

# Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä

Kallio Tiina, Kiviniemi Liisa, Sandelin Pirkko

11.12.2015 ::

## Metatiedot

**Nimeke:** Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä

**Tekijä:** Kallio Tiina; Kiviniemi Liisa; Sandelin Pirkko

**Aihe, asiasanat:** opinnäytteet, tutkimus- ja kehittämistoiminta, työelämälähtöisyys, työhyvinvointi, ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

**Tiivistelmä:** Työelämän jatkuissa muutoksissa työntekijöiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen on yksi keskeinen painopiste. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen ja he ovat työpaikan tärkein voimavara. Master-koulutukseen kuuluvassa opinnäytetyössä kuvattiin erään päiväkodin työhyvinvoinnin tila henkilöstön kokemana. Lisäksi kuvattiin henkilöstön kokemuksia niistä vahvuuksistaan, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää aiempaa paremmaksi sekä työhyvinvointiin liittyviä epäkohtia.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma työhyvinvoinnin portaat -mallia soveltaen. Tutkimus- ja kehittämisprosessi päättyi työhyvinvointiportaiden mukaiseen kehittämiskohteiden täsmentämiseen. Näin työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma mahdollisti tutkimustulosten viemisen konkreettisen toiminnan tasolle. Työyhteisö jatkoi valittujen kehittämiskohteiden mukaista toimintaa ja arvioi säännöllisesti työhyvinvoinnin edistymistä. Opinnäytetyön prosessin liittyvä yhteinen tutkimus- ja kehittämisprosessi tuotti myös käyttökelpoisia arvioinnin työvälineitä työyhteisön käyttöön työhyvinvoinnin edistymisen arvioimiseksi.

Opinnäytetyö on yksi esimerkki master-koulutuksessa valmistuneesta työelämän kehittämistyöstä, joka toteutettiin opiskelijan, työelämän edustajien ja opettajien yhteistyössä.

**Julkaisija:** Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

**Aikamääre:** Julkaistu 2015-12-11

**Pysyvä osoite:** <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015111317168>

**Kieli:** suomi

**Suhde:** <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

**Oikeudet:** Julkaisu on tekijänoikeussäännösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

## Näin viittaat tähän julkaisuun

Kallio, T., Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. Hakupäivä 10.12.2015. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015111317168>.

Master-koulutukseen kuuluvan opinnäytetyön tuloksena laadittiin työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma, jonka taustaa, teoreettista perustaa ja osa-alueita kuvataan artikkelissa. Opinnäytetyö on yksi esimerkki master-koulutuksessa valmistuneesta työelämän kehittämistyöstä, joka toteutettiin opiskelijan, työelämän edustajien ja opettajien yhteistyössä.



## Kehittämistyön tarkoitus ja tausta

Tiina Kallion <sup>[1]</sup> kehittämistyön ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli kuvata erään päiväkodin työhyvinvoinnin tilaa henkilöstön kokemana. Tarkoituksena oli myös kuvata henkilöstön kokemuksia vahvuuksistaan, joiden avulla työhyvinvointia voidaan kehittää aiempaa paremmaksi. Lisäksi tarkoituksena oli kuvata työhyvinvointiin liittyvät koetut epäkohdat, jotka ovat yhteisesti korjattavissa ja sovitavissa. Kehittämistyön toisen vaiheen tavoitteena oli laatia yksikön työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaat -mallia soveltaen. Aineisto kerättiin kyselyiden avulla sekä yhteisissä kehittämistilaisuuksissa. Aineisto analysoitiin sisällön analyysin käyttäen.



On laskettu, että työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä takaisin jopa kuusinkertaisena.

