



Pirjo Myllykangas

## **LASKENTATAULUKOT TYÖAJAN JA TOIMINNAN SEURANTAAN**

Case: Vekara Päiväkodit Oy

## **LASKENTATAULUKOT TYÖAJAN JA TOIMINNAN SEURANTAAN**

Case: Vekara Päiväkodit Oy

Pirjo Myllykangas  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Pirjo Myllykangas

Opinnäytetyön nimi: Laskentataulukot työajan ja toiminnan seurantaan

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: 5/2012

Sivumäärä: 40 + 4 liitesivua

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli yksityinen päivähoiton tarjoaja Vekara Päiväkodit Oy. Yrityksen päätoimialana on lasten päivähoito ja se tuottaa varhaiskasvatuksen sekä päivähoiton palveluita yksityishenkilöille. Yrityksen yhdeksän päiväkotia toimivat Oulun seudulla ja sen lähikunnissa. Yritys työllistää 95 henkilöä ja henkilöstö koostuu toimitusjohtajan ohella lastentarhanopettajista, lastenhoitajista ja päiväkotiapulaisista.

Opinnäytetyölle oli asetettu kaksi tavoitetta. Yhtenä tavoitteena oli päivittää Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköiden käytössä oleva työvuorotaulukko. Työvuorotaulukon tulisi olla helppokäyttöinen ja taulukossa olevat laskentakaavat toimivia. Toisena tavoitteena oli luoda yrityksen toiminnan seurantaan ja mittaamiseen liittyvä uusi taulukko, jotta Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköt saataisiin vertailukelpoisiksi keskenään.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin Microsoft Excel 2010 taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Tietoperustassa keskityttiin työajan määrittämiseen sekä sen suunnitteluun, laadun seurantaan ja mittaamiseen sekä tasapainotetun mittariston näkökulmiin. Keskeisiä käsitteitä olivat työaika, työajan suunnittelu, työvuoroluettelo, laatu ja Balanced Scorecard sekä laskentataulukko. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta, internet sivuja, päivähoitoasetusta ja työaikalakia sekä opetusalan ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksia.

Opinnäytetyön tuloksena Vekara Päiväkodit Oy:n yhdeksän päiväkotia sai käyttöönsä toimivan työvuorotaulukon sekä taulukon toiminnan seurantaan ja mittaamiseen. Laskentataulukoita voidaan hyödyntää kaikissa Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköissä. Tämän lisäksi työvuorotaulukkoa voidaan hyödyntää yleisesti päivähoiton työntekijöiden työvuoroja suunnittelussa.

Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle esitettiin, että työvuorotaulukosta saatava työntekijöiden koulutusmäärä lisättäisiin laadun seurantaan sekä uusien mittareiden lisäämistä toiminnan seurantaan ja mittaamiseen. Lisäksi esitettiin asiakastytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden sähköiseen muotoon saattamista. Työ voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tietojenkäsittelyn koulutusohjelman opiskelijoiden opinnäytetyönä.

---

Asiasanat:

Työaika, suunnittelu, taulukkolaskenta, laatutyö

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Pirjo Myllykangas

Title of thesis: Spreadsheet for controlling working time and operations

Supervisor(s): Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 40

---

This thesis was assigned by a private kindergarten Vekara Päiväkodit Ltd. The company's main line of business kindergarten and it provides early childhood education and day care service for private persons. The company has nine functional units and it operates in Oulu and surrounding areas. The company provides employment for ninety-five people and in addition to the executive officer the staff is consisted of kindergarten teachers, nannies, and kindergarten assistant.

There were two objectives for the thesis. First objective was to update work shift list for Vekara Päiväkodit Ltd. Their work shift list should be easy to use and spreadsheet formulas should be appropriate. The second objective was to create a new spreadsheet for monitoring and measuring company operations that the company could compare the operation between the various units.

In the functional part Microsoft Excel 2010 spreadsheet program was utilized and in the theoretical background the focus was on the working hours as well as in planning, quality monitoring and measuring and balanced scorecard perspectives. The central concepts in this thesis were working time, working time planning, scheduling, quality and the Balanced Scorecard (BSC) as well as a worksheet. The sources consisted of literature, web sites, day-care decree, Working Hours Act, education sector and private social services collective agreement.

The result of this thesis, nine functional units of Vekara Päiväkodit Ltd obtained a practical work timesheet and a table for monitoring and measuring operations. Worksheets can be used in all Vekara Päiväkodit Ltd. In addition the work shift list can generally be utilized when planning kindergarten employees' work shifts.

As a development proposal it was suggested that the information on employees' training sessions could be added to quality monitoring. Moreover, it was recommended that new gauges would be added for measuring and monitoring operations. Another proposal concerned changing customer satisfaction and employment satisfaction inquiries into an electronic form. This could be carried out as a thesis by a student in the Degree Programme in Information Technology.

---

Keywords:

Working time, planning, spreadsheet, quality work

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TYÖAIKA	9
2.1 Työajan käsite	9
2.2 Työaikasäädökset	9
2.3 Työajan määräytyminen yksityisellä sosiaalipalvelualalla	10
3 SUUNNITTELU	11
3.1 Työajan suunnittelu	11
3.2 Lastentarhanopettajan työajan suunnittelua koskevat erityismääräykset	12
4 TYÖVUOROLUETTELO JA TYÖAIKAKIRJANPITO	13
4.1 Työvuoroluettelo	13
4.2 Työaikakirjanpito	13
5 LAATU	15
5.1 Laadun käsite	15
5.2 Laadunhallintajärjestelmä	15
5.2 Laatujohtaminen	15
5.3 Laadun mittaaminen ja mittarit	16
5.4 Laatumittarit Oulun seudun kuntien päivähoitossa	17
6 BALANCED SCORECARD	19
6.1 Asiakasnäkökulma	20
6.2 Taloudellinen näkökulma	20
6.3 Sisäisten prosessien näkökulma	20
6.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma	21
6.5 Mittareiden määrä ja tavoitteiden asettaminen	21
6.6 Balanced Scorecardin hyödyt	22
7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAAMINEN	23

7.1 Työvuorotaulukon uudistaminen	23
7.2 Toiminnan mittaaminen taulukon luominen	29
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	34
9 POHDINTA	36
LÄHTEET	38
LIITTEET	40

# 1 JOHDANTO

Päiväkodin kasvatushenkilöstön määrään ja työaikaan sisältyy erityismääräyksiä, joita tulee huomioida työvuoroja suunniteltaessa. Päivähoidon toiminnan järjestämiseen ja työaikaan vaikuttavat voimassaoleva päivähoitolaki ja päivähoitoasetus, jossa määritellään yksityiskohtaisesti kasvatushenkilöstön määrä suhteessa hoidossa olevia yli - ja alle kolmivuotiaita lapsia kohden. (Asetus lasten päivähoidosta 239/1973 6.1 §). Päiväkotihenkilöstön työaikaan vaikuttavat myös työaikalaki ja sovellettavat työehtosopimukset, joissa on määritelty erityismääräyksiä lastentarhanopettajan työaikaan (Jytyliitto 2012, 5; Työaikalaki 605/1996 1:1.1§; Opetusalan ammattijärjestö 2010, 3 – 5). Ammattitaitoisen henkilöstön riittävä määrä liittyy yhtenä osana palvelun laatuun sekä siihen liittyvien sisäisten prosessien sujuvuuteen ja loppukädessä yrityksen toiminnan tuottavuuteen.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli päivittää Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköiden käytössä oleva työvuorotaulukko niin, että se olisi helppokäyttöinen ja taulukossa olevat laskentakaavat toimisivat ilman, että taulukon käyttäjien tarvitsisi tehdä niihin muutoksia. Taulukosta tuli ilmetä suunniteltu ja toteutunut työaika kuuden viikon jaksotyöajassa, työntekijöiden kokouksiin ja koulutuksiin osallistuminen työaikana sekä koontitaulukko. Koontitaulukossa tuli olla työntekijöiden toteutunut työaika työntekijöittäin, kuuden viikon jaksotyöajassa. Työvuorotaulukossa tuli huomioida työaikaan, työajan hallintaan, työajan suunnitteluun sekä niihin liittyviin säädöksiin liittyviä tekijöitä.

Toisena tavoitteena oli luoda yrityksen toiminnan seurantaan ja mittaamiseen liittyvä uusi taulukko. Taulukon tarkoituksen oli saada Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköt vertailukelpoiksi keskenään. Laskentataulukosta tuli ilmetä taloudellisiin mittareihin liittyviä osa-alueita, henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyvä osa-alue sekä asiakastyytyväisyyteen, auditointiin ja sisäisiin prosesseihin liittyvät osa-alueet. Toteutukseen liittyi taulukon ja kaavojen luominen. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin mittareiden ja painotusarvojen määrittäminen.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin Microsoft Excel 2010 taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Tietoperustan keskeisiä käsitteitä olivat työaika, työajan suunnittelu, työvuoroluettelo, laatu ja Balanced Scorecard sekä laskentataulukko. Lähteinä käytettiin kirjallisuutta,

elektronisia lähteitä, päivähoitoasetusta ja työaikalakia sekä opetusalan ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksia.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Vekara Päiväkodit Oy, joka on yksityinen päiväkotijärjestäjä ja tuottaa varhaiskasvatuksen sekä päivähoiton palveluita. Vekara Päiväkodit Oy on perustettu vuonna 2000 ja sen toiminta on laajentunut nopeasti. Vekara Päiväkodit Oy on avannut vuosittain yhden uuden päiväkodin perustamisvuodesta lähtien. Opinnäytetyötä aloitettaessa toiminnassa oli yhdeksän päiväkotia, jotka sijaitsivat Kempeleessä, Limingassa, Muhoksella, Oulussa, Oulunsalossa, Raahessa ja Tupoksessa. Yritys työllistää 95 henkilöä ja sen henkilöstö koostuu toimitusjohtajan ohella lastentarhanopettajista ja lastenhoitajista sekä päiväkotiapulaisista.

Opinnäytetyö toteutettiin yrityksen tarpeista lähtien. Se oli ajankohtainen ja hyödyllinen yritykselle, koska heillä oli meneillään Tekesin työhyvinvointi -projekti. Projektin tarkoituksena oli henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen sekä yrityksen toiminnan kehittäminen.

Opinnäytetyöntekijä suuntautui opinnoissaan organisaatioihin ja johtamiseen, joten aiheella oli selkeä yhteys hänen ammattialaan. Aihe lisäsi opinnäytetyöntekijän ammatillisia valmiuksia laatu-työn suunnittelun perusteisiin sekä työajan seurannan suunniteluun. Tämän lisäksi se kehitti ammatillista osaamista Excel- taulukkolaskentaohjelman käytössä.

