SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - **YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO**
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TYÖHYVINVOINTISUUNNI-TELMA- ASKEL KOHTI YH-TEISTÄ TYÖHYVINVOINTIA

TEKIJÄ/T: Mari Kerman

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tiivistelmä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Mari Kerman	
Työn nimi Työhyvinvointisuunnitelma – askel kohti yhteistä työhyvinvointia	
Päiväys 27.3.2015	Sivumäärä/Liitteet 104/125
Ohjaaja(t) Anne-Leena Juntunen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) ABC Kasvattajat Ay / Pikku Leijona Oy	

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä. Kehittämistehtävän aikana kehitettiin työhyvinvointia ja yhdenmukaistettiin työhyvinvointiin liittyviä toimintatapoja kuopiolaisen pariskunnan omistamissa neljässä pienessä päiväkotiyksikössä. Kehittämistehtävän aikana tuotettiin työhyvinvointisuunnitelma ja kehittämismatriisi tiedonkululle, joiden tarkoituksena on jatkossa ylläpitää ja edistää neljän toimintayksikön työhyvinvointia. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda pohjaa työntekijöistä lähtevälle kehittämistoiminnalle ja tehdä näkyväksi työhyvinvoinnin tekijöitä.

Kehittämistehtävä rakentui toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvointisuunnitelman laatiminen alkoivat työhyvinvoinnin nykytilan arvioinnilla, joka toteutettiin Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat työhyvinvoinnin alkukartoituksella (2009). Työhyvinvoinnin alkukartoituksella voitiin tehdä näkyväksi työhyvinvoinnin kehittämisen kohteet sekä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat vahvuudet. Alkukartoituksen tuloksia purettiin koko henkilöstön kanssa yhteisessä palaverissa, jonka aikana tuotettiin kehittämismatriisi tiedonkululle. Työhyvinvointisuunnitelma rakennettiin Rauramon työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) mukaisesti terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen portaista. Työhyvinvointisuunnitelmaa työstettiin syksyn 2014 aikana palavereissa ja koko henkilöstölle avoimen sähköisen asiakirjan avulla. Työntekijät toivat kehittämisprosessiin tiedon käytännön työelämästä ja tutkija toi näkyväksi teoriatiedon. Palaverien aikana luotiin keskustelun kautta uutta näkemystä ja tietoa toimintayksiköiden työhyvinvoinnin tilasta ja tulevaisuuden toiveista.

Yhteinen kehittämisprosessi päättyi työhyvinvointisuunnitelman valmistuttua. Kehittämisprosessin tuotosten, kehittämismatriisin tiedonkululle ja työhyvinvointisuunnitelman, jalkauttamisesta käytäntöön sekä arvioinnista vastaavat toimintayksiköiden henkilöstö yhdessä omistajan kanssa. Kehittämisprosessin aikana rakennettiin yhteisiä suuntaviivoja toimintayksiköiden työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Jatkossa toimintayksiköissä olisi hyvä säännöllisesti mitata työhyvinvoinnin tilaa Rauramon työhyvinvoinnin portaat alkukartoituksella (2009), jotta työhyvinvoinnin arvioiminen ja kehittäminen olisivat suunnitelmallista toimintaa.

Avainsanat
työhyvinvointi

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
Abstract

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programmed Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Mari Kerman			
Title of Thesis Well-being plan – a step towards mutual well-being			
Data 27.3.2015		Pages/Appendices	104/125
Supervisor(s) Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners ABC Kasvattajat Ay / Pikku Leijona Oy			

Abstract

This thesis was produced as a development project. During this development project the well-being at work was improved and the well-being practices harmonized in a privately held four unit daycare center in Kuopio. During this project a continuous employee based development process was created and the factors of well-being at work was raised to awareness of the employees.

This development project was based on an action research. The development started with an estimation of the present well-being. The initial mapping was executed on the basis of Päivi Rauramo's The steps of well-being at work (2009). Next the results were analyzed and processed with the researcher, the employees and the management. The outcome of this was a development matrix for information flow. Well-being at work plan was developed based on Rauramo's well-being steps which included the steps of health, safety, community, respect and excellence. The well-being plan was made during autumn of 2014 in a meetings with the employees and with an e-document that was editable to all the employees. The employees had the practical view of things and the researcher contributed her knowledge of the theory of well-being.

The mutual part ended with the creation of well-being plan. After this the responsibility of deploying, estimating and developing the well-being plan is shared with the employees and the owners of the daycare center. During this development project the baselines of well-being at work for all the four units was created for them to be able to maintain and to develop it in the future. It is highly recommended that the well-being at work would be regularly measured with the Päivi Rauramo's steps of well-being at work so the estimating the present and developing the future would be systematic.

Keywords
well-being at work

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6

2 TYÖELÄMÄ JA TYÖHYVINVOINTI 8

2.1 Työhyvinvointikäsitteen monet ulottuvuudet 10

2.2 Ohjaus ja lait sekä tutkimukset ja hankkeet työhyvinvoinnin edistäjinä 16

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikoilla 20

2.4 Työhyvinvointi Euroopassa ja kansainvälisiä työelämän hankkeita 23

3 TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA 28

4 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT 34

4.1 Terveyden porras 36

4.1.1 Kuormitus fyysisesti, psykososiaalisesti ja kognitiivisesti 39

4.1.2 Työterveyshuolto ja työpaikka työkykyä tukemassa 43

4.2 Turvallisuuden porras 45

4.2.1 Turvallisuus muutoksen keskellä 47

4.2.2 Työsuojelutoiminta 49

4.3 Yhteisöllisyyden porras 49

4.4 Arvostuksen porras 53

4.4.1 Itsensä arvostaminen 53

4.4.2 Sosiaalinen arvostus 54

4.5 Osaamisen porras 60

4.5.1 Oppiva ja älykäs organisaatio sekä voimaantunut yhteisö 62

4.5.2 Työpaikoilla oppiminen 63

5 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT 66

5.1 Toimintatutkimus 68

5.2 Ympäristön kuvaus 70

5.3 Kehittämisprosessin kulku 73

6 ALKUKARTOITUKSEN TULOKSET 78

7 POHDINTA 85

7.1 Johtopäätöksiä tuloksista, tuotoksista ja kehittämisprosessista 85

7.2 Luotettavuus, eettisyys ja oppiminen 91

LÄHTEET 94

LIITTEET 105

LIITE 1 Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoitus

LIITE 2 Avoimet kysymykset kvantifoituna

LIITE 3 Kehittämisprosessin kulku

LIITE 4 Saatekirje kyselyn tuloksille / lisätehtävä

LIITE 5 Työhyvinvointisuunnitelma

1 JOHDANTO

Lukuisia kurarukkasia, oksennustautia, puute sijaisista, jatkuva kiire ja melu sekä lapsia pullistelevat ryhmäkoot. Päivähoidon laatuun, päivähoidon henkilöstön työssä jaksamiseen ja 42 vuotta vanhaan päivähoitolakiin liittyvät keskustelut ovat olleet hyvin vahvasti esillä viime aikoina. Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestön Tehyn päiväkotiryhmien kokoa koskevan selvityksen (2011) mukaan päiväkotien arki sujuu pääosin työntekijöiden työvuorojoustojen varassa. Sijaisia ei palkata ja työntekijät pidentävät vuorojaan tai vaihtavat keskenään työvuoroja, jotta arjesta selvitään. Lapin Kansa uutisoi vuonna 2012, että moni päiväkodin työntekijä uupuu työn alla ja päiväkotien työntekijöiden määrä alittaa usein laissa sallitun minimin. Yle uutisoi puolestaan vuonna 2011 helsinkiläisten päiväkotien työntekijöiden kaipaavan parempia työoloja. Henkilökuntapula, tilojen ahtaus, ylisuuret lapsiryhmät ja kehno palkkaus ajavat uutisen mukaan päivähoidon henkilöstöä muihin töihin. Pätevien työntekijöiden puute kuormittaa työntekijöitä ja toisaalta henkilökunnan puute romuttaa suunnitelmat täydellisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriön tutkimuksen (2014) mukaan lasten vanhemmat ovat pääosin tyytyväisiä suomalaiseen päivähoitoon, mutta vanhempia huolestuttavat samat asiat kuin päivähoidon ammattilaisia. Tutkimuksen mukaan vanhemmat ovat huolissaan henkilökunnan riittävyydestä, sijaisjärjestelyistä, lasten turvallisuudesta ja asianmukaisista tiloista. (Vilpa 2010; Siitonen 2011, 28; Lapin kansa 2012; Yle 2011; Alila & Eskelinen 2014, 10.)

Päivähoitoon, kuten myös yleisesti suomalaiseen työelämään, kohdistuvissa puheissa on alettu yhä enemmän miettimään, miten työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää niin, että työntekijät jaksavat työssään paremmin ja myös pysyvät työelämässä pidempään. Kuntatyönantajien (2013) mukaan päivähoidon henkilöstöstä yli 50-vuotiaita on yli kolmannes. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen (2012) mukaan sosiaali- ja terveysalalle tarvitaan ainakin 20 000 uutta työntekijää vuoteen 2025 mennessä ja etenkin lasten päivähoidon henkilöstön kohdalla eläkkeelle siirtyminen on suurta. Päivähoidon henkilöstö toivoo, että uusi valmisteilla oleva varhaiskasvatuslaki toisi selkeyden henkilöstön nimikkeisiin, henkilöstörakenteeseen, henkilöstökelpoisuuteen, johtamiseen ja ryhmäkokoihin. Lakiuudistuksen toivotaan pureutuvan entistä paremmin vajaamiehityksen tuomiin ongelmiin, kuten kiireeseen ja jatkuvaan joustamiseen. Pahimmillaan nämä ongelmat ajavat työntekijät työkyvyttömyyseläkkeelle, eivätkä epäkohdat työoloissa tee alaa kiinnostavaksi alan uusien ammattilaisten silmissä. (Kuntatyönantajat 2013; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012 [1]; OAJ 2015.)

Tehyn selvityksen (2011) mukaan päivähoidon henkilöstön työssä jaksaminen on tärkeää, sillä vain hyvinvoiva ja koulutettu henkilöstö voi antaa laadukasta päivähoitoa. Jokaisella päivähoidon työntekijällä tulee olla oikeus ja mahdollisuus tehdä parhaansa. Päivähoidon esimies on avainasemassa henkilöstön hyvinvoinnissa ja laadukkaan päivähoidon toteuttamisessa. Esimies vastaa siitä, että koulutettua henkilöstö on riittävästi ja että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä työnsä kunnolla ilman jatkuvaa kiirettä tai ponnistelua jaksamisen äärirajoilla. Henkilökunnan jaksamiseen vaikuttaa paljon se, löytyykö esimieheltä aikaa henkilökunnalle ja onko hän läsnä niissä tilanteissa, joissa henkilökunta tarvitsee tukea. Esimiehen tuen lisäksi työkavereilta saadulla tuella ja työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus päivähoidon henkilöstön työhyvinvointiin. Tärkein päivähoidon henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä ovat kuitenkin lapset, joiden kanssa työskentely tuottaa

iloa ja lasten kehityksen seuraaminen motivoi ja innostaa työntekijöitä. (Siitonen 2011, 33–34; Perho & Korhonen 2012, 30.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä- 2020 kehittämisstrategian mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen avaimet ovat jokaisen organisaation omissa käsissä, jolloin työyhteisöjen toimintatapojen parantaminen on mahdollista kaikilla työpaikoilla. Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikoilla vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, jota rakennetaan koko työyhteisön voimin. (Työ- ja elinkeinoministeriö [2]; Työelämä- 2020 strategia.) Työyhteisön yhdessä laatiman työhyvinvointisuunnitelman avulla voidaan lähteä kehittämään työhyvinvointia ja tekemään organisaatiosta paikka, jossa jokainen työntekijä voi hyvin ja antaa parhaan panoksensa työyhteisöön.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään ja suunnittelemaan kuopiolaisen parinkunnan omistamien yksityisten päiväkotien työhyvinvointia. Pariskunta omistaa kaksi yritystä ABC Kasvattajat Ay:n ja Pikku Leijona Oy:n, joissa on yhteensä neljä pientä päiväkotiyksikköä. Neljässä toimintayksikössä on hoidossa lapsia yhteensä 90 ja työntekijöitä on yhteensä 20. Työntekijät ovat ammatiltaan lastenhoitajia, lastentarhanopettajia ja emäntiä. Ajatus kehittämistehtävänä toteutettavalle työhyvinvointisuunnitelmalle lähti työelämän ja organisaation tarpeista. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistehtävän avulla haluttiin luoda yhdessä henkilöstön kanssa päiväkoteihin työhyvinvointisuunnitelma, joka kokoaa jokaisen toimintayksikön työhyvinvointiin liittyvät asiat yksien kansien sisään ja yhdenmukaistaa työhyvinvointikäytäntöjä. Kehittämistehtävän viitekehyksenä toimi Päivi Rauramon luoma työhyvinvoinnin portaat- malli (2012), joka antaa yksilö- ja yhteisötasolla työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen viidestä eri tarpeesta käsin. Työhyvinvoinnin portaat- mallissa (2012) työhyvinvointia tarkastellaan ja kehitetään terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen portailla.

2 TYÖELÄMÄ JA TYÖHYVINVOINTI

Työtä voidaan pitää aineellisen hyvinvointimme perustana. Koko kansantalouden näkökulmasta tarkasteltuna aineellisen hyvinvoinnin mittari on tuotannon määrä, joka riippuu siitä kuinka tehokkaasti ja kuinka paljon töitä tehdään. Työn tärkeyttä yhteiskunnalle ei voida kiistää. 2000-luvulla on puhuttu paljon työelämän muutoksesta ja murroksesta. Työn luonne on muuttunut kautta aikojen, mutta 2000-luvulle tultaessa työn muutoksiin liittyvät syklit ovat nopeutuneet ja muutosten luonne on muuttunut monimutkaisemmaksi. Töihin liittyvät muutokset tulevat esille kaikilla aloilla. Tieto- ja viestitekniikka ovat vakiinnuttaneet paikkansa suomalaisessa työelämässä ja nyt työelämään liittyvät muutokset ovat usein rakenteellisia ja toimintamalleihin vaikuttavia muutoksia. Tämän ajan muutoksille on tyypillistä, että koko toiminnan tarkoitus, työssä tavoiteltavat tulokset ja vaikutukset voivat muuttua. Lisäksi työelämää koskettaa kilpailu- ja suorituspaineet, jotka näkyvät myös työpaikoilla. Työelämään liittyvät muutokset eivät ole yksinomaan negatiivisia, vaan muutosten myötä työpaikoilla kehitellään toimintatapoja ja työntekijöiden osaamiseen panostetaan. (Kasvio 2007, 30; Mäkitalo 2010, 178.) Tuomen (2007, 121) mukaan suomalainen yhteiskunta on tukenut muutosten keskellä työelämän kestävää kehitystä innovaatioita edistävällä toiminnalla, rakentamalla koulutusta vastaamaan työelämän tarpeita, nostamalla ikääntyneiden työllisyysastetta sekä tukemalla perheen ja työn yhteensovittamista.

Suomalaisille työn merkitys vaihtelee niin iän, ammatin kuin myös koulutuksen mukaan. Elinkeinoelämän valtuuskunnan Evan arvo ja asenne tutkimuksen (2014) perusteella 47 % suomalaisista yhtyy väittämään, jonka mukaan työ on tärkein sisältö ihmisen elämässä. Toisaalta 43 % torjuu saman väittämän. Työ koetaan tärkeäksi osaksi elämää niissä ammattiryhmissä, joissa työn ja muun elämän erillä pitäminen on haasteellista tai työ on elämäntapa, kuten esimerkiksi yrittäjillä ja johtavissa asemassa olevilla. Työn tärkeys elämänsisältönä kasvaa asteittain iän myötä. Vanhimpien ja nuorimpien ikäryhmien näkemykset työelämän tärkeydestä muodostuvat lähes toistensa vastakohdiksi. 56- 65-vuotiaista kaksi kolmasosaa ja yli 65-vuotiaista kolme neljäsosaa pitää työtä elämän keskeisempänä sisältönä. Alle 36-vuotiaista puolestaan lähes yhtä suuri enemmistö ei pidä työtä elämän tärkeimpänä sisältönä. (Haavisto 2014, 21–25.)

Suomalaisten asenne-eroja työtä kohtaa voidaan selittää sillä, että nuoret ja vanhemmat ovat erilaisessa elämänasemassa ja tämä vaikuttaa siihen minkälainen merkitys työllä on. Pienten lasten vanhemmille työn merkitys voi olla erilainen kuin 50- vuotiaalle. Toisaalta asenne-eroja työtä kohtaan ei voida selittää pelkästään elämäntilanteella. Työelämässä on havaittavissa kulttuurista vallankumousta, jonka mukaan nuorille ikäluokille työ voi olla pelkästään toimeentulonlähde. Vanhemmille ikäluokille työ on puolestaan aina ollut keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde ja yhteiskunnan kehittymisen myötä vanhemmalle ikäluokalle työstä on tullut keskeinen persoonallisen itsensä toteuttamisen väline ja tärkeä sosiaalisen vuorovaikutuksen areena. Nuorempien ikäluokkien keskuudessa on havaittavissa vapaa-ajan imua. Vapaa-aikaan ja sosiaaliseen elämään haluttaisiin käyttää yhä enemmän aikaa. (Haavisto 2014, 21–25.)

Työelämän ja johtamisen murrokseen vaikuttaa Y-sukupolven siirtyminen kasvavassa määrin työmarkkinoille. Y-sukupolvena pidetään 1980-luvulla ja sitä myöhemmin syntyneitä, kun x-sukupolvi käsittää puolestaan 1960- luvun puolivälin ja 1970-luvun lopun välillä syntyneet. Y-sukupolvi pitää tärkeänä työssä viihtymistä ja sitä, että työllä on merkitystä. Y-sukupolven myötä työn mielenkiintoisuudesta, työn tarjoamista mahdollisuuksista osallistua sekä vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisesta omien arvojen mukaisesti, tulee entistä tärkeämpiä ihmisiä motivoivia tekijöitä. Tulevaisuudessa työtä tullaan tekemään vähemmän, mutta tuottavasti juuri oikeaan tarpeeseen. Perinteiset organisaatioiden tilalle tulee yhä enemmän virtuaalisia organisaatioita. (Kehusmaa 2011, 97; Alasoini 2010, 19.) Elinkeinoelämän keskusliiton oppivien organisaatioiden osaamistarpeet hankkeen tuloksien (2009, 5) mukaan tulevaisuuden työelämässä korostuvat erityisesti valmius tarttua ongelmiin yrittäjämäisellä draivilla ja ratkaisuja etsien sekä kyky työskennellä innovatiivisesti erilaisten ihmisten kanssa. Työelämän suurimpia haasteita, mutta samalla myös rikkauksia, tulee olemaan työelämän eri sukupolvien osaamisen yhdistäminen. Yhteistyötaitojen merkitys työelämässä kasvaa entisestään eri-ikäisten työskennellessä yhdessä.

Kaikissa ikäryhmissä työllä, uralla ja ammatilla on työn koetusta tärkeydestä tai merkityksestä riippumatta keskeinen asema ihmisen jokapäiväisessä arjessa. Työelämä ei voi olla vaikuttamatta myös ihmisen yksityiselämään. Työssä käyvien ihmisten hyvinvointi rakentuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työ ja muu elämä eivät ole irrallisia osa-alueita. (Rauramo 2012, 10.) Hakasen työn imua koskevan tutkimuksen (2005, 31) mukaan työntekijät eivät koe, että heillä olisi erillisiä työ-ja yksityiselämä minuuksia, joita he pystyisivät vaihtamaan töistä kotiin ja kodista töihin tullessa. Tutkimus vahvisti ajatusta, jonka mukaan työssä ja muussa elämässä koetut kuormitukset heikentävät työssä ja yleensä elämässä koettua hyvinvointia.

Työelämä vaikuttaa ihmiseen kokonaisuutena. Työn positiivisiin vaikutuksiin kuuluu muun muassa se, että työn ei tarvitse olla edes erityistä unelmatyötäkään, kun ihminen voi sitä tehdessään tuntea pärjäävänsä elämässä, toteuttavan velvollisuuttaan ja olevansa tarpeellinen yhteiskunnan jäsen. Työssäkäynti tuo myös arkeen jäsentyneen rytminsä. Toisaalta pettymykset ammattiin kohdistuvissa tavoitteissa tai työelämän ulkopuolelle kokonaan joutuminen saattavat syrjäyttää ihmiset. Työelämässä syrjäytyneet ihmiset voivat syrjäytyä herkästi myös muilla elämän osa-alueilla ja omaksu vähemmän terveelliset elämäntavat. Huonot elämäntavat ja syrjäytyminen kuluttavat ihmisen toimintakyvyn lyhyessäkin ajassa niin, että työn tekeminen ei ole mahdollista, vaikka sitä olisi tarjolla. (Kasvio 2010, 28–29.)

Hyväkin työ voi pahimmillaan kuluttaa terveyttä ja voimavaroja sekä muuttua ihmisen terveyden kannalta haitalliseksi. Liian kovaksi nouseva työtahti sekä johdon tai ihmisen itselleen asettamat työnsuorituspaineet voivat kasvaa niin suuriksi, että työ alkaa hallita koko elämää tai jaksamisen raja tulee vastaan, jolloin seurauksena voi olla uupuminen tai loppuun palaminen. Tällöin ihmisen suoritustaso putoaa romahdusmaisesti ja henkilö sairastuu enemmin tai myöhemmin. Myös työpaikan huono ilmapiiri tai töissä koetut epäoikeudenmukaisuudet voivat koitua epäterveelliseksi. Lisäksi nykyajan työelämässä on vieläkin paljon sellaisia työtehtäviä, joissa ihmiset joutuvat noudattamaan epäsosiaalisia työaikoja, altistuvat erilaisille fyysisille ja kemiallisille rasitustekijöille tai voivat joutua

kokemaan fyysisen väkivallan ja erilaisten tapaturmien riskejä. Kaikki tämän tyyppiset tapaukset rasittavat ihmisen terveyttä ja saattavat johtaa tilapäiseen tai pysyvään sairastumiseen ja työkyvyn menettämiseen. (Kasvio 2010, 28–29.)

2.1 Työhyvinvointikäsitteen monet ulottuvuudet

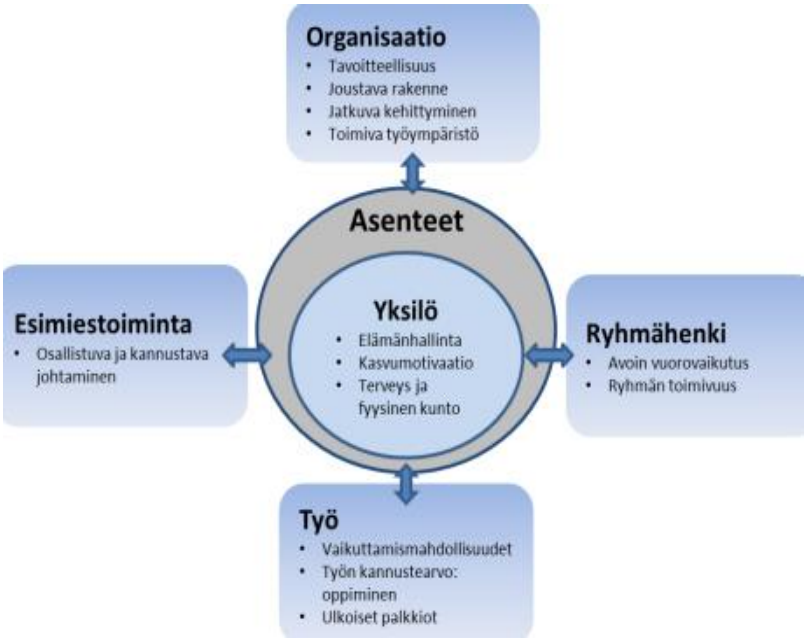
Valveillaoloajastamme vietämme töissä 24–60 %. Lisäksi työuraa koskevien uudistusten myötä olemme mukana työelämässä entistä kauemmin, joten ei ole yhdentekevää, miten käytämme työssäoloajan ja millaisessa vireessä olemme töissä. Työelämää koskevien muutosten myötä työhyvinvointia koskettavat asiat ovat olleet paljon esillä ja työelämän laatuun kohdistuva kirjoittelut ja keskustelut ovat olleet runsaita. Vaikka työhyvinvointi on puhuttanut paljon suomalaisia, on työhyvinvoinnin käsitteellinen ja teoreettinen pohdinta vasta alkumetreillä. Työhyvinvoinnin määritteleminen on hankalaa, koska työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia. Lisäksi jokainen kokee työhyvinvoinnin hyvin yksilöllisesti. Työhyvinvointiin mielletään laajasti erilaisia tekijöitä, mutta ihmisillä ei välttämättä ole kovinkaan jäsentynyttä kuvaa työhyvinvointikäsitteestä. (Otala & Ahonen 2005, 21–22.)

Alunperin työhyvinvoinnin käsite on syntynyt fyysisten ja psyykkisten työturvallisuuden ja erilaisten työhyvinvointiin liittyvien puutteiden maailmasta. Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ulottuvat vuoteen 1920, jolloin työhyvinvointia tutkittiin lääketieteellisestä ja fysiologisesta stressitutkimuksesta käsin. Stressin syntymisen taustalla nähtiin olevan yksilön fysiologinen reaktio työn vaatimuksiin. Stressimalli laajeni kattamaan pikku hiljaa myös työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot ja työn kuormittavuudesta johtuvat vaikutukset, joista pahimmillaan aiheutui sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin tasapainomalli kehittyi vähitellen työn vaatimusten ja hallinnan malliksi, jossa työn psykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien pohjalta syntyi aktiivinen työnhyvinvointia lisäävä tai passiivinen voimavaroja kuluttava työ. Työhyvinvoinnin tarkastelun painopiste siirtyi vähitellen pelkän tasapainon saavuttamisen sijaan aktiivisempaan suuntaan, jolloin työn vaatimukset aiheuttavat positiivista tai negatiivista painetta, mikä luo työntekijälle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai toisaalta pahimmillaan paine passivoi ja sairastuttaa. Myöhemmin aktiiviseen työhyvinvoinnin malliin lisättiin myös kolmas ulottuvuus, sosiaalinen tuki, jonka nähtiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5-7.)

Perinteisiä työhyvinvoinnin määritelmiä on kritisoitu siitä, että ne jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisuuden. Lisäksi ne painottavat työn psyykkistä rasittavuutta, eikä niinkään työn iloa ja positiivista motivaatiota. Hakasen (2005, 27) mukaan myös suurin osa työhyvinvointia ja terveyttä kuvaavista tutkimuksista ovat tutkimuksia pahoinvoinnista ja sairauksista. Moderni työhyvinvoinnin viitekehyksessä työhyvinvointia ei tarkastella pelkästään stressimalleista käsin, vaan tarkasteluun on otettu mukaan työmotivaation ja työn imun sekä toiminnan teorian ja transformaatisen oppimisen näkökulmat. Työhyvinvoinnin tarkastelussa painopiste onkin siirtynyt työyhteisön kielteisten voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä olevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Nykyisen laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteen (kuvio1) mukaan työorganisaatiossa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa esiintyvät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin

pyrkivän muutoksen alullepanijoina ja oppimisen mahdollistajina. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmat kuuluvat myös moderniin työhyvinvoinnin viitekehykseen. Työntekijät, jotka voivat hyvin, tekevät myös hyvää tulosta. (Manka ym. 2007, 6-7.)

Yritysten menestyminen ja työntekijöiden työhyvinvointi kietoutuvat yhteen. Yritykset, joissa panostetaan työntekijöiden kasvuun, saavuttavat sen myötä myös kilpailuetua. Yritysten menetyskriteereiksi ei enää riitäkään pelkät taloudelliset kriteerit vaan menestyskriteerit laajenevat käsittämään myös henkilöstön hyvinvoinnin. (Ravantti, Pääkkönen, Räsänen, Hanhela 2013, 70.) Laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, jossa työhyvinvointia tarkastellaan yksilön ja hänen asenteensa lisäksi, organisaation, ryhmähengen, työn ja esimiestoiminnan näkökulmista käsin, on Mankan (2011, 78) mukaan resepti työn iloon.



KUVIO 1. Laaja-alainen työhyvinvoinnin malli (Manka 2007, 7)

Anttosen ja Räsänen (2009, 30) mukaan työhyvinvointia määritellessä on huomioitava työnantajan tarve tukea liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita työhyvinvoinnin avulla. Tämän ajatuksen mukaan työhyvinvointi on käsitteenä kokonaisvaltaisempi, vaativampi ja myös hyödyllisempi yrityksille kuin, jos työhyvinvointia tarkasteltaisiin esimerkiksi valvonnan, turvallisuusjohtamisen tai terveyden edistämisen näkökulmista käsin. Anttosen ja Räsäsen mukaan työpaikan työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaisia toimenpiteitä turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi siten, että samanaikaisesti edistetään yrityksen menestymistä ja tuottavuutta.

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on sujuvaa ja mielekästä turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työympäristö ja työhyvinvoinnin vision vuoteen 2020, jonka mukaan "*Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jo-*

*kaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla."*Käytännön toimenpiteissä johtaminen on määritelty työhyvinvoinnin kivijalaksi. (Työterveyslaitos [1]; Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6.)

Sinisammal (2011, 64) esittelee väitöskirjassaan tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin. Sinisammalen rakentama työhyvinvoinnin malli korostaa muita esillä olevia työhyvinvoinnin malleja enemmän työhyvinvointiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä ja malli on luotu vastaamaan muutoksien keskellä painivan työelämän tarpeisiin. Sinisammalen työhyvinvoinnin määritelmä sisällyttää työpaikan ulkoiset tekijät työhyvinvointiin vaikuttavien keskeisempien osatekijöiden joukkoon. Mallin viisi eri osatekijää ovat koko ajan liikkeessä ja niiden suhteellinen merkitys voi muuttua. Mallissa korostetaan johdon tehtävää pitää eri osa-alueita tasapainossa. Tasapainon ylläpito vaatii kykyä reagoida sopivalla tavalla työyhteisön ulkoisten ja sisäisten tekijöiden muuttuessa. Työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamismallissa tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä pidetään muun muassa organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä ja tulevaisuuden näkymiä. Johdon vastuulla olevalla sisäisellä viestinnällä on tärkeä merkitys siihen, että tasapainoa ylläpitävät tekijät toteutuvat. Työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamisen mallissa työhyvinvointi jakautuu viiteen osatekijään.

1. Lähiyhteisöön, johon kuuluvat työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, luottamus, ilmapiiri ja työtoveruus.
2. Työhön, joka sisältää itse työn lisäksi esimerkiksi työvälineet ja työympäristön.
3. Työntekijään, johon kuuluvat puolestaan koettu terveys, arvot, asenteet ja työyhteisötaidot.
4. Johtamiseen, joka koostuu työn, yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisön ohjauksesta käynnissä olevissa muutosprosesseissa niin, että ulkopuoliset myönteiset tekijät hyödynnetään ja ulkopuoliset kielteiset tekijät pysyvät hallinnassa.
5. Ulkopuolisiin tekijöihin*,* joita ovat esimerkiksi lainsäädännön kehittyminen, kilpailijoiden toimet, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset, perhe ja harrastukset. (Sinisammal 2011, 64–69.)

Hollannissa on kehitelty työhyvinvoinnin käsite "work engagement", jonka Hakanen on suomeksi nimennyt työn imuksi. Käsite kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana. Hakasen (2005, 28) mukaan hollantilainen Wilmar Schaufel on tutkimusryhmänsä kanssa määritellyt työn imun suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat omistautuminen, työhön uppoaminen ja tarmokkuus. Työn imuun liittyvä tarmokkuus kuvaa työhön panostamista, energisyyttä, sinnikkyyttä ja valmiutta ponnistella myös vastoinkäymisten edessä. Omistautuminen käsittää puolestaan kokemukset työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä ja inspiraatiosta. Työn imussa uppoutumisen osa-aluetta kuvaa syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. (Hakanen & Seppänen 2013, 118.)

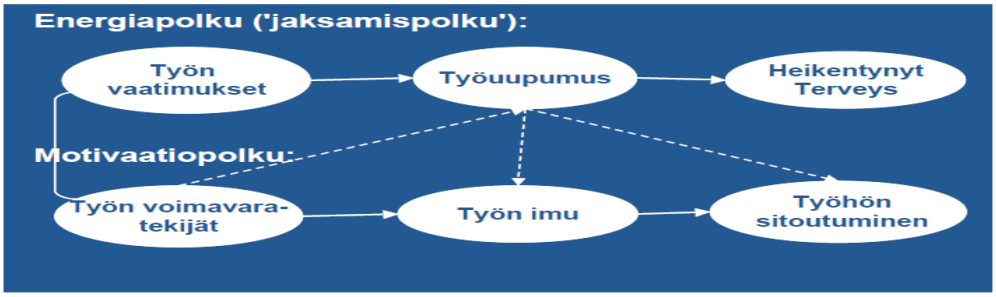
Työn imu vetää ihmistä kohti parempaa suoritusta, kohtaamaan yhä vaativampia haasteita ja saavuttamaan entistä paremman osaamistason. Työn imun myötä ihminen voi saavuttaa virtaustilan, flow- tilan, jossa hän keskittyy oppimiseen tai tekemiseen ja unohtaa itsensä sekä muut. Flow- tilassa ihminen valjastaa kaikki kykynsä käyttöön, mutta tekeminen tai oppiminen eivät kuitenkaan tunnu vaikealta. Virtaustilassa ihminen unohtaa kaiken ulkopuolisen ja ajankulun, koska uppoutuminen toimintaan on niin kokonaisvaltaista. Flow- tila on nautinto siinä olijalle. Ajallisesti virtaustila voi kes-

tää lyhyen tai pitkän aikaa. Flow -tilan ja työn imun erona pidetäänkin niiden ajallista kestoa. Työn imu voi olla pysyvä tila, kun flow- tunteen kesto voi puolestaan vaihdella. Työimun ja flown täytyy olla työntekijälle inhimillisen kokoinen työkasa, sillä työn imun ja omistautumisen riskinä voi olla, että ihminen ottaa työn huumassa liikaa töitä, jolloin vaarana on lopulta uupuminen. (Otala & Ahonen 2005, 129; Nivala 2006, 102.)