Työelämän jatkuvissa muutoksissa työntekijöiden työhyvinvointi ja sen kehittäminen on yksi keskeinen painopiste. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen ja he ovat työpaikan tärkein voimavara. Työnantajat ovat huomanneet, että työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. On laskettu, että työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä takaisin jopa kuusinkertaisena. <sup>[2] [3]</sup>

Työhyvinvointia voi tarkastella yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Tarkastelussa työhyvinvointi mielletään silloin kumppanuussuhteeksi, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa työntekijälleen mielekkään työnteon. Ennen kaikkea se tarkoittaa yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työniloa ja onnistumisia. Tällöin työntekijä kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan omassa työssään ja tehdä palkitsevaa yhteistyötä kannustavassa ja innostavassa työilmapiirissä. <sup>[4]</sup> Työhyvinvointi ei synny työyhteisöissä itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista ja strategista suunnittelua. Strategiassa määritelty oikeudenmukainen johtaminen on merkittävä työhyvinvoinnin mahdollistaja. Keskeistä on, että työhyvinvointia tuottaviin tekijöihin jokainen työyhteisön jäsen voi itse vaikuttaa. <sup>[5] [6] [3]</sup>

Työhyvinvointia luovassa ja ylläpitävässä työyhteisössä on tavoitteellisuuden lisäksi tärkeää työyhteisön joustava rakenne, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, toimiva ja turvallinen työympäristö sekä työn sisällöt, kannustavuus ja vaikutusmahdollisuudet. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin viime kädessä vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja sen kehittamisestä sekä omien tavoitteidensa ja rajojensa asettamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä ei voi sälyttää yksistään esimiehen vastuulle. <sup>[7]</sup>



Työhyvinvointi perustuu työstä motivoitumiseen, johon puolestaan osaaminen kytkeytyy keskeisesti.

Laadukkaassa varhaiskasvatuksessa työntekijän kokemukset osaamisestaan ovat edellytys työhyvinvoinnille sillä henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi, viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen puolestaan innostavat henkilöstöä tekemään parhaansa ja luovat varhaiskasvatuksen laadukkuudelle hyvän ilmapiirin. Varhaiskasvatuspalveluiden tärkein voimavara on hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö. <sup>[8]</sup> Työhyvinvointi perustuu työstä motivoitumiseen, johon puolestaan osaaminen kytkeytyy keskeisesti. Mielekäs työ, johon voi itse vaikuttaa ja jonka hallitsee hyvin, on keskeinen työhyvinvoinnin tekijä. Työyhteisön toimivuudella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kokemisessa. <sup>[9]</sup>

Varhaiskasvatuksen työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä ja kokevat työssään paljon myönteisiä asioita <sup>[10]</sup>. Merkittäviä voimavaratekijöitä ovat toimiva työyhteisö ja oman tiimin tuki. Suomalaisen varhaiskasvatuksen työympäristö on kuitenkin muuttunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana yhä vaativammaksi. Uusia odotuksia ja haasteita aiheuttavat muun muassa heikko johtajuus, huono työilmapiiri, taloudellisen tilanteen heikkeneminen, supistuneet henkilöresurssit sekä kasvattajien uupuminen. Varhaiskasvatuksen ammattilaiset vastaavat odotuksiin vaihtelevasti, sillä työyhteisöissä on yhtä aikaa havaittavissa innostusta, mutta myös merkkejä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin heikentymisestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että päiväkodissa toimivat erilaiset tiimit ovat mahdollisimman toimivia ja työntekijät voivat työssään hyvin, jotta he pystyvät toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta. <sup>[11] [12] [13]</sup>

## Työhyvinvoinnin portaat teoreettisena perustana

Kallion <sup>[1]</sup> opinnäytetyön teoreettisena perustana on käytetty Rauramon <sup>[5]</sup> kehittämiä Työhyvinvoinnin portaita. Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä teorioita. Näiden sisällöt on yhdistetty Maslowin tarvehierarkian mukaiseen porrassajatteluun. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mittareita ja arviointimenetelmiä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaat olivat Kallion <sup>[1]</sup> yhteistyökumppanina toimineen varhaiskasvatustyöryhmän valinta työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman jäsentäjäksi.

