. Yritysvastuussa problematiikka aiheuttaa vastuun rajoihin liittyvät kysymykset. Kysymykseksi nouseekin onko lainsäädännön noudattaminen vastuullista toimintaa vai edellyttääkö kestäväen kehitystä edistävä vastuullinen toiminta lainsäädännön ylittämistä? (Rohweder 2004, 77.)

Yritysvastuu on moniulotteinen kokonaisuus, joka liittyy moraaliiin ja etiikkaan ja yrityksen arvoihin. Yrityksissä vallitsee jokaisessa omanlaisensa yrityskulttuuri, joka pohjautuu niihin todellisiin arvoihin, joihin organisaatioissa uskotaan ja joiden pohjalta toimitaan. Arvojen muotoutumiseen vaikuttavat yrityksessä työskentelevien moraalii ja etiikka. Todelliset arvot ohjaavat jokaisen työntekijän toimintaa yrityksessä, sellaisissakin tilanteissa, joissa selkeitä ohjeita ei ole käytettävissä. Yrityksen todelliset arvot näyttäytyvät myös siinä, miten yritys suhtautuu vastuulliseen toimintaan. Eettiset arvot viittaavat käsitykseen siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Yksilön ja organisaation eettiset arvot määräytyvät velvollisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunteesta muita ihmisiä ja luontoa kohtaan. Yrityksen näkökulmasta eettisiä arvoja voidaan lähestyä taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Eettinen taloudellinen arvoperusta tarkoittaa käytännössä yrityksen taloudellisten tavoitteiden tarkastelua siten, että myös sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat otetaan huomioon. Ekologiseen arvoperustaan liittyy luonnon kunnioittaminen ja ympäristönsuojelu. Sosiaalinen arvoperusta liittyy yrityksen suhtautumiseen yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin sekä ihmisoikeuksiin. (Rohweder 2004, 79-80.)

Yritysten lainsäädännön vaatimukset ylittävä sosiaalinen vastuu ei ole uusi asia suomalaisessa yhteiskunnassa. Tästä esimerkkinä voidaan nähdä juuri Fazerin kaltaiset yritykset, joissa on jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien vahvasti huolehdittu työntekijöistään. Tuolloin ei ollut harvinaista, että työnantaja huolehti työntekijöidensä perustarpeista tarjoamalla edulliset asunnot, terveyshuollon sekä perustamalla muun muassa päiväkodin. Palveluja tarjottiin, jotta voitiin taata ammattitaitoisen työvoiman pysyvyys ja työkykyisyys. Laaja vastuun kantaminen perustui taloudellisiin kannustimiin. (Rohweder 2004, 104.)

Fazerilla yritysvastuu koetaan erityisen tärkeäksi asiaksi. Jo yrityksen perustajalle Karl Fazerille yhteiskuntavastuu ja luonto olivat erityisen tärkeitä asioita. Nämä asiat ovat säilyneet

yrityksessä. Suklaan vastuullinen hankinta on hyvin tärkeä kysymys Fazerilla. Yritysvastuussa korostuvat kaakaon ja sokeriin liittyvät asiat. Hankintaan liittyvän koko arvoketjun läpinäkyvyys muun muassa siinä, mistä kaakaota ostetaan. On tärkeää, että kaikki toteutuisi eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Yhteiskunnassa on paljon muutakin yhteiskuntavastuuseen liittyvää. Ympäristöjärjestelmään liittyvät asiat ja se, kuinka yritys kantaa luonnosta vastuuta. Ympäristöasioiden lisäksi Fazerilla tunnustetaan yhteiskuntavastuuseen liittyvän myös yhteiskunnalliset asiat ja ihmisistä huolehtiminen. Yhteiskuntavastuuta on myös yrityksen maksamat erilaiset verot yhteiskunnalle. Tärkeää on myös huolehtia työntekijöistä, jotta he pystyvät maksamaan veroja, olemaan töissä tarpeeksi kauan ja osallistuvat yhteiskunnan menoihin pitkän työuran kautta. Tähän liittyy tärkeänä tekijänä työterveys. Hyvin hoidettu yhteiskuntavastuu kertoo yrityksen halusta olla aktiivinen yhteiskuntaan liittyvissä asioissa, ja halussa huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Henkilöstövoimavaran arvo näkyy konkreettisesti siinä, että yrityksellä on oma päiväkotit.

Ympäristövastuullinen toiminta on tärkeä päiväkodeissa. Energiatehokkuus on Vantaan kaupungilla sekä sivistystoimessa että varhaiskasvatuksessa strateginen painotus vuonna 2013. Kaikissa Vantaan kaupungin päivähoitoyksiköissä on koulutettu ekotukihenkilö ja tavoitteena on, että jokaisessa päiväkodissa tulee olemaan oma koulutettu tukihenkilö. Päiväkotien ekotukihenkilöiden osaamista tuetaan järjestämällä heille ympäristökoulutusta sekä tiedottamalla ajankohtaisista ympäristötapahtumista ja koulutuksista. Vantaan kaupungin sivistystoimessa on järjestetty Eko-Teko-kilpailuja. Eko-Teko-kilpailujen tavoitteena on ollut luoda entistä viihtyisämpää lähiympäristöä. Tavoitteena on ollut osallistaa lapset, nuoret ja aikuiset kehittämään omaa toimintaympäristöään viihtyisämmäksi. Eko-Teko-kilpailuun osallistuminen on mahdollistanut toteuttaa käytännössä Vantaan kaupungin arvoja, innovatiivisuutta, yhteisöllisyyttä sekä kestävästä kehitystä. Kehittämiskohteina on ollut sekä sisä- ja ulkotilojen viihtyisyyden lisääminen. (Markkula 2013.)

Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että luonto tarjoaa monesti lapselle tärkeitä vapauden, seikkailun, esteettisen kokemuksen ja omiin oloihin vetäytymisen mahdollisuuksia. (Aura, Horelli & Korpela 1997, 73.) Fazerin päiväkodilla on lähiluontoa sekä tehdasalueella että sen lähimaastossa. Päiväkodin piha on myös hyvin luonnonläheinen. Päiväkodissa on useiden vuosien ajan tehty säännöllisiä metsäretkiä sekä syksyisin että keväisin. Tavoitteena on ollut tarjota lapsille mahdollisuus oman luontosuhteen kehittymiselle. Luonto on ollut vahvasti esillä päiväkodin toiminnassa. Tästä onkin saatu paljon positiivista palautetta vanhemmilta. On myös ollut nähtävissä, että lasten innostuksen välityksellä myös osa vanhemmista on innostunut luontoasioista uudella tavalla. Päiväkodin metsäretkillä tutkitaan luontoa, tutustutaan luonnon kiertokulkuun ja kuunnellaan metsän ääniä. Lasten havainnot ovat metsäretkillä keskeisessä asemassa, niihin tartutaan keskustellen ja yhdessä aikuisen kanssa tutkien. Metsäretkien tavoitteena on, että lapsi oppii viihtymään luonnossa, saa elämyksiä, keksii virikkeitä

metsästä ja kehittää lasten leikkiä ilman valmiita leikkikaluja. Luonto ja luontorikas päiväkodin piha-alue tarjoavat mahdollisuuden mielikuvitusrikkaisiin ja pitkäkestoisiin leikkeihin. Lapset leikkivät luovasti kepeillä, kivillä, heinillä, marjoilla sekä kävyillä. Hiekka-, lumi- ja kuraleikit vuorottelevat vuodenaikojen mukaan. Luonnossa leikkiminen edistää lasta oppimaan ja innostaa tutkimaan. Oppimisen ja tutkimisen näkökulmasta päiväkodin lähiluonto tarjoaa monia mahdollisuuksia. (Fazerin päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2013.)

Fazerin päiväkodissa kestävä kehitys harjoitetaan muun muassa materiaalivalinnoissa. Päiväkotiin hankitaan mahdollisimman laadukkaita ja kestäviä leluja. Leluja ja tarvikkeita pyritään myös tarvittaessa korjaamaan. Tavoitteena on opettaa lapsille lelujen ja kirjojen hyvää käsittelyä, niin että ne kestäisivät hyvinä käytössä pitkään. Päiväkodissa askarrellaan myös jättemateriaalista, käytössä on paljon tehtaalta saatua materiaalia. Ekologisuus voisi näkyä enemmänkin muun muassa askarteluissa. Fazerin päiväkodilla on hyvät on ollut viime vuosina riittävät materiaalihankintarahat. Tämä on osittain luonut ristiriitaa ekologisuudelle. Riittävät materiaalihankinnat ovat näkyneet siinä, ettei ole tarvinnut luovasti miettiä jättemateriaalin ja kierrätysmateriaalin käyttöä esimerkiksi askarteluissa. Tämä onkin nyt nostettu esiin tietoisesti asiaksi ja kierrätysmateriaalien käyttöä pyritään lisäämään askarteluissa. Päiväkodissa suhtaudutaan positiivisesti perheen toiveisiin kestovaipoista. Yhdessä vanhempien kanssa neuvotellen ja käytännöistä sopien kestovaipojen käyttö onnistuu päiväkodissa. (Fazerin päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2013.)