Työn imu on ollut osa positiivisen työn psykologiaa ja yleensä työelämän tutkimista vasta vuosikymmenen ajan. Mankan (2011, 70) mukaan positiivisen psykologian värittämässä työpsykologiassa kiinnitetään erityisesti huomiota työn voimavaratekijöihin. Positiivinen työpsykologia pitää tulevaisuuden työelämän kannalta tärkeinä tekijöinä innostuneisuutta, aloitteellisuutta ja luovuutta. Työn imu on suhteellisen tuore käsite, mutta se on kuitenkin osoittautunut yhdeksi lupaavimmista työhyvinvointiin liitetyistä käsitteistä ja ilmiöistä. Lukuiset kansalliset ja kansainväliset tutkimukset ovat tuoneet esille, että työn imu edistää organisaation taloudellista menestystä, työhön ja työpaikkaan sitoutumista, työstä suoriutumista, elämään tyytyväisyyttä ja jopa psykosomaattista terveyttä. Työn imu ja flow- käsitteet ovat olleet viime aikoina paljon esillä, sillä ne tukevat postmodernin yhteiskunnan tärkeintä kilpailutekijää, innovatiivisuutta. Käsitteet liittyvät myös vahvasti tämän päivän ja tulevaisuuden ideologiaan, jonka mukaan on tärkeää menestyä ja nauttia elämästä. (Otala & Ahonen 2005, 129.) Innasen väitöskirjan (2014, 72) mukaan työnimun kokeminen on yhteydessä toimivaan työstä irrottautumiseen ja rentoutumiseen, yleiseen elämäntyytyväisyyteen sekä myönteisiin arvoihin työn palkitsevuudesta. Nivalan (2006, 102) mukaan työn imua koetaan kaikissa töissä ja ne jotka kokevat työn imua, kokevat myös elämänimua eli he saavat myös työn ulkopuolisesta elämästä paljon irti. Tämän perusteella voisi päätellä, että ihmiset elävät ja toimivat työroolista riippumatta työpaikoilla samojen ajattelutapojen ja arvojen mukaan kuin yksityiselämässä.

Työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) malli (kuvio 2) ennustaa ja jäsentää työnhyvinvoinnin ja työn imun rakentumisen lisäksi työpahoinvoinnin ja sen seurausten kehitystä. TV-TV mallin mukaan kaikissa töissä ja ammateissa psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työnvaatimuksiin ja työnvoimavaratekijöihin. Työn liialliset vaatimukset voivat aiheuttaa kuormitusta sekä lisätä työuupumuksen riskiä, jotka puolestaan vaikuttavat pitkällä aikavälillä negatiivisesti niin työkykyyn kuin myös terveyteen. Työn voimavaratekijät puolestaan lisäävät työn palkitsevuutta ja työhön liittyvää motivaatiota, jotka näkyvät töissä työn imun kokemuksena. Työn imu omalta osaltaan on vahvassa yhteydessä erilaisiin yksilöllisiin ja organisaatioon liittyviin seurauksiin, kuten työpaikkaan sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen. TV-TV mallissa työhön liittyvät vaatimukset voivat olla työn psyykkisiä (kiire), fyysisiä (melu), sosiaalisia (työpaikkakiusaaminen) tai organisatorisia piirteitä (irtisanomiset). Työn vaatimukset edellyttävät ja vaativat työntekijältä niin henkisiä kuin myös fyysisiä ponnisteluja. Työhön liittyvät voimavaratekijät ovat myös fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä. Voimavaratekijät auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, edistävät yksilön kehitystä ja kasvua sekä vähentävät vaatimustekijöitä ja niiden negatiivisia seurauksia. Työpaikoilla työn voimavaratekijät voivat ilmetä yksilötasolla, tehtävätasolla sekä johtajatasolla. (Hakanen 2009, 47–48, 60.)

Työn vaatimuksen ja työn voimavarat mallissa työhyvinvointiin kuljettaa kaksi samanaikaista polkua. Energiapolkuun liittyvät työn liialliset vaatimukset ovat työuupumuksen myötä yhteydessä heikentyneeseen terveyteen. Motivaatiopolulla voimavarat ovat työn imun kautta yhteydessä työhön sitoutumiseen ja töissä jaksamiseen. Työn voimavarojen avulla voidaan lieventää työn vaatimusten negatiivisia terveysvaikutuksia. Mallin mukaan työhyvinvointi toteutuu silloin, kun työssä on tarpeeksi voimavaroja ja työn vaatimukset ovat kohtuulliset. TV-TV mallissa työn vaatimusten yhteys työn imuun ovat heikompia kuin työn voimavarojen. Työpaikoilla työhyvinvointia voidaan parantaa ensisijaisesti lisäämällä työn voimavaratekijöitä ja vasta toissijaisesti vähentää työn vaatimustekijöitä. Hakasen (2009) mukaan työntekijät, joilla on voimavaroja ulottuvilla, voivat hankkia lisää voimavaroja. Voimavaroilla ja työn imulla on taipumus kasautua ja lisääntyä. TV-TV mallin mukaan positiiviset tilat ja tunteet vahvistavat työn fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja parhaimmillaan myönteinen prosessi saavuttaa koko työyhteisön. (Hakanen 2009, 50.)



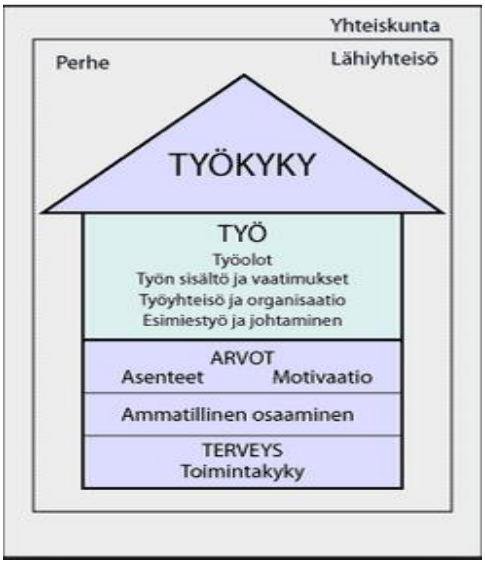
KUVIO 2. TV-TV malli (Hakanen 2009, 46)

Työkyvyn (tyky) ja työhyvinvoinnin käsitteet (tyhy) ovat ajan myötä muokkautuneet hyvin samankaltaiseksi. Perinteisesti työhyvinvoinnin käsite on ollut laaja-alaisempi kuin työkyvyn käsite, joka on alun perin määritellyt työkykyä fyysisestä näkökulmasta ja yksilön kyvystä selviytyä työelämästä. Työhyvinvoinnin käsitteen taustalla on puolestaan ollut ajatus, että pelkkä yksilön työkyky ei sellaisenaan takaa työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 27). Myös työkykyä on alettu tarkastelemaan eri näkökulmista käsin. Työkykyä kuvataan nykyään laaja-alaisen käsitteen avulla, jonka mukaan ihminen ja työ muodostavat kokonaisuuden, johon vaikuttavat yksilön voimavarat, toimintakyky ja osaaminen, työolot, työn sisältö, työyhteisö ja työorganisaatio. Kuva työkyvystä on muuttunut hyvin moniulotteiseksi ja monipuoliseksi käsiteen tutkimisen myötä. Vuosien mittaan työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet työorganisaation ominaisuuksista ja yksilön ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin. (Perkiö- Mäkelä, 2013, 98.)

Professori Ilmarisen kehittelemä työkyky- talo (kuvio 3) on rakennettu työkykyyn vaikuttavien tutkimusten pohjalta. Työkyky talossa on neljä kerrosta. Talon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja ja johtamista. Talon perustana on terveys ja toimintakyky. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat mallissa yhdessä työkyvyn perustan. Toisessa kerroksessa on osaaminen, jonka perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen kannalta elinikäinen oppiminen on tärkeää. Uusia työkyky vaatimuksia ja osaamisenalueita on tullut paljon lisää ja työkyky- talonmallin toisen kerroksen merkitys on kasvanut. Kolmannessa kerroksessa ovat motivaatio, arvot ja asenteet. Tässä

kerroksessa kohtaavat myös työelämä ja vapaa-aika. Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi omat asenteet. Mielekkääksi koettu työ vahvistaa jaksamista, kun taas työ, joka ei vastaa omia odotuksia heikentää työkykyä. Talon viimeinen kerros rakentuu johtamisesta, työoloista, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Työpaikan tykytoiminnan vastuu, kehittäminen ja organisointi kuuluvat esimiestyöhön ja ovat merkittävä osa johtamista. (Työterveyslaitos [2]; Työkykytalo.)

Työkyky talo-mallissa kerrokset tukevat toisiaan ja mallin mukaan työkyvyssä onkin kyse ihmisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta. Kaikkien kerrosten tukiessa toisiaan talo pysyy pystyssä. Työntekijä itse on vastuussa omista voimavaroistaan ja esimiehet ovat puolestaan vastuussa työstä ja työoloista. Esimiehille kuuluu myös työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tukeminen. Työkykytaloa ympäröi vielä perheen, ystävien ja sukulaisten verkostot. Lisäksi yhteiskunnan säännöt ja rakenteet vaikuttavat yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos [2]; Työkykytalo.)



KUVIO 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos [2])

Laineen väitöskirjan (2013, 36) mukaan työhyvinvoinnin viitekehys on kulkenut pitkän matkan fyysisten ja psyykkisten työhyvinvoinnin puutteiden ja käsitteiden maailmasta kattamaan hyvin laaja-alaisesti työelämän laatua kuvaavia asioita. Työhyvinvointi käsitteen laaja-alaisuus tarkoittaa sitä, että työhyvinvointiin liittyvää käsitteen- ja teorian muodostusta ei voida yhdistää mihinkään yksittäiseen tieteenalaan, vaan työhyvinvointia voidaan katsoa useiden tieteenalojen, lääketieteen, terveystieteen, yhteiskuntatieteiden ja käyttäytymistieteiden, näkökulmista käsin. Monialaisuuden vuoksi työhyvinvointikäsitettä on edelleen vaikea määritellä. Laineen mukaan työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on viime aikoina lähestynyt ihmisten ikiaikaista pohdiskelua, kysymystä ihmisen hyvinvoinnista, elämänfilosofiasta ja onnellisuudesta. Työhyvinvoinnin käsitteellisteoreettinen määrittely ei kuitenkaan ole helpottunut, vaikka keskustelu on laajentunut ihmisen fysiologian positiivisesta maailmasta filosofiseen arvokeskusteluun. Hakanen (2009, 64) uskoo, että kymmenen vuoden sisällä

työhyvinvoinnissa katse kääntyy yhä enemmän positiivisen työn psykologiaan ja siihen, miten työpaikoilla voidaan lisätä ja ylläpitää henkilöstön aitoja ja positiivisia tunnetiloja.

2.2 Ohjaus ja lait sekä tutkimukset ja hankkeet työhyvinvoinnin edistäjinä

Työelämää koskettava lasinsäädäntö asettaa työnantajalle työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Lakien tunteminen ja noudattaminen ovat osa työnantajan riskienhallintaa. Lait antavat tietoa velvollisuuksien lisäksi mahdollisuuksista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osittain jo lakisääteinen velvollisuus ja kaikilla työpaikoilla perusasioiden eli lakisääteisten asioiden pitäisi olla kunnossa. Lainsäädännön perimmäinen tarkoitus on turvata ihmisen tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. Työelämää säätelevät lait eivät pelkästään kohdistu työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen vaan ne voivat luoda puitteita koko organisaatiota koskeville toimintamalleille ja käytännöille. Rauramon (2012, 18) mukaan työelämään ja työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja on lukuisia, joista merkittävimpinä voidaan pitää työsopimuslakia (2001/55), työturvallisuuslakia (2002/38), työterveyshuoltolakia (2001/1383), yhteistoimintalakia (2007/334), työeläkelakia (2006/395*)*, tasa-arvolakia (2005/232) ja työaikalakia (605/1996).

Työsopimuslaki (2001/55) määrittää työsuhteen osapuolten eli työnantajan ja työntekijän keskeiset oikeudet ja velvollisuudet. Työsopimuslaissa olevan yleisvelvoitteen perusteella työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on myös pyrittävät edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla. (Laki työsopimuksesta 2001/55.) *Työturvallisuuslain* (2002/38) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työtekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Laki työturvallisuudesta 2002/38.)

Työterveyshuoltolain (2001/1383) tarkoituksena on työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän kanssa yhteistoiminnassa edistää työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden toiminta- ja työkykyä ja työyhteisön toimintaa. Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työolosuhteista ja työstä johtuvien terveysvaarojen- ja haittojen torjumiseksi sekä ehkäisemiseksi. (Laki työterveyshuollosta 2001/1383.) *Yhteistoimintalakia* (2007/334) sovelletaan pääsääntöisesi organisaatiossa, jossa työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lain tavoitteena on taata työntekijöille mahdollisuudet vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työaikaa, työoloja ja asemaan. (Laki yhteistoiminnasta 2007/334.)

Työeläkelain (2006/395*)* mukaan työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksulla. Työeläkelain mukaan työntekijälle on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä on heikentynyt sairauden, vamman tai vian takia vähintään kahdella viidesosalla ainakin vuoden ajan. (Laki työntekijän työeläkkeestä 2006/395.) *Tasa-arvolain* (2005/232) tarkoituksena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja estää sukupuoleen liittyvää syrjintää. Lain tarkoituksena on myös parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työelämässä jokaisen työnantajan on edistettävä sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 2005/232.) *Työaikalakia* (605/1996) sovelletaan työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön. Työsopimuksen ehdot, joilla vähennetään työntekijälle työaikalain mukaan tulevia etuja, ovat mitättömiä, ellei laissa nimenomaisesti säädetä toisin. Laki antaa mahdollisuuden valtakunnallisille työnantaja- ja työntekijäjärjestöille sopia laista poiketen työ- ja virkaehtosopimuksin, joissa ala- ja yrityskohtaiset erityistarpeet voidaan ottaa huomioon. Työ- ja virkaehtosopimuksella voidaan sopia muun muassa; työaikaan luettavasta ajasta, valmiusajasta, lisä- ja ylityöstä maksettavasta korvauksesta, yövuoroista jaksotyössä ja päivittäisistä lepoajoista. (Laki työajasta 605/1996.)

Työelämää koskettavien lakien lisäksi suomalaista työelämää on 1960-luvulta lähtien säädelty työntekijä- ja työnantajapuolen sekä valtion yhteistyöllä. Tällä kolmikantaperiaatteella on tuotettu muutaman vuoden välein palkkoja ja veroja koskevia keskitettyjä tulopoliittisia ratkaisuja. Nämä niin sanotut tuporatkaisut ovat olleet pohjana liittokohtaisille sopimuksille. Euroopan unionin jäsenenä suomalaisista työelämää säädellään myös Eurooppa tasoisten raamien mukaan. Euroopan parlamentissa luodaan yhteistä työelämää koskevaa lainsäädäntöä. Euroopan tasolla toimivat työmarkkinajärjestöt neuvottelevat keskenään Eurooppa tasoisista työehtosopimuksista ja uusista työelämää koskevista direktiiveistä. Yhteisten neuvottelujen ja päätösten tavoitteena on saattaa kaikki EU- maat vähitellen samalle tasolle työelämää koskevien vähimmäisehtojen kanssa. (Viitala 2007, 344–345.) Suomi on ollut vuodesta 1920 lähtien kansainvälisen työjärjestön ILO:n (International Labour Organization) jäsen. ILO on perustettu vuonna 1919 turvaamaan työelämän oikeuksia maailman laajuisesti ja se on YK:n vanhin erityisjärjestö. Järjestön työhön osallistuvat työnantajan ja työntekijöiden edustajat yhdessä hallituksen kanssa. ILO:n tärkeimpänä tehtävänä on luoda kansainvälisiä työelämän yleissopimuksia ja valvoa niiden toteutumista. (Työ- ja elinkeinoministeriö [3] 2014.)

Henkilöstön menestyksellinen hoitaminen ja työhyvinvoinnin takaaminen edellyttävät sekä työsuhdetta säätelevien lakien ja työehtosopimusten hyvää tuntemista. Pienissä yrityksissä yrittäjillä ja esimiehillä ei ole välttämättä tarpeeksi aikaa hoitaa lakien ja työehtosopimusten mukaisia henkilöstöasioita, jolloin henkilöstöammattilaiset ovat monesti ainoa taho, jotka vastaavat työnantajan puolelta lakiin ja työehtosopimuksiin liittyvistä asioista. Työntekijöiden puolella luottamusmiehet ovat hyvin ajan tasalla laista ja työehtosopimuksista. Työnantajan ja yksittäisen työntekijän välistä suhdetta ohjeistavat useat asiat, jotka voivat olla toisinaan ristiriidassa keskenään. Mahdollisia konflikteja ratkaistaessa noudatetaan etusijajärjestelyä, jossa edellä oleva asia kumoaa jäljempänä olevan. Asiat, jotka ovat ristiriidassa lain ja työehtosopimuksen kanssa kumoutuvat, sillä laki ja työehtosopimus menevät aina työnantajan yksittäisten määräysten edelle. (Viitala 2007, 345.)

Suomessa työhyvinvoinnin edistämiseen on paneuduttu valtakunnallisilla sekä paikallisilla ohjelmilla ja hankkeilla. Työhyvinvointihankkeiden- ja ohjelmien tavoitteena voi olla esimerkiksi työpaikkojen yhteistoiminnan kehittäminen, henkilöstön työkyvyn kehittäminen tai tiimimäisen työn organisointi. Suomalaisille hankkeille ja ohjelmille on ominaista useiden eri toimijoiden välinen yhteistyö. Hankkeiden ja ohjelmien toteuttamisesta voivat vastata politiikan tekijät, työorganisaatiot ja asiantuntijaorganisaatiot. (Alasoini 2011, 39–40.)

Hankkeiden ja ohjelmien lisäksi suomalaiselle työhyvinvoinnille on ominaista hyvin laajasti eri tieteenaloilla tehtävä organisaatio- ja työhyvinvointitutkimus. Suomalaista työelämää tutkitaan ja kehitetään yhteistyössä yliopistojen, konsulttien ja työpaikkojen kanssa. (Alasoini 2011, 42.) Työelämään ja työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista, vuodesta 1997 lähtien joka kolmas vuosi toteutettu, Työ- ja terveys Suomessa tutkimus on asiantuntijoiden laatima katsaus suomalaisten työolotilanteista, työssä tapahtuvista muutoksista ja työelämän kehityksestä. Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain toteutettava työolobarometri on puolestaan laajimpia Suomen työelämän laatua koskevia tutkimuksia. Työolobarometri tarkastelee työelämän laatutekijöitä useista näkökulmista käsin. Tarkastelun kohteena ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus ja työyhteisön keskinäinen luottamus sekä työntekijöiden voimavarat suhteessa työn vaatimustasoon. (Kauppinen, Mattila- Holppa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uukselainen, Vilauksela & Virtanen 2013, 3; Lyly-Yrjänäinen 2013, 3.)

Suomessa keskeisimmät kehittämistoimintaa tuottavat instituutiot ovat työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto, teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Tampereen yliopiston tutkimus ja koulutuskeskus Synergos ja Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Lisäksi kehittämishankkeita ja tutkimuksia rahoitetaan erilaisilla ohjelmilla, kuten työministeriön alaisella, Tykes, työelämän kehittämisohjelmalla. Työsuojeluosasto on myös rahoittanut työoloja parantavaa ja työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta edistävää tutkimus- kehitys ja- tiedotustoimintaa. (Vataja & Julkunen 2004, 20.) Ramstedin ja Alasoinin (2007, 36) mukaan työelämän tutkimus-ja kehittämishankkeet ovat yleistyneet 2000-luvulla myös ammattikorkeakouluissa, jotka ovat omaksuneet yhä laajemman kuvan työelämän ja työorganisaatioiden kehittäjinä.

Euroopan Unionin (EU) jäsenyys mahdollistaa Suomelle kansainvälisen yhteistyön ja kokemusten vaihdon muiden jäsenmaiden kanssa työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisessä ja tutkimisessa. Lisäksi EU:lla on ollut suuri merkitys työelämän tutkimisen ja kehittämisen rahoituspohjan paranemiselle Euroopan sosiaalirahaston (ESR) tavoiteohjelmien myötä. ESR:n tavoiteohjelmassa vuosille 2007 - 2012 työelämän kehittäminen on ollut yhtenä rahoituksen kohteena. Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen rahoituksellinen ja instituutionallinen pohja on Suomessa suhteellisen monipuolinen ja vahva. Toimintaympäristöt ja perusteet työelämän tutkimiselle ja kehittämiselle ovat kunnossa ja suotuisat, mutta työelämähankkeiden määräaikaisuus voi luoda epävarmuutta toiminnan jatkuvuudelle ja onnistumiselle. (Ramsted & Alasoini 2007, 25–26.)

Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Punk hanke toteutettiin vuosina 2009–2012. Hanke oli osa Kuntoutussäätiön työkyvyn edistäminen ja työssä jaksamisen toimintaohjelmaa. Hankkeen tärkeänä yhteistyökumppanina oli Tampereen yliopiston tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk) kehittämistyön lähtökohtana on ollut pientyöpaikkojen työhyvinvointiin liittyvät tarpeet. Lisäksi hankkeen avulla haluttiin parantaa työpaikkojen mahdollisuuksia toimia työkyvyn tukijana. Kehittämistyö pohjautui pientyöpaikoilla jo olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseen ja juurruttamiseen pysyviksi käytännöiksi. Punk hankkeen kehittämistyön tavoitteita olivat pientyöpaikoilla työskentelevien henkilöstön ja yrittäjien työssä uudistaminen ja jaksaminen, työterveyshuollon kehittäminen etenkin lakisääteisen kuntoutuksen ohjauksen osalta, varhaiskuntoutuksen kehittäminen ja työhyvinvointiosaamisen lisääminen koulutuksen avulla. Hankkeessa oli mukana yhteensä 100 pienyritystä ja 24 muuta organisaatiota. Hankkeen päätyttyä hanketta pidettiin onnistuneena ja tuotteliaana. Hankkeessa päästiin tavoitteisiin laajan yhteistyön ja pitkän aikajänteen avulla. (Terävä & Mäkelä- Pusa 2012, 14–15.)

Työelämän jatkamisen tuki (Jamit) hanke toteutettiin 2012–2014 Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaaliterveysministeriön rahoittamana. Hankkeen tavoitteena on ollut saada työpaikat tukemaan työntekijöidensä työkykyä kehittämällä terveys- ja turvallisuuskäytäntöjään sekä työkulttuuriaan yhtenäiseksi toimintatavaksi. Lisäksi hankkeen tarkoituksena on ollut kehittää työterveyshuolloille ja kuntoutuspalvelun tuottajille uusia yhteistyömuotoja työkyvyn tukemiseen. Jamit hanketta toteuttivat yhteistyössä Kuntoutussäätiö Avire Oy, Tampereen yliopiston Synergos ja Härmän kuntokeskus. Hankkeen käytännön kehittämistyötä on tehty metalli- ja hoiva-alan pientyöpaikoilla. Hankkeessa haluttiin tukea pientyöpaikkojen mahdollisuuksia ottaa käyttöön uusia toimintatapoja kiireen keskellä. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 4-5.)

Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020- hankkeen (kuvio 4) tavoitteena on tehdä Suomen työelämästä Euroopan paras. Hanke pohjautuu ajatukselle, jonka mukaan Suomen kilpailukyvyn perustana ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Hanke rakentuu vuonna 2012 valmistuneeseen Jyri Kataisen hallitusohjelman työelämästrategiaan, jonka tavoitteena on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Strategian mukaan työelämän laatua ja tuottavuutta pitää kehittää samaan aikaan. Työelämänstrategia saavutetaan osaavalla henkilöstöllä ja hyvällä johtamisella rakentavassa yhteistyössä. (Työ- ja elinkeinoministeriö [2]; Työelämä 2020-hanke.)

Työelämä 2020- hankkeen tarkoituksena on edistää työelämästrategian toteutumista. Verkostohanke yhdistää eri toimijoita, jotta työelämää koskevaa tietoa voidaan kerätä laajasti. Tietojen yhdistämisen tarkoituksena on auttaa työpaikkoja löytämään tarvitsemansa palvelut ja tuen entistä helpommin. Hankkeen tavoitteena on, että tulevaisuudessa jokainen työpaikka olisi saavuttanut ainakin hyvän perustason, joka varmistaa sen, että työpaikoilla perusasiat ovat kunnossa ja arjen velvoitteiden hoitaminen on sujuvaa. Hankkeen organisaatio muodostuu johtoryhmästä, neuvottelukunnasta ja valmisteluryhmästä, joiden jäseninä on eri alojen ministereitä sekä eri työnantajaliittojen jäseniä. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii työministeri Lauri Ihalainen. Hankkeessa on mukana lisäksi laajasti työelämän toimijoita miltei 50 eri organisaatiosta sekä lukuisa määrä konsultteja ja asiantunti-

joita, jotka työkseen kehittävät hyvän työelämän edellytyksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö [2]; Työelämä 2020-hanke.)

Osana työelämä 2020- hanketta on kolme kehittämisohjelmaa; liideri, -ohjelma, johtamisen kehittämisverkosto ja työhyvinvointifoorumi. Kehittämisohjelmien tarkoituksena on auttaa työpaikkoja parantamaan toimintatapojaan. Työelämä hanke- 2020 on esimerkki laajasta hankkeesta, joka kestää ajallisesti useita vuosia ja kokoaa yhteen hyvin laajasti työelämän toimijoita. Useilla työpaikoilla on käynnissä omia pieniä kehittämishankkeita, joiden tavoitteet ovat hyvin yhteneväisiä työelämä 2020-hankkeen kanssa. Erilaisilla kehittämishankkeilla halutaan parantaa oman työpaikan työelämän laatua, työhyvinvointia ja kiinnittää huomiota työn tuottavuuteen. Paikallisia kehittämishankkeita voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö [2]; Työelämä 2020-hanke.)

KUVIO 4. Työelämä- 2020 hanke (Työ- ja elinkeinoministeriö [2])

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikoilla

2000-luvulla suomalaisilla työpaikoilla on alettu aktiivisesti panostamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointi on myös aidosti parantunut viime vuosina. Työ ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat johdon olevan yhä kiinnostuneempi henkilöstön hyvinvoinnista. Vaikka kehitystä parempaan suuntaan on tapahtunut, ovat sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmiin liittyvät sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannukset Suomessa 40 miljardia euroa vuodessa. Näihin kustannuksiin voidaan vaikuttaa kehittämällä työhyvinvointia. (Kauppinen ym. 2013, 5; Manka ym. 2007, 23–24.) Rauramon (2012, 19) mukaan työympäristön kehittämiseen suunnatut toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja sekä vaikuttavat työn ja tuotannon häiriöttömyyteen. Ahosen (2010, 43) mukaan yhteistyön kehittäminen pientyöpaikoilla korreloi hyvin voimakkaasti yrityksen kannattavuuden kanssa. Työpaikoilla, joissa työntekijät kokevat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet hyviksi henkilöstö työskentelee tehokkaasti, mikä puolestaan vaikuttaa kokonaistuottavuuteen. Yhteistyön kehittämisen myötä voi myös syntyä sellaista innovaatiotoimintaa, joka vähentää tuotantokustannuksia. Uuden talouden

ytimessä ihmisten ja organisaatioiden osaaminen ja yhteistyö ovat jatkuvasti muuttuvan tilanteen edessä. Näin ollen myös tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteys entisestään vahvistuvat. (Kauppinen ym. 2013, 220–222.)

Perinteisesti työhyvinvointia on kehitetty niin sanotulla työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky), joka on ollut luontaisesti työterveyshuollon vastuulla. Tykytoiminnassa painopiste on ollut terveydenhoidossa, fyysisessä terveydessä ja erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa. Työn luonteen muuttumisen myötä on ymmärretty, että työhyvinvointi on paljon muutakin kuin fyysisestä terveydestä huolehtimista tai niitä yksittäisiä toimenpiteitä, joilla työntekijää yritetään virkistää kerran vuodessa. Työhyvinvointi tarkoittaa tänään työyhteisöä, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia. (Ahonen & Otala 2005, 22–23). Jääskeläisen väitöskirjan (2013, 34) mukaan tänä päivänä työkykyä edistävällä toiminnalla ja työhyvinvointitoiminnalla on hyvin samankaltaiset tavoitteet ja työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä voidaankin pitää samana asiana. Lisäksi työelämänlaatua parantavan toiminnan tavoitteet ovat hyvin yhteneväiset työhyvinvointia ja työkykyä edistävän toiminnan kanssa.

Työpaikoilla tapahtua työhyvinvoinnin kehittämisen tulee pohjautua työelämään liittyvään lainsäädäntöön, sopimuksiin, tieteelliseen tutkimuksiin, olemassa oleviin hyviin käytäntöihin sekä eettisiin periaatteisiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on siis osittain säädöksiin perustava työnantajan velvollisuus, mutta myös organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle suuri mahdollisuus. Organisaatiossa tapahtuvaa työolojen, työn ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella monin eri tavoin. Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun lisäksi myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeitä perusteita työhyvinvoinnin kehittämiselle. (Rauramo 2012, 18–19.) Työhyvinvoinnin kehittämisen avulla on mahdollisuus lisätä ja vahvistaa työn hyviä piirteitä. Jääskeläinen (2013, 35) toteaa, että itse työtä tulee kehittää kun halutaan lisätä työhyvinvointia, sillä työtoiminta ja työyhteisö ovat yhteydessä yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen avulla on mahdollisuus lisätä ja vahvistaa työn hyviä piirteitä. Laineen (2013, 33) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana ei ole enää keinot, joilla yksilö voidaan sopeuttaa paremmin työelämän vaatimuksiin, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen työpaikoilla pohjautuu työn ja työprosessien kehittämiseen. Koko yhteisön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työn suunnitteluun ovat merkittäviä hyvinvoinnintekijöitä. Työhyvinvoinnin edistäminen on viime kädessä organisaatiossa ylimmän johdon vastuulla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin vastuunsa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvoinnin ja työolojen linjaukset vuoteen 2020 (2011, 7) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii työyhteisötaitoja, jolloin kumppanuus on avainasemassa työolojen kehittämisessä. Myös Mankan (2011, 85–94) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen tarvitsee ennen kaikkea työyhteisön työtä ja panostusta. Työhyvinvointiin liittyvät kokemukset ovat hyvin yksilökohtaisia ja työpaikalla on huolehdittava, että jokainen pääsee vaikuttamaan oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen ollessa vain muuttaman työntekijän vastuulla on vaarana, että käsitykset työhyvinvointia tuottavista asioista jäävät rajallisiksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei voi kuitenkaan olla pelkästään yksilön vastuulla, koska yksittäisillä työntekijöillä ei ole aina keinoja, valtuuksia tai mahdollisuuksia tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä. Työyhteisön

yhteistyössä tapahtuvassa kehittämisessä on mahdollista hyödyntää työpaikan osaaminen laajasti. Yhdessä keskustellessa säästetään aikaa ja tuotetaan laadukkaita ratkaisuja. Työpaikalla jokaisen on syytä välillä pysähtyä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin sekä asennettaan työhön ja työtovereihin. Kehittämistarpeita tulee arvioida säännöllisesti ja arviointi on niin työntekijän kuin myös esimiehen vastuulla.

Työhyvinvointia ei voida kehittää tuloksellisesti ilman säännöllistä arviointia ja mittaamista. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksia tulee mitata, jotta voidaan nähdä ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Työhyvinvointitoiminnan liiketaloudellisten hyötyjen määrä on yhteydessä tarkastelun aikavälin kanssa. Liiketaloudellisten hyötyjen määrän on nähty kasvavan suuremmaksi, mitä pidempi on työhyvinvoinnin tarkastelun aikaväli. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi ovat pitkäjänteistä työtä, joka pohjautuu monipuoliseen mittariston käyttöön. Ennen kuin työhyvinvointia voidaan alkaa kehittämään, arvioimaan ja mittaamaan, on oltava määriteltynä ja tiedossa organisaation perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila kuuluvat tähän määrittelyyn myös oleellisesti. Työhyvinvointiin liittyvät mittarit pystytään jakamaan taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö, -ja työympäristömittareihin. Henkilöstöä voidaan kuvata muun muassa työsuhteen, ajankäytön, terveyden, turvallisuuden, osaamisen, yhteisöllisyyden ja tuloksellisuuden mukaan. Hyvä mittaristo pohjautuu organisaation ja toimialan tarpeisiin. Hyvät mittarit eivät kuitenkaan yksistään riitä kehittämään työhyvinvointia, vaan mittaamisen tuloksia pitää osata hyödyntää ja niiden pohjalta tulee laatia mahdollisia kehittämistoimia, joihin tulee sitouttaa johdon lisäksi koko henkilöstö. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja seurataan säännöllisesti ja esille tulleet puutteet hoidetaan työyhteisön sisällä kuntoon. (Manka ym. 2007; 25–26; Rauramo 2012, 20.)

Mankan ym. (2007, 27) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa liittää organisaation strategiseen suunnitteluun, jolloin tuloksia saadaan aikaan enemmän kuin mitä projektiluonteisilla hankkeilla. Kehusmaan (2011, 138–140) mukaan työhyvinvoinnille ei tarvitse laatia erillistä työhyvinvointistrategiaa, vaan hyvin suunnitellussa liiketoimintastrategiassa pystytään huomioimaan myös työhyvinvoinnin merkitys kilpailukykyyn. Liiketoimintastrategian pohjalta eri alueille, esimerkiksi työhyvinvoinnille, voidaan laatia käytännönläheisiä toimintasuunnitelmia. Laine (2013, 245) tuo väitöskirjassaan esille, että työhyvinvointia ei nähdä vielä työpaikoilla aidosti strategisena kysymyksenä, jolloin työhyvinvointi valtuutetaan yksittäiselle taholle, kuten esimerkiksi työterveyshuollolle.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on järkevää toimia ennakoivasti ja miettiä pitkällä tähtäimellä kehittämisen kohteet ja toimintatavat. Työyhteisön yhdessä laatima työhyvinvointisuunnitelma on tulevaisuuteen suuntautuva kehittämistoimenpide, joka tekee kehittämistyöstä järjestelmällistä. Työyhteisön hyvinvoinnin parantaminen ja työhyvinvointisuunnitelman laadinta voidaan aloittaa miettimällä yhdessä kehittämiselle tavoitteet. Työhyvinvointia kehittäessä on tärkeää keskustella siitä, mikä lisäisi työyhteisön työhyvinvointia, eikä niinkään keskittyä miettimään, mitkä asiat meillä ovat huonosti. Ratkaisukeskeisen ajattelutavan omaksuminen voi olla työyhteisössä vaikeaa, sillä usein uskotaan, että ongelmia miettimällä päästään helpommin liikkeelle. Ongelmakeskeinen ajattelutapa ei kuitenkaan vie eteenpäin, sillä tilanne jumittuu helposti vastakkainasetteluksi. (Manka 2011, 92–94).