Työhyvinvoinnin portaat on konkreettinen väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa sekä työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia "porras portaalta". Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Rauramo on jäsentänyt portaat työhyvinvoinnin käsitteistöön terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen (kuvio 1). Portaat etenevät alhaalta ylöspäin. Ylimmällä askelmalla tarve toteuttaa itseään täyttyy, kun työntekijä kokee hallitsevansa työn. Silloin yksilöllä ja yhteisöllä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen ylläpitoon. Työ tarjoaa oivaltamisen iloa ja jokainen voi hyödyntää edellytyksiään. Myös työympäristöön ja -oloihin kiinnitetään huomiota. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. <sup>[5]</sup>

<p><b>5. OSAAMINEN</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p><b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p><b>Arviointi:</b> kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p><b>4. ARVOSTUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p><b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p><b>3. YHTEISÖLLISYYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus</p> <p><b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p><b>Tavoite:</b> Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p><b>2. TURVALLISUUS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työsuhte, työolot</p> <p><b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p><b>Tavoite:</b> Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p><b>1. TERVEYS</b></p> <p><b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p><b>Työntekijä:</b> Terveelliset elintavat</p> <p><b>Arviointi:</b> Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat <sup>[1]</sup>

## Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelman osa-alueet

Kallion <sup>[1]</sup> tutkimustuloksissa painottuivat työhyvinvoinnin edistämisen kaksi tasoa, yhteisöllinen ja yksilöllinen. Työyhteisössä tulisi luoda yhteistä ymmärrystä muutos- ja kehittämisprosesseista sekä kuvata selkeästi niiden eri vaiheita. Tuloksista ilmeni myös, että työntekijänä oleminen pohjautuu vastuunottamiseen. Työhyvinvointia kehittävä työntekijä osaa ottaa vastuuta omasta tekemisestä, omista valinnoista ja työyhteisön toimivuudesta sekä vuorovaikutuksen sujuvuudesta. Samalla hän luo työkavereilleen mahdollisuuden innostua työssä. Myös esimiehen rooli on merkittävä. Hän voi lähteä avoimesti luomaan uudenlaista kehittämis- ja keskustelukulttuuria tai halutessaan hän voi tyrehdyttää tämän oivallustenpolun.



Työhyvinvointia kehittävä työntekijä osaa ottaa vastuuta omasta tekemisestä, omista valinnoista ja työyhteisön toimivuudesta sekä vuorovaikutuksen sujuvuudesta.

Työyhteisö valitsi jokaiselta työhyvinvoinnin portaalta yhden tuloksissa ilmenneen asian, johon kiinnitetään erityistä huomiota ja jota kehitetään työyhteisössä. Kehitettäviksi kohteiksi valittiin työn jaksotus ja tauotus,

toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan, ammattiryhmien keskustelut, yhteistoiminnan edistäminen sekä työntekijöiden perehdyttäminen.

Terveiden portaalta kehittämisen kohteeksi nimettiin työn jaksotus ja tauotus. Henkilökunta sopi, että he ottavat kahvihuoneen aktiiviseen käyttöön ja muokkaavat sitä viihtyisämmäksi. Jokainen työyhteisön jäsen lupasi ottaa vastuuta siitä, että pitää yhden kahvitauon päivässä ja on sen ajan poissa lapsiryhmästä. Työntekijät aikoivat myös muistuttaa tiimikavereita tauon pitämisen tärkeydestä. Osa työntekijöistä oli opetellut rajaamaan työntekoaan ja jakamaan työtehtäviään työparilleen tai saman tiimin jäsenille. Omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen kuului myös työajankäytön hallinta ja omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen.

Turvallisuuden portaalta kehittämiskohteeksi valikoitui toimintaohjeiden työstäminen työpaikkakiusaamisen ehkäisemiseksi. Toimintaohjeet laadittiin henkilöstön yhteistyönä esimiehen toimiessa vastuuhenkilönä. Toimintaohjeiden laatiminen liittyi toimintatapojen konkretisointiin ja jäsentämiseen. Työyhteisössä ilmaistiin myös toive työskennellä aiempaa suunnitelmallisemmin, tehdä konkreettisia tavoitteita ja erityisesti pysähtyä arvioimaan työskentelyä. Tämä toteutui tiimien sisäisen toiminnan kehittämisenä koko työyhteisön tasolla. Joitakin ohjeistuksia puuttui kokonaan. Rauramon [\[5\]](#) mukaan työhyvinvoinnin kehittämistyössä kannattaa panostaa työyhteisön toimintatapojen, rakenteiden ja ohjeistusten avaamiseen, selkiyttämiseen ja yksinkertaistamiseen.

