



Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma pienen kannatusyhdistyksen ylläpitämän päiväkodin henkilöstölle

Juulia Heikkeri

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heikkeri, Juulia
Tutkinto Liikunnanohjaaja AMK
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma pienen kannatusyhdistyksen ylläpitämän päiväkodin henkilöstölle
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 2
<p>Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia pienen kannatusyhdistyspohjaisen päiväkodin työhyvinvointia ja tehdä kehityssuunnitelma tulosten perusteella. Työhyvinvointiin keskityttiin palautumisen, stressin ja unen kannalta. Työhyvinvoinnissa otettiin huomioon yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin tila. Tavoitteena oli luoda kehittämissuunnitelma, jossa huomioitiin työyhteisöstä tulleet kehittämissuunnitelmat.</p> <p>Kehittämistyö alkoi selvitysvaiheella, jossa rajattiin aihe ja luotiin teoreettinen viitekehys. Aiheen rajauksen jälkeen tehtiin toimintasuunnitelma. Mittaustavaksi valikoitu Firstbeat Hyvinvointianalyysi, jonka tuloksien analysoinnin jälkeen tehtiin kehityssuunnitelma työntekijälähtöisesti. Tämän jälkeen tuotos esiteltiin työyhteisölle. Menetelmänä käytettiin alkukyselylomaketta, Firstbeat-mittauksia, henkilökohtaista palautekeskustelua ja ryhmäkeskustelua. Haastatteluiden avointen kysymysten avulla saatiin kehitysideat ja -ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan.</p> <p>Tulokset luettiin Hyvinvointianalyysin henkilökohtaisten raporttien sekä ryhmäyhteenvetojen tulosten pohjalta. Tulosten luennan jälkeen palautekeskusteluissa nostetut kehitysehdotukset ja -ideat kirjattiin ylös kehittämissuunnitelmaan. Ryhmäanalyysin tulosten avulla saatiin selville työyhteisön tilaa ja avointen kysymysten avulla kerättiin vaikuttavat kehityskohteet ylös. Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin aihealueittain esille tulleet asiat ja pohjana käytettiin Rauramon työhyvinvoinnin portaita. Kehittämissuunnitelmassa jaettiin työyhteisöön ja yksilöön vaikuttavat asiat erillisiksi osiksi. Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin myös kehitysehdotusten sovellettavuus, jotta käyttöönotto voidaan ottaa osaksi arkisia toimia.</p> <p>Hyvinvointianalyysin tulosten mukaan työntekijät kokivat kuormittavuutta työssään. Tuloksien avulla saatiin objektiivinen vertailutulot työntekijöiden itse merkitsemilleen tuntemuksille. Tuloksissa ja kehityskohteissa oli paljon samoja teemoja, jotka toistuivat eri vaiheissa. Kehittämissuunnitelman avulla haluttiin tuoda ideoita työyhteisön tasapuoliselle tekemiselle, koska yhteistuloksissa oli nähtävillä erittäin heikkoa palautumista työpäivän aikana. Palautumisen edistämiseksi työhyvinvointisuunnitelmassa kehitysehdotukset on jätetty mahdollisimman avoimiksi kokonaisuuksiksi, jotka on helppo ottaa halutessaan arjen toimintoihin mukaan.</p>
Asiasanat Työhyvinvointi, varhaiskasvatus, työn kuormittavuus, palautuminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Varhaiskasvatus.....	2
2.1	Kunnallinen varhaiskasvatus.....	3
2.2	Yksityinen varhaiskasvatus.....	3
3	Työhyvinvointi.....	5
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	6
3.2	Työn kuormittavuus.....	8
3.3	Työstressi.....	9
3.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
3.5	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	12
4	Palautuminen.....	15
4.1	Työpäivän aikainen palautuminen.....	16
4.2	Palautuminen vapaa-ajalla.....	17
4.3	Uni.....	18
4.4	Firstbeat Hyvinvointianalyysi.....	19
5	Työn tavoite.....	21
6	Työn toteutus ja vaiheet.....	22
7	Työn tulokset.....	25
7.1	Firstbeat Hyvinvointianalyysit.....	25
7.1.1	Stressi ja palautuminen.....	26
7.1.2	Uni.....	27
7.1.3	Liikunnan terveysvaikutukset.....	29
7.2	Palauttekeskustelut.....	30
8	Kehittämissuunnitelma.....	32
8.1	Kehittämisehdotukset.....	32
8.2	Kehittämissuunnitelma ja seuranta.....	34
9	Pohdinta.....	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Palautekeskustelun avoimet kysymykset.....	43

1 Johdanto

Varhaiskasvatuksen toimintaympäristö on muokkaantunut eri tavoin viime vuosien aikana. Muutokset ovat olleet voimakkaasti käynnissä ja niihin liittyen voidaan ennakoida tulevan monia haasteita eteen tulevaisuudessa. Yhteiskunnassa rakenteelliset, kulttuuriset ja taloudelliset muutokset vaikuttavat perheiden elämään. Nämä tuovat oman osansa varhaiskasvatustyötä tekeville ja tarvittavalle osaamiselle. (Välimäki ym. 2006.) Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien työssä on monia tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti aiheuttaa työssä stressiä ja kuormitusta. Työstä palautumiseen vapaa-ajalla ja työn jaksamiseen vaikuttavat työn haastavuus, kuten kiire ja työn emotionaaliset paineet. Samalla työssä kokee paljon työnimua, koska työ lasten parissa sisältää paljon innostavia ja iloa tuottavia piirteitä. Kuitenkin kasvattajan oma työhyvinvointi luo pohjan lasten kanssa työskentelylle. Motivoitunut ja työn mielekkääksi kokeva työntekijä pystyy herkemmin virittäytymään vuorovaikutukseen lasten kanssa pedagogisesti tarkoituksenmukaisella tavalla. (Sajaniemi ym. s.a.) Alan vetovoimaan ja houkuttelevuuteen liittyy vahvasti kevään 2022 kunta-alan lakot, koska alan palkkakehityksen koetaan jääneen jälkeen muista korotuksista ja työn vaativuus huomioon ottaen halutaan palkkauksen vastaavan työnkuvaa (JHL 2022).

Opinnäytetyössä tutkitaan pienen kannatusyhdistyspohjaisen päiväkodin henkilöstön työhyvinvointia ja palautumista. Kohderyhmän tulosten perusteella kehittämissuunnitelma luodaan henkilökunnan kokemusten, ideoiden ja toiveiden perusteella. Parhaita tuloksia työhyvinvoinnin kehittämisestä saadaan lisäämällä työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia. Jokaisen työntekijän ollessa omanlaisensa yksilö, saadaan osallistamalla jokaisen näkökanta esille kehitystyötä tehdessä. Itse työntekijä on paras asiantuntija oman työnsä sisällöstä. Muutostarpeiden tunnistamisen jälkeen on hyvä lähteä ensin selvittämään lähtötaso, jonka tulosten perusteella mietitään toimintatapoja ja kehityssuunnitelma, joihin jokainen haluaa sitoutua työskennellessään organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2017.)

Opinnäytetyössä tutkimus painottuu palautumiseen ja uneen, koska tavoitteena on kertoa työntekijälle objektiivisesti oman kehon tilanne työstä palautumisesta. Menetelmänä käytetään Firstbeat Hyvinvointianalyysia, jonka lisäksi hyvinvoinnin kehittämissuunnitelma laaditaan haastattelujen perusteella henkilökohtaisesti sekä ryhmätasolla. Teoriatausta painottuu varhaiskasvatuksen lisäksi työhyvinvoinnin perusteisiin sekä palautumiseen työn aikana sekä vapaa-ajalla. Tulosten pohjalta on tavoitteena tuoda työyhteisölle uusia ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi palautumisen näkökannalta. Tavoitteena on luoda ideoita jokaiselle työntekijälle eri työtehtäviin sopiviksi ja arkeen helposti mukaan otettaviksi.

2 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) 1 luvun 2§ varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kokonaisuutta, jossa kasvatus, opetus ja hoito muodostavat pedagogisen kokonaisuuden. Varhaiskasvatuksessa on lain mukaan tavoitteena edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia. Lisäksi sen on tarkoitus tukea lapsen oppimisen edellytyksiä, edistää oppimista, toteuttaa koulutuksellista tasa-arvoa, sekä toteuttaa lapsen leikkiin, taiteeseen, liikkumiseen ja kulttuuriin perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa. Varhaiskasvatuksessa tulee turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen kunkin kielestä, kulttuurista, uskonnosta tai katsomuksellisesta taustasta piittaamatta. Lain mukaan varhaiskasvatuksessa tulee tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista tukea. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 3§.) Varhaiskasvatuksen tarkoituksena on myös tukea kasvatustyössä huoltajia ja näin mahdollistaa vanhempien osallistuminen työelämään tai opiskeluun (Opetushallitus 2022). Kunnat perivät varhaiskasvatuksesta perheiltä päivähoitomaksun, joka perustuu tuloihin ja perheen kokoon (Eskelinen ym. 2014).

Varhaiskasvatus on alle kouluikäiselle tarkoitettua suunnitelmallista hoitoa. Esiopetusikäisille kunta tarjoaa ilmaista esiopetusta. Kaikkien esikouluikäisten lasten tulee osallistua esiopetukseen. Esiopetus tapahtuu perusopetusta edeltävänä vuonna. (Opetushallitus 2022.) Varhaiskasvatus, esiopetus ja perusopetus kuuluvat suomalaiseen koulutusjärjestelmään, jolloin syntyy yhtenäinen jatkumo koulutukselle (Martikainen, Holmqvist & Lehtisalo 2019). Vanhempainvapaakauden jälkeen perheillä valittavana kolme vaihtoehtoa alle kouluikäisen lapsen hoidon järjestämiseksi: kunnan järjestämä päivähoitopaikka päiväkodista tai perhepäivähoidosta, yksityinen päiväkotitoi hoitaja Kansaneläkelaitoksen yksityisenhoidon tuella tai alle kolmivuotiaan hoitaminen muualla kuin päivähoidossa vanhemman tai hoitajan hakeman kotihoidontuen turvin. (Eskelinen ym. 2014.)

Jokaiselle lapselle laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma, jossa kirjataan ylös lapsen kehitystä, oppimista ja hyvinvointia tukevat tavoitteet ja toimenpiteet. Varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen palvelu, jonka tehtävänä on edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Tämä kaikki on tehtävä yhteistyössä vanhempien kanssa. 2000-luvun muutokset ovat tuoneet työntekijöille lisää vastuuta lasten kasvatuksessa, sillä työntekijöillä tulee olla monia ominaisuuksia ja taitoja laadukkaasti varhaiskasvatuksen tuottamiseksi. Työntekijöiden laadun varmistamiseksi työhyvinvointi on tärkeä osa työyhteisöä. (Eskelinen ym. 2014.)

2.1 Kunnallinen varhaiskasvatus

Lain mukaan kunnan on järjestettävä laissa säädettyä varhaiskasvatusta siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin, kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii. Muualta palveluja hankittaessa on palvelun vastattava sitä tasoa, jota edellytetään myös kunnalliselta toimijalta. Muualta toimijalta varhaiskasvatuspalvelujen ostamisen kunta voi huolehtia palvelusetelillä. Kunnan on kuitenkin pyrittävä järjestämään varhaiskasvatusta lähellä hakijan asuinpaikkaa tai huomioida liikenneyhteydet. Päiväkodin aukiolo on järjestettävä paikallisen tarpeen mukaan. Kunnan varhaiskasvatuksen on toimittava yhteistyössä sosiaalihuollon, neuvolatoiminnan ja muusta terveydenhuollosta vastaavien tahojen kanssa. Kunnan on myös huolehdittava lain mukaan, että lapsi voi saada varhaiskasvatustaan äidinkielellään eli suomen, ruotsin tai saamen kielilain mukaisella tavalla. (Varhaiskasvatuslaki 2018.) Mikäli kunta ei pysty itse tarjoamaan kunnallista varhaiskasvatuspalvelua, voi kunta ostaa palvelun toiselta julkisen puolen toimijalta, yksityiseltä puolelta tai antamalla palvelusetelin palvelun käyttäjälle (Eskelinen ym. 2014).

Kunnallista varhaiskasvatusta tarjotaan yleisimmin päiväkodeissa, ryhmäperhepäiväkodeissa ja perhepäiväkodeissa (Opetushallitus 2022). Päivähoidossa työskentelevien henkilöiden tulee täyttää kelpoisuusvaatimukset, joka säädetään laissa. Varhaiskasvatuksessa kasvatuksellisissa työtehtävissä voivat toimia lastentarhan opettajat, erityislastentarhanopettaja, lähihoitajat, lastenhoitajat ja perhepäivähoitajat tai muut sosiaalihuollon ammatillisiin tehtäviin opiskelleet henkilöt. Näiden lisäksi päiväkodeissa toimii paljon avustavaa henkilöstöä, kuten ruoka- ja laitoshuollon henkilöstöä. Päiväkodeissa ja perhepäiväkodissa on tarkkaan määritelty lasten määrä sekä hoito- ja kasvutehtäviin osallistuvat henkilöt. Näissä tilanteissa henkilöstön rakenne on tarkkaan säädeltyä, jotta toiminta täyttää annetut säädökset. Myös perhepäivähoitoa koskee suhdelukusäännökset lasten määrässä. (Eskelinen ym. 2014.)

2.2 Yksityinen varhaiskasvatus

Yksityinen varhaiskasvatus voidaan toteuttaa päiväkodeissa, perhepäivähoitona tai perhe voi palkata yksityisen hoitajan. Yksityinen toiminta on ilmoituksenvaraista toimintaa, jota valvoo kunta. Kunta vahtii yksityisten toimijoiden varhaiskasvatuksen laatua, jotta se vastaa kunnallista päivähoitoa, sekä laeissa ja asetuksissa säädettyjä ehtoja. Mikäli perhe ei valitse kunnallista päivähoitoa, on perhe oikeutettu yksityisen hoidon tukeen. Tämä tuki menee suoraan palveluntuottajalle, joten tulo ei ole perheille verotettavaa tuloa. (Eskelinen ym. 2014.)

Yksityistä päivähoitoa tarjoavat yleisimmin yritykset tai yhteisöt. Toimintaa tarjotaan kunnallisen päivähoidon lisäksi, jolloin ne täydentävät kunnan omia palveluita ja valikoimaa. Lisäksi yksityiset päivähoitopaikat voivat tulla kuvioihin kunnallisen päivähoidon tilalle, kun kunnan ei ole järkevää tai

mahdollista järjestää vaadittavaa palvelua. Kuntien käyttämä palvelusetelimalli on tasa-arvoinen malli julkisen ja kunnallisen päivähoidon välille, jolloin perheen tulot eivät määritä päivähoitopaikan mahdollisuutta. Samalla voidaan helpottaa alueellista pulaa päivähoitopaikoista. Toisilla paikkakunnilla yksityistä varhaiskasvatusta tuetaan palvelusetelin avulla, toisissa yksityisen hoidon tuella. Kunnan puolesta yksityinen päivähoito voi olla myös kustannustehokkaampi, sillä tietyt investoinnin rakennuksiin ja työntekijöihin jää pois. Julkista ja kunnallista päivähoitoa tulee kohdella ja arvioida tasavertaisesti, sillä työtä tehdään lapsen edun puolesta. (Martikainen, Holmqvist & Lehtisalo 2019.)

Yksityiset päivähoitopaikat tuovat vanhemmille lisää valinnan varaa lapsen päivähoitopaikkoihin, sillä yksityiset päiväkodit voivat tarjota erilaisia pedagogisia painotuksia. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista säätelee varhaiskasvatustilain ohella yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden toimintaa. (Riitakorpi, Alila & Kahiluoto 2017.) Toiminta on hyvin valvottua, sillä kunta tai kuntayhtymä valvoo yksityisiä toimijoita ja alueellisesti niitä valvoo aluehallintovirastot ja Valvira (Sivistyslautakunta 2021).

Kannatusyhdistyspohjainen päiväkot

Kannatusyhdistyspohjaisen päiväkodin toimintaa valvoo kunta tai kaupunki, jonka alaisuudessa se toimii. Se kuuluu yksityisen varhaiskasvatuksen piiriin. Kannatusyhdistyspohjaisen päivähoiton tarkoituksena on käyttää varat toiminnan joka päiväisiin kuluihin ja ylijäävät varat käytetään toiminnan kehittämiseen. Varoja ei näin ollen voida suunnata päiväkodin ulkopuolisille tahoille palkkioina. Usein tällaiset kannatusyhdistyksen ylläpitämät varhaiskasvatuspaikat tarjoavat erilaisia painotuksia kieliin ja pedagogiikkaan liittyen. (Länsiväylän kielikylpy s.a.)