Ratkaisukeskeinen toimintatapa yhdessä dialogisuuden kanssa ovat kehittämisen ja ongelmatilanteiden selvittämisen keinoja. Dialoginen keskustelu on vuorovaikutteista ja toista arvostavaa puhumista, jolla on tavoite. Dialogilla luodaan uutta tieto, vastavuoroisen, avoimen ja järjestelmällisen keskustelun kautta. Dialogisen keskustelu myötä ihmiset oppivat kuuntelemaan aidosti toisiaan, jolloin ristiriita tilanteet vähenevät. Ratkaisukeskeisesti toimivassa työyhteisössä mietitään miten asioiden haluttaisiin olevan. Ratkaisukeskeisessä työyhteisössä katse suunnataan tulevaisuuteen ja yhdessä etsitään toimivia ja tehokkaita ratkaisuja sekä tehdään selkeitä toimintasuunnitelmia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 34- 35.)

2.4 Työhyvinvointi Euroopassa ja kansainvälisiä työelämän hankkeita

EU:n jäsenvaltiot ovat Eurooppa 2020- strategiassa ja Lissabonin strategiassa asettaneet tavoitteeksi turvata kaikille oikeuden työn tekoon ja mahdollisuuden tehdä töitä terveydentilasta riippumatta. Eurooppa 2020- strategia pohjautuu työhyvinvoinnille ja työterveydelle. Strategialla tavoitellaan kasvua, kilpailukykyä ja kestävää kehitystä EU:n alueella. Terveen talouden kasvun edellytyksenä pidetään tervettä väestöä. Terveyden tilan heiketessä työntekijän tuottavuus heikkenee ja tästä aiheutuu menetyksiä työnantajalle. Myös kansalaisten odotettavissa oleva elinikä voi lyhentyä ja heidän elämänlaatunsa heikkenee. Euroopan maissa halutaan puuttua näihin asioihin, sillä Euroopan väestön ikääntyminen on ollut paljon esillä. (Eurofound [1] 2013, 4.)

EU:n perustamissopimuksiin pohjautuvassa lainsäädännössä ja poliittisissa toimenpiteissä tunnustetaan työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden säilyttämisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeys. Direktiivi 89/391/ ETY:n mukaan työ on sopeutettava yksilön mukaan eikä toisinpäin. EU:n alueella on kiinnitetty paljon huomiota väestön ikääntymisen lisäksi masennukseen ja työperäiseen stressiin, jotka voivat johtaa hyvinvoinnin vähenemiseen ja pahimmillaan työkyvyttömyyteen. Euroopan markkinajärjestöt laativat vuonna 2004 työperäistä stressiä koskevan eurooppalaisen puitesopimuksen, jonka tarkoituksena on työperäisten ongelmien tunnistaminen, ehkäiseminen ja hallitseminen. Vuonna 2008 Euroopan komissio, asianomaiset työmarkkinaosapuolet ja sidosryhmät allekirjoittivat mielenterveyttä ja hyvinvointia koskevan eurooppalaisen sopimuksen, joka korostaa kansalaisten mielenterveyden ja hyvinvoinnin merkitystä kilpailukykyiselle ja vahvalle Euroopalle. (Eurofound [2].)

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofound on Euroopan unionin erillisvirasto, joka pyrkii edistämään parempien työ- ja elinolojen suunnittelua ja luomista hankkimalla sekä jakamalla tietoutta. Eurofoundin keskeisimpiä kehityskohteita ovat työn järjestäminen, työaika, joustavat työjärjestelyt ja työolojen muutosten hallinta. Eurofound julkaisee viiden vuoden välein Eurooppalaisen työolotutkimuksen, jossa tarkastellaan eri Euroopan maiden yrittäjien ja palkansaajien työoloja. Edellisin tutkimus on tehty vuonna 2010 ja siinä kuvataan useiden riski- ja hyvinvoinnintekijöiden yhteyksiä sekä työolojen kehittymistä 1990-luvulta lähtien. Vuoden 2010 haastattelututkimuksen mukaan Eurooppalaisista työntekijöistä 25 % kokee yleisen terveydentilansa heikkona ja 47 % vastaajista on enemmän kuin kaksi terveysongelmaan. Fyysisten ongelmien ja mielenterveysongelmien välillä on tutkimuksen mukaan selvä yhteys. Myös työn laadulla ja koetulla hyvinvoinnilla on selvä yhteys.

Työhön itseensä, työympäristöön, työoloihin ja työn tulevaisuuden näkymiin liittyvät laatutekijät vaikuttavat hyvinvointiin eniten. Työn laadun heiketessä koetun hyvinvoinnin vaihtelevuus lisääntyy. Epätyypilliset ja vaihtelevat työajat, keskeytykset työssä, altistuminen vaaratekijöille ja työsuhteen epävarmuus aiheuttavat tyytymättömyyttä ja vaikuttavat koettuun hyvinvointiin negatiivisesti. Sen sijaan tuki, palkitseminen, palkan oikeudenmukaisuus ja uralla etenemisen mahdollisuus vaikuttavat myönteisesti koettuun hyvinvointiin. (Eurofound [1] 2013, 1-2.)

Vuoden 2010 Eurofoudin kyselyn mukaan muutokset työoloissa ovat olleet hitaita viimeisten 20 vuoden aikana. Monipuoliset työtehtävät, luova työ ja työssä oppiminen eivät ole lisääntyneet merkittävästi Euroopan alueella. Lisäksi fyysiset riskit ovat säilyneet lähes ennallaan. Lähes viidennes eurooppalaisista kokee työajan ja perheen yhteen sovittamisen hankalaksi, vaikka työajat ovat lyhentyneet ja osa-aikatyö lisääntynyt. Monet naiset pyrkivät osa-aikatyöllä tasapainottamaan työn ja perheen välisiä vaatimuksia. Tutkimuksen mukaan Suomessa työn fyysiset riskit ovat EU:n keskiarvoa korkeammalla tasolla ja biologisten materiaalien ja kemikaalien käsittely on yleistä. Vuoden 2010 tutkimuksen mukaan eurooppalaisille työntekijöille informoidaan aikaisempaa paremmin työpaikkojen terveys- ja turvallisuusriskeistä. Huonoiten informoituja työpaikkojen riskien suhteen olivat ranskalaiset (82 %) ja maltalaiset työntekijät (85 %). Irlantilaiset (97 %), unkarilaiset (95 %) ja latvialaiset (96 %) puolestaan kokevat, että heitä informoidaan työpaikan riskeistä hyvin. (Eurofound 2013 [1], 1-2, 51, 53.)

Eurofoudin 2010 tutkimuksen mukaan taantuman aikana kaikissa maissa koetaan turvattomuutta ja psykososiaaliset riskit ovat yleisiä. Suomessa epäasiallisen käyttäytymisen kokeminen töissä on hyvin yleistä. Myös Euroopan komission keräämien European Statistics at Work tietojen mukaan suomalaiset työntekijät kertoivat EU-kollegojaan useammin työväkivaltaa, työpaikkakiusaamista, nopeatahtista työtä ja tiukkojen aikataulujen mukaan työskentelyä (Karjalainen & Vainio 2010, 25). Ainoastaan Itävallassa työntekijöiden keskuudessa koetaan enemmän epäasiallista käytöstä kuin Suomessa. Suomessa myös sairauspoissaolojen vuoksi menetetyn työajan osuus kokonaistyöajasta on korkeampi kuin EU-maiden keskiarvo. Eurofoudin ja Euroopan työterveys- ja työterveellisyysviraston (EU-OSHA) psykososiaalisia riskejä kartoittavan raportin mukaan psykososiaaliset työhön liittyvät riskit ovat huolenaiheena valtaosassa eurooppalaisia organisaatioita. Eurooppalaisten organisaatioiden johtajat kertoivat häirinnän ja väkivallan lisäksi riskeiksi ajalliset paineet ja työntekijöiden työtehtävien laatuun liittyvät ongelmat. Työperäistä stressiä työajallaan tai suurimman osan työajastaan kertoo kokevansa 25 % eurooppalaisista työntekijöistä ja saman verran työntekijöistä kokee, että työ vaikuttaa haitallisesti terveyteen. (Eurofound 2013 [1], 1-2, 51, 53; Eurofound & EU-OSHA 2014, 65–66; Lyly-Yrjänäinen 2013, 11.)

Pohjoismaissa kolmannes työntekijöistä työskentelee itsenäisissä tiimeissä, joissa voidaan päättää muun muassa työajoista, aikatauluista ja tiimin johtamisesta. Tiimityöskentelyn on nähty edesauttavan työssä oppimista ja työhön sitoutumista. Työssä oppiminen ja työnantajan tarjoama koulutus on Suomessa yleistä ja näiden asioiden suhteen Suomi sijoittuu Eurofoudin vuoden 2010 tutkimuksessa kärkeen. Tutkimuksen mukaan Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa työpaikkojen organisaatio muutokset ovat selvästi yleisempi kuin muualla Euroopassa. Vuoden 2013 Eurooppalaisen yrityskyselyn

mukaan 46 % suomalaisista organisaatioista oli tehnyt organisaatiomuutoksia vuoden 2010 jälkeen. Tanskassa (60 %) ja Ruotsissa (56 %) organisaatiomuutoksia oli tehty Suomeakin enemmän. EU maiden keskiarvo organisaatiomuutoksissa on 32 %. (Eurofound 2013 [1], 1-2; Lyly-Yrjänäinen 2013, 28.)

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofoudin mukaan poliittisilla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa eurooppalaisten työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella poliittiset toimenpiteet pitää kohdistaa työn laatuun, psykososiaaliseen työympäristöön ja organisatorisiin tekijöihin. Eurofoundin mukaan työpahoinvointi ja terveysongelmat tulevat yhteiskunnalle kalliiksi aiheuttamalla sairauspoissaoloja. Työolojen nähdään vaikuttavan muuhunkin kuin terveyteen ja hyvinvointiin. Hyvät työolot eivät merkitse pelkästään parempaa terveyttä vaan johtavat myös aiheettomien poissaolojen vähenemiseen. (Eurofoud 2013 [1], 2.)

Maailmalla suomalainen monet tahot yhteen kokoava työhyvinvointiin liittyvä hanke- ja ohjelmatoiminta on tuttua vain maissa, joiden molemmat markkinaosapuolet ovat sitoutuneet laajaan yhteistoimintaan. Työolobarometrin (2013) mukaan Suomen ohella Hollanti, Saksa ja Itävalta ovat Euroopan ykkösmaita työkyvyn edistämisessä ja erilaisten työkyky ja työhyvinvointi mallien kehittämisessä. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 13.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt vuonna 2007 selvityksen työelämän kehittämishankkeista- ja ohjelmista OECD-maissa. Selvityksen mukaan Euroopan alueella työhyvinvoinnin kehittämisohjelmissa on usein mukana paljon erilaisia sidosryhmiä ja hankkeet ovat hyvin monimuotoisia. Saksankielisillä maissa vakuutuslaitoksilla on näkyvä rooli työelämään liittyvissä kysymyksissä ja hyvinvointihankkeissa. Saksassa työhyvinvointia on lähestytty kokonaisvaltaisen ajattelumallin mukaan. Anttosen ja Räsäsen (2009, 7) mukaan Saksassa työterveyden edistämisen pääelementit ovat työryhmien terveys, yritysten terveysraportit ja työpaikkojen terveyspiirit, jotka perustuvat laatujohtamiseen. Saksan työelämää koskevassa lainsäädännössä on huomioitu Ottawan julkilausuman suositukset kattavasta ja modernista terveyden edistämisestä. Saksassa on ollut käynnissä laaja työelämän kehittämisaloite, joka on koonnut yhteen Saksan liittohallituksen, kaikki osavaltiot, työntekijä- ja työnantaja järjestöt, tapaturma- ja vahinkovakuutuslaitokset sekä muita oleellisia partnereita. Laajan Initiative Neue Qalität der arbeit aloitteen tavoitteena on ollut työhyvinvointia lisäämällä parantaa yritystason kilpailukykyä sekä pidentää työntekijöiden työssäoloaikaa. Aloite on koostunut useista eri ohjelmista, joille on ollut ominaista hyvien käytänteiden etsiminen, tutkiminen, kehittäminen ja levittäminen verkostoiden avulla. (Erhstedt 2007, 13–14.)

Isossa-Britanniassa työhyvinvoinnin kehittämisestä vastaavat useat eri julkiset toimijat yhteistyössä. Työhyvinvointia edistetään useilla samanaikaisilla projekteilla ja konsepteilla. Projektien strategioihin on integroitu niin pitkän tähtäimen tavoitteet kuin myös teemakohtaiset työsuunnitelmat. Työ ja turvallisuus komission koordinoiman Security Health Together – An Occupational Health Strategy For Great Britain on ollut yksi pitkän aikavälin strategia viidelle eri työhyvinvointiohjelmalle. Strategian keskeisimpinä tavoitteena on ollut vähentää työperäisiä sairauksia, edesauttaa sairastuneiden paluu-

ta töihin, edistää vajaakuntoisten työllistymistä ja hyödyntää työympäristöä työterveyden ylläpitämisessä. (Erhstedt 2007, 18–19.)

Norjassa on ollut käynnissä useita työelämän kehittämiseen liittyviä hankkeita. Inkluderende arbetsliv ohjelmaa on koordinoinut työ- ja sosiaaliministeriö ja ohjelman tarkoituksena on ollut työurien pidennys, sairauspoissaolojen vähennys ja työssäkäyvien kansalaisten määrän lisääminen. Ohjelma on ollut kolmikantainen eli hallituksen lisäksi keskeiset työntekijä- ja työnantajajärjestöt ovat olleet mukana toteuttamassa ohjelmaa. Ohjelman tavoitteena on ollut työnteon sijasta erilaisten tukien piirissä olevien työikäisten ihmisten työllistäminen. Myös Ruotsissa on kiinnitetty huomiota sairauspoissaolojen vähentämiseen muun muassa Strategi för hälsa i arbetsliv hankkeen avulla. Ruotsin hallituksen asettamalla hankkeen tarkoituksena on ollut, että yhä useampi sairauslomalla ollut työntekijä voisi jäädä tai palata töihin. Hankkeen päätavoitteena on ollut toimenpiteet, joilla tähdätään työelämän sairauksien torjumiseen ja toimenpiteet, joiden avulla mahdollistetaan nopea paluu sairauslomalta töihin. (Erhsted 2007, 14–15.)

Puolassa työterveyteen ja työhyvinvointiin liittyvien hankkeiden ensisijaisena tavoitteena on ollut Puolan työelämän yhdenmukaistaminen EU:n tavoitteiden ja strategioiden tasolle. Erilaisilla projekteilla ja hankkeilla on pyritty määrittelemään työn fyysisiä, kemikaalisia ja psyykkisiä haittoja sekä vähentämään näihin liittyviä riskejä. Lisäksi hankkeet ovat liittyneet työterveyden – ja turvallisuuden standardien luomiseen ja työperäisten haittojen ennaltaehkäisemisen edistämiseen. Puolassa hankkeista on vastannut Central Institute for Labour protection- National Research Institute. (Erhsted 2007, 13.) Anttosen ja Räsäsen (2009, 13) mukaan myös Romaniassa työelämään yritetään vaikuttaa erilaisilla malleilla, vaikka lainsäädäntö ei velvoita työpaikkoja työhyvinvointitoimintaan. Romanian työelämän malleilla annetaan esimerkiksi henkilökohtaista terveyskoulutusta, ohjeistusta terveysliikuntaan ja ruokaneuvontaa.

Ranskassa työministeriö on koordinoinut hanketta, jonka tavoitteena on ollut luoda yhtenäinen työterveys- ja työturvallisuuspoliittinen ohjelma aiemman hajanaisen linjan sijaan. Plan Sante au Travail on ollut viisi vuotinen ennaltaehkäisevä työterveellisyyttä ja työturvallisuutta edistävä hanke. Hankkeen päätavoitteena on ollut työympäristön vaarojen ja riskien tunnistaminen, valvonnan tehostamine, työsuojelun julkisten toimijoiden uudistaminen ja yritystason työterveyshuollon edistäminen. (Erhsted 2007, 16–17.) Belgiassa työsuojelun instituutti pureutuu työturvallisuuteen, terveyteen, psykososiaaliseen työnkuormitukseen, ergonomiaan, työhygieniaan, työpaikkaväkivaltaan sekä työympäristöön liittyviin kysymyksiin. Belgiassa työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä toimijoita ovat linjajohtajat, joilla on merkittävä rooli johtajien ohella työhyvinvointipolitiikan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Belgiassa useat yritykset pyrkivät parantamaan työntekijöiden terveysolosuhteita sekä investoimaan henkiseen pääomaan. Työpaikoilla ollaan tietoisia siitä, miten suuria kustannuksia työntekijöiden poissaolot aiheuttavat yrityksille. Belgiassa työhyvinvoinnin kannalta tulevaisuuden haasteena on haavoittuviin ryhmiin kuuluvien, kuten maahanmuuttajien ja ikäihmisten, työhyvinvoinnin parantaminen. (Anttonen & Räsänen 2009, 13.)

Euroopan ulkopuolella Uudessa-Seelannissa työterveys- ja työturvallisuusasioita on lähestytty holistisesta näkökulmasta käsin. Workplace Health and Safety Strategyn sisälle mahtuu suuri osa perinteisen työturvallisuus ja työterveyden toimikentästä. Hankkeen sisällön on suunnitellut työministeriö yhdessä työntekijöiden- ja työnantajien etujärjestöjen ja julkisten toimijoiden kanssa. Hankkeen tavoitteena on ollut vahvistaa julkisen sektorin roolia hyvien käytänteiden levittäjänä. Lisäksi hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut kehittää ennaltaehkäisevää työpaikkakulttuuria. Australiassa Mature Age Employment and Workplace Strategyn hankkeella on kannustettu seniorityöntekijöitä pysymään työuralla pidempään ja hankkeen avulla on myös kehitetty työelämän ulkopuolella olevien yli 45-vuotiaiden kansalaisten kykyjä työnhankinnassa. (Erhsted 2007, 20–21.)

Kansainvälisesti tarkasteltuna työelämän kehittämishankkeissa on paljon yhteisiä piirteitä ja samat työelämän haasteet puhuttelevat, ei pelkästään Euroopan maita, vaan myös Euroopan ulkopuolisia maita. Työhyvinvointikäsitteet poikkeavat kuitenkin paljon toisistaan eri maiden välillä. Belgian työhyvinvointikäsite on lähellä suomalaista työhyvinvoinnin laaja-alaista ja kokonaisvaltaista määritelmää. Useissa Euroopan maissa ei puhuta työhyvinvoinnista, vaan käsitteiden taustalla on ajatus terveellisestä työelämästä tai jopa terveellisestä elämäntavasta. Euroopan maissa työelämään kohdistuvilla hankkeilla ja projekteilla pyritään pureutumaan työvoiman ikääntymiseen ja sen tuomiin haasteisiin. Lisäksi eri maiden työelämän kehittämistä yhdistää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys. Itä- ja etelä Euroopan maille on ominaista, että työelämän kehittämisellä ei ole vielä pitkää historiaa ja käynnissä olevien työelämän hankkeiden tarkoituksena on yhdenmukaistaa työoloja muiden Euroopan maiden kanssa. Hankkeiden toteutus järjestetään hyvin kirjavasti ja erilaisten toimijoiden keskuudessa eri maissa. Iso-Britannialainen sateenvarjomalli on lähimpänä suomalaista mallia toteuttaa työhyvinvointiin liittyviä hankkeita, jossa erityyppisiä projekteja kootaan saman katto-ohjelman alle, kuten esimerkiksi suomalaisessa työelämä 2020- hankkeessa on tehty.
(Erhsted 2007, 55; Anttonen & Räsänen 2009, 13.)

3 TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA

Varhaiskasvatusta pidetään pienten lasten eri elämänpiireissä tapahtuvana kasvatuksellisena vuorovaikutuksena. Lasten päivähoito on keskeisin varhaiskasvatusta toteuttava taho. Päivähoidon ohella varhaiskasvatuspalveluihin kuuluvat esiopetus, koululaisten aamu- ja iltapäiväkerhot, avoin varhaiskasvatustoiminta sekä kuntien, seurakuntien ja järjestöjen organisoima kerhotoiminta. Kunnallisena palveluna lapsia voidaan hoitaa joko päiväkodeissa, perhepäiväkodeissa tai ryhmäperhepäiväkodeissa. Päivähoitopalveluita voidaan tarjota myös yksityisesti tai seurakuntien ja järjestöjen taholta. (Aliala & Kronqist 2008, 29.)

1.3.2013 varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalveluiden lainsäädännön valmistelut, hallinto ja ohjaus siirtyivät sosiaali-ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriölle. Suomen lisäksi Pohjoismaista Ruotsissa ja Norjassa varhaiskasvatukseen liittyvät asiat kuuluvat samaan ministeriöön muiden opetukseen liittyvien asioiden kanssa. Tanskassa puolestaan varhaiskasvatuksen hallinto on hakenut paikkaansa ja vuodesta 2013 varhaiskasvatus on kuulunut Tanskassa sosiaali-, lapsi- ja integraatioministeriöön. Kaikissa Pohjoismaissa varhaiskasvatuksesta säädetään lailla, mutta niiden sisällöt ovat erilaiset. Pohjoismaissa varhaispalvelujärjestelmien päävastuu on kunnilla ja varhaiskasvatusta on tarjottava kaikille alle kouluikäisille lapsille. Suomessa varhaiskasvatuspalveluihin osallistuu huomattavasti vähemmän lapsia, mitä muissa Pohjoismaissa ja tähän vaikuttaa osaltaan suomalainen kotihoitotuen järjestelmä. (Alila, Eskelinen, Estola, Kahiluoto, Kinos, Pekurinen, Polvinen, Laaksonen & Lamberg 2014, 48.)

Suomalaista ja pohjoismaista varhaiskasvatustoimintaa kuvaa educare-malli, jossa päivähoidossa tarjotaan yhdistettynä sekä päivähoitoa että kasvatusta koko hoitopäivän ajan. Educare-mallin mukaisesti suomalainen päivähoito koostuu hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta, jotka tukevat lapsen tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Päivähoidossa annettavan varhaiskasvatuksen ensisijainen ja tärkein tehtävä on edistää lasten hyvinvointia laaja-alaisesti. Varhaiskasvatuksella voidaan tukea lapsen kasvua ja kehitystä luomalla virikkeellinen, turvallinen ja terveellinen kasvuympäristö. Varhaiskasvatus tarjoaa lapselle turvalliset ihmissuhteet ja antaa lapselle mahdollisuuden kehittää valmiuksiaan. Lisäksi varhaiskasvatuksen piirissä lapsella on mahdollisuus saada laadukasta toiminnan ja käyttäytymisen ohjausta. Suomen ja muiden pohjoismaiden malli toteuttaa lasten päivähoitoa on osoittautunut toimivaksi ja se on saanut positiivista huomiota myös kansainvälisesti. (Alila & Kronqvist 2008, 32.)

Päivähoitolaki on keskeisin päivähoitoa ohjaava normiohjauksen väline ja päivähoidon määrittely perustuu lasten päivähoidosta annettuun lakiin (Laki lasten päivähoidosta 36 / 1973). Laki on vuodelta 1973 ja lain 42 vuoden olemassa olon aikana siihen on tehty useita osittaisia muutoksia. Muutoksista huolimatta lakiin on viime vuosina kohdistunut paljon uudistamispaineita. 13.3.2015 eduskunta hyväksyi hallituksen esityksen varhaiskasvatuslain 1. vaiheesta. Päivähoitolaki tullaan muuttamaan varhaiskasvatuslaiksi ja Opetushallitus nimetään varhaiskasvatusta ohjaavaksi asiantuntijavirastoksi. Opetushallituksen tehtäväksi säädetään valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden tekeminen. Askel kohti uutta varhaiskasvatuslaki on otettu ja suomalainen varhaiskasvatus tulee jat-

kossa olemaan selkeä osa kasvatus- ja koulutuspolitiikkaa. Lopullisen varhaiskasvatuslain uskotaan kuntien kannalta tuovan merkittäviä muutoksia. Hallituksen antamassa esityksessä on kokonaan uusia tehtäviä ja velvoitteita, joita ovat muun muassa säätäminen päiväkodin ryhmäkoosta, osallisuudesta, arvioinnista ja yhteistyöstä. Uuden lain pohjalla on lapsen edun ja oikeuksien toteutumisen lisäksi paikallisten olosuhteiden huomioiminen. (OAJ 2015; Lahtinen 2014.)

Normiohjauksen lisäksi päivähoidossa tapahtuvaa varhaiskasvatusta ohjataan informaatio-ohjauksella. Stakesin varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin pohjautuvat varhaiskasvatussuunnitelmat ohjaavat päivähoidon valtakunnallista, kunnallista, yksikkökohtaista ja lapsikohtaista pedagogista työtä ja suunnitelmien laatiminen, toteuttaminen sekä päivittäminen ovat olennainen osa varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien työtä. Varhaiskasvatussuunnitelmien lisäksi varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset sekä varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelman perusteet ohjaavat päivähoidon toimintaa. (Alila & Kronqist 2008, 42–48.)

Päivähoidossa annettavalla hyvällä ja laadukkaalla varhaiskasvatuksella on tärkeä merkitys lapsen hyvinvoinnin ja kasvun sekä monipuolisen kehityksen ja oppimisen kannalta. Rouvisen tutkimuksen (2007,111,131–132) mukaan tämän päivän lapset kaipaavat erityisesti aikuisen läheisyyttä. Pelkkä aikuisen läsnäolo ei riitä vaan lapset kaipaavat erityisesti lapsen tarpeisiin ja niihin vastaamaan pyrkivää aikuisen käytettävissä olemista. Hyvä ja lapsen edunmukainen varhaiskasvatus rakentuu lasten tarpeiden mukaan. Lasten kanssa rakennetaan keskustelevaa vuorovaikutusta, jotta lapset huomioidaan yksilöinä ja omina persoonina. Hyvä varhaiskasvatus huomioi myös lasten osallistumisen toiminnan suunnitteluun. Päivähoidon henkilöstön tehtävänä on olla oppimisen ja kasvun tukijoita sekä ohjaajia. Hyvässä ja laadukkaassa varhaiskasvatuksessa pedagogiset käytännöt ovat suunniteltu niin, että lasten ja ryhmän erityistarpeet on huomioitu. Huonolaatuinen päivähoito, jossa ei esimerkiksi huomioida yksilöllisyyttä, vastavuoroisuus on vähäistä, ympäristö on konfliktilatautunut ja negatiivinen, on riski lapsen kehitykselle. Päivähoidossa lapsen hyvinvointiin epäsuotuisasti vaikuttavia tekijöitä ovat melu, pitkät hoitopäivät, henkilökunnan vaihtuvuus ja riittämätön määrä, runsaat kontaktit ja infektioriskin kasvu. Lasten viihtyvyyteen vaikuttavat myös ylisuuret ja kokoonpanoltaan vaihtelevat lapsiryhmät. Nämä samat tekijät kuormittavat myös päivähoidon työntekijöitä. (Alila & Kronqist 2008, 32–33.)

Päiväkodeissa tehtävää työtä luonnehtii moniammatillinen tiimityöskentely. Työtiimeihin kuuluu tavallisesti 2-4 työntekijää, joista yleensä kaksi työntekijää on saanut lastenhoitajan koulutuksen ja yksi työntekijä lastentarhanopettajan koulutuksen. Lastentarhanopettajat ovat saaneet koulutuksensa joko yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa. Lastenhoitajien koulutus on ollut kirjavaa. Päivähoidossa toimivien lastenhoitajien kelpoisuusvaatimuksia on nykyään lähihoitajan tai lastenhoitajan tutkinto. Päivähoidon ammattilaisten kelpoisuudet määritellään asetuksessa päivähoidon henkilöstön kelpoisuudesta. Päivähoidon henkilöstön ammattitaidolla ja sisäisellä moniammatillisuudella on tärkeä merkitys varhaiskasvatuksen laatuun. Parhaimmillaan moniammatillisuus nähdään päivähoidossa rikkautena, jolloin eri ammattiryhmät osaavat yhdistää vahvuutensa toteuttaessaan yhteistä perustehtävää. Pahimmillaan moniammatillisuus voi ilmentyä erilaisten intressien ristiriitoina tai eri ammattikuntien edustajien välisenä reviirikamppailuna**.** (Alila & Kronqist 2008, 50–51, 53.)

Päiväkotityössä tiimit ovat tärkeä ryhmittymä päiväkodin sisällä, sillä ne suunnittelevat, arvioivat ja toteuttavat toimintaa, jonka perustana ovat lapsiryhmä sekä ne perheet, jotka kuuluvat tiimin vastuualueeseen. Useissa päiväkodeissa tiimit työskentelevät varsin itsenäisesti, vaikka tiimit ovat osa isompaa ryhmää. Päiväkodin naisvaltaisille tiimeille on tavanomaista henkilöstön vaihtuvuus, jolloin tiimien muotoutuminen saattaa häiriintyä tai keskeytyä. Osa henkilökunnasta on äitiyslomalla, opinto- tai vuorotteluvapaalla ja heidän sijallaan työskentelee ihmisiä, jotka hakevat vakinaista työsuhdetta. Jäsenten vaihtuminen vaikuttaa aina tiimeihin ja niiden sisäisiin tekijöihin sekä rooleihin, suorituskykyyn ja vuorovaikutukseen. Uuden jäsen tullessa tiimin on tiimin otettava vastaan uusi näkökulma ja toisaalta tulijan on näytettävä kykynsä ja ansaittava paikkansa tiimissä. (Venninen 2007, 24–26, 28.) Nivalan (2000, 28) tutkimuksen mukaan päiväkotityössä tiiminjäsenet kokevat hankalaksi uuden tulokkaan sovituista käytännöistä poikkeavat näkemykset, koska tiimin jäsenet joutuivat arvioimaan omat käytäntönsä uudelleen.

Varhaiskasvatuksen parissa työskentelevän henkilöstön osaamisen nähdään pohjautuvan kaikille ammattiryhmille yhteisestä substanssiosaamisesta, joka kattaa varhaiskasvatustyön eettiset periaatteet, toimintaympäristön ja perustehtävien tulkintaan liittyvän osaamisen, yhteistyön ja vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen sekä valmiudet jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Lisäksi varhaiskasvatushenkilökunnan osaamisen koostuu kasvatus, hoito-, hoiva- ja huolenpito sekä pedagogisesta osaamisesta, joka muodostuu osittain toimenkuvan ja ammattinimikkeen mukaan. Henkilöstöllä voi olla myös erityisosaaminen tehtäväalueittain, kuten esimerkiksi tutkimusosaamista, talousosaamista ja erityispedagogiikkaosaamista. (Välimäki, Kahiluoto, Alila, Purola 2007, 32–33).

Vennisen väitöskirjan (2007, 24–26) mukaan päiväkodin tiimien substanssiosaamiseen liittyy erityisominaisuuksia. Yhteisen substanssiosaamisen toteuttajina toimivat eritasoisen ja erilaisen ammatillisen koulutustaustan omaavat työntekijät, jotka työskentelevät tiiviissä yhteistyössä sekä jakavat yhteisen kasvatusvastuun yhdenmukaisesti ja toisaalta myös jäsentymättömämmin kuin esimerkiksi sairaalan monet työntekijät. Päiväkotien moniammatillisissa tiimeissä työntekijöiden koulutustaustalla ja kokemuksella voi olla merkittäviä eroja. Ääripäitä voivat olla pitkään töitä tehnyt yliopistokoulutuksen saanut kasvatustieteen kandi ja juuri oppisopimuskoulutuksen aloittanut lähihoitajaopiskelija. Tiimin jäsenten välinen substanssialueen tietämys näkyy eritasoisena ja kohdistuu eri alueille. Työntekijöiden substanssialueen osaaminen rakentuu muutenkin kuin koulutuksen kautta ja tämän vuoksi Vennisen mukaan tiimin mahdollisuuksia ja osaamista hukataan, jos työntekijöiden osaamista tarkastellaan vain hänen ammattinimikkeeseen olennaisesti liittyvän osaamisen kautta.

Kuntien resurssiohjaus on vaikuttanut paljon varhaiskasvatukseen eikä lasten varhaiskasvatus ei olekaan säästynyt kuntien leikkaustoimenpiteiltä. Hyvin tavanomaista on, että päivähoitoa toteutetaan alimman mahdollisen päivähoitoasetuksen salliman henkilömitoituksen ja rakenteen mukaan. Päiväkodeissa tämä tarkoittaa sitä, että henkilökunnasta hoitohenkilökuntaa on yhä enemmän, kun taas puolestaan lastentarhanopettajien määrä on vähentynyt. (Alila & Krönqist 2008, 51.) Opetusalan ammattijärjestön OAJ:n vuonna 2012 tehdyn selvityksen mukaan päiväkotien henkilöstön koulutustaso on laskenut viime aikoina, vaikka varhaiskasvatukselle asetetut vaatimukset ja pedagogisen

osaamisen tarve ovat kasvaneet. Selvityksessä käy ilmi, että isolla osalla lapsia ei ole mahdollisuutta koulutetun lastentarhanopettajan suunnittelemaan ja laatimaan varhaiskasvatukseen. (OAJ 2012, 1.)