Opinnäytetyössä käsitellään ensimmäisenä työaika, jossa on määritelty työajan käsite sekä kerrottu työaika säätelevistä säädöksistä. Samassa luvussa käsitellään työajan määrätymisestä yksityisellä sosiaalipalvelualalla. Toisena käsitellään työajan suunnittelun tarkoitusta, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä lastentarhanopettajien työaika koskevia erityismääräyksiä. Kolmantena opinnäytetyössä käsitellään työvuoroluettelon ja työaikakirjanpidon tarkoitusta sekä niihin liittyviä sisällöllisiä vaatimuksia. Neljäntenä opinnäytetyössä käsitellään laatua käsitteenä ja kerrotaan laadunhallintajärjestelmän tehtävästä. Samassa luvussa kerrotaan lisäksi laatujohtamisen tarkoituksesta, Demingin ympyrän menetelmästä laatujohtamisen välineenä ja käydään läpi laadunmittaamista, mittareita sekä Oulun seudun kuntien päivähoiton laatuksikriteereitä. Tämän jälkeen käsitellään Balanced Scorecard, tasapainotetun mittariston neljää eri näkökulmaa, tavoitteiden ja mittareiden asettamista sekä tasapainotetun mittariston hyötyjä. Lopuksi käydään läpi kehittämissuunnitelman prosessi, tehdään johtopäätökset saaduista tuloksista ja esitetään kehittämissuunnitelman toimeksiantajalle sekä pohditaan vielä opinnäytetyön prosessia tekijän näkökulmasta.



## 2 TYÖAIKA

### 2.1 Työajan käsite

Työajalla tarkoitetaan aikaa, jonka työntekijä on käyttänyt työhön sekä aikaa, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä. Työajaksi luetaan myös aika, jolloin työntekijä on työpaikalla ja hän voi aloittaa tarvittaessa työnteen. Työpaikalla tarkoitetaan varsinaista tai pääasialista työnteenpaikkaa sekä lisäksi sellaista työskentelypaikka, johon työnantaja on työnjohtaja valvontavaltansa perusteella työntekijän määrännyt. (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012.) Kodin ja työpaikan väliseen työmatkaan käytettyä aikaa ei lueta työaikaan, ellei sitä pidetä työsuorituksena. (Toimihenkilökeskusjärjestö 2012, hakupäivä 25.3.2012).

Työaika voidaan jakaa useisiin eri muotoihin ja ulottuvuuksiin. Työajan muotoja ovat muun muassa yleistyöaika, jaksotyöaika ja toimistotyöaika. Työajan muoto määräytyy työntekijän tehtävien ja työnantajan toiminnan mukaan. *”Työaika voi joustaa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, mutta säännöllisen työajan on tasoituttava työaikalain ja työ- tai virkaehtosopimuksen mukaisesti.”* (Toimihenkilökeskusjärjestö 2012, hakupäivä 25.3.2012). Työaikamuodon valinnassa tulee huomioida lait ja sopimukset, tuotannolliset ja taloudelliset seikat, henkilöstön työaikatarpeet sekä terveys, turvallisuus ja työteho. (Työterveyslaitos 2011c, hakupäivä 25.3.2012). Työajan ulottuvuuksiin vaikuttavat työpäivän ja työviikon pituus, työ- ja lepoaikojen rytmitys ja työajan jakaantuminen työtehtävien kesken sekä työajan riittävyys tehtäviin nähden (Työterveyslaitos 2011c, hakupäivä 25.3.2012).

### 2.2 Työaikasäädökset

Suomessa työaika säätelevät Suomen työaikalaki ja ammattikuljettajien ajo- ja lepoajat. Suomen työaikalaki perustuu EU:n työaikadirektiiviin. EU direktiivi asettaa vähimmäisvaatimukset kansalliselle lainsäädännölle ja ne koskevat kaikkia Euroopan Unionin jäsenvaltioita. Työaikadirektiivin tavoitteena on parantaa turvallisuutta ja terveyttä työssä. (Työterveyslaitos 2010a, hakupäivä 24.3.2012.)

Suomen työaikalakia ”sovelletaan työsopimuslain (55/2001) 1 luvun 1 §:ssä tarkoitetun työsopimuksen sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei toisin säädetä. Alle 18-vuotiaan tekemään työhön sovelletaan lisäksi nuorista työntekijöistä annettua lakia (998/1993). (26.1.2001/64)” (Työaikalaki 605/1996 1:1.1§).

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksessa (EY) N:o 561/2006 säädetään maanteiden tavaraj- ja henkilöliikenteessä toimivien kuljettajien ajoajoista, tauoista ja lepoajoista. Asetuksen tavoitteena on parantaa kuljettajien työoloja ja liikenneturvallisuutta. (Työterveyslaitos 2010a, hakupäivä 24.3.2012.)

### **2.3 Työajan määräytyminen yksityisellä sosiaalipalvelualalla**

Yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus on yleissitova. Työehtosopimusta noudatetaan Sosiaalialan Työnantajien jäsenyritysten palveluksessa oleviin sosiaalialan palveluyksiköissä työskenteleviin työntekijöihin. Työehtosopimuksen piiriin kuuluvat muun muassa vanhusten ja vammaisten palvelutalot, vanhainkodit, päiväkodit, ensi- ja turvakodit, kotipalvelut ja päihdehuolto. (Jytyliitto 2012, 3.)

Yksityisellä sosiaalipalvelualalla työskentelevän henkilön säännöllinen työaika on muussa kuin toimisto- tai jaksotyössä enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 38 1/3 tuntia viikossa. Työntekijän työaika voidaan kuitenkin järjestää siten, että se on enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. (Jytyliitto 2012, 5.)

Työntekijän säännöllinen työaika voi olla työaikalain 7 §:n mukaisessa jaksotyössä enintään 10 tuntia vuorokaudessa, yövuorossa 12 tuntia vuorokaudessa ja 38 1/3 tuntia viikossa. ”Jaksotyössä kuuden viikon tasoittumisjaksoa sovellettaessa ei työaika ensimmäisen tai jälkimmäisen kolmen viikon aikana saa ylittää 126 tuntia”. Jaksotyöaikaa sovelletaan esimerkiksi vuorokauden ympäri toimivissa asumis- ja hoitoyksiköissä (Jytyliitto 2012, 6.)

## 3 SUUNNITTELU

### 3.1 Työajan suunnittelu

Työaikasuunnitelman tarkoituksena on vahvistaa työntekijän työaika sekä vapaa-aika sellaisessa työpaikassa, jossa käytetään muuta kuin säännöllistä toimistotyöaikaa. Toimistotyöajalla tarkoitetaan tässä kello 8.00 – 16.00 välillä tehtävää säännöllistä työaikaa. Päiväkodissa työaikasuunnitelman tarkoituksena on taata riittävä henkilökunnan määrä, jotta päivähoitoasetuksen 6 §:ssä mainittu hoito- ja kasvatushenkilöstön tarvittava määrä lasta kohden toteutuu koko päivän ajan. (Asetus lasten päivähoidosta 239/1973 6.1 §).

Työntekijän työaika tulee suunnitella niin, että se täyttää työehtosopimuksessa määrätyt työaika koskevat säännökset. Suunnittelu voidaan toteuttaa ennakolla laaditun työvuoroluettelon avulla. Työvuoroluettelo tulee suunnitella hyvissä ajoin ja se tulee saattaa työntekijöiden tietoon vähintään viikkoa ennen kunkin tasoitusjakson alkua. Työvuoroluettelo voidaan muuttaa vain sovittaessa tai työn teettämisedellytyksissä tapahtuvan ennalta arvaamattoman muutoksen takia. Työvuoron muutoksesta on pyrittävä sopimaan ja siitä tulee ilmoittaa työntekijälle mahdollisimman varhain. Yksityisellä sosiaalipalvelualalla työajan tasoittumisjakso on joko 3 tai 6 viikkoa. (Jytyliitto 2012, 6.)

Päiväkodissa päiväkodinjohtaja on vastuussa työvuorojen suunnittelusta ja siitä, että päivähoitoasetuksen määräyksistä voidaan poiketa vain, jos lapsia ei ole jatkuvasti yhtäjaksoisesti hoidossa enempää kuin kokonaissuhdeluku edellyttää. Päiväkodinjohtajan vastuulla on hankkia riittävä määrä sijaisia vakituisen henkilökunnan poissaoloja varten. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 3.) Työntekijän työaika suunniteltaessa epätarkoituksenmukaisen lyhyitä työvuoroja tulee välttää. Tämä tarkoittaa sitä että, työpaikalla ei tule käyttää alle neljän tunnin työvuoroja elleivät työntekijän tarpeet tai muu työstä johtuva perusteltu syy tätä edellytä. Tällaisia perusteltuja syitä ovat muun muassa työn lyhytkestoisuus ja työvoiman lisäyksen tai vähennyksen tarve. (Jytyliitto 2012, 6.)

Työntekijöiden osallistuminen työaikasuunniteluun lisää työntekijöiden työmotivaatiota, sitoutumista ja henkisen hyvinvoinnin kasvua. Samalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja vastuu

lisääntyy. Osallistavalla suunnittelulla voidaan kehittää työaikatarkoituksia ja se vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tunteeseen oikeudenmukaisesta kohtelusta työaikasunnittelussa. (Työterveyslaitos 2010b, hakupäivä 24.3.2012.)

### **3.2 Lastentarhanopettajan työajan suunnittelua koskevat erityismääräykset**

Opetusalan virka- ja työehtosopimuksissa on sovittu lastentarhanopettajien työaika koskevista erityismääräyksistä. Näillä erityismääräyksillä halutaan turvata opetustyöhön tarvittava suunnittelu-, valmistelu- ja arviointiaika. Päiväkodeissa varhaiskasvatuksen suunnittelu, toteuttaminen ja toiminnan arviointi kuuluvat päiväkodinjohtajan, lastentarhanopettajan ja erityislastentarhanopettajan työtehtäviin. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 3.)

Kunnan työaikamääräyksissä päiväkodinjohtajien, lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien viikoittainen työaika on 38 tuntia 15 minuuttia. Työvuoroluetteloa suunniteltaessa varataan kulloinkin riittävä aika lapsiryhmän ulkopuolisiin tehtäviin, joista osa voidaan tehdä esimiehen ohjeen mukaan työpaikan ulkopuolella. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 3.)

Lapsiryhmän ulkopuolella tehtävä työaika voi vaihdella eri työntekijöillä henkilökohtaisesti ja kausittain. Kun järjestetään vanhempainiltoja, juhlia tai vanhempaintapaamisia, tarvitaan enemmän lapsiryhmän ulkopuolella tehtävää työaika. Samoin silloin, kun yhteistyötahoja on useita. Edellä mainittujen tehtävien hoitaminen ei kuitenkaan saa vaikuttaa siten, että suunnittelu-, valmistelu- ja arviointitehtäviin jäisi entistä vähemmän aikaa. Näihin työtehtäviin tulee varata riittävästi aikaa ja työ tulee tehdä viikkotyöajan puitteissa. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 3 - 5.)

Suunnittelu-, valmistelu- ja arviointitehtäviin varattu aika tulisi sijoittaa niin, että se suoritetaan ennen tai jälkeen lapsiryhmässä tehtävää työaika. Tämä sen vuoksi, että lastentarhanopettaja ei voi samanaikaisesti tehdä yhteistyö- ja suunnittelutehtäviä sekä olla vastuussa lapsiryhmästä. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 5.)

## 4 TYÖVUOROLUETTELO JA TYÖAIKAKIRJANPITO

### 4.1 Työvuoroluettelo

Työvuoroluettelo on virallinen asiakirja. Sen tekemistä edellyttävät sekä työaikalaki että virka- ja työehtosopimus. Työvuoroluettelon avulla työnantaja noudattaa työnjohdollista määräysvaltaa työn tekemisestä. Päiväkodissa pidettävästä työvuoroluettelosta tulee ilmetä työntekijä työajan alkamis- ja päättymisajankohdat sekä vastuukysymysten vuoksi ajankohta, milloin työtehtäviä tehdään työpaikan ulkopuolella. (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 4.)