Kannatusyhdistyspohjainen päiväkot voi pyörittää toimintaansa joko ostopalvelusopimuksella, palvelusetelillä tai yksityisen hoidon tuella. Ja näistä koostuvat rahat menevät kiinteisiin kustannuksiin, kuten palkkoihin ja kiinteistön vuokraan ja muihin päiväkodin toimintaa ylläpitäviin kustannuksiin. (Siipola 2017.) Tyypillisiä varainhankinnan muotoja ovat erilaiset talkootyöt, joita monissa kannatusyhdistyspohjaisissa päiväkodeissa myös tehdään investointien tekemiseksi. Näillä varoilla päiväkot investoi menoihin, joita ei ole budjetoitu perustuloihin ja menoihin. Päiväkodin elinehtona on kannatusyhdistys, jonka jäsenistö ylläpitää toimintaa. Toimintaa ohjailee johtokunta, jonka vastuualueeseen kuuluu kiinteistöön ja rahaan kuuluvat asiat. Pedagogiset vastuut kuuluvat henkilökunnalle. (Jyväskylän Steinerkoulun kannatusyhdistys Ry 2017.)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinniksi kutsutaan kokonaisuutta, jonka muodostaa työ, sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Rauramo 2012). Työhyvinvointi on liitetty myös työterveyteen ja työkykyyn. Suomalaisessa yhteiskunnassa työhyvinvointiin luetaan myös työn sujuminen arjessa, joten työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen kokonaisuus, jota voidaan tarkastella monelta eri tieteen näkökannalta. (Terveystalo s.a.) Organisaatioissa tulee ymmärtää, että työhyvinvointi syntyy toimintatavoista ja johtamisesta, sekä ilmapiiri, työ ja työntekijät muokkaavat itse omia tulkintojaan. Usein työyhteisön jäsen tekee omat tulkintansa omien asenteidensa lävitse. Työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin vaikuttaa paljon työntekijän oma psykologinen pääoma, oma henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys. (Manka & Manka 2016, luku 2.2.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan luetella olevan organisaatio, yksilö, työ, yhteisö ja johtaminen. Organisaatiolla on niin johtamisen kuin organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurinkin vuoksi suuri merkitys työhyvinvoinnissa. Yksilön henkisen ja fyysisen pääoman lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat osaaminen, työkokemus, palautuminen ja persoonallisuuspiirteet. Yksi työnkuva voi sopia eritavoin eri henkilöille yksilöllisten erojen vuoksi. Työyhteisössä saatu tuki lisää työhyvinvointia ja vähentää mahdollista uupumuksen tunnetta, kun taas erilaiset konfliktit ja huono työilmapiiri lisäävät kuormittavuuden tunnetta. Osalle työntekijöistä yksin työskentely ilman sosiaalista vuorovaikusta voi olla kuormittava tekijä työssä. Itse työllä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnissa, sillä se sisältää paljon työhyvinvointia kuormittavia sekä voimavaroja lisääviä tekijöitä. Näitä voivat olla ristiriitaiset vaatimukset ja kiire, kun taas vastavuoroisesti selkeät tavoitteet ja vaikutusmahdollisuus lisäävät voimavaroja. Näihin osatekijöihin johtamisella voi vaikuttaa, sillä oikeudenmukainen ja vuorovaikutteinen johtaminen tukee työhyvinvointia. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä 2016.)

Työhyvinvointi on psykologisesta näkökulmasta tunneperäinen asia. Yksilön toiminta jakautuu tunteisiin, ajatteluun ja tahtomiseen. Työvuoron lähestyessä tiedostetaan, miltä kehossa tuntuu ja mitä tunteita asia herättää. Työstä koitua suuri paine, joka voi tulla osaamisvajasta tai liian suuresta työmäärästä, voi valvottaa edellisenä iltana ja kääntää ajatukset jo ennakoita työhön. Työhyvinvointia usein rinnastetaan työtyytyväisyyteen, työn imuun, työn iloon, sitoutuneisuuteen, ammattitilpeyteen ja kutsumukseen. Nämä ovat kuitenkin itsenäisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin erillisesti. (Luukkala 2011, 31-45, 110)

Manka & Manka (2016) mainitsee kirjassaan, että yksityisen ja julkisen puolen organisaatioilla on molemmilla arvot hyvin samanlaisia. Näitä ovat asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, dynaamisuus, kuluttajalähtöisyys, rehellisyys ja luotettavuus. Näiden arvojen pohjalta on hyvä lähteä myös kehittämään toimintamalleja, jotta työhyvinvoinnin tekijöihin voidaan vaikuttaa. (Manka & Manka

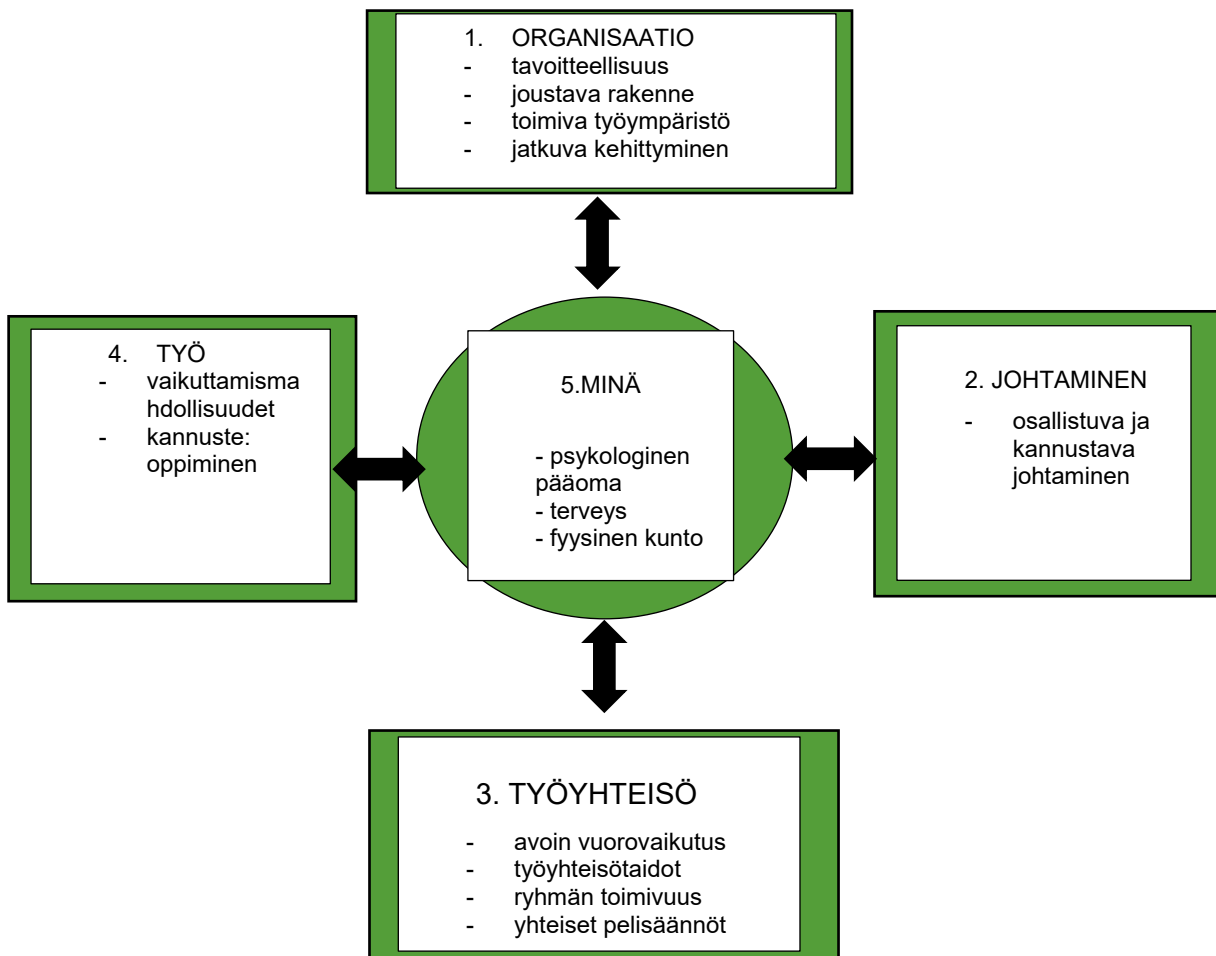
2016, luku 1.1.) Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tartutaan, sitä enemmän keinoja on toimia erilaisissa tilanteissa. Tämä on myös ennakoiva toimintatapa, jonka avulla ongelmista tulevat kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi. Tätä kutsutaan proaktiivisuudeksi, ettei työyhteisössä korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan työolot, joissa on helppo tehdä töitä. (Manka ym. 2010.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisää omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, kuten koulutuksellisuus. Myös työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, sekä keskinäinen luottamus ja palaute vaikuttavat paljon yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä otetaan huomioon työntekijöiden erilaisuus ja sitä pietään voimavarana. Oikeudenmukaisessa ja reilussa johtajuudessa organisaation tavoitteet on määritelty ja ne on käsitelty henkilöstön kanssa, jolloin työntekijän on helppo ymmärtää työnsä merkitys tavoitteita ajatellen. Tällöin syntyy motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin, sekä työn imu, joka on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kokemuksessa. Tällainen työnimu on tarttuvaa ja se parhaimmillaan vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisöön. (Manka ym. 2010.)

3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi kokonaisuudessaan on monen tekijän summa. Manka (2016) on kuvassaan (kuva 1) havainnollistanut työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja sen sisäisiä rakenteita. Tavoitteellinen organisaatio on joustava rakenteeltaan, tavoitteellinen ja turvallinen työntekijöille. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan siihen tulee jatkuvasti kiinnittää huomioita strategioita ja visioita tehdessä. Parantaakseen työhyvinvointia, tulee organisaatioiden tehdä työhyvinvointisuunnitelmia ja seurata systemaattisesti työntekijöiden työhyvinvoinnille asettamia tavoitteita. Työhyvinvointia voidaan lisätä huolehtimalla työyhteisön ilmapiiristä sekä toimintatavoista. (Kehusmaa 2011, 14-21.)

Kuvassa 1 on mukailtu Manka ja Mankan (2016) työhyvinvoinnin osa-alueita, jossa mallin keskiössä on työntekijä itse. Jokainen työntekijä kokee kuvassa näkyvät osa-alueet yksilöllisesti omien asenteidensa läpi. Eri osa-alueet vaikuttavat yksilöön ja yksilö myös itse vaikuttaa eri osa-alueisiin toiminnallaan. Yhdenkin osa-alueen ollessa epätasapainossa, se vaikuttaa kokonaisyhyvinvointiin haittaavasti. Työntekijä pystyy omilla valinnoillaan kasvattamaan ja kehittämään omaa psykologista pääomaa. Työhyvinvointi koostuu siis yksilön, työpaikan, esimiehen, työkavereiden ja työn keskinäisestä aktiivisesta vuorovaikutuksesta. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012.)



Kuva 1: Työhyvinvoinnin osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016)

Johtamisen kannalta työhyvinvointi tulisi ottaa osaksi visiota, arvoja ja strategiaa, jotta tavoitteellisuus säilyisi mukana. Työhyvinvointi tulisi organisaatioissa katsoa osaksi isompaa kokonaisuutta, koska työhyvinvoinnin merkitys yrityksen tuloksellisuudessa on iso. Työhyvinvoinnin johtaminen helpottuu, kun siihen kehitetään selkeät tavoitteet. Seurannan avulla voidaan mitata tehtyjä kehitysprosesseja ja saada tietoa työhyvinvoinnissa onnistumisesta. Joustavan johtamisen tulee olla ajan tasalla muutoksien ja jatkuvuuden vuoksi, jotta ennakoimalla asioihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin tilaan päivittäisellä tasolla. (Kehusmaa 2011, 22-27.)

Työyhteisössä vastuun työhyvinvoinnin ylläpitämisestä voidaan katsoa olevan jokaisella. Työyhteisöllä tulee olla turvalliset työolot, jotka tukevat tuloksellista ja mielekästä työskentelyä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työyhteisöt muuttuvat ajan kuluessa ja työyhteisöjen toimivuuteen tulee ottaa huomioon eri sukupolvien erot. Ihanteellinen työyhteisö on voimaannuttava yhteisö, jossa myönteisyys luo hyvää ilmapiiriä ja sitoutuneisuus turvallisuutta

myös uuden oppimiselle. Työyhteisön tila on yksi suurimmista syistä työpaikkaan sitoutumisessa ja hyvässä työyhteisössä stressiä pystytään torjumaan paremmin. (Manka 2015.)

Työhyvinvoinninkannalta työn mielekkyys on tärkeää. Tämän vuoksi vaikutusmahdollisuuksien ja työolojen muutoksien tulee vastata ajan ja osaamisen mukana. Mielekkyyteen negatiivisesti vaikuttavat esimerkiksi työssä koettu kiire ja epävarmuus. Työn tulee tuottaa työn iloa ja työstä tulee saada positiivista energiaa. Työtä itsessään tulisi voida muokata työntekijän omien voimavarojen ja intohimojen kanssa yhteensopivammaksi. Tämä estää työuupumista tehokkaasti sekä kasvattaa työn imun tunnetta. (Manka 2015.)

Psykologista pääomaa voidaan kuvata työntekijän omana kokemuksena henkisestä kunnostaan, johon sisältyy työ ja vapaa-aika. Tämän käsitteen on kehittänyt professori Fred Luthans.

Psykologisessa pääomassa voidaan eritellä neljä osa-aluetta, jotka ovat itseluottamus, sitkeys, toiveikkaus ja optimismisuus. (Manka 2015.) Näiden neljän osa-alueen ollessa hallinnassa vaikuttaa se positiivisesti työntekijän henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Psykologisella pääomalla on myös vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Lisäksi tällöin työntekijä pystyy tulkitsemaan tilanteita myönteisemmin ja sopeutua tilanteisiin paremmin.

Psykologista pääomaa voidaan kehittää jatkuvasti, vaikka osin se tulee perimästä ja elinympäristön vaikutuksesta. (Manka ym. 2014.)

3.2 Työn kuormittavuus

Psykologisella kuormittavuudella tarkoitetaan työstä tulevia kuormitustekijöitä, jotka aiheuttavat työhön haitallista kuormitusta. Kuormitustekijät vaikuttavat haitallisesti, jos niitä on hallittu puutteellisesti tai niitä esiintyy ei halutuissa olosuhteissa. (Rauramo 2012, 43-47) Kuormittavuus voi muuttua haitalliseksi, kun työjärjestelyissä, johtamisessa tai vuorovaikutuksessa on piirteitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijään. Nämä asiat voivat kuormittaa siitä huolimatta, kuka tekijänä on. Jokaisella työpaikalla on omat kuormitustekijät, paikan koosta ja alasta huolimatta. (Nummelin 2008, 69-75.)

Kuormittavuus voidaan jakaa kahteen osatekijään: psyykkiseen ja sosiaaliseen kuormitustekijään. Psyykkisellä kuormitustekijällä voidaan tarkoittaa asiaa, joka aiheuttaa ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus, epäselvät tavoitteet, liika työ, kiire, määräaikojen pettäminen, liian vähän töitä ja kehittymisen mahdottomuus ovat esimerkkejä psyykkisistä kuormitustekijöistä. Lisäksi häiriöt, keskeytykset ja arvostuksen puute luetaan psyykkisen kuormituksen puolelle. (Rauramo 2012, 47-57.)

Sosiaaliset kuormitustekijät ovat taas työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisön ongelmat, yhteistyön ongelmat ja hankalat sosiaaliset suhteet. Lisäksi

yksintyöskentely ja eristyneisyys, tavoittamisen hankaluudet, haasteelliset asiakastilanteet, asiakasväkivalta, epätasa-arvo, huono kohtelu ja tyytymättömyys esimiestyöhön ovat osa sosiaalista kuormittavuutta. (Rauramo 2012, 47-57. Mertanen 2015, 76-77.)

Työn kuormittavuuden vastapuolella ovat työn voimavarat, joita saadaan myönteisistä työtilanteista ja kokemuksista (Mertanen 2015, 74-79). Näitä ovat työtehtäviin liittyvät palkitsemiset, kehittävyys, merkityksellisyys, tulokset ja onnistumiset. Työjärjestelyjen voimavaratekijöitä voidaan katsoa olevan vaikuttamismahdollisuudet, rollien ja tavoitteiden selkeys ja työaikojen joustavuus. Työyhteisössä voimavaroja ovat molemmin puolinen arvostus, vuorovaikutus, johtamisen selkeys ja esimiehen sekä työyhteisön tuki. Organisaatio voi tukea voimavarojen kehittymistä luomalla innovatiiviset toimintatavat ja antamalla mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. (Nummelin 2008, 125-144.)