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Fazerin päiväkodin vahvuudet ja tulevaisuuden näkymät

Nykyisen kaltainen Suomen hyvinvointivaltio tuskin tulee tulevaisuudessa jatkumaan. Hyvinvointivaltio ja julkiset palvelut tulevat lähivuosina eurokriisin ja Suomen taloudellisen tilanteen mukaan väijäämättä muuttumaan. Rahat eivät riitä kaikkeen ja politikkojen on pakko miettiä, mitkä palvelut turvataan ja mitä kenties supistetaan. Nämä vaikutukset tulevat näkymään laajasti julkisissa palveluissa kuin varhaiskasvatuksessakin. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö tulee kokemaan muutoksia. Samanaikaisesti ollaan valmistelemassa uutta varhaiskasvatustilaa ja nähtäväksi jää, mitä muutoksia uusi laki tuo varhaiskasvatukseen.

Kunnat tuottavat tällä hetkellä suuren osan julkisista palveluista. 92 % varhaiskasvatuspalveluja käyttävistä lapsista on julkisen sektorien tarjoamien päivähoitopalvelujen piirissä. Rinnalla toimii yksityistä päivähoitoa. Kunnilla on julkisten palveluiden järjestämisvelvollisuus, mutta palvelun tuottajana voi toimia myös kunnan hyväksymä yksityinen palvelun tuottaja. Yksityisten palveluntuottajien osuus on viime vuosikymmeninä noussut. Tulevaisuuden näkymissä on, että yksityiset sosiaalipalvelut tulevat nykyisyydestä laajenemaan. Vantaan kaupungin

tahtotilana on lisätä yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja. Yksityisen päivähoidon lisääminen liittyy Vantaan kaupungin talouden vakauttamisohjelmaan. Yksityisen päivähoidon nähdään antavan perheille valinnanvapautta ja toisaalta se purkaa kustannuspaineita kaupungilta, kun kaupungin omiin uusiin päiväkoteihin ei tarvitse investoida, kun rinnalla toimii riittävä määrä yksityisiä palveluntuottajia.

Yhteiskunnalliset tulevaisuuden näkymät suosivat yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja kunnallisten palveluiden rinnalla. Fazerin yritysjohto suhtautuu päiväkodin tulevaisuuteen positiivisesti. Päiväkoti on yritykselle ylpeyden aihe, joka halutaan tulevaisuudessakin säilyttää. Päiväkotia ei nähdä yritykselle kustannustaakkana. Kustannukset, jotka päiväkodin ylläpitoon menevät, tulevat yritykselle takaisin yritysimagon myötä. Päiväkoti nähdään rekrytointivalttina, joka sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Päiväkoti on omalta osaltaan luomassa työhyvinvointia ja ylläpitää työntekijöiden kokonaishyvinvoinia. Työntekijöiden työn ja perheen yhteensovittaminen helpottuu. Näitä asioita ei voida rahassa mitata. Päiväkodin tulorakenne koostuu perheiden maksamista hoitotuloista, kansaneläkelaitoksen maksamasta yksityisenhoitontuesta sekä mahdollisista kuntien maksamista kuntalisistä. Lisäksi eri Fazer-yhtiöt maksavat hoitomaksua työntekijöidensä lasten hoitopaikasta.

Fazerin yritysjohto näkee, että päiväkodin budjettirakenne on nykyisellään järkevä. Tärkeää on tulevaisuudessa olla riittävän kilpailukykyinen, niin että hoitopaikat tulevat täytymän ja mahdolliset fazerilaisilta ylijäävät paikat myydään lähialueen asiakasperheille. Tulevaisuudessakin tulee päiväkodin kulut pitää kohtuullisena, jotta se ei tuota kustannustaakkaa yritykselle. Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei Fazerin päiväkotia tule johtaa budjettikärki edellä, millä voisi olla kohtalokkaat vaikutukset varhaiskasvatuksen laatuun ja päiväkodin kilpailukykyyn. Riittävät resurssit ja turvallinen toimintaympäristö tulee tarjota lapsille. Fazerin yritysjohtajien mielestä on tärkeänä, että yhteiskunta tukee omalta osaltaan päiväkotia; näitä tukia ovat yksityisenhoitontuki ja kaupunkien maksamat kuntalisät. Näiden tukien maksamiseen Fazerin yritysjohto ei pysty vaikuttamaan. Jos näitä tukia ei tulevaisuudessa olisi, voisi ajankohittaiseksi tulla päiväkodin kulurakenteen tai olemassaolon kyseenalaistaminen. Nämä eivät tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa näytä lähitulevaisuuden haasteilta. Yhteiskunta tulee todennäköisesti lähitulevaisuudessakin mahdollistamaan ja tukemaan yksityistä päivähoitoa. Tilausta on enemmänkin yksityisille palveluntuottajille. Yksityisen päivähoidon lisääminen ja nykyisten palveluiden turvaaminen kuuluu myös Vantaan kaupungin palvelustrategiaan. Fazerin päiväkodin tulevaisuuden näkymät niin poliittisesti kuin taloudellisesti näyttävät turvatuilta. Tällä hetkellä päiväkodin maine ja kilpailukyky ovat hyvät. Kiinnostusta päivähoitopaikoihin on enemmän kun palvelua pystytään tarjoamaan.

Päiväkodista on Fazerille kiistatta imagohyötyä. Fazer on ainoa yritys Suomessa, joka tänä päivänä tarjoaa työntekijöiden lapsille oman päiväkodin. Tämä jo itsessään kertoo, että Faze-



rilla vaalitaan perhearvoja, eivätkä ne jää vain pelkäksi juhlapuheiden sanahelinäksi. Päiväkodista tulevaa imagohyötyä voi hyödyntää työntekijöiden rekrytoinnissa. Ihmisille muodostuu hyvä kuva yrityksestä työntekijöistä välittävänä yrityksenä, riippumatta siitä, onko työntekijän elämäntilanteessa ajankohtaista lasten hoitopaikan miettiminen. Mielikuvana yrityksen päiväkotitoiminta luo yrityksestä laajalti positiivista kuvaa. Tuskin yrityksen oma päiväkotitoiminta luo kenelläkään negatiivista kuvaa, vähintäänkin vaikutus on neutraali. Fazerin yritysjohto ja haastattelemani perheet olivat yksimielisiä siitä, että päiväkotitoiminta sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Lasten ollessa hoidossa yrityksen omassa päiväkodissa kynnys vaihtaa työnantajaa nousee korkeaksi. Lapsia ei haluta vaihtaa hyväksi todetusta hoitopaikasta vanhempien työpaikan vaihtamisen myötä. Mieluummin pysytään ainakin lasten päivähoitoikä töissä Fazerilla. Yrityksen omasta päiväkodista muodostuvaa imagoarvoa on hyödynnetty lähinnä työntekijöiden rekrytoinnissa ja yritysjohtajien esittelyissä. Päiväkodin imagoarvoa voisi hyödyntää systemaattisemminkin. Rekrytointivaiheessa päiväkotitoiminta voisi olla näkyvämmällä esillä, ja samoin päiväkodista voisi olla maininta yritysesityksissä ja Fazerin vuosikertomuksessa. Päiväkodin mainostamisessa on syytä ottaa huomioon, ettei lapsia käytetä väärin mainonnassa. Yritysesityksillä kuvat lapsista ja päiväkodista luovat varmasti hyvää kuvaa Fazerista työntekijöistä huolehtivana yrityksenä. Fazerin päiväkodin ylläpitäminen on myös osa Fazerin yhteiskuntavastuuta.

Päiväkotitoiminta on osa fazerilaisuutta. Fazerilla on perinteisesti pitkät työt ja työntekijöitä samasta perheestä useammasta sukupolvesta. Päiväkodissa on lapsia joiden vanhemmat ovat aikoinaan itse olleet hoidossa päiväkodissa. Esimerkiksi naistenlehdet rakastavat tämän kaltaisia tarinoita. Näiden tarinoiden esille tuomisella voitaisiin tuoda positiivista yrityskuvaa Fazerista. Virallisemminkin tahot voisivat olla kiinnostuneita Fazerin ainutlaatuisesta edusta työntekijöilleen. Kesällä 2013 sekä Helsingin sanomat että Iltalehti tekivät jutun Fazerin päiväkodista. Tämänkaltaista esilläoloa voisi olla myös tulevaisuudessa. Päiväkodin näkyvyyttä kaivattiin myös yrityksen sisällä. Lapset pehmentävät ja tekevät työympäristöstä inhimillisemmän. Erilaisia esiintymisiä ja lasten töiden näkymistä kaivattiin esille enemmänkin. Tästä kertoo myös se, kuinka työntekijät ovat kertoneet nauttivansa kesken työpäivänsä nähdessään pienten metsäretkeläisten kulkevan työ- tai neuvotteluhuoneensa ohi. Mikäpä olisi sen parempaa imagohyötyä myös tehtaalla vieraileville yritysvieraille.