Työvuoroluettelo laaditaan yleensä samaksi ajanjaksoksi kuin työajan tasoittumisjärjestelmä (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012). Siitä tulee ilmetä selkeästi kaikki tehty työ toteumaosiossa. *”Selkein tapa on merkitä työpaikan ulkopuolella tehty työ työvuoroluettelon toteutumaosioon kellonaikoina, jolloin työ todellisuudessa tehdään. Kotona tehtyä työtä ei ole suosittelavaa merkitä suoraan työvuoron alkuun tai loppuun, koska tällöin työvuoroluetteloon merkittävät ajat ei työmatkojen vuoksi noudateta oikein”* (Opetusalan ammattijärjestö 2010, 4).

### 4.2 Työaikakirjanpito

Työnantajan on pidettävä työaikakirjanpitoa kaikista työntekijöistä ja heidän tekemistään tunneista sekä niiden perusteella suoritetuista korvauksista. Työaikakirjanpitoa voidaan pitää yllä palkkakirjanpidon yhteydessä tai erillisenä kirjanpitoa. (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012). Työaikakirjanpito on vaadittaessa näytettävä työsuojelutarkastuksen toimittajalle sekä työntekijöiden luottamushenkilölle tai työsuojeluvaltuutetulle sekä toimitettava jäljennös työsuojeluviranomaiselle heidän pyynnöstään. Työaikakirjanpidosta tulee ilmetä sekä säännöllisestä työajasta että lisäylytyöstä paikallisesti tehdyt kirjalliset sopimukset. Työntekijällä tai hänen valtuuttamallaan henkilöllä on myös oikeus saada kirjallinen selvitys työntekijää koskevista työaikakirjanpidon ja työvuoroluetteloiden merkinnöistä. (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012.)

*”Työaikakirjanpitoa on pidettävä totuudenmukaisesti. Jos työnantaja laiminlyö työaikakirjanpitoa, pitää sitä väärin tai muuttaa sitä taikka hävittää, kätkee tai tekee sen mahdottomaksi lukea, työn-*

*antaja tai hänen edustajansa voidaan tuomita laissa säädettyyn rangaistukseen.”* (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012).

Työnantaja voi pitää työaikakirjanpitoa kahdella eri tavalla. Kuukausipalkkalaisilla suositellaan pitämään kirjaa säännöllisen työajan työtunneista, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunneista, sekä niistä suoritetuista korvauksista. Tuntipalkkalaisten työntekijöiden ja toimihenkilöiden työaikakirjanpitoon merkitään kaikki tehdyt työtunnit sekä yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit suoritettuine korotusosineen. Kuukausipalkkalaisten lisätyötunnit tulee kirjata työaikakirjanpitoon erikseen. Tuntipalkkalaisten ja toimihenkilöiden työaikakirjanpidon tehtyihin tunteihin sisältyvät lisätyöt eikä niitä kirjata erikseen. (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012.)

Työaikakirjanpidossa lisätyötä ei saa kirjata ylityötuntisarakeille, vaikka siitä olisi suoritettu korotettua palkkaa tai se määriteltäisiin alan työehtosopimuksessa lisätyön ylityöksi. *”Vuorokautiset ja viikoittaiset ylityötunnit tulee kirjata eri sarakeille niiden erilaisen korvaustavan vuoksi. Kummankin ylityölajin ylityötunnit on syytä eritellä myös korvausprosentteittain (50 % ja 100%)”* (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012.) Työaikalaissa tarkoitetut ylityötunnit on oltava luettavissa työaikakirjanpidosta ilman erillisiä laskutoimituksia ja ne kirjataan tosiasiallisesti tehtyinä. (Työsuojeluhallinto 2012, hakupäivä 24.3.2012).

## 5 LAATU

### 5.1 Laadun käsite

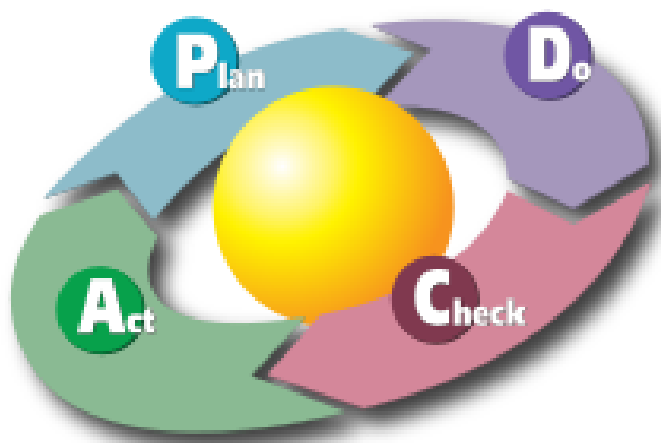
Laatu on käsitteeltään moniselitteinen ja vaikea hahmottaa, eikä siihen ole yksikäsitteistä määritelmää. Laatu voidaan määritellä esimerkiksi seuraavanlaisesti *”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia”*. Tuotteen tai palvelun laatu on jokaiselle henkilölle yksilöllinen. Tuotteen tai palvelun voidaan sanoa olevan laadukasta, kun se vastaa asiakkaan vaatimuksia, odotuksia, tottumuksia ja tarpeiden täyttymistä. (Pesonen 2007, 35 - 37.)

### 5.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmästä voidaan käyttää useita eri nimityksiä. Näitä ovat esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä ja niillä tarkoitetaan käytännössä samaa asiaa. Järjestelmän *tarkoituksena* on ohjata yrityksen toimintaa siten, että kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen. (Pesonen 2007, 50.) Sen *tehtävänä* on tuottaa tietoa, jonka pohjalta asianosaiset henkilöt tekevät kyseisestä asiasta johtopäätöksiä. Johtopäätösten perusteella ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin, jotka voivat olla toimintaa parantavia tai ylläpitäviä. (Pesonen 2007, 50.)

### 5.2 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan käytännössä laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuranta ja tarvittaessa toiminnan parantamista. Se voidaan nähdä yksinkertaisen tapahtumasarjana, jonka japanilainen laatu-guru on kuvannut Demingin ympyränä kuviossa 1. (Pesonen 2007, 63, 66.) *”Laatujohtamisen määritelmien näkökulmat voidaan tiivistää seuraaviin osatekijöihin: laadun kokonaisvaltaisuus, laadun laaja-alainen ymmärtäminen, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen sekä johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen, kvantitatiivisten menetelmien käyttäminen ja prosessorientaatio”* (Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000, 29).



KUVIO 1. Demingin ympyrä. (Wikipedia 2012, hakupäivä 3.5.2012.)

PDCA eli Demingin ympyrä perustuu ympyrään, jota kierretään myötäpäivään. Ensin tehdään suunnitelma (plan), jonka jälkeen toiminta toteutetaan suunnitelma mukaisesti (do). Tämän jälkeen seurataan ja tarkistetaan, mitä saatiin tulokseksi (check) sekä tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen palataan ympyrän alkuun ja aloitetaan alusta. Kehittäminen voidaan nähdä päättymättömänä prosessina, jolloin jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin ja ympyrän kierrokseen perustuvat jatkuvan oppimisen ajatukseen, jotka kehittyvät kierroksen aikana. Täydellisyyteen pyrkimisen sijasta hyväksytään "suunnilleen oikein" ajattelu. Kehittämissykleiden aikana voidaan myös lopullista tavoitetta tarkistaa uudelleen. (Pesonen 2007, 63 – 64; Wikipedia 2012, hakupäivä 3.5.2012.)

### 5.3 Laadun mittaaminen ja mittarit

"Sitä saat, mitä mitaat" Tarkoittaa käytännössä sitä, että seurattaessa tiettyjä asioita, asiat muuttuvat tärkeiksi ja niihin aletaan panostaa. (Pesonen 2007, 154). Toimintojen mittaamisella pyritään määrittelemään nykytilanteen taso ja asettamaan tavoitetta. Sen avulla voidaan osoittaa myös toiminnan kehittyminen. (Pesonen 2007, 155).

Mittaamisen väline voi olla mittari, tunnusluku, tehty havainto tai tarkastuksen tulos esimerkiksi sanoin ilmaistuna kunnossa tai ei kunnossa. Numeroin ilmaistut tulokset ovat parhaita, mutta ne voivat olla liian tarkkoja, jos käytetään desimaaleja. Numeroin ilmaistuna kaksi ensimmäistä lukua kuvaa todellisuutta parhaiten. (Pesonen 2007, 154.)



Yksittäisten prosessien mittareiden pohdinnassa voidaan käyttää maalaisjärkeä. Siinä voidaan ajatella prosessin toimivuutta tai toimimattomuutta. Yksinkertainen sääntö on, että mittaa sitä mitä prosessin asiakas odottaa tai mitkä ovat prosessin tekijäorganisaation omat odotukset. (Pesonen 2007, 156.)

Mittareiden löytämiseksi Pesonen (2007) esittää kolmen kysymyksen logiikkaa, jonka avulla mittareita pitäisi syntyä riittävä määrä. Näitä kysymyksiä voivat olla; mikä on prosessin tarkoitus ja miksi ne ovat olemassa, mitkä ovat prosessin asiakkaiden tarpeet, vaatimukset, odotukset ja tottumukset, sekä mitkä ovat prosessin menestystekijät. (Pesonen 2007, 157 - 158.)

Mittareiden määrän ei tarvitse olla suuri, kun mittari kertoo asian tilan ja sen avulla voidaan parantaa ja ohjata toimintaa. Yhden prosessin seurannassa on hyvä käyttää 2 – 5 mittaria. Tavallisia mittareita ovat yleensä tuotteen tai palvelun virheettömyys, toimitustäsmällisyys ja asiakastyytyväisyys sekä kustannukset, tuotavuus, henkilöstön palautteet/tyytyväisyys ja läpimenoajat. (Pesonen 2007, 186.)

Organisaation johtoa kiinnostaa tavallisesti johtamansa kokonaisuuden hallinta, sen nykytila, tavoitteiden asettaminen sekä kehittymisen seuranta. Tämän vuoksi organisaatiotason ja yritystason mittareina on käytetty tavallisesti BSC-mittaristoa eli suomeksi käännettynä ”tasapainotettu tulokortti”. BSC-mittarien avulla strategia puretaan neljälle eri osa-alueelle ja määritellään ne toimenpiteet, joita kullakin alueella tulee toteuttaa, jotta strategia onnistuu. (Pesonen 2007, 155 - 156.)