Jokaiseen työpaikkaan kuuluu kuormitustekijät ja organisaatioiden tehtävänä on määrittää ne sekä kehittää asianmukaiset toimet niiden estämiseksi. Haitallisten työkuormitusten tunnistamisessa ovat apuna erilaiset tilastot ja seurantatulokset. Työnantajan tulee huolehtia, että työ ei ole jatkuvasti työntekijöitä kuormittavaa. Näitä keinoja organisaatiossa ovat esimerkiksi hyvät ja turvalliset työolosuhteet, toimivat työvälineet, työaikajoustot, oikeudenmukainen palkitseminen, kehityskeskustelut, toimiva palaverikäytäntö ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus. Esimiehellä on suuri rooli työhyvinvoinnin ja psykososiaalisten kuormitustekijöiden kokemiseen. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajaa reagoimaan tilanteisiin, joissa koetaan haitallista kuormitusta, kuten ottamalla puheeksi asian tai ryhtymällä toimenpiteisiin työntekijän kanssa. Työntekijällä on toki myös vastuu pitää esimies tietoisena omasta työtilanteesta. (Nummelin 2008, 106-112.)

3.3 Työstressi

Työstressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tuntee olevansa kykenemätön suoriutumaan häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Työstressin syntyyn vaikuttavat niin työntekijän kuin työnkin ominaisuudet. Pitkittyessä työstressi voi muuttua työuupumukseksi, jossa työntekijä tuntee voimavaransa ehtyneen. Tämän pitkittyessä se voi johtaa työkyvyn alentumiseen. (Nummelin 2008, 15-21.) Työstressi on hyvin henkilökohtaista, sillä jokainen tuntee yksilötasolla asiat eritavoin (Kivimäki, Lindbohm & Reijula 2019). Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa 17 prosenttia työntekijöistä kokee melko paljon tai paljon stressioireita (Työterveyslaitos s.a.). Stressi kuormittaa kehoa ja negatiivisen stressin vähentäminen sekä hallinta ovat tärkeitä (Nuoramo & Tuovinen 2022).

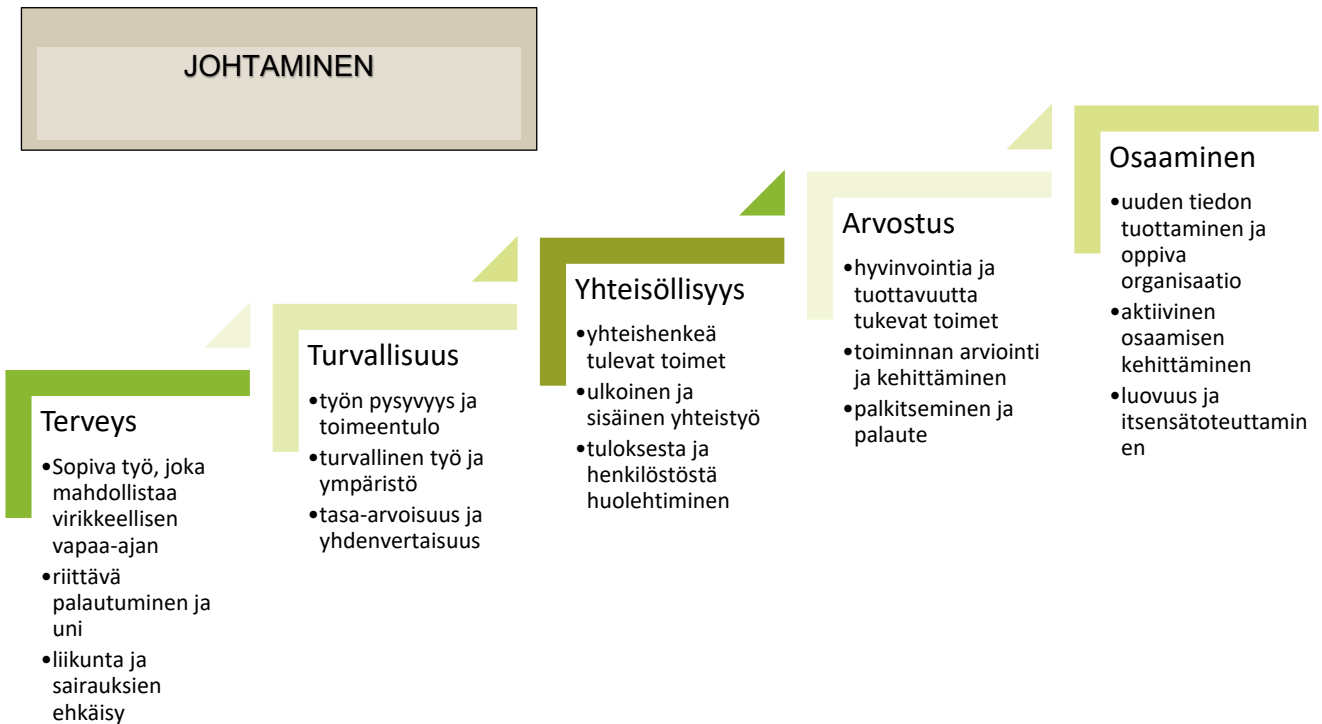
Työstressiä voidaan kokea työssä, kun työn kuormittavien vaatimusten ja hyvinvointia lisäävien työn voimavarojen suhteessa on epätasapaino. Manka ja Manka (2016) mallissa (kuva 1) työhyvinvoinnin osatekijöistä keskiöön on laitettu yksilö, jolloin koettuun stressiin vaikuttaa fyysinen ja psyykinen jaksaminen. Positiivista työstressiä esiintyy jokaisessa työpaikassa ja se pysyy positiivisena, jos vastapainona on riittävästi hyvinvointia lisääviä voimavaroja. Työn voimavarojen ollessa tasapainossa, työntekijän on mahdollista edistää tavoitteitaan. Työn vaatimuksia yleisesti voidaan olettaa olevan haasteet, jotka edellyttävät työntekijältä hetkellistä ponnistelua. Haastevaatimukset voivat olla innostavia, vaikka samalla tuntuvat kuormittavilta. Näitä voivat olla esimerkiksi työmäärä, aikapaine, vaikeat tehtävät ja suuri vastuu. Tällaisista haasteista työntekijä voi palautua, kun kuormitus ei ole jatkuvasti toistuvaa. Tilan jatkuessa pitkään, riski työuupumukseen kasvaa. Estevaatimukset ovat energiaa vieviä haittoja, jotka oleellisesti vaikeuttavat työntekoa. Tällaisia voidaan katsoa olevan byrokratia, työroolien ristiriidat ja epätarkoituksenmukaiset työvälineet. (Manka 2015.)

Työperäisen stressin ensisijaisen ehkäisyn voidaan katsoa olevan psykososiaalisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy. Näiden ennaltaehkäisy voidaan tehdä pitkäjänteisellä toiminnalla ja pienin askelin yhteistyössä eri tahojen kanssa. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden vähentämiseksi tulee organisaation kartoittaa työnteossa nähtävät erilaiset riskit. Työstressiä voidaan ennaltaehkäistä niin organisaation puolelta kuin työntekijänkin osalta. Yksilöllisesti työntekijä voi hakea arjestaan voimavaroja lisääviä asioita, jotka suojaavat kuormittumiselta. Mikäli työtä on mahdollista muokata, on hyvä tehdä oma-aloitteisesti pieniä parannuksia työn sallimissa rajoissa. Jokainen työntekijä voi myös suunnitella ajankäytön siten, että aikaa ja energiaa jaetaan sopivasti kaikille elämäntilanteille. Päivittäin tulee mahdollistaa hetki omalle palautumiselle, joka on työtoiminnasta poikkeavaa tekemistä. Säännöllisesti tulee kiinnittää huomioita kokonaiselämäntilanteeseen, jotta hyvinvointi on tasapainossa. Mikäli epäkotia syntyy arkeen, tulee niihin tarttua mahdollisimman nopeasti ja miettiä vaihtoehtoisia toimia. Lisäksi mahdolliset epäkohdat tulee ottaa puheeksi niihin liittyvien tahojen kanssa, jotta epäkohtien ratkaisuun voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisemmin. (Manka 2015.)

Negatiivista työstressiä tulee säännöllisesti ennaltaehkäistä myös organisaation toimesta. Tämän vuoksi esimiesten tulisi säännöllisesti käydä henkilökohtaiset kehityskeskustelut, jossa arvioidaan tilannetta ja toiminnan sujuvuutta. Näin voidaan suunnitella henkilökohtainen toimintasuunnitelma jatkon seurantaan varten. Organisaatiossa tulee myös olla suunniteltu varhaisentuen toimintamalli, jolla voidaan tukea toimintaa työkykyä uhkaavissa tilanteissa. Lisäksi ennaltaehkäisyssä suuressa roolissa on työn mitoitus ja työn suunnittelu. (Nummelin 2008, 128-129.)

3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämistä kuvataan usein työhyvinvoinnin portailla (kuva 2), jossa on kuvattu työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi taustalla olevat keskeiset tekijät. Portaiden pohjana on käytetty Maslowin tarvehierarkiaa. Näihin osatekijöihin pyritään vaikuttamaan, mikäli organisaatiossa pyritään saamaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään. (Rauramo 2009.)



Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi (mukaillen Rauramo 2009.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät voidaan karkeasti arvioida yksilöön ja olosuhteisiin vaikuttaviin tekijöihin sekä organisaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Yksilöllisiin ja olosuhteisiin vaikuttavat tekijät voidaan katsoa olevan yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky. (Tarkkonen 2012, 13-18.) Yksilölliseen suorituskykyyn vaikuttaa geeniperimästä lähtien kasvu, arvot ja asenteet, osaaminen ja koulutus sekä terveys ja elämän eri tilanteissa motivaatio. Osaan tekijöistä ei voida vaikuttaa hyvälläkään johtamisella. Organisaatioon liittyviä tekijöitä on huomattava määrä. Näitä ovat esimerkiksi työsuhteenlaatu, sisältö, palkitseminen, työolosuhteet, työaika ja -järjestelyt, sisäinen viestintä, osallistuminen, työyhteisön toimivuus, esimies ja johtaminen sekä kehitysmahdollisuudet ja kasvupolut. (Kauhanen 2016, luku 2.4.)

Maslowin tarvehierarkian pohjalta tehtyjen työhyvinvoinnin portaiden pääperiaatteena on, että alimpien tasojen tarve tulee olla tyydytetty, jotta siirtyminen seuraavalle portaalle on mahdollista. Terveiden alimpaan portaaseen kuuluvat yksilön näkökannalta terveelliset elintavat. Tavoitteena

on, että työntekijä on vapaa-ajalla vielä virkeä, jaksaa harrastaa liikuntaa ja ennaltaehkäistä sairauksia laadukkaalla ravinnolla ja unella. Organisaation näkökannalta terveyden portaalle kuuluu työkuormitus työterveyshuolto ja työpaikkaruokailu. Näitä voidaan arvioida kyselyillä, terveystarkastuksilla ja erilaisilla fyysisen kunnan mittauksilla. (Kallio, Kiviniemi & Sandelin 2015.)

Turvallisuuden portaan yksilöön vaikuttavat osa-alueet ovat turvalliset, sujuvat ja ergonomiset työ- ja toimintatavat. Organisaation näkökannalta turvallisuuden portaalle kuuluvat työsuhde ja työolot. Tuloksia osa-alueista saadaan tilastoilla ja työpaikkaselvityksillä. Näitä osa-alueita kehittämällä tavoitteena on työn ja työntekijöiden pysyvyys, työntekijöiden riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työolot, sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Rauramon kuvaamissa työhyvinvoinnin portaissa (kuva 2) keskellä on yhteisöllisyys. Yksilön yhteisöllisyyteen vaikuttaa joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen ja kehitysmuotoisuus, kun organisaation puolelta yhteisöllisyyttä on työyhteisö, johtaminen ja verkostot. Näiden kehittämiseksi on tehty työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyt. Kehittämiskohteena ovat tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen sekä ulkoisten ja sisäisten yhteistöiden kehitys. (Kallio, Kiviniemi, & Sandelin 2015.)

Kahdella ylimmällä portaalla työhyvinvoinnin portaisiin on Rauramo (2009) laittanut arvostuksen ja osaamisen. Arvostuksessa organisaation osa-alueita ovat esimerkiksi arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, kehityskeskustelut ja tavoite. Työntekijällä on aktiivinen rooli työpaikkansa toiminnassa ja sen kehittämisessä. Organisaation osa-alueiden onnistumisessa ovat apuna taloudelliset ja toiminnalliset tulokset. Tavoitteena tämän portaan tarpeiden täyttymiselle voidaan pitää eettisesti kestävien arvojen määrittelemine, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia. Lisäksi oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat vaikuttavia tekijöitä portaan tarpeiden täyttymiselle. Portaiden huipulle on sijoitettu osaaminen, jossa yksilön tehtävänä on hallita oma työ ja ylläpitää osaamistaan. Organisaation tehtävänä on hallita osaamista sekä tarjota mielekästä työtä. Tämän avuksi organisaatioissa voidaan pitää kehityskeskusteluja ja muodostaa osaamisprofiileita. Nämä osa-alueet täytyessä tavoitteena on saada oppiva organisaatio, jolloin omia edellytyksiä voidaan täysipainoisesti hyödyntää. Näin voidaan synnyttää myös uutta tietoa. (Kallio, Kiviniemi & Sandelin 2015.)

3.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittareita on hyvin monenlaisia, riippuen mitä halutaan mitata ja millaisia tuloksia halutaan saada. Työhyvinvoinnin kokee jokainen työyhteisön jäsen yksilöllisesti, koska yksilön omat asenteet ja ajatukset vaikuttavat siihen. Työhyvinvointia tutkitaan paljon ja esimerkiksi kyselyillä tutkimalla voidaan selvittää yksilön ja yhteisön ajatuksia työhyvinvoinnista. Mittareita voi olla kokonaisvaltaisempaan selvitykseen, tai vain ennakoivia ja reagoivia mittareita. Kaikki

henkilöstöltä kerätty tieto tulee analysoida ja tutkia, jotta tietojen pohjalta voidaan luoda kehityssuunnitelmat mahdollisimman nopeasti. Mittauksia voidaan toteuttaa organisaation ulkopuolisten tahojen osalta tai organisaation sisäisen johdon halusta. Suurten organisaatioiden ongelma mittauksia tehdessä on tulosten suuruus, jolloin yksittäisen työntekijän tulos jää muiden tuloksien varjoon. Pelkästään rahamääräisillä mittareilla ei henkilöstön hyvinvoinnin tilaa voida mitata. (Kauhanen 2016, luku 4.3.)

Työhyvinvointia mitataan aktiivisesti, koska työtyytyväisyyden perusedellytys on terveellinen ja turvallinen työympäristö. Lisäksi organisaatio on tuottavaisimmillaan, kun henkilöstön työhyvinvointi on tasapainossa. Mittaukset kertovat myös, että yrityksen johto haluaa tietää henkilöstön tilanteesta ja siitä välitetään. Mittausten toistuvuudella saadaan myös selville tehtyjen muutosten toimivuus tai toimimattomuus. Tämän vuoksi on tärkeä huomioida, miten tuloksia halutaan saada ja mitä tuloksista halutaan selvittää. Lisäksi isommassa organisaatioissa kannattaa pohtia, tuleeko eri osastoille tehdä erilaisia mittauksia ja miten eri osastojen välillä tulokset voivat vaihdella radikaalistikin. Liiallinen mittaus ei anna kuvaa muutoksista ja samalla vastausaktiivisuus laskee vääristäen tuloksia. (Tanskanen 2020.)

Perinteisenä työhyvinvoinnin tilaa kuvaavana mittarina on käytetty sairauspoissaoloprosenttia, joka kuvaa sairauspoissaolojen määrää suhteutettuna kyseiseen toimialaan. Työterveyslaitos on lisäksi kehittänyt työkykyindeksi, jossa jokaiselle henkilöstön jäsenelle tehdään kysely ja saadaan käsitys henkilöstön työkyvystä. Näin saadaan myös tietoa työkykyä tukevien toimenpiteiden tarpeesta. Tämä työkykyindeksi on käytössä monissa organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lainsäädäntö asettaa myös yli 20 henkilön yrityksille omat ehtonsa erilaisten toimenpidesuunnitelmien tekemiseksi. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Vaikka toimintasuunnitelmia on paljon, kannattaa organisaatioiden ottaa ne todellisina suunnittelu ja kehittämiskohteina käyttöön. (Kauhanen 2016, luku 4.3. Tarkkonen 2012, 65-73.)

Ennakoivat mittarit ovat useimmiten numeerisia. Tästä kuitenkin poikkeuksena on asiakastyytyväisyys ja asiakaspalaute. Joitakin mittareita saadaan organisaatioiden omista tilastoista, kuten sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja tapaturmatilastot. Numeeristen tuloksien takana olevat perimmäiset syyt eivät tilastoista aukea, jonka tueksi on kannattavaa tehdä laadullisia tutkimuksia. Näiden syiden selville saamiseksi tulee käyttää laadullisia menetelmiä. (Kauhanen 2016, luku 4.3.)