Työntekijät, jotka olivat valinneet lapsilleen hoitopaikaksi työpaikan oman päiväkodin, kokivat sen helpottavan heidän arkeaan. Päivässä säästyä aikaa, kun ei tarvinnut kuljettaa lapsia eri paikkaan hoitoon. Eräs isä laski näin ollen päivässä säästyvän lähes kaksi tuntia aikaa. Tämän ajan pystyi hyödyntämään joko lasten lyhyempiin hoitopäiviin tai pidempään työaikaan. Yhteiset työ- ja hoitomatkat koettiin perheen yhteiseksi ajaksi, jolla oli nähtävissä myös vanhemman ja lapsen suhdetta lähentäviä vaikutuksia. Lapsiperheet taistelevat tässä ajassa aika-tila-ongelmien kanssa ja arkea helpottavilla tekijöillä on suuri merkitys heille. Työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole aina pikkulapsivaiheessa mutkatonta. Vanhemmat kokivat lapsen ol-

lessa hyvässä ja laadukkaassa hoitopaikassa, johon he voivat luottaa, voivat he itse keskittyä paremmin työpäivän ajan työntekoon. Tällä on suora yhteys työn tuottavuuteen. Myös työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet helpottuivat vapaa-ajalla, kun työtä ja työkuormaa ei tarvinnut viedä niin paljon illaksi kotiin. Kun työpäivänä pystyy tehokkaasti keskittymään työhön ilman huolta lapsista, voi vapaa-ajallakin olla enemmän läsnä lapsilleen.

Fazerin päiväkotia koetaan tällä hetkellä hyvämaineisena päiväkotina. Sekä työntekijät että vanhemmat ovat tyytyväisiä päiväkotiin ja sen laatuun. Myös Fazerin yritysjohto on ylpeä omasta päiväkodistaan. Vanhemmat kokevat päiväkodin keskivertoa paremmaksi ja laadukkaammaksi päiväkodiksi. Varhaiskasvatuksen keskeinen voimavara on riittävä ja ammattitaitoinen henkilökunta. Päiväkodin työntekijät kokivat, että päiväkodissa on hyvä ilmapiiri, joka heijastuu kaikkeen tekemiseen päiväkodissa. Ilmapiirillä on myös suuri yhteys lapseen. Myös vanhemmat olivat aistineet päiväkodin hyvän ilmapiirin, ja nostivatkin päiväkodin laadusta puhuttaessa esille osaavan ja motivoituneen henkilökunnan. Päiväkodissa koettiin olevan muihin päiväkoteihin verrattuna hyvät ja riittävät resurssit. Kiirettä esiintyy työssä, mutta verratessaan kiirettä alalla vallitsevaan tilanteeseen, työntekijät kokivat tilanteen hyväksi. Päiväkodin työntekijöillä oli tunne, että yrityksessä heidän työtään ja työssä jaksamistaan arvostettiin. Myös päiväkodin vanhemmat kokivat että lapsiryhmien koot eivät olleet liian suuria ja kasvattajilla oli aikaa kohdata yksilöllisesti heidän lapsensa ja tehdä työtä kasvatuskumppanuuden hengessä.

Tulevaisuudessa on tärkeää huolehtia, että päiväkodin resurssit ovat riittävät. Yksityisen palveluntuottajan toimintakyvyn takaamiseksi on tärkeää että palveluntuottaja on kilpailukykyinen työnantaja ja työpaikat ovat houkuttelevia. Varhaiskasvatuksessa tulee lähivuosina entisestään lisääntymään työvoimapula, kun viimeisetkin suuret ikäluokat jäävät eläkkeellä. Lisäksi varhaiskasvatuksessa alan palkkaus on huono ja lastentarhanopettajien työsuhteisiin on alalla suuria vaikeuksia löytää päteviä työntekijöitä. Fazerilla tuleekin huomioida, miten päiväkotia pidetään alalla kilpailukykyisenä niin, että nykyiset työntekijät saadaan sitoutettua ja uusia työntekijöitä rekrytoitua. Palkkojen ja lomien tulee olla kilpailukykyiset ja vähintään samantasoiset kuin kunnallisissa työsuhteissa. Yhtenä kilpailuvalttina voidaan pitää riittäviä resursseja. Työntekijöitä motivoi, kun he voivat riittävien resurssien turvin toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta. On tärkeää, että työssä ehditään kohdata yksilöllisesti lapset ja toteuttamaan lasten kehitystä tukevaa monipuolista toimintaa. Tällöin työntekijät voivat tehdä työtä niin kuin heidät on koulutettu. Jos resurssit viedään liian tiukoille, työntekijät turhautuvat, kun eivät voi tehdä kuin perustyön ja senkin kiireen ilmapiirissä. Riittävät resurssit houkuttelevat siis niin työntekijöitä kuin asiakasperheitä.

Päiväkodin johtajan tulee tänä päivänä kulkea työyhteisön rinnalla motivoituneena alaisiaan tuomaan parhaan osaamisensa esiin ja palkiten heitä hyvistä suorituksista. Näin hyvä johtaja nos-

taa esiin henkilöstön luovuuden ja aktivoi heidät toimimaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtajan tulee yhdessä työyhteisön kanssa luoda pelisäännöt ja ilmapiirin. Johtaja toimii työyhteisössä ilmapiirin luojana ja työyhteisön ristiriitojen ratkaisijana. Yhdessä pohdittujen seikkojen pohjalta johtaja tekee myös kaikki viimekäden päätökset. Rohkea puuttuminen erityisesti vaikeisiin asioihin vaatii johtajalta positiivista jämäkkyyttä. Tulevaisuuden hyvällä johtajalla on hyvä itsetunto, hän kestää myös epäsuosion ja hänellä on taito ottaa vastaan myös työyhteisön negatiiviset asiat ja johdattaa ihmiset niiden läpi. Hyvällä itsetunnolla johtaja kykenee aikaansaamaan tulosta ja ratkaisemaan haasteita ja ongelmia. (Jabe & Häkkinen 2010, 269-271, 282.)

Yrityskulttuuriin ja johtamiseen ovat uutena tulleet mukaan myös arvot, joiden tulee ohjata toimintaa. Sen lisäksi, että johtajan tulisi selvittää omat arvonsa, kaivataan myös työyhteisön yhteisiä arvoja. Jotta yhteisölle löydettäisiin todelliset toimintaa ohjaavat arvot, on tärkeää, että arvoista sovitaan yhdessä koko henkilöstön osallistuessa prosessiin. Avoimet yhteiset keskustelut pelisäännöistä ja arvoista auttavat johtajaa luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta myös haastavina ja epävarmoina aikoina. (Jabe & Häkkinen 2010, 275- 278.) Säännöllisesti pidettävät työyhteisön arvokeskustelut luovat työyhteisölle hyvää ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisesti sovitut arvot helpottavat päätöksentekoa arjen tilanteissa ja ne ohjaavat kasvattajia varhaiskasvatustyössään. Fazerin päiväkodissa on vuosi 2012 ollut muutoksen vuosi lastenseimen ja lastentarhan yhdistyessä yhdeksi yhteiseksi päiväkodiksi. Päiväkodissa on samanaikaisesti päivitetty varhaiskasvatussuunnitelma. Työyhteisössä on pidetty toistuvasti arvokeskusteluja ja varattu pedagogiselle keskustelulle merkittävästi aikaa. Tämä on helpottanut päiväkodin johtamista ja yhteisten pelisääntöjen löytymistä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä päiväkotitoimi on saanut hyvät tulokset. Työyhteisö on pitänyt tärkeinä yhteisiä keskusteluja ja kokevat että pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Jatkossakin on hyvä varmistaa että tämän tyyppiselle keskustelevalle johtamiselle varataan riittävästi aikaa.

Fazerin päiväkotitoimi on kehittynyt paljon viimeisinä vuosina. Päiväkotitoimi on saanut uudet nykyaikaiset tilat. Pienten ja isojen yksiköt ovat yhdistyneet samoin tiloihin. Päiväkodin dokumentointi ja lasten leikki ja leikkiympäristön kehittäminen ovat olleet päiväkodin kehityskohteina. Myös toimintaa ja prosesseja on kehitetty unohtamatta pelisääntöjen, arvokeskustelujen ja ilmapiiriäsioiden tärkeyttä. Päiväkodin henkilöstö on ollut kehitysmuonteista. Tätä tarvitaan tulevaisuuden palvelukentälläkin. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö tulee muuttumaan ja kilpailukykyisen palveluntuottajan tulee pysyä ajan hermolla. Strateginen herkkyyden on tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutosjohtamisessa korostuu sekä osaamisen johtaminen, että henkilöstön kompetenssit. Tulevaisuudessa asiakkaat eli perheet tulevat vaatimaan entistä enemmän myös julkisilta palveluilta kuten varhaiskasvatustalueilta. Vesterinen (2011) ennustaa perheiden kiinnostuksen ja vaatimustason nousua tulevaisuudessa nykyisestä. Varhaiskasvatuksen tulevaisuudennäkymissä palveluja tullaan räätälöimään perhekohtaisemmiksi

ja kasvatuskumppanuusajattelu tulee entisestään korostumaan. Palveluprosessit tulevat hakemaan muotoja koko päiväkotiyhteisön siirtyessä asiantuntijälähtöisyydestään entistä enemmän perhelähtöiseen työtoteeseen. Tärkeä osa toimintaa tulee olemaan yhteistyö ja vuorovaikutus perheen kanssa ja sen keskiössä toimii dialogisuus. Palvelutarpeiden saatavuus, laatu ja vaikuttavuuden merkitykset tulevat tulevaisuudessa kasvamaan. (Vesterinen 2011 121-123.)