#### **5.4 Laatuksiteerit Oulun seudun kuntien päivähoiossa**

*”Oulun seudun kuntien (Tyrnävä, Muhos, Liminka, Lumijoki, Oulunsalo, Kempele, Hailuoto, Oulu, Haukipudas ja Kiiminki) päivähoiosn laatua seurataan tarkastelemalla säännöllisesti alla lueteltujen asioiden toteutumista.”* (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

**Tiedottamisen** osalta seurataan miten päivähoiosn palveluista tiedottaminen on toteutunut Oulun kaupungin www-sivuilla, kuntien omilla www -sivuilla, lehdissä julkaistavissa tiedotteissa sekä päivähoiosn yksiköissä jaettavissa tiedotteissa sekä saavatko perheet tiedon hoiospaikasta viimeistään kahta viikkoa ennen hoiosuhteen alkamista ja miten tutustumiskäytännöt toteutuvat. (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

**Varhaiskasvatussuunnitelman** osalta seurataan toteutuuko lapsen kasvua, hoitoa ja oppimista koskevat suunnitelmat valtakunnallisten ohjeistusten ja lakien mukaisesti. Seurantaan kuuluu myös onko perheillä mahdollisuus osallistua lastensa päivähoidon ja esiopetuksen suunnitteluun sekä toteutuuko se suunnitelmien mukaisesti. (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

**Turvallisuuden ja toimintaympäristön** seurannassa tarkistetaan onko lasten turvallisen päivähoidon ohjeistus laadittu. Tämän lisäksi seurataan onko päivähoidon ja esiopetuksen järjestetty sekä toteutettu fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallisessa ympäristössä. Seurannassa huomioidaan myös onko oppimisympäristö rakennettu tukemaan lapsen kasvua, kehitystä ja oppimista. (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

**Siirtymisessä** seurataan onko päiväkodilla laadittu suunnitelma lasten siirtymisestä päivähoitopaikasta toiseen, esiopetukseen tai kouluun, sekä onko sovittu tiedonsiirrosta ja tutustumisesta tulevaan hoitopaikkaan tai kouluun tutustumisesta vanhempien kanssa. (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

*”Oulun seudun kuntien päivähoidon laatua arvioidaan ja kehitetään asiakaspalautteiden ( asiakaskyselyt ) ja henkilöstön suorittamien arviointien ( henkilöstökyselyt ) avulla. Arvioinnit toistetaan säännöllisesti vuosittain. Asiakkaat saavat tiedon arvioinnin tuloksista”* (Oulun kaupunki 2012, hakupäivä 5.5.2012.)

## 6 BALANCED SCORECARD

Tasapainotettu mittaristo, Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard malli on rakennettu 1990-luvun alkupuolella vastaamaan laskentatoimeen kohdistuvia uusiutumispaineita. ”Balanced Scorecard on tullut tunnetuksi strategisen johtamisen järjestelmänä, joka tarkastelee yrityksen tuloksen mittaamista eri näkökulmista” (Määttä & Ojala 2000, 22). Kaplan ja Nortonin kehittämä järjestelmä sisältää yrityksen visiosta ja strategisista painotuksista johdettuja mittareita. Tuloskortti sisältää neljä eri näkökulmaa toisiinsa kytkeytyistä tavoitteista ja mittareista. Näitä ovat kuviossa 2 esitetyt talouden näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä asiakasnäkökulma. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 305 - 307.)

Johtamisjärjestelmä Balanced Scorecard on kehittynyt mittaamiskysymyksiä laajemmaksi ja sen vaikuttimena on ollut mittaamisjärjestelmän rakentamis- ja hyväksikäyttöprosessi. Sen sisältöä on laajentanut yrityksen vision ja strategian merkitys mittaamisen ja johtamisen keskeisenä alkulähteenä. Laadintaprosessin keskeisenä lähtökohtana onkin vision ja strategian muuntaminen konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. (Määttä & Ojala 2000, 24 – 25.)

### TULOSKORTIN NÄKÖKULMAT KAPLAN & NORTONIN MUKAAN



KUVIO 2. Tuloskortin näkökulmat Kaplan & Nortonin mukaan. (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012.)

## **6.1 Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulmaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Perusmittarit ovat samantyyppisiä kaikille organisaatioille. Perusmittareita voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaskannattavuus sekä markkinaosuus ja uusien asiakkaiden määrä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 25 - 26.)

Toista mittaria voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Asiakaslupauksen mittarit vastaavat kysymykseen mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta taataan asiakastytyväisyys ja asiakasuskollisuus sekä näiden seurauksena saavutettavat uudet asiakkuudet ja haluttu markkinaosuus. Tällaisia mittareita voivat tuotteen tai palvelun ominaisuus esimerkiksi hinta ja laatu. Asiakassuhdetta mittaavia mittareita voivat olla saatavuus ja asiakaspalvelu sekä imago ja maine. (Malmi ym. 2002, 26.)

## **6.2 Taloudellinen näkökulma**

Taloudellisen näkökulman mittareiden tavoitteena on mitata niitä taloudellisia seikkoja, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Julkisella sektorilla omistajaa eli yhteiskuntaa kiinnostavat tuotetujen palveluiden määrä ja laatu, joissa taloudelliset tekijät muodostavat usein rajoitteen, tavoitteen sijasta. (Malmi ym. 2002, 24.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on kaksi eri tehtävää. Mittareilla kuvataan miten strategia on onnistunut taloudelliselta kannalta ja toiseksi ne määrittävät tavoitteet, joihin muilla mittareilla pyritään. Taloudelliset tavoitteet voivat vaihdella yrityksen strategian ja tilanteen mukaan. Yrityksen laajentaessa toimintaa, mittareina voivat olla esimerkiksi myynnin kasvua kuvaavat tekijät. Yrityksen ylläpitovaiheessa kannattavuuden mittarit ovat merkittävässä roolissa ja yrityksen elinkaaren loppuvaiheessa korostuu kassavirta. (Malmi ym. 2002, 25.) Taloudellisen näkökulman tasapainottavina mittareina voidaan käyttää myös riskin mittaamista, joka tasapainottaa kannattavuuden suureita. (Malmi ym. 2002, 25.)

## **6.3 Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan prosesseja, joissa tulee onnistua erinomaisesti, saavuttaakseen taloudellisten ja asiakasnäkökulman mittareille asetetut tavoitteet. Balanced Scorecardissa mitattavat prosessit voivat vaihdella sen mukaan, mikä on yrityksen kilpailustrategia.

Näitä mittareita voivat olla tilaus-toimitus –prosessin ohella muun muassa uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi sekä myynnin jälkeinen palveluprosessi. Innovointiprosessissa voidaan tehostaa operatiivisia toimintoja, joiden avulla luodaan arvoa pitkällä aikavälillä. (Malmi ym. 2002, 27.)

Balanced Scorecardin rakentamisen yhteydessä voidaan joutua määrittelemään uusia prosesseja. Tämä johtuu siitä, että prosessien tulee toimia hyvin, jotta saavutetaan asiakaslupaukset ja taloudelliset tavoitteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen kaikki ydin- ja tukiprosessit määriteltäisiin Balanced Scorecardissa. Seurannan kohteiksi tulisi valita strategian mukaiset prosessit. (Malmi ym. 2002, 27 - 28.)

#### **6.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma**

Oppimis- ja kasvun näkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen pystyykö yritys uudistumaan ja luomaan arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2002, 28) Mittaamisen kohteena voivat olla henkilöstö, henkilöstön suoriutuminen ja työtyytyväisyys. Lisäksi mittareissa voidaan huomioida työntekijöiden vaihtuvuus erityisesti avainhenkilöiden osalta, tuottavuus ja osaamisen kehittäminen. (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012.) Malmi ym. (2002, 28) mainitsevat näiden lisäksi myös käytäntöön soveltuvissa mittareissa henkilöstön sairauspoissaolot yhdeksi mitattavaksi kohteeksi. Oppimisen ja kasvunäkökulmassa tietojärjestelmien toimivuutta kuvaavia mittareita on käytetty melko vähän. Samoin henkilöstön motivaatio, tavoitteiden yhtenäisyys sekä vastuun jako ovat olleet vähemmällä huomiolla mittareita tehtäessä. (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012.)

#### **6.5 Mittareiden määrä ja tavoitteiden asettaminen**

Malmi ym. (2002, 30) viittaa Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecardin mittareiden lukumäärän vaihtelevan 20 - 25 kappaleen välillä. Sisäisten prosessien mittareiden määrän ollessa 8 - 10 kappaletta ja muissa näkökulmissa keskimääräisesti 5 mittaria. Mittareiden määrä riippuu käyttötarkoituksen sekä yrityksen tai organisaation koon mukaan. Suomessa Balanced Scorecard mittareiden määrä vaihtelee 4 -25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2002, 30.) Kaikille mittarille asetetaan tavoitteet. Hyvässä tavoitteessa on mitattava mittayksikkö ja se on sidottu aikaan. Tavoitteet tulisi asettaa yleensä 3–5 vuodelle ja niiden tulisi olla sellaisia, että organisaatio ja sen toimintatavat muuttuvat, mikäli tavoitteet saavutetaan, (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012.)

## 6.6 Balanced Scorecardin hyödyt

Balanced Scorecardin mittariston toteuttamiselle ja mittariston käyttöönotolle tavoiteltavat yleisimmät hyödyt ovat: *”strategioiden muuttaminen toiminnaksi ja parempi ohjaus, huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin ja toiminnan tehostaminen, yhtenäisten tavoitteiden luominen koko organisaatiolle ja voimavarojen kohdistaminen oikein sekä strategian viestittäminen organisaatiolle ja muutoksen aikaan saaminen”* Muita syitä ja tavoiteltuja hyötyjä ovat muun muassa tulosyksiköiden välinen vertailu, tuloskunnan parantaminen, seurannan konkretisoiminen ja systematisoiminen sekä tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen. (Malmi ym. 2002, 48 - 49.)

## 7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAAMINEN

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin yhteistyöpalaverilla helmikuun lopussa 2012. Aloituspalaverissa sovittiin kaksi kehittämistehtävää. Yhtenä tehtävänä oli työvuorotaulukon uudistaminen. Sen tavoitteena oli saada laskukaavoiltaan toimiva, helppokäyttöinen ja osittain automatisoitu työvuorotaulukko. Toisena kehittämistehtävänä oli luoda uusi taulukko tai osataulukoita toiminnan laadun mittaamiseen. Laadun mittaamiseen liittyvän taulukon yhtenä tehtävänä on saada Vekara Päiväkodit Oy:n yhdeksän päiväkotia vertailukelpoiseksi keskenään, jotta tulevaisuudessa sen avulla voidaan määritellä palkitsemisen mittarit ja kriteerit. Tehtävä liittyy kiinteästi Vekara Päiväkodit Oy:ssä meneillään olevaan TEKES:in projektiin, jonka tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja sitä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Saarela, Wikström, & Arnici, 29.2.2012, keskustelu)

Laskentataulukot päätettiin toteuttaa Microsoft Office Excel 2010 taulukkolaskentaohjelmalla, joka kuuluu Microsoft Office toimisto-ohjelmien tuoteperheeseen. Taulukkolaskentaohjelma on tarkoitettu erilaisen numeerisen tiedon laskentaan ja analysointiin sekä havainnollistamiseen. Sen avulla voidaan luoda erilaisia laskentalomakepohjia ja rakentaa pienimuotoisia laskentasovelluksia. Taulukkolaskentaohjelma soveltuu erilaisiin laskennallisiin tehtäviin. (Jyväskylän yliopisto 2012, hakupäivä 29.2.2012.)