Vennisen (2007, 23) mukaan 1980-lähtien päiväkodin perustehtävä on kokenut selvästi muutoksia, kun virkkeiden jakamisesta on siirrytty kokonaiskasvatukseen. Päiväkodin henkilöstön yhteinen kasvatustietoisuus syntyy yhdessä käytyjen keskustelujen kautta, mutta Venninen tuo esille, että päiväkodit eivät ole Rodin (2004, 38, 49, 61–65) mukaan ominaisuuksiltaan kommunikointiympäristöinä parhaimpia, koska toiminta hajaantuu eri tiloihin ja aikuiset työskentelevät toisistaan erillään. Päiväkotityö pohjautuu vahvasti vuorovaikutukselle, mutta päiväkotiympäristö ei kuitenkaan luo parhaita mahdollisia puitteita kommunikoinnille. Melu, toiminnan hektisyys ja esimerkiksi lasten saapumisesta ja puhelimen soimisesta aiheutuvat keskeytykset luovat lisähaasteita vuorovaikutukselle. Henkilökunta voi harvoin työpäivän aikana kokoontua yhteen keskustelemaan ilman vastuuta lapsista. Lasten jatkuva huomion tarve vaikeuttaa asioiden hoitamista työkavereiden kesken. Henkilökunnan kokouksissa on usein vain yksi edustaja tiimistä, jolloin kokouksista saatu tieto perustuu toisen käden tietoon ja väärinymmärryksen riski kasvaa. Oman haasteensa toimivalle vuorovaikutukselle tuo henkilökunnan poissaolot ja sijaisjärjestelyt. Puutteelliset sijaisjärjestelyt vaikeuttavat yhteistyötä ja kuormittavat henkilöstöä. Sijaisjärjestelyihin ei ole varattu määrärahoja tai varatut määrärahat ovat liian pienet. Ongelmaksi voi muodostua myös pätevien sijaisten saatavuus. Lyhytaikaisiin sijaisuuksiin on vaikea saada riittävästi henkilöstöä. Usein päiväkotien sijaisjärjestelyt ovatkin varsin kirjavat. (Välimäki ym. 2007, 51.)

Perho ja Korhonen (2012) ovat tehneet 30 vuoden seurantatutkimuksen lastentarhanopettajien työuupumukseen ja työnimuun vaikuttavista asioista. Tämän tutkimuksen (2012) mukaan kielteisemmin lastentarhanopettajien työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita olivat varhaiskasvatukseen kohdistuneet säästötoimet, tehokkuusajattelu ja resurssien puute. Konkreettisesti nämä näkyivät muun muassa suurina lapsiryhminä ja sijaisten palkkaamista tinkimisenä. Lastentarhanopettaja kokivat, että tilanteesta kärsivät niin lapset kuin myös työntekijät. Työyhteisöissä joudutaan painottamaan perushoitoon, tuuraamaan toinen toistaan ja tinkimään pedagogisesta suunnittelusta, kun sijaisia ei palkata. Myös väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päivähoidon ammattilaisten työssä koetut haasteelliset tunteet liittyvät usein resurssipulaan. Resurssipula voi ilmetä moninaisina ongelmina. Arkipäivää on, että henkilökunta on sijaisvoittoista tai epäpätevää. Aikuisia voi olla liian vähän, eivätkä lapset tule kuulluksi. Resurssipulan vuoksi ammattilaiset turhautuvat, väsyvät ja vihastuvat tilanteeseen, eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta toteuttaa itseään ammatillisesti niin kuin he haluaisivat. (Perho & Korhonen 2012, 29; Riihonen & Tuukkanen 2013, 64.)

Venninen (2007, 43) tuo väitöskirjassaan esille, että Roddin (2004, 38) mukaan päiväkotityössä, joka pohjautuu suurimmaksi osaksi erilaisten ihmisten vuorovaikutukseen ja yhdessä työskentelyyn, ovat erilaiset ristiriitatilanteet väistämätön osa työtä. Konfliktit tulevat esille erilaisina epäsopuina sekä kiistoina. Ristiriidoille on ominaista tilannesidonnaisuus ja taipumus tuoda esille tunteita. Konflikteja ollessa paljon vaikuttavat ne työhyvinvointiin ja sitä kautta myös varhaiskasvatuksen laatuun. Konfliktit voivat pahimmillaan pilata työyhteisön ja johtaa kiusaamiseen, mutta toisaalta konfliktien myötä työyhteisö voi ryhtyä etsimään ratkaisua ongelmiin ja parantamaan yhteistyötä.

Perhon ja Korhosen (2012, 23) mukaan työkavereiden väliset jännitteet kasvatuskäsityksissä vaikuttavat heikentävästi itsetuntoon ja työn imuun. Toisaalta työtiimien tuki ja työpaikan hyvä ilmapiiri koetaan yhdeksi työn voimavaraksi lasten parissa tehtävän työn ja työn monipuolisuuden lisäksi. Väestöliiton tutkimuksesta (2013) käy ilmi, että työyhteisön ilmapiirillä ja johtajan osallisuudella ilmapiirin rakentamiseen, on suuri vaikutus päivähoidon ammattilaisten työhyvinvontiin. Kannustava johtaminen tai sen puute vaikuttavat paljon työssä jaksamiseen. Työntekijät kaipaavat johtajan aktiivista tukea etenkin resurssipulan kanssa selviytymisisessä. Tutkimuksen mukaan päivähoidon ammattilaiset ovat sitä mieltä, että johtaja ei kuitenkaan yksistään ole vastuussa positiivisen ilmapiirin luomisesta, vaan jokaisella työntekijällä on myös vastuunsa. Päivähoidon ammattilaisten mukaan työyhteisöstä voi muodostua parhaimmillaan työyhteisön ja yksilön voimavaroja lisäävä ja vahvistava tekijä. (Oulasmaa & Saloheimo 2013, 79–81.)

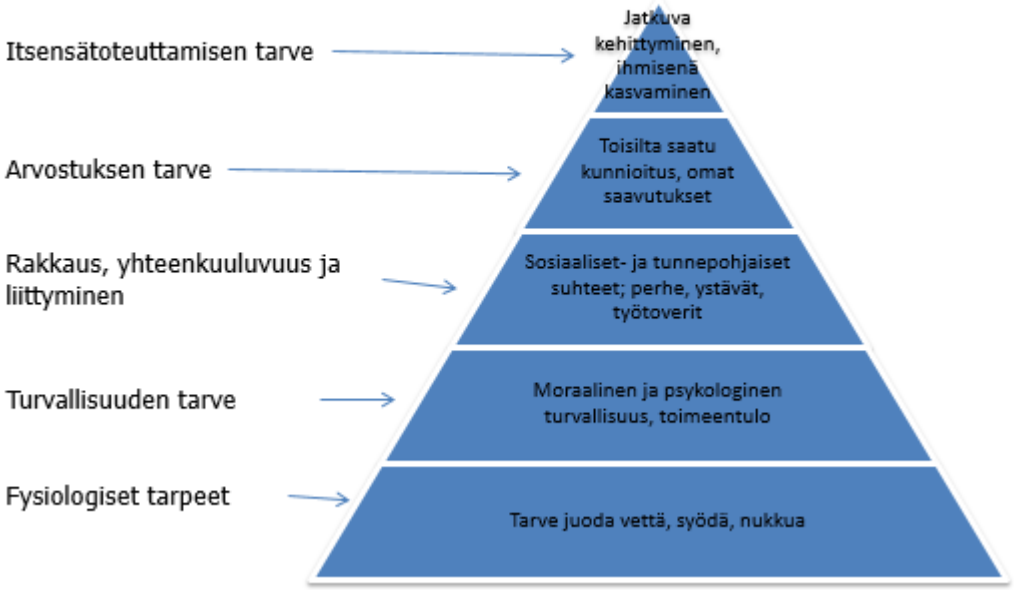
Perhon ja Korhosen (2012, 30) mukaan lastentarhanopettajien innostavin ja tärkein työssä viihtymiseen vaikuttava tekijä ovat lapset. Lapset tuottavat välitöntä iloa ja heidän kehityksensä seuraaminen motivoi, haastaa ja innostaa. Lastentarhanopettajat kokevat eri-ikäisten lasten kanssa työskentelyn vaihtelevaksi ja pitkään uralla olleiden työtyytyväisyyttä on lisännyt mahdollisuudet siirtyä tehtävästä toiseen, kuten esimerkiksi lastentarhanopettajasta päiväkodin johtajaksi. Lastentarhanopettajien työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisää myös tunne siitä, että työ on yhteiskunnallisesti tärkeää ja ammatissa on mahdollista toimia lasten ja perheiden hyväksi. Lisäksi vanhempien osoittama arvostus sekä molemminpuoliseen kunnioitukseen ja luottamukseen perustuva yhteistyö ovat merkittäviä tekijöitä lastentarhanopettajien työssä viihtymisen kannalta. Väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päivähoidon ammattilaiset kokevat kasvatustyön monella tavalla palkitsevaksi. Ammattilaiset pitävät työyhteisöään iloisena, värikkäänä ja vilkkaana työympäristönä. Yhteen hiileen puhaltava työyksikkö ja lasten onnistumisen kokemukset auttavat jaksamaan hektisessä arjessa. Työn mielekkyyden kokeminen on päivähoidon ammattilaisten voimavarojen säilymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Lasten ilo ja arkiset onnistumisen kokemukset voivat palkita päivähoidon ammattilaista jopa enemmän kuin työstä maksettava palkka. (Tuukkanen 2013, 19.)

Työ- ja terveys 2012 tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevistä lähes joka toinen kokee itsensä innostuneeksi työstään. Vuonna 2012 päivittäin työstään innostuneiden määrä oli suurempi kuin vuonna 2009 ja suurempi kuin millään muulla toiminta-alalla. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010 tutkimuksen mukaan lasten päivähoidossa ollaan kaikkein tyytyväisimpiä organisaation ja oman yksikön johtamiseen. Esimiehiltä koetaan saavan tukea ja kohtelua pidetään oikeudenmukaisena. Työn tavoitteet ovat selvillä ja tiedonkulku koetaan riittäväksi. Lisäksi omaan työtä koskevat vaikutusmahdollisuuksia pidetään kohtuullisena. Työ – ja terveys 2012 tutkimuksen mukaan reilusti yli puolet sosiaali- ja terveysalalla toimivista uskoo työpaikan johdon olevan kiinnostuneita työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. (Laine & Kokkinen 2013, 203–207; Työterveyslaitos [3].) Myös väestöliiton (2013) tutkimuksen mukaan päivähoidon ammattilaisista enemmistö kokee saavansa eniten tukea työhön työkavereiden ohella esimieheltä. Työyhteisön vertaistuen lisäksi päivähoidon ammattilaiset toivovat työssä jaksamisen tueksi keskusteluja, koulutusta ja jaksamisesta palkitsemista edes joskus. (Riihonen 2013, 91.)

Työelämän muutokset heijastuvat väistämättä myös varhaiskasvatukseen ja päivähoitoon. Päivähoidon henkilöstön työtehtävät ovat sosiaalisesti, pedagogisesti ja yhteiskunnallisesti laajentuneet ja monimutkaistuneet. Varhaiskasvatus kohtaa tulevina vuosina merkittäviä muutoksia, joita ovat monikulttuurisuuden lisääntyminen, asiakkuuden kehittyminen osallisuudeksi, vanhempien työoloihin liittyvät muutospaineet, tietoyhteiskunnan eteneminen ja sosiaalisten ongelmien kasaantuminen. Muutokset lisäävät työn vaativuutta ja jatkuva muutos haastaa varhaiskasvatuksen ammattilaisen osaamisen. Varhaiskasvatus neuvottelukunnan mukaan päivähoidon henkilöstön osaamisen kehittäminen koko työuran ajan on turvattava, jotta työntekijät pystyvät vastaamaan varhaiskasvatuksen haasteisiin mahdollisimman hyvin. (Välimäki ym. 54–55.) Rouvisen tutkimuksen (2007, 79) mukaan myös lastentarhanopettajat kokevat jatkuvan oppimisen olevan olennainen osa oman osaamisen kehittämistä ja oppimisen tavoitteellisuudella voidaan ehkäistä paikoilleen jämähtämistä. Osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä on merkittävät vaikutukset koettuun työhyvinvointiin. Työ, joka on työntekijän mielestä sopivan haastavaa, tarjoaa oppimiskokemuksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja taas kehittymistä. Työmotivaation kannalta on myös tärkeää, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. (Rauramo 2012, 156.)

4 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Humanistisen psykologian suuntaus pitää tärkeänä ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen tärkeimpänä teoreetikkona pidetään Abraham Maslowta, joka korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkistä kasvua tavoittelevasta ihmisestä. Maslowin mukaan ihmisen perimmäinen tavoite on omien mahdollisuuksien ja kykyjen tavoitteleminen. (Rauramo 2012, 13.) Maslowin motivaatioteorian (1943, 373) perusteella ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian (kuvio 5), jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, jota Maslow pitää aidon inhimillisen toiminnan motiivina.



KUVIO 5. Tarvehierarkia (mukaillen Maslow)

Maslow on määritellyt viisi tarvetta, joita voidaan pitää ihmisen perustarpeina. Nämä tarpeet Maslow on nimennyt fysiologiseksi, turvallisuuden, rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeiksi. Tarvehierarkian mukaan ensimmäiseen tason tarpeisiin kuuluvat tarve juoda vettä, syödä, nukkua, pitää yllä ruumiinlämpöä, säädellä homeostaasia, puhdistaa aineenvaihduntaa ja seksuaalinen tarve. Nämä perustarpeet ovat motivaatioteorian lähtöpiste. Toiselle tasolle kuuluvat fyysisyyteen, työhön ja toimentuloon liittyvät asiat, moraalinen ja psykologinen turvallisuus sekä terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien ehkäisemiseen liittyvä turvallisuus. Kolmannella tasolla tarvehierarkiassa on sosiaalisuuteen ja tunnepohjaan liittyvät suhteet, seksuaalinen intimiteetti sekä perhesuhteet. Toiseksi viimeisellä tasolla on arvostuksen tarve, jonka Maslow on jakanut kahteen tasoon. Alemmassa tasossa on toisilta ihmisiltä saatu kunnioitus ja ylemmässä tasossa puolestaan omat saavutukset. (Maslow 1943, 373, 377.)

Ylimmällä tasolla tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin mukaan ihmiset tuntevat usein itsensä levottomaksi vaikka neljä tarvetta olisi tyydytetty. Ihmisillä on vielä halu päästä hyödyntämään olemassa olevaa potentiaalia ja saavuttaa äärimmäiset unelmat. Maslowin mukaan

ihmisen pitäisi olla sitä, mitä hän haluaa. Ihmiselle on ominaista halu saavuttaa tai ylläpitää erilaisia näiden tarpeiden taustalla olevia olosuhteita. Maslowin mukaan tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen olettamuksen mukaisesti. Tarpeen ollessa melko hyvin tyydytetty, seuraavan tason tarve herää dominoimaan tietoista elämää. Vähemmän tärkeiden tarpeiden osuus vähene, unohtuu tai ne kielletään, jolloin vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, eivätkä jo tyydytetyt tarpeet ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Maslow 1943, 381, 383.) Kehusmaan (2011, 16–17) mukaan Maslow on myöhemmin todennut, että tarvehierarkian hierarkkisuus ei aina toteudu ja tarvehierarkian ylemmän portaan syttyminen ei aina edellytä alempien tarpeiden täyttymistä.

Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia voidaan peilata Abraham Maslowin tarvehierakkiaan (Otala & Ahonen, 2005, 28). Päivi Rauramo on luonut työhyvinvoinnin portaat- mallin vuonna 2004 (kuvio 6). Rauramo on muokannut alkuperäistä työhyvinvoinnin portaat- mallia vielä vuonna 2012 vastaamaan paremmin tämän hetkisen työelämän tarpeita. Mallin pohjalla on Maslowin tarvehierarkia ja työhyvinvoinnin portaat- mallissa (2012) on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Rauramon (2012, 13) mukaan työhyvinvoinnin portaat- malli (2012) on syntynyt hyödyntämällä ja vertailemalla aiempia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) avulla on mahdollista kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia tarve kerrallaan, sillä jokaisen portaan, tarpeen, kohdalle on koottu aihealueeseen liittyviä arviointitapoja ja mittareita.

Työhyvinvoinnin portaat- mallia (2012) voidaan käyttää apuna pitkäjänteisessä ja suunnitelmallisessa kehittämistoiminnassa. Portaat on kuvattu Maslowin teoriaa mukaillen systeemiseksimalliksi, jolloin on mahdollista löytää keskeisimmät prosessit, joihin on pyrittävä vaikuttamaan, kun halutaan saada muutoksia aikaan tietyssä järjestelmässä tai sen osassa. Systeemiajattelun mukaisesti työhyvinvointiin liittyvät eri osat vaikuttavat yhdessä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Rauramo on nimennyt työhyvinvoinnin portaat- mallissa (2012) Maslowin tarvehierarkian tarpeet osittain uudelleen vastaamaan paremmin nykyajan työelämää. Mallin viisi tarvetta, porrasta, ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 15–16.)

KUVIO 6. Työhyvinvoinnin portaat- malli 2012 (mukaillen Rauramo & Louhevaara 2005; Rauramo 2012)

4.1 Terveyden porras

Terveyttä voidaan pitää ihmisen hyvinvoinnin perustana. Maailman terveysjärjestön (WHO 1948) mukaan terveys ei ole vain sairauden puutetta, vaan WHO:n mukaan terveys on täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Työllä ja terveydellä on selkeä yhteys. Koulutustaso ja haastavat monipuoliset asiantuntijatehtävät ovat usein yhteydessä hyvään terveyteen, kun puolestaan matala koulutustaso ja suoritettava työ ovat yhteydessä heikkoon terveyteen, varhaiseen eläkkeelle jäämiseen ja kuolleisuuteen. Työn puute on kuitenkin kuormitus ja epävarmuustekijöitä merkittävämpi haitta terveydelle. (Rautio & Husman 2010, 166.) Myös Waddlenin ja Burtonin (2010, 33) mukaan työllä on suuri merkitys ihmisen henkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille, kun puolestaan työttömyydellä on yhteyttä huonoon henkiseen ja fyysiseen vointiin (Burton 2010, 33; Waddlen & Burton 2006).

Raution ja Husmanin (2010, 165) mukaan terveyden edistämisen lähtökohtana on luoda riittävät taloudelliset ja rakenteelliset puitteet yksilön ja yhteisöjen terveyttä edistäville valinnoille. Terveyden edistämistä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta käsin. Terveyden edistäminen on toisaalta sairauksien ennaltaehkäisyä ja terveyteen liittyvää aktiivista edistämistä. Terveyden edistämisessä tavoitteena on terveyttä suojaavien ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vahvistuminen, terveyspalvelui-

den kehittäminen ja elämäntapojen muuttaminen terveellisempään suuntaan. Terveyden edistämiseen liittyvät toiminnan vaikutukset heijastuvat yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvointina ja terveytenä.

Työpaikoilla terveyden edistämisen on määritelty laaja-alaiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on vaikuttaa työympäristöön, työn organisointiin, työyhteisöön, johtamiseen, työntekijän ammatilliseen osaamiseen, työntekijän henkilökohtaiseen terveyden edistämiseen sekä työturvallisuuteen. Työntekijöiden terveyden kannalta tärkeä merkitys on myös työntekijän mahdollisuuksilla vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon. Lisäksi työn ja perheen yhteensovittaminen on kokonaisvaltaista terveyden edistämistä, jonka taustalla on työntekijöiden erilaisten elämäntilainteiden huomioiminen jo työjärjestelyissä ja työn organisoinnissa (Rautio & Husman 2010, 181, 187.) Rauramon (2012, 27) mukaan useita hyvinvointia haittaavia sairauksia, esimerkiksi mielenterveysongelmia, liikuntaelinsairauksia ja sydän- ja verisuonitauteja, voidaan ennaltaehkäistä, hallita ja jopa parantaa terveellisillä elintavoilla ja kehittämällä työelämää. Työpaikoilla voidaan tarjota mahdollisuuksia tehdä terveyden kannalta edullisia valintoja. Työpaikkaruokailulla, liikunnan ja muun harrastustoiminnan tukemisella voi olla merkittävä vaikutus työntekijän terveyteen ja työkykyyn.

Kuluneen vuosisadan aikana suomalaisten terveys on kehittynyt myönteisesti. Elintavoissa positiivista kehitystä on tapahtunut etenkin tupakoinnin vähenemisen ja terveellisten ruokailutottumusten suhteen. Sen sijaan yhä harvempi suomalainen liikkuu suositusten mukaan ja vain joka kymmenes täyttää terveysliikuntasuositukset kokonaan. Viidennes suomalaisista työikäisistä ei liiku käytännössä ollenkaan, vaikka säännöllisellä, monipuolisella, kohtuullisella ja itselle mielekkäällä liikunnalla on huomattava vaikutus terveyteen ja työkykyyn**.** (Valtion liikuntaneuvosto 2013, 4.) Husmanin ja Liiran (2010, 201) mukaan työikäisten liikuntatottumuksia tarkastellessa merkittävämmäksi haasteeksi muodostuu passiivisten ihmisten aktivoiminen. Liikunnan avulla pystytään edistämään työ- ja toimintakykyä sekä sosiaalista, henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan niin töissä kuin myös vapaa-ajalla. Hyväkuntoinen ja hyvinvoiva ihminen pystyy elämää ja toimimaan täysipainoisesti sekä töissä että vapaa-ajalla.

UKK terveysinstituution mukaan kestävyyskuntoa tulisi harjoittaa liikkumalla reippaasti vähintään kaksi ja puoli tuntia viikossa. Lisäksi lihaskuntoa tulisi kohentaa kaksi kertaa viikossa. Säännöllisesti harrastettu liikunta voi tuoda elämään useita lisävuosia. Työpaikoilla tapahtuvan terveysliikunnan tavoitteena on saada liikuntaa harrastamattomat aloittamaan liikunta, kannustaa epäsäännöllisesti liikkuvia säännöllisyyteen ja toisaalta myös tukea jo aktiivisesti liikkuvia. Työpaikkaliikunta pohjautuu työviihtyvyyden ja yhteishengen lujittamiseen. Työpaikoilla tapahtuva hyvin suunniteltu ja yrityksen toimintaan integroidulla liikunnalla voi olla hyvinkin merkittävä asema työhyvinvoinnin edistämisessä. Työyhteisöissä liikunta-aktiivisuutta voidaan tukea esimerkiksi liikuntapäivillä, mahdollisuutena kokeilla eri lajeja tutun työyhteisön kanssa, kunnon testauksilla ja asiantuntijoiden laatimilla henkilökohtaisilla kunto-ohjelmilla. Työpaikkojen liikuntakampanjoissa ongelmana on usein ennestään aktiivisten osallistuminen liikuntaan ja passiivisten poisjäänti. (Valtion liikuntaneuvosto 2013, 5; Rauramo 2012, 28–29.)

Terveyttä voidaan liikunnan ohella ylläpitää ja edistää oikeanlaisilla ruokatottumuksilla. Vuosittain tehtävän suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytymistä ja terveyttä kartoittavan tutkimuksen (2013) mukaan suomalaisten ruokailutottumukset ovat kehittyneet myönteisesti ja yhä useampi työikäinen suomalainen käyttää päivittäin kasviksia sekä juo rasvatonta maitoa. Sen sijaan pehmeiden rasvojen käytössä on viime vuosina tapahtunut muutosta huonompaan suuntaan ja niiden käyttöä on korvattu osittain kovilla rasvoilla. Ravitsemussuosituksia noudatetaan parhaiten ylimmissä koulutusryhmissä. Tutkimuksen mukaan ylipainoisten osuus suomalaisista on edelleen suuri, vaikka viime vuosina ylipainoisten määrän kasvu on pysähtynyt. Työikäisistä miehistä vain 30 % on normaalipainoisia. Ylipaino on yhteydessä myös 2 tyypin diabeteksen kehittymiseen. (Sipponen, Salmelainen & Syrjäsuo 2011, 19.)

Työikäisten alkoholin käyttö on pysynyt useiden vuosien ajan jokseenkin samanlaisena ja vuonna 2013 työikäisistä miehistä 23 % ja naisista 5 % joi kerran viikossa alkoholia kuusi annosta tai enemmän kerralla. Suomalaisten työikäisten ravitsemus, kuin myös liikunta, tupakointi ja alkoholin, tottumuksissa on eroja koulutusryhmien välillä ja yleensä ylemmissä koulutusryhmissä toteutuu alempia koulutusryhmiä paremmin terveelliset elämäntavat. (Helldan, Helakorpi, Virtanen, Uutela 2013,9.)Tupakoinnin ja koetun työstressin välillä on nähty olevan selvä yhteys. Korkeaa stressiä kokevat työntekijät ovat matalan stressitason työntekijöitä useammin tupakoitsijoita ja lisäksi työstressin kasvu lisää tupakoivien tupakoinnin määrää. Myös alkoholin käytöllä ja mielenterveysongelmilla on nähty olevan yhteyttä toisiinsa ja usein mielenterveyspohjalta alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla on alkoholiin liittyvät ongelmat. (Sipponen, Salmelainen & Syrjäsuo 2011, 19.)

Hyvän ravitsemus pohjautuu tasapuoliseen ravintoaineiden saantiin sekä energian saannin ja kulutuksen väliseen tasapainoon. Työkykyä ja terveyttä tukeva ruokavalio on monipuolinen, värikäs ja siitä löytyy perusaineosat, kuten kuidut, hiilihydraatit, valkuaisaineet, rasvat, vitamiinit ja kivennäisaineet. Tärkeää on myös syödä sopivassa määrin suhteessa kulutukseen. Työpaikkaruokailulla ei ole tärkeä merkitys pelkästään ravinnon saannin kannalta, vaan myös virkistyksen sekä työstä irtaantumisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon vuoksi. Työpaikkaruokailu rytmittää päiväohjelmaa ja lisäksi säännöllinen syöminen on hyvinvoinnin, vireyden ja tehokkuuden kannalta tärkeää. Työterveyslaitoksen mukaan työpaikkaruokaloissa käyvät syövät muita terveellisemmin ja heidän ruokavalioon kuuluu paljon kalaa ja kasviksia. (Rauramo 2012, 29.)

Levon ja unen merkitystä terveydellä ei voi vähätellä. Unettomuus ja päiväaikainen väsymys ovat hyvin tavanomaisia ongelmia nyky-yhteiskunnassa. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä ja liian vähäinen uni johtuu joko poikkeavista työajoista tai ylitöistä. Työperäisten unihäiriöiden taustalla voi olla kolmivuorotyöhön liittyvää unettomuutta tai pitkistä työjaksoista johtuva univaje. Unihäiriöiden taustalla voi olla myös psykofysiologisia syitä. Psykofysiologinen unettomuus liittyy yleensä jännittämiseen tai elämänmuutoksiin ja saattaa ilmaantua ylikuormituksen tai työperäisen stressin myötä. Unihäiriöiden taustalla saattaa olla myös huonot tottumukset. Liian lähellä nukkumaanmenoa tehdyt yli- koti- ja etätyöt voivat vaikuttaa haitallisesti unen saantiin ja laatuun. Unettomuus ja univaje aiheuttavat moninaisia oireita ja ongelmia. (Rauramo 2012, 32–33.)

Härmän ja Sallisen (2004, 137–140) mukaan Suomessa unihäiriöt, etenkin naisten kohdalla, ovat paljon yleisimpiä kuin muualla Euroopassa. Suomessa unihäiriöiden taustalla ovat usein poikkeavat työajat ja alkoholin käyttö. Työviikon aikana kasautunut univaje vaikuttaa selvästi tehtävistä suoriutumiseen, koettuun uneliaisuuteen sekä energisyyden kokemiseen. Unenpuute on myös riskitekijä aikuisiän diabetekselle sekä sydän- ja verisuonitaudeille. Riittämätön uni aiheuttaa jatkuvaa väsymystä, keskittymisvaikeuksia, alakuloisuutta ja ärtyisyyttä. Unen puute voi aiheuttaa virhearviointeja töissä ja tapaturma-alttiutta. Lisäksi unettomuus on kaksinkertainen riski työtapaturmille. Uni vaikuttaa merkittävästi myös pitkäaikaiseen muistiin. Unen aikana aivot saavat latautua ja hyvin nukutun yön jälkeen ihminen on virkeä sekä huolet ja murheet saavat oikeat mittasuhteet. Viikonlopun mittainen toipumisaika ei välttämättä riitä palauttamaan tilannetta normaaliksi. Niin työperäisiin uniongelmiin kuin muuhunkin vähäunisuuteen tulee puuttua ajoissa, sillä uniongelmista voi aiheutua mittavia ja kauaskantoisia ongelmia yksilö- ja organisaatiotasolla.

4.1.1 Kuormitus fyysisesti, psykososiaalisesti ja kognitiivisesti

Työhyvinvointia tarkastellaan usein työn kuormittavuustekijöistä käsin. Kuormitustekijät liittyvät työhön sekä työympäristöön ja työntekijä voi kuormittua työssään joko myönteisesti tai kielteisesti. Kuormitus ei ole sinällään negatiivinen asia, vaan pysyäkseen terveenä ihmisen elimistö kaipaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta. Sopivan kuormituksen myötä ihminen voi kokea myös aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. (Viitala 2007, 216). Työn aiheuttaman kuormituksen pitäisi olla tasapainossa ihmisen ominaisuuksien kanssa mahdollisimman hyvin. Sopivan kuormituksen kannalta työ ei saisi olla liian kevyttä tai helppo, mutta ei myöskään liian raskasta tai vaikeaa. Työn tulisi sisältää sopivasti haasteita. Työssä koettuja haasteita tulisi olla sen verran, että työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja pystyy suoriutumaan siitä. (Nummelin 2008, 69).

Työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksista muodostuu kokonaiskuormitus. Ihmisen kokonaiskuormitus on kunnossa, jos hän työpäivän jälkeen pystyy ja jaksaa nauttia vapaa-ajastaan. Ihminen kuormittuu, jos hän ei pysty palautumaan työpäivän aiheuttamasta rasituksesta. Viitalan (2007, 218) mukaan haitallinen kuormitus voi olla myös tilapäistä, jonka seurauksena voi olla esimerkiksi ohimenevä väsyminen työpäivän aikana tai kyllästyminen. Lyhytkestoinen kuormitus menee ohi muutamassa päivässä. Jokainen ihminen kokee työstä aiheuttavan fyysisen, psykososiaalisen ja kognitiivisen kuormituksen hyvin yksilöllisesti. (Rauramo 2012, 43.)

Työn kuormittavuudesta keskusteltaessa on usein keskitytty puhumaan fyysisestä kuormituksesta, jolla on tarkoitettu fyysisesti raskasta työtä, toistotyötä tai ergonomisesti ongelmallisia työvaiheita. Fyysisesti kuormittavaa työtä tekeviä on paljon, eikä kaikkia raskaita työvaiheita ole pystytty poistamaan teknologian kehittymisestä huolimatta. Työn tuoma fyysinen kuormitus kohdistuu ihmisen liikunta- ja verenkiertoelimistöön. Työasennot ja työliikkeet ovat tavallisimpia ruumiillista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Fyysiset rasitusoireet näkyvät usein niska-hartia- ja päänsärkyinä, selkäkipuina ja jalkojen väsymisenä. Myös työympäristö, esimerkiksi kylmyys ja kuumuus, voivat aiheuttaa fyysistä kuormitusta. (Rautio 2010, 22).

Raskasta ruumiillista kuormitusta voidaan helpottaa oikeanlaisilla työasennoilla ja hyvällä ergonomialla. Työssä, joka sisältää paljon nostoja tulisi kiinnittää huomiota oikeanlaiseen nostotekniikkaan. Haitallinen ja liiallinen fyysinen kuormitus heikentää työntekijän työkykyä, kun taas sopivan raskas työ tukee työkykyä. Pitkään jatkunut työntekijän kannalta epäsuotuisa fyysinen kuormitus voi esiintyä kielteisinä tuntemuksina ja sairauksina sekä pahimmillaan ammattitauteina ja työkyvyttömyytenä. Työntekijän yksilölliset tekijät vaikuttavat paljon fyysisten vaivojen syntyyn. Liikkumattomuus, tupakointi ja ylipaino lisäävät useiden fyysisten vaivojen riskiä. Kun taas puolestaan hyvä yleiskunto ja terveys edistävät elimistön kapasiteettiä kestää kuormitusta. Myös persoonallisuuden piirteiden nähdään vaikuttavan liikuntaelinten vaivoihin. Työntekijä, jolla on hyvä psyykkinen stressin sietokyky, ei lannistu herkästi pienistä fyysistä oireista. (Rauramo 2012, 47–48; Takala 2010, 99–101).

Työsuojelusanaston (2006) mukaan psykososiaalinen työympäristö muodostuu työnjohtamisesta, työnorganisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä (Työsuojeluhallinto). Sosiaaliset ja psyykkiset kuormitustekijät vaikuttavat psykososiaaliseen kuormittumiseen työssä. Kuormitustekijät voivat olla joko haitallista kuormitusta aiheuttavia tai myönteisiä voimavaroja lisääviä. Psykososiaalisessa kuormituksessa psyykkiset tekijät ovat yksilöllisiä ja sosiaaliset vuorovaikutukseen kohdistuvia. Tosin kuin fyysiselle kuormitukselle on psykososiaaliselle kuormitukselle vaikea määritellä työhyvinvoinnin kannalta tarkkoja raja-arvoja. Ihmisen aiemmat kokemukset vaikuttavat merkittävästi tunne-elämään liittyvään kuormitukseen ja psykososiaalisen kuormituksen arvioinnissa merkittävää on yksilön kokemus. Kuitenkin yksilön kokemuksen lisäksi psykososiaalisen kuormittavuuden tulkintaa vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri ja se mitä työpaikalla pidetään hyvänä tai huonoa, oikeana tai vääränä ja onnistuneena tai epäonnistuneena. (Rauramo 2012, 54.)

Psykososiaalinen ja fyysinen kuormitus ovat usein kietoutuneet yhteen. Rautio ja Husmanin (2010, 178) mukaan työyhteisöjen ongelmatilanteet eivät aiheuta mielipahaa pelkästään yksilöille vaan niillä on todettu olevan yhteys myös mielenterveyden häiriöihin ja sydäntauteihin. Fyysisten oireiden tulkintaan ja kokemiseen vaikuttaa paljon psyykkinen kuormitus. Työtahti, tauotus ja töiden määrä vaikuttavat niin psykososiaaliseen kokemukseen kuin myös fyysiseen kuormitukseen. Työnkuormitusta tarkastellessa onkin usein vaikea selvästi osoittaa, mikä on puhdasta psykososiaalista kuormitusta ja mikä fyysistä (Takala 2010, 94).

