

Anna-Maaret Oksanen

Työhyvinvointia varhaiskasvatukseen

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen varhaiskasvatuspalveluissa

Työhyvinvointia varhaiskasvatukseen

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen varhaiskasvatuspalveluissa

Anna-Maaret Oksanen
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Yamk-tutkinto sosiaali- ja terveysalan
johtaminen ja työn kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yamk-tutkinto, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja työn kehittäminen

Tekijä(t): Anna-Maaret Oksanen

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointia varhaiskasvatukseen

Työn ohjaaja: Kari Virolainen, Kaisa Koivisto

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2017

Sivumäärä: 59 + 5

On todettu, että työhyvinvointiin tähtäävät toimenpiteet ovat hyvin kannattavia organisaatiolle. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat selvässä yhteydessä organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Sen vuoksi työhyvinvointi on noussut yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi.

Opinnäytetyö on osa yksityistä varhaiskasvatuspalveluita tuottavan yrityksen työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Kehittämistyöhön osallistui viiden eri päiväkotiyksikön työntekijät. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten henkilöstö haluaa työhyvinvointia kehitettävän. Tämän tiedon pohjalta laadittiin työhyvinvointisuunnitelmat jokaiseen yksikköön. Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Osallistavien menetelmien avulla saatiin työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä, jolla on positiivinen vaikutus sekä yksilön kokemaan työhyvinvointiin, että koko työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimuksen aineisto koostui alkukartoituskyselyn tuloksista, kehittämispalaverien havainnoinneista, jotka kirjoitin tutkimuspäiväkirjaan sekä palaverissa tuotetusta kirjallisesta materiaalista (työhyvinvointisuunnitelmapohjat, ideapaperit, palaverimuistiot)

Työhyvinvoinnin nykytila kartoitettiin kvantitatiivisesti käyttämällä strukturoitua kyselyä, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Alkukartoituskyselyn jälkeen kehittämistyö aloitettiin yksiköissä kehittämispalaverien tavoitetähtityöskentelymallia mukaillen. Ratkaisukeskeisellä työskentelytavalla palaverissa keskityttiin ongelmien sijaan tavoitteisiin. Palaverissa työyhteisö valitsi alkukartoituskyselyn tulosten perusteella työyhteisölleen merkittävimmät tavoitteet, joita lähdettiin työstämään. Lisäksi kartoitettiin hyödyt yritykselle, työyhteisölle, työntekijälle sekä asiakkaalle. Myös aikataulutuksesta sovittiin.

Työhyvinvoinnin kehittämistyö pilotoitiin yritykseen tämän opinnäytetyön avulla. Alkukartoituskyselyn tuloksena oli, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä työhyvinvointiinsa. Työtehtäviin oltiin tyytyväisiä ja omaan aikaansaavuuteen sekä esimiehen kohteluun. Tyytymättömyyttä oli palautteen annossa työntekijöiden kesken, sekä esimiehen antamana. Myös asiakkailta saamaan palautteen määrään oli osa tyytymättömiä. Työn määrä aiheutti vastauksissa hajontaa. Tuloksena voidaan esittää, että kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin kehittäminen on käynnistetty yrityksessä. Työntekijät saatiin hyvin osalliseksi kehittämistyöhön kehittämispalaverien avulla. Työhyvinvointisuunnitelmasta saatiin johtamiseen toimiva uusi työkalu.

Asiasanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, tavoitetähtityöskentely, osallisuus, toimintatutkimus,

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master`s Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author(s): Anna-Maaret Oksanen

Title of thesis: Well-being to work at early childhood services

Supervisor(s): Kaisa Koivisto, Kari Virolainen

Autum 2017

Number of pages: 59+5

It is known that measures aiming at wellbeing at work are very profitable for the organization. The contentment and wellbeing of personnel have an evident connection to the success and competitiveness of the organization. On account of aspects mentioned earlier the wellbeing at work is clearly an important subject of development.

This thesis is made for an organization that produces private early childhood education services as a part of development work of the organization. The personnel of five daycare centers took part in this development work. The aim of this study was to find out how the personnel wishes the wellbeing at work to be developed. On the basis of that information the wellbeing at work programmes were made for each day care center. This thesis is an activity analysis.

When using activity analysis, the personnel was able to impact their own work and that had a positive influence on the wellbeing of both each individual and whole work community. The material of the study consists of results of initial mapping inquiry, study diary entries on observations of the development meetings and materials written in the meetings (drafts of wellbeing in work plans, idea papers and meeting memos)

The current state of work wellbeing was surveyed quantitatively with a structured poll made with Webrol software. After initial mapping inquiry the development work was begun in day care units. Applied *target star working model* was used in development meetings. The solution orientated working model used in meetings targeted in solutions instead of problems.

In development meetings the work community chose the most meaningful aims for them from the results of initial mapping. These aims were worked onwards in each work community. In addition the benefits for the company, work community, employees and customers were found out. Also the schedule was made for the project.

The development work on work wellbeing was piloted in the company with this thesis. The results of initial mapping showed that employees were content with their work wellbeing. Work task, productiveness of work and *cooperation with management* made employees content. The aspect that caused discontent was giving feedback both among employees and by management. Also the quantity of feedback from customers created discontent. Dispersion was seen in results on workload. As the result of this study the comprehensive development of work wellbeing has been launched in this company. Development meetings involved employees well in the development work. The work wellbeing plan became a new operational tool for management.

Keywords: Well-being at work, development of well-being at work, a work well-being plan, an activity analysis,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖHYVINVOINTI	11
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet	12
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	13
2.3	Työhyvinvoinnin portaat -malli	15
2.4	Työhyvinvointisuunnitelma	16
2.5	Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa	18
2.6	Kasvattajayhteisö ja sen vaikutukset työn laatuun	21
3	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN TEHTÄVÄT, TAVOITTEET, JA TUOTOS	24
4	TOIMINTATUTKIMUS METODOLOGIANA	25
4.1	Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa	27
4.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä	27
4.3	Kehittämispalaverit tiedonkeruumenetelmänä	29
4.4	Aineistojen analysointi	29
5	PROSESSIN KUVAUS: TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN	31
6	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	37
7	POHDINTA	49
7.1	Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen	49
7.2	Työn tekemiseen liittyvää pohdintaa	51
7.3	Tutkimuksen luotettavuuskysymykset	54
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHAASTEET	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on koskaan tehty, on parhailaan työstössä oleva Sote- ja maakuntauudistus. Tämä muutos tulee koskettamaan satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien kansalaisten palveluja. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta tämä muutos tulee koskettamaan. Sosiaali- ja terveystalouden järjestäminen siirtyy kunnilta maakunnille 1.1.2019. (Valtari & Latvalahti 2017, Viitattu 7.8.2017.)

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä valtionvarainministeriön tekemän selvityksen mukaan sote-uudistuksen onnistunut lopputulos rakentuu neljästä eri palasesta, jotka ovat toimivat palvelut, työhyvinvointi- ja johtaminen, tehokas työnteko sekä onnistuneesti toteutettu muutos. Selvitykseen osallistui yhteensä 10 033 sote- ja maakuntauudistuksessa olevaa ammattilaista. Selvityksessä tavoitteena oli selvittää heidän ajatuksiaan uudistuksen onnistuneesta toteuttamisesta. Selvityksen mukaan onnistuneessa uudistuksessa toiseksi tärkeintä ovat työhyvinvointi ja johtaminen. Nämä käsitteet pitävät sisällään henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen, henkilöstön osaamisen, uudistavan johtajuuden, henkilöstön kuulemisen sekä hyvin hoidetut työsuhteet. (Valtari, Latvalahti 2017, viitattu 7.8.2017.) Jo aiemmin toteutuneen KASTE- ohjelmankin yhtenä kuudesta osaohjelmasta on tukea johtamisella palvelurakenteen uudistamista ja työhyvinvointia. Jotta henkilöstö saadaan pysymään työpaikoissaan, tulee henkilöstön hyvinvoinnista huolehtia, kehittää monialaista toimintakulttuuria ja saada tietoa henkilöstön riittävydestä ja osaamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 30.)

Sote- ja maakuntauudistuksessa varhaiskasvatuspalveluiden järjestämisvastuu säilyy edelleen kunnilla. Uudella 1.5.2015 voimaantulleella kuntalailla pyritään edistämään asukkaiden hyvinvointia, luomaan edellytykset sille, että kunnan asukkailla olisi paremmat osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Uuden kuntalain tavoitteena on myös edistää alueen elinvoimaa ja että palvelut olisivat kunnassa järjestetty taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Uuden lain vaikutukset alkavat näkyä kuntien toiminnassa uuden vaalikauden alusta. (Kuntalaki 410/2015. 1§.)

Lapsi- ja perhepalveluita uudistetaan valtakunnallisella muutosohjelmalla (LAPE), jonka tavoitteena on nykyistä lapsi- ja perhelähtoisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut lapsiperheille. Ensisijaisia ovat lapsen etu ja vanhemmuuden tuki.

Muutosohjelmalla vahvistetaan peruspalveluita ja siirretään painopistettä ehkäiseviin palveluihin ja varhaiseen tukeen. (Valtari & Latvalahti 2017, Viitattu 7.8.2017.)

Työterveyslaitoksen asiantuntijat laativat kolmen vuoden välein katsauksen Suomen työolo- ja työhyvinvointi tilanteesta. Uusin katsaus on vuodelta 2012. Sen mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa investoida, sillä työhyvinvoinnin ollessa aktiivisen kehittämisen kohteena 2000-luvulla, on työhyvinvointi aidosti parantunut. Muun muassa eläkkeellesiirtymisiän odote on noussut puolitoistavuotta vuodesta 2005. Katsauksen mukaan muita parantumisen kohtia olivat muun muassa: erityisesti yli 55-vuotiaiden ikäryhmässä työllisyysaste on parantunut, Oireina ilmentyvä stressi on vähentynyt sekä työn rasittavuus hieman vähentynyt. Henkilöstön mielestä organisaatiojohto on entistä kiinnostuneempaa henkilöstön hyvinvoinnista kuin aikaisemmin. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan vaikuttaa Suomen taloudelliseen tilanteeseen. Sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista ja edellä mainittuihin liittyvästä sairaanhoidosta ja alentuneesta työkyvystä tulee kustannuksia Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. Näihin kustannuksiin työhyvinvoinnin kehittämällä voidaan vaikuttaa. (Kauppinen, Mattila-Holappa ym. 2013, 5.)

Juuti ja Vuorela kirjoittavat teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, että hyvinvointi työssä ja työn tuloksellisuus korreloivat vahvasti keskenään. Molemmat riippuvat muun muassa työn osaamisesta ja työympäristön hyvyydestä. Lisäksi niihin vaikuttavat ihmissuhteiden toimivuus, työn mielekkyys ja johtamisen hyvyys. Tutkimuslaitosten ja viranomaisten tekemien tutkimusten mukaan voidaan osoittaa, että muun muassa henkilöstön osaaminen, työkyky ja työmotivaatio ovat kiistatta merkittäviä sekä toiminnallisena ja taloudellisena että laadullisia tuotannontekijöinä. (Juuti & Vuorela 2015, 121.)

Organisaation tuloksellisuutta lisätään sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointiosaamista kasvattamalla. Se, että työntekijä kokee työpaikkansa olevan hyvinvoiva, vaikuttaa hänen motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, riittävyden kokemuksiin, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Nämä asiat vaikuttavat parempien työsuoritusten saavuttamiseen, sekä lisäävät halukkuutta jatkaa työssäkäyntiä pidempään. Työntekijät kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka vaikuttaa työn mielekkyyteen ja siten myös työelämän laatuun. Tuloksellisuuden ja työelämän riittävyden sekä laadun samanaikaisella kehittämisellä on todettu olevat selvät yhteyden toisiinsa. (Suonsivu 2015, 118.)

Väestöliiton kyselyn Ammattikasvattajan kielletyt tunteet mukaan, joka toinen kyselyyn vastanneista koki, että työssä koetut haasteelliset tunteet liittyvät resurssipulaan, kuten liian vähäiseen henkilöstön määrään, kiireisiin tai liian suuriin ryhmiin. Toiseksi tärkeimmäksi vaikeiden tunteiden aiheuttajaksi ilmoitettiin resurssipula. Resurssipulasta johtuvat ongelmat voivat olla monenlaisia kuten henkilökunta voi olla osin sijaisvoittoista tai epäpätevää tai aikuisia saattaa olla ryhmässä liian vähän, tai yksikön ryhmäkoko on liian suuri. Ammatillaiset väsyvät, turhautuvat ja vihastuvat tilanteeseen, koska lapset joilla on erityisiä tarpeita eivät välttämättä saa tarvitsemaansa tukea ja muut lapset voivat jäädä vaille aikuisen huomiota. Työntekijät eivät pääse ammatillisesti toteuttamaan itseään kuten haluaisivat. Resurssipulasta keskusteltaessa ryhmäkoot päiväkodeissa on yleensä keskeinen teema, koska se liittyy olennaisena osana varhaiskasvatuksen laatuun. Lapsen itsetuntoa tukee aikuisen aito ja välitön läsnäolo. Se vahvistaa pysyvien ihmissuhteiden rakentamista varhaiskasvatuksessa. Kuitenkin ammatillaiset kokevat päivähoidon jatkuvan resurssipulan vaikeuttavan lasten yksilöllisten ja suotuisan kasvuympäristön ylläpitämistä. (Riihonen & Tuukkanen 2013, 64-65.)

Kasvattajien ja lasten sallitun suhdeluvun toteutumista mitataan käyttöasteen avulla. Mahdollisimman korkeaan käyttöasteeseen pyritään koko ajan, joka aiheuttaa ryhmissä muun muassa toiminnan uudelleen suunnittelua, työntekijöiden siirtoja ryhmistä toiseen, työvuorojen muokkaamista päivän aikana niin, että iltapäivällekin riittää tarpeeksi työntekijöitä. Väestöliiton tutkimuksessa moni vastaaja koki, että vajaalla miehityksellä toimittuaan työntekijät väsyvät iltapäivään mennessä ja heidän on todella pinnisteltävä ammatillisuuden säilyttämiseksi. Väestöliiton tutkimuksessa todetaan, että työntekijän ammatillinen itsetunto heikentyy monesta syystä: lapset reagoivat kiireeseen, vanhemmat eivät ole hoitoon tyytyväisiä, eivätkä edes varhaiskasvatusyksikön työntekijät pidä vastaan tehdä työtään. Työssä koettu paha olo vaikuttaa työssä jaksamiseen. Seuraa uupumusta ja masennusta, kenties sairauslomia tai työkyvyttömyyttä. Samaisessa kyselyssä kuitenkin osa vastaajista koki kuitenkin, että resurssipulaan liittyy jonkinlaisia vaikeuksia, mutta he kokivat kuitenkin pärjäävänsä niissäkin tilanteissa. Näiden työntekijöiden vastauksista huokuu positiivinen ja luottavainen asenne itseä ja lapsiryhmää kohtaan. Ammattikasvattajien erilainen tapa suhtautua tähän haasteeseen on mielenkiintoinen. Eroa voidaan selittää työntekijän omaan elämäntilanteeseen liittyvillä voimavaroilla, iällä tai koulutuksella. Varmaa on, että työyhteisön toimivuus vaikuttaa ammatillaisen arkeen. Sellainen työyhteisö jossa puhutaan avoimesti ja ääneen ja jossa voi sanoa myös sen, ettei voi hyvin, on työntekijän kannalta hyvä vertaisverkosto. (Riihonen & Tuukkanen 2013, 67-78.)

Risto Nakarin ja Stefan Sjöblomin tutkimuksessa Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio, koko aineiston tarkastelu osoitti, että yhteys henkilöstön työelämän laadun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyden välillä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä. Henkilöstöjohtaminen nousi palvelutyytyväisyyden kannalta keskeisimmäksi ulottuvuudeksi. Toiseksi tärkeimpänä nähtiin ristiriitojen avoimet hallintavat. Työelämän laatuun liittyvät käytännöt ovat siis hyvinkin vahvasti sidoksissa asiakkaiden palvelutyytyväisyyteen. Henkilöstön hyvinvointi ja asiakkaiden asiakastyytyväisyys tukevat toisiaan. Jännitteitä syntyy erityisesti pienissä ja taloudellisesti ahtaalla olevissa yksiköissä, joiden liikkumavara palvelujen arjessa on hyvin pieni. Ongelmien taustalla ovat palvelurakenteeseen ja toiminnan resursointiin liittyvät tekijät. Erityisesti ongelmat näkyvät ikäihmisten palveluissa ja lasten päivähoitossa. (Nakari & Sjöblom. 2009, 158-159.)

Varhaiskasvatustalain mukaan, varhaiskasvatuksen tavoitteena on varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö sekä turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä. (Varhaiskasvatustalain 36/1937 1:2a).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan varhaiskasvatuksen tehtävänä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuksella pyritään edistämään lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, sekä ehkäisemään syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksessa edistetään lapsen osallisuutta ja aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa. Tehtävänä on myös tukea huoltajia heidän kasvatustehtävässään, sekä mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa yhtenä tärkeänä kohtana käsitellään varhaiskasvatuksen arvopohjaa. Lapsen oikeudet, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus, perheiden monimuotoisuus, terveellinen ja kestävä elämäntapa, lapsuuden itseisarvo sekä ihmisenä kasvaminen muodostavat varhaiskasvatuksen arvoperustan. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. 18-19.)

Tämä Opinnäytetyö on osa työhyvinvoinnin kehittämistyötä yksityisiä varhaiskasvatuspalveluita tuottavassa yrityksessä. Kehittämistyöhön osallistui viiden eri päiväkotiyksikön työntekijät. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten henkilöstö haluaa työhyvinvointia kehitettävän. Tämän tiedon pohjalta laadittiin yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvointisuunnitelmat jokaiseen yksikköön. Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Osallistavien menetelmien avulla saadaan työntekijät vaikuttamaan omaan työhönsä, jolla on positiivinen vaikutus sekä yksilön kokemaan

työhyvinvointiin, että koko työyhteisön työhyvinvointiin. Yhteistoiminnallisia menetelmiä hyödyntämällä henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus paranee ja tätä kautta työhyvinvointi lisääntyy.

2 TYÖHYVINVOINTI

Teoksessa Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys Työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat määrittelevät työhyvinvoinnin käsitteen selkeästi näin: Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo. 2003. 12). Ihminen nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena ja hänen toimintapiirinään nähdään työ, vapaa-aika ja koti. (Kauhanen 2016, 26).

Toinen tapa määritellä työhyvinvointia on laajempi ja siinä on eritelty työhyvinvoinnin osa-alueita laajemmin. Ojala ja Ahonen määrittävät työhyvinvoinnin käsitettä teoksessa Työhyvinvointi tuloksetkijänä näin: Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Energialla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen 2005, 13.)

Organisaation tuloksellisuutta lisätään sekä yksilön, että työyhteisön työhyvinvointiosaamista kasvattamalla. Se, että työntekijä kokee työpaikkansa olevan hyvinvoiva, vaikuttaa hänen motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, riittävyden kokemuksiin, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Nämä asiat vaikuttavat parempien työsuoritusten saavuttamiseen, sekä lisäävät halukkuutta jatkaa työssäkäyntiä pidempään. Työntekijät kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka vaikuttaa työn mielekkyyteen ja siten myös työelämän laatuun. Tuloksellisuuden ja työelämän riittävyden sekä laadun samanaikaisella kehittämisellä on todettu olevat selvät yhteydet toisiinsa. (Suonsivu 2015, 118.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös organisaatioilmapiiri. Perustaa ilmapiiritutkimukselle ovat luoneet Litwin ja Stringer (1968). Litwinin ja Stringer (1968) määrittelevät ilmapiirin olevan summa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havainnoista. Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä. Niistä voidaan kuitenkin erottaa seuraavanlaisia mitattavia ulottuvuuksia kuten rakenne (työntekijän tunne työn säännöistä, ohjeista, toimintatavoista), vastuu (tunne mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itsenäisesti), riski (kokemus työn haasteellisuudesta ja että on

mahdollisuus ottaa riskejä), palkitseminen, lämpö ja tuki, ristiriidat (tunne, että organisaation johto ei pelkää erilaisten mielipiteiden kuuntelemista; painotus ristiriitojen ratkaisemisessa heti niiden ilmaannuttua). Ilmapiiressä on vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Esimerkiksi työntekijä luo uskomuksia ja odotuksia siitä, mitä erilaisista toiminnoista seuraa ja mikä tuo tyydytystä tai pettymystä. (Litwin & Stringer 1968, 40-65, 188-190.)

Marja- Liisa Manka, joka on toiminut työhyvinvoinnin ja ihmisten johtamisen professorina Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa, kuvaa teoksessaan stressikirja työhyvinvoinnin moniulotteisuutta seuraavasti. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työ, työyhteisö, johtaminen, organisaatio sekä yksilö ja hänen asenteensa. Jokainen työntekijä tulkitsee työpaikkansa aina omien asenteidensa pohjalta eli vaikka kaikki organisaation ominaisuudet olisivat kunnossa ja tukisivat työhyvinvointia, voi yksilö määritellä työhyvinvointinsa heikoksi. Tähän tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan yksilön henkistä kuntoa eli miten yksilö kokee oman elämänsä ja työnsä. Tulkintaan vaikuttaa myös työyhteisö, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, terveys sekä työntekijän fyysinen kunto. Tämä tarkoittaa siis, että samassa työyhteisössä työhyvinvointi voi vaihdella paljon työntekijöiden välillä. Manka kuitenkin toteaa, että mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa ryhmän hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin aktiivisina toimijoina voivat olla työnantaja, esimiehet tai kaikki työyhteisön jäsenet, lähdeittäessä kasvattamaan hyvinvointia työssä. (Manka. 2015, 105-107.)

2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Harri Virolainen kuvaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia saman nimisessä teoksessaan asiaksi, joka pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Hän painottaa, että kaikki osa-alueet liittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa, minkä vuoksi työhyvinvointia hänen mukaansa tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään yhtä osa-aluetta irrallisesti. (Virolainen 2012, 11.)

Fyysisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa, keskitytään siihen, millaiset ovat fyysiset työolosuhteet, kuinka työ on fyysisesti kuormittavaa, miten työergonomia on toteutettu. Myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet ovat työpaikan fyysisiä olosuhteita. Psyykkisen hyvinvoinnin alueelle kuuluvat esimerkiksi työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin. Sosiaalisesta työhyvinvoinnista puhuttaessa, keskitytään siihen, kuinka sosiaalinen kanssakäyminen työyhteisön jäsenten

kesken on mahdollista, kuinka helppo työkavereilla on lähestyä toisiaan ja miten työntekijöiden välit toimivat. Virolainen erottelee psyykkisestä työhyvinvoinnista vielä erikseen henkisen työhyvinvoinnin, koska hänen mukaansa henkisyystä työpaikalla on alettu keskustella yhä enemmän viime vuosien aikana. Virolainen kuvaa henkisyyttä työpaikalla arkisilla käytännön toimenpiteillä arjessa, kuten esimerkiksi miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten asiakkaita kohdellaan ja miten yhteistyö sujuu. Asiakkaista ja työkavereista välittäminen ja iloisuus ovat henkisen työhyvinvoinnin näkyvimpiä piirteitä. Virolaisen mukaan henkisyys liittyy merkitykselliseksi koetun työn tekeminen ja työstä nauttiminen. (Virolainen 2012, 17-26.)

Bakker ja Demerouti osoittavat artikkelissaan, että työn piirteiden vaikutusta työntekijän hyvinvointiin on tutkittu laajalti. Piirteiden yhteyttä hyvinvointiin on tutkittu työn voimavarojen ja vaatimusten kautta. Voimavarojen ja työhyvinvoinnin yhteyttä voidaan hahmottaa JD-R-mallin (Job Demand Resources model) avulla. Tämän mallin mukaan työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä psykologisia, fyysisiä, organisatorisia tai sosiaalisia työn ulottuvuuksia, jotka edistävät työntekijän oppimista ja ammatissa kehittymistä sekä auttavat selviämään työn vaatimuksista. On todettu, että työn voimavaroilla on positiivinen vaikutus työssäjaksamiseen, koska ne vähentävät työn vaatimuksiin liittyviä psyykkisiä ja fyysisiä haittoja. (Bakker & Demerouti 2007, 86, 312.)

2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Mitä aikaisemmin voidaan tarttua työhyvinvoinnin kehittämiseen, sitä enemmän on keinoja tilanteiden ratkaisemiseen. Myös ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi, kun toimitaan proaktiivisesti. Proaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan sellaiset työolot, jossa on helppo tehdä työtä. Silloin kasvaa henkilökohtainen hyvinvointi, mutta voidaan säästää kustannuksissa. Se että työyhteisö toimii hyvin, ehkäisee ongelmia ja pienentää työkykyriskejä. (Manka. 2016, 91-92.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii systemaattista johtamista. Se ei synny itsestään vaan vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvointityölle voidaan asettaa tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio kehittää jatkuvasti itseään, on tavoitteellinen ja rakenteeltaan joustava. Työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen kuuluvat sisällön määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, toimenpiteet niiden saavuttamiseen, resurssit

ja seurantatavat. Mitä aikaisemmin voidaan aloittaa työhyvinvoinnin kehittämistyö, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi ja sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset. (Manka. 2015. 108-109.)

Pauli Juuti kirjoittaa teoksessaan Johtamisen kehittäminen, kuinka tärkeää on aika ajoin pysähtyä työyhteisössä pohtimaan työyhteisön omaa toimintaa. Työyhteisössä pohditaan silloin kriittisesti työyhteisön tilaa ja omaa toimintaa siinä, sekä annetaan vapaasti reflektoida, kuinka toiminta on sujunut. Vain oikeanlaisen nykytilan kartoituksen päälle voidaan rakentaa toimivaa ja onnistunutta kehittämistoimintaa. (Juuti. 2016. 74.)

Pauli Juuti ja Antti Vuorela kirjoittavat teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, ettei työyhteisö ole tulokellinen eikä voi hyvin, jos toimintaa ja työtä ei jatkuvasti kehitetä. Heidän mukaansa esimiehen kuuluu jatkuvasti kehittää työyhteisön toimintaa, sillä maailman jatkuvasti muuttuessa ei voida pysähtyä paikalleen. Kaiken toiminnan on oltava kilpailukykyistä ja mielellään parempaa kuin muualla. Esimiehien vastuulla on, aistia millaisia kehittämistarpeita omassa työyhteisössä on. Sen perusteella esimiehen on käynnistettävä hankkeita, jotka kehittävät toimintaa. Kehittämisen menetelmiä on useita. Jotta kehittäminen olisi tuloksellista ja lisäisi hallinnan tunnetta työyhteisön jäsenissä, on toiminnan oltava osallistavaa ja siinä on oltava avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenen on myös saatava palautetta omasta toiminnastaan. Näitä periaatteita noudattamalla, päästään siihen, että jokaisen työyhteisön jäsenen voimavarat saataisiin organisaation käyttöön ja toiminta saataisiin sujuvaksi. Juutin ja Vuorelan mukaan hyvä kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut. Sen takia kaikkien pitäisi pystyä osallistumaan työyhteisön kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 11)

Osallistamisessa keskeinen lähtökohta on, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän kuin yksin ja toimimalla vapaissa ja avoimissa rakenteissa saavutetaan parempia tuloksia kuin suljetuissa rakenteissa toimimalla. Osallistaminen pohjautuu kolmelle tärkeälle pääperiaatteelle jotka ovat Demokratiaprinsiippi, avoimuusprinsiippi ja prosessiprinsiippi. Ensimmäisessä eli demokratiaprinsipiissä painotetaan sitä, että toiminnassa yksilöt ja yhteisöt nähdään toimintaansa nähden subjekteina eli aktiivisia toimijoina eikä passiivisina objekteina, joita ohjailaan ulkopuolelta. Ajatuksena on, että yhteisöt ja yksilöt itse huomaavat haasteita ja kehittämisen kohtia, joita lähdetään yhdessä kehittämään. Toinen prinsiippi eli avoimuusprinsiippi kuvastaa sitä, kuinka osallistaminen nähdään

toimintana, jossa erilaisuus ja avoimuus koetaan rikkautena, joka synnyttää uusia ideoita ja ratkaisuja. Prosessiprinsippi kuvaa osallistamisen olevan jatkuvasti kehittyvä ja muovautuva tapahtuma. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa ei synny itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä jatkuvaa arviointia siitä, miten työhyvinvointitoiminta on sujunut. On asetettava tavoitteita ja arvioitava niitä. Organisaatio on hyvinvoiva, kun toiminta on tavoitteellista, rakenteet ovat joustavia, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia. (Manka 2016, 80.)

2.3 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Päivi Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvan mallin, jonka avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. Mallissa käydään läpi Maslowin tarvehierarkiaa porras portaalta aloittaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Jokainen tarve on teoreettisesti analysoitu ja samalla pohdittu, miten kunkin tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja minkälaisia seurauksia on tyydyttymisen taantumisesta tai puutteesta. Mallin kehittämisen tausta-ajatuksena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja suunnitelmallisen, pitkäjänteisen kehittämistoiminnan tueksi. Ymmärtämisen apuna on käytetty systeemiajattelua, jossa pyritään ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmän kuvaaminen systeemiseksi malliksi, on ollut mahdollista löytää sellaiset keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. (Rauramo 2008. 34-35.)

Seuraavaksi avaan Rauramon työhyvinvoinnin portaat mallia porras portaalta. Kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, täytyvät **psyko-fysiologiset perustarpeet**. Välttämättömiä ovat myös riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy. Tällä portaalla työterveyshuollon tuki organisaatiolle on merkittävä. Seuraava porras on nimeltään **turvallisuuden tarve**. Jotta tämä tarve toteutuu, tarvitaan turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat. Myös toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja

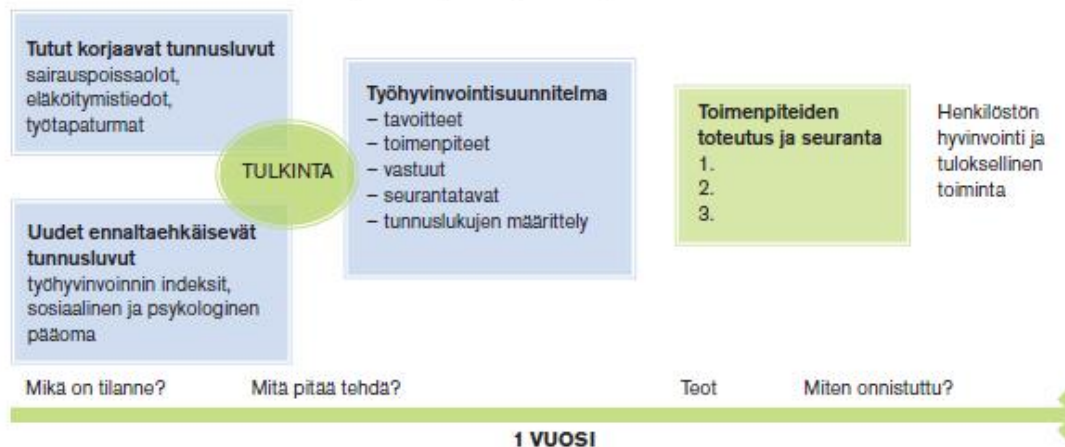
tasa-arvoinen työyhteisö ovat osa tätä. Aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta, järjestelmällinen riskienhallinta ja osallistuva suunnittelukäytäntö tukevat tätä. **Liittymisen tarpeen portaalille** kuuluvat muun muassa työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja ovat työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen ovat myös tärkeitä seikkoja. Seuraava porras on nimeltään **arvostuksen tarve**. Tätä tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio ja strategia sekä eettiset kestävä arvot, jotka näkyvät käytännössä. Palkka ja palkitseminen, oikeudenmukainen palaute sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa ja arkea. Yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen edistävät **itsensä toteuttamisen tarpeen** tyydyttymistä. Tämä porras on mallin viides porras ja sen ajatuksena on, että osaamisen kehittäminen tukee organisaation visiota ja tavoitteita mutta myös työn tulisi tuottaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työolojen viihtyvyyteen ja työympäristöön kiinnitetään huomiota. Rauramon mukaan ihminen on terveimmillään ja luovimmillaan kun kaikki tarpeet on tyydytetty. (Rauramo 2008, 33-35.)

2.4 Työhyvinvointisuunnitelma

Jotta hyvinvointipääoma organisaatiossa kasvaisi, pitäisi organisaatiota kehittää kuten aikaisemmin todettiin. Yksi keino on tehdä työhyvinvointisuunnitelma henkilöstön kanssa vähintään kalenterivuodeksi. Marja-Leena Manka kirjoittaa teoksessaan Työhyvinvointi, että suunnitelman pohjaksi olisi hyvä selvittää työhyvinvoinnin senhetkinen laatu. Sen voi selvittää esimerkiksi työyhteisökyseilyllä, itsearvioinnilla tai kehityskeskusteluilla. Myös henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä ja eläkevakuuksiyhtiöstä voidaan saada tärkeää tietoa siitä, minkälaisia merkkejä on työhyvinvoinnin puutteista. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi työtapaturmien kustannukset, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja varhaisesta eläköitymisestä kertovat työnantajan varhemaksut. (Manka 2016, 95.)

Mitä aikaisemmassa vaiheessa voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, sitä pienemmiksi jäävät kustannukset. Myös elämänlaatuun tällä on vaikutusta. Tämän takia tarvitaan tietoa, josta voidaan ennakoida sairastamisen ja eläköitymisen riskejä. Työyhteisön toimintaa ja siellä vallitsevaa yhteisöllisyyttä voidaan arvioida uusien henkilöstötunnuslukujen avulla. Esimerkiksi sosiaalisen

pääoman tilaa voidaan käyttää henkilöstötunnuslukuna. Voidaan siis arvioida, millainen on työpaikan ryhmään kuulumisen tunne, luottamus, vastavuoroisuus ja henkilöstön toiminta yhteisen hyvän vuoksi. Erilaisia käytössä olevia yksilömittareita ovat esimerkiksi sosiaalisen pääoman mittari, voimavarakyselyt, stressimittaukset jne. Työyhteisömittareita ovat esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyt, 360 asteen palaute -kyselyt jne. Myös esimiestyöhön on olemassa mittareita kuten erilaiset johtamisanalyysit, toimintatapa- analyysit ja soveltuvuustestit. (Manka & Hakala 2011, 41-42.)



KUVIO 1. Tunnusluvut, työhyvinvointisuunnitelmat, toteutus ja seuranta jatkuvana prosessina. (Manka & Hakala 2011. 15).

Kuviolla 1, Manka ja Hakala havainnollistavat työpaikoilla tehtävää työhyvinvoinnin kehitysprosessia. Aluksi organisaation on hyvä valita henkilöstötunnuslukujen kirjosta itselleen vain kaikkein oleellisimmat ja keskittyä niiden hyödyntämiseen. Henkilöstötunnuslukuja voidaan verrata suhteessa toisiin organisaatioihin. Myös oman organisaation sisäinen vertailu antaa arvokasta tietoa siitä, minkälaista muutosta on tapahtunut ja mihin suuntaan organisaation toiminta on menossa. (Manka & Hakala 2011, 15.)

Työhyvinvointisuunnitelmia ja tapoja niiden laatimiseen on monenlaisia, mutta yksi tapa tuoda esiin kehittämistarpeita on tavoitetähtityöskentely, jota hyödynsin tässä kehittämistyössä. Tavoitetähtityöskentely tähtää tavoitteisiin. Siinä ei keskitytä ongelmiin vaan siihen, mikä lisäisi hyvinvointia. Tavoitetähtityöskentelystä ja sen toteutumisesta tässä työssä, kerron tarkemmin prosessin kuvauksen yhteydessä. (Manka. 2016, 96-97.) Aluksi sovitaan yhdessä ajankohdasta, kun tavoitteita suunnitellaan. Sen jälkeen käydään läpi nykytilaa eli mikä toimii nyt hyvin ja missä voitaisiin kehit-

tyä? Kaikki kerätty tieto työpaikasta ovat hyödyksi (työyhteisökyselyt, henkilöstöhallinnon tunnusluvut). Tämän vaiheen jälkeen jokainen lähtee pohtimaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista jne. omalta osaltaan. Ehdotuksen kerätään yhteiseen koontiin, joista sitten yhdessä keskustellaan. Seuraavassa vaiheessa yhdessä valitaan tärkeimmät 3-4 tavoitetta, joilla voitaisiin hyvinvointia parantaa. Sovitaan yhdessä määräaika mihin mennessä tämä tulee tapahtumaan. Seuraavassa vaiheessa koko porukalla tai pienryhmissä pohditaan jokaisen valitun tavoitteen kohdalla erikseen mm. seuraavia kysymyksiä: Mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle/työntantajalle/asiakkaalle? tai mikä estää tavoitteiden toteutumista? Työhyvinvointisuunnitelma koostuu kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimista, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Kehittämissykli päättyy seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin. Hyödyntäen tätä voidaan jälleen palata alkuun tarkastelemaan valittuja tunnuslukuja ja aloittaa prosessi uudelleen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 61-62.)

2.5 Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Vuonna 2016 voimaantulleen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan varhaiskasvatus on yhteiskunnallinen palvelu, jolla on monia tehtäviä. Sen tehtävä on edistää lasten kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja oppimista yhteistyössä huoltajien kanssa. Varhaiskasvatuksella pyritään edistämään lasten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä ehkäisemään syrjäytymistä. Varhaiskasvatuksessa edistetään lapsen osallisuutta ja aktiivista toimijuutta yhteiskunnassa. Tehtävänä on myös tukea huoltajia heidän kasvatustehtävässään sekä mahdollistaa heidän osallistumisensa työelämään tai opiskeluun. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 8.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa yhtenä tärkeänä kohtana käsitellään varhaiskasvatuksen arvopohjaa. Lapsen oikeudet, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja moninaisuus, perheiden monimuotoisuus, terveellinen ja kestävä elämäntapa, lapsuuden itseisarvo sekä ihmisenä kasvaminen muodostavat varhaiskasvatuksen arvoperustan. Tämän kehittämistyön kannalta yksi merkityksellisimmistä arvoista on viimeksi mainittu eli ihmisenä kasvaminen. Siinä henkilöstö tukee lasten kasvua ihmisyyteen, jota kuvaa pyrkimys totuuteen, hyvyyteen ja kauneuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja rauhaan. Sivistystä arvostetaan varhaiskasvatuksessa, mikä ilmenee esimerkiksi siinä tavassa, miten suhtaudutaan itseen ja muihin ihmisiin. Henkilöstön arvostava ja esimerkillinen tapa suhtautua toisiin henkilöstön jäseniin, opettaa lapsille myös arvostavaa ja oikeudenmukaista tapaa kohdata toinen ihminen. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 18- 19)

1.8.2015 voimaantulleen uuden varhaiskasvatustilain mukaan, varhaiskasvatuksen tavoitteena on varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö sekä turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä. (Varhaiskasvatustilain 36/1937 1: 2a §).

Hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö on varhaiskasvatuspalveluiden tärkein voimavara. Terveet ja koko työuransa ajan työkykyiset työntekijät ovat työhyvinvoinnin ylläpidon tavoitteena. Työ varhaiskasvatuksessa on sekä fyysisesti, että psyykkisesti kuormittavaa. Työntekijöiltä edellytetään hyvin laaja-alaisia valmiuksia koska työ sisältää nostamisia, ihmissuhdetyötä, erilaisia perheen ongelmia sekä väkivallan uhkaa. Työhyvinvointi syntyy kaikkien työyhteisön jäsenten työpanoksesta. (Ristioja, Tamminen 2010. 4-7)

Väestöliiton kyselyn mukaan ammattikasvattajien kielteisten tunteiden koettiin johtuvan kolmanneksi useimmin työpaikan ilmapiiristä. Työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten töissä jaksetaan ja viihdytään. Mikäli työyhteisössä on kannustava ja myönteinen ilmapiiri, voi työntekijä ottaa esiin vaikeita kysymyksiä ilman, että pelkää tilanteen tulehtuvan tai tulevan torjutuksi. Oulasmaa ja Saloheimo viittaavat teoksessa Varhaiskasvattajan kielletyt tunteet (2013) työterveyslaitoksen Jari Hakasen työnimun käsitteeseen, joka kuvaa työhön liittyvää innostumista ja iloa. Työpaikan sisältä löytyvät useimmat työn imun voimavaratekijöistä. Osa niistä liittyy työyhteisöön, kuten työpaikalla koettu arvostus ja tuki sekä kannustava johtaminen. (Hakanen, J., Seppälä P., Laaksonen A., 2017) Väestöliiton tutkimuksessa ammattikasvattajat kertoivat vastauksissaan kokemuksistaan, jotka ilmentävät työn imun toteutumista arvostuksena, tukena ja kannustuksena. Kannustavassa ja palvelevassa johtajuudessa esimies toimii esimerkkinä alaisilleen. Hän kykenee tasavertaiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen alaisensa kanssa. Työntekijöiden tehdessä ihmishdetyötä, on esimiehen rooli myönteisen ilmapiirin aikaansaamiseksi erityisen merkittävä. Työpaikan ilmapiiri heijastuu lapsiin, joiden hyvinvoinnista ollaan vastuussa. Ammattikasvattajilta kysyttäessä keneltä he saavat tukea vaikeisiin tunteisiin, mainittiin työtovereiden ohella myös esimies tuen antajaksi. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös resurssipula työilmapiirin heikentäjänä. Ammattikasvattajat kokivat, että ainainen kiire ja työpaineet huonontavat työilmapiiriä ja aiheuttavat vaikeita tunteita, kuten paha mieltä, ärsyyntymistä ja kateutta. Näitä mieltä kuormittavia tunteita ja niihin liittyviä tilanteita ei kiireen takia ehditä käsitellä esimiehen ja työtoverien kanssa. Tutkimuksen mukaan resurssipulan vaikutukset näkyvät myös siinä, että esimiehillä on liian vähän aikaa hoitaa henkilöstöjohtamista,

jos hänellä on useita päiväkoteja vastuullaan. Vastaajat kokivat selviytymisen raskaaksi, jos esimies ei tukenut ammattilaisia aktiivisesti. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79-81.)

Samaisessa kyselyssä tulee ilmi, että myös jokainen työntekijä on vastuussa omasta osuudestaan positiivisen työilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä. Työyhteisöstä voi parhaimmillaan muodostua sekä työpaikan, että yksilön voimavaroja lisäävä ja vahvistava tekijä. Jokainen kasvattaja voi kantaa omalta osaltaan vastuuta tunnelmasta ja omilla valinnoillaan vaikuttaa miellyttävän työympäristön rakentamiseen. Positiiviseen muutokseen voi osallistua esimerkiksi kannustamalla ja kiittämällä työkaveria, tarjoamalla apua, pyrkimällä ratkomaan ristiriitoja rakentavasti ja olemalla ystävällinen ja huomaavainen. Myönteisiä tekoja ja sanoja tarvitaan kolminkertainen määrä kielteisiin verrattuna, jotta ilmapiiri pysyisi hyvänä. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 81-84.)