### 7.1 Työvuorotaulukon uudistaminen

Työvuorotaulukon uudistaminen aloitettiin kartoittamalla käytössä olevan taulukon ongelmakohtia. Pääasialliset ongelmat olivat laskentakaavoissa, jotka näyttivät risuaita (###) merkkejä silloin, kun toteutuneet tunnit jäävät alle suunniteltujen tuntien. Taulukkokoon toivottiin uusia ominaisuuksia. Näitä olivat muun muassa automaattiset toiminnot työntekijöiden toteutuneiden tuntien merkitsemiseksi sekä uusia laskentakaavoja viikkotyöajan seurantaan. Tämän lisäksi toiveena oli saada taulukkokoon värejä, jotta työvuorojen suunnittelijoilla olisi miellyttävämpi täyttää lomaketta sähköisesti. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu)

Työvuorotaulukon viikkovälilehdellä käytettiin aikaisempaa mallia muokkauksen pohjana, sillä se oli malliltaan toimiva ja siinä oli vaadittavat elementit viikkotyöajan seurantaan. Kuviossa 3 on

esitetty alkuperäisessä muodossa oleva työntekijäkohtainen työvuorotaulukko. Yhdelle viikkovälilehdelle oli sijoitettu vertikaalisesti koko päiväkodin kasvatushenkilöiden työvuorotaulukot.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>PÄIVÄKOTI</b>			<b>Työvuorot ajalle:</b>				<b>Osasto: Vekarakulma</b>				
2	<b>VEKARAKULMA</b>			VKO 1								
3	<b>Nimi</b>	<b>Maanantai</b>		<b>Tiistai</b>		<b>Keskiviikko</b>		<b>Torstai</b>		<b>Perjantai</b>		<b>Yhteensä</b>
4												
5	1	8:00	15:00									
6	Ulkona											
7	Toteutunut	8:30	14:30									
8												
9	Palaveri/koulutus											
10			7:00		0:00		0:00		0:00		0:00	7:00:00
11	<b>Nimi</b>	<b>Maanantai</b>		<b>Tiistai</b>		<b>Keskiviikko</b>		<b>Torstai</b>		<b>Perjantai</b>		<b>Yhteensä</b>

KUVIO 3. Työvuorotaulukko viikkovälilehdellä. (Saarela 1.3.2012, sähköpostiviesti).

Työntekijöiden työvuorotaulukot oli jaettu kuudelle viikkovälilehdelle. Nämä taulukot muodostivat yhden työaikajakson, joka oli kuusi kalenteriviikkoa. Seitsemännen taulukon muodosti yhteenveto kuuden viikon jaksotyöajasta. Kuviossa 4 on esitettynä alkuperäinen yhteenvetotaulukko kuuden viikon jaksolta.

	A	B	C
1	<b>Nimi</b>		
2	1	VKO 1	7:00:00
3		VKO 2	7:00:00
4		VKO 3	7:00:00
5		VKO 4	7:00:00
6		VKO 5	7:00:00
7		VKO 6	7:00:00
8		Suunnitellut tunnit yhteensä	42:00:00
9		6 vko tunnit yhteensä	230:00:00
10		Siirtymä seuraavalle jaksolle	188:00:00
11	2	VKO 1	7:00:00
12		VKO 2	7:00:00
13		VKO 3	7:00:00
14		VKO 4	7:00:00
15		VKO 5	7:00:00
16		VKO 6	7:00:00
17		Suunnitellut tunnit yhteensä	42:00:00
18		6 vko tunnit yhteensä	230:00:00
19		Siirtymä seuraavalle jaksolle	188:00:00

KUVIO 4. Yhteenvetotaulukko (Saarela 1.3.2012, sähköpostiviesti).



Ensimmäisenä mietittiin millaisia työaikaan ja työvuorojen suunnitteluun liittyviä termejä otetaan käyttöön ja mitä ne merkitsevät käytännössä päiväkotimaailmassa. Jokaisessa organisaatiossa on käytössä omia termejä, jotka eivät välttämättä aukea ulkopuoliselle toimijalle. Tämän vuoksi termeistä päättäminen ja niiden merkitys oli ensiarvoisen tärkeää suunnittelun alkuvaiheessa.

Päätettiin, että taulukossa tulee ilmetä työntekijäkohtaisesti *suunniteltu* ja *toteutunut työaika*, *poissa lapsiryhmästä* sekä *seliterivi* poissaololle. Tämän lisäksi tarvittiin *ulkona* teksti sekä toteutunut työaika yhteensä päivittäin ja viikoittain. Suunniteltu kohtaan päätettiin merkitä työntekijöille suunniteltu työpäivän alkamis- ja päättymiskellonaika kyseisellä, toteutuvalla viikolla sekä toteutunut kohtaan ne kellonajat, miten työpäivät olivat todellisuudessa toteutuneet. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu)

Päiväkodin kasvatushenkilöstön toimenkuvaan liittyvä suunnitteluun, arviointiin ja toteuttamiseen liittyviä erilaisia tehtäviä (Opetusalan ammattijärjestö.2010, 3). Tämän vuoksi työvuorotaulukossa tuli olla kohta poissa lapsiryhmästä. Tähän kohtaan päätettiin merkitä kellonajat, jolloin työntekijä ei ole ollut lapsiryhmän käytettävissä, mutta on ollut kuitenkin työnantajan käytettävissä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa palaverit ja työnantajan järjestämät koulutukset sekä erilaiset suunnittelu ja arviointitehtävät. Tälle poissa lapsiryhmästä kohdalle päätettiin lisätä seliterivi. Seliterivi-kohtaan voidaan kirjata päiväkohtaisesti, mitä työtä työntekijä on ollut suorittamassa, jos ei ole ollut työskentelemässä lapsiryhmän parissa. Oheisen seikan todentaminen myöhemmässä vaiheessa tulee merkittäväksi, mikäli päiväkodissa tapahtuu tapaturma ja joudutaan selvittämään, onko kasvatushenkilöstöä ollut riittävästi paikalla. (Asetus lasten päivähoitosta 239/1973 6.1 §)

Työvuorotaulukossa oli aiemmin kohta *ulkona* ja se termi päätettiin säilyttää. Ulkona kohtaan päätettiin merkitä aloitus- ja lopetuskellonaika silloin, kun työntekijä ei ole työnantajan käytettävissä. Tällaisia tapauksia voi olla silloin, kun työpäivä jakaantuu kahteen osaan. Esimerkkinä tällaisesta tapauksesta voi olla, että työntekijä tekee kasvatustyötä aamupäivän, päivällä hänellä on tauko ja illalla hän jatkaa työskentelyä esimerkiksi päiväkodin kevätjuhlassa.

Työvuorotaulukon viikkovälilehdelle päätettiin lisätä työntekijäkohtaisesti suunniteltujen ja toteutuneiden tuntien erotus. Tämä toiminto poistaisi käsin tehtävän ylitys- tai alitustuntien laskemisen. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu.) Työntekijän työtuntien erotus voi olla viikoittain ylitystä tai alitusta, joka on tasattava kuudenviikon jaksossa. (Jytyliitto.2012. hakupäivä 24.3.2012, 6).

Kuviossa 5 on esitetty uudistettu muoto viikkovälilehden taulukosta. Taulukoon uudistettiin laskentakaavat niin, että kaavat laskevat horisontaalisesti ja vertikaalisesti työntekijän toteutuneet tunnit sekä viikoittaisentyöajan ylityksen tai alituksen. Tämän lisäksi ensimmäiseltä viikkovälilehdestä tehtiin viittaukset muihin viikko- ja yhteenvetotaulukoihin päiväkodin nimestä ja osastosta.

Taulukon värityksessä päätettiin ottaa huomioon silmäiltävyys, selkeys sekä mustavalkotulostukseen liittyvät seikat. Tulostettaessa vihreä väri ei muutu liian tummaksi, mutta erottuu taustasta. Lisäksi taulukon taustasta poistettiin ruudukkonäkymä, jotta se tuo vielä lisäselkeyttä sähköisen version tarkastelussa.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	<b>PÄIVÄKOTI:</b> Työvuorot ajalle: _____ Osasto: _____ Vekara _____													
2	VEKARAKULMA _____ Viikko 1													
3														
4	<b>Nimi:</b>	<b>Maanantai</b>	<b>Tiistai</b>	<b>Keskiviikko</b>	<b>Torstai</b>	<b>Perjantai</b>	<b>Yhteensä</b>	<b>Ylitys</b>	<b>Alitus</b>					
5														
6	<b>Suunniteltu</b>											0:00		
7	<b>Toteutunut</b>	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00		
8	<b>Poissa lapsiryhmästä</b>											0:00		
9	<b>Sellite:</b>													
10	<b>Ulkona</b>													
11	<b>Toteutuneet yhteensä</b>	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00

KUVIO 5. Työntekijäkohtainen työvuorotaulukko viikkovälilehdellä, uudistetussa muodossa.

Yhteenvetotaulukon (kuvio 4) muotoa uudistettiin kokonaan uuteen muotoon. Työntekijäkohtaisen kuuden viikon jakso vaihdettiin horisontaalisesta muodosta vertikaaliseen muotoon (kuvio 6). Tällä toimenpiteellä saatiin taulukko selkeyttä, joita ovat muun muassa taulukon lukeminen ja työtuntien seuranta helpottui. Lisäksi taulukon tulostaminen yhdelle A4 paperille tuli mahdolliseksi.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>PÄIVÄKOTI:</b>		VEKARAKULMA								
2	<b>OSASTO:</b>		Vekara								
3											
4											
5	<b>Työntekijä</b>	<b>Viikko 1</b>	<b>Viikko 2</b>	<b>Viikko 3</b>	<b>Viikko 4</b>	<b>Viikko 5</b>	<b>Viikko 6</b>	<b>toteutuneet</b>	<b>suunnitellut</b>	<b>Alitus</b>	<b>Ylitys</b>
6	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
7	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
8	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
9	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
10	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
11	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
12	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
13	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
14	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
15	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
16	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####

KUVIO 6. Yhteenvetotaulukon uudistettu muoto.

Yhteenvetotaulukkoon koottiin työntekijäkohtainen kuuden viikon jaksotyöajan kokonaisuus. Työntekijät ovat kuuden viikon jaksotyöajassa ja tehdyt ylityö tai alityötunnit tulee tasata tänä aikana. Tasoittumisjaksoa sovellettaessa työntekijän työaika ei saa ylittää 126 tuntia ensimmäisen tai jälkimmäisen kolmen viikon aikana. (Jytyliitto.2012., 6). Työaikaseurannan lisäksi työnantajan tulee pitää työaikakirjanpitoa, josta selviävät työntekijän säännöllinen työaika sekä lisäylityöstä paikallisesti tehdyt kirjalliset sopimukset (Työsuojeluhallinto.2012. hakupäivä 24.3.2012).

Alkuperäisessä yhteenvetotaulukossa (kuvio 4) työntekijän nimi ja viikkotuntitiedot syötettiin ja laskettiin käsin yhteenvetotaulukkoon. Uuteen yhteenvetotaulukkoon (kuvio 6) lisättiin näistä asioista viittaukset viikkovälilehdiltä. Tällä toimenpiteellä poistettiin käsin tehtävä yhteenvetotyö ja vähennettiin virheiden määrää tietojen syöttämävaiheessa. (Lammi & Mäkelä 2011, 372.)