Työhyvinvointia voidaan myös mitata nykyaikana erilaisilla hyvinvointiteknologian toimilla. Tällainen teknologia kertoo objektiivisesti, miten keho reagoi erilaisiin tilanteisiin. Teknologian ja kyselyjen

yhteistulos antaa kattavimman kuvan henkilöstön hyvinvoinnin tilasta. Hyvinvointiteknologian avulla saadut tulokset kertovat usein erilaisia tuloksia, kuin henkilö itse arvioi omasta hyvinvoinnistaan. Jokaisen henkilön tuntema stressitaso on hyvin yksilöllinen ja siinä on suuria vaihteluita. Kerran vuodessa tehtävät kyselyt eivät ole riittävän ketteriä, koska niiden avulla ei voida reagoida äkillisiin tilanteisiin. Objektiiivisissa mittauksissa työntekijän oma mielipide ei pysty vaikuttamaan mittaustulokseen. Näin voidaan tuloksia myös hyödyntää suunnittelussa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä tuloksissa voidaan myös nähdä ajankohtaisesti stressitasojen muutokset. Lisäksi vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen ja uni saadaan tuloksiin mukaan. Tällaisia objektiiivisia mittauksia voidaan suorittaa esimerkiksi älypuhelimien avulla, rannekellojen tai sormuksien avulla, jotka mittaavat esimerkiksi sykevälivaihteluita. Esimerkiksi Firstbeat käyttää työhyvinvoinnin mittauksissa hyödyksi sykevälivaihteluita ja Moodmetric ihon sähkönjohtavuutta. (Tanskanen 2020.)

4 Palautuminen

Palautuminen tarkoittaa kehon fysiologista prosessia, jossa yksilön fyysinen ja psyykinen tila palautuu ennen kuormitusta olleeseen tasapainoiseen tilaan (Firstbeat Technologies Oy s.a.). Hyvin yleinen syy riittämättömään palautumiseen on unen puute. Suurin osa palautumisesta tapahtuu unen aikana. Kuitenkin on hyvä sisällyttää päivään palauttavia taukoja, jolloin työn ja muiden tehtävien tuomaan kuormitukseen tulee tauko. Taukojen aikana hermosto pääsee rauhoittumaan ja vähillä tauoituksilla työskennellessä voi kiireen ja stressin tunne jäädä kehoon. Se heijastuu monesti iltaan ja yöhön. (Nuoramo & Tuovinen 2022.) Jokainen tarvitsee kuitenkin kuormitusta, koska ilman kuormitusta ei voida palautua. Kuormituksen ja palautumisen tasapaino on kuitenkin hyvin henkilökohtaista ja tasapaino näiden välille on löydettävä itse. Elämäntavat ovat suuressa roolissa palautumisen kanssa. (Manka 2015.)

Riittämätön palautuminen altistaa kehoa monelle haittavaikutukselle. Unen puute altistaa monesti erilaisille hormonitoiminnan häiriöille. Vajaa palautuminen myös nostaa riski sairastumiseen ja infektioherkkyys lisääntyy. Riittämätön palautuminen näkyy urheilussa myös kohonneena riskinä saada vammoja ja urheilijoilla myös ylikunnon mahdollisuus kohoaa. Psykkisesti huono palautuminen näkyy mielialan muutoksissa ja ärtyneisyydessä, sekä muistiongelmassa ja huonossa keskittymisessä. Väsyneenä ruokailutottumukset voivat huonontua ja epäterveellinen ruokavalio pitkällä aikavälillä altistaa sydän- ja verisuonisairauksien riskien kasvuun. Lisäksi huonontuneet ruokailutottumukset vaikuttavat negatiivisesti verensokerin säätelyjärjestelmään ja aiheuttavat elimistöön matala-asteisen tulehdustilan. Lisäksi säännöllistä ruokailurytmiä on vaikea ylläpitää väsyneenä. Riittämätön palautuminen vaikuttaa henkilön sosiaalisiin suhteisiin, koska väsynyt ihminen ei jaksa ylläpitää sosiaalisia suhteita. (Nuoramo & Tuovinen 2022.)

Palautuminen on noussut organisaatioissa yhä enemmän esille, kun epidemia aikana raja työn ja vapaa-ajan välillä on hämärtynyt. Syynä tähän ovat etätyöt, jolloin ihmiset ovat tuoneet koneet ja laitteet työnteolle omaan kotiinsa. Ärsykkeiden jatkuva läsnäolo ja töiden aloittamisen helppous kotona vievät ihmistä jatkuvasti ylikierroksille. Toisaalta epidemian aika ja lisääntyneet etätyöt ovat mahdollistaneet ihmisille enemmän vapaa-aikaa, joka on tukenut palautumista. Palautumista prosessina ei varsinaisesti tule miettiä arjessa, jollei asian kanssa ole havaittu ongelmia. Syömällä hyvin, liikkumalla terveellisesti ja tekemällä mielekkäitä asioita, palautuminen tapahtuu kuin itsestään. Arkeen kuuluu myös luonnollisia stressin aiheita, joita harvemmin pidetään hyvinvointia uhkaavina ja joitakin näistä tilanteita ei voida edes välttää. Tällaisina tapauksia voidaan pitää esimerkiksi kiirehtimistä julkiseen kulkuvälineeseen, esiintymistä epämiellyttävämmässä tilanteessa tai vain sosiaalisissa suhteissa ilmenevä haastavampi tilanne. (Hongisto 2020.)

Aktiivisella palautumisella tarkoitetaan sitä, kun palautumisprosessi alkaa jo hyvän tekemisen parissa. Näin ollen paras palautuminen ei tapahdu lepäämällä, vaan tietoinen rentoutuminen on kehitettävä taito jokaisella. Näitä ovat esimerkiksi jooga, meditaatio tai hengitysharjoitukset. Lisäksi muutkin tapahtumat, joissa lepohermosto aktivoituu, ovat hyviä palautumisen kannalta. Parhaimman palautumiskeinon oppii vain kuulostelemalla kehoa ja nämä tavat ovat hyvin yksilöllisiä. Kuitenkin yksi suurimmista stressin ja kuormituksen hallintakeinoista, on hallinnan tunne, jolloin pystytään itse vaikuttamaan aikatauluihin ja tekemiseen. (Hongisto 2020.)

4.1 Työpäivän aikainen palautuminen

Työstä palautumiseen on tärkeä kiinnittää huomiota, koska suurin osa arjesta kuluu työssä ollessa. Työpäivän aikana on tärkeää pitää pieniä palauttavia taukoja. Epidemian aikana etätöiden yleistyessä työpäivän aikana on erityisen tärkeää tauottaa omaa työtä, vaikka etätyöskentely mahdollistaa jatkuvan työskentelyn huomaamattakin. Riittävä energian saanti työpäivän aikana edesauttaa palautumisen alkamista. Työstä palautumiseen avuksi on myös liikunta, joskin raskas liikunta lisää kuormitusta. Tämän vastapainoksi unelle ja liikunnasta palautumiselle tulee varata riittävästi aikaa. (Nuoramo & Tuovinen 2022.)

Työpäivän aikaista palautumista voi edesauttaa riittävällä fyysisellä aktiivisuudella. Se katkaisee yhtäjaksoista stressiä ja lisää positiivisia vaikutuksia illan nukahtamista ajatellen. Fyysisen aktiivisuuden aikana ei palautuminen lähde käyntiin, mutta se edesauttaa palautumisprosessin alkamista myöhemmin. Työpäivän aikaisia taukoja ei kuitenkaan kannata ottaa suoritteena, koska hereillä ollessamme on luonnollista olla virkeä ja valmis toimimaan eri tilanteissa. Kiireinen ajanjakso työelämässä ei hyvinvointia ja jaksamista tuhoa kokonaan, jos vastapainona rahallisempia työpäiviä. (Hoffman 2021.)

Työtehtävien ja työajan suhteen on erilaisia tekijöitä, joilla voidaan parantaa työhyvinvointia. Istumatyötä tai paljon paikallaan työn puolesta olevat hyötyvät parhaiten aktiivisista tauoista. Fyysisesti aktiiviset tauot eivät palauta, mutta edistävät henkistä palautumista. Aktiivisia taukoja voivat olla taukojummat tai pienet kävelyt ulkona. Parhaiten tauot onnistuvat, kun ne suunnittelee etukäteen pidettäväksi ja ne aikataulutetaan työpäivään mukaan. Fyysistä työtä tekeväille taas on tärkeää aikatauluttaa päivään rauhallisempia taukoja. Mikäli työ on fyysisesti rankkaa, tulee ottaa huomioon päivän kokonaiskuormitus ja tauot, joissa sykettä voidaan laskea. Tauoilla tulee huolehtia kehon rentoutumisen mahdollisuus esimerkiksi istumalla tai tietoisesta rentoutumisen keinoin. Ihannetapauksessa aktiivinen ja rauhoittava tauko on hyvä sijoitella eri aikana. (Hoffman 2021.)

Työpäivän aikaisilla tauoilla on hyvä tuntee yhteisöllisyyttä työkavereiden kanssa. Se auttaa irrottautumaan hieman työstä ja ajatuksista töihin liittyen, jos tauoilla voidaan keskustella vapaasti työkavereiden kesken. Keskusteluissa voidaan käsitellä hankalia työasioita, joita pystyy jakamaan ja käsittelemään yhdessä. Samoin nauraminen vitsaileminen saavat kuormituksen vähenemään, jolloin työstä pystyy hetkellisesti paremmin irtautumaan. Palautumista työpäivän aikana heikentävät kiire, huono työilmapiiri, epävarmuus, epäselvät asiat, jatkuva tavoitettavissa olo ja teknologian käyttöön liittyvä stressi. Palautuminen ei näin ollen ole kokonaan työntekijän henkilökohtainen asia. (Virtanen 2020.)

4.2 Palautuminen vapaa-ajalla

Työtä ja vapaa-aikaa ei voi täysin erillisinä asioina pitää, koska monesti työntekijän henkilökohtaisessa elämässä olevat ongelmat heijastuvat töihin ja päinvastoin. Palautuminen työstä vapaa-ajalla voi toisinaan olla hankalaa, sillä työssä tulevat ongelmat ja kurja palaute voivat vapaa-ajalla pyöriä mielessä. Lisäksi työssä keskeneräiseksi jääneet asiat vaikeuttavat palautumista, koska ajatukset pyörivät vielä näissä asioissa. Työstä palautumista voi olla myös turha korostaa arjessa, mikäli työtä ei koeta rasittavaksi tai kuormittavaksi. Kun työelämässä asiat ovat järjestyksessä ja tilanteet ovat selvitettyinä ennen kotiinlähtöä, on työstä helpompi irtautua. (Frisk 2022.)

Työstä palautumisessa voidaan katsoa olevan kuusi palautumisen kokoemusta, jotka jokainen edistävät hyvinvointia. Näitä ovat työstä irrottautuminen, rentoutuminen, taidon hallinta, merkityksellisyys, autonomia eli omaehtoisuus ja yhteenkuuluvuus. Työstä irrottautumisessa tärkeää on tehdä asioita, jotka eroavat mahdollisimman paljon omasta työstä. Rentoutuminen tapahtuu jokaiselle henkilökohtaisella tavalla, jossa tekeminen ei vaadi fyysistä eikä älyllistä ponnistelua. Merkityksellisyyttä koetaan, kun tehdään itselle mieluisia ja tärkeitä asioita. Toisinaan ne vaativat vaivannäköä, mutta niiden avulla hyvinvointia voidaan tukea ja kasvattaa. Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa, että työn vastakohtana on aikaa, jolloin pystyy tekemään asioita, joita itse haluaa. Työssä tulee tehdä paljon sellaista, mihin ei itse pysty vaikuttamaan. Vastapainona työstä palautumisen edistämiseksi vapaa-ajalla tulee tehdä asioita, jolloin kukaan ei vaadi mitään. Taidon hallintaan liittyy uuden oppiminen, joka ei liity omaan työhön. Itsensä kehittäminen vapaa-ajalla auttaa saamaan onnistumisen kokemuksia, joka edistää hyvinvointia. Yhteenkuuluvuutta koetaan eri ihmissuhteissa. Onkin tärkeä panostaa hyviin ja läheisiin ihmissuhteisiin, jotka tuovat positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (Virtanen 2020.)

Liikunta edistää palautumista ja helpottaa työstä irtautumista, kuten Manka mainitsee kirjassaan (2015). Myös fyysiset ja henkiset voimavarat lisääntyvät liikunnan avulla sekä stressi ja psyykkinen kuormittuneisuus vähenevät. Koettu palautuminen on sitä parempaa, mitä enemmän liikuntaa

arkeen saa mahdutettua ja mitä säännöllisempää liikunta on. Säännölliseksi liikunnaksi voidaan katsoa 1-2 kertaa viikossa tapahtuvaa erilaista kevyesti kuormittavaa liikuntaa, joka edistää verenkiertoa ja aineenvaihduntaa. Liikunnan avulla myös uni on syvempää, mutta hyvin raskasta liikuntaa tulee välttää ennen nukkumaan menoa. Fyysisesti raskaassa työssä on hyvä huomioida, että riittävä fyysinen kunto auttaa työstä selviytymiseen sekä niistä palautumiseen. Oleellisinta palautumisen kannalta on, että liikunta on mieleistä ja se tuo hyvää energiaa. (Manka 2015.)

4.3 Uni

Hyvä yöuni on olennaisin osa henkisen hyvinvoinnin sekä jaksamisen ja palautumisen kannalta. Uni palauttaa monipuolisesti ja edistää terveyttä, koska riittävä uni parantaa vastustuskykyä. Unessa ihmisen tietoisuus olemassaoloon on hetkellisesti poikki. Unen aikana sydämen syke hidastuu ja verenpaine laskee osittain. (Partinen 2019.) Lisäksi uni palauttaa henkisestä, fyysisestä ja kognitiivisesta kuormituksesta. Myös päivän aikana otetut lyhyet päiväunet parantavat vireystilaa. Suositeltu unen määrä täysi-ikäisillä on 7–9 tuntia. Väsymys lisää keskittymisvaikeuksia ja heikentää turvallisuutta, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Kähkönen 2019.) Uni on jokaiselle yksilöllinen asia. Säännöllisyys on unen kestoakin tärkeämpi. Laadukaskin uni voi häiriintyä monesta eri syystä, kuten liian raskaasta liikunnasta, epäterveellisistä elintavoista tai nautintoaineista. Merkittävin uneen vaikuttava tekijä on liian korkealla oleva adrenaliinipitoisuus veressä. (Fang ym. 2021.)

Syvän unen aikana aivojen glymfaattinen järjestelmä mahdollistaa aivo-selkäydinnesteen pääsyn aivokudokseen. Tämä neste virratessaan aivoihin puhdistaa aivokudosta. Valveilla järjestelmä toimii vain niukasti, mutta se aktivoituu unessa. Sen tehtävänä on poistaa kuona-aineita aivoista takaisin verenkiertoon. Uni on ihmisen terveydelle erittäin tärkeää, koska unessa elimistö korjaa perintötekijöiden vaurioita ja syvän unen aikana myös aivot puhdistuvat. Tästä syystä huonosti nukutun yön jälkeen muisti voi pätkiä ja ajatukset tuntua sameilta. (Kähkönen 2019.)

Toistuvasti liian lyhkäiseksi jäävät yöunet vaikuttavat vireystilaan, aistitoimintoihin, fyysiseen ja henkiseen suorituskkyyn, oppimiseen, tarkkaavaisuuteen, keskittymiskykyyn, havainto- ja hahmotuskkyyn. Myös fyysiseltä puolelta väsymystila vaikuttaa lihaskoordinaatioon, reaktioaikaan ja virhearviointien yleistymiseen. Väsymys tuo myös lisäksi hermostuneisuutta, alavireisyyttä ja erilaisia negaatioita sekä mielialan vaihteluita. Unen eri vaiheilla on myös merkitystä palautumisen kannalta, jotta unella on palauttava vaikutus. Useissa ammateissa työajat vaihtelevat ja käytössä on vuorotyö, jaksotyö tai muu päivätyöstä poikkeava työaika. Päivätyöstä poikkeava työaika eroaa ihmisen luontaisesta unirytmistä, joka heikentää unen palauttavaa vaikutusta. (Partinen 2019.)

Unen aikana aivoissa tapahtuu kolme eri fysiologista tietoisuuden ja taajuuden perustilaa. Nämä ovat torkeuni, REM-uni (rem= rapid eye movement), kevyt uni ja deltauni, jota kutsutaan myös syvänunen vaiheeksi. Uniajasta neljännes on REM-unta, jolloin ihminen näkee unia ja muistijäljet vahvistuvat parhaiten sekä päivän aikana nähdyt asiat käsitellään, seulotaan ja varastoidaan aivoihin. REM-unen aikana kehon toiminnot vaihtelevat vilkkaasti, kuten lihasten jännitystila, hengitystila, sydämen rytmi, hormonitasapaino ja verenpaine vaihtelee. Tällöin myös herätään herkemmin ja pieni heräily on hyvin tyypillistä. Syvä uni on heti nukahtamisen jälkeen tuleva perustila, jossa solujen energiavarastot täytetään ja korjataan rasituksen vaurioita. Tämä tila on yksi tärkeimmistä palautumisen kannalta, koska syvässä unessa elimistö pääsee irtautumaan päivän aikana koetusta informaatiotulvasta. (Kellman & Benckmann 2018, 151-153.) Kesken syvän unen ihminen on herätessään tokkurainen. Torkeunta ei toisinaan luokitella uneksi, koska se on valveen ja unen välimaasto. Syvän unen ja REM-unen vaiheet vaihtelevat vuorotellen. REM-unessa opitaan taitoja ja syvän unen aikana opitaan tietoja. (Partinen 2019.)