Psyykkisesti sopivasti kuormittava työ on Nummelinin (2008, 69) mukaan työtä, jolla on selkeä tavoite. Lisäksi se on itsenäistä, sisällöltään mielenkiintoista ja vaihtelevaa. Yksilön taitojen ja työn vaatimusten välillä ollessa ponnistelua vaativa jännite, on työntekijällä mahdollisuudet oppia työssään ja tuntea onnistumisen kokemuksia. Työntekijälle syntyy tunne, että hän voi toteuttaa itseään työn kautta. Psyykkisesti sopivasti kuormittavassa työssä työntekijä tulkitsee ongelmatilanteet haasteelliseksi mahdollisuudeksi ja jos hän ei itse osaa ratkoa ongelmia, hän hankkii lisätietoja tai pyytää apua toisilta. Psyykkisesti kuormittavassa työssä voidaan säilyttää hallinnan tunne, kun työntekijällä on riittävästi osaamista työn tekemiseen, mahdollisuus suunnitella työtään ja säädellä työtahtiaan. Kannustava sosiaalinen ilmapiiri kasvattaa motivaatiota, edistää hyvää työsuoritusta ja vähentää työn tuomaa psyykkistä kuormitusta.

Työ voi muodostua laadultaan ja määrältään psyykkisesti alikuormittavaksi, jos sitä on liian vähän tai se on liian helppoa. Työterveyslaitoksen tutkijan Harjun (2014, 5) mukaan työssä tylsistyminen uhkaa terveyttä. Harjun mukaan työssä tylsistyvä työntekijä kokee, että työtehtävät eivät tarjoa riittävästi mielekkäitä haasteita. Lisäksi työtehtäviin on vaikea keskittyä ja aika niiden parissa kuluu hitaasti. Työntekijä passivoituu, jos kiinnostavia tehtäviä ei ole riittävästi. Hetkittäisenä ilmiönä pitkäveteisyys on harmitonta, mutta pitkään jatkuessa se voi vaikuttaa haitallisesti niin työpaikan tuottavuuteen kuin myös yksilön hyvinvointiin. Tylsistyneet työntekijät kokevat työkykynsä ja terveytensä innostunutta työntekijää heikommaksi. Tylsistymisen kokemukset eivät ainoastaan lisää työn psyykkistä kuormittavuutta ja stressioireita, vaan tylsistyminen lisää todennäköisyyttä vaihtaa työpaikka tai jäädä ennenaikaiselle eläkkeelle. Tylsistymisestä ei mielellään puhuta työpaikoilla, eikä sen aiheuttamaa pahoinvointia tunnisteta helposti. Työntekijöiden tylsistymisen ehkäisyyn olisi kuitenkin syytä panostaa työpaikoilla, sillä työntekijöiden psyykkisellä työhyvinvoinnilla on yhteys työn tuottavuuteen ja työurien pituuteen.

Työssä tylsistymisen vastakohtana on työpaikoilla koettu kiireen tunne. Kiire, epävarmuus ja työnteon määrän lisääntyminen luonnehtivat useita aloja. Tietynlaista aikapainetta voidaan pitää normaalina osana elämää, mutta pitkään jatkuessa se voi aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta, jonka myötä työperäinen stressi ja terveysongelmat kasvavat. Paljon kiirettä kokevilla on selvästi enemmän unettomuutta, ahdistusta, väsymystä ja ärtyneisyyttä verrattuna vähemmän kiirettä kokeviin. Kiire on aina uhka niin työtekijöiden kuin myös organisaation kehitykselle. Kiireen keskellä on vaikea luoda uutta ja ydintehtävä saattaa muuttua toiseksi kuin on tarkoitus. Kiireessä työn laatu kärsii ja työntekijät keskittyvät ainoastaan kiireestä selviämiseen. Kiireen selättämiseksi tulisi pysähtyä hetkeksi ja selkiyttää työn tavoitteet ja tehtävänkuva sekä laittaa työt tärkeysjärjestykseen. Työn tuomaa psykososiaalista kuormitusta voidaan tasata jakamalla töitä työntekijöiden kesken. Kiireen keskelläesimiehen oikeudenmukaisuus ja tuki ovat tärkeitä voimavaroja, jotka auttavat jaksamaan töissä. (Rauramo 2012, 56; Nummelin 2008, 22, 69.)

Työelämän muutosten myötä ihmisen aivoihin kohdistuva kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt huomattavasti. Kognitiivinen kuormitus on suurta etenkin tietotyössä, jossa aivot joutuvat käsittelemään suuria määriä tietoa ja joka on luonteeltaan vastuullista, haastavaa ja kuluttavaa. Tietotyössä työn ja vapaa-ajan väline raja saattaa hävitä ja työntekijän työhyvinvointi on vaarassa kärsiä. (Rauramo 2012,60). Pitkään jatkunut kuormitus voi aiheuttaa hormonitoiminnan muutoksia ja lisätä negatiivisa ajatuksia. Ihmiset tarvitsevat sopivassa määrin stressiä huippusuorituksiin, mutta liian pitkään jatkuva kuormitus voi johtaa ylikuormituspisteeseen, jolloin stressi kääntyy negatiiviseksi.

Työ- ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan koetun stressin määrä työelämässä on vähentynyt huomattavasti 2000-luvun alun jälkeen, jolloin voimakasta stressiä koki 13 % työssä käyvistä. Vuonna 2012 työelämässä voimakkaasti stressaantuneita oli enää alle 9 %. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan kuitenkin jopa 65 % palkansaajista teki töitä tiukkojen aikataulujen mukaan ja hyvinkin nopeaan tahtiin. Negatiivinen stressi syntyy vähitellen. Ihmisen keho alkaa oireilla sen ollessa ylikuormitusrajalla ja stressin voimistuessa työn vaikuttavuus alkaa kärsiä. Työn aiheuttama stressi

voi hoitamattomana muuttua työuupumukseksi. (Rautio & Husman 2010, 178–179; Lyly-Yrjänäinen 2013, 7.)

Hakasen (2005, 13) mukaan työuupumus on selkeästi työperäinen ongelma, jonka kehittymisen taustalla yksityiselämän kriiseillä tai persoonallisuustekijöillä on vähäinen merkitys. Ihminen on paineiden olla passiivinen ja hän kokee kokonaisvaltaista väsymystä. Muita työuupumuksen merkkejä voivat olla eristäytyminen ja kyynisyys, jolloin työntekijä suhtautuu negatiivisesti työhön, työkavereihin ja asiakkaisiin. Uupuneelle työntekijälle negatiivisuus saattaa olla myös puolustuskeino, sillä se suojaa pettymykseltä ja väsymykseltä. Pitkittyneen stressin ja työuupumuksen myötä ammatillinen itsetunto heikkenee ja ihmisestä voi tuntua, ettei hänestä ole mihinkään. Työuupumuksen taustalla voi olla esimerkiksi kiire, työn sisältö, vaatimukset, kuormitus, vähäinen uni ja työyhteisöristiriidat. Työuupumus ei olekaan ainoastaan yksilön ongelma, vaan se kertoo koko organisaation tai työyhteisön ongelmista. (Manka 2011, 176–179.) Työ- ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan masennusperusteinen työkyvyttömyys on vähentynyt vuodesta 2008 lähtien ja 2000-luvulla työn koettu henkinen rasittavuus on hieman vähentynyt. Vaikka henkinen rasittavuus työikäisten keskuudessa on vähentynyt, on psyykkinen oireilu lisääntynyt vuodesta 2009. Vuonna 2012 yli puolet suomalaisista työikäisistä kärsi psyykkisistä oireista. Yleisempi psyykkisiä oireita olivat tutkimuksen mukaan voimattomuus, väsymys, ärtyneisyys ja unettomuus. (Perkiö-Mäkelä 2013, 101–102.)

Juuti (2006, 82–83) toteaa, että työpaikalla on työntekijän työssä jaksamisen, terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta merkittävä asema. Työpaikoilla työuupumista voidaan ennaltaehkäistä kehittämällä työolosuhteita niin työn, työyhteisön kuin myös yksilön kannalta. Useat tutkimukset osoittavat, että työuupumukseen ajautuneilta ihmisiltä puuttunut voimavara on ollut esimiehen ja työyhteisön tuki. Esimiehen ja läheisten työtovereiden pitäisi ajoissa tarttua työuupumukseen ajavaan noidankehään ja yrittää katkaista se tarjoamalla empaattista tukea ja mahdollisesti ohjaamalla työntekijä ammatillisen avun piiriin. Organisaatiotasolla työssä jaksamista voidaan tukea esimiehen ja työtovereiden tuen lisäksi joustavalla työajalla, lomien jaksotuksella, osaamisen kehittämisellä, työhyvinvointikyselyillä, työpaikkaruokailulla, yhteistyön kehittämisellä ja terveysinfoilla. Työuupumuksen nujertamisen kannalta ei riitä, että päädytään tilaan, jossa työuupumuksen oireet poistuvat. Tarkoituksena on saavuttaa tila, jossa ihminen on aktiivinen, kokee mielihyvää tekemästään työstään ja saavuttaa työn imun, jonka myötä myönteinen tunne ja motivaatiotila ovat pysyviä. (Rautio & Husman 2010, 179.)

Työntekijä itse pystyy tekemään paljon oman työssä jaksamisensa eteen. Juutin (2006, 82) mukaan työuupumusta vastaan voi taistella. Työuupumuksen kannalta työntekijän on mielekästä omaksua realistiset ihanteet omiin kykyihin ja valittuun ammattiin. Liiallisten ihanteiden asettaminen itselle voi laukaista pahan kierteen ja aiheuttaa vaikeuksia ja pettymyksiä sekä negatiivisia tunteita, joita voi olla vaikea käsitellä. Realisten ihanteiden ja odotusten lisäksi työuupumuksen riskiä voi vähentää lisäämällä omia voimavaroja. Voimavarat voivat koostua taloudellisista, aineellisista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä hyvistä työoloista. Voimavarojen hankkimisella ja säilyttämisellä on suuri merkitys työuupumisen ehkäisyssä. Liikunta, terveellinen ja monipuolinen ruoka sekä riittävä lepo ja

uni ovat työssä jaksamisen tukimuuri. Lisäksi ajankäytön suunnittelu, oman ammattitaidon kehittäminen ja myönteiseen ajatteluun keskittyminen edistävät työssä jaksamista. (Rauramo 2012, 55.)

4.1.2 Työterveyshuolto ja työpaikka työkykyä tukemassa

Työssä pärjäämiseen ja työkykyyn liittyvät ongelmat voivat olla joko työyhteisöstä tai yksilöstä nousevia. Työkykyongelmien ehkäisyssä on oleellista, että työpaikalla on kartoitettu työn turvallisuutta sekä lisäksi tehty toimenpiteitä riskien ehkäisemiseksi ja välttämiseksi. Työterveyshuolto on työpaikan tärkein yhteistyökumppani työn turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyvissä kysymyksissä. Työterveys on työssäkäyvien ihmisten perusterveydenhuoltoa ja työnantajan pitää kustannuksellaan järjestää vähintään työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädytyt työterveyshuoltopalvelut kaikille työsuhteessa oleville työntekijöilleen. Työterveyshuollon toiminta pohjautuu jokaisen työpaikan olosuhteisiin ja tarpeisiin. Yleisesti työterveyshuollon tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työympäristö ja sujuva työyhteisö, joka edesauttaa henkilöstön toiminta-ja työkykyä. Työterveyshuollon tavoitteena on myös ehkäistä työstä johtuvia tapaturmia ja sairauksia. Työterveyshuollon toteuttamistavan valitsee työnantaja. Lakisääteiset työterveyspalvelut voidaan hankkia joko yksityiseltä lääkäriasemalta, terveyskeskuksesta tai ne voidaan järjestää yhdessä toisen työnantajan kanssa. Työnantaja ja työterveyshuollon järjestävä taho tekevät yhdessä kirjallisen sopimuksen, jossa selviää palvelujen järjestäminen, sisältö, laajuus sekä sopimuksen kesto. Lakisääteinen työterveyshuolto ei sisällä työntekijöiden sairaudenhoitoa, mutta työnantaja voi sopia palvelun tuottajan kanssa lakisääteistä laajemmista palveluista. Laajempiin palveluihin voi kuulua esimerkiksi yleislääkäritasoinen sairaanhoito ja erikoislääkäri- ja laboratoriopalvelut. (Rauramo 2012, 37–38; Työturvallisuuskeskus.)

Työkyvyn hallinta on osa työterveyden ja työpaikan yhteistyötä. Yhteistyön tavoitteena on edistää työntekijöiden työkykyä koko työuran ajan ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työterveyshuolto sopii yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa työpaikalla ja työterveyshuollossa noudatettavista toimintakäytännöistä. Yhdessä laadittujen toimintakäytäntöjen tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen työkykyasioista käsiteltäessä. Toimintakäytännöistä laaditaan yhteinen toimintamalli, joka koostuu työkyvyn varhaisen tuen tarpeen tunnistamisesta, tuen antamisesta ja sairauspoissaolojen seurantajärjestelmästä. Työpaikoilla, joissa on alle 20 työntekijää työkyvynhallintaan liittyvät käytännöt kirjataan erilliseen asiakirjaan tai työterveyshuollon työpaikkaselvitysraporttiin. Työpaikoilla, joissa on yli 20 työntekijää, työkyky asioille laaditaan erillinen asiakirja. Työterveyshuollon vastuu työkyvyn hallinnasta kirjataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Päävastuu työkyvyn hallinnasta on aina työnantajalla, vaikka asioista sovitaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 26).

Rauramon (2012, 39) mukaan esimiehen tehtävänä on huomata työpaikalla muutokset työkyvyssä tai työsuorituksissa ja puuttua työpaikolla esiintyviin ongelmiin. *Työkyvyn varhainen tuki toimintamalli* on esimiehen toimintaväline, jonka tarkoituksena on helpottaa työkykyasioiden puheeksi ottamista ja tuen tarjoamista. Lisäksi se mahdollistaa työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun. Toimintamallin tavoitteena on tunnistaa työkyvyn uhka tai työkyvyn alentuminen ja kannustaa hakemaan ratkaisuja ongelmien ollessa vielä pieniä. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että

malli on luotu yhteistyössä ja että jokainen tietää työpaikalla miksi, milloin ja miten työnantaja ottaa työkyky asiat puheeksi. (Hyvinvointia hyvinvointityön 2011, 21.)

Työntekijän työssä selviytymisen heiketessä työpaikoilla voi esiintyä tarvetta työkykyasioiden puheeksi otolle eli *varhaisen tuen keskustelulle*. Työssä selviytymisen heikentyminen voi ilmetä esimerkiksi jatkuvina myöhästelyinä, lyhyinä sairauspoissaoloina tai kielteisenä asiakaspalautteena. Esimiehen havaitessa työkykyyn haittaavia ongelmia, on hänen puututtava asiaan ja selvittävä varhaisen tuen mallin mukaisesti, mistä on kysymys ja miten ongelmaan löydettäisiin ratkaisu. Aloite varhaisen keskustelulle voi tulla myös työntekijältä itseltään tai työkavereilta. (Heikkilä, Mäkelä-Pusa 2014, 26.) Jos ongelmien syyksi paljastuvat itse työhön liittyvät tekijät, kuten puutteellinen osaaminen, motivaatio-ongelmat tai tyytymättömyys työhön, voidaan ongelmat ratkaista työyhteisön sisällä. Jos syyt jäävät epäselviksi tai niihin liittyy selkeä epäily terveysongelmista, voi esimies olla työntekijän luvalla yhteydessä työterveyshuoltoon. (Antti-Poika & Martio 2010, 213.)

Työkyvyn kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää miten työpaikalla toteutetaan *sairauspoissaolojen seurantamalli*. Sairauspoissaolojen suhteen pitää työpaikalla olla selkeä hallintajärjestelmä, josta selviää sairauspoissaolojen ilmoituskäytännöt, tietojen toimittaminen työterveyshuoltoon ja niiden käsittely, yhteydenpito sairausloman aikana, työhön paluun tuki sekä työhön paluun seuranta. Työpaikka on ensisijaisesti vastuussa sairauslomien hallintajärjestelmästä. Työnantaja saattaa tarvita kuitenkin päätöstensä tueksi tietoa työterveyshuollosta esimerkiksi siinä, miten lakeja noudatetaan ja miten toimitaan eettisesti oikein. Työterveyshuoltoon liittyvät tietosuojasäädökset ovat tiukkoja, mutta työntekijää koskevia tietoja voi vaihtaa hänen luvallaan. (Heikkilä & Mäkelä-Pusa 2014, 29; Antti-Poika & Martimo 2010, 217–219).

Sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa ehkäisemällä työtapaturmia ja työhön liittyviä sairauksia, edistämällä yleistä työhyvinvointia työpaikalla ja ennakoimalla mahdollisia ongelmia. Toistuviin lyhyviin sairauslomiin on hyvä puuttua jo ajoissa, sillä niiden taustalla voi olla vakavampia työkykyongelmia ennustavia tekijöitä. Sairauslomien määrään vaikuttavat myös työpaikan poissaolokulttuuri- ja käytäntö sekä työterveyshuollon toimintatavat. Sairauslomien vähentämisen kannalta on tuloksellisinta nopeuttaa turvallista paluuta töihin sairausloman jälkeen. Sairausloma saattaa pitkittyä vain siksi, että hoito on ollut tehotonta tai sitä odotetaan tai kaikkia vaihtoehtoja työn muokkaamiseksi ei ole selvitetty. Sairausloman pitkittyessä yli 3 kuukauden työntekijän riski joutua työelämän ulkopuolelle kasvaa. Puolen vuoden poissaolon jälkeen jo lähes puolet ovat vaarassa joutua pysyvästi työkyvyttömäksi. (Antti-Poika & Martimo 2010, 217–218).

Työ ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauslomien määrissä ei ole tapahtunut merkittävää muutosta vuosien 2009–2012 välillä. Joka kolmannen työkyky pettää ennen eläkkeelle jäämistä ja vuonna 2012 työkyvyttömyyseläkkeellä jäi 34 % kaikista eläkkeelle jääneistä. Työkyvyttömyys eläkkeelle jäädään keskimäärin 52-vuotiaana. Työkyvyttömyyseläkkeen yleisimmät päädiagnoosiluokat olivat vuonna 2012 mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (46 %) sekä tuki- ja liikuntaelinten ja sidekudoksen sairaudet (24 %). (Perkiö-Mäkelä 2013, 101–102; Husman & Kauppinen 2013, 103–105.)

Työkyvyttömyyden uhkaa voidaan merkittävästi vähentää, jos mahdollisen sairausloman aikana on työpaikalla tarjota korvaavia työtehtäviä ja jos työntekijän lääketieteellisestä hoidosta vastaava taho ja työpaikka pitävät yhteyttä. Myös työpaikan ja sairauslomalla olevan työntekijän välisellä yhteydenpidolla on vaikutusta sairausloman kestoon. Sairausloman ja työkyvyn kannalta on merkitystä myös työpaikalla vallitsevalla hyvällä tahdolla (goodwill), joka koostuu muun muassa työpaikalla vallitsevasta tavasta suhtautua sairauspoissaolojen syihin, työhön paluun tukemiseen sekä työpaikalla sairauslomien ennaltaehkäisyyn käytettävissä oleviin voimavaroihin. (Antti-Poika & Martimo 2010, 217.)

4.2 Turvallisuuden porras

Rauramon (2012, 69) mukaan turvallisuuden tarve liittyy pysyvyyden ja tasapainon säilyttämiseen. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat pääosin psykologisia ja koskettavat meitä yksilöinä yhteiskunnassa, työelämässä ja perheen sekä muiden sosiaalisten suhteiden keskuudessa. Jokainen ihminen kokee turvallisuuden ja turvattomuuden subjektiivisesti. Turvallisuus ei ole pelkästään yksi ihmisen perustarpeista, vaan se on myös perusoikeus yhteiskunnassa ja työssä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus ja mahdollisuus tulla terveenä töistä kotiin, kärsimättä työperäisistä sairauksista, tapaturmista, kiusaamisesta, epäasiallisesta kohtelusta tai häirinnästä. Turvallisuus syntyy myös toimeentulon ja työsuhteen pysyvyydestä. Turvattomuus voidaan jakaa poliittiseen, taloudelliseen, henkilökohtaiseen ja orientaatioon liittyvään turvattomuuteen.

Tämän päivän työelämässä turvattomuuden tunne on kasvanut ja arkipäivää ovat huoli toimeentulosta ja työllisyydestä. Määräaikainen ja osa-aikatyö aiheuttavat turvattomuutta ja pahimmillaan haittaavat ihmisen hyvinvointia. Vuoden 2013 työolobarometri kuin myös Työ- ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan palkansaajat ovat pessimistisiä tulevaisuuden työllisyyskuviin ja epävarmuus oman työpaikan säilymisestä on lisääntynyt 2000-luvulla. Vuonna 2013 palkansaajista 38 % uskoi työllisyystilanteen heikkenevän. Työntekijät kokivat epävarmuutta niin töiden loppumisen, työtehtävien lakkautumisen, toisiin tehtäviin siirron, lomautuksen, irtisanomisen tai pitkäaikaisen työttömyyden suhteen. (Rauramo 2012, 70; Järvensivu & Toivanen 2013, 54–55; Lyly-Yrjänäinen 2013, 4.)

Turvallisen työympäristön luominen alkaa lakien, asetusten, määräysten ja ohjeiden noudattamisesta. Lisäksi fyysisen työympäristön on oltava tarkoituksenmukainen, terveellinen ja turvallinen. Työterveellisyyslain (738/2002) mukaan työnantajan velvollisuus on selvittää työpaikalla esiintyvät vaarat ja haitat ja ensisijaisesti poistettava ne. Työnantaja vastaa työn haittojen ja vaarojen arvioinnista yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon tekemiä työpaikkaselvityksiä voidaan käyttää apuna riskienarvioinnissa. Riskienarviointi työpaikoilla etenee vaaratekijöiden tunnistamisesta altistumisen, kuormituksen ja tapaturmatiheyden selvittämisestä seuraamusten arviointiin. Työympäristön vaaroja ovat tapaturmavaarat, fysikaaliset, kemialliset ja biologiset vaaratekijät sekä fyysiset kuormitustekijät ja työn psykososiaalinen kuormittavuus. Työpaikan riskienarvioinnissa vaarojen tunnistaminen on arvioinnin tärkein vaihe, sillä riskejä, joita ei tunnisteta, ei voida myöskään hallita. Esimiehen tehtävänä on valvoa, että työpaikalla toimitaan turvallisesti, kuitenkin työpaikalla turvalli-

set toimintatavat sekä vaaratilanteista ja turvallisuuspuutteista ilmoittaminen tulee olla jokaisen työntekijän velvollisuus. Työpaikoilla olisi hyvä omaksua periaate, että on hyväksyttävää huomauttaa työkaverin turvattomasta käyttäytymisestä. Puuttuminen turvattomaan toimintaa on yhteinen asia työpaikalla. (Rauramo 2012, 71; Aaltonen, Saari & Martimo 2010, 146; Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 151, 152.)

Myös työpaikan ihmissuhteiden on mahdollistettava turvalliseen työntekoon. Jokaisen työntekijän tulisi saada tehdä työnsä ilman syrjintää, ahdistelua, pilkkaamista tai vähättelyä. Turvallisessa työympäristössä työntekijät voivat keskittyä oleelliseen eli työn tekemiseen kunnolla. Laatimalla työpaikalle yhteiset pelisäännöt voidaan ehkäistä ja torjua huonoa käytöstä sekä luoda pohja työpaikalle, joka on turvallinen sekä oikeudenmukainen kaikille työntekijöille. Työpaikan pelisäännöissä määritellään mitä huono kohtelu, kiusaaminen, henkinen väkivalta tai syrjintä tarkoittavat työpaikalla ja laaditaan ohjeet asioiden käsittelylle. Pelisäännöissä on myös esimiehelle omat toimintaohjeet. Pelisääntöjä laatiessa on tärkeää, että niin työnantaja kuin myös työntekijät sitoutuvat noudattamaan niitä. Työpaikoilla henkisen työnkuormituksen ja väkivallan uhan tunnistaminen voi olla haastavaa eikä henkistä kuormittumista välttämättä osata tunnistaa työhyvinvointia uhkaavaksi vaaraksi, vaikka työpaikan olosuhteet sen vaatisivat. (Rauramo 2012, 71, 87–88.)

Turvalliseen työyhteisöön kuuluvat olennaisesti tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä kannustava ja positiivinen ilmapiiri. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan 80 % palkansaajista oli sitä mieltä, että työntekijöitä kohdellaan työpaikalla tasapuolisesti ja johdon sekä työntekijöiden väliset suhteet ovat avoimia ja luottamuksellisia. Turvallisessa työyhteisössä uskalletaan pyytää apua ja työtovereita kannustetaan ja autetaan tarpeen vaatiessa. Henkisesti turvallisen työyhteisön kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä voi olla oma itsensä ja kokea tulevansa hyväksytyksi omana itsenään. Turvallisessa työyhteisössä työntekijän ei tarvitse pelätä joutuvansa työnantajan puolelta työsyrjinnän kohteeksi. Syrjivä teko voi liittyä palvelusuhteen kestoaikaan, työpaikasta ilmoittamiseen tai työntekijän työhönottoon. Työsyrjinnässä työnantaja asettaa työntekijän tai työnhakijan epäedulliseen asemaan sellaisten asioiden takia, jotka liittyvät hänen taustaansa tai yksityiselämäänsä eikä itse työhön. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 5; Vartia 2013, 80; Pääkkönen, Sauni & Saarinen 2010, 153.)

Tiedon panttaus, ikävä juoruilu, epäasiallinen käytös, häirintä, kiusaaminen, väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ovat suomalaisen työelämän arkipäivään liittyviä ongelmia. Työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää tunnistaa tekijöitä näiden ilmiöiden taustalla. Työpaikoilla tapahtuvan kiusaamisen taustalla voi olla yhteisen keskustelumahdollisuuden puute, tiedonkulku, palautteen antamiseen ja päätöksen tekoon liittyvät asiat, työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä epävarmuus sekä yksityiselämän ongelmat. Jatkuva kiire ja työn huono organisointi voivat myös aiheuttaa työpaikoilla tapahtuvaa kiusaamista. Työpaikkakiusaaminen on työntekijän eristämistä yhteisön ulkopuolelle, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Työterveyslaitoksen (2014) mukaan yli 100 000 palkansaajaa kokee olevansa kiusaamisen kohteena työpaikallaan ja kiusaamista esiintyy eniten seurakunnissa ja kunta-aloilla. Kiusaaja on useimmiten yksi tai useampi työkaveri ja toiseksi yleisimmin lähiesimies.

(Rauramo 2012, 86–87 ; Työterveyslaitos [4].) Mankan (2011, 19) mukaan kiusaaminen on yleisempää naisvaltaisilla aloilla kuin miesvaltaisilla. Tämän takana ei välttämättä ole sukupuoleen liittyvät asiat, vaan naisvaltaisilla aloilla työhön liittyvät epäkohdat, kuten kiire, työn heikko organisointi ja puutteellinen keskustelukulttuuri ovat omiaan synnyttämään kiusaamista.

Eurofoudin tutkimuksen (2010) mukaan suomalaiset työntekijät joutuvat EU- kollegojaan useammin kohtaamaan työssään työväkivaltaa, jolla tarkoitetaan ihmisten työssään kohtaamaa ja kokemaan ruumiillista tai henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Fyysisen väkivallan lisäksi myös uhkaava käytös, sanallinen ja kirjallinen uhkailu ja ahdistelu, joka halventaa, nolaa, nöyryyttää tai pelottaa sanallisesti työntekijää on työväkivaltaa. Työväkivalta on todellinen ja vakava ongelma työpaikoilla, etenkin palvelualoilla ja terveydenhuollossa. Työväkivallan kannalta riskiammatteja ovat hoito- ja sosiaalialan ammattien lisäksi ravintoalan ammatit, vanginvartijan, poliisin ja vartioalan työ. Palvelualojen töissä voi tulla teen vaikeita asiakastilanteita, joissa omien tuntemusten ja kiihtymyksen hallinta sekä asiakkaan rauhoittamiseen tähtäävä määrätietoinen toiminta ovat osa työntekijän ammattitaitoa. Väkivaltatilanne on aina vuorovaikutustilanne, jonka lopputulokseen vaikuttaa molempien osapuolten käytös. Väkivaltatilanne tai sen uhka on pelottava kokemus ja ne voivat aiheuttaa turvattomuuden tunnetta sekä haitallista henkistä kuormitusta. Työpaikoilla väkivaltatilanteiden ehkäisyn perustana ovat toimintaohjeet, joissa kerrotaan miten työpaikalla toimitaan väkivalta- ja uhkatilanteiden ehkäisemiseksi. (Rauramo 2012, 90; Eurofound 2013, 51.)

4.2.1 Turvallisuus muutoksen keskellä

Viime vuosina työpaikoilla työnkuvat ovat muuttuneet paljon ja työntekijät joutuvat kamppailemaan jatkuvan muutoksen ja sujuvan työnteon yhtälön kanssa. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan 57 % palkansaajista kertoi, että työpakoilla on ollut muutoksia. Yleisimpiä muutoksia ovat olleet tehtävien uudelleen järjestelyt sekä uusien työjärjestelyjen tai tietojärjestelmien käyttöönotto. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 3.) Työpaikoilla voi olla menossa samanaikaisesti useita erilaisia ja eritasoisia muutoksia. Kuva organisaatiosta voi olla kaoottinen ulkopuolisten lisäksi työntekijöille ja esimiehille. Tyypillistä on että useita pieniä muutoksia on käynnissä kokoajan, kuten uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, työyhteisön organisointi uusiin tiimeihin, uusien palveluiden ja tuotteiden kehittely tai toimintaa pyritään tehostamaan kuluja leikkaamalla. Työyhteisössä useat yhtäaikaiset muutokset voidaan kokea helposti ylimääräisiksi ja työntekijät toivovat enemmän aikaa keskittyä oikeiden töiden tekemiseen. Pienempien muutosten lisäksi yhä useampi työpaikka joutuu selviytymään organisaation rakenteellisista muutoksista. (Mäkitalo 2010, 179–180).

Uusien muutosten myötä aikaisemmat yhteiset toimintatavat ja työkulttuuri joutuvat väistymään. Muutosten ollessa jatkuvia uusia pysyviä toimintatapoja ja työkulttuuria on mahdoton luoda. Arjen työtä voidaan joutua tekemään lähes olemattomin säännöin ja vaikka esimies- ja johtamisvastuut olisivat selvillä uudessa organisaatiossa, eivät ne välttämättä ole käytännössä kirkastuneet kenellekään. Työntekijöille voi muodostua todelliseksi haasteeksi tehdä työ hyvin samanaikaisesti muutosten kanssa. On hyvin tavallista, että rinnakkain uusien järjestelyiden kanssa, työt hoidetaan totutuilla

vanhoilla rutiineilla. Muutoksen koetinkiveksi voikin muodostua vanhasta luopuminen sekä uusien toimintatapojen hyväksyminen. (Setälä & Ala-Tuuhonen 2010, 256–266).

Mäkitalon (2010, 181–182) mukaan muutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Dramaattiset muutokset, kuten irtisanomiset ja yritys fuusiot, voivat aiheuttaa ongelmia niin työhön jääneille kuin myös irtisanotuille. Isojen muutosten on nähty lisäävän koettua stressiä, sairauspoissaoloja, tuki- ja liikuntaelinoireita sekä sydän- ja verisuonitaudeista johtuvaa kuolleisuutta. Myös muutostarpeen kehkeytymisvaihe ja uusien ratkaisujen käyttöönottovaihe voivat haitata työntekijöiden terveyttä ja aiheuttaa työnkuormitusta sekä työnmielekkyyteen liittyviä ongelmia. Muutostilanteisiin liittyvää fyysistä ja psyykkistä kuormitus on häiriökuormitusta, joka on seurausta työntekijöiden ponnisteluista tilanteissa, jossa työ ei suju odotetulla tavalla.

Useiden yhtä aikaisten muutosten kohdatessa ihminen voi tuntea muutosvastarintaa, jonka taustalla on usein turvattomuuden tunne. Muutoksen pyörteissä tulevaisuuden ennustaminen voi olla vaikeaa. Muutosvastarintaa voidaan vähentää sujuvalla tiedottamisella ja ottamalla työntekijät mukaan muutoksen toteuttamiseen. Muutos ei ole pelkästään negatiivinen kokemus vaan muutos tuo aina mukanaan myös positiivisia asioita. Muutos on mahdollisuus uuden luomiselle ja uuden alku. Muutosta voidaan pitää myös oppimisprosessina, jonka läpiviemisessä johtajalla on tärkeä rooli. Onnistuneen muutoksen takana on johtaja, joka on ymmärtänyt dialogisuuden merkityksen muutoksessa. Muutoksessa johtajan ja henkilöstön tulisi rakentaa tietoa yhdessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 126.) Mäkitalon (2010, 182–183) mukaan työntekijöiden työssä jaksamista muutoksen keskellä auttaa onnistumisen kokemukset itselle tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella. Tämä osa-alue muodostaa työntekijälle työn mielen, joka liittyy työn kohteeseen ja työn tarkoituksen saavuttamiseen. Muutostilanteissa työssä voi olla sekaisin uutta ja vanhaa, jolloin työn mielikin voi tulla useammasta lähteestä. Muutostilanteissa työn mielen kannalta on tärkeää, että koulutuksen ja ohjauksen ohella kehitetään työkäytäntöjä, esimerkiksi vahvistamalla työn uusia elementtejä.

Jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa elävien nykyajan työpaikkojen työturvallisuuden hallinta on suurelta osin riskien ja ristiriitojen hallintaa. Muutoksen ja kiireen keskellä on tärkeää muistaa, että turvallinen työpaikka rakennetaan yhteistyöllä ja kaikkien osallistumisella. Oleellista on myös, että kaikki organisaation jäsenet ylintä johtoa myöten ovat sitoutuneet työ- ja turvallisuustapoihin. Työpaikoilla turvallisuus varmistetaan määrittelemällä vastuut, varmistamalla osaaminen, rakentamalla uusia yhteistyömuotoja ja perehdyttämällä työntekijät työhön liittyviin vaaroihin. Lisäksi turvallisuuden tarpeen vahvistumisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä panostetaan luottamuksen rakentamiseen. Työntekijät tarvitsevat muutosten rinnalle riittävästi näyttöä toiminnan jatkuvuudesta ja organisaation kehittymisestä. Tärkeää on, että sanat ja teot kohtaavat ja päätöksiä tehdään työyhteisössä yhdessä sekä niistä pidetään kiinni. (Rauramo 2012, 70, 97–98.) Hakasen (2009, 53) mukaan hyvän työpaikan vahvuutena on, että siellä huonoinakin aikoina pidetään kiinni työpaikan hyvistä, työntekijöitä tukevista ja innostavista käytännöistä. Muutostilanteissa hyvillä työpaikoilla ylläpidetään hyvinvointia säilyttäviä tekijöitä, mikä puolestaan vahvistaa jatkuvuuden kokemusta, yhteisöllisyyttä ja mielekkyyttä myös silloin kuin muutokset sinänsä voisivat syödä niitä.

4.2.2 Työsuojelutoiminta

Työpaikan työsuojelutoiminnalla on merkittävä rooli turvallisen työpaikan luomisessa ja kehittämisessä. Työsuojelu on yhteistoimintaa, jonka osapuolina ovat työnantaja ja hänen palveluksessaan olevat työntekijät. Työsuojelu pohjautuu ennakoivaan, suunnitelmalliseen sekä jatkuvasti kehittyvän työterveyden ja turvallisuuden edistämiseen työpaikoilla. Työsuojelutoiminnan avulla voidaan parantaa työympäristöä, työolosuhteita sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja ammattitauteja. Työpaikolla tapahtuva työsuojelutoiminta edistää vuorovaikutusta työntekijöiden ja työnantajan välillä sekä antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuutta ja terveyttä koskeviin asioihin. (Rauramo 2012, 100.)

Koko työyhteisö osallistuu työsuojelun yhteistoimintaan. Työsuojelutoiminnassa esimiehellä ja työsuojeluhenkilöstöllä on kuitenkin eriysitehtäviä. Jos työnantaja ei itse hoida työsuojelupäällikön tehtäviä, on työnantajan nimettävä työsuojelupäällikkö henkilöstön keskuudesta. Työsuojelupäällikkö vastaa työsuojelutoiminnan kehittämisestä ja järjestämisestä. Työpaikoilla, joissa työskentelee vähintään 10 työntekijää, on työsuojelupäällikön lisäksi oltava työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Vähintään 20 hengen työpaikoilla tulee olla myös työsuojelutoimikunta. Työpaikalla tapahtuvan työsuojelutoiminnan tarkoituksen on muun muassa selvittää ja arvioida työturvallisuuteen ja terveyteen liittyviä riskejä. Arvioinnit tehdään yhdessä koko henkilöstön kanssa ja arvioinnin pohjalta syntyneet toimenpiteet sovitaan myös yhdessä, jotta ne jalkautuvat osaksi arkityötä. Riskien arvioinnin ja hallinnan lisäksi perehdyttäminen on tärkeä osa työpaikalla tapahtuvaa työsuojelutoimintaa. Työtehtävien ohella perehdytetään työympäristöön, työolosuhteisiin, työnergonomiaan, työvälineisiin ja työpaikan yhteisiin pelisääntöihin. (Hyvinvointia hyvinvointityöhön 2011, 5-7; Rauramo 2012, 100.) Kehusmaan (2011, 189) mukaan työsuojelutoiminnan muodollisuus ja pakollisuus leimaavat toimintaa ja työsuojelutoiminta koetaan liian usein työpaikoilla muusta toiminnasta erillisenä saarekkeena. Työsuojelutoiminta tulisikin kytkeä työpaikan muuhun strategiatyöhön ja johdon vastuulla on huolehtia työsuojelutoiminnan toimivuudesta. Yksittäisillä asiantuntijoilla tai asiantuntijatiimeillä ei pidetä yllä työpaikan turvallisuuskulttuuria.

4.3 Yhteisöllisyyden porras

Ihmiselle on luonnollista liittyä erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin, joissa hän voi kokea yhteenkuuluvuutta. Päästäkseen mukaan yhteisöön, ihmiset ovat valmiita luovuttamaan jotain omasta yksilöllisyydestä. Ihmiset tarvitsevat ympärilleen muita ihmisiä, joiden kanssa he voivat jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan sekä tuntea olonsa turvalliseksi. (Korppoo 2010, 171.) Rauramon (2012, 104) mukaan yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat ihmisen olemassa olon, hyvinvoinnin ja toiminnan edellytyksiä sekä tärkeitä voimanlähteitä ihmiselle. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan pitää ihmisen toiminnan ja olemassa olon edellytyksenä. Yhteisö on yksilölle merkittävä voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne on puolestaan yhteisön tärkein koossapitävä voima. (Pasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Työyhteisö jäsentää ja määrittelee paljon ihmisen elämää ja se miten ihminen kokee arkisen työnsä, työkaverit sekä työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen vaikuttaa hänen elämäänsä. Yhteisöllisyys on työyhteisön henkinen tila, joka kuvaa työpaikan sosiaalista puolta ja ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys muodostuu työpaikoilla ihmisten toimiessa pidemmän aikaa yhdessä. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa ja turvallisessa työyhteisössä, jossa ihmiset välittävät toisistaan ja tarjoavat apua toisilleen. Työyhteisön yhteisöllisyys merkitsee sitä, että työntekijät myöntävät sen, että saavuttaakseen yhteisen tavoitteen he tarvitsevat toisiaan. Yhteisöllisyyden ei tarvitse aina olla näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä työpaikan henkeä ja yhteistä säveltä. (Pasivaara & Nikkilä 2010, 5, 17.)

Työ- ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan työyhteisöissä vallitsee hyvä henki. Työtovereiden välejä hyvinä tai erittäin hyvinä piti 86 % ja 81 % koki saavansa erittäin tai melko paljon apua sekä tukea työtovereiltaan. Työpaikan myönteisen yhteisöllisyyden nähdään tukevan terveyttä, hyvinvointia, tuloksellisuutta ja oppimista. Työyhteisössä, jossa on paljon myönteistä yhteisöllisyyttä ihmisten erilaisuus ja vuorovaikutukseen liittyvät rakentavat ristiriidat hyväksytään. Yhdessä toiminen eli me- henki merkitsee sitä, että ylpeys omasta työstä ja työyhteisöstä kasvaa, kun työntekijät tietävät, että heidän toimiaan arvostetaan. Me -henkeä kasvattavat ja tukevat johdon antama palaute, tunnustus ja kannustus sekä omat saavutukset. Työntekijöiden ollessa ylpeitä työpaikastaan, työntekijät kokevat myös työpanoksensa tärkeäksi. (Vartia 2013, 80**;** Pasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Työyhteisössä, jossa vallitsee kielteinen yhteisöllisyys työntekijät joutuvat luopumaan omasta identiteetistään ja sulautumaan ryhmän yhteisyyden ja eheyden tunteeseen. Kielteisessä ilmapiirissä erilaisuus ja vaihtoehdot suljetaan pois mitätöimällä tai vaikenemalla. Kielteinen yhteisöllisyys voi näkyä myös yhdenmukaisuutena, joka on tiukaan valvottua ja normitettua. Negatiivisen yhteisöllisyyden syntymisen taustalla voivat olla käsittelemättömät ristiriidat sekä kielteisten tunteiden, kuten vihan katkeruuden ja epäluottamuksen ylläpitäminen. Kielteisen ilmapiirin taustalla on usein myös osaamattomuutta vuorovaikutustilanteissa, jolloin työyhteisöissä ei synny normaalia vuorovaikutusta ja työyhteisön sisällä on paljon huhuja ja tietokatkoksia. Työpaikan yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan sitä määrittelee jatkuva muutos. Työpaikoilla vallitsevan yhteisöllisyyden ei tarvitse aina olla myönteisyyden huipulla, koska tällainen tila saattaa kuluttaa yhteisön henkisiä voimavaroja. Työntekijöiltä ei voi vaatia ylikuormittunutta sosiaalisuutta ja innostuneisuutta, sillä välillä on annettava aikaa myös voimien latautumiselle ja uusiutumiselle. (Pasivaara & Nikkilä 2010, 5, 17, 21, 30–31, 49, 52.)

Aineellisen pääomalla, kuten laitteilla, rakennuksilla tai koneilla, uskotaan olevan tulevaisuudessa organisaatioiden kilpailukyvylle yhä vähemmän merkitystä. Organisaatioiden menestys on yhä tiukemmin kiinni niiden aineettomasta pääomasta, joka rakentuu sosiaalisesta, psykologisesta ja rakennepääomista. Psykologinen pääoma käsittää yksilön henkiset voimavarat ja asenteet. Rakennepääoman taustalla on puolestaan organisaation rakenteet, niiden toimivuus, organisaation uudistumiskyky ja työn hallinta. *Sosiaalinen pääoma* syntyy työyhteisön yhteenkuuluvuudesta ja synnyttää yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöiden välillä. Aineettoman pääoman merkitys on erityisen suuri työvoimavaltaisilla aloilla, joilla henkilöstökulujen osuus saattaa olla jopa yli puolet organisaation

kaikista kuluista. Aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50–90 % vaikutus organisaation tulokseen tulevaisuudessa. Aineettoman pääoman osatekijät tukevat työyhteisössä toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Osatekijät eivät pelkästään tue toisiaan, vaan ongelmat jollakin osa-alueella vaikuttavat herkästi muihin osatekijöihin. Esimerkiksi heikosti rakennettu ja epäselvä organisaatiorakenne voi syödä yhteisöllisyyttä. (Manka & Larjovuori 2013, 6-8.)

Kaivolan ja Launialan (2007,78) mukaan sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja ihmisten kuulumisessa niihin. Sosiaalinen pääoma kertyy työyhteisöön avoimen vuorovaikutuksen kautta synnyttäen yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja tiiviyttä. Rauramon (2012, 111) mukaan sosiaalinen pääoman kuvaa tasavertaista, nykyaikaista, ihmisten pääomaan perustuvaa yhteisöllisyyttä. Sosiaalinen pääoma ei synny normiohjatussa yhteisöissä vaan sen rakentuminen edellyttää, että yhteisön kaikki jäsenet tuovat mielipiteensä julki ja ovat aktiivisia. Jotta sosiaalinen pääoma voi syntyä, on yhteisön annettava jäsenilleen toimintavapaus sekä mahdollisuus toimia spontaanisti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö sosiaalista pääomaa omaavissa yhteisössä noudatettaisi normeja tai pelisääntöjä. Ilman yhdessä luotuja kaikkia koskevia sääntöjä tiivis yhteisöllisyys voi saada aikaan myös kielteisiä ilmiöitä. Toisaalta myös liian ahtaat normit voivat syödä sosiaalista pääomaa ja yhteisö, joka ei siedä erilaisuutta voi olla sulkeva ja ahdasmielinen. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman sammuminen voi johtaa yksinäisyyteen, turvattomuuteen ja syrjäytymiseen. (Kaivola & Launiala 2007, 80.)

Sosiaalisen pääoman kaksi mekanismia ovat luottamus ja vuorovaikutus, jotka edistävät informaation kulkua ihmiseltä toiselle ja tekevät ihmisten välisen yhteydenpidon helpommaksi. Luottamus syntyy yhteisesti kokemalla ja jakamalla osaamista, ajatuksia ja asioita. Luottamuksen aikaansaamiseksi työyhteisön avoimuudella on paljon merkitystä. Avoimuutta on löydyttävä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, johdon ja työntekijöiden välillä sekä suhteessa asiakkaisiin. Avoimessa ilmapiirissä vuorovaikutusta on paljon ja se on toimivaa. Lisäksi työhön kuuluvista asioista kerrotaan riittävästi ja ihmiset ovat tavoitettavissa. Avoimessa ja sallivassa ilmapiirissa työntekijät voivat myös puuttua epäkohtiin ja kertoa omat mielipiteensä. (Kaivola & Launiala 2007, 79.)

Vesterisen (2006,41) mukaan parhaiten toimivien ja menestyvien työyhteisöjen taustalla on useiden tutkimusten mukaan toimiva vuorovaikutus- ja viestintäkulttuuri. Ekmanin (2004, 10, 24) mukaan työyhteisöjä, joissa on sosiaalista pääomaan, johdetaan epävirallisella puheella ja jutustelulla. Vuorovaikutuksen edistämisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä luodaan mahdollisuuksia epävirallisen puheen lisäksi ja epämuodollisille toimintatavoille. Ekman on nimennyt työpaikkojen epävirallisen puheen käytäväkeskusteluiksi. Käytäväkeskustelut ovat linkki muodollisen ja epämuodollisen organisaation välillä ja ne määrittelevät suunnan, johon työyhteisö haluaa kulkea. Käytäväkeskusteluissa välitetään työyhteisön arvoja, sovitaan miten asioihin suhtaudutaan sekä tuodaan esille ongelmia ja etsitään niihin ratkaisuja. Organisaatiossa, jossa vuorovaikutus on avointa, myös esimies ottaa osaa epävirallisen keskusteluun, koska hän on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tekemästään työstä. Ekmanin mukaan käytäväkeskustelujen on oltava epävirallisia ja niiden olemassa olo perustuu luottamukseen, joka pitää ansaita. Epävirallista viestintää ei ole syytä kontrolloida, sillä kontrollointi vaikuttaa viihtyvyyteen.

Myös Sinisammalen (2011, 54) mukaan työyhteisön sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välillä on kiinteä yhteys. Tyytyväisyys viestintään korreloi tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Esimiehen roolilla on suuri merkitys työyhteisön viestintätyytyväisyyteen. Työyhteisössä ollaan tyytyväisiä viestintään, kun esimiehen viestintätyyli- ja käyttäytyminen on toimivaa, työyhteisössä on kasvokkain viestintää sekä henkilöiden välisten verkostojen toimintaa. Esimiehen viestintätaidot, kuten kuuntelutaito, selkeys ja empatia, vaikuttavat myönteisesti ryhmän tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvointia ja työympäristöä koskeva linjaus painottaa viestintä- ja yhteistyötaitoja hyvän johtamisen kulmakivenä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7). Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan avoin tiedonkulku on kehittynyt positiivisesti työpaikoilla 2000-luvulla ja vuonna 2013 palkansaajista 71 % piti tiedonkulkua avoimena. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 4).

Vuorovaikutustaidoista on tulossa yhä enemmän tärkeä kilpailutekijä organisaatioille ja johtajien haasteena on ymmärtää ihmisten välisten suhteiden vaikutus työn tuloksiin. Työyhteisöissä yhteisten keskustelujen pelisäännöt kaipaavat uudistamista ja perinteisistä kilpailu- ja väittelyasetelmista on pyrittävä pois. Työyhteisön keskusteluissa on aika unohtaa roolit ja arvoasetelmat sekä hyväksyttävä, että kenenkään mielipide ei ole parempi kuin toisen. Oleellisinta on saada erilaiset näkemykset yhteiseen käyttöön. Nykyajan työelämän kommunikoinnille ja vuorovaikutukselle omat haasteensa luo yhä kasvavassa määrin jalansijaa saava sähköinen viestintä. Työyhteisöissä tarvitaan kuitenkin edelleen yhteisten asioiden käsittelyyn kasvokkain käytäviä keskusteluja. Työntekijät haluavat vastavuoroista kanssakäymistä esimiestensä kanssa. Lisäksi työntekijät haluavat olla ajan tasalla itseään ja työtään koskevien asioiden suhteen. Työntekijät tahtovat vaikuttaa päätöksentekoon ja ottaa osaa työpaikan muutoksiin. Avointa tiedonkulkua ja viestintää voidaan rakentaa ja kehittää, miettimällä yhteisesti, miten kokouskäytännöt järjestellään ja miten työntekijöiden keskinäinen ja työntekijöiden ja johdon välinen toimiva viestintä toteutetaan. (Rauramo 2012, 111–112.)

Eurofoudin Eurooppalaista työelämään (2010) koskevan tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset ja organisaatiot panostavat muita Euroopan maita enemmän työpaikoilla sosiaaliseen pääomaan. Kaivola ja Launiala (2007, 81) kuitenkin toteavat, että nykypäivänä sosiaalista pääomaa tarjotaan organisaatioille monen eri tieteenalan taholta ja jokaisella tieteenaloilla on omat painotuksensa. Sosiaalisen pääoman käsitettä voidaankin pitää epäselvänä ja moniselkoisena, eikä työyhteisöissä välttämättä edelleen tiedetä, miten sosiaalista pääomaa luotaisiin, ylläpidettäisiin tai vahvistettaisiin. Sosiaalisen pääoman käsite on osittain popularisoitunut ja voi nykyisellään tarkoittaa lähes mitä tahansa maan ja taivaan välillä. Lisäksi sosiaalisen pääoman mittaaminen voi olla vaikeaa työyhteisön sisällä, eikä yleisesti tunneta niitä mekanismeja, joiden kautta sen nähtäisiin vaikuttavan talouteen, terveyteen tai hyvinvointiin. (Karppinen 2010.)

4.4 Arvostuksen porras

Abraham Maslow on jakanut arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi arvostuksen tarve rakentuu toisilta ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen. Itsensä arvostamisen Maslow on määritellyt kuuluvan ylempään arvostuksen tarpeeseen. Itsensä arvostus on korkeammalla kuin toisilta saama arvostus, koska itsearvosta ei pysty menettämään samoin kuin toisilta saatua arvostusta. Nämä kaksi arvostuksen tarvetta ovat riippuvaisia toisistaan, sillä työyhteisön, ystävien, esimiehen ja läheisten näyttämän arvostus vaikuttaa siihen miten ihminen arvostaa työtään tai itseään. Terveellä ihmisellä on halu korkeaan ja vakaaseen itsearvostukseen. Toisaalta ihmiselle on myös tärkeää saada arvostusta niiltä ihmisiltä, jotka hän kokee tärkeiksi ja joita hän itse arvostaa ja joiden mielipide on hänelle tärkeä. Lähimmän esimiehen tai oman perheenjäsenten arvostus on ihmiselle usein tärkeää. Työpaikalla arvostus syntyy yleensä, kun työntekijä on pätevä jollakin työn osa-alueella. Työntekijän arvostuksen, luottamuksen ja kunnioittamisen syntymisen taustalla on hänen todellinen osaaminen ja kyvyt. (Rauramo 2012, 123.) Mankan (2006, 84) mukaan arvostus syntyykin osaamisesta, ei asemasta. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen vahvistaa itsetuntoa, kun taas arvostuksen taantuminen johtaa avuttomuuden, alemmuuden ja heikkouden tunteisiin.

4.4.1 Itsensä arvostaminen

Sipposen ym. (2011, 12) mukaan työpaikoilla on kiinnitettävä erityistä huomiota työntekijän kokemukseen hänen työnsä mielekkyydestä, sillä jos työ ei tunnu mielekkäältä voi seurauksena olla muun muassa työhön sitoutumisen heikkenemistä, vieraantumista, työn tuottavuuden laskua, sairauspoissaoloja ja pahimmillaan työuupumusta. Rauramon (2012, 125–126) mukaan työn arvo, merkitys ja mielekkyys ovat hyvin subjektiivisia asioita, joiden kokemiseen vaikuttaa kuitenkin paljon itse työ ja työolosuhteet. Yksilö kokee työn arvokkaaksi, merkitykselliseksi ja mielekkääksi, silloin kuin yksilön odotukset ja arvot ovat sopusoinnussa työpaikan odotusten ja arvojen kanssa. Yksilön kokemaan mielekkyyttä ja työn arvostusta edistävät hyvin organisoitu työ sekä työlle asetetut selkeät tavoitteet, joiden saavuttamiseen työntekijä voi saada tukea ja kannustusta.

Työelämässä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työntekijä arvostaa omaa työtään. Vastuun ottaminen on selvässä yhteydessä motivoitumiseen. Työ koetaan mielekkääksi, kun siihen on mahdollista vaikuttaa välittömästi ja suoraan. Jos työntekijät eivät saa työstään oman tekemisen kokemusta, voi työ merkitä heille orjuutta. Jokaisen työntekijän pitäisi löytää työstään jotain omaa, joka luo tunteen siitä, että työ on jollain tavalla oma juttu. Useissa tutkimuksissa työtyytyväisyyden tärkeimmäksi tekijäksi nousee työn mielekkyys. Työntekijät haluavat työhönsä oman jutun, jossa voi toteuttaa itseään, omia ajatuksiaan sekä kokea työn omistajuutta. Mielekkääksi koettu työ palkitsee jopa enemmän kuin palkka ja lisäksi mielekästä työtä ollaan valmiita tekemään paljon. (Kaivola & Launiala 2007, 68, 129, 130; Räty 2011, 8.)

Tulevaisuuden työelämässä entistä tärkeämmäksi nousee mielekkyyden kokeminen ja työ, jossa voi tuntea itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi. Tämän päivän ja tulevaisuuden nuoret työntekijät kokevat tärkeäksi, että työelämässä viihtyy ja työ on merkityksellistä. Lisäksi nuoret työntekijät pitävät tär-

keänä mahdollisuuden tehdä itsenäisesti ratkaisuja koskien omaa työtä. Työntekijän autonomia luo mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, mikä lisää työn mielekkyyttä ja sen myötä myös koettua työhyvinvointia. Vastuun kantaminen omasta työstä on mahdollista vain riittävän autonomian myötä. Itsenäisyyden tunne on psykologinen tila, jossa työntekijä tuntee olevansa työpaikalla vastuullinen aikuinen. Lisäksi se on tila, jossa on mahdollista olla omana itsenään. Autonomian lisääntyessä, työntekijät joutuvat jatkuvasti osallistumaan, tekemään valintoja ja ottamaan kantaa omien henkilökohtaisten näkemysten perusteella, jolloin henkilökohtainen läsnäolo työssä lisääntyy. Työntekijän kokonaisvaltainen asema työelämässä antaa mahdollisuuden olla kokonainen ihminen tunteineen, ajatuksineen ja kädentaitoineen. Oman minuuden sitominen työhön voi sisältää myös riskinsä ja se voi tehdä työntekijöistä entistä haavoittuvaisempia. Työpaikan tapahtumat koskettavat myös omaa itseään ja monet tunnetilat muuttuvat selkeästi henkilökohtaisemmiksi. Työpaikalla työntekijän autonomia liittyy aina yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Oman työn arvostuksen lisäksi hyvä työntekijä pitää tärkeänä myös muiden tekemää työtä ja oman toimintansa lisäksi hän ottaa vastuuta koko työyhteisöstä. (Kehusmaa 2011, 98; Kaivola & Launiala 2007, 73–74.)

Juutin (2006, 83) mukaan työn mielekkyys ja arvostus ovat läheisesti yhteydessä koettuun työn iloon ja imuun. Ihminen, joka arvostaa omaa työtään ja kokee työnsä mielekkääksi, voi tuntea työssään työn imua. Työn imu näkyy myönteisenä tunne- ja motivaatiotilana, jolle on tyypillistä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imun ja ilon kokemisen myötä työntekijä on aktiivinen, saa mielihyvää työstään ja kokee työnsä mielekkääksi. Hakanen (2009, 55) toteaa, että työpaikoilla ei ole vara olla huomaamatta tai arvostamatta henkilöstön työpanosta. Työntekijä, joka kokee työnsä tyydyttävän riittävästi autonomian, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita, kokee ponnistelunsa työssä mielekkäänä sekä tuntee työn imua, on valmis toimimaan vapaasta tahdostaan työelämän edellyttämällä tavalla.

4.4.2 Sosiaalinen arvostus

Korppoon (2010, 170–171) mukaan ihmisten odotukset työelämässä voidaan pelkistää neljään perusasiaan. Ihmisten on tärkeää tulla hyväksytyksi omana itsenään, ihmiset haluavat tietää, mitä on tapahtumassa, ihminen kaipaa ryhmän turvallisuutta sekä ihmiselle on tärkeää voida arvostaa omaa tekemistään eli suoriutua hyvin tehtävistään. Jotta nämä odotukset voisivat toteutua, tarvitaan organisaatiossa hyvää esimiestyötä ja tervettä johtamiskulttuuria. Myös Juutin (2006, 83) mukaan johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Johtajan tehtävänä on luoda puitteet työn teolle, sopia toimintatavoista yhdessä työntekijöiden kanssa, määritellä realistiset tavoitteet sekä valvoa, ohjata ja seurata työn tekemistä. Esimies toimii aina myös mallina työntekijöille ja esimiehen tapa toimia eri tehtävissä heijastuu koko yksikköön. Kaivolan ja Launialan (2007, 60) mukaan työhyvinvoinnin kannalta on erityisen merkityksellistä, millaista ihmiskäsitystä ja kuvaa johtaja itsessään edustaa. Työyhteisön kannalta voi olla tärkeämpää se, miten johtaja toimii, ei niinkään se mitä hän tekee. Parhaimmillaan esimies voi oman toimintansa kautta lujittaa työyhteisön voimavaroja ja luoda onnistumisen edellytyksiä. Hyvä johtaja kykenee omalla olemuksellaan ja asenteellaan rauhoittamaan työntekijöitä ja luomaan työrauhaa. Pahimmillaan esimies voi puolestaan omalla esi-

merkillään luoda esteitä, vaikeuttaa toimintaa tai johtaa työntekijöitä kohti tavoitteita, jotka eivät ole saavutettavissa.

Työntekijät odottavat, että johtajat toimivat ja tekevät sanojensa mukaan. Johtamiseen tarvitaan todellisia tekoa, vaikka johtaminen on paljolti sanoilla johtamista. Useissa johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee oikeudenmukaisuus, jolla on vahva yhteys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Oikeudenmukainen kohtelu työpaikoilla vaikuttaa identiteettiin ja omanarvontunteeseen. Epäoikeudenmukaisen kohtelun on nähty johtavan erilaisiin unihäiriöihin sekä sydän-ja stressioireisiin. Lisäksi johtamisen epäoikeudenmukaisuus ja heikko työilmapiiri ovat yhteydessä lisääntyneeseen psyykkisten oireiden ilmaantumiseen. Oikeudenmukainen johtaja toimii johdonmukaisesti ja hän kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti samojen pelisääntöjen mukaan. Johtajan oikeudenmukaisuus tulee esille etenkin päätöksenteossa. Päätökset tehdään oikean tiedon valossa ja kaikki, joita päätös koskee, tulevat kuulluksi ja saavat sanoa mielipiteensä. Johtajan kuuntelemisen tulee olla aitoa ja todellista. Oikeudenmukaisesti toimiva johtaja pystyy tunnustamaan myös virheensä ja kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen. (Kaivola & Launiala 2007, 60–63.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että kaikkiin työyhteisön ongelmiin puututaan ajoissa. Esimiehen on oltava tietoinen henkilöstön toimintakyvystä ja työyhteisön sosiaalisesta tilanteesta. Työpaikan ongelmat vaikuttavat myös yksityiselämään ja jos ongelmien vyyhti kasvaa liian suureksi, työuupumuksen mahdollisuus on olemassa. Yhä kasvavassa määrin työyhteisön ongelmat ovat monesti ilmapiirin ja henkilökemioihin liittyviä. Tällaisissa ongelmissa esimiehen tunneälyn merkitys korostuu. Esimies toimii työpaikan tunneilmapiirin hahmottaja ja parhaimmillaan hän säätelee sekä ymmärtää omien tunteiden lisäksi toisten tunteita. Johtaja, joka osaa empaattisesti asettua toisten ihmisten asemaan ja pystyy tulemaan samalle aaltopituudelle toisten kanssa, voi luoda työyhteisölle yhteisen tunnelman. Epävarmassa tilanteessa taitava johtaja ei aseta itseään jalustalle vaan hän osaa jakaa tehtäviä ryhmän kesken sekä vahvistaa jokaisen työntekijän omaa osaamistaan ja näin ollen hän pystyy hankalassakin tilanteessa säilyttämään työyhteisön tasapainon. (Juuti 2006, 24**;** Korppoo 2010, 171.)

Esimiehet ovat vastuussa työolojen kehittämisestä ja esimiehiä kohtaan kohdistuvat vaatimukset ovat usein kohtuuttomia. Vaikka esimies on työhyvinvoinnin luomisessa ja kehittämisessä merkittävä tekijä, tarvitsee esimies kuitenkin tukea tehtävässään työyhteisöltä. Parhaimmillaan työyhteisö auttaa kehittymään esimiestään ja kehittämismahdollisuudet ja ratkaisukeinot löydetään koko työyhteisön voimin. Esimies tarvitsee tukea ja arvostusta myös ylemmältä johdolta jaksaakseen ja voidakseen hyvin työssään. Esimiehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön. Esimiehet, jotka ovat onnistuneet työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat kiinnostuneet työyksikön toiminnan kehittämisestä, oman esimiestoiminnan kehittämisestä ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Työssään onnistuneet esimiehet osaavat arvioida työpaikan kokonaistilannetta ja ottaa niin myönteistä kuin myös negatiivista palautetta vastaan. (Rauramo 2012, 130.)

Johtajien rooli on muuttunut viime aikoina työpaikoilla ja työyhteisöissä on noussut esille tarve uudenlaiseen johtajuuteen. Organisaatioiden muuttuessa yhä epämääräisimmiksi ja dynaamisemmiksi käyvät perinteiset jäykät ja pysyvät johtamisen toimintamallit riittämättömiksi. Luovia ratkaisuja uusiin ja monimutkaisiin haasteisiin voidaan saada vain yhteistyöllä. Yhteisöllinen johtajuus on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, joka tuo yhteen työn mielekkyyden sekä tehokkuuden. Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena on saavuttaa erinomainen tulos yhteisen innostumisen ja kehittymisen kautta. Tämän päivän johtajat eivät ainoastaan jaa ja valvo työtä, vaan he myös innostavat ja motivoivat työntekijöitä. Työntekijät tai esimiehet eivät voi enää piiloutua roolinsa taakse, vaan kaikkien tulee ottaa osaa työpaikan tapahtumiin ja niiden ohjaamiseen kokonaisvaltaisina ihmisinä. (Rauramo 2012, 131; Kaivola & Launiala 2007, 40–42.)

Työntekijöiden ja esimiehen välinen suhde ymmärretään enemmän yhteistyösuhteeksi eikä esimies näe työntekijöitään alaisina, vaan työkavereina ja kumppaneina. Alaistaitojen sijasta puhutaan työyhteisötaidoista. Esimies ei tarjoa valmiita ratkaisuja, jolloin työntekijöiden tulee luottaa omiin voimiinsa ja kykyihinsä. Johtajuus on muuttumassa keskustelukumppanuuden suuntaan ja työpaikoilla työntekijät haluavat yhä enemmän keskustelua johdon kanssa. Työntekijöiden alistunut rooli on muuttunut avoimemmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi läsnäoloksi työpaikalla sekä yhteistyöksi muiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Työntekijät haluavat olla selvillä visioista, tavoitteista ja strategioista. Lisäksi työntekijät haluavat tietää mitä heiltä odotetaan ja toisaalta mitä työpaikalla on odotettavissa. Työntekijöiden arvostuksen tunne kasvaa, kun heitä kuunnellaan. (Rauramo 2012, 131; Kaivola & Launiala 2007, 40–42.)

Johtaja, joka selventää omia kokemuksiaan puheiden kautta, luo työpaikalle kulttuuria ja puhekäytäntöjä, jossa sallitaan puhua siitä, miltä työnteko tuntuu. Uudenlaisen johtajuuden myötä dialogisuus lisääntyy työpaikoilla. Dialogit lisäävät yhdessä ajattelua eikä kukaan ole väärässä. Dialogit ovat aitoja kohtaamisia, joissa syntyy uusia ajatuksia ja näkökulmia. Työpaikkojen avoin ja dialoginen puhekulttuuri selkiyttää asioita ja synnyttää perustan yhteisten kokemusten muodostumiselle. Avoimen puhumisen ja aidon kuuntelun kautta työpaikoilla pystytään luomaan entistä parempi ja yhtenäisempi kokonaiskäsitys työhön liittyvistä asioista. Taitava johtaja saa muut keskustelemaan omista työkokemuksistaan ja kuullessaan riittävästi työntekijöiden aitoja keskusteluja, johtaja pystyy paremmin ohjaamaan toiminnan suuntaa. Johtaja, joka hallitsee kuuntelemisen ja keskustelun taidon, pystyy välttämään ongelmapuheen karikoita ja keskittymään ratkaisupuheeseen. Ongelmien sijaan työpaikoilla olisi keskusteltava siitä, millä keinoin yhdessä luodaan haluttua tulevaisuutta. (Juuti 2005, 38–41; Manka 2011, 123.)

Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin ja arvostuksen tunteen kannalta oleellinen tekijä. Keskustelevan esimiestyön tärkeimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut, jotka eivät kuitenkaan korvaa päivittäisiä keskusteluja. (Wink 2006, 145.) Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan Juutin ja Vuorelan (2002, 108) mukaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan työntekijän välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. Kehityskeskusteluissa johtajalla ja työntekijällä on mahdollisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja työntekijän tavasta toimia.

Kehityskeskusteluja on käyty lähes viiden vuosikymmenen ajan työpaikoilla, mutta useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista eivät ole aina positiivisia. Kehityskeskustelut saattavat jäädä helposti tekniseksi suoritukseksi, jos molemmat osapuolet eivät ole aidosti tilanteessa mukana. (Kehusmaa 2011, 162.) Kivisen tutkimuksen (2008, 174–175) mukaan johtajat pitävät kehityskeskusteluja erinomaisena tapana käydä tavoitteellisia keskustelu työntekijän kanssa. Toisaalta samasta tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijöiden keskuudessa suhtautuminen kehityskeskusteluihin ei ole yhtä positiivinen kuin johtajilla. Parhaimmillaan kehityskeskustelussa on kyse vuorovaikutuksesta tai vuoropuhelusta kahden ihmisen välillä. Toimiva kehityskeskustelu on dialogia, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja yksilön, työpaikan ja organisaation kehittämiseksi. Kehityskeskustelun ollessa vuorovaikutusprosessi, voivat keskustelun molemmat osapuolet kehittää itsetuntemustaan.