Fazerin päiväkodin laatu näkyy osaavassa ja riittävässä henkilöstössä. Pienessä yksikössä ei myöskään ole turhaa hierarkiaa ja tätä kautta turhaa palvelun jäykkyyttä. Nämä asiat kannattaa huomioida tulevaisuudessakin päiväkodin vahvuuksina. Kasvattajilla on aikaa keskittyä lapsiin ja heidän tarpeisiinsa ja tämä tulee varmistaa myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden trendeinä vanhempien osallisuus varhaiskasvatuksessa tulee lisääntymään. Tällä hetkellä vanhemmat kokevat Fazerin päiväkodissa kasvatuskumppanuuden toimivat hyvin. Jatkossa olisi hyvä miettiä, miten vanhempien osallisuutta voitaisiin vielä nykyisestäään lisätä. Ja minkälaiselle vanhempien väliselle vertaistuelle olisi kenties tarvetta. Päiväkodissa koetaan työhyvinvointi hyväksi, jolla on yhteyttä työyhteisön osaamiseen ja organisaation oppimiseen. Tätä kautta on mahdollisuus innovatiivisesti synnyttää uusia palvelumuotoja ja tuotteita, jotka palvelevat entistä enemmän vanhempia tulevaisuudessa. Näin myös päiväkodin kilpailuetu säilyy.

Fazerin päiväkodin tulevaisuus näyttää valoisalta niin poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä tarkasteltaessa. Päiväkodin asiat ovat tällä hetkellä hyvin ja tulevaisuus näyttää turvatulta. Tärkeää on että kehityksessä ei pysähdytä paikoilleen. Ympäriällä oleva toimintaympäristö tulee muuttumaan, niin asiakasperheiden vanhempien kuin lasten tarpeet tulevat muuttumaan. Näitä asioita on hyvä ennakoita ja ”haistella” etukäteen, jotta voi ketterästi kehittää palveluja entistä paremmin perheitä palvelevaksi. Julkisia palveluja tullaan tulevaisuuden näkymin entisestään supistamaan, tämä tulee varmasti näkymään myös varhaiskasvatuksen kentällä. Nyt jo on kuultavissa, kuinka resurssit eivät ole kaikissa päiväkodissa riittävät työmäärään nähden. Fazerin päiväkotia koetaan laadukkaaksi, vanhemmat kokevat laadun näkymisen juuri osaavassa, motivoituneessa ja riittävässä henkilöstössä. Tämä on Fazerin päiväkodin vahvuus. Riittävä henkilöstö, jonka päivittäistä toimintaa ohjaa hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus sekä työskentely vanhempien kanssa kasvatuskumppanuuden periaatteiden mukaisesti. Näillä eväillä pystytään tarjoamaan lapsille turvallinen ja mielekäs päiväkotipäivä ja vanhemmat voivat luottavaisin mielin työskennellä työpäivänsä lapsen ollessa hyvässä hoitopaikassa. Perusasioista huolehtiminen, palvelujen kehittäminen ja sen turvaaminen, että lapset ehditään yksilöllisesti huomioimaan, voi olla tulevaisuuden kilpailuvaltti. Jos yhteiskunnassa lähdetään säästämään varhaiskasvatuspalveluista, ja palvelujen laatu heikkenee, voi kilpailuvaltiksi nousta päiväkotia, jossa huolehditaan niin lasten kuin työntekijöiden hyvinvoinnista. Fazerin päiväkodin vahvuudet ovat hyvinvoinnin luon-

minen lapsille, vanhemmille kuin työntekijöillekin. Näitä perusasioita on hyvä vaalia myös tulevaisuudessa.

## 6.2 Fazerin päiväkodin tulevaisuusskenaariot

Todennäköisessä skenaariossa Fazerin päiväkodin tulevaisuus näyttää hyvältä ja turvatulta. Ennusteiden pitäessä paikkansa yhteiskunnallisista muutoksista, on päiväkodille tulevaisuudessakin tarvetta. Jälkitekolliseen aikaan siirtyminen on tuonut tullessaan yhteiskunnallista, taloudellista, sosiaalista, kulttuurista ja poliittista muutosta. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristön muuttuessa tilaa ja tarvetta tulee vielä nykyistäkin enemmän yksityiselle päivähoitolle. Yhteiskunnassa meneillään oleva palvelurakennemuutos, tulee tehostamaan ja muuttamaan julkisia palveluja. Yksityinen palveluntuotanto voi parhaimmillaan olla joustavampaa ja lisätä perheiden valinnanvaraa. Tulevaisuudessa vanhemmat tulevat vaatimaan varhaiskasvatuspalveluilta nykyistä enemmän. Palvelujen saatavuutta, laatua ja vaikuttavuutta koskevat odotukset tulevat lisääntymään. Näihin lisääntyneisiin odotuksiin Fazerin päiväkodilla on kaikki edellytykset vastata.

Todennäköisen skenaarion mukaan Fazerin päiväkodissa tuotetaan tulevaisuudessakin laadukkaita varhaiskasvatuspalveluja. Päiväkodin hyvän johtamisen merkitys ymmärretään. Palveluja kehitetään yhdessä koko työyhteisön voimin. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä huolehditaan. Työntekijät täydennyskouluttavat omaa osaamistaan ja vapautuville työpaikoille rekrytoidaan ammattitaitoisia henkilöitä. Ammattitaitoisista lastentarhanopettajista tulee lähitulevaisuudessa olemaan pulaa. Fazerin päiväkodin hyvä maine työnantajana tulee kuitenkin takamaan osaavan ja hyvän henkilöstön päiväkodissa. Fazerin päiväkodin strategiseen ja ennakoivaan johtamiseen on panostettu. Koko työyhteisö varmistaa laadukkaan perustehtävän tekemisen työssään ja kaikilla on yhteinen tiedostettu visio ja missio. Pienessä yksityisessä päiväkodissa ei ole turhaa hierarkiaa. Työntekijät ja asiakasperheet otetaan mukaan vaikuttamaan ja kehittämään palveluita tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi. Päätöksenteko Fazerin päiväkodissa on sujuvaa, johtamiskulttuuri on keskustelevaa ja osallistavaa. Fazerin päiväkodissa tulee hyvin johdettuna vallitsemaan tulevaisuudessakin jatkuvan kehittämisen ilmapiiri.

Tulevaisuuden todennäköisessä skenaariossa Fazer tulee jatkossakin huolehtimaan päiväkodin työntekijöiden työhyvinvoinnista. Fazerin päiväkotitulee olemaan kilpailukykyinen valinta työntekijöille. Varhaiskasvatuksen oleelliset resurssit, myös tulevaisuudessa, tulevat olemaan henkilöstössä. Fazerin päiväkodissa tullaan huolehtimaan resurssien riittävydestä niin, että kasvatushenkilöstöllä on aikaa ja mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja huomioida lasten yksilölliset tarpeet. Kasvatushenkilöstö kehittää palveluita ja tulee toteuttamaan dialogista ja nykyistä enemmän perhelähtöistä työtettä. Työpaikan yhteydessä oleva päiväkotitulee edesauttaa vanhempien yhteisöllisyyden ja vertaistuen muodostumista.

Ihmisten ekologiset arvot tulevat tulevaisuudessa voimistumaan. Päiväkodeilta odotetaan enimmäkseen ekologisia valintoja. Monet vanhemmat tulevat vielä nykyistä enemmän arvostamaan päiväkotia, joka sijaitsee työpaikan yhteydessä. Yhteiset työmatkat vähentävät autolla liikkumisen tarvetta. Fazerin päiväkotia voi perheille olla myös ekologinen valinta. Turvallisuuden liittyvät asiat tulevat tulevaisuuden turvattomassa maailmassa korostumaan. Vanhemmat arvostavat Fazerin päiväkodin turvallista toimintaympäristöä ja sijaintia, mihin ulkopuoliset henkilöt eivät pääse. Päiväkodin sijainti luonnon lähellä ja lasten luontosuhteen muodostumisen tukeminen, ovat asioita, joita vanhemmat Fazerin päiväkodissa tulevaisuudessa arvostavat. Tulevaisuudessa monet perheet tulevat arvostamaan päiväkotia, missä perusasioista huolehditaan. Tärkeänä koetaan riittävä määrä pysyviä ja työhönsä sitoutuneita aikuisia. Vanhemmat toivovat, että lapsille järjestetään monipuolista toimintaa ja toimintaympäristö on turvallinen. Fazerin päiväkodilla on hyvät edellytykset vastata näihin tulevaisuuden odotuksiin.

Fazerin päiväkodista hyötyy tulevaisuudessa Fazer yrityksenä, yrityksen työntekijät ja Vantaan kaupunki. Vantaan kaupungin intressien mukaista on varhaiskasvatuksen yksityinen palveluntuotanto. Kaupunki tulee jatkossakin tukemaan yksityistä päivähoitoa, koska se keventää kaupungin palvelutarjontaa ja investointi paineita. Oma yrityksen päiväkotia vahvistaa jatkossakin Fazerin yrityskuvaa, sitouttaa työntekijöitä ja antaa lisäarvoa työntekijöiden rekrytointiin. Fazerin työntekijät puolestaan arvostavat yrityksen perheystävällisiä käytäntöjä ja päiväkotia on omalta osaltaan helpottamassa työntekijöiden ruuhkavuosien arjen hallintaa.