Riikka Riihonen kuvaa keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Varhaiskasvatuksen ammattilaisille voidaan räätälöidä työnantajan toimesta työnohjausta ja TYKY- toimintaa. TYKY- toiminta voi olla mitä tahansa mukavaa yhteistä tekemistä (esim. harrastustoiminta, koulutukset, illanvietot). Työntekijän vapaa- ajan merkitys on myös tärkeä suhteessa työhyvinvointiin. On tärkeää saada levätä ja rentoutua. Monipuolinen ruokavalio, riittävä uni ja aika omalle itselle ovat tärkeässä asemassa myös. Väestöliiton kyselyssä heikko palkkaus ei tullut vastaajien taholta esille, vaikka aihe on toistuva puheenaihe yleisesti varhaiskasvatusalan työntekijöiden parissa. Asian huomiotta jääminen johtuu kenties siitä, että lasten etua pidetään tärkeimpänä työtä ohjaavana asiana varhaiskasvatuksessa, ja palkkauksen esille nostamista pidetään ehkä itsekkäänä ja sopimattomana. Tärkeä motivaatiolähde työhön on kuitenkin oikeudenmukainen palkkaus. Se kertoo myös tietysti alan arvostuksesta yhteiskunnassa. Hämmäntävää on, että lähes kaikki lapset ovat jollain tavalla mukana julkisen varhaiskasvatuksen piirissä, mutta tämä ei näy ammattilaisten palkkauksessa siten, että he kokisivat olevansa arvostettuja. (Riihonen 2013, 89-91.)

Työolojen vaikutusta asiakkaiden tyytyväisyyteen päivähoitotyössä ovat tutkineet Dormann ja Kaiser (2002). Tutkimuksen mukaan työn voimavarojen voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti myös päivähoiton laatuun työntekijöiden työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin kautta. Dormannin ja Kaiserin tutkimukseen osallistui 40 saksalaista lastentarhanopettajaa ja 102 asiakasperhettä. Tutkimuksessa huomioitiin työolojen lisäksi päivähoitotyön luonne ns. tunnetyönä sekä työntekijän persoonallisuus ja kuormittuneisuus. Erityisesti työn voimavarojen merkitys korostui tutkimuksen tulok-

sisä. Vähäiset voimavarat ja suuret työn vaatimukset vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja palvelun tasoon ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen. (Dormann, C. & Kaiser, D. M. 2002, 257–283.)

2.6 Kasvattajayhteisö ja sen vaikutukset työn laatuun

Varhaiskasvatuksessa kasvattajayhteisön muodostaa päiväkodin henkilöstö. Kasvattajayhteisöllä on aina vastuu kasvatuksesta. Hyvän kasvatusyhteisön muodostuminen ja olemassaolo mahdollistavat hyvän yksilöllisen kasvatuksen. Yhteisöllisyyden tunne, sitoutuminen yhteisesti määritellyyn perustehtävään, yhteisiin toimintalinjoihin, tavoitteisiin ja johdonmukaisiin käytäntöihin, on pätevästi toimivan kasvattajayhteisön tunnusmerkkejä. Vaikka kasvattajayhteisössä toimisi mitä parhaimmat ja taitavimmat kasvattajat, ei kasvatustoiminnasta voi yksittäisen lapsen kokemana tulla johdonmukaista kasvatustapahtumaa, mikäli kasvattajien ryhmältä puuttuu sitoutuminen johdonmukaisiin kasvatuksellisiin linjoihin, tavoitteisiin ja käytäntöihin. Kasvattajayhteisön toiminta on järjestettävä ja organisoitava siten, että riittävä johdonmukaisuus kasvatuksen onnistumiseksi voi toteutua. Kasvattajien keskinäinen toiminnan johdonmukaisuus on kykyä toimia omalla persoonallisella toimintatavalla yhdessä sovitun viitekehyksen mukaisesti. (Kaipio 2000, 102-103.)

Se kuinka laadukasta työyhteisön työ on, on sidoksissa henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoinnin kokemus, voimavarat ja stressin hallinta säätelevät omalta osaltaan niin lapsen, kuin aikuisenkin oppimista ja toimintaa. Voimavarojen puute vaikuttaa kielteisten tunteiden ilmenemiseen, mutta päinvastoin taas riittävät voimavarat ylläpitävät myönteisiä tunteita. Yksilöiden tunteet ja vaihtuvat mielialat ovat tärkeitä suhteessa oppimiseen. Tunteet helposti tarttuvat ja leviävät niin työyhteisössä, kuin lapsiryhmässäkin. Levinyt voimattomuus ja infektoitunut burnout ovat käsitteitä, joista puhutaan työyhteisöissä. Kun yhteisöllisyys on vahvaa, voidaan yhdessä rakentaa voimavaroja. Työstressin hallinta on osa lasten kasvu- ja oppimisympäristön laadukkuutta. (Keskinen 2000, 154-155.)

Vuonna 2016 voimaantulleessa varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa yhtenä osiona on varhaiskasvatuksen toimintakulttuuri. Toimintakulttuuri koostuu esimerkiksi arvoista ja periaatteista, oppimisympäristöistä ja työtavoista, yhteistyöstä ja sen eri muodoista sekä vuorovaikutuksesta ja ilmapiiristä. Kaikki yhteisön jäsenet vaikuttavat toimintakulttuuriin. Varhaiskasvatussuunnitelman

perusteissa painotetaan, että kaikkien työtapojen tulee tukea lapsen kehitystä ja oppimista. Se miten henkilöstö toimii ja on vuorovaikutuksessa toisensa ja lasten kanssa, välittyy mallina lapsille. Lapset omaksuvat kasvatusyhteisön arvoja, asenteita ja tapoja. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet painottaa, että henkilöstön on tärkeää tiedostaa tuo viimeksi mainittu seikka. Toimintakulttuurilla on myös vaikutukset varhaiskasvatuksen laatuun. Varhaiskasvatuksen toteuttamisessa ja tavoitteiden asettamisessa sillä on keskeinen merkitys. Sellainen toimintakulttuuri, joka tukee varhaiskasvatustyön tavoitteita, luo suotuisat olosuhteet lasten kehitykselle, oppimiselle, osallistumiselle, turvallisuudelle, hyvinvoinnille sekä kestäväälle elämäntavalle. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016, 28-32.)

Kirsti Karila viittaa opetushallituksen toukokuun 2016 tilannekatsauksessa nimeltä Vaikuttava varhaiskasvatus Suhosen, Sajaniemen, Alijoen, Hotulaisen, Nislin ja Kontun vuonna 2014 tekemään tutkimukseen. Sen mukaan keskeisiä laatutekijöitä varhaiskasvatuksessa olivat henkilökunnan toimiva, johdonmukaiseen lasten havainnointiin ja havaintojen hyödyntämiseen liittyvä tiimityö, lasten käyttäytymisen ohjaaminen (lasten tuntemus ja lasten kommunikoinnin ja tarkoituksenmukaisen käyttäytymisen vahvistaminen) ja toiminta- ja siirtymätilanteiden organisointi. Voidaan kokoa-vasti todeta tämän tutkimuksen perusteella, että laadukas toiminta noilla alueilla tukee lasten stressinsäätelyä ja mahdollistaa heille laadukkaan arjen. Tutkimuksessa tarkasteltiin lasten stressinsäätelyä, reagoitaitapumuksia ja leikkikäyttäytymistä päiväkotiympäristössä. Tutkimukseen osallistui 384 lasta, jotka olivat iältään 3-7 vuotiaita, yhteensä 32 lapsiryhmästä. Lisäksi tutkimusaineistoon käytettiin vanhempien arviointia oman lapsen reagoitaitapumuksesta, lastentarhanopettajien toteuttamaa lasten leikkikäyttäytymisen arviointia sekä erikseen koulutetun ryhmän tekemää oppimisympäristön laatuarviointia. Lapsilta kerättiin stressijärjestelmän toiminnan arvioimiseksi sylkinäytteitä, josta mitattiin kortisolitasot sekä kotona että päiväkodissa. (Karila 2016, 15-16.)

Yksi keskeisimmistä varhaiskasvatuksen laatutekijöistä, on osoitettu olevan varhaiskasvatuksen henkilöstön ammattitaito. Panostamista henkilöstön ammatilliseen osaamiseen, voidaan pitää kustannustehokkaana laadun parantajana. Tätä perustellaan sillä, että varhaiskasvatuksen kaltaisella työvoimavaltaisella alalla henkilöstömenot muodostavat suuren osan toiminnan aiheuttamista kuluista. Varhaiskasvatuksen laadun ja henkilökunnan ammattitaidon yhteyksiin on kiinnitetty huomiota useissa suosituksissa. Eurooppa neuvoston päätelmissä toukokuussa 2011, jotka koskivat varhaiskasvatuspalveluita, todettiin että varhaiskasvatuspalveluiden laatua voidaan parantaa tuemalla varhaiskasvatustyöntekijöiden ammattitaitoa painottaen heidän osaamisensa, pätevyytensä

ja työolojensa kehittämistä ja ammatin arvostuksen vahvistamista. Varhaiskasvatuksen eurooppalainen laatukehys ja OECD:n varhaiskasvatuksen laatukehys painottavat varhaiskasvatuksen henkilöstön ammattitaidon merkitystä varhaiskasvatuksen laadulle ja oppimistuloksille.

3 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN TEHTÄVÄT, TAVOITTEET, JA TUOTOS

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö kohdentuu työhyvinvoinnin nykytilaan ja sen kehittämiskohteisiin sekä kehittämiseen yksityisen varhaiskasvatuspalveluita tuottavassa yrityksessä. Tutkimuksellisen osuuden tein toimintatutkimusta mukailien.

Tutkimustehtävät ovat:

Millaisia kokemuksia yksityisen varhaiskasvatuspalveluita tuottavien yritysten henkilökunnalla on työhyvinvoinnin nykytilasta työyhteisössään?

Miten yksityisen varhaiskasvatuspalveluita tuottavan yrityksen henkilökunta kuvaa työhyvinvoinnin kehittämistä nykytilan kautta?

Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteina on tuottaa työhyvinvoinnin nykytilan kuvaus ja siitä työhyvinvointisuunnitelma työyhteisöille. Kehittämistyön on osa jo alkanutta työhyvinvoinnin tukemis- ja kehittämistyötä. Tässä tutkimus- ja kehittämistyössä työyhteisön jäsenet osallistuvat tiiviisti työhyvinvoinnin kehittämistyöhön. Tavoitteena oli myös antaa esimiehille työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Suuremmassa mittakaavassa tavoitteena kehittämistyöllä, oli parantaa organisaation palveluiden laatua ja tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista, oli työelämän laadun parantaminen organisaatiossa, kehittämällä työyhteisöjen psyykkistä, sosiaalista ja henkistä työhyvinvointia.

Omin oppisen tavoitteina tässä työssä minulla oli, oppia toimimaan uuden toiminnan aloittajana, ikään kuin pilotoimaan uusi työskentelytapa työyhteisöön. Oppia siitä, mitä kaikkea vaatii käynnistää jotain uutta ja mitä haasteita voi tulla eteen ja mitä pitää ottaa huomioon tuodessaan uutta toimintatapaa organisaatioon. Tavoitteenani omalle oppimiselle oli myös oppia toimimaan työnkehittäjänä ja toimintatutkijana työyhteisössä.

4 TOIMINTATUTKIMUS METODOLOGIANA

Toimintatutkimuksessa yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Sitä ohjaa käytännöllinen intressi kuten esimerkiksi halutaan tietää, miten asiat ovat. (Heikkinen 2015, 204). Toimintatutkimukselle olennaista on tuottaa uuden tiedon tuottamisen lisäksi, pyrkiä myös tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä. Tärkeimpiä piirteitä toimintatutkimuksessa on käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. (Kuula 1999, 10-12.)

Toimintatutkimuksen voima on, että ne ketä ongelma koskee, löytävät yhdessä ongelmaan ratkaisun. Samalla he sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimus ei ole ulkoapäin johdettua kehittämistoimintaa vaan kehittämistoimintaa tekevät itse toimijat. Toimintatutkimuksella on pyritty ratkaisuun erilaisia käytännön ongelmia eri yhteisöissä. Muutos on keskeinen elementti toimintatutkimuksessa ja sitä kautta toimintatutkimus on aina lupaus paremmasta. Toinen keskeinen asia toimintatutkimuksessa on yhteistyö. Ne joita ongelma koskee, osallistuvat itse tutkimukseen. Toimintatutkimus ei pyri tapauksien yleistämiseen vaan se kohdistuu yksittäiseen tapaukseen. (Kananen 2014, 11-12.)

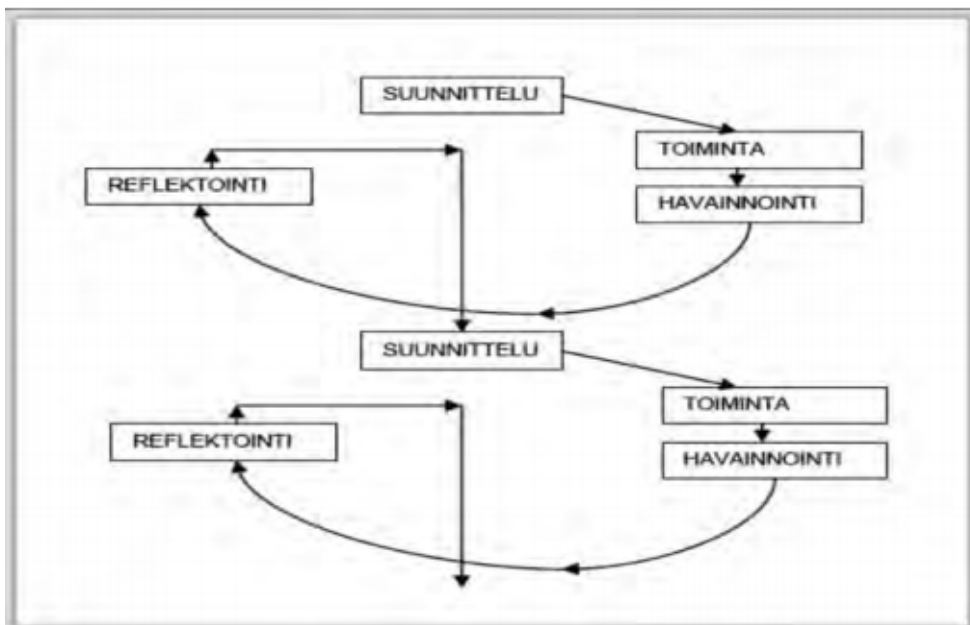
Luonteeltaan toimintatutkimus on keskeisesti yhteisöllinen prosessi. Tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja yhdessä yhteisön kanssa pyrkii kehittämään toimintaa. Ne ihmiset keitä tutkimus koskee, toteuttavat kehittämis- ja tutkimushanketta yhdessä. Yhteisöltä edellytetään valmiutta muutoksiin ja itsensä kehittämiseen. Se edellyttää myös panostusta oman toiminnan arvioivaan tarkasteluun. Toisten tukeminen yhteisessä ammatillisessa oppimisprosessissa on keskeistä toimintatutkimuksessa. Myös asioiden yhteinen käsittely ja syventäminen osana yhteisön yhteistä uudistamispyrkimystä ovat keskeisessä roolissa toimintatutkimuksessa. (Kiviniemi 1999, 64-66.)

Toimintatutkimus poikkeaa tavanomaisesta tavasta tehdä tutkimusta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana voi olla ongelma, joka on havaittu arkisessa toiminnassa. Tätä ongelmaa aletaan kehittää. Toimintatutkimus nähdään usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. Konstruoivalla tarkoitetaan uutta rakentavaa, tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa. Rekonstruoiva

on toteutuneen toiminnan havainnointia ja arviointia. Toimintatutkimuksessa syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti. (Heikkinen H., L., T., Rovio E., & Kiilakoski T., 2007, 78-79.)

Toimintatutkimuksen yksi olennaisimpia piirteitä on hakea käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivisyys. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista eli objekteista pohtimaan itseään ajattelevana subjektina. Ihminen tarkastelee reflektoidessaan mm. uskomuksiaan, ajattelutapojaan ja kokemuksiaan. Pyrkimyksenä on päästä reflektion avulla uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa. Toimintatutkimuksessa reflektion keskeisyys näkyy muun muassa siinä, että toimintatutkimusta hahmotellaan usein itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Puhutaan toimintatutkimuksen spiraalista, jossa reflektiivisestä kehästä syntyy spiraali, joka etenee ajassa, kun syklejä asetellaan peräkkäin. Spiraalilla kuvataan sitä, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. (Heikkinen Hannu L.T. 2015, 211-213.)

Alla olevassa kuvassa (KUVIO 1) havainnollistetaan sitä, kuinka spiraalimallissa kehittäminen kuvataan jatkuvana syklinä, eli spiraalina, jossa kehittämishankkeen kehä muodostuu tehtävistä, organisoinnista, toteutuksesta ja arvioinnista. Kehän muodostamisen jälkeen toiminta jatkuu uusilla kehillä, joissa edellisen vaiheen tuotos arvioidaan aina uudelleen. Spiraalimallissa tärkeää on reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus.



KUVIO 1. Kehittämisen jatkuva sykli (Toikko&Rantanen. 2009, 67.)

4.1 Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa

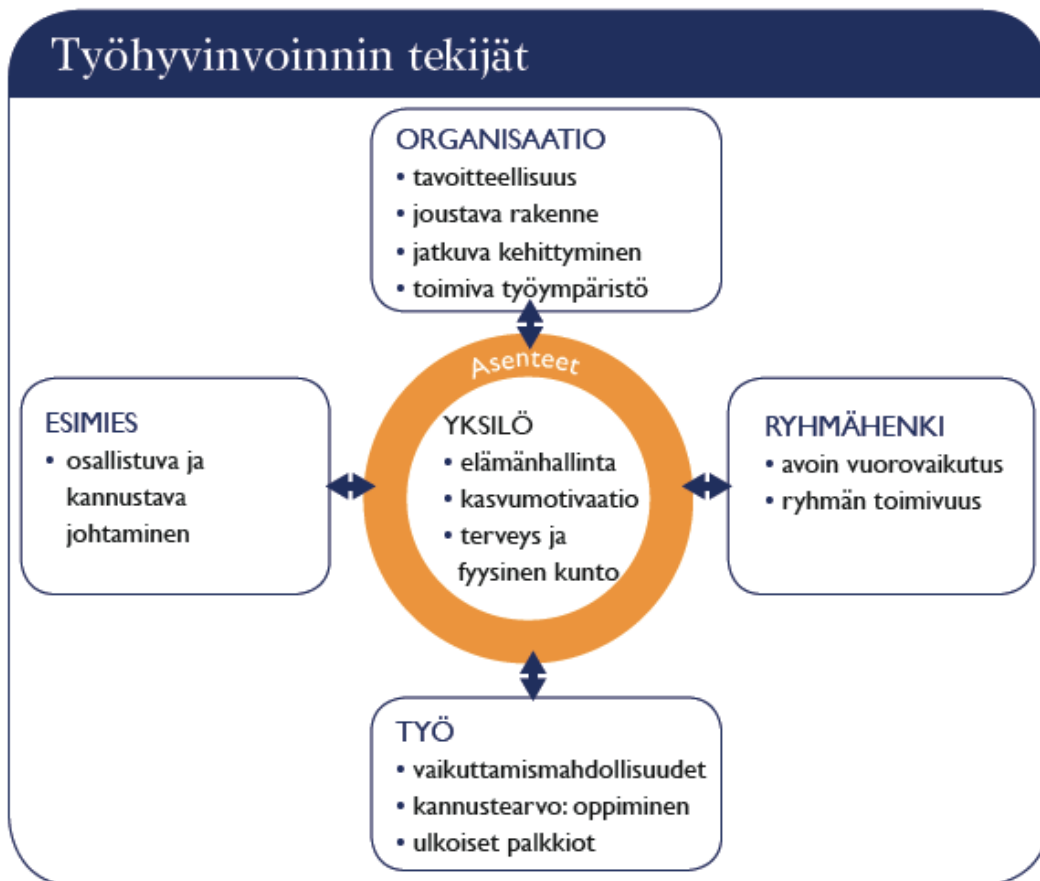
Toimintatutkijalta edellytetään kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää yhteisön toimintaa. Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkijan ja toimijan välimaastossa, ja hänen roolinsa vaikuttaa siihen, millaisia haasteita hän kentällä kohtaa. Toimintatutkija osallistuu kenttätyössä muutosprosessiin. Hän pyrkii vaikuttamaan osallistamalla tutkimusaineiston tuottamiseen yhdessä ainutkertaisen muutokseen tähtäävän yhteisön kanssa. (Huovinen & Rovio. 2007, 94-95.)

Kun kyseessä on toimintatutkimus, eivät tutkija ja tutkimuksen kohde voi olla passiivisia. Koko prosessin onnistuminen riippuu tutkijasta. Tutkimuksellisten seikkojen lisäksi toimintatutkimuksen vetäjän pitää hallita myös ryhmäkäyttäytyminen. Lisäksi tutkijan pitää olla perillä myös kohdeilmioista eli siitä mitä kehitetään. Ryhmän vetäjän tehtävänä on kuunnella ja kannustaa. Ideoiden ja asioiden pitää tulla niiltä, joita asia koskee. Vetäjän tulee kannustaa ryhmäläisiä vastuulliseen kuuntelemiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Kananen 2014, 67-69.) Tässä raportissa käytän itsestäni tutkijana sanaa tutkija.

4.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kananen toteaa teoksessaan toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, että toimintatutkimus alkaa siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus loppuu. Toimintatutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen tutkimus, sillä sen tavoitteena on muutos. Toimintatutkimus voi pitää sisällään erilaisia laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Se voi pitää sisällään myös kvantitatiivisen tutkimuksen osia, esimerkiksi silloin kun halutaan varmistua muutoksen vaikutuksista. (Kananen 2009. 22.)

Tässä toimintatutkimuksessa kvantitatiivisen tutkimuksen osia käytin työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tekemiseen sekä analysointiin. Alkukartoituskyselyn tekemisen tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä. Kyselylomakkeet tehtiin hyödyntäen Webropol ohjelmaa Kyselylomakkeeseen kysymykset laadin niin että saan kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvoinnin nykytilasta. Seuraavan kuvion (KUVIO 2) avulla havainnollistan tarkemmin miksi juuri nämä kysymykset ovat alkukartoituskyselyssä.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 6.)