Työvuorotaulukko otettiin koekäyttöön kaikissa Vekara Päiväkot Oy:n päiväkodeissa huhtikuussa. Koekäytössä huomattiin, että tulostukseen täytyy tehdä valmiiksi pakotetut sivunvaihdot, jotta työntekijän kaikki tiedot mahtuvat samalle sivulle. Päätettiin laittaa neljän työntekijän työvuorotaulukko yhdelle tulostuvalle sivulle, jotta työvuorot ovat selkeästi luettavissa. Työvuorotaulukkoon lisättiin vielä valmiiksi riittävä määrä työntekijäkohtaisia taulukoita, jotta työvuorosuunnittelijan ei tarvitse muokata taulukkoa. Yhdessä päiväkodeissa työskentelee maksimissaan 20 työntekijää, joten se määritteli työntekijäkohtaisten taulukoiden määrän viikkovälilehdellä ja koontivälilehdellä.

Tämän lisäksi lisättiin vielä ylätunnisteeseen päivämäärä, sivumäärä ja yrityksen logo. Päivämäärän lisääminen ylätunnisteeseen oli perusteltua, sillä siitä nähdään milloin työvuorot on suunnitel-

tu. (Jytyliitto 2012, 6.) Sivumäärien lisääminen ylätunnisteeseen tuli aiheelliseksi myös sen vuoksi, että kaikkien työntekijöiden työvuorolistat eivät mahtuneet samalle sivulle. Yrityksen logon lisäämisellä työvuorotaulukkoon luotiin kuvaa yhtenäisestä toimintatavasta koko organisaatiossa.

Taulukon uudistamisprosessissa tuli selkeästi esille Demingin ympyrän elementit. Ensin taulukkoa suunniteltiin (plan), tämän jälkeen tehtiin laskentataulukko suunnitelman mukaisesti (do) ja sen jälkeen taulukon toimivuutta testattiin (check). Testauksen jälkeen taulukkoon tehtiin tarvittavat korjaukset, joihin kuului muun muassa pakotetut sivunvaihdot (act). Näiden toimenpiteiden jälkeen taulukko otettiin käyttöön kaikissa toimintayksiköissä. (Pesonen 2007, 63 – 64.)

## 7.2 Toiminnan mittaaminen taulukon luominen

Ensimmäisessä palaverissa käytiin keskustelua palkitseminen/laatu taulukon luomiseen liittyvistä sisällöllisistä asioista. Päätettiin, että taulukko jakaantuisi aihealueiltaan lapsiluku/täyttöaste osioon, talousosioon, henkilöstö- ja asiakaspalauteosioon, osaamismatriisiin ja sisäiseen auditointiin sekä dokumentointiin. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu)

Lapsiluku/täyttöaste osiossa tulisi ottaa huomioon päiväkotilasten ikä, joka on jaoteltu yli ja alle kolmivuotiaisiin lapsiin, samoin ovatko lapset päivähoitossa osa-aikaisesti vai täysiaikaisesti. Tämän lisäksi taulukossa tulisi olla sarake henkilö- ja osastomäärille, koska laissa on määritetty, kuinka monta kasvatushenkilöä pitää olla paikalla tiettyä lapsimäärää kohden. Keskusteltiin, että taulukossa tulisi huomioida lapsimäärän vaihtuvuus toimikausien välillä, johon toiveena oli saada kaksi eri laskuria. Toisessa laskurissa tulisi huomioida toimintakauteen elokuu ja syyskuu. Toisessa laskurissa nämä vajaatoimintaiset kuukaudet jätettäisiin huomioimatta. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu)

Taulukon talousosiossa tulisi huomioida toimintavuoden toimintamenot, päiväkotirakennuksen ikä ja ruokamenot. Asiakastytyväisyysosiossa tulisi olla neljä eri kohtaa, koska asiakastytyväisyyskyselyjä tehdään neljä kertaa vuodessa. Henkilöstökyselyyn haluttiin yksi kohta, koska se tehdään kerran vuodessa. Samoin osaamismatriisiin, sisäisen auditoinnin tuloksiin ja dokumentoinnin tasoon yksi kohta. (Saarela, 9.3.2012, keskustelu)

Toisessa suunnittelupalaverissa taulukon sisältö tarkentui ja siitä päätettiin jättää pois osaamiseen ja dokumentointiin liittyvät mittarit. Tämän ratkaisun perusteena oli, että taulukosta haluttiin mahdollisimman yksinkertainen ja mukana olisi ainoastaan sellaiset tekijät, joihin henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa. Samalla tarkennettiin taulukon tarkoitusta ja sisältöä. Taulukon tarkoituksena oli saada kaikki Vekara Päiväkotiyhtiön päiväkodit vertailukelpoiseksi keskenään. (Saarela, 16.4.2012, keskustelu)

Täyttöasteeseen liittyvät tekijät sekä asiakastytyväisyyteen ja henkilöstön työtytyväisyyteen liittyvät tekijät pysyivät samana. Talousosiossa päätettiin jättää pois tässä vaiheessa päiväkotirakennuksen ikä ja ruokamenoihin liittyvät kohdat, mutta jättää mukaan toimintamenot. (Saarela, 16.4.2012, keskustelu)

Näiden edellä mainittujen keskustelujen perusteella lähdettiin luomaan toiminnan mittaaminen taulukkoa. Taulukon rakentamisen aloittaminen oli haasteellista, koska asia oli uusi, eikä mitattaville asioille ollut selkeitä mittareita ja tavoitteita suunniteltuna. Teoreettista taustaa laadun mittareille haettiin Balanced Scorecard tasapainotetusta mittaristosta. (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012).

Päiväkodin täyttöaste osion (kuvio 7) luotiin taulukko, jonka tarkoituksena oli kuvata päiväkodissa olevien lasten määrää kuukausittain suhteessa työntekijöiden määrään. Täysiaikaisille ja osa-aikaisille lapsille tehtiin omat kohdat, jossa niille voidaan määritellä omat kertoimet. Kertoimet ilmaisevat kuinka paljon eri lapsiryhmät tarvitsevat resursseja suhteessa toisiinsa. Lapsimäärän ja kertoimen arvo kuvaa täyttöastetta.

Taulukoon tehtiin vuoden jokaiselle kuukaudelle täyttöastetta kuvaavat sarakkeet. Näiden lisäksi tehtiin oma sarake, jossa on ilmaistu kyseisen toimintayksikön maksimi lapsimäärät. Toimintayksikön maksimimääräsarake tuo vertailupisteen muiden kuukausien toiminnalle. Kuvion 7 sarakkeessa, *Täyttöaste max / päiväkot* on kirjattu esimerkin avulla, paljonko lapsien ja kasvattajien suhde olisi oheisilla luvuilla ja mikä olisi täyttöaste suhteessa lapsimäärään.

	Täyttöaste max / päiväkot		Elokuu		Syyskuu		Lokakuu		Marraskuu		Jouluku				
1	Lapsimäärä	Kerroin	Lapsimäärä	Täyttöaste	Lapsimäärä	Kerroin	Lapsimäärä	Täyttöaste	Lapsimäärä	Kerroin	Täyttöaste	Lapsimäärä	Täyttöaste		
2	Täysiaikaiset														
4	Lapset yli 3 v.	22	1	22,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	
5	Lapset alle 3 v.	2	1,8	3,60	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	
6	Osa-aikaiset														
8	Lapset yli 3 v.	4	1,2	4,80	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	
9	Lapset alle 3 v.	0	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	
10															
11	Eskarit	8	1,1	8,80	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	
12	Erytyslapset	0	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	
13	Yhteensä	36		39,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
14															
15		Lapset	Kasvat-tajat		Lapset	Kasvat-tajat		Lapset	Kasvat-tajat		Lapset	Kasvat-tajat		Lapset	Kasvat-tajat
16	Lapset / Kasvattajat	36	6	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0
17	Täyttöaste / Lapsimäärä			6,53		0		0		0		0		0	
18	Lapset / kasvattajat	KA													
20	Keskiarvo lokakuu-marraskuu	0,00													
21	Keskiarvo tammikuu-toukokuu	0,00													
22															
23	Täyttöaste/Lapsimäärä	KA													
24	Keskiarvo lokakuu-marraskuu	0,00													
25	Keskiarvo tammikuu-toukokuu	0,00													
26															
27	Keskiarvoa laskettaessa ei huomioida kesäkuuta, elokuuta ja syyskuuta. Lapsimäärä ei ole vakio lomakausilla.														

KUVIO 7. Täyttöaste-osio toiminnan mittaaminen ja seuraaminen taulukossa



Talousosio liittyy tasapainotetussa mittaristossa talouden näkökulmaan, jossa mittareilla on kaksi tehtävää. Mittareilla kuvataan strategian ja tavoitteiden onnistuminen talouden kannalta. Tavoitteena on kuvata niitä seikkoja, josta yrityksen omistaja on kiinnostunut eli tässä tapauksessa pysytäänkö suunnitellussa budjetissa. (Malmi ym. 24 – 25.)

Asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja auditointi osio (kuvio 9) päätettiin laittaa samaan taulukkoon, sillä niissä oli yksittäisiä lukuja. Asiakastyytyväisyyttä mitataan neljä kertaa vuodessa, joten jokaiselle tulokselle päätettiin laittaa oma sarake ja laskea keskiarvo. Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa, joten sille päätettiin laittaa yksi arvosana samoin auditoinnin tulokselle oma kohtansa. (Saarela, 27.4.2012, keskustelu.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3		1	2	3	4	KA						
4	<b>ASIAKASTYTYVÄISYYS</b>	Arvosana	Arvosana	Arvosana	Arvosana	Arvosana						
5		4,50	4,70	4,85	4,50	4,64						<- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri
6												
7												
8												
9	<b>HENKILÖSTÖN VIIHTYVYYS</b>	Arvosana				Arvosana						
10		4,40				4,40						<- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri
11												
12												
13												
14	<b>AUDITOINTI</b>	Arvosana				Arvosana						
15		3,00				3,00						<- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri
16												
17												

KUVIO 9. Henkilöstö, asiakastyytyväisyys ja auditointi, toiminnan mittaaminen ja seuraaminen taulukossa.

Asiakastyytyväisyys kuuluu tasapainotetussa mittaristossa asiakasnäkökulmaan. Sen perusmittarina voidaan pitää asiakastyytyväisyyskyselyä (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 25 - 26.) Henkilöstön tyytyväisyys liittyy puolestaan oppimisen ja kasvun näkökulmaan ja kohteena voi olla henkilöstötyytyväisyyden mittaamista henkilöstökyselyn avulla. (Opetushallitus 2011, hakupäivä 24.4.2012).

Sisäisessä auditoinnissa voidaan tutustua toisen tulosyksikön toimintaan sekä tehdä havaintoja eri prosesseista. Auditointia ei ole vielä järjestetty toimeksiantajan organisaatiossa, mutta se on suunnitteilla tulevaisuudessa. (Saarela 27.4.2012, keskustelu; Saarela 15.5.2012, keskustelu.) Auditoinnin voidaan katsoa liittyvän tasapainotetussa mittaristossa kaikkiin neljään näkökulmaan, koska sen tuloksissa voidaan nähdä, ovatko yrityksen suunnitellut strategiat toteutuneet. Sen



avulla voidaan ohjata toimintaa ja kiinnittää huomiota kriittisiin menestystekijöihin sekä tehostaa toimintaa, luoda yhtenäisiä tavoitteita ja saada aikaan muutosta. (Malmi ym. 2002, 49.)