4.4 Firstbeat -Hyvinvointianalyysi

Firstbeat Technologies Oy on fysiologiseen analytiikkaan erikoitunut yritys, joka toimii hyvinvoinnin ja huippu-urheilun parissa. Firstbeat mittauksen tarkoituksena on parantaa suorituskykyä ja hyvinvointia. Mittaukset perustuvat sykevälivaihteluun ja tahdosta riippumattomaan hermostoon, joka antaa tietoa tarkasti yksilön stressistä, palautumisesta, unesta ja liikunnan vaikutuksista. Yritys on tutkinut sykevälivaihtelua jo yli 20 vuotta. Tuloksista saa henkilökohtaista tietoa edistämään hyvinvointia ja jaksamista. (Firstbeat Technologies 2021.)

Firstbeatin toiminta perustuu vahvaan tutkimustietoon ja mitattuihin datoihin, jonka takana on fysiologinen mittausdata erilaisissa hetkissä elimistön toiminnassa. Firstbeatillä on tehty arkielämässä yli 100 000 mittausta normaalissa arkielämässä sykevälien vaihteluista. Firstbeatin tietokannan mukaan lähes puolet ihmisistä ei palaudu riittävästi työpäivän aikana. Pandemian aikana työskentely on monimuotoistunut ja työhyvinvointiin on pitänyt kiinnittää eri tavalla huomioita, koska jaksaminen ja palautuminen täytyy tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Sykevälivaihtelua mitattaessa on myös hyvä huomioida, että aina stressi ei ole negatiivista, vaan positiivinen stressi auttaa toimimaan tehokkaasti ja saa herkemmin innostumaan. (Firstbeat Technologies 2021.)

Mittauksen aikana täytetään päiväkirjaa, johon merkataan unen määrä, liikunta ja muut tapahtumat arjesta. Näiden merkkauksien pohjalta voidaan tehdä selvitystä syy-seuraussuhteista tapahtumien ajoilta. Myös aluksi täytetään alkukysely, joka antaa perustietoja testattavasta henkilöstä ja hyvinvoinnin tilasta. Firstbeat hyvinvointimittaus tarjoaa suurimmat hyödyt niille, joilla on haasteita löytää tasapaino unen, stressin ja liikunnan suhteen. Kova tahtotila ei kehoi autua palautumaan, jos

samaan aikaan stressi ja ylikuormitus ovat kehossa päällä. Oikeanlainen palautuminen vaatii fiksua valintoja asenteeseen ja mahdollisesti myös luopumisia. Firstbeat mittauksilla voidaan löytää pieniä muutoskohteita, joiden avulla voidaan saada suuriakin muutoksia hyvinvointiin. Hyvinvointiinsa panostaneet työntekijät saavat mittauksista paljon syvällistä tietoa arjen tapahtumien ja kehon reaktioiden välille. Mikäli mittauksia tehdään säännöllisesti, voidaan seurata tehtyjen muutoksien vaikutusta henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Stressaavienkin tilanteiden jälkeen kehossa tulisi käynnistyä palautumisprosessi. Esimerkiksi alkoholi vaikuttaa palautumisprosessin alkamiseen negatiivisesti, joka pahimmillaan estää koko prosessin alkamisen. Muita tilanteita ovat tupakka ja nuuska, epäterveellinen ravitsemus, sairaudet sekä huolet ja murheet. (Nahkamäki 2020.)

Organisaation näkökannalta henkilöstön haasteet ovat myös työnantajan haasteita, koska kuormittunut työntekijä ei pysty tehokkaaseen ja luovaan työhön. Lisäksi tällöin sairauspoissaolot kasvavat ja pahimmillaan luo työkyvyttömyyttä. Hyvinvointistrategian saamiseksi kohti konkreettisia tavoitteita, tulee hyvinvointitavoitteita lähestyä eri näkökannoilta. Johdon tulee ottaa huomioon esimerkiksi, miten voidaan varmistua ettei yksittäiselle työntekijälle kasaudu liikaa työtehtäviä päivän aikana. Lisäksi tulee huomioida, salliiko työtehtävät ja työpäivänä aikana suoritettava työaikataulu palautumisen kannalta tärkeät tauot ja miten työstä pystyy irtautumaan vapaa-ajalla. Firstbeat mittauksen avulla saadaan objektiivisia mittaustuloksia, joiden avulla voidaan organisoida uusia muutoksia työkuultuuriin ja voidaan saada todellista tietoa tilanteista ilman mielipiteiden vaikutuksia. (Firstbeat Technologies 2020.)

5 Työn tavoite

Työn tavoitteena on kartoittaa yhdistyspohjaisen päiväkodin työyhteisön työhyvinvoinnin tila ja keskittyä tarkastelemaan palautumista ja työn aikana tullutta kuormitusta. Tavoitteena on saada tietoa työntekijöiden tuntemasta kuormituksesta sekä päivän aikana tapahtuvasta palautumisesta. Alkukyselylomakkeen ja mittaustuloksien avulla on tarkoitus saada työntekijöille tulokset työn kuormittavuudesta ja työn aikana sekä työn jälkeen tapahtuvasta palautumisesta. Tulosten pohjalta on tarkoitus yhdessä työntekijöiden kanssa kehittää työhyvinvointisuunnitelma jokaiselle henkilökohtaisesti sekä yhteisesti koko työyhteisölle.

Työhyvinvointia voidaan mitata erilaisilla tavoilla. Mittauksista saadaan tieto niin fyysisistä kuin psyykkisistäkin oloista, joihin organisaatio voi halutessaan panostaa. Kehittämissuunnitelman avulla on tarkoitus luoda kehitysehdotus, miten tuloksien valossa heikompia osa-alueita voidaan kehittää. Työhyvinvoinnin mittaria valittaessa on tärkeä huomioida, mitä halutaan tutkia ja millaisia tuloksia voidaan hyödyntää. Organisaatioiden kehityksen kannalta on tärkeä saada tuloksia työhyvinvoinnin tilanteesta, sillä yhteisön hyvinvoinnin tila kertoo myös yksilöiden hyvinvoinnista. (Manka, Tammi & Vauhkonen 2012.)

Henkilökohtaisen hyvinvointianalyysin avulla on työntekijän mahdollisuus saada tietoa omasta hyvinvoinnin tilasta sekä saada ideoita sen parantamiseksi. Työntekijän kanssa on tarkoitus keksiä ratkaisuja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi sekä hyvinvoinnin parantamiseksi tulosten pohjalta. Kehityssuunnitelman painotus on Hyvinvointianalyysin tuloksien osa-alueet mukaan, joiden avulla työntekijä saa lisää informaatiota kehonsa reaktioista. Tuloksien avulla työntekijä voi tunnistaa paremmin työpäivän aikaiset ongelma kohdat, sekä työn ulkopuolella tapahtuvat reaktiot (Firstbeat Technologies Oy s.a.). Tavoitteena työssä on, että työntekijä osaa havainnoida paremmin omat voimavarat ja niitä uhkaavat sekä parantavat tekijät arjessa.

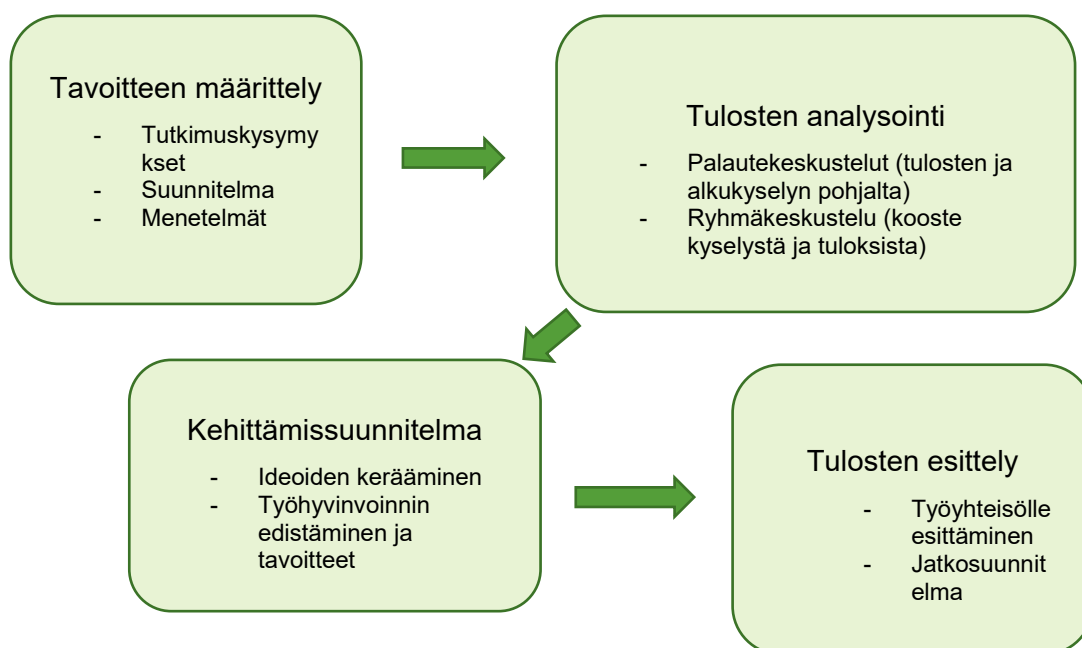
Yhteisellä kehittämissuunnitelmalla on tarkoitus saada työyhteisölle uusia ideoita parantaa ja kehittää työssä jaksamista. Kehittämissuunnitelma on tarkoitus luoda yhdessä työntekijöiden kanssa, työntekijöitä kuunnellen. Tarkoituksena on koostaa yhteiset tulokset, joista työyhteisön työhyvinvoinnin tila on nähtävissä. Tämän tuloksen perusteella työyhteisön kanssa keskustellaan tuloksista ja poimitaan ideat kehittämissuunnitelman tekoon. Tarkoituksena on saada jokaiselta työntekijältä ehdotus työhyvinvoinnin parantamiseksi, koska jokaisella työntekijällä on oma toimenkuva työpaikalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on työyhteisön työhyvinvoinnin tila?
2. Miten työntekijät palautuvat työstä?
3. Miten työhyvinvointia voidaan parantaa?

6 Työn toteutus ja vaiheet

Kehitystyössä kartoitettiin työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa objektiivisella Firstbeat-hyvinvointianalyysin avulla. Kohderyhmänä opinnäytetyössä oli pienen yhdistyspohjaisen päiväkodin henkilöstö, jossa oli 5-6 työntekijää lapsimäärästä riippuen. Mittauksen aikana työntekijöitä oli 6, jotka kaikki osallistuivat mittaukseen. Työntekijöiden työtehtävät vaihtelivat yksilöllisesti ja jokaisella oli erilainen koulutuspohja, joten ryhmässä ei ollut kahta samanlaista työnkuvaa tekevää henkilöä. Työyhteisöstä 100 % oli naisia. Hyvinvointianalyysiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja jokainen työntekijä sai muuttuvista tekijöistä huolimatta mitattua kaksi työpäivää ja yhden vapaa päivän. Hyvinvointianalyysiin osallistuminen tapahtui toimeksiantajan yhteyshenkilön kautta. Toimeksiantajan yhteyshenkilö oli työyhteisön kanssa alustavasti jo keskustellut opinnäytetyöstä ja siihen osallistumisesta. Mittaukseen osallistuvat tiesivät valmistautua mittaukseen annetun aikamäärään sisällä. Mittareiden varmistumisen jälkeen pidettiin alkuinfo, jossa kerrottiin Firstbeat-mittauksesta, ohjeistettiin mittarin käyttöä ja kerrottiin työn etenemisen vaiheet. Kuvassa 3 on kuvattu työn eri vaiheet.



Kuva 3. Työn vaiheet kuvattuna

Opinnäytetyön aiheen tullessa puheeksi toimeksiantajan kanssa, aloitettiin kartoittamaan tietopohjaa ja rajausta aiheelle. Lisäksi tavoitteiden asettamisen jälkeen tuli ottaa selville, millaiset mittaustulokset tuli saada tavoitteiden saavuttamiseksi. Työsuunnitelman avulla saatiin tehtyä valitun mittauksen ympärille aikataulut ja listattua eri työnvaiheet. Mittaustyyppin valinnan jälkeen tuli suunnitella muut tukitoimet kehittämistyöhön, jotta työhyvinvoinnista saatiin selkeitä tuloksia

kehitystyön tueksi. Työn aikatauluihin vaikuttivat Firstbeat-mittareiden saanti ja työyhteisön asettamat aikarajoitteet.

Alkuinfossa kerrottiin yleisesti Firstbeat- mittauksesta sekä Hyvinvointianalyysistä ja millaisia tuloksia mittauksesta saadaan. Lisäksi kerrottiin alkukyselylomakkeesta, joka tuli täyttää ennen mittauksen aloittamista. Firstbeat-mittaukseen sisältyi kolmen vuorokauden pituinen mittaus, jonka aikana jokainen osallistuja piti mittalaitetta päällä ja raportoi päiväkirjamaisesti päiviensä kulkua sovellukseen. Mittauksessa oli huomioitava, että mittaus tuli tehdä kahden työpäivän ja yhden vapaapäivän aikana. Mittaukseen osallistujien kanssa oli henkilökohtaisesti sovittu työvuorojen ja sairaustapauksien mukaan työpäivät ja vapaapäivä, jonka aikana mittaus tehtiin. Mittauksen jälkeen mittarit haettiin toimeksiantajalta.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty alkukyselylomaketta, FirstBeat-mittareita ja henkilökohtaista palautekeskustelua. Lisäksi on pidetty ryhmäkeskustelu työyhteisön kanssa yhdessä tuloksien jälkeen, jossa jokainen toi esille omia ideoita tuloksissa havaittuihin ongelmakohtiin. Alkukyselylomakkeella työntekijä arvioi omin sanoin untaan, palautumista ja työn kuormittavuutta. Mittauksen avulla saatiin selkeitä objektiivisia tuloksia alkukyselylomakkeen rinnalle, joista työyhteisö sai konkreettista näyttöä työhyvinvointiin liittyen. Tavoitteena oli saada henkilöstön palautumisen ja kuormituksen määrä selville ja esitellä henkilökohtaiset tulokset sekä kootut tulokset koko työyhteisölle. Työyhteisölle yhteisesti esiteltiin yhteisen keskustelun jälkeen kehittämissuunnitelma tulosten ja ideoiden pohjalta. Ryhmäkeskustelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, jotka olivat suunniteltu Rauramon (2009) työhyvinvoinnin kehittämisen portaiden pohjalta. Avointen kysymysten aiheet oli jaoteltu jokaisen portaan aiheen mukaan, joiden avulla työyhteisössä saatiin esille onnistumiset ja kehityskohteet.

Opinnäytetyön aikataulusta muotoutui tiukka toimeksiantajan toivomien aikaraamien ja mittareiden saannin vuoksi. Aiheen rajauksen jälkeen teoriaosuuden koostamiselle oli varattuna aikaa muutamia viikkoja, jonka aikana työyhteisölle pidettiin alkuinfo. Firstbeat mittareiden vapautumisen varmistuttua mittaukset toteutettiin nopealla aikataululla poissaolot ja lomat huomioiden. Jokaiselle testattavalle saatiin sovittua kaksi työpäivää ja yksi vapaapäivä, jolloin mittauksia tehtiin. Mittausten jälkeen Hyvinvointianalyysit tulostettiin ja ilmoitettiin toimeksiantajalle niiden valmistumisesta. Toimeksiantajan antamien mahdollisten päivien mukaan sovittiin päivä, jolloin tulokset käytiin läpi henkilökohtaisesti osallistujien kanssa. Samalla kerralla sovittiin myös seuraava henkilöstökokous, jossa ryhmäkohtaiset tulokset käytiin läpi ja avoimilla kysymyksillä saatiin uusia kehitysehdotuksia kehittämissuunnitelmaa varten. Henkilökohtaiset palautekeskustelut pidettiin työntekijöiden aikataulujen mukaan, jotta palautekeskustelut saatiin sovitettua työajalle. Yhteisen kehittämissuunnitelman valmistumisen jälkeen toimeksiantaja ilmoitti seuraavan

henkilöstökokouksen ajankohdan, jolloin kehittämissuunnitelma esitettiin työyhteisölle. Henkilöstökokouksessa esitettiin kehittämissuunnitelmaan tehty taulukko (kuva 12), jonka avulla oli helppo esittää kehitysehdotukset.