Todennäköisessä tulevaisuusskenaariossa sekä Vantaan kaupunki, Fazer yrityksenä, että asiakasperheet arvostavat tulevaisuudessakin Fazerin päiväkodin varhaiskasvatuspalveluja. Päiväkodin vahvuudet hyvinvoinnin luominen lapsille, vanhemmille ja työntekijöille hyödynnetään myös tulevaisuudessa. Perusasioista huolehtiminen, palvelujen kehittäminen ja ajan turvaaminen lapsen yksilölliselle huomioimiselle toimii tulevaisuudessakin hyvänä kilpailuvalttina. Todennäköistä on, että Fazer haluaa jatkossakin ylläpitää päiväkotia ja kysyntää eli asiakasperheitä päiväkodissa riittää.

Vaihtoehtoisessa epätodennäköisemmässä skenaariossa Fazerin päiväkodille ei enää tulevaisuudessa ole tarvetta. On mahdollista, että Fazerin yritysjohto ei tulevaisuudessa halua ylläpitää päiväkotia, mikä ei ole yrityksen ydintoimintaa. Mikäli päiväkodin arvoa ei tunnusteta, voidaan tuottavuutta kiristää laadun kustannuksella. Jos päiväkodin riittävästä henkilöstöresursseista säästetään, vaikutukset tulevat näkymään nopeasti palvelujen laadussa. Uupunut kasvatushenkilöstö ei pysty tuottamaan laadukkaita palveluja.

Päiväkodin laatu on vaarassa heiketä, mikäli palveluja ei jatkuvasti kehitetä. Fazerin päiväkodilla on nyt hyvä maine. Jos johto ja henkilöstö tuudittautuu liikaa hyvään maineeseen,

eikä kehitä palveluja, on tällä vaaransa heikentää palvelulaatua oleellisesti. Mikäli henkilöstön osaamista ei kehitetä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, näkyvät vaikutukset laadussa. Tulevaisuuden vaarana voidaan nähdä myös päiväkodin liiallinen erillään olo muusta varhaiskasvatuksesta. Jos työntekijät eivät verkostoidu, ja benchmarkkaa hyviä käytänteitä muista päiväkodeista, on vaarana, että palvelut eivät kehity ajanhengen ja vanhempien odotusten mukaisesti.

Vaihtoehtoisessa tulevaisuuden skenaariossa uusi varhaiskasvatustilaki ja Vantaan kaupungin päätökset voivat vaikeuttaa Fazerin päiväkodin toimintaa tulevaisuudessa. Jos laki tai kunnan tekemät linjaukset vaativat suuria muutoksia, jäykentävät rakenteita tai vaativat kattavia taloudellisia panostuksia, voivat nämä yksin tai yhdessä vaarantaa yksityisen palvelutuotannon olemassaoloa. Fazerilta ei ehkä toistuvasti löydy rahoitusta päiväkodin kattavaan taloudelliseen panostukseen. Yksityisen palvelutuotannon toimintaedellytyksiä voi heikentää myös kaupungin maksamien tukien oleellinen väheneminen tai poistuminen kokonaan. Jos kaupunki ei tue yksityistä päivähoitoa, tulee siitä liian kallista, joko yrityksenä Fazerille tai asiakasperheille. Kunnan linjaukset, esimerkiksi esiopetuksen järjestäminen vain kunnan päiväkodeissa tai kouluissa, voi oleellisesti vaikeuttaa yksityistä palvelutuotantoa. Mikäli päiväkodissa ei tulevaisuudessa ole esiopetusmahdollisuutta saattaa se vähentää päiväkodin houkuttelevuutta asiakasperheiden silmissä. Vanhemmat eivät halua lapsilleen montaa eri päivähoitopaikkaa ennen koulun aloitusta. Vanhemmat hakevat lapsilleen mieluummin päivähoitopaikan, missä järjestetään myös esiopetusta.

Vaihtoehtoisessa tulevaisuuden skenaariossa Fazerin päiväkodin toimintaedellytyksiä saattavat heikentää toimintaympäristöön liittyvät vaatimukset tai nykyisen toimintaympäristön heikentyminen. Mikäli Fazer ei ylläpidä päiväkodissa laadukasta ja turvallista toimintaympäristöä, vaikuttaa se päiväkodin houkuttelevuuteen vanhempien silmissä. Päiväkodin tulevaisuuden toiminnan uhkana voidaan nähdä laajasti kaikki laatuun vaikuttavat tekijät. Mikäli henkilöstö ja toimintaympäristö eivät vastaa tulevaisuuden tarpeita, vaikutukset näkyvät laadussa. Fazerin päiväkodin koetaan tällä hetkellä laadukkaana. Jos laatutasoa ei pystytä pitämään riittävän hyvänä, heikentää se päiväkodin houkuttelevuutta. Tulevaisuudessa perheet odottavat ja tulevat vaatimaan varhaiskasvatustaloukselta nykyistä enemmän. Jos vanhempien odotuksia ei pystytä Fazerin päiväkodissa täyttämään, lisää se tyytymättömien asiakkaiden määrää. Huonon palvelun maine leviää nopeasti Fazerilla ja on mahdollista, että päiväkodin hoitopaikat eivät täyty tulevaisuudessa. Kun lapsimäärät oleellisesti pienenevät, on luonnollista, että Fazerin yritysjohto alkaa miettiä päiväkodin olemassaolon tarpeellisuutta.

## 7 Pohdinta

Tämän tutkimustyön perusteella Fazerin päiväkodille on tilausta myös tulevaisuudessa. Päiväkodin asiakasperheet arvostavat suuresti työnantajan tarjoamia varhaiskasvatustalvaeluja. Asiakasperheet kokevat Fazerin päiväkodin laadukkaaksi päiväkodiksi, joka omalta osaltaan on helpottamassa työn ja perheen yhteensovittamista. Asiakasperheiden kokemuksen mukaan yrityksen oma päiväkotit helpottaa vanhempien arjen sujuvuutta. Päiväkotit, jota vanhemmat pitävät laadukkaana, helpottaa vanhempien henkistä kuormitusta. Päiväkodin asiakasperheet kuvaavat, että voidessaan jättää lapset luottavaisin mielin hoitoon, voivat he itse keskittyä työpäivänsä ajan töihinsä. Usealla vanhemmalla on tuntuma, että he ovat työssään tuottavampia ja luovempia, kun lasten hoitojärjestelyistä ei tarvitse murehtia. Päiväkodin asiakasperheet pitävät päiväkodin sijaintia työpaikan yhteydessä hyvänä. Hektisessä lapsiperheen arjessa se saattaa säästää jopa useamman tunnin päivästä. Tämän säästetyn ajan vanhemmat kertovat hyödyntävänsä joko työntekoon tai mahdollistavan täten lapsille lyhyemmät hoitopäivät. Vanhemmat kokevat yhteiset työmatkat lastensa kanssa perheen yhteiseksi ajaksi. Usealla vanhemmalla on kokemusta siitä, kuinka yrityksen oma päiväkotit sitouttaa heitä työnantajaan. Kun lapset ovat hyvässä päiväkodissa hoidossa, ei heitä halua siirtää toiseen päiväkotitiin, eikä näin ollen ei oma työpaikan vaihdoskaan tule kyseeseen, ennekuin kaikki perheen lapset ovat kouluikäisiä. Sitoutuminen saattaa kantaa tätäkin pidemmälle. Yrityksen oma päiväkotit luo tunnetta, että Fazer huolehtii työntekijöistään ja kannattaa myös pehmeitä arvoja.

Fazerin yritysjohto on ylpeä omasta yrityksen päiväkodista. Yritysjohdossa koetaan päiväkodin olevan rekrytointivaltti kilpailtaessa työvoimasta. Päiväkodin uskotaan myös sitouttavan työntekijöitä työnantajaan. Tämä tulee tulevaisuudessa nykyisestä entisestään korostumaan. Fazerin yritysjohdossa nähdään päiväkodin luovan hyvää yritysimagea Fazerille. Tätä imageotua kannattaa tulevaisuudessakin hyödyntää muun muassa työntekijöiden rekrytoinnissa ja kerrottaessa kuinka Fazerilla huolehditaan työntekijöistä. Fazerilla arvostetaan työntekijöitä ja halutaan huolehtia työntekijöiden kokonaishyvinvoinnista ja päiväkotit on osaltaan luomassa hyvinvointia työntekijöille joiden lapset ovat päiväkodissa hoidossa.