Kehittämistyössä alkukartoituskysely (LIITE 2) muodostuu viidestä eri osa-alueesta työ, esimies-suhde, työyhteisö, oma työhyvinvointi ja asiakastyö. Selvittääkseni mahdollisimman monipuolisesti ja laaja-alaisesti työhyvinvoinnin nykytilaa, halusin kartoittaa kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Kuviossa 2. yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työ. Työstä ja työntekemisestä kartoitin työntekijöiden tyytyväisyyttä työtehtäviin, tavoitteiden asettamiseen ja työn määrään. Toinen kuviossa 2. työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimies-suhde. Kyselyssä kartoitin työntekijöiden yhteistyön sujuvuutta esimiehen kanssa, esimiehen tapaa kohdella työntekijää sekä työnjohtamiseen liittyvää tyytyväisyyttä. Kolmas kartoitettava asia oli työyhteisö. Kuviossa 2. tätä kohtaa vastaa kohta ryhmähenki. Kyselyssä arvioitavina asioina tähän kohtaan olivat, miten tyytyväinen on keskinäiseen toimeentulemiseen työpaikalla, asioista keskustelemiseen sekä ilmapiiriin työpaikalla. Neljäs arvioitava kohta oli kyselyssä oma työhyvinvointi. Siinä kartoitettiin omaa tyytyväisyyttä aikaansaamiseen töissä, tyytyväisyyttä omaan työhyvinvointiin, innostuneisuutta työhön. Kuviossa 2 tämä kohta vastaa kohtaa yksilö. Viimeinen arvioitava kohta kyselyssä oli asiakastyö. Se vastaa kuvion

2 kohtia työ ja organisaatio. Halusin tämän ottaa mukaan kyselyyn, työntekijöiden itsensä kehittämisen kannalta. Asiakastyöhön liittyviä kysymyksiä olivat tyytyväisyys asiakastyön tekemiseen, palautteen saantiin asiakkailta sekä asiakkaiden palvelemiseen.

4.3 Kehittämispalaverit tiedonkeruumenetelmänä

Kehittämispalavereita oli yhteensä 15 kappaletta. Tutkimusaineistoa keräsin kehittämispalavereista kirjoittamalla ylös palaverimuistiot, jotka myöhemmin purin auki analysointivaiheessa. Palaverimuistiot rakentuivat palaverissa käydyistä keskusteluista ja niihin kirjattiin kaikki ideat, ajatukset, mielipiteet, toiveet ja kehittämisehdotukset. Palavereissa työstettiin myös ideapapereita, jotka olivat myös osa aineistoa. Ideapapereihin työntekijät työstivät vapaasti tavoitteita eteenpäin. Kehittämispalavereissa työstettiin myös yksiköiden omat työhyvinvointisuunnitelma taulukot, jotka ovat myös osa keräämääni aineistoa.

4.4 Aineistojen analysointi

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi. 2002. 93). Sisällön analyysissä tarkastellaan aineistoa eritellen, etsien yhtäläisyyksiä ja eroja ja tiivistäen. Siinä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja. Tarkoituksena on pyrkiä muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tuomi & Sarajärvi käyttävät Eskolan kehittämää jaottelua, jossa sisällönanalyysi jaetaan kolmeen eri luokkaan. Nämä luokat ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Nämä kolme luokkaa eroavat toisistaan siinä, miten teoria ja aineisto ovat keskenään vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Tutkija voi valita tutkimusprosessin alkuvaiheessa onko tutkimus teorialähtöinen, teoriasidonnainen vai aineistolähtöinen (Eskola 2001a. 135-140). Tutkimus on teorialähtöinen silloin kun aineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Tällöin aineiston analyysia ohjaa valmis

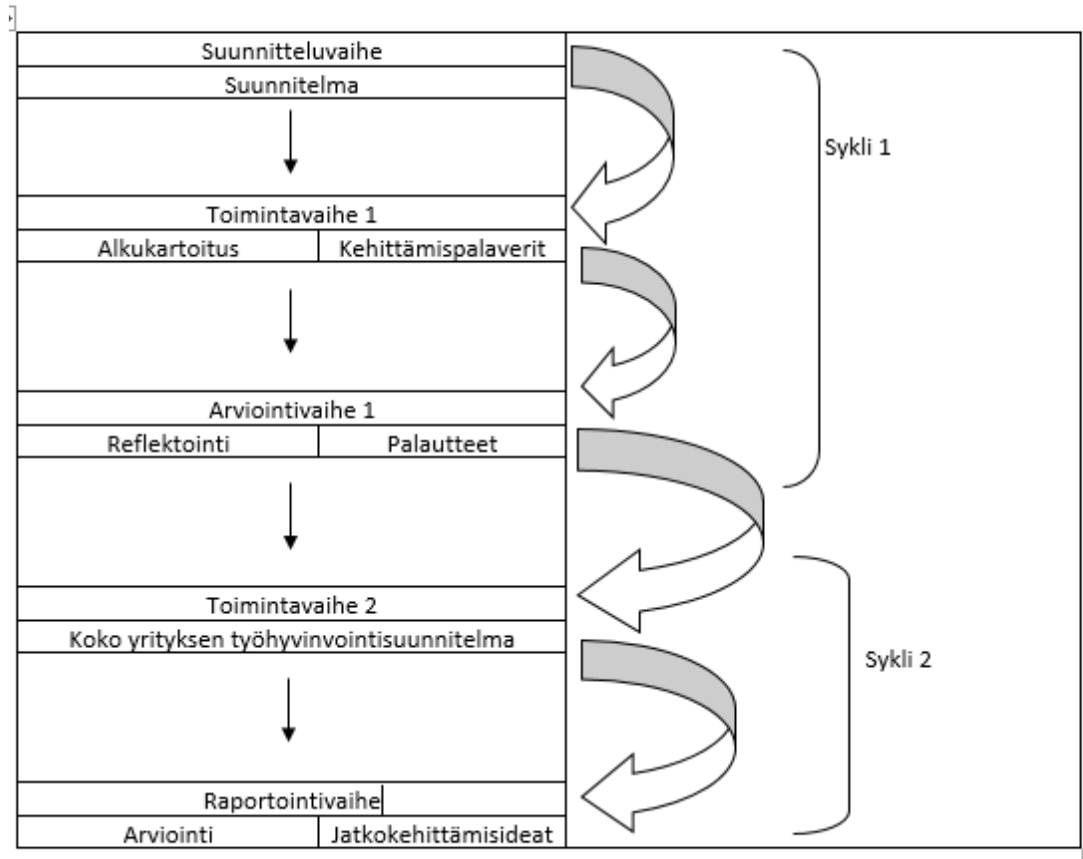
malli ja analyysin tarkoituksena on tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Tällaisesta analyysitavasta voidaan käyttää myös nimitystä deduktiivinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99.)

Tässä kehittämis- ja tutkimustyössä käytin teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Aivan kuten aineistolähtöisessäkin analyysissä, aineiston pohjalta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Edellisiä tutkimuksia, huomioita ja teorioita peilataan saatujen tulosten valossa, niin että auttavat analyysin rakentamisessa. Aineiston luokitukset muodostuvat, kun erotellaan samankaltaisuudet ja/tai erilaisuudet. Kaikkien luokkien pitää olla yksiselitteisiä ja niiden tulee sulkea toisensa ulos. Yhteisten merkitysten tai muun yhteyden kautta syntyvät luokat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-99.)

Tämän tutkimuksen pääaineisto koostuu työhyvinvoinnin alkukartoituskyselystä, kehittämispalavereiden vapaista dokumentaatioista (palaverimuistiot, ideapaperit, työhyvinvointisuunnitelma kaavakkeet) sekä tutkijan omista tutkimuspäiväkirjoista. Alkukartoituskyselyn tulokset analysoin hyödyntämällä Webropol- ohjelman analysointi työkalua. Kehittämispalavereiden vapaan aineiston analysoin vertaamalla sitä Harri Virolaisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueisiin sekä Rauramon työhyvinvoinnin porrasmalliin. Palautteiden avulla arvioin myös tavoitteiden toteutumista, esimerkiksi osallisuuden toteutumista.

5 PROSESSIN KUVAUS: TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Alla olevassa kuviossa (KUVIO 3) havainnollistan, kuinka toimintatutkimuksen spiraali etenee tässä tutkimuksessa. Kuvion vaiheet on selitetty vaihe vaiheelta kuvion alla.



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen eteneminen

Kuviossa 3. Ensimmäinen sykli; yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus pitää sisällään kehittämistyön suunnittelun ja ensimmäisen toiminnanvaiheen. Ensimmäisen syklin tavoitteena oli saada yrityksen henkilökunta tietoiseksi työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen tiedon perusteella kehittää työhyvinvointia yhteisesti.

Suunnitteluvaihe

Kehittämistyö sai alkunsa syksyllä 2015 aiheen valinnalla. Alunperinkin ajattelin, että työhyvinvointi ja sen kehittäminen ovat aiheita, joille on tarve yrityksessä, jossa työskentelen. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen kiinnosti minua esimiehenä valtavasti. Työhyvinvointi suunnitelmia ei oltu tehty yrityksessä aiemmin, joten tarve niiden tekemiseen oli valmiina. Vuoden 2016 aikana kypsä

ajatus toimintatutkimuksesta ja työyhteisöjen osallistamisesta kehittämistoimintaan. Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen alkoi 2016 tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta sekä käsitteiden avaamisella. Sen jälkeen aihe ja toteutustapa muhivat päässäni lähes vuoden ja keskityin muihin opintoihin. Varsinainen suunnitelman työstö alkoi tammikuussa 2017. Samaan aikaan valmistelin myös Webropol- ohjelmalla työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyä, tiedotin kehittämistyöhön osallistuvia tulevasta kehittämistyöstä ja keräsin sähköpostiosoitteet. Suunnitelma oli valmis maaliskuun alussa 2017. Tämän jälkeen, perehdytin kehittämistyöhön osallistujat tulevaan kehittämistyöhön. Valmistelin infokirjeen (LIITE 1), jossa kerroin, mitä kehittämistyö tulee käsittämään, mitkä ovat opinnäytteeni tavoite ja tarkoitus sekä miten kehittämistyö tulee etenemään. Testasin alkukartoituskyselyn toimivuutta ensin viidellä tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä. Heidän vastausten perusteella muokkasinkin kyselyä, mm. pidensin arvioitua vastausaikaa ja muokkasinkin saatekirjeen ohjeosaa helpommin ymmärrettäväksi.

Toiminta 1: Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely ja kehittämissalaverit

Alkukartoituskyselyt (LIITE 2) lähetin kehittämistyöhön osallistuville työntekijöille. Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli selvittää, mikä on työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä. Jotta työhyvinvointisuunnitelmia pystyttiin lähteä rakentamaan, tarvittiin ymmärrys työhyvinvoinnin nykytilasta. Alkukartoituskyselyssä halusin painottaa positiivista otetta ja siksi kyselykaavake on rakennettu tyytyväisyyden näkökulmasta. Jokainen kehittämistyöhön osallistuva vastasi kyselyyn anonyymisti. Kyselyssä osallistujat arvioivat neljää eri osa-aluetta; työtä, työyhteisöä, johtamista ja asiakaspalautetta. Kysymyksiä oli kyselyssä yhteensä 24 kpl. Kyselylomakkeessa käytin Likertin asteikkoa vastausvaihtoehdoilla 1-5, jossa 1 on täysin samaa mieltä, 2 on melkein samaa mieltä, 3 on en osaa sanoa, 4 on melkein samaa mieltä ja 5 on täysin eri mieltä. Vastausaikaa oli 7 vuorokautta.

Heti alkukartoituskyselyn vastausajan loppumisen jälkeen analysoin vastaukset hyödyntämällä Webropol ohjelmaa. Kyselyn tuloksista sain Webropol ohjelman analyysityökalun avulla oman kaaviokuvan, joka helpotti visualisoimaan vastauksia niin, että niitä on helppo lukea. Vastaukset olivat luettavissa sekä pylväsdiagrammein että Excel - taulukoin. Excel taulukosta oli luettavissa vastaus-ten keskiarvot, keskihajonta, keskiarvon luottamusväli, mediaani sekä vastausten määrä. Alkukartoituskyselyyn vastasi 40 työntekijää kun kysely oli lähetetty 44:lle työntekijälle. Vastausprosentti oli siis 91 %.

Kehitystyön seuraavassa vaiheessa, ohjeistin jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan yksikön esimiehet kehittämistyöhön, sekä jaoin materiaalit kehitystyön dokumentointia varten. Vielä alkukartoituskyselyn ollessa auki, sain kyselyä yksiköistä siitä, millaisin aikaresurssein kehittämistyöhön tulee varautua. Tämän johdosta tein yksiköihin vielä toisen infokirjeen, koskien aikatauluja, kehitystyön etenemistä ja työhyvinvointisuunnitelmien toteuttamista. Maaliskuun lopulla 2017 kävin yksiköiden esimiesten ja yhden esimiehen tilalle valitun edustajan kanssa yhdessä läpi alkukartoituskyselyn tulokset kaaviokuvien avulla. Olin havainnollistanut tuloksia kuvioin sekä taulukoin, joista helposti pystyi tulokset näkemään. Taulukoissa oli tiedot esimerkiksi vastausten keskiarvoista, jotta pystyi näkemään, mihin vastaajat olivat eniten tyytyväisiä ja mihin vähiten tyytyväisiä. Kerroin, miten työskentely etenee. Kävimme yhdessä läpi myös aikataulun. Painotin kaikkien työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä sekä ongelmiin keskittymisen sijaan ratkaisukeskeistä toimintatapaa. Näitä esimiespalavereja oli yhteensä 5 kertaa ja kestoaltaan ne olivat 1h-1,5 h mittaisia.

Seuraavassa vaiheessa työyhteisöt omissa yksiköissään työstivät työhyvinvointisuunnitelmia alkukartoituskyselystä saatujen vastausten pohjalta **kehittämispalavereissa**. Näissä palavereissa työstettiin työhyvinvoinnin kehittämistyötä kaikkia osallistavalla otteella tavoitetahtityöskentelymallia mukaillen. Olin laatinut valmiin kaavakkeen (kuva 1), johon yksiköissä rakennettiin työhyvinvointisuunnitelmaa yhdessä alkukartoituskyselyn tulosten pohjalta. Yhteisissä palavereissa, joihin osallistui 4-7 työyhteisön jäsentä riippuen yksikön koosta, kävimme läpi alkukartoituskyselyn tulokset ja pohdimme yksikkökohtaisesti mikä nousee juuri siinä yksikössä kehittämisen kohteeksi ja mikä ei. Toisissa yksiköissä nousi kehittämisen kohteeksi selkeästi esimerkiksi työn määrään vaikuttaminen ja toisissa taas palautteen antamisen lisääminen työyhteisössä. Sen jälkeen päätettiin, mitkä 2-5 kohtaa alkukartoituskyselyn tuloksista otetaan tavoitteeksi yksikkökohtaisesti. Huomioitavaa on, että työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tulokset on kerätty koko yrityksestä, ei kohdennetusti yksiköistä. Alkukartoituskyselyn tulosten jälkeen jokainen yksikkö päätti, mitkä tavoitteet ovat juuri heille tärkeimpiä saavuttaa. Tämän jälkeen ideoitiin käsitekarttojen avulla, millä konkreettisilla keinoilla tavoitteisiin tullaan pääsemään, mitä hyötyä siitä on työyhteisölle, työntekijälle, yritykselle ja asiakkaalle (lapsi, perhe). Yhdessä päätettiin myös, millä aikataululla tavoitteeseen tullaan pääsemään ja milloin on arvioinnin aika. Aikaa työhyvinvointisuunnitelmien tekemiseen oli kaksi viikkoa huhtikuussa 2017. Kehittämispalavereja oli yhteensä 13, joista mukana olin seitsemässä. Lisäksi kehittämistyötä tapahtui yksiköissä vapaissa tilanteissa kuten tauoilla. Ohjeet, tulokset ja käsitekartat olivat kahvi- ja palaveripöydillä vapaasti luettavissa ja lisäyksiä niihin sai vapaasti tehdä. Käsitekarttoihin ja ideapapereihin oli lisäilty ajatuksia ja ideoita palavereiden ulkopuolisellakin ajalla. Palavereissa palattiin lisäyksiin erikseen.

Työhyvinvointisuunnitelma, Päiväkoti:							
Tavoite	Konkreettiset keinot tavoitteen saavuttamiseen:	Hyödyt työyhteisölle	Hyödyt yritykselle	Hyödyt yksilölle	Hyödyt asiakkaalle (vanhemmat, lapset)	Missä aikataulussa tavoite toteutetaan	Arviointi

KUVIO 3. Työhyvinvointisuunnitelmapohja

Taulukon avulla (TAULUKKO 1.) havainnollistan kokonaisuutta eri yksiköiden kehittämisprosessista. Yksiköt on nimetty taulukkoon numeroin (yksikkö 1., yksikkö 2., jne.) Jokaisen yksikön pala-verimäärät ja tutkijan mukana olo on merkitty taulukkoon. Lisäksi taulukosta näkyy, mitkä tavoitteet kyseinen yksikkö on ottanut kehittämistavoitteekseen.

TAULUKKO 1. Kooste kehittämispalavereista

Yksikkö	kehittämis-palavereiden määrä	tutkija läsnä	Valitut kehittämistavoitteet
Yksikkö 1.	3	2/3	Työn määrän jakaminen tasaisesti työyhteisön jäsenten kesken, asiakkaan palveleminen paremmin
Yksikkö 2.	3	2/3	Työyhteisöstä saadun palautteen määrän lisääminen, asiakkaalta saadun palautteen määrän lisääminen
Yksikkö 3.	3	1/3	Palautteen antaminen työpaikalla, asioista keskusteleminen työpaikalla (toisen kunnioittaminen, tiedottaminen)
Yksikkö 4.	3	1/3	Työn määrän jakaminen tasaisesti työyhteisön jäsenten kesken, Miten voin palvella asiakkaita paremmin
Yksikkö 5.	3	1/3	Työmäärän vähentäminen, hyvän työilmapiirin säilyttäminen, palautteen määrän lisääminen, hyvän johtamisen säilyttäminen

Kehittämispalavereissa keskustelu oli avointa, runsasta ja ideoita syntyi paljon. Olin ohjeistanut vastaavat lastentarhanopettajat osallistamaan kaikki työntekijät kehittämistyöhön. Kehittämispalavereissa työntekijät valitsivat yhdessä sellaiset tavoitteet, joita heidän yksikössään tulisi kehittää.

Yhdessä yksikössä oli tavoitteita hahmoteltu pienemmissä tiimeissä, jotka tuotiin yhteiseen kehittämispalaveriin, jossa lopullinen valinta tehtiin yhteisesti. Jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus osallistua kehittämispalaveriin ja tavoitteiden työstöön, koska materiaalit olivat kaikkien ulottuvilla koko ajan.

Arviointi 1 koostuu reflektoinnista ja palautteesta. Kehittämispalavereiden jälkeen reflektoin saamani uutta tietoa käymällä läpi vapaita dokumentteja (palaverimuistiot, ideapaperit) ja kirjoittaen oppimispäiväkirjaa. Kirjoitin oppimispäiväkirjaan uusia oivalluksia ja yhtymäkohtia lukemaani teoriaan. Olin kerännyt palautteen kaikilta kehittämistyöhön osallistuneilta. Palautekysely lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuneille. Palautekyselyssä kysyttiin vapaita ajatuksia alkukartoituskyselystä ja kehittämistyöstä omassa yksikössä. Kolmantena avoimena kysymyksenä oli, saiko mielestäsi mahdollisuudesta osallistua kehittämistyöhön ja miten se näkyi. Neljännessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja, että kehittämistyöllä on vaikutusta työhön. Viimeisenä kohtana avoimessa kyselyssä oli parannusehdotukset ja muut terveiset kohta. Vastauksia sain 16 kappaletta.

Kuviossa 3. Sykli 2

Kehittämisen ja tutkimustyön toisen syklin tavoitteena oli työstää yksikkökohtaisten työhyvinvointisuunnitelmien ja kehittämispalavereiden materiaalien pohjalta koko yrityksen yhteinen työhyvinvointisuunnitelma (LIITE 3.) sekä kirjoittaa tutkimus- ja kehittämisraportti valmiiksi.

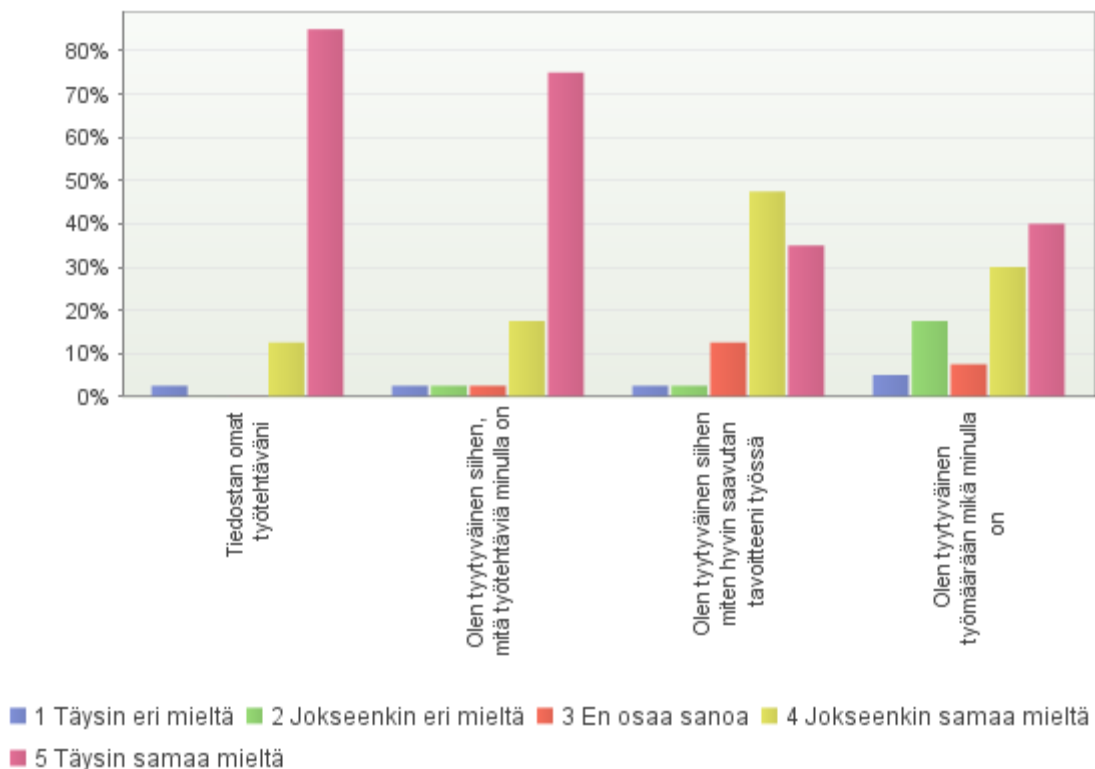
Toiminta 2 alkoi kokoamalla kaikki kehittämispalaverien materiaalit yhteen ja lajittelin ideoita, toiveita ja kehittämis ehdotuksia niin, että sain muodostettua osa-alueet työhyvinvointisuunnitelmaan. Työhyvinvointisuunnitelmaa työstin yhteistyössä yritysjohtajan kanssa. Tähän työhyvinvointisuunnitelmaan on koottuna tavoitteet, keinot, aikataulut ja vastuutahot.