7 Työn tulokset

Opinnäytetyön tulokset saatiin kuudelta osallistujalta, joista jokainen sai onnistuneesti mitattua ennakkoon ilmoitetut päivät. Työyhteisössä mittausten teko hetkellä oli kuusi työntekijää, joista jokainen työskenteli eri työn kuvalla. Jokainen osallistuja oli nainen ja keski-ikä osallistujien kesken oli 37 vuotta. Mittaukseen osallistuneista viisi työskenteli toimeksiantajalla täysipäiväisesti ja yksi työntekijä työskenteli sijaisena aina tarvittaessa. Mittaukseen osallistuneiden työajat vaihtelivat hieman aloitus- ja lopetusaikojen suhteen ja pääasiallinen työtehtävä kaikilla oli päiväkotiryhmän toiminnoissa auttaminen. Jokainen työntekijä kuitenkin teki täyttä työpäivää aina työskennellessään.

Kaikki osallistujat täyttivät alkukyselylomakkeen ja päiväkirjamerkinnot Hyvinvointianalyysiä varten. Osallistuneista viisi pääsi osallistumaan henkilökohtaiseen palautekeskusteluun opinnäytetyön tekemisen aikana. Yhden osallistujan kanssa oli sovittu erillisestä ajasta henkilökohtaisen palautekeskustelun osalta. Osallistujista viisi eli täysipäiväisesti työyhteisössä työskentelevät ottivat osaa henkilöstökokoukseen ja antoivat ideoita kehittämissuunnitelmaa varten palaverissa läsnä olevina. Yhden osallistujan kanssa oli sovittu erillisestä etäpalaverista, jossa esitettiin samat avoimet kysymykset työhyvinvointiin liittyen. Avointen kysymysten avulla saadut ideat koostettiin yhteiseksi suunnitelmaksi, jossa eriteltiin työyhteisön vastuualueet ja yksilölle kuuluvat asiat.

7.1 Firstbeat Hyvinvointianalyysit

Jokainen osallistuja sai sähköpostiin lähetetyn linkin, jonka kautta tuli täyttää alkukyselylomake. Alkukyselylomakkeessa vastaajat arvioivat omin sanoin liikuntaa, elintapoja ja hyvinvointinsa tilaa stressin ja palautumisen näkökannasta. Jokaisessa kysymyksessä vastausvaihtoehtoina olivat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”en osaa sanoa”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin erimieltä”.

Alkukyselyn kysymykset oli jaoteltu kolmeen osa-alueeseen: liikuntaan, ruokailutottumuksiin ja alkoholinkäyttöön sekä stressiin ja palautumiseen. Jokainen mittaukseen osallistuva sai mitattua kaksi normaalia työpäivää, joskin eri viikompäivinä vapaista ja muista syistä johtuen. Vapaapäivät kohdentuivat mittausjaksolle eri tavoin eri työntekijöillä. Mittausjaksoa ei voitu tehdä kaikkien osallistujien kanssa samoina päivinä, koska mittareiden saanti asetti omat aikarajoitteensa. Myös ennalta sovitut vapaat ja sijaisuudet aiheuttivat sen, ettei sovitulle ajalle saatu kaikille samoja mittauspäiviä.

Jokaiselle osallistujalle koostettiin henkilökohtainen Hyvinvointianalyysi, jonka lisäksi tehtiin ryhmäraportti. Osallistujista viisi teki kolmen päivän mittausjakson ja yksi osallistuja kolmen päivän

mittausjakson lisäksi kaksi lisäpäivää mittarin toimimattomuuden vuoksi. Lisäpäiviksi sovittiin kaksi työpäivää, koska mittari ensimmäisistä mittauksista pystyttiin hyödyntämään vapaapäivän tulokset. Tämä huomioitiin tuloksien tulkinnassa. Tulokset esitetään mahdollisimman anonyymissa muodossa, koska mittausjoukko oli pienehkö ja mittaukseen osallistujat halutaan pitää anonyymeina. Tuloksia ei ole näytetty kuvallisesti, koska mittauksiin osallistuneita oli vähän ja henkilöiden yksityisyydensuoja halutaan säilyttää.

Aloituskyselyn vastauksissa yhdenmukaisin vastaus oli alkoholin käytöstä. Selkeästi suurin osa vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että söi mielestään terveellisesti. Ryhmätulosten mukaan puolet oli jokseenkin samaa mieltä liikunnan riittävydestä terveyden kannalta. Vastanneista vähemmistö oli täysin samaa mieltä riittävästä liikunnasta ja alle puolet vastanneista oli jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin aloituskyselyn yhteenvedon mukaan kukaan ei kokenut liikunnan tehon olevan riittävä oman kunnon kohottamiseen, vaan vastauksista saman verran oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Loput vastauksista jakautuivat ”en osaa sanoa” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen välille.

Stressiin ja palautumiseen liittyvistä kysymyksistä huomioon otettavaa on, että vastanneista yli puolet kokee olevansa stressaantunut. Loput vastanneista kokivat olevansa asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Enemmistö on myös vastannut, että päivään sisältyy palauttavia hetkiä tai taukoja. Muut vastanneista kokivat olevansa hyvin stressaantuneita tai ei ollenkaan stressaantuneita. Tulosten mukaan vastanneista puolet koki olevansa täysin tai jokseenkin virkeitä ja energisiä, kun taas puolet vastanneista eivät osanneet sanoa tai olivat jokseenkin eri mieltä. Vain hiukan yli puolet vastanneista koki nukkuvansa jokseenkin riittävästi tai täysin riittävästi, kun taas hiukan alle puolet vastanneista koki olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä unen riittävyden suhteen. Henkilökohtaiseen hyvinvointiin ennemmistö vastanneista koki, että voi vaikuttaa täysin tai jokseenkin omaan terveyteen liittyviin asioihin. Vähemmistö oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja koki ettei koe voivansa tällä hetkellä erityisen hyvin. Tulosten mukaan kuitenkin suurin osa vastanneista koki voivansa jokseenkin hyvin tällä hetkellä.

7.1.1 Stressi ja palautuminen

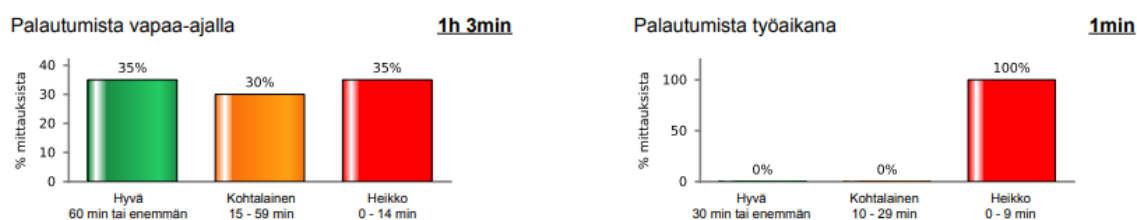
Alkukyselyssä ennemmistö mittauksen osallistujista oli kokenut itsensä stressaantuneeksi. Itseraportoituna stressaantuneeksi itsensä tunti suurin osaosallistujista. Kuitenkin mittauksen tuloksissa puolilla osallistujista stressi ja palautuminen oli hyvässä tasapainossa ja toisella puoliskolla kohtuullisessa tasapainossa. Yhteistuloksissa kuvassa 4 on näytetty stressin ja palautumisen tilan olevan kohtalainen, hiukan alle hyvinvointianalyysin keskiarvon. Kuvasta 4 on rajattu pois ryhmän nimi anonyymiyden turvaamiseksi.



Kuva 4. Hyvinvointianalyysin ryhmän tulos stressin ja palautumisen suhteesta

Yhteistuloksissa on huomioitu, että stressin osuus vuorokaudesta on kohderyhmällä 44 %, joka alittaa kuusi yksikköä keskiarvon. Palautumisen osuus mitattavien henkilöiden päivästä oli vain 27 %, joka on kolme yksikköä matalampi kuin suositusten mukaan (>30 %). Keskimääräiset osuudet ovat Firstbeatin tietokannasta, joihin Hyvinvointianalyysissa tuloksia verrataan.

PALAUTUMINEN VALVEILLOAIKANA



Kuva 5. Palautuminen työssä ja vapaa-ajalla

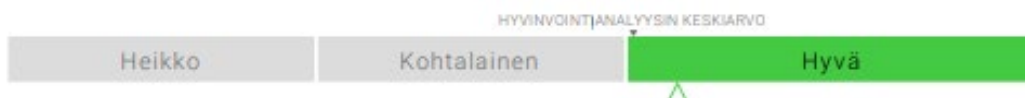
Hyvinvointianalyysin yhteistuloksissa palautuminen vapaa-ajalla ja palautuminen työssä on eritelty, jotka on kuvattu kuvassa 5. Mittaustuloksista voidaan nähdä, että mittausryhmällä jakautuu hyvin tasaisesti palautuminen vapaa-ajalla hyvän, kohtalaisen ja heikon välillä. Keskimäärin vapaa-ajalla palautumista on 1 tunti 3 minuuttia. Palautumista työaikana ei tapahdu kuin keskimäärin 1 minuutti, joka nähdään kuvassa 5. Mittausten tehneistä 100 % ei palautunut työaikana ja palautuminen on näin ollen heikkoa. Jokaisen mittaukseen osallistuneen työpäivä oli vähintään seitsemän tuntia, joten mittaustuloksia voidaan pitää huomionarvoisina.

Suurimmalla osalla mitattavista voimavarat nousivat vapaapäivän aikana lähtötason yläpuolelle. Työpäivinä lähes jokaisella mitattavalla voimavarat laskivat eikä yön aikana nukuttu uni riittänyt nostamaan voimavaroja lähtötasolle. Vähemmistöllä yhden vapaapäivän aikana voimavarat eivät kerenneet nousta lähtötason yläpuolelle, mutta havaittavissa oli päivän aikana vain heikosti palautumista. Henkilöt, joilla voimavarat kerkesivät vapaapäivän aikana nousta yli lähtötason, oli nähtävissä päivän aikana tapahtuvaa palautumista arkipäiviä enemmän.

7.1.2 Uni

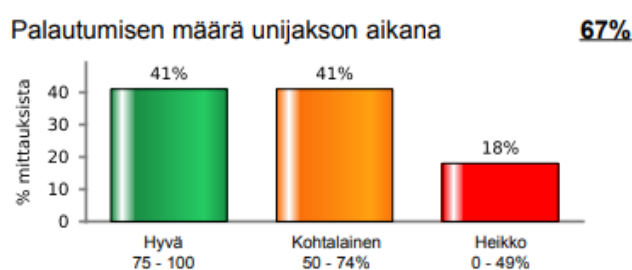
Riittävä uni ja palautuminen unen aikana parantavat työntekijän kykyä selviytyä kuormittavista tilanteista. (Partinen 2019.) Ryhmän kokonaistilanne unen osalta on hyvä, sillä se yllittää

hyvinvointianalyysin keskiarvon (kuva 6). Unen tarve on kuitenkin henkilökohtainen ja se vaihtelee henkilöiden välillä merkittävästi. Itseraportoinnin mukaan 67 % nukkui mielestään riittävästi, mutta mittaustulosten mukaan puolet kohderyhmästä palautui unen aikana hyvin ja puolet vain kohtalaisesti.



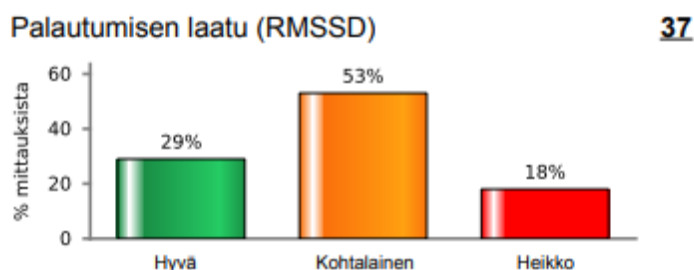
Kuva 6. Ryhmän tulos mitatun unen osalta

UNENAIKAINEN PALAUTUMINEN



Kuva 7. Unenaikainen palautuminen

Mittaustuloksissa on kuvattu unen aikaista palautumista kuvassa 7. Keskimäärin nukkumiseen käytettiin mittausjakson aikana 8 tuntia ja 12 minuuttia, jonka voidaan katsoa olevan erittäin hyvällä tasolla. Itse palautumista ei kuitenkaan pitkistä unista huolimatta ole kuin 41 % prosenttia hyvällä tasolla ja 41 % kohtalaisella tasolla. Palautumisen määrä unijakson aikana on mittausajankohtana ollut 18 % heikolla tasolla, joten keskiarvona palautumisen prosenttiosuus unijaksosta on 67 %. Näihin tuloksiin ei lasketa mahdollista puuttuvaa syketietoa.



Kuva 8. Palautumisen laatu RMSSD arvoilla

RMSSD on tunnusluku, joka kertoo sykevaihtelusta ja palautumisen laadusta. Matalat RMSSD-arvot unen aikana merkitsevät heikkoa palautumista ja korkeammat arvot taas viittaavat tehokkaampaan palautumiseen. Kuvassa 8 on kuvattu unen aikana tapahtuvaa palautumisen laatua, jossa yli puolet unen ajasta palautuminen on ollut vain kohtalaista, 29 % hyvää ja 18 % heikkoa. Alhaiset tulokset kertovat autonomisen säätelyjärjestelmän epäsuotuisistamuutoksista tai heikosta palautumisesta. Normaalitilassa unenaikaisen RMSSD-arvo määräytyy iän perusteella. Mittausryhmän arvo oli 37, joka kertoo hyvästä palautumisesta.

7.1.3 Liikunnan terveystvaikutukset

Firstbeat Hyvinvointianalyysin tuloksissa liikuntapisteet määräytyvät ACSM:n (American College of Medicine) suositusten mukaan, jolloin liikuntaa tulisi harrastaa kohtalaisella rasitustasolla vähintään 30 minuuttia päivässä säännöllisesti. Liikuntapisteet kuvaavat mittausjakson aikaista aktiivisuutta ja miten aktiivisuus täytti terveystvaikunnalle asetetut yleiset tavoitteet.

Ryhmäyhteenvedosta on nähtävillä, että kohderyhmän tulos oli kokonaisuudessaan kohtalainen, joka alittaa hiukan keskimääräisen tason (kuva 9).

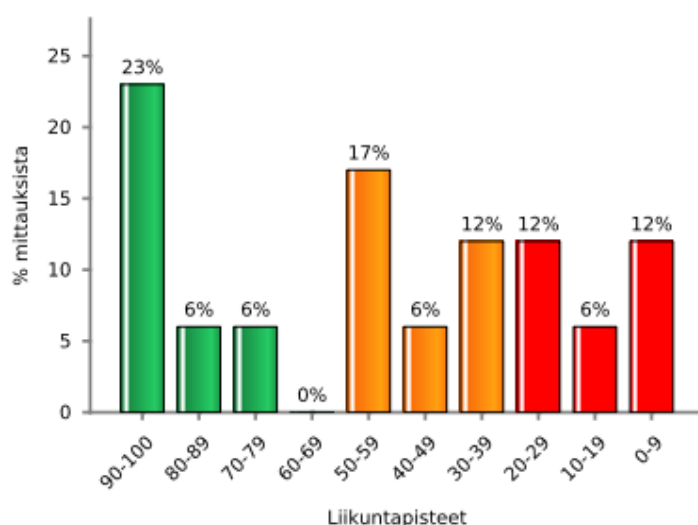


Kuva 9. Ryhmän tulos liikunnan osalta

Mittausjakson aikana mitatusta liikunnasta 50 % liikkui riittävästi terveyden kannalta, 33 % liikkui kohtalaisesti ja 17 % ei liikkunut riittävästi. Itseraportoinnin mukaan kuitenkin 67 % liikkui mielestään riittävästi terveyden kannalta.

Liikuntapisteitä keskimäärin

54



Kuva 10. Liikuntapisteet mittausjaksolla

Käytettyjä liikuntapisteitä syntyy päivässä 30 minuutin reippaasta tai 20 minuutin rasittavasta liikunnasta 60 liikuntapistettä, joka on hyvän tason lähtöarvo. Liikuntapisteitä kertyi keskimäärin mittausjakson aikana 54, joka on kohtalaisella tasolla. 83 % tehdyistä harjoituksista olivat ylläpitäviä harjoituksia ja 17 % liikunnasta oli kevyttä harjoitusta. Mittausjakson aikana suurin osa osallistujien liikunnasta tapahtui työaikana. Mittausjakson aikana tapahtuvasta aktiivisuudesta oli huomattavissa, että työpäivän jälkeen liikuntaa tuli harrastettua vähemmän, kuin vapaapäivänä.

7.2 Palautekeskustelut

Mittaukseen osallistuneiden kanssa käytiin henkilökohtaisesti läpi Hyvinvointianalyysin raportit ja tulokset. Hyvinvointianalyysin tuloksista selitettiin yleiset asiat ja kuinka saatuja tuloksia luetaan ymmärrettävästi. Tuloksien läpikäynnin yhteydessä käytiin läpi, miten keho on reagoanut erilaisiin päivän aikaisiin ärsykkeisiin ja kuinka keho on palautunut niistä. Pääosin tuloksissa keskityttiin stressin ja palautumisen suhteeseen sekä uneen, jonka mittaukseen osallistujat kokivat mielenkiintoisimmaksi. Osallistujien kanssa henkilökohtaiset palautekeskustelut käytiin aluksi ilman ennalta suunniteltuja tukikysymyksiä ja keskustelussa edettiin osallistujan nostamien asioiden mukaan. Keskustelu haluttiin pitää työntekijälähtöisenä ja palautekeskusteluissa keskityttiin henkilökohtaisiin kysymyksiin, joita mittaukseen osallistujat halusivat nostaa esille. Keskustelussa nousi myös esille vertailu omien tuntemusten ja Hyvinvointianalyysin antamien tulosten välisistä eroista ja kuinka paljon ne poikkesivat tai eivät poikenneet itseraportoiduista tuntemuksista.