Tämän tutkimuksen perusteella myös tulevaisuudessa näyttäisi olevat hyvät edellytykset yrityksen omalle päiväkodille. Hyvinvointivaltion muuttuva toimintaympäristö luo mahdollisuuksia nykyistä enemmän yksityiselle päivähoitelle. Yksityinen päivähoito on riippuvainen yhteiskunnan luomista mahdollisuuksista yksityisille palveluntuottajille. Yksityinen päivähoito on riippuvainen yhteiskunnan rahallisista tuista, jotka mahdollistavat toimintaedellytykset yksityisille palveluntuottajille. Yhteiskunta ja kunta voivat päätöksillään joko luoda yksityiselle palvelutuotannolle edellytyksiä tai heikentää niitä. Yksityinen päivähoito tarjoaa parhaimmillaan julkiselle puolelle hyvän kilpakumppanin ja palveluiden täydentäjän. Varhaiskasvatustuksen palvelukenttä tulee varmasti lähitulevaisuudessa muuttumaan. Yksityisen päivähoiton on tär-



keä ennakoida näitä muutoksia, jotta päiväkotit pysyvätkin kilpailukykyisenä valintana asiakasperheille. Tulevaisuudessa asiakasperheiden osallisuus ja palveluiden mukautuminen erilaisiin tarpeisiin tulee näyttelemään nykyistä suurempaa roolia. Fazerin päiväkodin vahvuuksina koetaan päiväkodin sijainti, laadukkuus, riittävät resurssit, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, joka kehittää palveluita yrityshenkisesti. Näitä asioita tulee vaalia myös tulevaisuudessa. Tärkeänä tulevaisuuden menestystekijänä nähdään ammattitaitoinen, kehitysmuuntoinen ja palveluhenkinen henkilöstö, joka on valmis jatkuvaan muutokseen ja kehittämään palveluita tulevaisuuden haasteiden mukaisesti. Tulevaisuudessa on tärkeää huomioida lasten ja vanhempien muuttuvat tarpeet.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen päiväkodille on tarvetta vielä 2000-luvullakin, vaikka kunnallinen päivähoito on varsin kattava ja laadukas Suomessa. Osa perheistä haluaa lapselleen myös vaihtoehdoisen hoitopaikan. Ei ole aina itsestään selvää, että kunnallinen hoitopaikka järjestyy kodin läheltä. Päiväkotit työpaikan yhteydessä koetaan tällöin sijainniltaan hyvänä. Fazerin päiväkotit koetaan tänä päivänä laadukkaana hoitopaikkana. Vanhemmat haluavat lapsilleen parasta ja laittavat lapsensa mielellään hoitoon päiväkotiin, jolla on hyvä maine. Yritysjohdolla Fazerilla koetaan hyvänä strategisena valintana, että aikoinaan perustettu päiväkotit on yhä olemassa. Myös päiväkodin työntekijät viihtyvät Fazerin päiväkodissa ja kokevat Fazerin hyvänä työnantajana. Päiväkodin työntekijöillä on kokemuksia, että heidän työpanostaan Fazerilla arvostetaan, heidän työhyvinvoinnistaan välitetään ja resurssit ovat riittävät, jotta pystytään tuottamaan laadukkaita varhaiskasvatuspalveluita. Tämä näyttäytyy kokemuksina myös asiakasperheille. Tästä asetelmasta hyötyvät kaikki, niin päiväkodin asiakasperheet, päiväkodin työntekijät kuin yrityksenä Fazer.

Tätä opinnäytetyötä on ollut erittäin mielekäs työstää. Työhön on kulunut kokonaisuudessaan aikaa noin vuosi. Vuoden 2012 aikana aihe kypsyi mielessäni. Minulle oli heti selvää, että halusin tehdä opinnäytetyöni Fazerin päiväkodista. Loppuvuodesta 2012 aihe alkoi hahmottua tarkemmin. Halusin tarkastella yrityksen päiväkodin merkitystä asiakasperheille, yritysjohdolle ja minkälaiset tulevaisuuden näkymät päiväkodilla on. Loppuvuoden 2012 ja alkuvuoden 2013 perehdyin aiheen teoriataustaan. Kevään 2013 aikana toteutin haastattelut ja kevään, kesän ja syksyn aikana aineiston analyysin. Opinnäytetyön kirjoittamista olen tehnyt pikkujouluun koko vuoden ajan. Kirjoittaminen ja sille varattu aika ei näin ollen ole tuntunut ylivoimaiselta. Kaiken kaikkiaan työ on syntynyt päivätyön ohessa. Ajan löytyminen tutkimustyölle vaativan työn ja kolmen alle kouluikäisen lapsen äitinä ei aina ole ollut helppoa. Toisaalta olen kokenut työn niin mielenkiintoiseksi ja omaa työtäni tukevaksi, että sitä on ollut mielekästä tehdä. Etukäteen varatun ajan tullessa eteen on työ imaisut tutkijan mielenkiinnolla mukaansa ja olen kokenut koko prosessin mielekkääksi. Teoriaan tutustuminen on antanut minulle paljon uutta pohjaa työhöni, paljon uusia kehitysideoita ja pohjaa strategiselle johtamiselle. Työ- ja yöpöydälläni odottaa iso nivasta tutkimuksia ja kirjoja, joihin haluan vielä tämän

kirjoittamistyöni jälkeen palata. Haastattelut olen kokenut erityisen mielenkiintoisiksi. Sain niistä paljon aineistoa tähän opinnäytetyöhöni, mutta myös muita tärkeitä ajatuksia ja kehittämissideoita tulevaisuutta ajatellen. Itse opinnäytetyön kirjoittamisen olen kokenut mielekkääksi. Olen oppinut ja saanut tietoa Fazerin päiväkodista laajasti tämän opinnäytetyön prosessin aikana. Toivon, että olen saanut tähän kirjalliseen muotoon jäsenyneesti asiat esille myös muille aiheesta kiinnostuneille luettavaksi.

Läheisesti omaan työhön liittyvä opinnäytetyö on mielekäs tehdä. Työtä tehdessä omalla työpaikalla nousevat mietittäväksi luotettavuuden kysymykset. Itselläni on läheinen suhde Fazerin päiväkotiin, haastateltavat perheet ovat minuun asiakassuhteessa, päiväkodin työntekijät ovat alaisiani ja yrityksen edustajat esimiehiäni tai edustavat yrityksen johtoa. Tästä huolimatta uskon, että olen haastatteluissa saanut rehellisiä vastauksia, jotka olen pystynyt analysoimaan, jättäen taka-alalle omat ennakkokäsitykseni ja oletukseni. Haastattelujen otokset ovat olleet melko pieniä. Mietittäväksi tulee, voiko vastauksia pitää luotettavina ja voiko niitä yleistää koskemaan koko päiväkodin asiakasperhekuntaa tai henkilöstöä. Aineiston analyysi vaiheessa huomasin, kuinka aineisto alkoi toistaa itseään, vatauksista nousi samoja asioita kattavasti esille ja lopulta uusia asioita ei enää noussut vastauksista. Vastaukset ovat samoilla linjoilla ja tukevat syksyllä 2012 päiväkodissa tehtyä asiakastyytyväisyyskyselyä sekä syksyllä 2012 ja keväällä 2013 tehtyä henkilöstötyytyväisyyskyselyä. Molempiin kyselyihin vastattiin anonyymisti. Uskon että haastattelujen tulokset voi yleistää koskemaan useampiakin henkilöitä kuin vastaajia haastatteluissa oli. Siten tutkimukseni haastatteluineen antaa varsin luotettavaa kuvaa niin asiakasperheiden, työntekijöiden kuin yritysjohton ajatuksista Fazerin päiväkodista.

Asiakasperheet nostivat vahvasti esille, kuinka työpaikan yhteydessä oleva päiväkotikielto helpottaa heidän arkeaan, aikaa säästyy ja lapsi on psyykkisesti ja fyysisesti turvallisessa hoitopaikassa. Kukaan vastaajista ei varsinaisesti nostanut ekologisia arvoja esille. Nähtäväksi jää, nousevatko nämä kenties tulevaisuudessa enemmän esille ja ehkä valintakriteereiksi päiväkotia valittaessa. Yhteinen työmatka on ajansäästäjä, mutta samalla se säästää myös luontoa, kun autolla ei tarvitse ajaa kuin yksi yhteinen hoito- ja työmatka. Ekologisten arvojen noustessa voi tämä nousta yhdeksi tärkeäksi valintakriteeriksi perheille. Perheet arvostivat kodin lähipäiväkotia lähinnä tulevien koulukaverisuhteiden luojana. Tulevaisuudessa myös ekologiset arvot voivat suosia lähipäiväkotia, johon voi kulkea kävellen. Tämä tulee vaatimaan myös entistä parempaa palvelun saatavuutta kaupungeilta. Tämän asian tiimoilta tullaan toivottavasti näkemään myös aivan uusia innovatiivisia ratkaisuja kaupunkisuunnittelun osalta.