Raportointivaihe oli alkanut jo heti suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Raportointivaiheessa arvioin omaa työskentelyäni kehittämispalaverissa sekä koko kehittämis- ja tutkimusprosessin toteutumista. Tässä vaiheessa arvioin, olinko päässyt tavoitteisiini mitä aioin tällä opinnäytetyöllä saavuttaa. Tehtävänäni oli kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila ja sen jälkeen aloittaa työhyvinvoinnin kehittämistyö yhdessä työyhteisöiden kanssa. Pää tavoitteena opinnäytetyössäni oli jatkaa yrityksessä jo alkanutta työhyvinvoinnin tukemis- ja kehittämistyötä. Tämän kehittämistyön tavoitteena, oli työyhteisön jäsenten osallistaminen työhyvinvoinnin kehittämistyöhön. Tavoitteena oli myös antaa esimiehille työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Suuremmassa mittakaavassa tavoitteena kehittämistyöllä, oli parantaa organisaation palveluiden laatua ja tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista, oli työelämän laadun parantaminen organisaatiossa, kehittämällä työyhteisöjen psyykkistä, sosiaalista ja henkistä työhyvinvointia. Koko Arviointityöhön osallistuivat myös opinnäytetyötä ohjaavat opettajat, että yritysjohto.

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

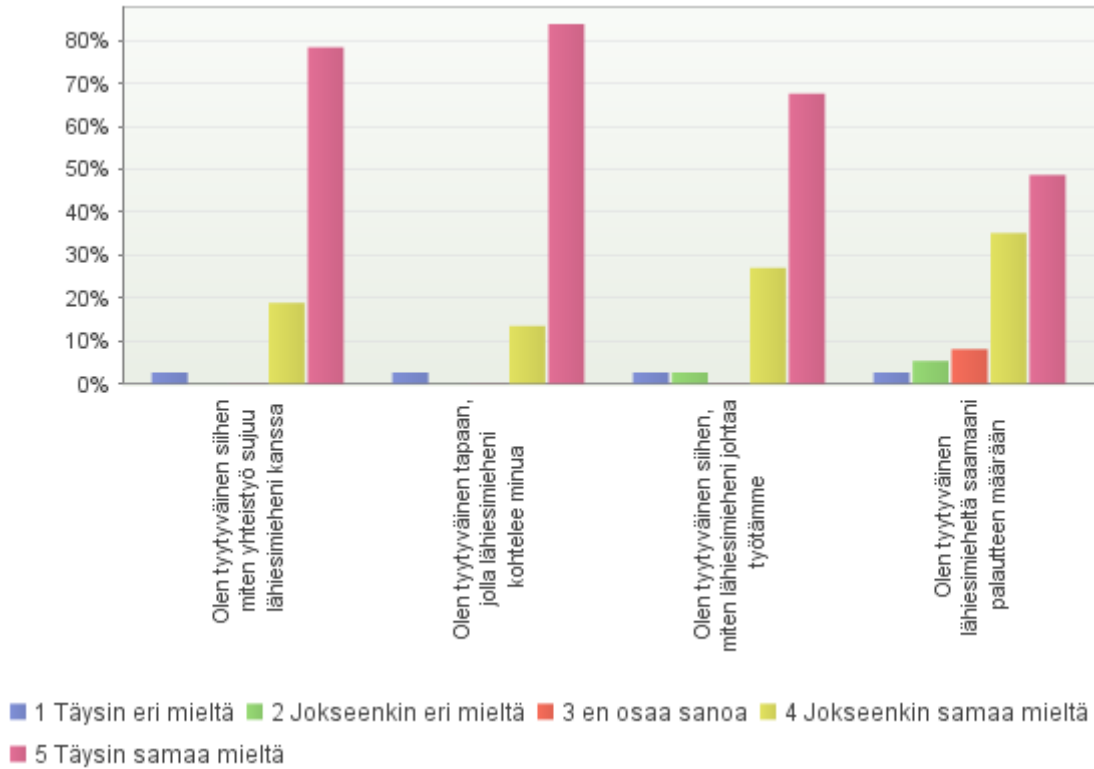
Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyssä arvioitavia teemoja oli neljä; työ, esimiestyö, työyhteisö, tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin ja asiakastyö. Seuraavissa kuvioista voidaan nähdä tulokset liittyen eri osa-alueisiin. Kuviossa (KUVIO 4) arvioitava kohde oli työ. Vastaajien määrä oli 40. Vastaajat kokivat tiedostavansa omat työtehtävänsä ja olivat jokseenkin tyytyväisiä tai täysin tyytyväisiä työtehtäviinsä. Eniten hajontaa oli vastauksissa, joissa arvioitiin työn määrää. 40 %:a vastaajista olivat tyytyväisiä työn määräänsä, mutta loput vastaajista olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai kokivat olevansa tyytymättömiä työmääräänsä.



KUVIO 4. Yhteenveto arvioitavasta aiheesta työ

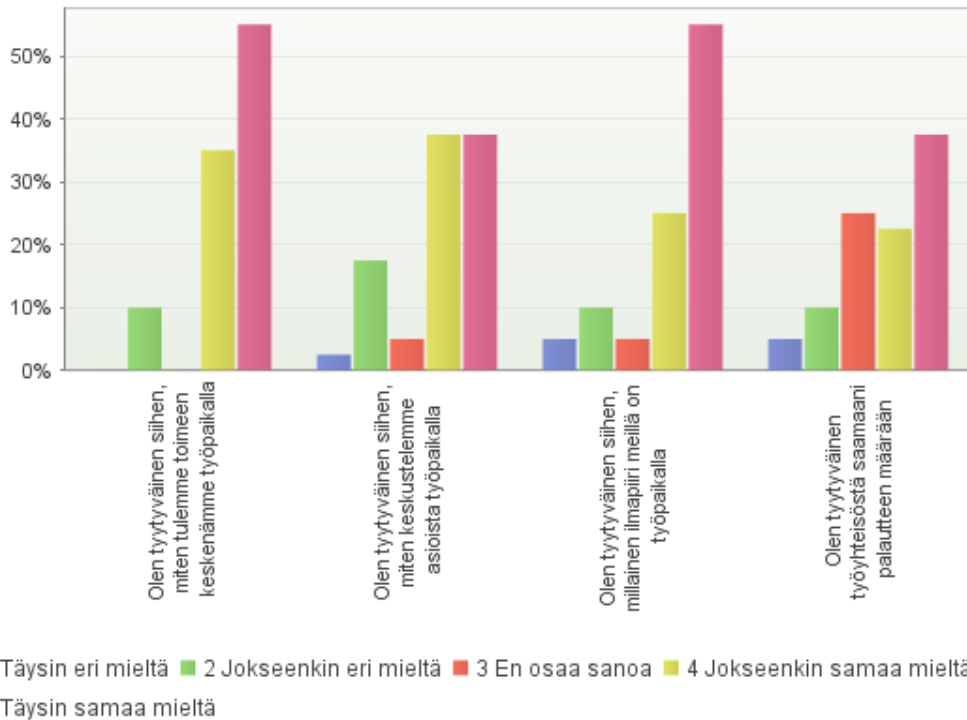
Suhdetta esimieheen arvioitaessa vastaajia oli 37 kappaletta. Seuraavasta kuvioista (KUVIO 5) voidaan havaita, että suurin osa vastaajista kokee olevansa tyytyväinen suhteeseensa esimieheen. Eniten hajontaa vastauksissa oli viimeisessä kysymyksessä, jossa pyydettiin arvioimaan esimieheltä saamaa palautteen määrää. Siellä noin puolet vastaajista olivat täysin tyytyväisiä esimieheltä

saamaan palautteen määrään. 85%:a koki olevansa tyytyväinen siihen tapaan, jolla esimies kohtelee työntekijöitä. Lähes 80%:a vastaajista koki myös olevansa tyytyväinen siihen, miten yhteistyö sujuu lähiesimiehen kanssa.



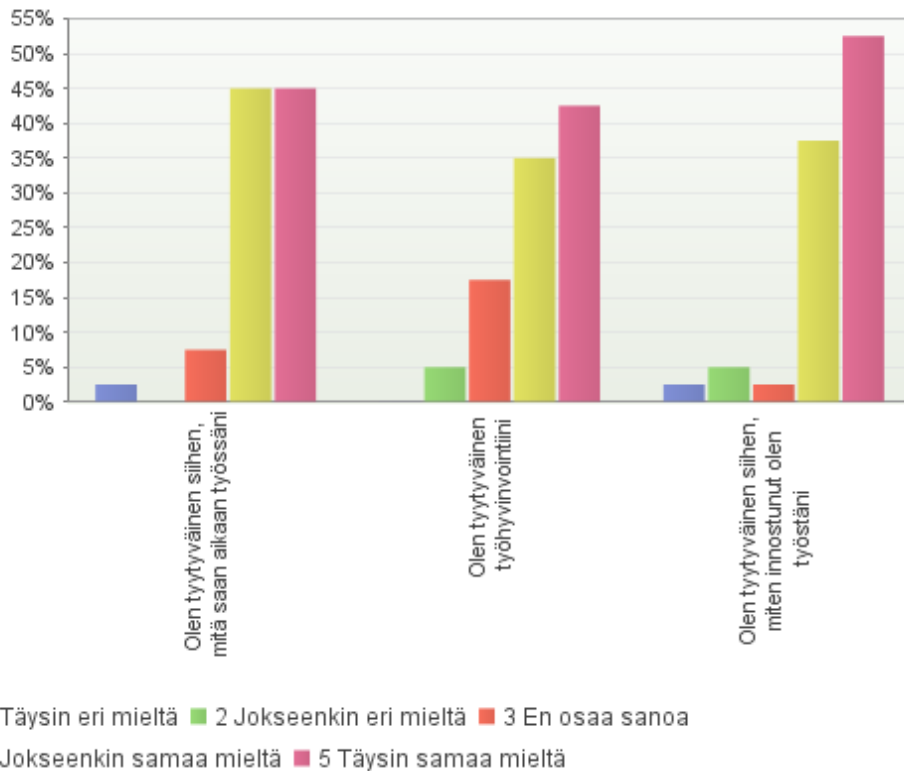
KUVIO 5. Yhteenvedo arvioitavasta aiheesta suhde esimieheen

Seuraavassa alkukartoituskyselyn teemassa pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttä työyhteisöön. Vastaajien määrä tässä osa-alueessa oli 40 kpl. Kuvioista 6 voidaan nähdä, että tämän kysymyksen vastauksissa on eniten hajontaa. 10%:a vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, miten tulemme toimeen työpaikalla. Yli 55%:a koki olevansa täysin tyytyväinen samaan asiaan. N. 37 %:a oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, miten keskustellaan asioista työpaikalla. N. 17% prosenttia oli samasta asiasta jokseenkin eri mieltä. Työpaikan ilmapiiri kohdassa jokseenkin eri mieltä oli vastannut 10%:a ja 5% oli tyytyväisyyteen täysin eri mieltä. Eniten hajontaa oli kysyttäessä palautteen annosta työyhteisössä.



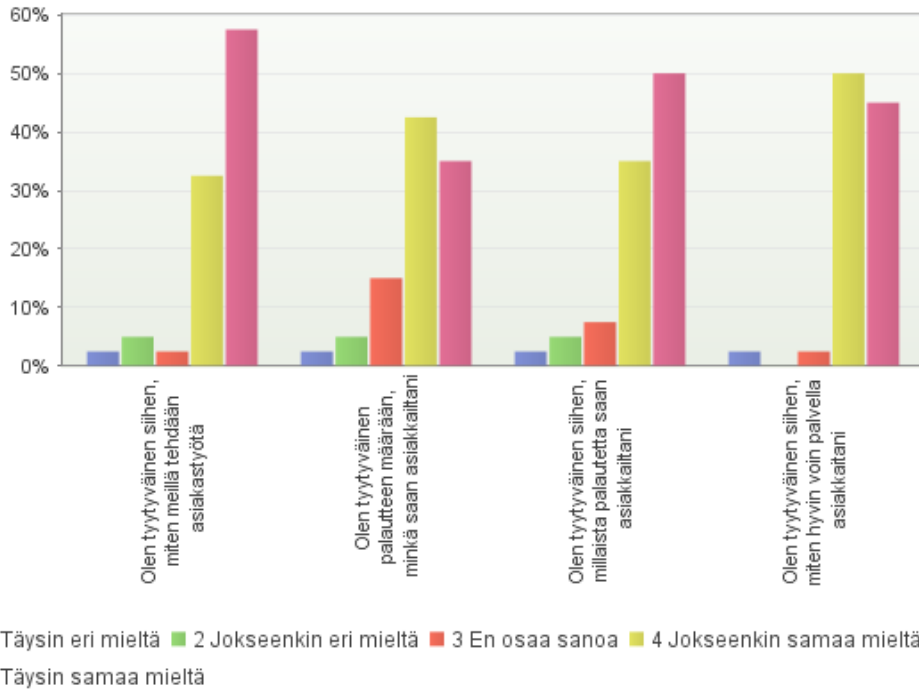
KUVIO 6. Yhteenvedo arvioitavasta aiheesta tyytyväisyys työyhteisöön

Kuviosta 7 voidaan havaita, miten vastaukset jakautuivat pyydetessä arvioimaan omaa työhyvinvointia. Täysin samaa mieltä omaan aikaansaavuuteen työssä oli vastaajista 45% ja saman verran myös jokseenkin samaa mieltä. Eniten hajontaa oli vastauksissa, kun pyydettiin arvioimaan omaa työhyvinvointia. Siinä jokseenkin samaa mieltä oli 35 %:a vastaajista ja 42%:a oli täysin samaa mieltä. 5% vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 17% ei osannut sanoa. Kysyttäessä tyytyväisyyttä siihen, kuinka innostunut on työstään n. 52% vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja alle 5% oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.



KUVIO 7. Yhteenveto aiheesta tyytyväisyys työhyvinvointiin

Viimeisenä arvioitava teemana alkukartoituskyselyssä oli asiakastyö. Kuviosta 8 voidaan nähdä, miten vastaukset jakautuivat, kun pyydettiin arvioimaan asiakastyön tekemistä. Täysin tyytyväisiä siihen miten meillä tehdään asiakastyötä, oli lähes 60%:a ja n. 32 %:a oli lähes samaa mieltä. Alle 5 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä samaan asiaan. Tyytyväisyyttä koettiin siihen, miten hyvin voidaan asiakasta palvella. Alle 5 % koki olevansa tästä täysin eri mieltä. Palautteen laatuun oli tyytyväisiä puolet vastanneista ja määrään noin 45%.



KUVIO 8. Yhteenvedo tyytyväisyydestä asiakastyöhön

Alkukartoituskyselyn mukaan työhyvinvoinnin nykytilanne on keskiarvoltaan 4,2, asteikon ollessa 1-5 (jossa 1 tarkoittaa tyytymätön ja 5 tyytyväinen). Voidaan siis sanoa, että pääosin koko alkukartoituskyselyn tulosten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä työhyvinvointiinsa. Jaoin kyselyn tulokset osa-alueittain (työ, esimiestyö, työyhteisö, tyytyväisyys omaan työhyvinvointiin, asiakastyö) ja laskin niiden keskiarvot. Havainnollistan alkukartoituskyselyn tuloksia alla olevassa taulukossa.

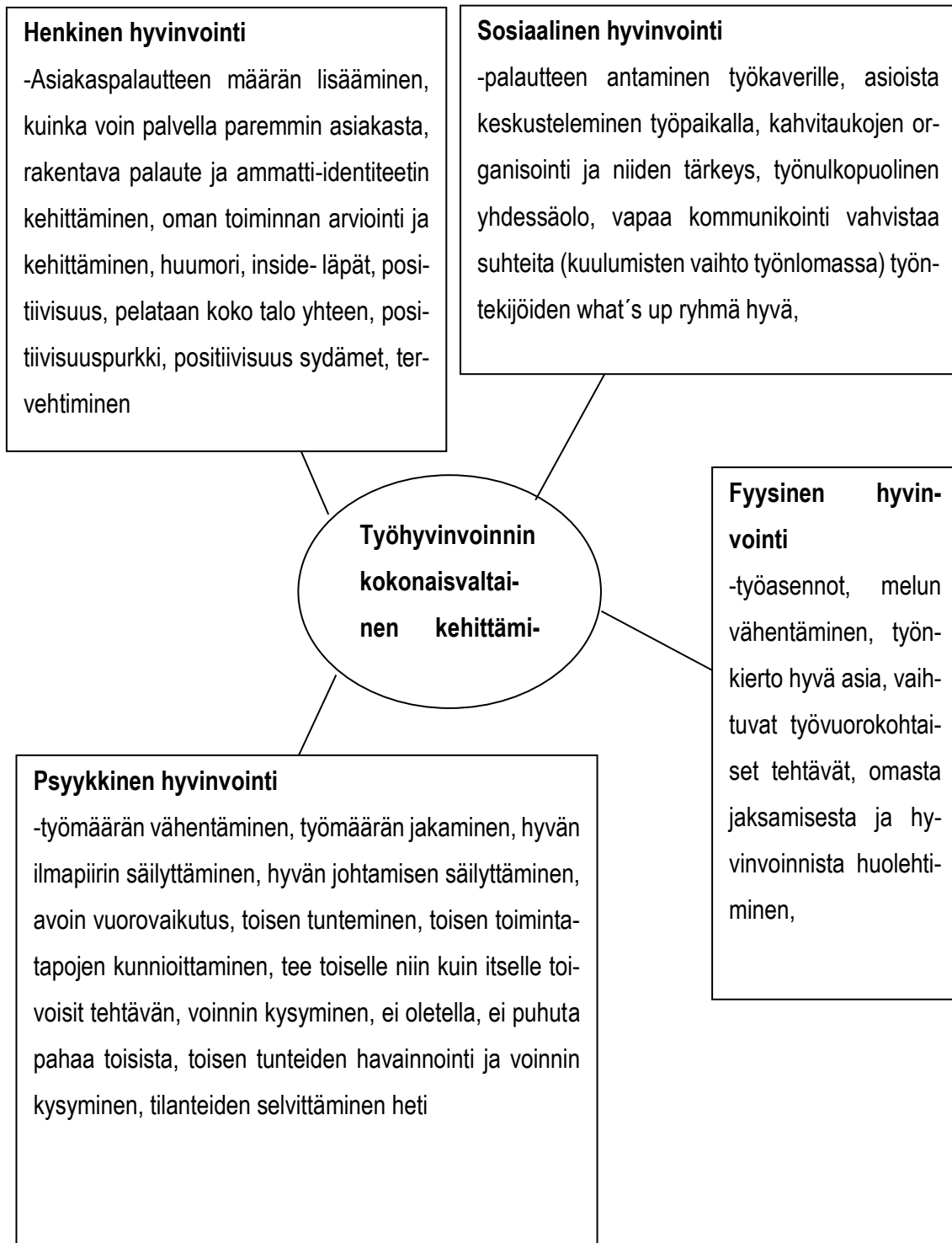
TAULUKKO 2. Alkukartoituskyselyn tulokset

Arvioitava työhyvinvoinnin osa-alue	Ylin arvo	alin arvo	tulosten keskiarvo osa-alueittain
Arvioi työtä	4,77 kysymyksessä 6, tiedostan omat työtehtäväni	3,82 kysymyksessä olen tyytyväinen työmäärään mikä minulla on	4,3
Arvioi yhteistyötä lähiesimiehen kanssa	4,75 kysymyksessä 11, olen tyytyväinen siihen, miten yhteistyö sujuu lähiesimieheni kanssa	4,21 kysymyksessä 13, olen tyytyväinen lähiesimieheltä saamaani palautteen määrään	4,55

Arvioi yhteistyötä työyhteisössä	4,35 kysymyksessä 14, olen tyytyväinen siihen, miten tulemme toimeen keskenämme työpaikalla	3,77 kysymyksessä 17, olen tyytyväinen työyhteisöstä saamaani palautteen määrään	4,04
Arvioi omaa työhyvinvointia	4,32 kysymyksessä 20, olen tyytyväinen siihen, miten innostunut olen työstäni	4,15 kysymyksessä 19, olen tyytyväinen työhyvinvointiini	4,25
Arvioi asiakastyötä	4,37 kysymyksessä 21, olen tyytyväinen siihen, miten meillä tehdään asiakastyötä	4,02 kysymyksessä 22, olen tyytyväinen palautteen määrään, minkä saan asiakkailtani	4,24

Alkukartoituskysely toimi kehittämistyössä mittarina, joka antaa suuntaa sille mihin koko organisaatiossa tulisi työhyvinvoinnin kehittämisessä kiinnittää huomiota. Alin keskiarvo (3,77) oli kysymyksellä, olen tyytyväinen työyhteisöstä saamaani palautteen määrään. Myös pyydetessä arvioimaan työn määrää, oli pisteiden keskiarvo alhaisempi muihin verrattuna (3,82) Ylin pistemäärä (4,21) oli kysymyksellä, olen tyytyväinen lähiesimieheltä saamaani palautteen määrään. Kaikista osa-alueista vähiten pisteitä sai osa-alue, jossa pyydettiin arvioimaan yhteistyötä työyhteisössä. Osa-alueista eniten pisteitä sai osa-alue, jossa arvioitiin yhteistyötä esimiehen kanssa. Työhyvinvoinnin alkukartoituskyselyn tulokset kertovat koko yrityksen työhyvinvoinnin tilan.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 9) havainnollistan Harri Virolaisen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueiden avulla, mihin eri osa-alueeseen kehittämispalavereista keräämäni vapaan aineiston suorat ilmaukset, termit ja tavoitteet liittyvät. Voidaan todeta että, kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittäminen on käynnistetty yksiköissä.