Suurimmilta osin tuloksissa oltiin kiinnostuneita omissa tuloksissa palautumisen ja stressin tasapainosta. Näistä aihealueista keskusteltiin avoimesti, miten palautumista voidaan tuoda arkeen lisää ja kuinka tasapainoa stressin ja palautumisen välille voidaan tukea omassa arjessa. Tapauskohtaisesti myös tuotiin arjesta hetkiä esille, missä palautumista olisi hyvä näkyä. Mikäli aihealueesta ei noussut luonnollisesti avointa keskustelua positiivisista ja kehitettävistä puolista, aiheesta kerrottiin yleisellä tasolla huomioitavia asioita.

Palautumisen lisäksi yhtenä tärkeimmistä asioista koettiin unen laatu. Aihealueen ympärillä käytiin keskustelua, kuinka unen laatua voidaan parantaa omilla keinoilla ja mihin asioihin tulee päivän aikana kiinnittää huomiota. Aiheesta keskusteltiin myös paljon, miten mittaukseen osallistujien oma tuntemus yöunista vastasi tuloksissa näkyviä kuvaajia. Liikuntatottumuksiin osallistujat eivät osoittaneet mielenkiintoa suuremmin, koska yleisesti koettiin työhön sisältyvän runsaammin kuormitusta, jolloin työpäivinä liikuntaan ei koeta olevan voimavaroja. Vapaa-ajalla liikuntaa tuli huomattavasti enemmän kuin työpäivinä. Henkilökohtaisissa keskusteluissa otettiin esille, ettei liikuntaan haluttu asettaa tavoitteita, koska tärkeimmäksi koettiin palautumisen ja unen saaminen

riittäväälle tasolle jaksamisen parantamiseksi. Hyvinvointia ylläpitävään liikuntaan tulisi kiinnittää huomiota, mutta tämän katsottiin oleva hyvä jatkokehityskohde.

Henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa alun rennon keskustelun jälkeen otettiin esille Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat ja kerrottiin, miten portaita käytetään työhyvinvoinnin kehittämisessä. Näitä varten oli keksitty avoimia kysymyksiä esitettäväksi, joista jokainen liittyivät eri osa-alueisiin. Ensin keskusteluissa käytiin läpi työyhteisön työhyvinvointia avoimilla kysymyksillä, jotka koskivat yleisesti työhyvinvointia (liite 1.) Näiden kysymysten avulla saatiin luotua keskustelua aiheesta ja pystyttiin ottamaan esille henkilökohtaisia kehityskohteita, miten itse voisi lisätä omaa hyvinvointia työssään. Lopuksi keskustelua käytiin omasta psykologisesta pääomasta ja siitä, miten oma hyvinvointi heijastuu työntekoon. Näitä aiheita avattiin kysymyksillä ”miten koet oman hyvinvointisi tällä hetkellä”, ”mitkä tekijät arjessasi tukevat tai haittaavat psyykkistä hyvinvointia/fyysistä hyvinvointia” ja ”mitkä voimavarat arjessa auttavat sinua jaksamaan ja miten näitä voimavaroja voidaan kehittää”. Kysymysten avulla päästiin keskustelemaan voimavaratekijöistä ja psykologisesta pääomasta, joka tukee oman hyvinvoinnin ylläpitoa.

8 Kehittämissuunnitelma

Henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa saatujen avointen kysymysten avulla jokaisen osallistujan kanssa käytiin keskustelussa läpi, mitkä tekijät uhkaavat ja lisäävät hyvinvointia. Palautekeskustelussa käytiin osallistujan halun mukaisella tasolla fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kehityskohteet ja ratkaisuehdotuksia aihealueittain. Keskustelut käytiin työntekijälähtöisesti ja jokainen osallistuja sai vapaaehtoisesti määrittää haluamansa rajat. Keskusteluissa kävi ilmi jatkuva kiireen ja kuormituksen tuntu, joka oli nähtävissä myös Hyvinvointianalyysin tuloksissa. Näistä luotiin jokaiselle henkilökohtaisesti muutama kehityskohde niin Hyvinvointianalyysin tulosten pohjalta kuin itse esiin nostetuista asioista, joiden avulla voidaan jatkossa parantaa psykologista pääomaa. Myös fyysiseen hyvinvointiin ja psyykkiseen hyvinvointiin etsittiin helposti muokattavia kehityskohteita arjesta, jotka pidemmällä aikavälillä kasvattavat kokonaisvaltaista hyvinvointia. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat tehtiin, koska Manka & Manka (2016) työhyvinvoinnin osa-alueissa on kuvattu työntekijän oman psyykkisen pääoman olevan keskiössä työhyvinvoinnissa ja sillä on vaikutusta koettuun työhyvinvointiin työpaikalla.

Henkilöstökokouksessa käytiin ensin työyhteisön yhteiset luvut läpi, jotta osanottajat saivat kokonaisvaltaisen kuvan ryhmän tuloksista. Tämän jälkeen avoimella keskustelulla käytiin tuloksia läpi yleisellä tasolla ja keskusteltiin yhteisesti eniten huolestuttavimmasta aiheesta palautumisesta työpäivän aikana. Kehittämissuunnitelmaa varten kuunneltiin työyhteisön toiveet kehittämiskohteiden luonteesta ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteista.

Kehittämissuunnitelmaa lähdettiin suunnittelemaan avointen kysymysten avulla, jotka koskivat Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaita. Jokaiselta portaalta esitettiin avoimia kysymyksiä (liite 1), joiden avulla saatiin kehityskohteet esille ja ideoita niiden toteuttamiseksi. Keskustelussa pyrittiin jokaiselta saamaan kehityskohteita ilmi ja myös kehitysideoita asian parantamiseksi.

8.1 Kehittämisehdotukset

Kehittämistyössä saadut suunnitelmat jaoteltiin Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti. Ideoissa huomioitiin organisaatioon vaikuttavat asiat ja yksilöiden omat valinnat aihealueittain. Keskustelussa haluttiin keskittyä Hyvinvointianalyysin saatuihin tuloksiin ja tulosten näyttämiin kehityskohteisiin. Ratkaisuehdotuksissa pyrittiin huomioimaan työyhteisön tilanne, resurssit, aikarajoitteet ja ratkaisuehdotuksen hyöty kokonaistilanne huomioiden. Taulukkoon (kuva 11) on koottu kehitysehdotukset niin, että jokaisen vastaajan henkilöllisyys ja työyhteisön anonymius on voitu turvata. Ratkaisuehdotuksissa on pohdittu myös mitattavuutta, jotta kehitys voidaan todentaa tulevaisuudessa.

TYÖYHTEISÖ

YKSILÖ

Osaaminen:	
<p>Kehitysidea: osaamisen ylläpito, osaamisen jakaminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: tukeminen oppimisen edistämiseen</p>	<p>Kehitysidea: työn imun kokeminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: motivoitunut tutkimaan ja kehittämään itseään, heittäytyminen kokeilemaan uuttakin</p>
Arvostus:	
<p>Kehitysidea: toisten kannustaminen ja kehuminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: toisten vahvuuksien näkeminen, avoin sanottaminen</p>	<p>Kehitysehdotus: aktiivinen asenne muuttuvaan arkeen</p> <p>Ratkaisuehdotus: sisäisten informaatioiden aktiivinen käyttö</p>
Yhteisöllisyys:	
<p>Kehitysidea: yhteishenkeä tukevat toimet</p> <p>Ratkaisuehdotus: TYKY-toiminta</p>	<p>Kehitysidea: ymmärrys toisenlaisille toimintatavoille</p> <p>Ratkaisuehdotus: harjoitteet yhdessä, uskalletaan luottaa toisiin</p>
Turvallisuus:	
<p>Kehitysidea: tiedonkulun ja yhteisen viestinnän kehittäminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: yhteinen suunnitelmallisuus viestinnässä</p>	<p>Kehitysidea: ammattitaidon kehittäminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: aktiivinen ja oma-aloitteinen ote toiminnan kehittämiseen</p>
Terveys:	
<p>Kehitysidea: kuormituksen tasaaminen, työn jakaminen, oman työn johtaminen</p> <p>Ratkaisuehdotus: työn tauotus ja tauotuksen kehittäminen, työtehtävien jakaminen, työntekijöiden keskinäinen mentorointi, oman työn suunnitelmallisuus</p>	<p>Kehitysidea: terveellisemmät elintavat, palautumisen priorisointi</p> <p>Ratkaisuehdotus: ajankäytön suunnittelu, rajojen asettaminen, työtehtävien rajaaminen, voimavarojen etsiminen</p>

Kuva 11. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012), joissa huomioitu keskusteluissa tulleet kehitysideat.

Taulukkoon on koottu pelkästään kehitysideoina tulleet asiat, vaikka keskustelussa ilmeni myös paljon työhyvinvointiin jo positiivisesti vaikuttavia asioita. Osa positiivisista asioista haluttiin nostaa osaksi kehitysideoita, jotta työyhteisössä jatkossakin kyseinen asia voidaan kokea onnistumisena. Kehityskohteista puhuttaessa korostettiin tämän hetken tilannetta, jotta ratkaisuja voidaan lähteä toteuttamaan helpommin. Osaan kehitysideoista tiedostettiin, että kyseisellä tilanteella on haastava lähteä tekemään haluttua muutosta, mutta asia haluttiin nostaa kehityskohteeksi pidempi aikaisena tavoitteena. Kehitysideoiden tarkoituksena oli saada ratkaisuehdotus osaksi jokapäiväistä työskentelyä. Näin koettiin, että pidemmällä ajalla se tukee työhyvinvoinnin pysyvyyttä ja kasvua.

Suurin osa kehitysideoista keskittyi palautumiseen ja stressiin vaikuttaviin tekijöihin niin työyhteisössä kuin henkilökohtaisessa elämässäkin. Jotta työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään, pitää Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti alimman tason tarpeiden täytyä ennen siirtymistä seuraavalle. Kehitysehdotuksissa toivottiin olevan mahdollisuuksia toteuttaa ne aikaan ja tilaisuuteen sopiviksi, joten toteutusehdotuksissa on otettu huomioon tämä. Toteutussuunnitelman ehdotukset on helppo ottaa mukaan työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen.

8.2 Kehittämissuunnitelma ja seuranta

Kehittämisideoiden pohjalta lähdettiin miettimään, miten kehityskohteet saadaan arkeen sopiviksi taso kerrallaan. Toimeksiantajan toiveesta kehityssuunnitelma on aikaan riippumaton, sillä tavoitteena oli saada kehitysideoita, jotka voidaan ottaa osaksi arkea jatkuvasti huomioitavaksi. Lisäksi työyhteisössä tuli esille, että toteutussuunnitelmissa toivotaan olevan mahdollisuus sovellettavuuteen. Tämän pohjalta on tehty kehittämissuunnitelma, jossa on painotettu pieniä muutoksia työpäiviin helposti mukaan otettavaksi. Ratkaisuehdotuksissa on painotettu yksilön mahdollisuutta omalla toiminnalla vaikuttaa toteutumiseen. Kehityssuunnitelman ideat on koottu yhteiseksi taulukoksi helposti luettavaan muotoon, jossa yksilön ja organisaation vastuut ja tavoitteet on eroteltu (kuva 11).

Terveiden kannalta koetut kehittämisideat yksilötasolla liittyivät omaan palautumiseen ja elintapoihin. Palautumisen priorisoinnissa ensisijaisesti tulee kiinnittää huomiota ajankäytön suunnitelmalliseen käyttöön, oman jaksamisen kuunteluun ja omien tapojen muuttamiseen. Lisäksi henkilökohtaisesti on tärkeä etsiä omat voimavaratekijät työhyvinvoinnin tasapainon vuoksi. Henkilökohtaisten työtehtävien rajaaminen ja omien rajojen asettaminen auttaa palautumisen priorisoinnissa. Työyhteisöstä esiin nousseet kehitysideat terveyteen liittyen kohdistui

kuormituksen tasaamiseen, työn jakamiseen ja oman työn johtamiseen. Kyseiseen kehittämistyöhön kohdennettu ratkaisuehdotus on lisätä työhön pieniä taukoja ja lisätä oman työn suunnitelmallisuutta ajan käytön hallitsemiseksi. Myös työntekijöiden keskinäinen mentorointi auttaa yhteistyön kehittämiseen ja näin ollen tehtävien jakautumiseen. Käytäntöön tämä pystytään viemään jokaisen työntekijän toimesta oma-aloitteellisella ja sitoutuvalla toiminnalla. Lisäksi kuormituksen tasoittumiseksi on mahdollista puuttua jakamalla työtehtäviä tasaisesti työntekijöiden kesken. Hyvinvoinnin portaiden terveystason kehityskohteiden muutoksia voidaan seurata fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittauksilla tai kehityskeskusteluilla työn kuormituksen osalta. Seuranta mietittäessä on huomioitu tavat, joista kyseinen työyhteisö voi hyötyä ja mitä toimia tässä kohdepaikassa on hyödynnettävissä ilmoitettaviin kehityskohteisiin verraten.

Seuraavalla hyvinvoinnin portaalla on turvallisuus, josta kehityskohteena tuli työyhteisön osalta esille tiedon kulun ja yhteisen viestinnän kehittäminen. Ratkaisuehdotuksena on sopia yhteinen suunnitelma viestintään ja vastualueet, kuinka asioissa toimitaan. Yksilöllisesti kehityskohteena on nostettu oman ammattitaidon kehittäminen, johon omalla toiminnalla on helppo lähteä tekemään toteutusta omalla aktiivisella toiminnalla ja kiinnostuksella. Aktiivinen ja oma-aloitteellinen ote työolojen kehittämiseen on ratkaisevassa asemassa tulosten saavuttamiseksi. Suunnitelman toteutumista voidaan arvioida auditoinneilla ja työilmapiirikyselyillä.

Yhteisöllisyyden portaiden tarpeissa kehittämistyön kohteena olevalle työyhteisölle nousi kehitysideaksi yhteishenkeä tukevat toimet, joka koettiin tärkeäksi onnistumiseksi tällä hetkellä ja haluttiin yhteiseksi tavoitteeksi myös jatkoa varten. Toteutukseksi näille on huomioitu säännöllinen TYKY-toiminta, jossa työntekijät pääsevät halutessaan rentoutumaan ja viettämään aikaa toistensa kanssa. Yksilön yhteisöllisyyden kehittämisessä tuli esille ymmärrys toisenlaisille toimintatavoille. Tämän kehittämiseksi on omalla asenteella suuri merkitys, jolloin on tärkeää uskaltaa luottaa työyhteisössä toisiin. Työyhteisön kesken on hyviä harjoitteita myös asian parantamiseksi. Näitä on hyvä myös jatkossa arvioida säännöllisesti kehityskeskustelussa ja työilmapiirimittauksella.

Rauramon (2009) työhyvinvoinnin portaiden toiseksi korkeimmalla portaalla on arvostuksen tarve. Kohderyhmän tavoitteeksi nousut toisten kannustaminen ja kehuminen haluttiin ottaa jatkuvana kehityskohteena. Helposti toteutettavana ratkaisuna on työntekijöillä toisten vahvuuksien huomioiminen ja sen avoin sanottaminen. Yksilötasolla arvostuksen kehityskohteena on aktiivinen asenne muuttuvaa arkea kohtaan. Maailman tilanteen jatkuvassa muutoksessa on hyvä ottaa päivittäisiin toimintoihin mukaan sisäisten informaatioiden aktiivinen käyttö. Aktiivisella ja avoimella asenteella pystytään muutoksilla saamaan pitkäaikaisia ja pysyviä muutoksia. Muutoksia voidaan havainnoida kehityskeskusteluissa ja työtyytyväisyyskyselyissä.

Korkeimmalla tasolla on osaaminen, jonka aihealueesta esiin nousi kehittämisen suhteen osaamisen ylläpito ja osaamisen jatkaminen. Tukemalla oppimisen edistämistä erilaisin toimintatavoin saadaan uutta tietoa työyhteisöön ja työntekijän sitoutuminen työhön on parempaa. Yksilön tavoitteena oli työn imun löytäminen ja jatkuminen, jota voi jokainen työntekijä itse kehittää. Työntekijän tulee olla motivoitunut tutkimaan, oppimaan ja kehittämään itseään työntekijää ja ihmisenä, sekä heittäytymään kokeilemaan myös uusia asioita. Seurannassa voidaan käyttää osaamiskartoitusta ja auditointeja.