Kuviossa 10 on toiminnan mittaaminen ja seuraaminen taulukon koontitaulukko. Koontitaulukon tehtävänä on koota eri osa-alueiden tulokset samalle välilehdelle, jotta voitaisiin määritellä toiminnan tuloksesta yksi kuvaava luku. Jokaiselle osa-alueelle päätettiin laittaa oma sarake painotuksesta, johon laitetaan asian tärkeyttä kuvaava luku. Kunkin osa-alueen arvosanasta ja painotuksesta saadaan laskettu arvo, jotka lasketaan yhteen. (Saarela, 27.4.2012, keskustelu.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4	<b>PÄIVÄKODIN TÄYTTÖASTE</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
5															
6	<b>Lapset/Kasvattajat</b>	0,00		0											
7	<b>TALOUS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
8															
9	<b>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
10		4,64		0											
11	<b>HENKILÖSTÖN VIIHTYVYYS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
12		4,64		0											
13	<b>AUDITOINTI</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
14		3,00		0											
15															
16															
17	<b>Kokonaisluku</b>			0											
18															
19															

<- Arvosana siirtyy automaattisesti (täyttöaste KA loka-toukokuu) , painotus lisätään käsin

<- Arvosana ja painotus lisätään käsin

<- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin

<- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin

<- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin

KUVIO 10. Mittarit kokoava taulukko toiminnan mittaaminen ja seuraaminen taulukossa

Toiminnan mittarit ja lukemat kuvaavat kyseessä olevan vuoden toteutumista ja näiden avulla voidaan verrata tulosityksiköitä keskenään. Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittarin hyötyä on, että sen avulla voidaan tehdä seuranta konkreettiseksi ja verrata tulosityksiköitä keskenään. (Malmi ym. 2002, 49).

Laskentapohjien suunnittelemisessa ja kaavojen tekemisessä täytyi olla erittäin huolellinen, sillä laskentataulukot ohjaavat organisaatioiden toimintaa ja niiden perusteella tehdään taloudellisia päätöksiä. Yleisimmin laskentataulukoita käytetään yrityksessä budjetointiin, kustannuslaskentaan, tarjousten tekemiseen, laatutyöhön, sekä menojen ja tulojen seurantaan. (Keinonen, K. 2010, 28).

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli päivittää Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköiden käytössä oleva työvuorotaulukko niin, että se olisi helppokäyttöinen ja taulukossa olevat laskentakaavat toimisivat ilman, että taulukon käyttäjien tarvitsisi tehdä niihin muutoksia. Tavoitteeseen päästiin aikataulun mukaisesti ja Vekara Päiväkodit Oy:n käyttöön saatiin toimiva työvuorotaulukko, josta ilmenivät suunniteltu ja toteutunut työaika kuuden viikon jaksotyöajassa, työntekijöiden mahdolliset kokouksiin ja koulutuksiin osallistuminen työaikana sekä koontitaulukko. Koontitaulukkoon tuli työntekijöiden toteutunut työaika työntekijöittäin, kuuden viikon jaksotyöajassa laskukaavoineen. Tämän seurauksena voitiin jättää pois käsin laskettavat yhteenvedot työajan suunnittelussa. Lisäksi uuden työvuorotaulukon silmäiltävyys parani värien lisäämisen ja taustaruudukkojen poistamisen myötä. Tulostettaessa työvuoroja paperille työntekijöiden tiedot pysyvät samalla sivulla sekä koontitaulukko voidaan tulostaa yhdelle A4 paperille.

Työvuorotaulukkoa testattiin Päiväkoti VekaraKulmassa ja se otettiin käyttöön kaikissa toimintayksiköissä. Uuden työvuorotaulukon myötä voidaan seurata ajantasaisesti työntekijöiden työtuntien mahdollisia ylityksiä ja alituksia jaksotyöajassa. Uudistuneen taulukon myötä VekaraKulmassa otettiin käyttöön viikoittainen tiimipalaveri, jossa tehtyjä työtunteja seurataan ja tehdään suunnitelma ylitys- tai alitustuntien tasaamiseksi. Uuden työvuorotaulukon etuna on sen käytettävyys yleisesti päiväkotien työvuorojen suunnittelussa, koska siinä ei ole vain tiettyyn päiväkotiin yksilöityjä tarpeita.

Jatkokehittämisehdotuksena työvuorotaulukkoon esitetään lisättäväksi yksi lisäriivi, jossa on ilmaistuna työntekijöiden koulutuksiin osallistuminen. Tämä tuntimäärä voi olla yhtenä mittarina tasapainotetussa mittaristossa oppimisen ja kasvun näkökulmassa, jossa voitaisiin tilastoiden henkilöstön koulutuksiin osallistuminen vuoden aikana.

Toisena tavoitteena oli luoda yrityksen toiminnan seurantaan ja mittaamiseen liittyvä uusi taulukko. Taulukon tarkoituksen oli saada Vekara Päiväkodit Oy:n yksiköt vertailukelpoisiksi keskenään. Laskentataulukosta tuli ilmetä taloudellisiin mittareihin liittyviä osa-alueita, henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyvä osa-alue sekä asiakastyytyväisyyteen, auditointiin ja täyttöasteeseen liittyvät osa-alueet. Toteutukseen liittyi taulukon ja kaavojen luominen. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin mittareiden ja painotusarvojen määrittäminen. Toiminnan seuraaminen ja mittaaminen taulu-



## 9 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisen opinnäytetyönä ja sille oli määritelty kaksi tavoitetta. Yhtenä tavoitteena oli päivittää Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköiden käytössä oleva työvuorotaulukko niin, että se olisi helppokäyttöinen ja taulukossa olevat laskentakaavat toimisivat ilman, että taulukon käyttäjien tarvitsisi tehdä niihin muutoksia. Toisena tavoitteena oli luoda yrityksen toiminnan seurantaan ja mittaamiseen liittyvä uusi taulukko, jonka tarkoituksen oli saada Vekara Päiväkodit Oy:n toimintayksiköt vertailukelpoisiksi keskenään.

Kummassakin kehittämistehtävässä päästiin asetettuihin tavoitteisiin suunnitellun aikataulun mukaisesti ja Vekara Päiväkodit Oy:n käyttöön saatiin toimiva ja helppokäyttöinen työvuorotaulukko sekä laskentataulukko toiminnan seurantaan ja mittaamiseen, jossa oli toimeksiantajan toivomat osa-alueet, yksiköiden vertailun kohteeksi. Aikataulussa pysyminen vaati opinnäytetyön tekijältä suunnitelmallista ja määrätietoista työskentelyä, sillä opinnäytetyöntekijä oli samanaikaisesti kokopäivätyössä. Lisäksi aikataulussa pysymiseen vaikutti se, että opinnäytetyöhön liittyvä yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ja se oli tiivistä

Opinnäytetyön aihe oli esillä Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijaintrassa. Aiheen valintaan vaikuttivat opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelman käyttöön hallinnollisissa tehtävissä sekä kehittämistehtävien aiheisiin asiana. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyöntekijä pystyi hyödyntämään pitkää toimistotyökokemustaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulutusta tarjoavassa oppilaitoksessa. Työkokemuksen kautta opinnäytetyön tekijä tunsi entuudestaan sosiaalialan toimintakenttää ja sillä alalla vaikuttavia työehtosopimuksia.

Opinnäytetyön teoria ja toiminnallinen osuus suoritettiin kokonaisuudessaan kolmessa kuukaudessa keväällä 2012. Toiminnallinen osuus toteutettiin Microsoft Excel 2010 taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen ja tietoperustan keskeisinä käsitteinä olivat työaika, työajan suunnittelu, työvuoroluettelo, laatu ja Balanced Scorecard (BSC), joissa lähteinä käytettiin kirjallisuutta, elektronisia lähteitä, päivähoitoasetusta ja työaikalakia sekä opetusalan ja yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimusta. Opinnäytetyössä käytetty tietoperusta oli tarkoituksenmukaista ja siinä käytettiin paljon lakeihin, asetuksiin ja työehtosopimuksiin liittyviä lähteitä. Laatutyön osalta läh-

teinä käytettiin pääasiassa kirjallisuutta, mutta siinä olisi voitu käyttää myös kansainvälisiä tutkimuksia ja artikkeleita.

Työvuorotaulukon lopputuloksesta tuli hyvä. Taulukon suunnitteleminen sekä toteuttaminen sujivat hyvin sekä sen toteuttaminen oli tekijää innostavaa ja motivoivaa. Tradenomi koulutuksen aikana käydyt työ- ja virkamiesoikeuden kurssi, palkanlaskennan kurssi sekä oma kiinnostus työehtosopimusasioihin helpottivat aiheen syvempää ymmärtämistä.

Toiminnan seuraaminen ja mittaaminen taulukkoa suunniteltaessa tietoperustan löytäminen oli aluksi vaikeaa. Tämä johtui siitä, että toiminnan seuraaminen tällä alalla oli aiheena uusi tekijälle, eikä laatutyön suunnittelusta ja toiminnan kehittämisestä ollut paljoa käytännönkokemusta. Samoin päiväkodin toimintaa kuvaavat tekijät olivat uusia esimerkiksi täyttöaste suhteessa henkilökuntaan. Toiminnan mittaaminen ja seurantataulukon sisällön suunnittelu oli suurilta osin toimeksiantajan toiveiden toteuttamista ja oma ideointi jäi siinä vähäiseksi. Tässä osiossa työ painottui lähinnä teknisen toteutuksen hallintaan ja ideointiin. Taulukon tekemistä ja kokonaisuuden hahmottamista vaikeuttivat se, että tekijällä ei ollut käytössä selkeitä mittareita taulukon eri osaluueille. Tasapainotetun mittariston käyttäminen tietoperustana helpotti ymmärtämään eri alueiden yhteyttä toisiinsa.

Toiminnan seuraaminen ja mittaaminen taulukkoa tehdessä käyttöön olisi tarvittu toimeksiantajan tämän hetkiset laatutyöhön liittyvät dokumentit. Tällöin työ olisi voitu linkittää suoraan meneillään olevaan laatutyöhön. Lopputuloksena saavutettiin kuitenkin hyvä kokonaisuus, jota voidaan kehittää käytössä saatujen kokemusten myötä.

Opinnäytetyön tekeminen lisäsi tekijän tietotaitoa taulukkolaskentaohjelman osalta. Peruskäyttö oli jo alun perin hyvässä tasossa, mutta opinnäytetyöntekijä oppi ohjelmasta uusia toimintaa helpottavia ja nopeuttavia tekijöitä. Näitä olivat muun muassa usean taulukon yhtäaikainen muokkaaminen ja ehdollisten muotoilujen tekeminen soluihin. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä sisäisti laatutyön tekemiseen liittyviä perusteita niin teorian kuin toiminnankin tasolla. Osaamista tuli lisää muun muassa Balanced Scorecardin (BSC) eri näkökulmien mittareista ja niiden käytöstä laatujärjestelmässä.

## LÄHTEET

Finlex. Työaikalaki. 9.8.1996/605. Hakupäivä 24.3.2012.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Finlex. Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239. Hakupäivä 28.3.2012  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

Hypönen, A., Ojala, A. ja Joutsu, J. 2008. Tietokoneen käyttötaito 1 Office 2007 -ohjelmille. Porvoo: WS Bookwell.