KUVIO 9. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittäminen

Henkisen työhyvinvoinnin osioon tuli palavereissa paljon asioita nimenomaan liittyen palautteen saamiseen niin asiakkailta, kuin esimieheltä ja työyhteisön jäseniltä. Monissa yksiköissä oli ajatus siitä, että enemmän positiivisia ajatuksia työkaverista ja hänen toiminnastaan on ajatuksissa, mutta ei osaa tuottaa sitä toiselle. Positiivisen palautteen antaminen työyhteisössä nähtiin tavoiteltavana. Tuli myös esille esimerkein tilanteita, joissa rakentavan palautteen avulla on voitu rakentaa omaa itsetuntemusta ja ammatti-identiteettiä. Henkiseen hyvinvointiin liittyen monissa yksiköissä puhuttiin palautteenannon yhteydessä palaverikäytänteisiin liittyvistä positiivisen palautteen antotavoista. Osissa yksiköissä oli jo viime työhyvinvointikoulutuksen jälkeen perustettu positiivisuuspurkkeja ja muita käytäntöjä. Niitä aiottiin herätellä käyttöön uudelleen niin, että positiivisen palautteen antoon olisi monia väyliä suullisen palautteen annon lisäksi. Yhdessä talossa mietittiin mm. kuukauden työntekijän valintaa niin, että jokainen saisi äänestää ja perustella valintansa. Tämä koettiin tsemppaavana ja toisaalta myös tavoiteltavana tilanakin. Kuukauden työntekijä saisi vahvistusta itsetunnolleen ja ammatti-identiteetilleen perusteluista ja positiivisesta palautteesta.

Myös oman toiminnan aktiivinen arviointi tuli keskusteluissa esille. Sitä pidettiin hyvänä tapana kehittää omaa toimintaa. Toiselta palautteen kysyminen koettiin auttavan työn kehittämässä. Palautteiden keräämiseen asiakkailta mietittiin myös erilaisia ja vaihtoehtoisia keinoja. Joissakin yksiköissä päätettiin kehittää palautteen keräämistä esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Myös palautelaatikon aktiivista käyttöä aiottiin kehittää. Yhdessä yksikössä suunniteltiin otettavan käyttöön hymynaamataulu, jonka avulla vanhemmat voisivat antaa palautetta vaihtuvista teemoista. Tällä tavoin voitaisiin vastata vanhempien toiveisiin ja lisätä vanhempien osallisuutta varhaiskasvatuksessa. Työntekijät saisivat uusia ideoita työhönsä ja voisivat kehittää omaa toimintaansa. Myös lapsilta kerättävän palautteen määrää aiottiin lisätä ja siihen panostaa. Koettiin, että vastaamalla asiakkaan tarpeisiin, tulisi työntekijälle itselleen tunne työntekemisen tarpeellisuudesta.

Henkisen hyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluvia asioita olivat myös palavereissa esille tulleet huumori ja inside- läpät, jotka koettiin vahvistavan mehenkeä ja tuovan iloa työhön. Monissa yksiköissä olikin aistittavissa iloa nauruna, hymyinä ja kosketuksina työntekijöiden kesken. Henkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluu myös tervehtiminen, josta puhuttiin yhdessä palavereista. Keskusteltiin siitä, kuinka tervehtiminen lisää hyvää mieltä työyhteisöissä ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä.

Pelataan koko talo yhteen, tarkoitti yhteistyötä yksikön sisällä ja avun tarjoamista toiselle. Ajatus siitä, että voi luottaa vastavuoroiseen auttamiseen, koettiin tärkeänä.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen nousi mm. palautteen antamisen tärkeys. Alkukartoituskyselyn perusteella oltiin enemmän tyytyväisiä esimiehiltä saatuun palautteen määrään kuin työntekijältä saatuun palautteen määrään. Ehkä senkin takia monessa yksikössä keskusteltiin avoimesta vuorovaikutuksesta ja palautteen antamisen tärkeydestä. Pohdittiin sitä, että ehkä ei olla totuttu antamaan toisille palautetta ja se ei ole luontevaa. Moni koki vaikeana puuttua toisen toimintaan. Usein kuitenkin nähtiin ongelmat yhteisiksi, jolloin niitä pystyttiin käymään läpi yhteisinä ongelmina ja yhdessä etsimään niihin ratkaisuja. Tapa miten asiat ilmaistiin, nähtiin merkityksellisenä. Asioista puhuttaisiin asioina.

Myös kahvitauoista keskusteltiin. Koettiin tärkeänä, että päivässä on hetki, jolloin voi kysyä työkaaverin kuulumisia ja jutella vapaasti. Mietittiin myös keinoja, miten voisi organisoida niin, että jokainen pääsisi vuorollaan kahville, jotta siellä olisi muitakin yhtä aikaa. Keinoina siihen mm. aikataulutus niin että, muista lapsiryhmistä pääsisi toisia yhtä aikaa ja opiskelijoiden ja harjoittelijoiden tehokkaampi hyödyntäminen tilanteissa.

Koettiin että sosiaalista työhyvinvointia vahvistaa työajan ulkopuolinen yhdessä olo ja niitä aiottiin jatkaa mm. järjestämällä yhteisiä tapahtumia. Osalla yksiköistä oli käytössä whats's up ryhmä jonka avulla tiedonkulku oli parantunut, mutta se on myös väylä olla kommunikaatiossa toisten kanssa. Positiivisen työilmapiirin ylläpito koettiin vaikuttavan lapsiin ja vanhempiin. Palavereissa puhuttiin siitä, kuinka positiivisessa ilmapiirissä on lapsen turvallista olla ja oppia. Työntekijät kokivat, että esimerkiksi käytöksellä voitiin ohjata lasta esimerkiksi elämäntaidoissa ja sosiaalisissa suhteissa.

Fyysisen työhyvinvoinnin osioon nousi työasennot, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta kokonaisvaltainen hyvinvointi säilyisi. Toisaalta palavereissa tuli esille, kuinka työnkierto koettiin hyvänä asiana myös työasentoihin liittyen. Kun työvuorokohtaiset tehtävät on suunniteltu niin että työasenoissa tulee vaihtuvuutta, parantaa se omaa fyysistä sekä psyykkistä jaksamista. Myös kausittainen työnkierto nähtiin sekä fyysisesti että psyykkisesti mielekkäänä. Alle kolmivuotiaiden ryhmässä nostoja ja kumarteluja on paljon, jotka rasittavat selkää. Yli kolme vuotiailla tätä rasitusta ei tule, joten nähtiin hyvänä asiana, että välillä voi ryhmää vaihtaa.

Melun vähentäminen nousi yhdeksi tavoitteeksi. Kun samassa tilassa on paljon lapsia, nousee melutasot aina. Keinoina tähän oli ajateltu pienryhmätoiminnan lisäämistä ja jakotilojen parempaa hyödyntämistä, oli muun muassa päätetty ottaa käytävät leikki käyttöön, jotta jakotiloja tulisi enemmän.

Omasta jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen oli asia, jolla tarkoitettiin sitä, että jokainen muistaisi tehdä itselle mielekkäitä asioita vapaa-ajalla. Pidettiin tärkeänä omasta kunnosta huolehtimista, joka edesauttaisi sekä psyykkistä että fyysistä jaksamista töissä.

Psyykkisen hyvinvoinnin osiossa yhtenä paljon keskustelua aiheuttaneena asiana oli työmäärä. Työmäärän vähentäminen ja sen jakaminen tasaisesti otettiin tavoitteeksi kahdessa yksikössä. Työmäärä koettiin isoksi, ajoittain isommaksi jos sairaspotilaita oli paljon eikä sijaisia ollut saatavilla. Keskusteluissa tuli kehitysideana lisäsjaisen palkkaaminen organisaatioon, niin että työn määrä ei kasvaisi liian suureksi. Koettiin, että tällä voitaisiin ehkäistä myös muita mahdollisia sairauksia, koska sairaustapauksissa aina toiset ylikuormittuvat. Ajateltiin, että lisäsjaisen palkkaaminen vähentäisi työyhteisössä kiireen tuntua ja lisäisi työhyvinvointia.

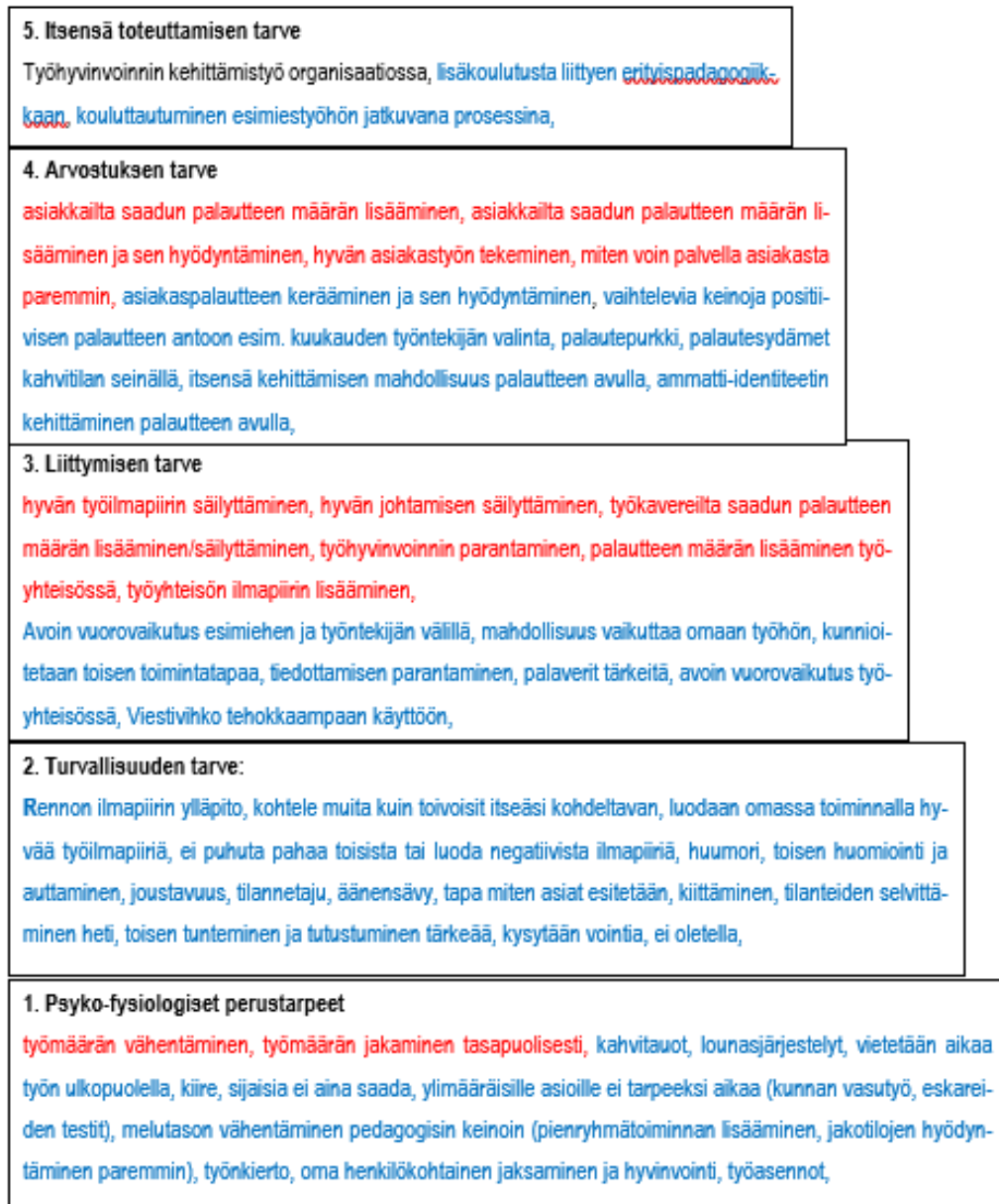
Koettiin, myös että aikaa ei riitä kunnilta tulevien paperitöiden tekemiseen niin paljon kuin olisi tarvetta. Palavereissa keskusteltiin, että keinona työmäärän vähentämiseen olisi aina selvittää paperitöiden pakollisuus, tarpeellisuus ja kiireellisyys, ja toimia niiden pohjalta.

Keskusteltiin myös työmäärän jakamisesta tasaisesti työntekijöiden kesken. Epätasaisuutta vastuujaoissa oli, ja niitä pyrittiin jatkossa tasoittamaan tasaisemmin niin, ettei kukaan kuormitu liikaa. Esimerkiksi yhdessä yksikössä oli valittu tavoitteeksi hyvän johtamisen säilyttäminen ja siellä yhtenä osa-alueena oli vastuualueiden jakaminen tasaisesti työntekijöiden kesken, ettei myöskään esimies ylikuormitu. Koettiin, että hyvinvoiva esimies vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisesti ja sitä kautta myös vanhemmille. Keskusteltiin siitä, että vastuujakoihin täytyy palata tarvittaessa ja palauttaa mieliin, mikä tehtävä kuului kenellekin ja mihin aikaan. Näin voidaan pitää kiinni yhdessä sovituista asioista. Tähänkin tarvitaan avointa vuorovaikusta, että voidaan toista muistuttaa vastuujaoista.

Toisen voimien kysyminen liittyy myös kiinteästi avoimeen vuorovaikukseen. Monissa palavereissa puhuttiin siitä, kuinka tärkeää on itselle, että omaa vointia kysytään ja toisaalta että voi avoimesti halutessaan kertoa, jos mieltä painaa joku asia. Pohdittiin myös, kuinka tärkeää on kysyä toisen vointia, kuin että tehdä omia oletuksia toisen käytöksestä. Avoimesti puhumalla voidaan ratkoa ja ennaltaehkäistä monia ikäviä tilanteita. Monissa talossa otettiin konkreettisesti tavoitteiksi, ettei puhuta toisesta pahaa selän takana, eikä luoda huonoa ilmapiiriä.

Psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen voidaan vielä liittää, palavereissa esille noussut asia toisen työtavan kunnioittamisesta. Ajatus siitä, että työtä voi tehdä monin eri tavoin ja jokaisen pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että antaa tilaa toisen tavoille tehdä työtä.

Seuraavaan kuvaan (kuva 3) olen koonnut Rauramon työhyvinvoinnin portaat -mallin portaille yksiköiden päättämät tavoitteet sekä tämän kehitystyön sijoittuminen portaille. Kuviolla havainnollistan sitä, mille portaalle kehittämissalavereissa nousseet asiat sijoittuvat. Tavoitteet on kuviossa merkitty punaisella värillä ja sinisellä värillä on merkitty termit ja ilmaisut, jotka esiintyivät sekä ideapapereissa että kehittämissalavereissa.



KUVIO 10. Kehittämissalavereista kerätty aineisto työhyvinvoinnin portaille sijoitettuna

Eniten punaista väriä näkyi portailla 3. liittymisen tarve sekä 4. arvostuksen tarve. Näillä portailla oli myös eniten ilmauksia, joita ideapapereissa ja palaverissa tuli esille. Liittymisen tarpeen portaalla on paljon ilmauksia liittyen palautteen antoon työkavereille ja avoimeen vuorovaikutukseen. Molemmat ajateltiin olevan tärkeitä asioita kehittää työyhteisössä mutta myös omassa tavassa tehdä työtä. Myös tiedottamista pidettiin tärkeänä ja siihen liittyen myös palaverit koettiin tärkeiksi. Arvostuksen tarpeen portaalla koettiin tärkeäksi kehittää asiakaspalautteen keräämistä ja sen hyödyntämistä työssä. Erilaisia kehittämisideoita liittyen asiakaspalautteen keräämiseen tuli paljon. Positiivisen palautteen lisääminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi. Siihenkin kehiteltiin uusia tapoja sekä yhteisesti että yksilötasolla.

Tämä kehittämistyö sijoittuu ylimmälle portaalle, sillä kehitystyö jatkuu edelleen joulukuun 2017 saakka. Lisäksi itsensä toteuttamisen portaalle tuli palaverissa toive erityispedagogian koulutuksista. Johtamisen koulutuksia pidettiin tärkeänä, jotta esimiestyö pysyy yhtä hyvällä tasolla kuin alkukartoituskyselystä voitiin todeta.

Turvallisuuden tarpeen portaalle, ei muodostunut yhtään tavoitetta, mutta palaverissa ja ideapapereissa sivuttiin kuitenkin tätä porrasta. Turvallisuuden tarvetta koettiin lisäävän rennon ja positiivisen ilmapiirin ylläpito esimerkiksi huumorin avulla. Myös työkaverin toimintatapojen kunnioittaminen ja auttaminen koettiin tärkeiksi, jotka liittyvät kiinteästi turvallisuuden tarpeeseen.

Myös kaksi tavoitetta oli portaalla 1. psyko-fysiologiset tarpeet. Nämä tarpeet liittyivät kiinteästi työn määrään. Koettiin että työmäärä saattoi olla suuri, etenkin sairastapauksissa. Kehittämisehdotuksena ehdotettiin ylimääräisen sijaisen palkkaamista yritykseen. Toisaalta taas koettiin, ettei työmäärä ollut jakautunut tasaisesti työyhteisön jäsenten kesken. Näihin ongelmiin alettiin miettiä yhdessä ratkaisuja. Myös melun määrän vähentäminen mainittiin kehittämiskohteeksi, johon mietittiin ratkaisuja. Työnkierrolla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin sekä omaan fyysiseen jaksamiseen työssä. Myös henkisen hyvinvoinnin lisäämiseen sillä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia kuten uusien näkökulmien ja ideoiden tuojana. Kahvitauoilla, lounasjärjestelyillä sekä työnulkopuolella vietetyllä ajalla koettiin olevan iso merkitys oman jaksamisen kannalta.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimustulosten vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen

Arja Jääskeläisen tekemässä väitöskirjassa joka toteutettiin toimintatutkimuksena, tavoitteena oli edistää työhyvinvointia osallistavilla menetelmillä sekä tuottaa tietoa kehittämisprosesseihin yhteydessä olevista tekijöistä. Vuosina 2009-2011 toteutetussa toimintatutkimuksessa mukana olivat viisi eri sosiaali- ja terveystyöalaa yhteistyökumppania. Kehittämismenetelminä käytettiin tulevaisuusdialogia sekä muutospajamenetelmiä. Tulevaisuusdialogin ja muutospajamenetelmien avulla luotiin työhyvinvoinnin kehittämismalli, joka vahvistaa yhteishenkeä ja oppimista työyhteisössä dialogisuuden avulla. Jokaisessa työyhteisössä kehittämisprosessi muotoutui erilaiseksi riippuen työyhteisön omista tarpeista. Avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen osoitti, että osallistuminen työn kehittämiseen vahvistaa työhön sitoutumista, parantaa työhyvinvointia ja työn laatua. Yhteishenki sekä avoin ja hyväksyvä työilmapiiri vahvistuivat. Suhteet työntekijöiden välillä paranivat. Tutkimuksen mukaan yhteistyötaitoja, kuuntelemista ja avoimuutta voi oppia ja että yhteisellä keskustelulla voidaan vaikuttaa omaan työhön ja työtapoihin. Tutkimukseen osallistujien mielestä tärkeää oli kokemus siitä, että heitä on kuultu sekä toisten ajatusten kuuleminen. Tunteista puhumien ja oman toiminnan reflektointi kehittyivät kehittämisprosessin aikana. (Jääskeläinen 2013, 142-147, 152, 154, 156.)

Työhyvinvointi liittyy hyvin kiinteästi ihmissuhteiden toimivuuteen. Sosiaalisilla suhteilla ja niiden laadulla on vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Arvostavat ja luottamusta sisältävät suhteet alaisten ja esimiesten välillä on todettu eri tutkimuksissa tärkeäksi sosiaalisen pääoman ulottuvuudeksi. Myös luottamus ja vastavuoroisuus työntekijöiden välillä on todettu tärkeäksi. Muun muassa Sinokki tarkastelee tutkimuksessaan nimeltä Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys, sosiaalisen tuen ja työilmapiirin vaikutusta työntekijöiden terveyteen. Tutkimus osoittaa, että vähäinen sosiaalinen tuki ja huono työilmapiiri ovat yhteydessä moniin terveysongelmiin ja lisäävät työkyvyn menettämisen riskiä. Työpaikan sosiaalisiin tekijöihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota pyrittäessä parantamaan työntekijöiden terveyttä. Tärkeää olisi myös tutkia, voisiko työhyvinvointia ja tuottavuutta parantaa kiinnittämällä huomiota sosiaalisiin tekijöihin. (Sinokki 2011, 147.)

Jari Hakanen ja Riku Perhoniemi ovat tutkineet työn imun ja ystävällisyyden siirtymistä työpareilla. Tutkimuksessa tarkasteltiin työn imun siirtymistä työpareina toimivien hammaslääkäreiden ja hoitajien välillä sekä työn voimavarojen ja ystävällisen käyttäytymisen roolia tässä siirtymisprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia myönteisten potilaskontaktien yhteyttä työnimuun sekä työn imun ja ystävällisen käytöksen siirtymisprosessia työpareina toimivien hammaslääkäreiden ja hammashoitajien välillä. Tuloksena tutkimuksessa voitiin osoittaa, että työn imu voi siirtyä ystävällisen käyttäytymisen välittämänä molemmin suuntaisesti työparin osapuolten välillä. Myönteinen vuorovaikutus potilaiden kanssa voi vahvistaa työn imun kokemusta, joka voi edelleen siirtyä työntekijältä toiselle ystävällisen ja huomaavaisen käyttäytymisen välittämänä. Tämä tutkimus tukee oletusta, jonka mukaan huomioivan käytöksen vahvistaminen voi merkittävästi lisätä työhyvinvointia työpaikoilla. Tämän tutkimuksen tulokset nostavat esiin tärkeän seikan siitä, kuinka paljon on merkitystä arkisella ystävällisyydellä ja huomaavaisuudella työpaikoilla. (Perhoniemi & Hakanen 2013, 98-99.)