9 Pohdinta

Kehitystyön tavoitteena oli selvittää työyhteisön hyvinvoinnin tilaa ja kartoittaa työnrekiöiden palautumisen tilaa. Tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma, jossa on huomioitu organisaatioon kohdistuvat suunnitelmat sekä yksilön omat kehityskohteet. Kehittämissuunnitelmassa on huomioitu myös tavoitteet työyhteisön ja yksilön näkökannalta erikseen. Toimeksiantajan toiveesta suunnitelmassa on huomioitu helppo käyttöön otettavuus ja pienien kehityskohteiden tuonti mukaan jokapäiväiseen tekemiseen. Esitystavalle ei ollut esitetty toiveita ja teoriakatsauksen pohjalta kehitysehdotukset ja toteutus on kuvattu porrasetelmassa. Toimeksiantaja oli kiinnostunein selvityksestä työhyvinvoinnin tilasta ja henkilökohtaisesta hyvinvointianalyysistä jokaisen henkilökohtaisen hyvinvoinnin tukemiseksi.

Toimintasuunnitelman teossa haluttiin luoda selkeä kokonaisuus teoriaan pohjautuen, sillä aikataulullisista syistä laajemmän työhyvinvointisuunnitelman tekoon ei ollut mahdollisuutta. Muuttuvien tekijöiden vuoksi kehittämistyön tutkimusmenetelmien eri vaiheet jouduttiin osin jakamaan pienempiin osiin ja osin ne tuli suorittaa tiukkojen aikatauluraamien sisällä. Perusedellytykset reliabiliteetti ja validiteetti täyttyivät, koska tutkimustuloksista saatiin vastaus tutkimuskysymyksissä esitettyihin asioihin ja tutkimukseen osallistui kaikki kohderyhmän henkilöt. Kohdehenkilöiltä saatiin kaikilta kehitystyöhön tarvittu kahden työpäivän mittaustulos muuttuvista tekijöistä ja tiukasta aikataulusta huolimatta. Kehittämissuunnitelman hyödyntäminen on työyhteisön omasta aktiivisuudesta kiinni ja ratkaisuehdotukset vaativat päätöstä itsenäisesti ja yhteisönä sitoutua työhyvinvoinnin parantamiseen. Kehityskohteiden määrä ja ratkaisuehdotukset voivat ilmetä liian suuntaa antaviksi, koska niihin on tarkoituksella haluttu jättää soveltamisen ja tulkinnan varaa. Soveltamisen ja tulkinnan varaa on jätetty työyhteisön resurssien ja tilannekohtaisten muutoksien vuoksi, jotta hyvinvointisuunnitelmaa voidaan toteuttaa mahdollisimman monissa eri tilanteissa.

Tavoitteena opinnäytetyössä oli saada kehityskohteita työyhteisöltä Hyvinvointianalyysien tulosten perusteella. Hyvinvointianalyysin avulla saatiin tietoon työhyvinvoinnin tilaa objektiivisella mittaustavalla, jota voitiin verrata työntekijöiden omiin tuntemuksiin. Mittausten onnistuttua saatiin jokaiselle osallistujalle hyvinvointianalyysi oman kehon tuntemusten lukemisen tueksi. Yhdestä mittaustuloksesta puuttui rajat ylittävä määrä syketietoja, mutta mittaus saatiin toteutettua nopealla aikataululla uusiksi ja saatiin kaikilta osallistujilta luotettava tulos. Tulokset ja analyysit luotiin Firstbeatin ohjeiden mukaan ja mittausjakso oli ohjeiden mukainen, joka lisää tuloksien luotettavuutta. Palautekeskustelussa saatiin mittaukseen osallistujan kanssa avattua päivän kulkua päiväkirjamerkintöjen avulla ja tulosten luettavuuden vuoksi oli tärkeä avata tuloksia sanallisesti mittaukseen osallistuvan henkilön kanssa. Palautekeskustelun runko oli valmiiksi suunniteltu ja

keskustelusta saatiin paljon haluttuja tietoja niin työpaikalla havaituista kehityskohteista, kuin henkilökohtaisessa elämässäkin esiin tulleista haasteista. Työntekijät kokivat Hyvinvointianalyysin hyväksi tavaksi mitata stressin ja palautumisen suhdetta sekä unta. Jokainen koki mittaukset mielekkäiksi ja tunsivat saavansa lisää tietoa kehonsa reaktioista. Mittaustulokset vahvistivat osallistujien tunnetta kehonsa tilasta.

Palautekeskustelussa ja ryhmäkeskustelussa tuli ilmi paljon samankaltaisia asioita, joten osin vastauksia oli vaikeampi kohdistaa tiettyyn Rauramon hyvinvoinnin portaaseen. Vastauksia kuitenkin verrattiin Rauramon Työhyvinvoinnin portaat- kirjaan (2012), jonka avulla osa vastauksista kategorisoitiin. Avoimet kysymykset kehiteltiin Rauramon (2012) kirjan avulla, jotta saadut vastaukset olivat luotettavia.

Kehittämistyön tulokset osoittivat, miten pienessä yksityisessä päiväkodissa työntekijät joutuvat sietämään suurtakin kuormitusta. Kuormituksen syyt vaihtelevat elämäntilanteen, maailman tilanteen ja paikkakunta-kohtaisestikin, jotka rajattiin tämän kehitystyön ulkopuolelle. Työn tuloksia voidaan verrata vain toisiin pieniin yksiköihin, jossa kuormituksen kanssa koetaan hankaluuksia. Esille nousseet kuormittavuuden tunteet havaittiin myös tuloksia analysoidessa, mutta laajempi tutkimus kuormittavuudesta ja sen synnystä olisi vaatinut suuremman ja kokonaisvaltaisemman tutkimuksen. Tutkimustyö rajattiin koskemaan työhyvinvointia palautumisen ja unen näkökannalta yleisellä tasolla. Kehitystyön tulos vastasi toimeksiantajan antamia toiveita ja se pystyttiin toteuttamaan yhdessä sovitussa aikataulussa. Työn merkityksellisyys on suurinta kyseiselle työyhteisölle, koska henkilökohtaisten tulosten avulla voidaan päästä käsiksi henkilökohtaisiin hyvinvoinnin tekijöihin. Henkilökohtaisella hyvinvoinnilla on suuri merkitys, koska Manka & Manka (2016) kuvaaman työhyvinvoinnin osatekijöiden mukaan henkilökohtainen pääoma on kaiken keskellä. Henkilökohtaisella hyvinvoinnilla on suuri merkitys työyhteisöön monella eri osa-alueella. Ryhmätuloksien avulla on päästy näyttämään tuloksia koko työyhteisön hyvinvoinnin tilasta, jolloin hyvinvoinnin tilasta on luettavia ja luotettavia tuloksia. Jatkotutkimus ja kehitystyö olisi hyvä painottaa kuormituksen tunteeseen ja kuormittavuuden syihin, jotta pienen yksityisen päiväkodin kuormituksen syitä voidaan mahdollisesti verrata isompien päiväkotien kuormituksen syihin.

Lähteet

Andersson, B., Auvinen, E., Hollmen, J., Ilveskivi, P., Kaukinen, K., Lantto, P., Marttila, O., Perimäki, R., Rätty, T. & Sillanpää, T. 2008. Työstressi hallintaan. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/files/5213/Tyostressi_hallintaan.pdf. Luettu 11.4.2022.

Eskelinen, M., Alila, K., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinosh, J., Pekuri, H-M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Koulutuspolitiikan osasto. Valtioneuvosto. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75258/tr12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 28.3.2022.

Fang, Y., Forger, D., Frank, E., Srijan, S. & Goldstein, C. 2021. Day-to-day variability in sleep parameters and depression risk: a prospective cohort study of training physicians. NPJ Digital medicine. Luettavissa: <https://www.nature.com/articles/s41746-021-00400-z>. Luettu: 21.4.2022.

Frisk, M. 2022. Vapaa-aika ei saisi kuluu vain työn rasituksista palautumiseen. Hoitoalan ammattilaisten verkkolehti. Luettavissa: <https://www.superlehti.fi/hyvinvointi/terveys/vapaa-aika-ei-saisi-kuluu-vain-tyon-rasituksista-palautumiseen/>. Luettu 20.4.2022.

Hoffman, T. 2021. Jaksaa, jaksaa vai jaksako? Perusasioiden kautta kohti parempaa hyvinvointia. Alumiblogi. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://www.jyu.fi/fi/yhteistyö/alumni/alumiblogi/jaksaa-jaksaa-vai-jaksako-perusasioiden-kautta-kohti-parempaa-hyvinvointia-tiina-hoffman>. Luettu 18.4.2022.

Hongisto, S-K. 2020. Miksi palautuminen on tärkeää. Luettavissa: <https://www.apteekkinyt.fi/ajankohtaista/miksi-palautuminen-on-tarkeaa/>. Luettu 18.4.2022.

JHL. 2022. Kunta-alalle ennennäkemättömän suuri lakkovaroitus: Kymmenen kaupunkia lakkoon toukokuun alussa, mikäli sopua ei synny. Ammattiliitto JHL. Luettavissa: <https://www.jhl.fi/2022/04/14/kunta-alalle-ennennakemattoman-suuri-lakkovaroitus-kymmenen-kaupunkia-lakkoon-toukokuun-alussa-mikali-sopua-ei-synny/>. Luettu 18.5.2022.

Jyväskylän Steinerkoulun kannatusyhdisty ry. 2017. Yhdistyksen säännöt. Jyväskylä. Luettavissa: https://jklsteinerkoulu.fi/wp-content/uploads/2017/08/kannatusyhdistyksen_saannot.pdf. Luettu 28.3.2022.

Kallio, T., Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitysyhteistyö. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edistamista-yhteistyolla/>. Luettu 8.4.2022.

- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna. E-kirja.
- Kellman, M. & Beckmann, J. 2018. Sport, recovery, and performance: Interdisciplinary Insights. Routledge. London. E-kirja.
- Kivimäki, M., Lindbohm, J. & Reijula, K. 2019. Työstressi ja sairastavuus. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo14794>. Luettu 11.4.2022.
- Kähkönen, E. 2019. Aivopesulle, mars! Aivoliitto. Luettavissa: <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/uni/aivopesulle-mars#53e4c616>. Luettu 20.4.2022.
- Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa...- hyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Hämeenlinna.
- Länsiväylän kielikyly s.a. Päiväkotia ylläpitävä yhdistys. Luettavissa: <https://lansivaylankielikylypy.fi/toimipaikat/>. Luettu 30.3.2022.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. E-kirja.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa?. Alma Talent Oy. E-kirja.
- Manka, M-L., Hakala L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua- työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Luettavissa: http://lato.poutapilvi.fi/p4_kuntoutussaatio/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu 4.4.2022.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy. Tampere. Luettavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Luettu 4.4.2022.
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön miten kehittää psykologista pääomaa?. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere. Luettu: 4.4.2022.
- Martikainen, M., Holmqvist, V. & Lehtisalo, O. 2019. Myyttejä ja mielikuvia yksityisestä varhaiskasvatuksesta. Pilke päiväkodit Oy. Luettavissa: https://www.pilkepaivakodit.fi/wp-content/uploads/2019/12/Varhaiskasvatus_26042019.pdf. Luettu 30.3.2022.

- Mertanen, V. 2015. Työturvallisuuden perusteet. Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Nahkamäki, R. s.a. Firstbeat Life: Miten sitouttaa työntekijät hyvinvointiohjelmaan ja innostaa muutokseen? Luettavissa: <https://www.firstbeat.com/fi/blogi/firstbeat-life-miten-sitouttaa-tyontekijat-hyvinvointiohjelmaan/>. Luettu 15.4.2022.
- Nuoramo, S. & Tuovinen, M. 2022. Palautuminen tapahtuu pääasiassa unen aikana. Puhti. Luettavissa: <https://www.puhti.fi/tietopaketti/palautuminen/>. Luettu 17.4.2022.
- Opetushallitus. 2022. Varhaiskasvatus. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>. Luettu 27.3.2022.
- Partinen, M. 2019. Mitä uni on? Uniliitto. Luettavissa: <https://www.uniliitto.fi/2019/09/17/mita-uni-on/>. Luettu 20.4.2022.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Luettavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu 4.4.2022.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Porvoo.
- Riitakorpi, J., Alila, K. & Kahiluoto T. 2015. Varhaiskasvatuksen yksityiset palvelut. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79206/okm03.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 30.3.2022.
- Sajaniemi, N., Nislin, M., Sims, M. & Suhonen E. s.a. Työhyvinvointi. Varhaiskasvatuksen ja varhaiserityiskasvatuksen tutkimusryhmä. Luettavissa: <https://lassotaaperot.com/tyohyvinvointi/>. Luettu 22.4.2022.
- Siipola, S. 2017. Talousverkko. Yhdistyksen verotus ja verovapaus. Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/post/yhdistyksen-verotus-ja-verovapaus>. Luettu 31.3.2022.
- Sivistyslautakunta 2021. Yksityisten varhaiskasvatuspalvelujen valvontasuunnitelma. Porvoo. Luettavissa: https://www.porvoo.fi/app/uploads/2021/11/VALVONTASUUNNITELMA-2021-FI_hyvaksytty.pdf. Luettu 30.3.2022.
- Suomen Lähi- ja Perushoitajaliitto Super s.a. Työkuormitus. Luettavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/kuormitus/>. Luettu 10.4.2022.

Tanskanen, M. 2020. Työhyvinvointia ja stressiä voidaan mitata nykyään monin eri keinoin. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

<https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/tyohyvinvointia-ja-stressia-voidaan-mitata-nykyaan-monin-eri-keinoin/>. Luettu 11.4.2022.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress.

Terveystalo. Tietopaketit: Työhyvinvointi lisää motivaatiota ja tuottavuutta. Luettavissa:

<https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi/>. Luettu 4.4.2022.

Tuominen, S. 2020. Mitä palautuminen tarkoittaa? Firstbeat Technologies Oy. Luettavissa:

<https://www.firstbeat.com/fi/blogi/mita-palautuminen-tarκοittaa/>. Luettu 16.4.2022.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvoinnin kartta. Tampereen yliopisto. Tampere.

Luettavissa: <https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-kartta/>. Luettu 4.4.2022.

Työsuojelu. 2021. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa:

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. Luettu 10.4.2022.

Työterveyslaitos. 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>. Luettu 22.4.2022.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Luettu 4.4.2022.

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Luettu 25.3.2022.

Virtanen, A. 2020. Psykologinen palautuminen työstä – nämä kuusi kokemusta edistävät sitä.

Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita>. Luettu 18.4.2022.

Välimäki, A-L., Kahiluoto, T., Alila, K. & Puroila A-M. 2007. Varhaiskasvatuksen henkilöstön koulutus ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki University Press. Helsinki. Luettavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72924/Selv200707.pdf?sequence=1>.

Luettu 22.4.2022.

Liitteet

Liite 1. Palautekeskustelun avoimet kysymykset

Henkilökohtaisen palautekyselyn avoimet kysymykset:

- Miten koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät arjessasi tukevat tai haittaavat psyykkistä hyvinvointia/fyysistä hyvinvointia?
- Miten voit tuntea työssäsi työn imua? (selitä työn imu lyhyesti)
- Mitkä voimavarat arjessa auttavat sinua jaksamaan ja miten näitä voimavaroja voidaan kehittää?
- Miten koet palautuvasi työpäivinä/vapaapäivinä?
- Mitä onnistumisia koet työhyvinvoinnissasi/ mitä haasteita koet työhyvinvoinnissasi? (tarkenna tarvittaessa vastausta)
 - o Miten voisit kehittää niitä?
- Miten koet turvaavasi jokapäiväisen ammattitaitoisen työskentelyn?
 - o Miten voit kehittää sitä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yhteisöllisyyteenne?
 - o Miten voit vaikuttaa niihin itse?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työn mielekkyyteen?
 - o Miten voit vaalia työn mielekkyyttä omalta osaltasi?
- Miten voit toteuttaa itseäsi työelämässä?
 - o Miten voit tukea ammattitaitoasi?

Ryhmäkeskustelun avoimet kysymykset:

- Miten koette yhteisen työhyvinvoinnin tilan tällä hetkellä työyhteisössä?
- Mitä kehityskohteita/onnistumisia havaitsette työyhteisönne työhyvinvoinnissa terveyden näkökannalta?
 - o Miten näitä kehityskohteita voitaisiin kehittää?
 - o Mitä voitaisiin parantaa jo ennestään onnistuneissa?
- Miten voitte tukea työhyvinvointia yhdessä?
- Mitä turvallisuuden liittyviä tekijöitä vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti?
 - o Miten niitä voidaan kehittää?

- Miten kuvailisitte yhteishenkeä/yhteisöllisyyttä työyhteisössä?
 - o Millä tavoin parantaisitte sitä?
- Miten arvostus näyttäytyy työyhteisössänne?
- Mitä parannettavaa työyhteisössänne on/ miten haluat ylläpitää hyvää arvostusta?
- Miten työyhteisössä tuetaan ammattitaitoa ja osaamista?
- Miten osaamisen tukemista voidaan kehittää?