Jytyliitto. 2012. Yksityissektori. Työehtosopimukset. Yksityinen sosiaalipalveluala. Yksityisen sosiaalipalvelualan tes 2012 - 2014. Hakupäivä 24.3.2012.  
<http://www.jytyliitto.fi/Sivu/2774>

Jyväskylän yliopisto.2012. Informaatioteknologian tiedekunta. Tietokone ja tietoverkot työvälineenä. Luennot. Taulukkolaskenta. Hakupäivä 29.2.2012  
<http://appro.mit.jyu.fi/itkp101/luennot/luento14/>

Keinonen, K. Microsoft Excel 2010.edistynyt käyttö. Hakupäivä 29.2.2012  
<http://intraweb.students.oamk.fi/kirjasto/oranet/Excel-2010-ab-e/Excel-2010-ab-e.pdf>

Lammi,O. & Mäkelä, H. 2011. Tietokoneen käyttötaito. A-korttitutkinto. Jyväskylä: Docendo.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Malmi, T, Peltola, J & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Cummerus Kirjapaino Oy.

Määttä, S. & Ojala, T.2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Oy Edita Ab.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E.2005. Johdon lakentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Oulun kaupunki.2012. Päivähoidon laatukriteerit. Hakupäivä 5.5.2012  
[http://oulu.ouka.fi/seutu/vanhatsseutusivut\\_2012/paivahoito/laatukriteerit.html](http://oulu.ouka.fi/seutu/vanhatsseutusivut_2012/paivahoito/laatukriteerit.html)

Opetusalan ammattijärjestö.2010. Lastentarhanopettajan työaikaa koskevat erityismääräykset.12/2010. Hakupäivä 28.3.2012  
[http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OAJ\\_INTERNET/01FI/05TIEDOTTEET/03JULKAISUT/OAJ\\_LTO\\_TYOAIKA\\_10WEB.PDF](http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OAJ_INTERNET/01FI/05TIEDOTTEET/03JULKAISUT/OAJ_LTO_TYOAIKA_10WEB.PDF)

Pesonen, H. 2007. Laatu!. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. Laadun hallinnan tuki. Leonardo Quality in VET schools. Balanced Scorecard. BCS-prosessi. Kaplan ja Norton. Tulokortin näkökulmat. 2011. Hakupäivä 24.4.2011.

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/kaplan\\_ja\\_norton/tulokortin\\_nakokulmat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tulokortin_nakokulmat)

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Wikström, T., toimitusjohtaja & Arnici, U., päivähoiton vastaava, Aloituspalaveri 29.2.2012. Päiväkoti ViksuVekara. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhanopettaja, Suunnittelupalaveri 9.3.2012. Päiväkoti VekaraKulma. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhanopettaja, Suunnittelupalaveri 16.4.2012. Päiväkoti VekaraKulma. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhanopettaja, Suunnittelupalaveri 27.4.2012. Päiväkoti VekaraKulma. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Puhelinkeskustelu 21.3.2012. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Puhelinkeskustelu 15.5.2012. Tekijän hallussa.

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Päiväkoti VekaraKulma. VS Asiakas- ja henkilöstökysely. Sähköpostiviesti k8mypi00@studensts.oamk.fi 20.3.2012.

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Päiväkoti VekaraKulma. VS: Työvuorotaulukko 24.3.2012. Sähköpostiviesti k8mypi00@studensts.oamk.fi, sähköposti 29.3.2012

Saarela, E., vastaava lastentarhaopettaja, Päiväkoti VekaraKulma. VS:VS: Työvuorotaulukko 24.3.2012. Sähköpostiviesti k8mypi00@studensts.oamk.fi 2.4.2012.

Toimihenkilökeskusjärjestö.2012. Työsuhde. Työaika. Hakupäivä 25.3.2012  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyosuhde/tyoaika>

Työsuojeluhallinto.2012. Työsuhdeasiat. Työaikakirjanpito Hakupäivä 24.3.2012  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoaikakirjanpito>

Työterveyslaitos.2010.1a. Työhyvinvointi. Työaika. Työaikasäädökset. Hakupäivä 24.3.2012  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikasaadokset/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos.2010.1b. Työhyvinvointi. Työaika. Työaikojen kehittämisen malli. Hakupäivä 24.3.2012  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen\\_kehittamisen\\_malli/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kehittamisen_malli/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos.2011.1c.Työhyvinvointi.Työaika.Hakupäivä 25.3.2012  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>

Wikipedia.2012. PDCA. Hakupäivä 3.5.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>

## **LIITTEET**

Liite 1 Työvuorotaulukko viikkovälilehdellä

Liite 2 Työvuorotaulukko koontivälilehdellä

Liite 3 Toiminnan seuranta ja mittaaminen; täyttöaste ja talousosio

Liite 4 Toiminnan seuranta ja mittaaminen; henkilöstö, asiakas ja prosessi sekä yhteenvetotaulukko



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	PÄIVÄKOTI: Työvuorot ajalle: Osasto: Pikku Vekara													
2	Päiväkoti Vekara													Viikko 1
3														
4	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
5	Suunniteltu						0:00							
6	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
7	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
8	Selke:													
9	Ulkona													
10	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
11														
12	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
13	Suunniteltu						0:00							
14	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
15	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
16	Selke:													
17	Ulkona													
18	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
19														
20	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
21	Suunniteltu						0:00							
22	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
23	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
24	Selke:													
25	Ulkona													
26	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
27														
28	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
29	Suunniteltu						0:00							
30	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
31	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
32	Selke:													
33	Ulkona													
34	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
35														
36	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
37	Suunniteltu						0:00							
38	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
39	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
40	Selke:													
41	Ulkona													
42	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
43														
44	Nimi:	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Yhteensä	Ylitys	Aitus					
45	Suunniteltu						0:00							
46	Toteutunut	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00					
47	Poissa lapsiryhmästä						0:00							
48	Selke:													
49	Ulkona													
50	Toteutuneet yhteensä	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00			
51														
52	Viikko 1 Viikko 2 Viikko 3 Viikko 4 Viikko 5 Viikko 6 Yhteenvetotaulukko													

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>PÄIVÄKOTI:</b>		Päiväkoti Vekara								
2	<b>OSASTO:</b>		Pikku Vekara								
3											
4											
5	<b>Työntekijä</b>	<b>Viikko 1</b>	<b>Viikko 2</b>	<b>Viikko 3</b>	<b>Viikko 4</b>	<b>Viikko 5</b>	<b>Viikko 6</b>	<b>toteutuneet</b>	<b>suunnitellut</b>	<b>Alitus</b>	<b>Ylitys</b>
6	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
7	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
8	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
9	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
10	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
11	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
12	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
13	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
14	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
15	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
16	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
17	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
18	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
19	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
20	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
21	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
22	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
23	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
24	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
25	Nimi:	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	230:00	230:00	#####
26											
27											
28											

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	<b>PÄIVÄKODIN TÄYTTÖASTE</b>	<b>Täyttöaste max / päiväkotia</b>			<b>Elokuu</b>			<b>Syyskuu</b>			<b>Lokakuu</b>			<b>Marraskuu</b>			<b>Joulukuu</b>		
2		Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste	Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste	Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste	Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste	Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste	Lapsi- määrä	Kerrain	Täyttö- aste
3	<b>Täysi-ikäiset</b>																		
4	Lapset yli 3 v.	22	1	22,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	1	0,00	
5	Lapset alle 3 v.	2	1,8	3,60	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	1,8	0,00	
6																			
7	<b>Osa-aikaiset</b>																		
8	Lapset yli 3 v.	4	1,2	4,80	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	
9	Lapset alle 3 v.	0	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	
10																			
11	Eskarit	8	1,1	8,80	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	1,2	0,00	
12	Erityislapset	0	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	2	0,00	
13	<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>39,20</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	
14																			
15		Lapset	Kasvat- tajat		Lapset	Kasvat- tajat		Lapset	Kasvat- tajat		Lapset	Kasvat- tajat		Lapset	Kasvat- tajat		Lapset	Kasvat- tajat	
16	Lapset / Kasvattajat	36	6	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	
17	Täyttöaste / Lapsimäärä			6,53			0			0			0			0		0	
18																			
19	<b>Lapset / kasvattajat</b>		<b>KA</b>																
20	Keskiarvo lokakuu-marraskuu	0,00	0,00																
21	Keskiarvo tammikuu-toukokuu	0,00	0,00																
22																			
23	<b>Täyttöaste/Lapsimäärä</b>		<b>KA</b>																
24	Keskiarvo lokakuu-marraskuu	0,00	0,00																
25	Keskiarvo tammikuu-toukokuu	0,00	0,00																
26																			
27	<i>Keskiarvoa laskettaessa ei huomioida kesäkuuta, elokuuta ja syyskuuta. Lapsimäärä ei ole vakio lomakausilla.</i>																		
28																			
29																			
30																			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4	<b>TALOUS / MENOT</b>	<b>Elokuu-Jouluku</b>			<b>Tammikuu-Heinäkuu</b>										
5			TOTEUMA %	EROTUS		TOTEUMA %	EROTUS								
6	Toteutuneet toimintamenot		0,00 %	-100,00 %		0,00 %	-100,00 %								
7	Budjetoidut toimintamenot	420 000,00 €			420 000,00 €										
8															
9															
10	<b>TALOUS / TULOT</b>	<b>Elokuu-Jouluku</b>			<b>Tammikuu-Heinäkuu</b>										
11			TOTEUMA %	EROTUS		TOTEUMA %	EROTUS								
12	Toteutuneet toimintatulot		0,00 %	-100,00 %		0,00 %	-100,00 %								
13	Budjetoidut toimintatulot	420 000,00 €			420 000,00 €										
14															
15															
16															
17															
18															
19			TOTEUMA %	EROTUS		TOTEUMA %	EROTUS								
20	Lapsimäärä toteutunut	0	0 %	-100,00 %	0	0 %	-100,00 %	0	0 %	-100,00 %	0	0 %	-100,00 %		
21	Lapsimäärä max hlöä/kk	180			252			432							
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3		1	2	3	4	KA						
4	<b>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</b>	Arvosana	Arvosana	Arvosana	Arvosana	Arvosana						
5		4,50	4,70	4,85	4,50	4,64						
6												
7												
8												
9	<b>HENKILÖSTÖN VIIHTYVYYS</b>	Arvosana				Arvosana						
10		4,40				4,40						
11												
12												
13												
14	<b>AUDITOINTI</b>	Arvosana				Arvosana						
15		3,00				3,00						
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												

<- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri  
 <- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri  
 <- Arvosanat 1-4 syötetään käsin, KA:ssa laskuri

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4	<b>PÄIVÄKODIN TÄYTTÖASTE</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
5	<i>Lapset/Kasvattajat</i>	0,00		0											
6	<b>TALOUS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
7				0											
8	<b>ASIAKASTYYTYVÄISYYS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
9		4,64		0											
10	<b>HENKILÖSTÖN VIIHTYVYYS</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
11		4,64		0											
12	<b>AUDITOINTI</b>	Arvosana	Painotus	Arvo											
13		3,00		0											
14															
15															
16															
17	<b>Kokonaisluku</b>			0											
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															
35															

<- Arvosana siirtyy automaattisesti (täyttöaste KA loka-toukokuu) , painotus lisätään käsin  
 <- Arvosana ja painotus lisätään käsin  
 <- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin  
 <- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin  
 <- Arvosana siirtyy automaattisesti, painotus lisätään käsin