Jatkotutkimisaiheina olisi mielenkiintoista tutkia, onko yrityksen omalla päiväkodilla vaikuttavuutta perhevapailta palaamiseen. Palaavatko äidit nopeammin perhevapaita, jos tiedossa on hoitopaikka yrityksen omasta päiväkodista. Omassa tutkimuksessani sain viitteitä siitä mit-

kä asiat ovat vaikuttaneet siihen, miksi perheet valitsevat hoitomuodoksi Fazerin päiväkodin. Näitä seikkoja olivat muun muassa sijainti, turvallisuus ja laatu sekä arjen helpottuminen. Lisäksi voisi tutkia, mitkä ovat ne seikat, miksi fazerilaiset perheet valitsevat jonkun muun päiväkodin lapsilleen hoitomuodoksi. Vahvana oletuksena on omastakin aineistosta noussut seikka, että lähipäiväkoti houkuttaa kotialueen kaverisuhteiden vuoksi. Mielenkiintoista olisi tutkia, mitkä muut seikat tähän vaikuttavat. Fazerilla voisi tehdä tutkimusta perheen perustamisvaiheessa oleville perheille päiväkodin kiinnostavuudesta, ja siitä, kuinka moni valitsisi hoitomuodoksi lapselleen Fazerin päiväkodin. Perheen vanhemmat, jotka ovat itse Fazerilla töissä, hoitavat yleensä pääsääntöisesti lapsen kuljetukset päiväkotiin. Näin saadaan koko perheen ajankäyttö hyödynnettyä järkeväksi. Fazerin päiväkodissa näkyikin paljon miehiä kuljettamassa lapsiaan. Isien osuus päivähoitokuljetuksista on varmasti lisääntynyt koko yhteiskunnassa. Mielenkiintoista olisi tehdä vertailevaa tutkimusta siitä, osallistuvatko fazerilaiset isät, joilla lapsi on työpaikan päiväkodissa hoidossa, enemmän lasten kuljetuksiin ja mikä vaikutus tällä on isän ja lapsen suhteeseen.

Mielenkiintoista olisi selvittää, ovatko muut isot yritykset Suomessa miettineet perustavansa omaa yrityksen päiväkotia. Pehmeät arvot ja työntekijöiden työhyvinvointi sekä työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet on tunnistettu työpaikoilla. Samanaikaisesti on tiedostettu, että hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi, tuottavampi, luovampi työssään, mistä hyötyy koko yritys. Erilaisia työhyvinvointiin liittyviä innovaatioita on eri yrityksistä viime aikoina kehitelty paljon. Oma yrityksen päiväkotia voisi olla yksi keino tukea työntekijän kokonaishyvinvointia ja työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita. Viime vuosituonnilla oli vielä yleistä, että suurilla yrityksillä oli oma päiväkotia, mutta nyt niistä on Fazeria lukuun ottamatta luovuttu. Voisiko nykyiset julkishallinnon paineet luoda uutta innovaatiota yrityksille herättää henkiin vanhoja perinteitä? Toisaalta yritystenkään taloudellinen tilanne ei tällä hetkellä ole helppo ja tämän kaltaisiin investointeihin ei ehkä löydy halukkuutta. Monesti puheissa nostetaan esille, että Suomessa on hyvä päivähoitojärjestelmä, ja tämän kaltaiselle päivähoitolle ei ole enää nykyisessä yhteiskunnassamme tarvetta. Kuitenkin niin vanhemmat kuin Fazerin yritysjohto antavat suuren merkityksen ja tunnistavat yrityksen oman päiväkodin tarpeen.

Pääkaupunkiseudulla ei ole itsestään selvää, että päivähoitopaikan saa kodin läheisestä päiväkodista ja aina päivähoiton laatuunkaan ei olla tyytyväisiä. Fazerin yritysjohtokin tunnustaa, että tuskin heille tulisi tänä päivänä mieleen perustaa yrityksen omaa päiväkotia. Paljon suurempi kynnys on lähteä investoimaan ja perustamaan päiväkotia kuin kehittää hyväksi todettua valmista konseptia. Julkiset palvelut, kuten varhaiskasvatuspalvelut, tulevat vääjäämättä kokemaan lähitulevaisuudessa muutoksia. Nähtäväksi jää, kuinka radikaaleja nämä muutokset ovat ja mitä uusia palvelumuotoja varhaiskasvatuksen kentälle kehittyi. Tullaanko tulevaisuudessa näkemään muitakin yrityksen omia päiväkoteja? Fazer on tässä etulyöntiasemassa.

Oma päiväkotiki on ollut Fazerin valinta jo yli puolivuosisataa. Valmista toimivaa konseptia on helppo kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Samalla päiväkotiki luo kiistatta Fazerille yrityksenä niin kilpailuetua kuin imagollista hyötyä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Alanen, P., Kilpi, P. & Turunen, J. 2001. Kohti julkisten palveluiden yhteistä arviointia. Kansallinen tuottavuusohjelma, tuottavuudella tulevaisuuteen. Keskustelualoite. Suomen Kuntaliitto. Sisäasianministeriö. Valtionvarainministeriö. Erikoispaino Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Arfeka 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- Aura, S., Horelli, L. & Korpela, K. 1997. Ympäristöpsykologian perusteet. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Bardy, M., Salmi, M. & Heino, T. 2002. Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Stakes. Raportteja 263. Kolmas painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino OY.
- Biadet, E. 1999. Työn ja perheen yhteensovittaminen myös työpaikkojen asiaksi. Seminaariraportissa. Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (Toim.) 1999. Elämää Euroopassa. Työn ja perheen yhdistämisen moninaiset tavat ja haasteet 5-6.10.1999, Paasitorni, Helsinki, 1-3.
- Domsch, M, E. 1999 Kokemuksia eurooppalaisesta verkostoitumisesta. Seminaariraportissa. Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (Toim.) 1999. Elämää Euroopassa. Työn ja perheen yhdistämisen moninaiset tavat ja haasteet 5-6.10.1999, Paasitorni, Helsinki, 4-7.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hallipelto, A. 2008. Paras tuottakoon! Hyvinvointipalveluiden tulevat markkinat. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 68.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi, luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum media Oy.
- Hay, C. 2005. Too important to leave to the Economists? The Political Economy of Welfare. *Retrenchment. Social Policy & Society* 2005; 4 (2): 197-205.
- Heikkilä, M. & Kautto, M. & Teperi, J. 2005. Julkinen hyvinvointivastuu sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valtion kanslian julkaisusarja 5/2005.
- Helne, T. & Laatu, M. (Toim.) 2007. Vääryyskirja. Kolmas painos. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syihin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu-teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Talentum.
- Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa. Kansallisen ennakointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Helsinki: Sitra.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

- Julkunen, R. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Helsinki: Stakes.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia- mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (Toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 45-54.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaivo-oja, J. 2010. Ennakointi ja innovaatiotoiminta ikäihmisten uusien hyvinvointipalveluiden suunnittelussa. Teoksessa: Makkula, S., Mäkinen, S. & Huhta, E. (Toim.) 2010. Hyvinvointipalvelut 2.0, Tulevaa ennakoiden, menneestä ammentaen. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja c Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut osa 64, 49-60.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2003. Tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (Toim.) 2003. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 19-53.
- Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka, osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (Toim.) Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky- yhteiskunta? Helsinki: Edita.
- Kaleva, J. 1986. Näkökulmia tulevaisuuteen, paperiliiton historia 1944-1986. Paperiliitto ry.
- Karisto, A., Takala, P. & Haapala, I. 1991. Elintaso, elämäntapa, sosiaalipolitiikka- suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit, avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.
- Kiljunen, K. 2008. Globalisaatio ja demokratian itsepuolustus. Helsinki: Edita
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Potot ja perheet, Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Publishing Oy Edita Prisma Oy.
- Koivuniemi, J. 2007. Teoksessa Strandberg, J., Honkala, L., Kukkonen, J. & Saari, S. (Toim.) 2007 Suomalaisen arjen historia ja modernin suomen synty. Weilin+Göös Oy.
- Kuokkanen, K. 2013. Päivähoidosta on poikunut bisnes. Helsingin sanomat 23.2.2013
- Kuosmanen, V. 2010. Sosialinen, sosiaalipalvelut ja sosiaalialan koulutus hyvinvointiyhteiskuntaprojektin jälkeen - katse kohti vuotta 2025. Teoksessa Viinamäki, L. (Toim.) Sosionomin ammatti ja työ 2010-2025, havaintoja ja päätelmiä sosionomien (AMK & ylempi AMK) profiilista Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmissä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisu- ja Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 3/2010. Kemi: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, 103-121.
- Kuusi, E. 1931. Sosiaalipolitiikka II. Werner Söderströmin Osakeyhtiö.
- Kuusi, O. 1993. Delfoi tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa: Vapaavuori, M. (Toim.) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 132-140.

- Kuusi, O. 2003 Delfoi menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (Toim.) 2003. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 204-225.
- Laki lasten kotihoidontuesta 24/1985
- Laki lasten päivähoitosta 36/1973
- Lastensuojelulaki 52/1936
- Lindgren, K. 2000. Lapsikronikka. Oy Edita Ab
- Luoto, R., Kauppinen, K. & Luotonen, A. 2011. Perhevapaalta takaisin työelämään. Teoksessa Pietikäinen, P. (Toim.) 2011. Työstä, jouta ja jaksa, Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 141-154.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta, skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: Wsoy.
- Malaska, P. 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tukeutuminen. Teoksessa Vapaavuori, M. (Toim.) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 6-12.
- Meristö, T. 1993. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Teoksessa Vapaavuori, M (Toim.) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 215-221.
- Meristö, T. 2003. Skenaariotutkimus strategisessa johtamisessa. Teoksessa: Vapaavuori, M (Toim.) 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 236-244.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki:international Metelp.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M 1994. Qualitative Data Analysis. California: Sage.
- Moberg, S. & Tuunainen, K. 1989. Eryityspedagogiikan metodologinen perusta. Jyväskylä : Atena.
- Moisio, E. & Huuhtanen, H. 2007. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi paneelin tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen tutkimusraportti 31. Työterveyslaitoksen Työ/elämä-tasapaino-toimintaohjelma.
- Määttä, P. 1999. Perhe asiantuntijana. Eryityskasvatuksen ja kuntoutuksen käytännöt. Atena kustannus.
- Nordberg, T. 1980. Vuosisata paperiteollisuutta II, yhtyneet paperitehtaat osakeyhtiö 1920-1951. Yhtyneet paperitehtaat osakeyhtiö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki : WS Bookwell Oy.
- Pollit, C. & Bouckaert, G. 2000. Public Management Reform. A Comprative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto. Vantaa: HansaBook, Hansaprint Oy.