Yhteisöllisyyden portaalla korostui ammattiryhmien keskinäisten keskustelujen merkitys. Työyhteisössä sovittiin pedagogisten keskustelutilaisuuksien järjestämisestä kerran kuukaudessa. Pedagogisessa tiimissä on mahdollisuus jakaa tietoa ja vinkkejä toisille sekä kehittää yhdessä työyhteisön pedagogiikkaa. Tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi ammattiryhmien ja kollegojen verkostoituminen. Työyhteisö tarvitsi selvästi rohkeaa avautua uusien keskustelukäytäntöjen ja -kulttuurin luomiseen. Lisäksi työyhteisössä tarvittiin yhteiset puheeksi ottamisen pelisäännöt, joiden avulla myös haasteellisista asioista voitiin keskustella. Tuloksissa ilmeni huolta työkaverin jaksamisesta. Pelisäännöt todettiin toimiviksi myös huolen puheeksi ottamisessa.



Osaaminen ja sen jakaminen tunnistettiin keskeiseksi yhteisöllisyyttä vahvistavaksi asiaksi.

Yhteisöllisyyteen liittyi myös osaaminen, tiedon ja kokemusten jakaminen. Työyhteisön jäsenet tunnistivat, että henkilöstöllä on paljon erilaista erityisosaamista. Ideoista kerrottiin ja keskusteltiin avoimesti ja niitä annettiin toisten käytettäväksi. Osaaminen ja sen jakaminen tunnistettiin keskeiseksi yhteisöllisyyttä vahvistavaksi asiaksi.

Arvostuksen portaan kehittämiskohteeksi työyhteisön jäsenet valitsivat yhteistoiminnallisuuden edistämisen. Toiminnan tavoitteena oli lisätä yhteenkuuluvaisuutta ja ryhmähenkeä sekä oppia tuntemaan ison työyhteisön jäseniä paremmin. Konkreettisenä toimena yhteistoiminnallisuuden edistämiseksi perustettiin virkistystoimikunta, jonka tehtävänä oli järjestää esimerkiksi erilaisia harrastekerhoja, tapahtumia ja retkiä työyhteisölle.

Osaamisen portaan kehittämiskohdaksi työyhteisössä sovittiin perehdyttäminen. Työyhteisössä oli yhteinen ymmärrys siitä, että uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Tästä syystä päätettiin laatia perehdyttämisohjelma, johon tuli erilaisia perehdytysasioita esimerkiksi opiskelijoille ja sijaisille. Työyhteisön jäsenet valitsivat jokaiseen tiimiin perehdytyksen vastuuhenkilön. Perehdytyksessä pyrittiin hyödyntämään kaikkien erityisosaamista yhteiseksi hyväksi. Osa henkilökunnasta koki, että heillä on vielä paljon kehitettävää erilaisten osaamisten hyödyntämisessä ja tiedon jakamisen kehittämisessä.

## Tutkimus- ja kehittämistoimintaa toimivalla työnjaolla

Työhyvinvoinnin edistämisen toimintasuunnitelma oli tutkimus- ja kehittämisprosessin tulos, joka laadittiin opiskelijan, henkilöstön ja esimiehen yhteistyönä. Esimiehet ja henkilöstö tuottivat aktiivisesti tietoa työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja valitsivat yhdessä opiskelijan kanssa teoreettisen jäsenyyksen työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmalle. Lisäksi he valitsivat opiskelijan johdolla konkreettiset kehittämiskohteet. Yhdessä sovittiin myös kehittämiskohteiden toteutustapa ja arviointimenetelmät. Opiskelijan



yksi keskeinen tehtävä oli analysoida tuotettua tietoa, jonka hän palautti työyhteisön jäsenille tulkittavaksi ja arvioitavaksi.