Sirpa Syväsen väitöskirjassa, joka on valmistunut vuonna 2003 nimeltään Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset, tutkittiin sisäisen tehottomuuden lähteitä ja vaikutuksia kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavissa työyhteisöissä. Tutkimuksen mukaan hyvinvoiva ihminen on yritykselle tehokkuustekijä. Väitöskirjan mukaan tehokkuuden parantamisessa on syytä kiinnittää huomiota entistä enemmän yksilö- ja ryhmätason sosiaalisiin prosesseihin ja johtamiseen kohdistuviin psykologisiin odotuksiin. Ihmisten työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös tärkeää, sillä hyvin voiva ihminen on tehokkaampi kuin huonosti voiva. Tutkimuksen mukaan tehottomuus kietoutui organisaatiokulttuurin kielteisiin piirteisiin eli 11P-oireyhtymään, jonka keskeisin piirre oli puuttumattomuus. Sitä ovat muun muassa puuttumattomuus ristiriitoihin, kiusaamiseen, liian matalaan tai heikkoon työpanokseen, alentuneeseen työkykyyn, huonoon työmoraaliin, töiden laiminlyönteihin, vanhusten kaltoinkohteluun, resurssien ja osaamisen tuhlaukseen. Puuttumattomuuden muita piirteitä olivat mm. palautettomuus, panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus ja päättämättömyys, joita esiintyi eri tavoin painottuneina yksilö-, ja ryhmä- ja yhteisötasolla. Tutkimuksen mukaan henkilöstölle paineita ja kuormittavuutta aiheutti myös se, että voimavarat koettiin riittämättöminä. Henkilöstön henkistä kuormittavuutta lisäsi tunne siitä, että työssä jouduttiin tinkimään sekä määrällisistä, että eettisistä ja laadullisista tavoitteista. Henkilöstön mukaan, työtä tehtiin ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisina. (Syvänen 2003, 279-282.)

7.2 Työn tekemiseen liittyvää pohdintaa

Useissa lähteissä mihin tutustuin tämän prosessin aikana, painotettiin työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä ja sitä, kuinka työhyvinvoinnin kehittäminen on noussut yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi työyhteisöissä eri organisaatioissa. Kehittämistyön aikana, ajatus työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta vahvistui. Suunnitteluvaiheessa ajattelin, että työ kohdentuu vain psyykkisen työhyvinvoinnin puolelle, mutta kehitystyön tuloksista voidaan nähdä, että kehitystyö on kohdentunut kaikille työhyvinvoinnin osa-alueille. Koen että työhyvinvoinnista puhuttaessa yleisellä tasolla, keskitytään fyysisen työhyvinvoinnin asioihin kuten ergonomiaan tai puhutaan virkistäytymisestä. Alun perin alkukartoituskyselyä tehdessä, rajasin fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueen pois, koska ajattelin että sitä osa-aluetta on yrityksessä jo kehitetty aiemmin. Kuitenkin tuloksissa fyysinen osa-alue nousee esiin. Ajattelen, että juuri toimintatutkimus mahdollistaa sen, että suunnitelma elää jatkuvasti mukana, eikä tiukoissa raameissa ole tarkoituksenmukaista pysyä. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat laajensivat näkökantoja työhyvinvoinnista ulottumaan sekä fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen että henkiseen työhyvinvointiin asti. Lähdekirjallisuudessa tuotiin esille sitä, ettei työhyvinvointia voida katsoa vain yhdestä näkökulmasta, koska työhyvinvointi on kokonaisvaltainen tila. Itse ajattelen, että tämä on ollut tärkeä oivallus tässä kehittämistyössä myös oman oppimisen kannalta. Työhyvinvointi ei ole ainoastaan avoimuutta työyhteisössä tai palkitsemista liikuntasetelein vaan kaikkien osa-alueiden koostama kokonaisuus. Aivan kuin työhyvinvoinnin porrasmallin mukaankin ajatellaan, että kun kaikki portaiden tarpeet on tyydytetty, on työntekijä terveimmillään ja luovimmillaan.

2017 vuoden alussa aloittaessani suunnitelman kirjoittamisen, selvisi, ettei tekemääni suunnitelmaa voidakaan työajallisista syistä toteuttaa sellaisenaan organisaatiossa. Vaihdoin toteutustapaa ryhmämuotoisesta learning cafee menetelmästä, pienempiin yksikkökohtaisiin kehittämispalaveriin, joissa yksikön jäsenet keskenään määrittelevät ja asettavat tavoitteita, aikatauluttavat niitä, arvioivat ja samalla luovat työhyvinvointisuunnitelmaa. Toteutustavan muutos oli varmasti parempi ratkaisu, sillä pohdin, saako isossa ryhmämuotoisessa keskustelussa kaikki sanottua asioita, mitä haluavat, koska kaikki ryhmän jäsenet eivät tunne toisiaan? Olisiko tällainen työskentelytapa tuottanut ajatuksia ja ideoita niin, että se olisi mahdollisimman moniäänistä? Toisaalta taas, uskon että ilta-ajalla tapahtunut kehittämistyö, olisi saattanut joillekin olla hankala järjestää ja sitä myöten lisätä negatiivisia ennakoasenteita kehittämistyötä kohtaan. Myös työntekijöiden jaksamisen kannalta työaikana tapahtuva kehittämistyö, oli kuitenkin parhain ratkaisu.

Kuitenkin keräämissäni palautteissa mainittiin kiireen vaikutus kehitystyöhön paneutumiseen. Moni harmitteli sitä, ettei pystytty keskustelemaan asioista niin intensiivisesti kuin olisi haluttu. Monesta asiasta olisi ollut mielenkiintoista keskustella enemmänkin. Kuitenkin osassa palautteista todettiin, että kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa ja antaa oma panoksensa, koska ideapapereita pystyi täydentämään, milloin vain ja vastaavat lastentarhanopettajat huolehtivat, että palavereissa olisi eri ihmisiä paikalla vuoro viikoin. Palavereissa missä olin mukana, vaihtui porukka palaverin aikanakin jouhevasti niin, että jokaiselle tarjottiin mahdollisuutta vaikuttaa. Yhdessä palautteessa kuvattiin, ettei ehtinyt osallistua palavereihin kunnolla, koska palaveriajat ovat lyhyitä. Palautteessa tuli esiin, että iltapalaveri olisi ollut tärkeä. Iltapalaverin tärkeyttä tuotiin esille myös kahdessa muussakin palautteessa. Perusteena oli nimenomaan kiire ja että iltapalaverissa olisi keskustelu ollut rikkaampaa ja kehittämistyö laadukkaampaa. Palautteen saannin jälkeen pohdin, josko kehittämistyötä olisi toteutettu sekä viikkopalavereissa päivällä, että iltapalaverissa esimerkiksi yhtenä iltana. Aikaa selvästi kaivattiin enemmän tällaisen kehittämistyön tekemiseen.

Alkukartoituskyselyyn ja palautteen keräämiseen käyttämäni Webropol ohjelma, oli mielestäni toimiva ja selkeä väline. Uskon, että sähköpostikyselyllä tavoitin kaikki parhaiten. Siihen oli helppo ja nopea vastata. Koska kyselyt tulivat jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, oli jokaisella rauha valita milloin ja missä vastaa. Ajattelen, että tulokset ovat luotettavampia, kun saanut rauhassa vastata. Sainkin palautetta, että kysely oli helppo tehdä esimerkiksi puhelimella, koska se oli omassa sähköpostissa. Osa oli pohtinut, voiko tuloksista jäljittää vastaajan, mutta koska olin ilmoittanut saatekirjeessä, että kysely on anonymi, pysyy vastaajien henkilöllisyys salassa eikä vastaajan henkilöllisyydellä ole tässä kehittämistyössä merkitystä. Koin tarpeelliseksi ottaa mukaan alkukartoituskyselylomakkeelle vastausvaihtoehdon numero kolme, en osaa sanoa, koska tiedän vastaajissa olevan esimerkiksi uusia työntekijöitä, joilla ei ehkä ole vielä käsitystä kaikista asioista. Koen, että tämä vaikutti luotettavuuteen. Koen, että vaihtoehdon kolme poisjättäminen, voi vääristää tuloksia, jos vastaaja vastaa sitten jotain muuta ajatellessaan, että jotain pitää vastata. Toisaalta taas tämän vaihtoehdon tarjoaminen antaa mahdollisuuden olla ottamatta kantaa asiaan. Webropol ohjelman avulla alkukartoituskyselyn tulokset sai helposti muokattua selkeään, luettavaan muotoon, josta kaikkien oli mahdollista saada tieto tuloksista.

Alun perin olin ajatellut, että minä ohjeistan esimiehet kehitystyön tekoon omissa yksiköissään enkä osallistu itse kehittämistyöhön kentällä. Kuitenkin luettuani lisää materiaalia toimintatutkimuksesta, ymmärsin että kehitystyö on monelta osin laadukkaampaa ja etenee toimintatutkimuksen edellytysten mukaan, kun osallistun itse kehittämispalavereihin. Koen, että myös oman ammatillisuuden

kehittymisen ja oppimisen kannalta oli tärkeää osallistua palavereihin, sillä palaverissa tuli esille paljon konkreettisia asioita, joita voin hyödyntää omassa työssäni esimiehenä. Sainkin paljon palautetta kentältä siitä, että on ollut hyvä, että olen mukana palaverissa. Myös kahdessa palautteessa koettiin tärkeänä, että olin mukana viemässä keskustelua eteenpäin. Ajattelen itse, että olen voinut tuoda lukemaani teorian tietoa käytäntöön sujuvasti liittäen sitä kentältä tulleisiin esimerkkeihin. Olen koko tutkimustyön mutta myös koko opintojen ajan tutustunut valtavaan määrään lähdemateriaalia, jonka oppeja on voinut hyödyntää keskusteluissa ja liittää niitä suurempaan kokonaisuuteen. Koen, että tällä tavoin olen voinut saattaa työntekijöitä tietoisiksi eri asioista ja toisaalta laajentaa heidän ymmärrystään asioista. Oli ehdottomasti hyvä asia, että päätin olla mukana kehittämispalaverissa. Aluksi ajattelin, että läsnäolo olisi jopa turhaa koska en voi olla mukana kaikessa kehittämistyössä, koska tiesin, että kehittämistyötä tapahtuu paljon muuallakin, kuin vain niille tarkoitetuissa palaverissa. Tämä pelko oli turha, sillä ehkä juuri käynneistäni työntekijät saivat lisää pohdittavaa, jota jakaa sitten vapaissa tilanteissa työyhteisöissä. Nyt jälkeenpäin ajatellen, olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa aikataulutuksen suunnitteluun, että olisin päässyt kaikkien yksiköiden kaikkiin palaveriin, sillä nyt muutamia palavereita osui päällekkäin niin, etten päässyt kaikkiin.

Yhtenä tavoitteenani oli saada lisättyä työntekijöiden osallisuutta kehittämistyössä. Alkukartoituskyselyn vastausprosentti oli 91% eli 44:stä työntekijästä 41 vastasi alkukartoituskyselyyn. Koen että tällä tavalla sain lisättyä osallisuutta jo ensi vaiheessa. Sainkin palautetta yksiköistä, että on mukava, että välillä kysytään suoraan työntekijöiltä eikä vastaavan lastentarhanopettajan kautta. Toisaalta taas palautteiden perusteella voidaan todeta, että kiireellä oli negatiivinen vaikutus osallisuuteen. Tämän ymmärsin vasta palautteita lukiessani. Yhdessä palautteessa tuotiin esille, kuinka tiukan aikataulun vuoksi osa työyhteisöstä ei ehtinyt osallistua keskusteluun niin tiivistä kuin olisi toivottu. Työntekijät osallistuivat kirjoittaen ideapapereihin ajatuksia ja kommentteja, mutta keskusteleminen jäi vähälle. Osallistamisen onnistumisesta kertovat kommentit siitä, kuinka tavoitteeksi valikoitui juuri heidän yksikköön sopivat tavoitteet ja keinoiksi heidän taloon ja porukkaan sopivat keinot. Myös kommentit siitä, että kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa ja että kaikki osallistuivat pohdintaan, kertovat mielestäni osallistamisen onnistumisesta. Palautekyselyn 15:sta vastaajasta 13 vastaajaa oli sitä mieltä, että saivat mahdollisuuden osallistua kehittämistyöhön. Kaksi vastasi että suppeasti sai osallistua tai että aikaa osallistua oli aika vähän.

Kysyin palautteessa myös, kokeeko osallistujat, että kehittämistyöllä olisi vaikutusta työhön. 15:sta vastaajasta 13 koki, että kehitystyöllä on vaikutusta työhön. 2 vastaajaa toivoi kehitystyöstä olevan

vaikutusta. Osassa vastauksista näkyi reflektiivisen ajattelun alkaneen suhteessa omaan ja toisen tekemään työhön. Yksi vastaajista oli jo nyt kiinnittänyt huomiota palautteen antoon. Myös toiveita yritysjohdolle esitettiin tähän kohtaan.

Koen että kehittämistyötä tällä tavalla toteutettuna voidaan hyvin käyttää myös jatkossa yrityksessä. Työhyvinvoinnin alkukartoituskysely voidaan toteuttaa vuoden päästä uudelleen ja verrata tuloksia tämän vuoden tuloksiin. Näin voidaan seurata työhyvinvoinnintilaa yrityksessä ja puuttua siihen. Tavoitetahtimallin soveltaminen mahdollisti tavoitteista puhumisen, ongelmien sijaan, jolloin keskustelu pysyi koko ajan positiivisena ja innoittavana. Kehittämistarpeita tuli toki esiin mutta ne tuotiin esiin nimenomaan kehittämisen paikkoina eikä ongelmina. Jatkossa tällä tavoin toteutettuna voitaisiin kehittää muitakin työn osa-alueita, kuten lapsiryhmätyötä tai kasvatuskumppanuutta.

Uskon että kehittämistyöstä on hyötyä yksittäisille työntekijöille siitä syystä, että työntekijöille annettiin kehittämistyön kautta mahdollisuus antaa äänensä kuuluviin ja kertoa mielipiteensä työhyvinvointiin liittyen. Sainkin palautetta käydessäni yksiköissä, että on mukavaa, kun kysytään suoraan työntekijöiltä näistä asioista. Toisaalta taas työntekijät saivat kehittämispalavereista työkaluja omaan työhönsä esimerkiksi palautteen antoon ja keskustelemiseen toisten työntekijöiden kanssa. Palavereissa toisen tunteminenkin varmasti lisääntyi, kun kuuli mitä muut ovat mieltä ja mitä he pitävät tärkeänä työssä. Työyhteisötasolla kehitystyö selkeytti vastuunjakojen tärkeyttä ja ristiriitojen välittömän selvittämisen tärkeyttä. Toisaalta taas työhyvinvoinnin merkityksen pohtiminen monelta eri kannalta varmasti laajensi ymmärrystä siitä mitkä kaikki asiat omaan työhön liittyvät. Yritykselle hyötyä kehitystyöstä on nimenomaan siltä osin, että johtamiseen saatiin työhyvinvointisuunnitelmasta toimiva työkalu ja uskon että jatkamalla työhyvinvointi työtä, voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Uskon että hyvinvoiva työyhteisö viestittää asiakkaille vahvasti sitä, että lapsilla on hyvä olla sellaisessa oppimisympäristössä, jossa aikuisetkin viihtyvät. Toivon että kehittämistyön jatkuessa, yrityksemme houkuttelee toimivana työyhteisönä ja toimivalla johtamisella myös uusia työntekijöitä. Toisaalta taas energinen ja toimiva varhaiskasvatushenkilöstö houkuttaa asiakkaita yritykseen.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuskysymykset

Kun puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta, kohdistuu puhe nimenomaan tutkimusmenetelmiin, prosessiin ja -tuloksiin (Toikko & Rantanen 2009, 121). Jorma Kananen (2014) kirjoittaa tarkan

dokumentaation olevan perusedellytys, kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimusprosessissa dokumentaation pohjana oli tutkimuspäiväkirjan pitäminen. Tutkimuspäiväkirjan avulla keskusteluiden yksityiskohdat ja havainnot voitiin ottaa osaksi analyysia eri vaiheissa tutkimusprosessia.

Kaksi keskeistä ja perinteisesti käytettyä käsitettä liittyen tutkimuksen luotettavuuteen ovat reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus ja validiteetti eli tutkimuksen pätevyys. Validiteetillä tarkoitetaan sitä, miten tutkimusmenetelmän mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa taas sitä, kuinka tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia, toistettavissa olevia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Tässä tutkimuksessa alkukartoituskysely toteutettiin kvantitatiivisesti käyttämällä webropol ohjelmaa. Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä. Kyselyssä käytin valmista kyselypohjaa, jonka on tuottanut Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Alkukartoituskyselyä suunnitellessani tutustuin Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun internet sivuihin, josta löytyy kattavasti informaatiota sekä työkaluja esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseen. Sivustolta löytyy työhyvinvointi- kyselypohjia, jotka ovat vapaasti käytettävissä ei-kaupallisiin tarkoituksiin. Valitsin valmiin kyselypohjan, joka mittaa kattavasti kaikki alueet jotka vaikuttavat työhyvinvointiin eli yksilö, työolot, yhteisö, esimiestyö ja asiakastyö. Jokaisesta näistä osa-alueesta on kysymyksiä alkukartoituskyselyssä. Alkukartoituskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvoinnin nykytila. Opinnäytetyöni alkukartoitus osuus mittasi juuri sitä mitä pitikin, eli työhyvinvoinnin nykytilaa, joten se lisää tutkimuksen validiutta. Alkukartoituskyselyn tulosten hyväksyttäminen tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä, lisää myös validiteettia. (Kananen 2014, 154). Ensimmäisissä kehittämissalavereissa tulokset olivat esillä ja esittelin ne kaikille, jonka jälkeen yhdessä valittiin kehitettävät kohteet. Myös yritysjohdon kanssa käytiin tulokset läpi sähköpostikeskusteluihin, jolloin heillä oli myös mahdollisuus arvioida tuloksia. Pidin tarkasti kiinni siitä, ettei tulosten perusteella lähdetä tulkitsemaan vielä, vaan näistä heikoimpien tulosten kysymyksistä pitää hankkia lisätietoa ja sitä lisätietoa hankittiin kehittämissalavereissa. (Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu synergos. 2015. Viitattu 25.10.2017.)

Pääteemat kehittämissalavereihin tuli suoraan alkukartoituskyselyn tuloksista. Kuten Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sivustolla todettiin, ei tulkintoja tule tehdä ainoastaan alkukartoituskyselyn perusteella vaan hankkia aiheesta lisätietoa. Kehittämissalavereissa jokainen työhyvinvointi yhdessä mietti, minkä osa-alueen aiheita haluaa lähteä kehittämään. Sivustolla suositellaan,

että yhdessä työntekijöiden kanssa päätetään mitä osia kyselystä halutaan valita kehitettäväksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että alkukartoituskyselyn tulokset esitettiin vastaajille kehittämispalavereiden alussa. (Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu synergos. 2015. Viitattu 25.10.2017.)

Reliabiliteetin vaatimusta tutkimuksen toistettavuudesta heikentää se, että koko tutkimusprosessi oli ainutkertainen tapahtuma. Alkukartoituskysely sekä kehittämispalaverit sijoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan, joten ryhmädynamiikka ja tutkimus eivät ole suoraan toistettavissa. Ilmiön luonnollisesta muuttumisesta kirjoittaa Kananen (2014,131) ja se myös aiheuttaa ongelmia reliabiliteetin vaatimuksessa.

Tutkimuksen nopealla aikasyklillä, voi olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän ja niin että kehittämispalaverihin olisi päässyt kaikki kerralla, olisi tulokset varmasti olleet erilaiset eikä kiire olisi päässyt vaikuttamaan tuloksiin. Työntekijät olisivat päässeet pohtimaan asioita rauhassa, kun niille olisi varattu enemmän aikaa.

Kananen (2014, 67-68) kirjoittaa, että tutkijan on oltava perillä kehitettävästä kohteesta. Tutkija on toimintatutkimuksessa mukana muutoksessa ja on aktiivinen toimija prosessissa. Ilmiön tunteminen oman työn kautta, voi Kananen (2014,138) mukaan estää näkemästä asioita uudessa valossa. Tässä tutkimuksessa tutkijan omakohtainen tuntemus liittyen kohdeilmioon ja kohderyhmään voidaan ajatella eduksi. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tunteminen entuudestaan, edesauttoi rennon ja vapautuneen ilmapiirin luomista kehittämispalavereissa ja tutkijalle ongelmat ja tilanteet olivat entuudestaan tuttuja. Toisaalta taas tutkija tuli kehittämispalaverihin työyhteisön ulkopuolelta, jolloin tilanteisiin saatiin ulkopuolinen näkökulma.

Luotettavuutta opinnäytetyössäni kuvaa muun muassa se että alkukartoituskyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot laadin selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Alkukartoituskyselyä esitesti 5 henkilöä ja heidän antamien kommenttejen pohjalta tein tarvittavat muutokset kyselyyn. Luotettavuutta tutkimuksessa kuvaa myös se, että informoin tutkimukseen osallistuvia yksiköitä kahteen kertaan ja vastasin kysymyksiin avoimesti. Alkukartoituskyselyn tulokset oli hyvin havainnollistettu ja ne olivat kaikkien vapaasti saatavilla.