Rantala, A. 2002. Perhekeskeisyys- puhetta vai todellisuutta? Työntekijöiden käsitykset yhteistyöstä erityistä tukea tarvitsevan lapsen perheen kanssa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rinne, P. 2010. Sosionomi (AMK) -osaamisen haasteet muuttuvissa palvelurakenteissa. Teoksessa Viinamäki, L. (Toim.) Sosionomin ammatti ja työ 2010-2025, havaintoja ja päätelmiä sosionomien (AMK & ylempi AMK) profiilista Suomen hyvinvointiasiantuntijajärjestelmissä. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 3/2010. Kemi: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, 122-138.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu, kestävä kehitys organisaatiossa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, K. & Trux, M-L. 2012. Työkirja, ammattilaisen paluu. Kansanvalistusseura. Helsinki: Otava Oy.

Salmi, M. & Lammi- Taskula, J. 2011. Joustoa työn vai perheen hyväksi? Teoksessa Pietikäinen, P. 2011. Työstä, jouta ja jaksa, työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus University Press OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Salmi, M. & Lammi- Taskula, J. (toim.)1999. Elämää Euroopassa. Työn ja perheen yhdistämisen moninaiset tavat ja haasteet 5-6.10.1999, Paasitorni, Helsinki

Sandelowski, M. 1995. Qualitative Analysis: What it is and how to begin. *Research in Nursing and Health* 4, 371-375.

Savolainen, J., Lammi- Taskula, J. & Salmi, M. 2004. Elämän kirjoja työpaikoille. Käsikirja työn ja perheen yhteen sovittajille. Helsinki STAKES, Työn ja perheen yhteensovittamisen kehittäminen työyhteisöissä hanke.

Sipilä, J. 2006. Äiti, koti ja isänmaa kilpailuvaltiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 71 (2006): 4, 411-415.

Stakes 2005. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. Helsinki: Stakes.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajäri, A . 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Urponen, K. 1994. Huoltoyhteiskunnasta hyvinvointivaltioon, reformit käynnistyvät, työnantajat ja kansalaisyhteiskunta sosiaaliturvan täydentäjinä. Teoksessa Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen, K. 1994. Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva, suomalaisen sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto.

Vapaavuori, M. & Bruum, S. (toim.)2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.



Vesterinen, M-L. 2011. Varhaiskasvatuksen tulevaisuuden visio, muutokset ja haasteet. Teoksessa Vesterinen, M-L. (Toim.) SOTE\_ENNAKOINTI -sosiaali- ja terveystalouden sekä varhaiskasvatuksen tulevaisuudenennakointi. Loppuraportti 2011. Etelä-Karjalan koulutus kuntayhtymän Raportteja ja tutkimuksia 3. Lappeenranta. Iisalmi: Painotalo Seiska Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Välimäki, A-L. 1999. Lastenhoitopuu. Lasten päivähoitojärjestelmä Suomessa 1800- ja 1900-luvuilla. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Välimäki, A.-L. 2013 Julkishallinnon luomat kasvuyhteisöjen puitteet. Teoksessa Marjanen, P., Marttila, M. & Varsa, M. (Toim.) 2013 Pienten piirissä. Yhteisöllisyyden merkitys lasten hyvinvoinnille. Jyväskylä: PS-kustannus, 167-192.

#### Sähköiset lähteet

Education: quality standards essential to boost child learning and development, says oecd. 2012. OECD-raportti 23.1.2013. Viitattu 6.6.2013

<http://www.oecd.org/newsroom/educationqualitystandardessentialtoboostchildlearninganddevelopmentsaysoecd.htm>

Fazerin päiväkodin historiikki 2013. Viitattu 1.9.2013.

<http://www.fazer.fi/paivakoti/historiikki>

Fazerin päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma 2013. Viitattu 16.9.2013

<http://www.fazer.fi/paivakoti/varhaiskasvatussuunnitelma>

Fazerin yritys esittely 2013.

<http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/>

Forma, P., Kuivalainen, S., Niemelä, M. & Saarinen, A. 2007. Kuinka hyvinvointivaltio kesytetään? Julkisen sektorin uudistaminen ja hyvinvointipalveluiden muutos Pohjoismaissa. Turun yliopiston sosiaalipolitiikan laitoksen julkaisuja. Viitattu 6.6.2013

<http://www.soc.utu.fi/laitokset/sosiaalipolitiikka/julkaisut/materiaalit/khk.pdf>

Haasteista mahdollisuuksia. Tulevaisuuskatsaus 8.9.2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.4.2013.

[http://www.tem.fi/files/27752/TEM\\_tulevaisuuskatsaus\\_080910.pdf](http://www.tem.fi/files/27752/TEM_tulevaisuuskatsaus_080910.pdf).

Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana, hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Valtionvarainministeriön julkaisuja 40/2010. Viitattu 5.4.2013.

[http://www.vm.fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julakisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20100914Hallin/name.jsp](http://www.vm.fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julakisut/04_hallinnon_kehittaminen/20100914Hallin/name.jsp)

Hallitusohjelma 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 5.4.2013

<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Haverinen, R., Muuri, A., Nurmi-Koikkalainen, P. & Voutilainen, 2007. Hyvä arki ja tulevaisuuden sosiaalipalvelut. Yhteiskuntapolitiikka 72 (5), 503-511. Viitattu 5.4.2013 .

<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/72E78EDD-8390-433D-9DEA-F3A49B0116E4/0/075haverinen.pdf>

Kuntaliiton hallitus. 2011. Vahva peruskunta rakenneuudistuksen perustaksi. Suomen kuntaliitto. Viitattu 6.6.2013.

[http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/Documents/vahvaperuskunta\\_4x4e4book.pdf](http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/uusikunta2017/Documents/vahvaperuskunta_4x4e4book.pdf)

Laihonen, H. 2005. Tampereen teknillinen yliopisto, Hypermedian jatko-opintoseminaari. viitattu 16.8.2013

[http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonen2005\\_05.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonen2005_05.pdf)

Panostukset työhyvinvointiin tuovat tulosta 2013. Viitattu 13.3.2013

[http://www.fazer.com/panostukset\\_tyohyvinvointiin/](http://www.fazer.com/panostukset_tyohyvinvointiin/)

Pursiainen, H., Pääkkönen, J. & Seppälä, T. 2011. Viitattu 9.9.2013.

<http://vnk.fi/julkaisukansio/2011/r14-julkisen-palvelujen/PDF/fi.pdf>

Vantaan kaupunki, Starttiraha-avustus 2013. Viitattu 4.3.2013.

[http://www.vantaa.fi/fi/opetus\\_ja\\_kasvatus/paivahoito/yksityinen\\_paivahoito/prime103\\_fi.aspx#](http://www.vantaa.fi/fi/opetus_ja_kasvatus/paivahoito/yksityinen_paivahoito/prime103_fi.aspx#)

Vantaan kaupunki- Yksityinen päivähoito 2013. Viitattu 4.3.2013.

[http://www.vantaa.fi/fi7opetus\\_ja\\_kasvatus/paivahoito/yksityinen\\_paivahoito](http://www.vantaa.fi/fi7opetus_ja_kasvatus/paivahoito/yksityinen_paivahoito).

Varhaiskasvatus- Kasvun kumppanit - THL. viitattu 4.3.2013

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web7kasvunkumppanit-fi/palvelut/varhaiskasvatuspalvelut](http://www.thl.fi/fi_FI/web7kasvunkumppanit-fi/palvelut/varhaiskasvatuspalvelut).

Julkaisemattomat lähteet

Aaltonen, M. 2013 Haastattelu 30.5.2013

Asikainen, M. 2013. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosaluepäivä 4.9.2013

Askola-Vehviläinen, S. 2012. Yksityisten palveluntuottajien tapaaminen. 13.12.2012

Askola-Vehviläinen, S. 2013. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosaluepäivä 14.3.2013.

Fazer, M. 2013 Haastattelu 5.6.2013

Lindblad, T. 2013 Haastattelu 8.5.2013

Markkula, T. 2013 Ympäristövastuullinen toiminta päiväkodeissa. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tulosaluepäivä 14.3.2013

Peltonen, A. 2013 Vantaan varhaiskasvatuksen tilastot. Sähköposti 22.3.2013.

Pitko, T-L. 2013. Vantaan varhaiskasvatuksen tulosaluepäivä 4.9.2013.

Slotte, K. 2013 Haastattelu 16.5.2013