Kallion [1] opinnäytetyössä toteutui käyttäjälähtöisyys, jonka keskeisenä ajatuksena on tutkimus- ja kehittämistyöhön osallistujien aktiivinen osallistuminen työskentelyn joka vaiheessa. Neuvonen-Rauhalan [14] mukaan opinnäytetöiden ja muiden kehittämistehtävien tulisi entistä enemmän vastata työelämän tarpeisiin. Tämä edellyttää tiivistä ja systemaattista yhteistyötä työelämän edustajien, opiskelijoiden ja opettajien välillä sekä heidän rooliensa selkiyttämistä. Kallion [1] opinnäytetyön prosessissa on havaittavissa kolmikantamallin mukaista toimintaa, jossa opiskelijalla, työelämän edustajilla ja opettajilla oli selkeät roolit. Onnistuneessa tutkimus- ja kehittämistyössä opiskelija toimii prosessin johtajana sekä työelämän kehittämisen toteuttajana ja tutkijana. Siinä häntä tukee työyhteisön henkilöstö, vertaistukijoina olevat toiset opiskelijat ja ohjaavat opettajat. Työelämän edustaja on toimeksiantaja, mutta myös ohjaaja ja arvioija. Opettaja toimii työelämälähtöisen opinnäytetyön vastuullisena ohjaajana ja myös hänen osaamisensa on työelämän monipuolisesti hyödynnettävissä. [14]

Kallion [1] osalta tutkimus- ja kehittämisprosessi päättyi työhyvinvointiportaiden mukaiseen kehittämiskohteiden täsmentämiseen. Näin työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma mahdollisti tutkimustulosten viemisen konkreettisen toiminnan tasolle. Työyhteisö jatkoi valittujen kehittämiskohteiden mukaista toimintaa ja arvioi säännöllisesti työhyvinvoinnin edistymistä. Opinnäytetyön prosessin liittyvä yhteinen tutkimus- ja kehittämisprosessi tuotti myös käyttökelpoisia arvioinnin työvälineitä työyhteisön käyttöön työhyvinvoinnin edistymisen arvioimiseksi.

## Lähteet

1. ^ [abcdefg](#) Kallio, T. 2015. Varhaiskasvattajat työhyvinvoinnin portailla. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu.
2. ^ Työterveyslaitos. 2014. Hyvinvointi työpaikoilla. Hakupäivä 23.4.2015.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut...](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut...)
3. ^ [ab](#) Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
4. ^ Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.-3. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
5. ^ [abcd](#) Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. p. Porvoo: Bookwell Oy.
6. ^ Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyönävuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere. Hakupäivä 13.11.2015.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
7. ^ Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K. & Manka, M-L. 2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitysraportti pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta. Kuntoutussäätiön työselosteita 41. Tampere: Tammerprint Oy.
8. ^ Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa. Työturvallisuuskeskus.
9. ^ Hujala, E., Roos, P., Nivala, V. & Elo, J. 2014. Osaamisella työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere. Hakupäivä 23.4.2015.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library...](http://www.tsr.fi/c/document_library...)
10. ^ Koivunen, P-L. 2009. Hyvä päivähoito. Työkaluja sujuvaan arkeen. Jyväskylä: PSkustannus.
11. ^ Karila, K. & Kupila, P. 2010. Varhaiskasvatuksen työidentiteettien muotoutuminen eri ammattilaissukupolvien ja ammattiryhmien kohtaamisissa. Tampereen yliopisto, Tampere. Hakupäivä 23.4.2015.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library...](http://www.tsr.fi/c/document_library...)
12. ^ Oulasmaa, M. & Riihonen, R. 2013. Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Väestöliitto, Helsinki.
13. ^ Riihonen, R. 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa M. Oulasmaa & R. Riihonen (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Väestöliitto, Helsinki, 89–91.
14. ^ [ab](#) Neuvonen-Rauhala, M-L. 2009. Työelämälähtöisyyden määrittäminen ja käyttäminen ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnoissa. Jyväskylän yliopisto. Studies in education psychology and social research 367. Hakupäivä 13.11.2015.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21622...>

## Kuvalähteet

1. ^ KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat. Teoksessa Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. p. Porvoo: Bookwell Oy.