Tutkimusta tehdessä tulee aina noudattaa tutkimusetiikkaa eli hyvää tieteellistä käytäntöä (Vilkkä 2005, 29). Tutkimusta tehdessä on tärkeää ottaa huomioon eettiset kysymykset, koska eettisyydessä epäonnistuminen vie pohjan tehdystä työstä. Eri vaiheissa prosessia tutkija tekee monia päätöksiä liittyen etiikkaan ja ratkaisevat erilaisia kysymyksiä aiheesta. Eettisiä periaatteita ovat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, erilaisten haittojen välttäminen, rehellisyys ja luottamus. Ne koskevat tutkimusprosessia koko työn kulun ajan. Tutkimukseen osallistujille laaditaan asiallinen tiedote missä kerrotaan tutkimuksesta ja sen kulusta, jotta tutkimuksesta ei olisi haittaa osallistujille. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 149; Vilkkä 2005, 29-31.)

Opinnäytetyön eri vaiheissa huomioin tutkimuksen eettiset valinnat. Aihe opinnäytetyöhön tuli suoraan varhaiskasvatuksen kentältä ja siihen oli yrityksessä selkeä tarve. Myös oma kiinnostuneisuus ohjasi aiheen valintaa. Koin että aihe oli muuttuvassa varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä kohdeltiin eettiset periaatteet huomioiden; tutkimusaiheesta tiedotettiin ja jokainen oli vapaaehtoinen osallistumaan. Osallistujien anonymiteetti taattiin. Aineisto säilytettiin ja tuhottiin asianmukaisesti. (Linturi 2000, viitattu 24.10.2017.)

Yksi parhaiten tunnettuja ihmistieteiden tutkimuseettisiä normeja on tunnistettavuuden estäminen. Tarve suojella tutkittavia niiltä mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, joita heidän tunnistamisensa tutkimusjulkaisusta saisi aikaan. Jotta tutkija voi saada rehellisiä vastauksia, voi tunnistamattomuuden lupaaminen vaikuttaa asiaan positiivisesti. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa myös tekstissään. Tutkimuksen tavoitteena on myös kriittisessä tutkimuksessa ymmärtää ja selittää tutkittavaa kohdetta ja löytää käytännön ongelmiin vastauksia. (Kuula 2006, 201,2016.)

Alkukartoituskyselyt tehtiin anonyymisti niin, ettei ketään vastaajaa voitu yhdistää vastauksiin tai yksikköön, jossa työskentelee. Kehittämispalavereista saatu aineisto, oli tarkoitettu vain tutkijan käyttöön eikä mistään ole tunnistettavissa kuka tai mistä yksiköstä aineisto on saatu. Koska kyseessä on pienet työyhteisöt, voi tunnistaminen olla helppoakin mikäli siihen ei kiinnitä tutkijana huomiota.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISHAASTEET

Tutkimustehtävänä tässä tutkimus- ja kehittämistyössä oli selvittää, millaisia kokemuksia yksityisen varhaiskasvatuspalveluita tuottavien yritysten henkilökunnalla on työhyvinvoinnin nykytilasta työyhteisössään sekä miten yksityisen varhaiskasvatuspalveluita tuottavan yrityksen henkilökunta kuvaa työhyvinvoinnin kehittämistä nykytilan kautta?

Tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteina on tuottaa työhyvinvoinnin nykytilan kuvaus ja sen pohjalta laatia työhyvinvointisuunnitelma työyhteisöille. Kehittämistyö on osa jo alkanutta työhyvinvoinnin tukemis- ja kehittämistyötä. Tässä tutkimus- ja kehittämistyössä työyhteisön jäsenet osallistuvat tiiviisti työhyvinvoinnin kehittämistyöhön. Tavoitteena oli myös antaa esimiehille työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Suuremmissa mittakaavassa tavoitteena kehittämistyöllä, oli parantaa organisaation palveluiden laatua ja tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista, oli työelämän laadun parantaminen organisaatiossa, kehittämällä työyhteisöjen psyykkistä, sosiaalista ja henkistä työhyvinvointia.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä on hyvä. Alkukartoituskysely koostui neljästä eri aihealueesta; työ, suhde lähiesimieheen, työhyvinvointi ja asiakastyö. Vastaajat kokivat, että työtehtävät tiedostetaan hyvin ja he olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työtehtäviinsä. Tavoitteiden saavuttamiseen ja työn määrään ei oltu täysin tyytyväisiä. Vastaajien mielestä suhde lähiesimiehiin oli hyvä ja he kokivat tyytyväisyyttä siihen, miten lähiesimies kohteli heitä ja millainen heidän välinen yhteistyö oli. Muutamissa vastauksissa esimieheltä saatuun palautteen määrään ei oltu täysin tyytyväisiä. Työhyvinvointi koettiin hyväksi. Vastaajat kokivat olevansa innostuneita työstään ja kokivat olevansa tyytyväisiä siitä, mitä saivat aikaan työssään. Toisaalta taas asioista keskusteleminen työpaikalla ja ilmapiiri kohdat saivat vastauksissa aikaan enemmän hajontaa. Osa vastaajista ei kokenut olevansa täysin tyytyväinen ilmapiiriin työyhteisössä. Osa koki myös, ettei ollut tyytyväinen siihen, miten asioista puhutaan työpaikalla.

Johtopäätöksenä alkukartoituskyselyn perusteella yrityksessä tulisi panostaa keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämiseen sekä esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä, että työntekijöiden välillä. Myös kehittämispalavereissa tuli esille, että palautteen antoon tulisi panostaa. Työntekijät kokivat, että he saavat liian vähän palautetta omasta työstään sekä esimiehiltä että muilta työntekijöiltä.

Myös asiakkailta toivottiin enemmän palautetta. Kehittämispalavereissa kehitettiin toimintoja liittyen palautteen antoon työyhteisön jäsenten kesken sekä asiakastyöhön.

Alkukartoituksen perusteella työn määrä oli myös asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Kehittämispalavereissa keskusteltiin paljon vastuunjakamisesta tasaisesti työyhteisön jäsenten kesken, toisten auttamisesta ja sijaisten lisäämisestä. Keskustelua herätti myös lapsiryhmätoiminnan pedagoginen suunnittelu niin, että työn määrää saataisiin helpotettua. Puhuttiin pienryhmätoiminnan kehittämisestä ja lapsien jakamisesta aktiivisemmin eri tiloihin niin, että työn määrää saataisiin jätettäväksi tasaisemmin.

Tulevaisuudessa yrityksessä voitaisiin kehittää nimenomaan palautteenantoa ja keskinäistä vuorovaikutusta erilaisin työpajatoiminnoin esimerkiksi draaman keinoja käyttäen. Erilaiset toiminnalliset menetelmät lisääisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niiden avulla vuorovaikutusta voitaisiin parantaa työyhteisöissä. Myös työntekijöiden vapaaseen yhdessäoloon ns. virkistystoimintaan ja TYKY-toimintaa liittyvät kehittämissideat voisivat olla ajankohtaisia. Esimerkiksi virkistystoimikunnan perustaminen ja virkistysuunnitelman laatiminen voisivat olla hyviä jatkokehittämissideoita. Voitaisiin kartoittaa, mikä voisi olla sellaista yhteistä tekemistä työyhteisön jäsenten kesken, josta kaikki saisivat voimavaroja työhön. Sellaista tekemistä, joka tukisi keskinäisiä vuorovaikutussuhteita ja vahvistaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja esimieheltä saamaa palautteen määrää voitaisiin lisätä muun muassa kehittämällä kehityskeskustelukäytänteitä. Asiakkaita osallistavat menetelmät varhaiskasvatuksen suunnittelussa ja toteutuksessa ovat myös hyvin ajankohtainen teema varhaiskasvatuksen kentällä uuden varhaiskasvatussuunnitelman vuoksi, joten siihen liittyviä jatkokehittämissideoita olisi hyvä toteuttaa liittyen asiakkailta saamiin ideoihin ja palautteisiin.

Johtopäätöksenä tämän ja aikaisempien muiden tutkimuksien mukaan voidaan todeta, että sellainen aktiivinen työhyvinvoinnin kehittäminen, jossa kaikki ovat aktiivisina toimijoina mukana, on kaikkia osapuolia tukevaa. Yksittäinen työntekijä kokee olevansa arvostettu omine mielipiteineen, työyhteisössä saadaan aikaan toimivampia käytänteitä, asiakasta palvellaan paremmin ja yritys on kilpailukykyisempi. Tällaisen kehittämistoiminnan avulla myös työyhteisössä työntekijöiden keskinäiset välit paranevat, kun yhdessä ollaan vuorovaikutuksessa tiiviisti ja puhutaan avoimesti asioista.

LÄHTEET

Auvinen A.-M., Liikka P., 2015. Osallistamisen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen oppimiskeskus.

Bakker, A. B., Demerouti, E. 2007. Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3)

Dormann, C. & Kaiser, D. M. 2002. Job conditions and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11 (3)

Hakanen, J., Seppälä P., Laaksonen A., 2017. Työn imu. Viitattu 25.10.2017, <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Heikkinen Hannu L.T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli & Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkinen Hannu L. T., Rovio, E., 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Hannu L. T. Heikkinen, Esa Rovio ja Leena Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Huovinen, T., Rovio, E., 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen Hannu L.T., Rovio, E., & Syrjälä, L., (toim.) Toiminnasta tietoon, toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus: Jyväskylä.

Juuti, P., & Vuorela, A., 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus: Jyväskylä.

Jääskeläinen, A., 2013. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä: toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi.

Kaipio, K., 2000. Päivähoitoyhteisö kasvatusyhteisönä. Teoksessa Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I., & Kuoksa, M., (toim.) Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karila, K., 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Viitattu 25.10.2017, http://www.oph.fi/download/176638_vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Kauhanen, J., 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S., 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012- Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.

Keskinen, S., 2000 Stressin säätelyä kouluttautumalla ja muutokseen valmistautumalla. Teoksessa Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I., & Kuoksa, M., (toim.) Yhteisö kasvattaa, päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kiviniemi, K., 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen H., Huttunen, R., Moilanen, P., (toim.) Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Kuntalaki 10.4.2015/410

Kuula, A., 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuula, A., 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kylmä, J., & Juvakka, T., Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Linturi, H., 2000, Toimintatutkimus. Viitattu 25.10.2017. http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sialto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566

Litwin, G.H. & Srtinger, R. A. Jr. 1968. Motivation and Organizational Climate. 3. painos. Borton: Division research, Graduate School of Business Administration: Harward University.

Manka, M-L., 2015. Stressikirja. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M-L., Hakala, L., 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A., 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S., 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Nakari, R., Sjöblom, S., 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Kuntatalon paino.

Otala, L., Ahonen, G., 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Oulasmaa, M., Saloheimo, A., 2013. Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa Oulasmaa, M., & Riihonen, R., (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Fram Oy.

Perhonnaemi, R., & Hakanen, J., 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Psykologia 48(02), 98-99.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Riihonen, R., 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa Oulasmaa, M., Riihonen, R., (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Fram Oy.

Riihonen, R., Tuukkanen, K., 2013. Selviytymistä vai varhaiskasvatusta – mitä on resurssipula päiväkodissa? Teoksessa Oulasmaa, M., Riihonen, R., (toim.) Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. Helsinki: Fram Oy.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo, J., 2003. Hyvinvoiva henkilöstö-menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan kirjapaino.

Ristioja, R., Tamminen, H., 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Helsinki. TTK. Painojussit oy.

Sinokki M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Helsinki: Kela, Research Department.

Sosiaali- ja terveysministeriö. KASTE 2012–2015 . Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Tampere: Juvenes Print. Tampereen yliopistopaino Oy.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress.

Syvänen, S., Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset : tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapauksena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampere: Tampere University Press.

Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu synergos. 2015. Esimies- kehittä työhyvinvointia. viitattu 25.10.2017, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/posetiivi/etusivu.html>

Toikko, T., Rantanen, T., 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli & Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtari, A., Latvalahti, J., 2017. Sote- ja maakuntauudistuksessa mukana olevien eri alojen ammattilaisten ajatuksia sote- ja maakuntauudistuksen onnistuneesta toteuttamisesta. viitattu 25.10.2017, http://alueuudistus.fi/documents/1271139/3949516/Tulokset_Sote-+ja+maakuntauudistus_Kysely+henkil%C3%B6st%C3%B6lle_7.4.2017.pdf/9eb43b91-b1bc-47fa-b2c1-a9ae2f763571

Varhaiskasvatustilaki 19.1.1973/36.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Opetushallituksen määräykset ja ohjeet 2016:17: Tampere.

Vilka, H., 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

Arvoisat varhaiskasvatusalan ammattilaiset!

Opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa nimeltä sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja työn kehittäminen. Tulen toteuttamaan opinnäytetyöni yrityksessämme ja tässä infoa siitä teille kaikille.

Kehittämistyöni tulee kohdentumaan yrityksemme työhyvinvointiin. Olen tietoisesti rajannut pois fyysisen työhyvinvoinnin, koska nostoista ja työergonomiasta meillä on jo ohjeistukset perehdytyskansiossa. Tässä kehittämistyössä keskitytään kehittämään psyykkistä työhyvinvointia, eli niitä asioita jotka liittyvät työyhteisöön, vuorovaikutukseen, johtamiseen, palautteen saantiin, työn määrään jne. Ajatuksena on, että jokainen pääsee omassa työyksikössään pohtimaan yhdessä, millaisin keinoin voitaisiin asioita parantaa. Toisaalta taas kehittämistyön kautta tullaan tietoisiksi siitä, minkälaisia kehittämistarpeita yrityksessä on.

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa, olen tehnyt tutkimussuunnitelman, joka on hyväksytty koululla ohjaavalla opettajallani sekä yritysjohtajalla. Tämän jälkeen tulen lähettämään teille työhyvinvointia koskevat alkukartoituskyselyt teidän sähköpostiinne. Vastaukset tulevat minulle webropol ohjelman kautta, eikä niissä näy kuka vastaaja on, tai missä yksikössä vastaaja työskentelee. Kysely aukeaa HUOMENNA eli TIISTAINA 14.3.2017 ja kestää MAANANTAIHIN 20.3.2017.

Vastaukset saatuaani valmistelen tulokset niin, että ne ovat helposti luettavissa. Jokaisen yksikön vastaavan kanssa tulen käymään tulokset läpi viikolla 12 ja annan hänelle toimintaohjeet, miten kehitystyö jatkuu eteenpäin taloissa. Jokainen talo saa tulokset ja taulukkopohjat, joihin työyhteisö yhdessä rakentaa omat yksikkökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat. Työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen käytetään viikkopalaveri aikaa ja tarkoitus on, että koko työyhteisö osallistuu sen tekemiseen. Suunnitelman tekemiseen taloissanne on varattu viikot 13 ja 14 (27.3-7.4.2017). Kopiot niistä toimitetaan minulle 12.4.2017 mennessä, koska ne liitetään osaksi opinnäytetyöni loppuraporttia. Tärkeää on myös, että jokainen täyttää nimettömän palautekyselyn, jotka tulen liittämään osaksi opinnäytetyötäni.

Vaikka opinnäytetyö osuuteni päättyy tähän, työhyvinvointisuunnitelmat jäävät jokaiseen taloon elämään niin, että yhdessä asetettuun päivämäärään mennessä yhdessä arvioitte, onko tavoitteeseen päästy. Kehittämistyötä jatketaan edelleen. Valmis opinnäytetyöraportti lähetetään taloihin sen valmistuttua.

Toivon, että yhdessä voimme rakentaa lisää iloa ja tyytyväisyyttä työhön, jossa jokaisella on tärkeä paikka ja tehtävä.

Mikäli haluat lisätietoja tai Sinulle heräsi kysyttävää, vastaan mielelläni

Anna Oksanen

oxxxx@students.oamk.fi

044 XXXXXX



Työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä

Ole hyvä ja arvioi, millainen ilme kuvaa tyytyväisyyttä työhösi parhaiten.

1. Miten tyytyväinen olet työtehtävösi?

 Tyytyväinen

 En osaa sanoa

 Tyytymätön

2. Miten tyytyväinen olet yksikkösi vastaavan lastentarhanopettajan toimintaan?

 Tyytyväinen

 en osaa sanoa

 tyytymätön

3. Miten tyytyväinen olet työpaikkasi ilmapölyin?

 Tyytyväinen

 En osaa sanoa

 Tyytymätön

4. Miten tyytyväinen olet omaan työhyvinvointiisi?

 Tyytyväinen

 En osaa sanoa

 Tyytymätön

5. Miten tyytyväinen olet siihen, mitä saat aikaan asiakastyössä?

 Tyytyväinen

 En osaa sanoa

 Tyytymätön

[Seuraava →](#)

Työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä

6. Ole hyvä, arvioi suhdetta työhösi

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Tiedostan omat työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, mitä työtehtäviä minulla on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen miten hyvin saavutan tavoitteeni työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työmäärään mikä minulla on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Ole hyvä, arvioi suhdettasi lähiesimieheesi (vastaava lastentarhanopettaja)

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen miten yhteistyö sujuu lähiesimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen tapaan, jolla lähiesimieheni kohtelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten lähiesimieheni johtaa työtämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen lähiesimieheiltä saamaani palautteen määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ole hyvä, arvioi suhdettasi työyhteisösi

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten tulemme toimeen kaskenämme työpalkalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten keskustelemme asioista työpalkalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, millainen ilmapiiri meillä on työpalkalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työyhteisöstä saamaani palautteen määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Ole hyvä, arvioi omaa työhyvinvointiasi

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, mitä saan aikaan työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työhyvinvointini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten innostunut olen työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ole hyvä, arvioi tekemääsi asiakastyötä

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen tyytyväinen siihen, miten meillä tehdään asiakastyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen palautteen määrään, minkä saan asiakkailtani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, millaista palautetta saan asiakkailtani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten hyvin voin palvella asiakkaitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Edellinen **Lähtö**

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA YRITYKSELLE

LIITE 3



Teema	Tavoite	Toiminta	Vastuutahot	Aikataulu	Seuranta
Työ	Työtä tehdään varhaiskasvatustalain- ja asetuksen sekä varhaiskasvatuksen perusteiden mukaisesti. Työtä ohjaavat myös ammattieettiset ohjeistukset.	Jokainen on sisäistänyt lakien periaatteet ja vaatimukset sekä uudet varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Ihmisarvo, ihmisoikeudet ja sosiaalinen oikeuden mukaisuus ovat keskeiset eettiset periaatteet ja ammattietiikan lähtökohdat joita kaikki sitoutuu noudattamaan työssään.	kaikki	toimintakauden alussa kerrataan	
	Työtehtävien jakaminen tasaisesti työyhteisössä	vastuualueiden jakaminen (koko talo sekä tiimeissä)	kaikki	toimintakauden alussa (elo- ja tammikuu) sekä tarvittaessa viikkopalaverissa	marras-joulukuu
	ylikuormittamisen ennalta ehkäisy	asioiden puheeksi otto, koulutukset lisäämään oman työn hallintaa	kaikki	tarvittaessa, koulutuksia järjestetään vuosittain ajankohtaisista aiheista	
Yhteistyö lähiesimiehen kanssa	tiedonkulku taloista yritysjohtoon sekä yritysjohtolta taloihin	vastaavien palaverit	Vastaavat LTO:t, yritysjohto	kuukausittain (joka kuukauden ensimmäinen maanantai)	
	Pidetään yhteistyö toimivana	asioiden puheeksi otto puolin ja toisin, avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen	kaikki	päivittäin	

	avoimen vuorovaikutuksen ylläpitäminen	kehityskeskustelut	Vastaavat LTO:t, yritysjohto	huhtikuu	syys-loka
		varhaisen puuttumisen malli	Vastaavat LTO:t, yritysjohto, työterveyshuolto, työsuojelu,	tarvittaessa	
		palautteen anto arjessa	kaikki	päivittäin	
Yhteistyö työyhteisössä	Pidetään vuorovaikutus avoimena, turvallisena ja positiivisena	yksikkökohtaiset palaverit	Vastaavat LTO:t	viikoittain	
		palautteen anto tilanteissa sekä palaverissa (keinoina esim. positiivisuuspurkit, palautesydämet, kk-työntekijän valinta, viikon positiiviset tms.)	kaikki	jatkuvaa arjessa tapahtuvaa	
		tiedottaminen	kaikki	viikkopalaverit, päivittäin (viestivihko), työntekijöiden yhteisö rinki	
Yleinen ilmapiiri	Pidetään yleinen ilmapiiri positiivisena, avoimena, turvallisena ja innovatiivisena	Työhyvinvointikyselyt (yrityksen oma)	vastaavat LTO:t, yritysjohto	vuosittain (maaliskuu)	
		Työhyvinvointikyselyt (työterveyshuolto)	vastaavat LTO:t, yritysjohto, työterveyshuolto, työsuojelu	viiden vuoden välein	
		Yhteiset tapahtumat vapaa-ajalla	kaikki	syyskaudella 1x ja kevätkaudella 1x	

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA YRITYKSELLE

LIITE 3

		kahvitauat	vastaava LTO	viikottalo,	
		yleiset käytöstavat ja työkaverin kunnioittaminen	kaikki	päivittäin	
		Oikeat työasennot, fyysinen työhyvinvointi	yritysjohto, vastaava LTO, työterveyshuolto	toimintakauden alussa palauttaa mieliin perehdytyskansiosta, työterveyshuollon tarkastuksen viiden vuoden välein	tarvittaessa
		työnkierto	vastaavat LTO:t	huhtikuussa suunnitellaan tulevan kauden miehitystä eri ryhmissä	
Asiakastyö	Asiakkaita palvellaan heidän tarpeisiinsa vastaten positiivisella työotteella	asiakaspalautteen kerääminen vuosittain, vaihtoehtoiset palautteen keruu muodot, avoin vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, palautteen käsittely ja jatkotoimenpiteet sekä niistä tiedottaminen julkisesti	vastaavat LTO:t, yritysjohdo	pääpalaute keväisin, vaihtoehtoiset tavat syksyllä vasukeskusteluiden ja vanhempainillan yhteydessä sekä muutoin.	toimintakauden päättyessä (joulu ja touko)