Toimivan kehityskeskustelukäytännön lisäksi keskustelevaan johtamiseen liittyy säännöllinen työtä koskevan palauteen antaminen ja tunnustukset hyvästä työstä. Työssä kehittymisen kannalta on tärkeää, että työyhteisössä osataan antaa rakentavaa palautetta. Palauteen myötä työntekijä voi arvioida omaa työtään ja hän voi korjata virheitään sekä kehittää työtään. Lisäksi palautteen kautta työstä voi saada onnistumisen kokemuksia. (Rauramo 2012, 136.) Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan 68 % palkansaajista koki saavansa esimieheltään palautetta työstää. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 4). Sydänmaalakan (2004, 131) mukaan esimieheltä saatu palaute on kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys. Luontevalle palautteelle voi olla vaikeaa löytää aikaa, sillä työn vaatimukset ja tehokkuus ovat lisääntyneet. Palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää, koska toimintatapoja ja työtä voidaan kehittää yhdessä palautteen avulla. Palautteen antaminen kannustaa työntekijöitä ja saa työntekijät tuntemaan työnsä ja työpanoksensa tärkeäksi. Rauramon (2012, 136) mukaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ikävin tilanne on sellainen, ettei johtaja anna olenkaan palautetta. Ihminen kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi, jos hän ei saa palautetta.

Suomalaisen kulttuuriin ei ole perinteisesti kuulunut kiitosten jakaminen. ”Vaikeneminen on myöntymisen merkki” tai ”Vaatimattomuus kaunistaa” ovat juurtuneet suomalaiseen työelämään. Palautteen antaminen voidaan kokea nolona ja toisaalta voidaan olettaa, että ihmiset tietävät itsekin tehneensä hyvän suorituksen. Suurimpia esteitä positiivisen palautteen antamiselle ovat tavallisesti välipitämättömyys ja ymmärryksen puute. Kilpailukulttuuri ja kiire voivat osaltaan vaikuttaa siihen, että kiinnostus toista ihmistä kohtaan ja heidän kunnioittamisensa on vähentynyt. Osaava johtaja huomioi työntekijöitä palautteella päivittäin. Palautetta voidaan antaa koska tahansa ja monin tavoin. Palautekulttuurin kehittämiseen ei ole oikotietä ja palautekulttuurin rakentamisessa vuorovaikutus on ainoa keino lisätä ymmärrystä työyhteisön sisällä. (Kaivola 2003, 148–149.)

Palautteen lisäksi palkitseminen on osa työntekijöiden arvostusta. Työntekijöitä voidaan palkita koko organisaation menestyksestä, osaamisen kehittämisestä tai hyvästä suorituksesta. Palkitseminen ei pelkästään synnytä positiivista ilmapiiriä vaan se antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää taitojaan. Työntekijöiden palkitseminen voi olla sosiaalista tai taloudellista. Taloudelliset palkkiot voivat vaihdella rahana maksettavista tulospalkkioista palkkaan verrattaviin rahanarvoisiin etuuksiin, kuten esimerkiksi puhelinetuus tai terveyspalvelu. (Rauramo 2012, 137.)

Viitalan (2007, 161–162) mukaan raha työntekijöille on enemmänkin oikeudenmukaisuus kysymys kuin kestävä motivointikeino. Sosiaalisen palkitsemisen on nähty nostavan työmotivaatiota pysyvästi ja työn sisällöllinen kehittäminen on tehokkaampi motivointikeino kuin palkkaus. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemisen keinoja. Myös joustavuus työaikojen suhteen ja luovuuden vapaus voivat olla työpaikan palkitsemistapoja. Suomalaiset työntekijät arvostavat työssä kehittymisen mahdollisuuksia ja tärkeä osa palkitsemista on tarjota mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. Handolin (2013, 176) tuo väitöskirjassaan esille, että aineeton palkitseminen on voimakkaasti kontekstisidonnainen ilmiö, jolloin aineeton palkitsemisen tulisi rakentua jokaisella työpaikalla vastaamaan oman henkilöstön tarpeita. Palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen tarvitaan työyhteisön eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on kannustava. Se tukee työntekijän voimavaroja ja organisaation visiota sekä tavoitteita. Palkitseminen ei ole irrallinen osa työtä, vaan se on johdon ja esimiesten tärkeä työväline.

Johtamisen ohella työpaikan organisaatiokulttuurilla voidaan rakentaa arvostuksen ilmapiiriä työpaikoille. Organisaatiokulttuuri on hyvin monitasoinen ja monimutkainen niin käsitteenä kuin myös ilmiönä. Kulttuuri voidaan nähdä ryhmän ominaisuutena ja kulttuuria alkaa syntymään, kun ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kivinen (2008, 78) tuo väitöskirjassaan esille, että Shcheinin (2001, 41) mukaan kulttuuria ohjaavat ihmisten yhtenäiset ja piilevät oletukset, joihin heidän päivittäinen käyttäytyminen pohjautuu. Organisaatiokulttuuri voidaan hahmottaa kolmitasoisena järjestelmä, jonka ensimmäisen tason muodostavat näkyvissä olevat rakenteet, prosessit sekä ihmisten käyttäytyminen. Myös toinen taso, jossa on ilmaistut arvot, on näkyvä taso ja se tuodaan esille yleensä organisaation strategioissa ja filosofioissa, joissa perustellaan myös organisaation toimintaa. Organisaatiokulttuurin kolmas taso on piilevä ja se sisältää tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Kolmas taso on sekä arvojen että toiminnan perimmäinen alku ja se ohjaa organisaation jäsenten käyttäytymistä. Kivisen (2008, 78) mukaan organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvä, eikä se muutu nopeissa organisaatiorakenteiden ja toimintojen uudistamisessa. Myös Scheinin mukaan kulttuuri hallitsee ihmistä enemmän kuin ihminen kulttuuria. (Kivinen 2008, 77–78.)

Työhyvinvointia tukeva organisaatio rakentuu arvojen ylläpitämisestä, jaetuista arvoista, sitoutumisesta ja käyttäytymisestä. Arvoja ylläpitävässä kulttuurissa henkilöstön koulutusta pidetään tärkeänä, työn tavoitteet ovat selvät, johtaminen on toimivaa, työ on itsenäistä sekä vastuullista ja toiminta rakentuu yhteistyölle. Jaetut arvot käsittävät puolestaan tiimityön, hyvän ilmapiirin, toimivan tiedottamisen ja esimiehen antaman tuen. Työyhteisössä, jossa arvot jaetaan yhteisesti, pystytään ristiriidat ratkaisemaan nopeasti ja henkilöstö on sitoutunutta työhönsä sekä viihtyy työssä ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Henkilökunnan sitoutumista työhön edistää koulutus, tiimityö, voimavarojen tukeminen ja hyvä työnorganisointi. Työntekijöiden käyttäytymisellä on vaikutuksensa kulttuurin rakentumiseen. Työntekijöiden joustavuus ja aktiivisuus sekä osaaminen edesauttavat hyvän työyhteisökulttuurin syntymistä. (Tuomi 2007, 123; Wiener & Vardi 1990, 259–306.)

Rauramon (2012, 133) mukaan työyhteisön kulttuuria rakennetaan yhteisten toimintojen ja puheiden myötä. Joka päiväinen arjen keskustelu työn suorittamiseksi synnyttää yhteisiä merkityksiä ja rakentaa pohjaa organisaation perustalle ja kulttuurille. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisön jokainen jäsen voi sitoutua työpaikan arvoihin ja arvot ovat osa joka päiväistä työtä, toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Kulttuuri vaikuttaa organisaation päätöksen tekoon, muutoksen hallintaan sekä suunnittelu- ja strategiaprosesseihin. Työpaikoilla kulttuuri muodostaa perusteet, joiden pohjalta ihmiset tekevät päätöksensä. Johtaja luo omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään työpaikan kulttuuria sekä henkeä.

Organisaatiokulttuurista nousee myös työyhteisössä vallitseva ihmiskäsitys. Kulttuuri ilmaisee, minkälaisia ominaisuuksia työyhteisössä pidetään tärkeinä. Kulttuuri määrittää osittain tavan, jolla työntekijät kohtaavat uuden ihmisen. Ihmiskäsitys ottaa kantaa ihmisen merkitykseen, arvoon ja päämäärään. Ihmiskäsityksessä peruskysymys on; onko olemassa hyväksyttyjä tai vähemmän hyväksyttyjä yksilöitä. Työyhteisössä, jossa vallitsee negatiivinen ihmiskäsitys, erilaisuus koetaan uhkana ja yhteisön omaa väkeä pidetään valittuna kansana ja muita saatetaan vähätellä. Ihmiset jaotellaan pahoihin ja hyviin, heikkoihin ja vahvoihin ilman järkevämpää selitystä tai käsitystä tulkintaan johtaneista syistä. Organisaatiossa, jossa puolestaan vallitsee positiivinen ihmiskäsitys, ajatellaan ihmisellä olevan vilpitön halu lunastaa oma paikkansa yhteisössä. Erilaisiin näkemyksiin ja tulkintaan suhtaudutaan aidolla uteliaisuudella ja kunnioituksella. Työyhteisössä jokaisen työntekijän vastuulla on huolehtia, että myönteinen ihmiskäsitys toteutuu ja juurtuu osaksi yhteisön arvoja. Erityisesti esimiesten on pysähdyttävä tarkastelemaan omaa ihmiskäsitystään ja sen merkitystä työhön ja työyhteisöön. (Kaivola 2003, 20.)

Vaikka yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen takaavat toiminnan jatkumisen, voivat arvot olla myös jarruna uusien asioiden omaksumisessa ja oppimisessa. Organisaatiomuutoksissa ja yhteenliittymisissä eri työkulttuurista tulevien työntekijöiden erilaiset käsitykset toiminnasta voivat olla haaste työyhteisölle. Parhaassa tapauksessa työntekijän omat arvot ja työyhteisön arvot täydentävät toisiaan. Jos työyhteisön arvot, visiot ja strategiat annetaan ylhäältäpäin, voi työntekijöiden olla vaikea kokea niitä omakseen. Työpaikoilla arvotörmäyksiä aiheuttavat usein oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoiseen kohteluun ja viestintään liittyvät kysymykset. (Rauramo 2012, 135.)

4.5 Osaamisen porras

Juuti (2005, 43) kuvaa hyvää työtä peliksi, jonka voittaminen kiihottaa ja innostaa. Parhaimmillaan työ tarjoaa onnistumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia jatkuvaan osaamisen kartoittamiseen. Menestyvät organisaatiot eivät luota yhteen oikeaan näkökulmaan, vaan ne uskovat erilaisten näkökulmien takana olevaan piilevään tietoon. Menestyvät organisaatiot ovat epävirallisen keveitä ja niissä pyritään tekemään kaikki sen eteen, että ihmiset onnistuisivat työssään. Työ voi parhaimmillaan olla ihmiselle väylä itse ilmaisuun, omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. Muutosten keskellä osaava, sitoutunut, oppimiseen motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation voimavara ja kilpailutekijä. (Rauramo 2012, 146.)

Osaamista voidaan määritellä ja kuvata useita näkökulmista käsin. Osaamisen määrittelemisen vaikeaksi tekee käsitteen abstraktius ja sen mahdollistama määrittelyn vapaus. Moisio (2005, 17–18) tuo lisensiaattityössään esille, että jokainen organisaatio voi rakentaa omaan työkulttuuriin sopivia määritelmiä osaamiselle. Osaamista määriteltäessä olisi kuitenkin tärkeää luoda riittävän konkreettinen kuvaus tarkasteltavana olevasta osaamisesta, jotta osaamista on mahdollista mitatta ja arvioida sellaisella tavalla, jonka kaikki hyväksyvät. Osaamista on mahdollista tarkastella yksilön tai organisaation ominaisuutena. Moisio jakaa yksilön osaamisen teknilliseen eli ammatilliseen osaamiseen ja toiminnalliseen osaamiseen. Ammatillinen osaaminen näkyy esimerkiksi erilaisten laitteiden toimintaperiaatteiden tuntemuksena ja toiminnallinen osaaminen yhteistyötaitoina tai esimiestaitoina. Sydänmaalakan (2004, 150) mukaan yksilön osaaminen muodostuu puolestaan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa. Osaaminen tulee näkyväksi konkreettisen toiminnan kautta ja kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta silloin kun tietoa sovelletaan käytäntöön.

Vaikka organisaation osaamisen pohjalla on työntekijöiden osaaminen ja se miten he toimivat, on organisaation osaaminen kuitenkin enemmän kuin työntekijöiden osaamisen summa. Organisaation osaamista voidaan määritellä sen kilpailukyvyn perusteella tai organisaation aineettoman pääoman näkökulmasta. Organisaation osaamista on mahdollista tarkastella myös strategisen osaamisen ja kyvykkyyksien johtamisen näkökulmista. Organisaation osaamista voidaan määritellä lisäksi organisaation innovatiivisuuden ja uudistusten perusteella. (Moisio 2005, 20–21.)

Salojärven (2006, 51) mukaan useissa tutkimuksissa on tullut esille, että ihmisten suurin pelko nykytyöelämässä liittyy siihen, etteivät he hallitse työtehtäviään sillä tasolla kuin he olettavat organisaation odottavan. Ajantasaisen ja riittävän osaaminen ovat siis suorassa yhteydessä työnhallintaan ja koettuun työhyvinvointiin. Suomalaisessa työelämässä osaamisen merkityksen korostuminen on yleisesti tunnettu fakta ja useilla ammattialoilla osaamisen kehittäminen on asetettu tärkeäksi päämääräksi, sillä yhteiskunnan ja maailman muutosten myötä uudenlaisilla työ- ja ajattelutavoilla on entistä suurempi merkitys. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan suurin osa suomalaisista palkansaajista pitää työpaikkaansa sellaisena, että siellä voi oppia uusia asioita. Koulutukseen osallistuminen on yleistynyt palkansaajien keskuudessa, mutta toisaalta koulutukseen käytettävien päivien määrä on

laskenut. Työntekijät uskoivat vuonna 2013, että heillä on mahdollisuus kehittää työssä tarvittavia tietoja ja taitoja. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 5; Vartia 2013, 80.)

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on työyhteisön ja yksilön välisen suhteen kokoaikaista vaalimista. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönottohetkestä ja päättyy vasta työntekijän jäädessä eläkkeelle. Osaamisen kehittäminen ei ole ainoastaan yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä vaan se on myös toimivan, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista organisaation ja työntekijän välille. Organisaatio voi menestyä ainoastaan saamalla työntekijöidensä osaamisen käyttöön ja kohdentamalla työntekijöiden osaamisen organisaation ydinosaamisen suuntaisesti. Menestyäkseen hyvin organisaation on kyettävä valitsemaan, mille alueelle se keskittää osaamisensa ja lisäksi organisaation on herkeämättä ja innovatiivisesti pystyttävä kehittämään tätä osaamistaan. (Juuti & Vuorela 2002, 41, 57–60.) Rauramon (2012, 146) mukaan osaaminen ei ole pelkästään organisaation kilpailukyky, vaan osaamisesta on tullut myös työntekijöille merkittävä selviytymiskeino, sillä osaaminen säilyy, vaikka työnantaja vaihtuisikin. Tulevaisuudessa työntekijät, jotka eivät ole motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan, voivat ajautua syrjäytymisvaaraan.

Organisaation osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee organisaation vision, tavoitteet ja toimintatavat. Organisaation visio näyttää suunnan mihin organisaation päästävä menestyäkseen. Vision saavuttaminen edellyttää työntekijöiltä osaamisen ja tiettyjen taitojen kehittämistä. Esimiehet ovat vastuussa henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja työpaikalla oppimisesta. (Juuti & Vuorela 2002, 41, 57–60). Viitalan (2007, 170–171) mukaan osaamista on johdettava ja osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät työpaikoilla kehittyneimpinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina ja innovaatioina sekä lopulta parantuneena taloudellisena tuotoksena. Osaamisen johtamisen merkittävin osa on työpaikoilla toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä hyödyntäminen. Työpaikoille ei voi syntyä osaamista ilman ihmisiä. Johtajien on ymmärrettävä yksilöiden osaamisen merkitys ja luotava mahdollisuuksia osaamisen kartoittamiseen. Osaamisen kehittämisen määrittely on yksi tärkeä osa johtajan tekemää henkilöstösuunnitelmaa.

Työntekijöillä, joilla on mahdollisuus kehittää jatkuvasti omaa työtään ja hankkia työssä tarvittavia taitoja ja tietoja, voivat kokea iloa oppimisesta ja työn tuloksellisuudesta. Lisäksi osaamisen kehittämisen sitouttaa työntekijöitä työhönsä. Työpaikan ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä on pystyttävä katsomaan tulevaisuuteen, eikä pelkästään paikkailtava sen hetkisiä osaamisen aukkoja. Muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa, jossa tieto lisääntyy räjähdysmäisellä nopeudella, elinikäisen oppimisen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa. Organisaatioiden kuin myös työntekijä on pystyttävä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja huolehdittava, että ammattitaito ja osaaminen vastaavat nykyisen työelämän vaatimuksia sekä tulevaisuuden haasteita. (Rauramo 2012, 146.)

Tuomen (2007, 127) mukaan oppimista on kaikissa tehtävissä niin paljon, että yksin on vaikea oppia riittävän nopeasti. Osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa korostuukin yhteisöllisyys. Yhteisöjen on opittava ja kehitettävä osaamistaan yhdessä ja tämä edellyttää prosesseja ja rakenteita, joissa työntekijöiden osaaminen voidaan yhdistää ja muuttaa toiminnaksi sekä sosiaaliseksi pääomaksi. Mönkkönen ja Roos (2010, 224) toteavat, että organisaation oppiminen ja kyvykkyys kehittyvät vain vuorovaikutuksessa, eikä organisaatioon tuotu ulkopuolinen osaaminen tai tieto toimi sellaisenaan, vaan organisaation on pystyttävä luomaan oma osaamisensa käytettävissä olevan ulkoisen tiedon ja sisäisen kokemuksen perusteella.

4.5.1 Oppiva ja älykäs organisaatio sekä voimaantunut yhteisö

Organisaatiota, jotka aktiivisesti kehittävät omaa osaamistaan kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppivaa organisaatio pidetään postmodernin ajattelun tuotteena. Sydänmaalakka (2004, 290) määrittelee oppivan organisaatio seuraavanlaisesti: *" Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan "* Oppivan organisaation määritelmässä korostuu sopeutumis-, muuttumis- ja uudistuskyky, kokemuksista oppiminen sekä nopea toimintatapojen muuttaminen.

Sydänmaalakan (2004, 56) mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, mutta kaikki organisaatiot eivät opi yhtä nopeasti, vaan osa organisaatioista toistaa jatkuvasti samoja virheitä, jolloin oppiminen on hidasta. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on liiketoiminnan perusta. Se, miten nopeasti organisaatiot pystyvät muuttamaan toimintatapojaan vastaamaan uusia tavoitteita ja haasteita erottaa menestyvän ja paikallaan jumittuvan organisaation toisistaan. Asioiden nopea käyttöön vienti, opin soveltaminen ja edelleen kehittäminen on olennaista organisaation menestymisen kannalta. Oppivat organisaatiot hahmottavat tulevaisuutta osaamisen näkökulmasta käsin. Oppiva organisaatio hankkii, luo ja siirtää osaamista oman organisaation sisällä. Oppiva organisaatio pystyy muuttamaan omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Osaamisen yhdistyessä yhteistyöhön, saadaan oppivissa organisaatioissa aikaan pitkäjänteistä kehitystä.

Oppivan organisaation rakentumisen edellytyksenä voidaan pitää yhteisöllisyyttä. Oppivista organisaatioista on puhuttu jo pitkään, mutta asian juurtuminen työyhteisöihin on ollut hidasta ja vaikeasti tunnistettavaa. Työyhteisöjen huono me-henki ja puutteellinen yhteisöllisyys ovat omalta osaltaan tehneet mahdottomaksi oppivan organisaatioiden jalkautumisen käytäntöön. (Kaivola & Launiala 2007, 82–85). Aaltosen, Saaren ja Martimon (2010, 145) mukaan menestyvät organisaatiot oppivat myös virheistään ja osaavat hyödyntää negatiiviset kokemukset. Oppivassa organisaatiossa työyhteisö pystyy käsittelemään kielteisiä asioita myönteisesti, välittämään korjaavan tiedon kaikille sekä lisäksi työyhteisö pystyy käsittelemään yleisiä olettamuksia ja muuta piilotietoa avoimesti.

Sydänmaalakka (2004, 56–57) pitää määritelmää oppivista organisaatioista osittain epäonnistuneena, koska kaikki organisaatiot oppivat. Sydänmaalakka puhuukin älykkäistä organisaatioista, joilla on kolme merkittävää kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen. Älykäs organisaatio osaa nähdä muutostar-

peensa hyvin varhaisessa vaiheessa, se oppii nopeammin kuin kilpailijat ja se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin toiset organisaatiot. Älykkäälle organisaatiolle on lisäksi ominaista jatkuva ja nopea uudistumiskyky, yksilöiden kannustus oppimiseen ja työsuoritusten parantamiseen, selkeä visio, joka ohjaa toimintaa sekä työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi älykäs organisaatio toimii lähellä asiakasta ja pitää huolen asiakastyytyväisyydestä. Älykkäälle organisaatiolle on myös ominaista toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Kehusmaa (2011, 105–106) kuvaa tulevaisuuden työpaikkoja voimaantuneiksi työyhteisöiksi, joiden keskeisempiä ominaisuuksia ovat tunneälyn hyödyntäminen, verkostoituminen ja yhteisöllisyys sekä uudistuminen ja kokemuksellinen oppiminen. Tunneäly näkyy voimaantuneessa työyhteisössä tilannetajuna huomata erilaisia tilanteita ja toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Voimaantuneessa yhteisössä työntekijät tukevat toisiaan arjen haasteissa ja hetkissä, luovat positiivista energiaa ja ajattelevat työympäristöään elämänilon mahdollistavana paikkana. Voimaantuneen työyhteisön sisäiset verkostot edistävät yhteisöllisyyttä ja yhteisön voimaantumista. Verkostot ovat jatkuvassa liikkeessä ja muotoutuvat kunakin hetkenä ajankohtaisten asioiden ja tehtävien ympärille.

Voimaatuneessa yhteisössä yhteisöllisyys perustuu yhdessä tekemiselle, osallistumiselle ja jaetulle vastuulle. Työntekijöiden näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatiossa kasvanutta näkymätöntä eli hiljaista tietoa jaetaan yhteisten keskustelujen avulla. Voimaatunut ja tunneälykäs työyhteisö kehittyy ja uudistuu yhteisen kokemuksellisen oppimisen myötä. Kokemuksia avataan ja käsitellään tietoisesti ja heränneisiin kysymyksiin etsitään vastuksia yhdessä. Kokemuksellisen oppimisen kautta työyhteisön kyvykkyys ja samalla yksittäisten työntekijöiden osaaminen kasvaa. Voimaantunut työyhteisö osaa ja haluaa hyödyntää ihmisten erilaista osaamista ja asiantuntijuutta. Yksitäiset työntekijät ovat valmiita kehittämään omaa, muiden ja koko yhteisön asiantuntijuutta. Yksilö on työyhteisölle sitä arvokkaampi, mitä paremmin hän osaa tuoda lisäarvoa hyödyntämällä yhteisön osaamista ja omaa osaamistaan koko organisaation hyväksi. (Kehusmaa 2011, 107.)

4.5.2 Työpaikoilla oppiminen

Työntekijöiden työpaikoilla oppiminen on tärkeä osa elinikäistä oppimista. Juutin ja Vuorelan (2002, 53) mukaan vain työtä tehden voi kohdata ne haasteet, joita todellisessa maailmassa tulee eteen. Työn teon myötä on mahdollista jäsentää omia kokemuksia vähitellen sellaiseen muotoon, joka parhaiten auttaa selviytymään työstä. Työssä oppimisen kannalta tärkein piirre on, että työn suorittamisesta saadaan palautetta ja mahdollisuuksia korjata toimintaa jatkossa. Vuorovaikutuksessa voidaan jakaa oppimisen kokemuksia ja koko yhteisöllä on mahdollisuus oppia. Myös Rauramon (2012, 157) mukaan työssä oppimisen kannalta on merkittävää se, miten työntekijät pystyvät jakamaan kokemuksiaan, taitojaan ja tietojaan koko työyhteisön yhteiseen käyttöön. Työssä oppimista tukee sopivan haastava työ, joka tarjoaa oppimiskokemuksia, onnistumisia ja aikaansaamisen tunnetta. Sopivan haastava työ edistää myös työn tuloksellisuutta ja työntekijän hyvinvointia.

Juutin ja Vuorelan (2002, 54) mukaan taitavaksi tekijäksi kehittyy ainoastaan kohtaamalla työhön liittyviä haasteita. Esimies, joka tukee työntekijöiden työpaikoilla oppimista, antaa työntekijälle hä-

nen kykynsä ja taitojensa mukaisia tehtäviä ja luo näin opettavan suhteen työntekijän ja työn välille. Työssä oppimisen perusedellytyksenä tukea antavan esimiehen lisäksi on avoin ja turvallinen työyhteisö, jossa tietoa jaetaan ja jossa työntekijöillä on myös lupa erehtyä. Esimiehestä ja työpaikan kulttuurista riippuu paljon saavatko työntekijät aitoa ja avointa palautetta ja tukea oppimisensa perustaksi. Kivinen (2008, 174) tuo väitöskirjassaan esille, että työpaikan kulttuurilla sekä johdon ja työntekijöiden välisellä vastavuoroisella keskustelulla on merkittävä rooli osaamisen ja tiedon jakamisessa työpaikoilla.

Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista voidaan edistää työjärjestelyjen kautta, jotka edesauttavat asiantuntijuuden kehittymistä ja tiedonkulkua (Rauramo 2012, 151). Kivisen (2008, 175) mukaan työpaikoilla tapahtuva työnkierto soveltuu hyvin osaamisen kehittämiseen sekä uusien toimintatapojen ja työtehtävien opetteluun. Työnkierron lisäksi työpaikoilla oppimista voi tapahtua työnantajan järjestämissä koulutuksissa ja työntekijän omaehtoisen osaamisen kehittämisen kautta. Oppimismotivaatiota voidaan ylläpitää panostamalla koulutukseen ja luomalla hyvät olosuhteet niin yksilölle kuin myös koko yhteisölle kehittää osaamistaan. Työpaikoilla päävastuu oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä on yksiköiden esimiehillä, jotka vastaavat töiden organisoimisesta ja resurssien kohdentamisesta. Työpaikkojen hyvät kokouskäytännöt ja toimivat kehityskeskustelut tukevat myös oppimista. Kehityskeskustelun avulla voidaan suunnitella yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä. Työntekijöiden koulutus voidaan järjestää työpaikoilla ulkopuolisen organisaation järjestämänä, oman yksikön toteuttamana tai työpaikan oman henkilöstön järjestämänä, jolloin kouluttajana voi toimia oman työyhteisön kokenut jäsen. (Rauramo 2012, 151–154.) Kivisen (2008, 175) mukaan työntekijöistä nuoremmat ikäluokat kannattavat osaamisen kehittämisessä ryhmätyöskentelymuotoja vanhempia enemmän ja vähemmän koulutusta saaneiden joukossa ollaan sitä mieltä, että tarvittava osaaminen pitäisi saada peruskoulutuksessa.

Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista voidaan edistää muun muassa mentoroinnin ja työnohjauksen avulla. Nämä henkilöstön kehittämisen menetelmät pohjautuvat dialogiseen ja reflektiiviseen vuorovaikutukseen. Työnohjaus on syntynyt vastaamaan nykyisen työelämän haasteisiin. Työnohjauksen nähdään olevan yksi väline työelämän laadun ja mielekkyyden parantamisessa. Työnohjauksessa etsitään apua työn kuormittavuuden säätelyyn, oman työn parempaan ymmärtämiseen, omaan ammatilliseen kasvuun ja työyhteisön haasteiden kohtaamiseen. Työnohjauksen tavoitteena on työssä jaksamisen turvaamisen lisäksi ammatillisen osaamisen kehittäminen. Työohjaus on kokemuksellista ja omassa työssä oppimista. Tärkeimpänä oppimisen välineenä on työntekijöiden, johdon ja ulkopuolisen työnohjaajan välinen vuorovaikutusprosessi. Parhaimmillaan työnohjaus palvelee yksittäisten työntekijöiden lisäksi organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä. Organisaatiossa, joissa on kiinnostuttu osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta ei työnohjausta nähdä vaan työntekijöiden henkilökohtaista viihtyvyyttä tai jaksamista tukevana toimintana vaan työnohjausta pidetään osana organisaation arkea ja sen kehittämistä. (Rauramo 2012, 158; Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 14–17.)

Mentorointi on menetelmä, jonka avulla voidaan yhdistää oppimisen taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittymisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen sekä tiedon jakaminen. Mentorointi pohjautuu kehittävään vuorovaikutussuhteeseen mentorin ja mentoroitavan välillä. Työpaikoilla toteutettavan mentoroinnin avulla oppiminen voidaan saada luonnolliseksi osaksi työyhteisön arkea. Mentoroinnin kautta työntekijä voi myös oppia tiedostamaan ja tarkastelemaan tärkeitä asioita elämässään ja pitämään huolta itsestään kokonaisuutena, ei vain työminästään. Työpaikoilla mentorointi vastaa hyvin nykyajan ja tulevaisuuden tapoihin oppia ja kartuttaa osaamista. Perinteiset kurssit ja luennot, joissa kouluttaja siirtää tietojaan passiivisille vastaanottajille, eivät enää vastaa tämän hetken työelämän tarpeisiin. Työpaikoilla tapahtuva mentorointi voi olla jatkoa perehdyttämiselle tai se voi liittyä muutoksien läpiviemiseen. Mentoroinnin avulla voidaan myös siirtää hiljaista tieto ihmisten jäädessä eläkkeelle. (Juusela, Lilliä & Rinne 2001, 8-13.) Rauramon (2012, 152) mukaan organisaatioiden on lähivuosina huolehdittava siitä, että työntekijöiden jäädessä eläkkeelle ei työpaikoilta häviä menestystekijöitä tai kilpailuetuja. Ikääntyvien työntekijöiden taitojen, tietojen ja kokemusten jakamisella on tärkeä merkitys työyhteisön osaamisen ylläpidolle ja kehittämiselle. Mentoroinnin avulla voidaan huolehtia, että eläkkeelle tai muihin tehtäviin siirtyvien työntekijöiden tietotaito säilyy organisaatiossa.

Muuttuvan maailman myötä työntekijöiden oppiminen ja osaaminen kokee uusia haasteita. Osaamista on päivitettävä jatkuvasti, jotta kilpailukyky säilyisi. Tämän päivän aikuisoppijan keskeiseksi tavoitteeksi onkin tullut oppimaan oppimisen taito, jolloin oppimisen ymmärretään olevan tavoite. Oppimaan oppisen taidossa toimintaa suunnitellaan ja organisoidaan tavoitteen saavuttamiseksi. Oppisen ollessa tavoitteellista, on oppijalla pyrkimys tulla tietoiseksi siitä, mitä hän jokaisesta opittavasta asiasta osaa tai tietää. (Rauramo 2012, 153.) Aaltosen (2014, 90) mukaan työpaikoilla tapahtuva oppiminen ei voi olla ainoastaan opettamista, jossa opettaja on subjekti ja oppilas objekti, vaan vastuu oppimisesta ja tulosten saavuttamisesta siirtyy yhä kasvavassa määrin opettajalta oppilaalle itselleen. Tulevaisuudessa oppimisessa korostuu kyky johtaa omaa oppimistaan, jolloin työntekijöiden on tunnistettava mitä, miten ja milloin minun tulisi oppia. Oppimisen kannalta on myös oleellista ymmärtää oman tekemisen seuraukset sekä toimia laajalti erilaisissa yhteisöissä ja erilaisten ihmisten kanssa.

5 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tarkoitus ja tavoite: Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisena kehittämistehtävänä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yksityiselle päiväkotiorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma, joka auttaa yhdenmukaistamaan neljän eri päiväkotitoimintayksikön työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä. Kehittämisprosessiin osallistui päiväkodin henkilökunta, jotta jokaisen toimintayksikön ääni saatiin kuuluville. Kehittämisprosessin aikana oli tarkoitus sosiaalisessa toiminnassa ja prosessiin osallistujien kesken pohtia sekä ratkaista yhteiseen toimintaan liittyviä kehittämistarpeita. Kehittämisprosessi ja prosessin aikana tuotettu työhyvinvointisuunnitelma pohjautuivat Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malliin (2012). Kehittämistehtävällä oli alusta alkaen selkeä teoreettinen viitekehys, joka kulki mukana koko kehittämisprosessin ja työn raportoimisen ajan. Kehittämistehtävän tavoitteena oli lisätä niin päiväkotien henkilöstön kuin myös tutkijan tietoisuutta työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja luoda pohjaa henkilöstöstä lähtevälle työhyvinvoinnin kehittämiselle.

Menetelmät: Kehittämisprosessissa tiedonhankintaan käytettävät menetelmät mietittiin yhdessä päiväkotien johtajan kanssa. Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan kehittämisprosessin aikana tietoa kerättiin eri menetelmien avulla. Tiedonhankintamenetelmiksi valikoituvat työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoituksen (liite 1) ohella yhteiset palaverit ja niissä käytävät keskustelut, ryhmä- ja yksilötehtävät ja yhteydenpito kehittämistoiminnan vastuuhenkilöiden kesken. Näiden menetelmien avulla oli tarkoitus saada esille kehittämistehtävän kannalta olennainen tieto työhyvinvointiin vaikuttavista vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Kehittämisprosessin aikana päiväkodin henkilöstö toi esille yhteisten keskustelujen ja tehtävien kautta käytännön tiedon ja tutkija toi kehittämisprosessiin työhyvinvointiin ja kehittämiseen liittyvän teoriatiedon.

Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoitus pohjautui Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat alkukartoitukseen (2009), jonka avulla voidaan arvioida työyhteisön sisällä työhyvinvoinnin nykytilaa työntekijän oman toiminnan ja työyhteisön toiminnan kannalta. Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoituksen (2009) tarkoituksena on auttaa työhyvinvoinnin kehittämistoiminnassa tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavat esteet ja vahvistajat. (Rauramo 2009, 1.) Työhyvinvoinnin portaat alkukartoitus (2009) koostuu kyselylomakkeesta ja avoimista kysymyksistä. Kyselytutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka yhteydessä voidaan tietoa hankkia myös kvalitatiivisilla eli laadullisia menetelmiä, joihin avoimet kysymykset kuuluvat. Kyselylomaketta käytetään aineiston hankkimiseen yleensä silloin kun kyselyyn osallistuvia on paljon. Tässä alkukartoituksessa tutkittavien määrä oli pieni vain 20 työntekijää. Kyselyssä oli järkevää käyttää kokonaisotantaa, jolloin kysely kosketti kaikkia työntekijöitä. Kyselylomakkeen käyttö yhtenä tiedonhankintamenetelmä oli perusteltua, vaikka osallistuja määrä oli pieni, sillä kyselyn tarkoituksena oli nopeasti selvittää ja tehdä näkyväksi työhyvinvointiin ja kehittämisprosessin kulkuun vaikuttavat esteet ja voimavarat. Jos opinnäytetyön tarkoituksena olisi ollut kehittämisen sijaan työhyvinvoinnin tutkiminen, olisi tietoa voinut hankkia esimerkiksi teemahaastatteluilla.

Kyselytutkimuksissa on yleensä vakioidut kysymykset ja strukturoidut vastausvaihtoehdot. Havaintoyksikkönä on tavallisesti henkilö, jonka mielipiteitä, asenteita tai ominaisuuksia kysytään. Asenteiden

ja mielipiteiden mittaamisessa Likertin asteikko on yksi käytetyimmistä. Likertin asteikolla vastausvaihtoehtovalikko on yleensä viisiportainen. (Valli 2007, 117.) Tässä kyselylomakkeessa kysyttiin työntekijöiden mielipiteitä ja arvioita niin omasta työhyvinvointitoiminnasta kuin myös työpaikan työhyvinvointitoiminnasta jokaisella työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) viidellä portaalla. Näin ollen kyselylomake koostui yhteensä kymmenestä strukturoidusta väittämästä, joiden arviointimittari oli viisiportainen. Väittäminen vastausten vaihtoehdot olivat 1= toteutunut heikosti, 2= toteutunut jonkin verran, 3= toteutunut pääosin, 4= toteutunut hyvin, 5= toteutunut täysin.

Työhyvinvoinnin portaat alkukartoituksen (2009) lopussa oli neljä avointa kysymystä, joilla haluttiin tuoda esille työpaikan vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä työntekijöiden omia vahvuuksia sekä kehittämistarpeita työntekijöinä. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli tuoda esille työntekijöiden ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä työhyvinvointiin vaikuttavista esteistä ja vahvuuksista. Avoimien kysymysten kautta haluttiin löytää kehittämistehtävän kannalta oikeat kehittämisenkohteet ja toisaalta myös työhyvinvointia kannattelevat voimavarat.

Alkukartoituksen analysointi: Kyselylomakkeen vastausten analysoinnissa käytettiin Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla voitiin laskea vastaajien määrä (n), prosentteja, jokaisen osa-alueen aritmeettisen keskiarvon (ka) ja keskihajonta (kh). Aritmeettinen keskiarvo on kaikkien yleisin keskimääräisyyttä kuvaavan keskiluku. Sitä voidaan käyttää välimatka- ja suhdeasteikolla mitattuihin muuttujiin. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskemalla kaikki havaintojen arvot yhteen ja jakamalla saatu summa havaintojen määrällä. Vastausten keskiarvon laskeminen antaa konkreettisen käsityksen siitä, millaisia vastauksia kyselyssä keskimäärin tuotetaan. Keskiarvon lisäksi vastauksista laskettiin keskihajonta (kh), joka kuvaa sitä kuinka kaukana yksittäiset muuttujan arvot ovat keskimäärin muuttujan aritmeettisesta keskiarvosta. Keskihajonnan ollessa 1 tai alle vähemmän on vasten välinen keskihajonta vähäistä. Määrällisen aineiston tulosten vertailun kannalta havainnot on järkevää pyöristää yhden desimaalin tarkkuuteen. (Valli 2007, 117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullisen aineiston analyysin, johon myös avoimet kysymykset kuuluvat, tarkoituksena on pelkistää havainnot ja ratkaista arvoitus. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan tietystä näkökulmasta käsin, esimerkiksi kysymyksen asettelun kannalta olennaisten asioiden näkökulmasta. Pelkistämisen toisena tehtävä on puolestaan edelleen karsia havaintomäärää havaintoja yhdistämällä. Aineistoa pelkistäessä erilaiset havainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. Tässä kehittämisprosessissa avointen kysymysten vastausten pelkistäminen aloitettiin kirjoittamalla kaikki 19 vastausta aina tietyn kysymyksen alle (omat vahvuudet / työpaikan vahvuudet ja omat kehittämistarpeet / työpaikan kehittämistarpeet). Tämän jälkeen alettiin yhdistellä samanlaisia vastauksia ja tyypitellä havainnot tiettyjen vastauksista nousevien elementtien alla. Esimerkiksi ”tieto ei saavuta kaikkia” -> tiedonkulku tai ”kaikkien kanssa tullaan hyvin toimeen” -> yhteishenki.

Alasuutarin mukaan (2011, 44) aineiston pelkistämisen jälkeen analyysivaiheessa seuraa arvoituksen ratkaiseminen, jota voidaan nimittää myös tulosten tulkinnaksi. Tässä vaiheessa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. Työhyvinvoinnin alkukartoituksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta ja selvittää työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Jotta vahvuudet ja kehittämistarpeet tulisivat aineistosta selkeästi esille, laskettiin vielä vastausten yhdistelemisen, tiivistämisen ja tyypittelyn jälkeen, kuinka montaa kertaa jokin tietty asia tulee ilmi vastauksissa ja vastukset koottiin nelikenttätaulukkoon (liite 2). Aineiston tiivistämisen kautta vastauksista tuli esille olennainen tieto ja keskeisimmät elementit kehittämistoiminnan kannalta. Vastausten tiivistämisen jälkeen aineisto oli yksikertaista kvantifoida eli laskea kuinka monta kertaa jokin tietty asia esiintyy vastauksissa. Kvantifoimisen kautta voidaan tuoda esille aineiston tyypillisimmät elementit. Kvantifoimisen avulla voitiin selkeästi kuvata tärkeimpiä kehittämisen kohteita sekä vahvuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.1 Toimintatutkimus

Suomalaiseen työelämään kuuluu hyvin vahvasti erilainen kehittämistoiminta. Työelämän kehittämisessä pääpaino on usein projektimaisessa kehittämisessä, jolloin kehittäminen on käytännön läheistä toimintaa. Toikon ja Rannan (2009, 21) mukaan työelämän kehittämisessä tutkimuksen ja kehittämistoiminnan ei tarvitse olla toisistaan irrallisia asioita, vaan toiminta voi olla niin tutkimusta kuin kehittämistä kuten esimerkiksi toimintatutkimuksessa on. Tämä kehittämisprosessi käynnistyi työelämän tarpeista käsin ja prosessin lähtökohtana oli kehittäminen. Kehittämisprosessin aikana kuitenkin kehittäminen ja tutkimuksellisuus yhdistyivät, kun prosessiin osallistuneet tuottivat toiminnasta uutta tietoa, jonka pätevyyttä arvioitiin keskustelemalla ja rinnastamalla sitä aikaisempiin vastaaviin tietoihin.

Toimintatutkimuksen käsitteen (action research) on ottanut käyttöön 1940-luvulla John Collier. Toimintatutkimuksen isänä pidetään kuitenkin amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewinsiä, joka on tuonut toimintatutkimuksen käsitteen esille lukuisissa 1940-lopulla julkaistuissa kirjoituksissa. Lewinsin tutkimukset kohdistuivat ryhmädynamiikkaan ja useiden laboratorio- ja kenttäkokeiden kautta hän osoitti, miten suuri vaikutus ryhmällä on asenteiden ja käyttäytymisen muutoksen. 1950-luvulla toimintatutkimus sai paljon jalansijaa yliopistoissa, mutta kiinnostus toimintatutkimusta kohtaan väheni nopeasti. Toimintatutkimus sai osakseen paljon kriittistä keskustelua eikä toimintatutkimusta pidetty riittävän tieteellisenä. Kriittisen keskustelun myötä toimintatutkimuksen tieteellinen asema heikkeni. Kiinnostus toimintatutkimusta kohtaan alkoi kuitenkin elpyä 1970- ja 1980 -luvuilla etenkin kasvatustieteen alalla. (Kuula 2001, 34; Heikkinen 2007, 198–199.)

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yksiselitteistä tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Toimintatutkimusta on pidetty tietynlaisen ajattelutapana tai yhteiskunnallisena kansanliikkeenä. Toimintatutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan se on tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toiminatatutkimukselle on ominaista toiminnan ja tutkimisen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toiminta-

tutkimuksen päämääränä ei olekaan vain tutkiminen, vaan myös samanaikainen kehittäminen, eikä toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä nähdä toisistaan erillisinä, vaan saman asian eri puolina. Eskolan ja Suorannan (2008, 126–127) mukaan toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkun tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksen pääajatuksena on ottaa mukaan tutkimushankkeeseen ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa ja pyrkiä yhdessä toteuttamaan asetettuja päämääriä. Toiminnan käsitteellä tarkoitetaan toimintatutkimuksessa ennen kaikkea sosiaalista toimintaa. Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on nimenomaan tutkia ja kehittää ihmisten yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksessa olennaista on uuden tiedon tuottamisen lisäksi pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti parantamaan ja edistämään muutosta. (Heikkinen 2007, 196–197; Kuula 2001, 10–11.)

Toimintatutkimuksen yhtenä lähtökohtana pidetään reflektiivistä ajattelua, jonka avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiivisen tarkastelun kautta tavanomaiset käytännöt pystytään näkemään uudessa valossa. Toimintatutkimuksessa reflektiivisyys näkyy koko prosessin ajan, sillä toimintatutkimusta kuvataan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnoiminen, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen kuvaaminen spiraalimaisena tapahtumana, jossa toiminnan, ajattelun, suunnittelun, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun syklit kulkevat vaiheittain, on joutunut arvostelun kohteeksi kaavamaisuutensa takia. Spiraalin heikkoutena pidetään myös sitä, että se antaa toiminnasta eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan, vaikka todellisuudessa työyhteisön toiminnassa tapahtuu niin monenlaisia prosesseja, että niitä ei ole mahdollista tiivistää yhteen ajassa etenevään spiraaliin. Toimintatutkimuksen kuvaamisessa voidaan huomioida myös toiminnan projektiivisuus, jolloin ymmärretään, että toiminnan aikana voi nousta esille uusia tehtäviä, joita ei projektien alussa ollut hahmotettu. (Heikkinen 2007, 203–204.)

Perinteisessä tutkimuksessa pyritään objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tulkitsee kohdettaan tietyn välimatkan päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on kuitenkin mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Toimintatutkimuksessa on oleellista, että tutkija työskentelee kiinteässä yhteistyössä niiden kanssa joita tutkimus koskettaa. (Heikkinen 2007, 205.) Mitä pitemmälle toimintatutkimusprojekti etenee sitä enemmän ne henkilöt, joita tutkimus koskettaa sitoutuvat projektiin ja asioiden sekä käytäntöjen parantamiseen. Toimintatutkijaa voidaan pitää väliintulijana, joka ei pelkästään kuvaile tutkittavaa maailmaa vaan haluaa myös muuttaa sitä yhteistyössä tutkittavien kanssa. Tutkija auttaa tutkittavia reflektoimaan sitä tulevaisuutta, jota he ovat yhdessä luomassa. Tutkimusprojektin tarkoituksena on, että tutkittavat oppisivat muuttamaan toimintaympäristöään keinoilla, jotka tukevat heidän omia arvoja ja teorioita. (Järvinen 2004, 128–129.) Toimintatutkimusta voidaankin pitää yhteisenä oppimisprosessina, joillain ihminen nähdään itseohjautuvana, aktiivisena, vastuullisena ja omasta oppimisestaan tietoisena (Kiviniemi 1999, 71–73).

Toimintatutkimuksessa tutkimuksen eri osa-alueet kehittyvät ja täsmentyvät tutkimusprosessin aikana, jolloin tutkimustehtävä, teorianmuodostus, aineistonkeruu ja aineiston analysointi kietoutuvat toisiinsa ja muokkautuvat tutkimusprosessin aikana. Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessin jous-

tavuus korostuu ja tutkimusprosessin on pystyttävä joustavasti muuttumaan kentältä tulevien viestien mukaan. Toimintatutkimuksessa pyritään koko ajan hyödyntämään tutkittavilta tulevia kokemuksia ja palautetta. Toimintatutkimuksessa korostuu tiivis yhteistyö tutkijan ja tutkittavien välillä ja yhteisen kehittämistyön tavoitteiden asetteluun osallistuukin yleensä koko yhteisö. Tutkija auttaa yhteisöä selkiyttämään ja kuvailemaan mahdollisia ongelmia. Lisäksi tutkija kartoittaa sen hetkisiä olosuhteita ja kehittämishankkeen lähtökohtia. Toimintatutkimuksessa tutkimuskohteen vähittäinen jäsentyminen antaa tutkijalle lisätietoa siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin hänen on vielä syytä keskittyä. Tutkimusprosessin kannalta tärkeimpien teoreettisten näkökulmien löytyminen voi merkitä tutkijalle useampaa paluuta kentälle hankkimaan lisää aineistoa. Tutkimusprosessin edetessä kehittämistoimintaa eteenpäin vievät johtoajatukset käsitteellistyvät ja muokkautuvat jäsentyneempään muotoon ja samalla myös yhteisöllinen ymmärrys ja tietoisuus kehittyvät. (Kiviniemi 1999, 71–73.)

Toimintatutkimuksen aineistonkeruussa korostuu joustavuus ja yhteisöllisyys. Aineistoa kerätessä on tärkeää saada mahdollisimman läheinen ja monipuolinen kuva tutkittavana olevasta käytännöstä. Aineistoon keruun ei tarvitse rajoittua yhteen tiettyyn menetelmään, vaan toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useita eri menetelmiä hyödyntäen. Aineistona voivat olla esimerkiksi havainnoinnit, haastattelut ja toiminnan aikana saadut dokumentit. Toimintatutkimuksessa kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt ovat joko epäsuorasti tai suorasti myös toteuttamassa tutkimusta ja toimintatutkimukselle onkin ominaista osallisena olevien itsensä suorittama aineiston keruu. Toimintatutkimuksessa myös aineiston analysointia luonnehtii prosessimaisuus. Prosessin alussa suuntaa antava analyysi auttaa selkiinnyttämään myöhemmin tapahtuvan aineistonkeruutta. Vaiheittain tapahtuva aineiston analysointi palvelee koko kehittämishankkeen toteuttamista. (Kiviniemi 1999, 75–77.)

5.2 Ympäristön kuvaus

Yksityiset päivähoidon palveluntuottajat ovat Kuopiossa merkittävä osa kaupungin tukemaa ja valvomaa päivähoitoa. Syksyllä 2014 Kuopiossa toimi 37 kaupungin omaa päiväkotiyksikkö ja yksityisiä päiväkoteja oli samana syksynä 13. Yksityistä päivähoitoa koskevat samat päivähoidon lait, asetukset, säädökset ja muut ohjaavat asiakirjat kuin kunnallistakin päivähoitoa. Kaupungin viranomaiset ohjaavat ja valvovat yhteistyössä Aluehallintoviraston kanssa yksityisen palveluntuottajien päivähoitotoimintaa. (Kuopion kaupunki.)

Vuonna 2009 voimaan tullut laki palvelusetelistä (2009/569) vauhditti Kuopion kaupunkia siirtymään ostopalvelusta palvelusetelimalliin ja syksystä 2010 asti Kuopiossa on tuettu yksityistä päivähoitoa kaupungin myöntämällä yksityisen päivähoidon palvelusetelillä. Pusan, Piiraisen ja Kettusen (2005, 75) mukaan palvelusetelimallin takana on ideologia, jonka mukaan palvelun käyttäjä on paras oman palvelunsa valitsija. Palvelusetelimallin kohdalla puhutaankin usein käyttäjälähtöisestä kilpailuttamisesta, jonka mukaan palvelun käyttäjä suorittaa itse palvelun kilpailuttamisen. Palvelusetelin on nähty parantavan palvelun laatua ja luovan kilpailua. Parhaimmillaan palveluseteli lisää käyttäjien välistä taloudellista ja sosiaalista tasa-arvoa. Käyttäjien välinen taloudellinen tasa-arvo on kuitenkin riippuvainen setelin arvon määrittely tavasta.

Lain sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (2009/569) mukaan päivähoidon palveluseteli on harkinnanvarainen eikä siihen näin ollen ole lakisääteistä subjektiivista oikeutta. Kuopion alueella palveluseteliin ovat oikeutettuja päivähoitoikäiset lapset, jotka tarvitsevat hoitoa vanhempien töiden tai opiskelujen takia. Lisäksi lapset, joiden vanhempien kohdalla ei työ tai opiskeluehto täyty, voivat tarvittaessa saada palvelusetelin enintään 10 päivän kokopäivähoitoon kuukaudessa. Perheiden valitessa yksityisen päivähoidon palveluntuottajan, täytyy perheiden ja palveluntuottajan laatia päivähoitopalvelusta palvelusopimus. (Kuopion kaupunki.)

Kuopiolaisen pariskunnan omistamat ABC Kasvattajat Ay ja Pikku Leijona Oy yritykset käsittävät yhteensä neljä pientä päiväkotiyksikköä. Pikku Leijona Oy:n juuret ulottuvat vuoteen 1995 asti, jolloin päiväkotitoiminta käynnistettiin yhdessä toimintayksikössä kolmen kuopiolaisen naisen voimin. Elokuussa 2010 Pikku Leijona Oy perusti toisen pienen toimintayksikön. Pikku Leijona Oy:n Aurinkotuuli toimintayksikössä on töissä yhteensä neljä työntekijää; yksi lastentarhanopettaja, kaksi lastenhoitajaa ja emäntä. Aurinkotuulessa on hoidossa 17 0-5- vuotiasta lasta. Pikku Leijona Oy:n toisessa yksikössä, Luonnossa Kotonaan päiväkodissa, Ilonlaaksossa on puolestaan hoidossa 24 lasta ja työntekijöinä ovat lastentarhanopettaja, kolme lastenhoitajaa ja emäntä. Luonnossa Kotonaan päiväkodin Ilonlaakson lapset ovat myös iältään 0-5 vuotiaita eli Pikku Leijona Oy ei tarjoa esikoulutoimintaa kummassakaan yksikössään.

Suomen Ladun Luonnossa kotonaan (LK) -toiminnan tarkoituksena on tarjota lapsille kodinomainen luonnonläheinen päivähoitopaikka. Pedagogiikka rakentuu ajatukselle, jonka mukaan lapsen tarve tyydyttää tiedonhaluaan, liikkua ja kokea yhdessäoloa toteutuvat parhaiten luonnossa. Pedagogiikan mukaan lapsella tulisi olla mahdollisuus liikkua luonnossa kaikkina vuodenaikoina ja säällä kuin säällä. Luonto tarjoaa niin luonnollisella kuin myös innostavalla tavalla parhaan ympäristön LK-pedagogian mukaisen oppimisnäkemyksen rakentumiselle. Lapsi oppii kiipeillen, tasapainoillen, ryömien ja hyppien luonnon monipuolisessa jumppasalissa. Luonto tarjoaa leikin lomassa mahdollisuuden tehdä tarkkoja havaintoja ympäristöstä, jolloin lapsen uteliaisuutensa ja tiedonhalunsa heräävät. (Suomen Latu.)

Pikku Leijona Oy toiminta-ajatuksen mukaan; *"Pienissä päiväkodeissa tarjotaan hellää ja huolellista hoitoa. Pienissä toimintayksiköissälapset saavat leikkiä, kasvaa ja oppia tuttujen ja turvallisten hoitajien ympäröimänä tutussa ympäristössä läpi vuoden. Molemmissa yksiköissä eletään ekologisesti, ulkoillaan paljon ja syödään oman emännän tekemää lähiruokaa."*(Pikku Leijona Oy.)

ABC Kasvattajat Ay käynnisti toimintansa 2011, jolloin ensimmäinen pieni päiväkotiyksikkö perustettiin. Toimintaa laajennettiin vuonna 2012 aukaisemalla toinen toimintayksikkö, jota on vuosien saatossa vielä laajennettu. Helmikuussa 2014 ABC Kasvattajat Ay ostivat Pikku Leijona Oy:n. Toistaiseksi nämä kaksi yritystä toimivat virallisesti erillisinä organisaatioina. ABC Kasvattajat Ay:n isommassa toimintayksikössä Poutapilvissä on kuusi työntekijää; yksi lastentarhanopettaja, neljä lastenhoitajaa ja emäntä. Poutapilven lapset ovat iältään 0-5- vuotiaita ja hoidossa on 30 lasta. Pienemmässä toimintayksikössä Lintukodossa on viisi työntekijää; yksi lastentarhanopettaja, kolme lastenhoitajaa ja

emäntä. Lintukodossakaan ei tarjota esikoulutoimintaa ja hoidossa olevat 20 lasta ovat iältään 0-5-vuotiaita.

ABC Kasvattajat Ay:n toiminta-ajatuksen mukaan; *"Päiväkotien toiminta on kodinomaista ja lapset huomioidaan yksilönä. Hoitopäivän aikana lapsi saa laadukasta yhdessäoloaikaa aikuisen ja muiden lasten kanssa. Päiväkodeissa tuetaan lasta kasvamaan ja kehittymään yksilönä sekä kannustetaan lasta tekemään itse mahdollisimman paljon päivän aikana. Päiväkotien ympäristö on rakennettu omatoimiseksi ja rauhalliseksi, jotta lapsella on mahdollisuus toimia itsenäisesti. Arki rakentuu päivittäisistä rutiineista, monipuolisesta toiminnasta ja mukavasta yhdessäolosta. Päiväkotien päivittäiseen ohjelmaan kuuluu englannin kielisuihku, jota toteutetaan satujen, loruttelun, laulujen sekä numeroiden ja sanojen opettelun muodossa."* (AaBbCc päiväkodit.)

Metsävainion (2013, 51) mukaan varhaiskasvatuksessa käytettävä kielisuihku on kielikylpyä kevyempi muoto tutustuttaa lapsia vieraaseen kieleen. Kielisuihkun tarkoituksena ei olekaan varsinaisesti opettaa kieltä, vaan saada lapset tietoiseksi muista kielistä sekä valmistella kielen oppimista. Varhaisessa vaiheessa toteutetun kielisuihkun myötä lapsilla on mahdollisuus omaksua vierasta kieltä lähes huomaamatta.

Helmikuusta 2014 lokakuuhun 2014 organisaatioissa toimi erillinen päiväkodin johtaja, joka hoiti pelkästään päiväkodin johtajan tehtäviä. Lokakuussa 2014 johtajan jäädessä pitkälle sairauslomalle johtajan töistä on vastannut lastentarhanopettaja, joka tekee päiväkodin johtajan toimenkuvan lisäksi lastentarhanopettajan tehtäviä Luonnossa Kotonaan Ilonlaakso päiväkodissa. Jokaisessa neljässä päiväkodissa on nimetty tiiminvastaava, joka vastaa arjen toimivuudesta. Tiimivastaava huolehtii muun muassa työvuorolistoista ja on linkkinä muihin yksiköihin sekä yhteistyökumppaneihin. Omistajapariskunta on keskittynyt hoitamaa pääsääntöisesti yritykseen liittyviä asioita, mutta he ovat mukana toimintayksiköiden arjessa viikoittain.

Ennen organisaatiomuutoksia molemmissa organisaatioissa on toteutettu työhyvinvointitoimintaa hyvin samansuuntaisesti. Työterveyshuolto on järjestetty molemmissa organisaatioissa lakisääteisesti, jolloin työterveyshuollon kautta on hoidettu muun muassa työhöntulo- ja ikäkausitarkastukset. Työhyvinvointitoimintaan (tyhy) on molemmissa organisaatioissa järjestetty pari kertaa vuodessa, jolloin työntekijät ovat käyneet esimerkiksi keilaamassa ja syömässä. Työntekijöiden palkitseminen on molemmissa organisaatioissa ollut epäsäännöllistä, eikä palkitsemiselle ole kehitelty selkeää palkitsemisjärjestelmää. Toisessa organisaatiossa työntekijöillä on ollut mahdollisuus lunastaa uima- ja kuntosalilippuja nimellishintaan. Työhyvinvointikyselyitä on tehty epäsäännöllisesti toisessa organisaatiossa, mutta kehityskeskustelut ovat olleet käytössä säännöllisesti molemmissa organisaatioissa. Lisäksi molempien organisaatioiden työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia itsenäisesti. Työntekijät ovat saaneet suunnitella oman työnsä tiettyjen raamien mukaan hyvinkin itsenäisesti. Koulutuspäiviä molempien organisaatioiden työntekijöillä on ollut 3 kertaa vuodessa. Kummassakaan organisaatiossa ei ole laadittu selvää suunnitelmaa työhyvinvoinnin toteuttamiselle ja työhyvinvointiin liittyvät käytännöt ovat jääneet yksittäisiksi teoiksi. Molemmissa organisaatioissa on ollut käytössä yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimus.

5.3 Kehittämisprosessin kulku

Tarve kehittämistehtävänä toteutettavalle työhyvinvointisuunnitelmalle tuli työelämän puolelta. Kohdeorganisaation kummassakaan yrityksessä ei ollut selkeää suunnitelmaa työhyvinvoinnin toteuttamiselle ja työhyvinvointia tukevat toiminnat jäivät yksittäisiksi arjesta erillisiksi teoiksi. Pikku Leijona Oy:ssa syksyllä 2013 tehdyn työhyvinvointikyselyjen tuloksissa tuli esille, että työntekijät kokivat työhyvinvointitoiminnan puutteelliseksi ja epäselväksi. Helmikuussa 2014 tapahtuneiden organisaatiomuutosten myötä työhyvinvointisuunnitelma tuli entistä ajankohtaisemmaksi, sillä molemmilta organisaatioilta puuttuivat selkeät raamit työhyvinvoinnin toteuttamiselle ja organisaatioiden omistajan sekä johtajan mukaan työhyvinvointisuunnitelmalle, joka kokoasi molempien organisaatioiden työhyvinvointikäytännöt yhteen olisi tarvetta. Kehittämisprosessi toteutettiin toukokuun 2014 ja helmikuun 2015 välisenä aikana. Liitteessä 3 on kuvattu kehittämisprosessin kulkua matriisin muodossa.

Aloitusvaihe: Toukokuussa 2014 kehittämistehtävä käynnistyi, kun tutkija sopi Pikku Leijona Oy:n ja ABC Kasvattajat Ay:n omistajan kanssa opinnäytetyön tekemisestä ja kehittämisprosessin pääpiirteistä sekä vastuuhenkilöistä. Tämän jälkeen tutkija ja päiväkotien johtaja kävivät yhdessä läpi työhyvinvoinnin teoreettisia malleja, joihin kehittämisprosessi voisi nojata. Päiväkotien johtajan mukaan Päivi Rauramon työhyvinvoinninportaat malli (2012) vaikutti käytännönläheiseltä ja olisi soveltaen toteutettavissa myös päiväkotimaailmaan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja työhyvinvointimallin suunnittelemisessa päädyttiin keskittymään työyhteisön työhyvinvointiin, vaikka työhyvinvoinnin portaat- malli (2012) antaa työkaluja myös yksilötasolla työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi kehittämisprosessissa päädyttiin irtautumaan portaiden hierarkisuudesta ja työhyvinvointia tultaisiin prosessin aikana tarkastelemaan jokaiselle viidellä portaalla, terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen, ilman hierarkkista suhdetta.

Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvointisuunnitelman laatiminen tulee aloittaa työhyvinvoinnin portaat- malliin (2012) tutustumalla sekä kokoamalla kehittämistoimintaa osallistuva tiimi. Toukokuussa 2014 tutkija ja johtaja keskustelivat siitä, miten laajasti henkilökuntaa voidaan sitouttaa kehittämisprosessin. Organisaatiomuutosten jälkeen oli tärkeää saada jokaisen työyksikön ääni kuuluviin, jolloin kehittämistehtävän vastuuhenkilöiksi oli järkevää valita työhyvinvointitiimi, joka koostui jokaisen toimintayksikön työntekijöistä sekä johtajasta ja omistajasta. Vastuuhenkilöiden nimeäminen kehittämisprosessiin, ei kuitenkaan poissulkenut sitä, että jokaiselle työntekijällä olisi mahdollisuus osallistua kehittämisprosessiin erilaisten tehtävien ja tapaamisten puitteissa. Tutkijalla oli kehittämisprosessissa rinnalla kulkijan, ajatusten herättäjän, prosessin vetäjän ja teoreettisen tiedon esille tuojan rooli, jolloin tutkija vastasi siitä, että kehittämisprosessin ajan valittu viitekehys viitoittaisi kehittämisprosessia.

Alkukartoitus: Rauramon (2009, 1) mukaan kehittämistiimin valitsemisen jälkeen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen jatkuu alkukartoituksen tekemisellä. Toukokuun lopussa 2014 jokaiseen yksikköön jaettiin työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoitus. Alkukartoitus kosketti kaikkia toukokuussa 2014 päiväkotiyksiköissä työskenteleviä työntekijöitä. Alkukartoituksia jaettiin 20 kappaletta. Kyselyn mukana oli tietoa kehittämisprosessista ja ohjeistus kyselyn

täyttämiseen. Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoituksen tavoitteena oli tuoda näkyväksi työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja varmistaa se, että kehittämistoimenpiteet rakentuvat oikean tiedon pohjalle, eikä pelkkään minusta tuntuu ajatukseen. Organisaatiomuutosten jälkeen työyksiköissä ei ollut tehty työhyvinvointikyselyitä ja alkukartoitus mahdollisti jokaisen työyhteisön jäsenen mielipiteen esille tuomisen. Vaikka alkukartoituksen ensisijaisena tarkoituksena oli tehdä näkyväksi työpaikkojen kehittämisen kohteet, haluttiin alkukartoituksen avulla tuoda esille myös vahvuuksia, sillä vahvuudet antavat uskoa tulevaan ja kannattelevat kehittämisprosessia eteenpäin. Mankan (2011, 92) mukaan jokaisessa työpaikassa on jotain toimivaa, jonka pohjalta kannattaa lähteä liikkeelle työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkija vei jokaiseen yksikköön alkukartoitukset ja kertoi samalla työn taustaa ja kartoituksen tarkoituksesta. Jokaiselle työntekijälle oli oma kysely, jonka mukana oli ohjeistus papereiden täyttämiseen ja palautuspäivämäärä. Kyselyn mukana oli myös tyhjä suljettava kirjekuori, johon työntekijä pystyi laittamaan täytetyn lomakkeen. Kirjekuoret koottiin yksiköissä muovitaskuihin. Alkukartoituksessa oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Tutkija haki 12.6.2014 jokaisesta yksiköstä alkukartoitukset ja sekoitti kaikki kirjekuoret keskenään ennen vastausten käsittelyä, jotta vastauksia ei voi yhdistää tiettyyn yksikköön. Kesä- ja heinäkuun 2014 aikana tutkija kokosi alkukartoituksen vastaukset ja suunnitteli tulevan syksyn kehittämispalavereita ja tapaamisia.

Suunnittelu- ja kehittämistoiminta: Alkukartoituksen jälkeen Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä siirrytään itse suunnittelu- ja kehittämistoimintaan, jolloin priorisoidaan kehittämisen kohteita ja aletaan suunnittelemaan työhyvinvoinnille toimivaa mallia. Tämän kehittämisprosessin suunnittelu- ja kehittämisvaihe rakentui neljästä syksyn 2014 aikana pidetystä palaverista. Palavereissa teoria- ja käytännön tietoa vaihdettiin sekä kerättiin pääsääntöisesti yhteisten keskustelujen kautta. Päiväkotien henkilöstö toi palavereissa esille omat kokemuksensa työelämän puolelta ja tutkija toi tapaamisiin teoriatiedon. Palavereiden lisäksi työhyvinvointisuunnitelmaa luotiin kaikille yhteisen sähköisen asiakirjan kautta.

Elokuun 2014 palaveriin osallistuivat tutkija, yksiköiden tiimivastaavat, omistajan ja johtajan. Tapaamisen tavoitteena oli selkiyttää opinnäytetyön aikataulua ja suunnitelmaa sekä samalla jakaa kesäkuussa tehdyn alkukartoituksen tulokset. Tapaamisen aikana käytiin läpi myös lyhyesti kehittämistehtävän viitekehyksen sisältö. Tiimivastaavat veivät alkukartoituksen tulokset yksiköihin. Tulosten mukana työntekijät saivat uudeksi tehtäväksi (liite 4) miettiä ja kirjata ylös, mitkä alkukartoituksessa tulleista asioista ovat työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta sillä hetkellä ensiarvoisen tärkeitä ja mitä kehittämiskohteille voisi tehdä. Näiden työntekijöiden mietteiden ja ajatusten purkua varten sovittiin koko henkilöstö koskeva yhteinen suunnittelu- ja kehittämispalaveri syykuun 2014 alkuun. Multasen, Bredenbergin, Koskensalmen, Lauttion ja Pahkion (2004, 31) mukaan kyselyjen tekeminen ja tulosten julkaiseminen työyhteisölle eivät vielä yksistään johda asioiden muuttumiseen. Tuloksia pitää aina myös tulkita työyhteisön sisällä, jotta kehittämiskohteet ja muutostarpeet löytyisivät. Tulosten esittelyn jälkeen työyhteisössä voidaan alkaa ideoida kehittämiskohteita.

Syyskuun 2014 suunnittelu- ja kehittämispalaverissa paikalla oli tutkija, kaikkien yksiköiden työntekijät sekä paikan johtaja ja omistaja. Palaverin tärkeimpänä tavoitteena oli yhdessä koko henkilöstön kanssa miettiä aivoriihimenetelmän avulla ratkaisuja alkukartoituksessa esille tulleisiin työhyvinvoinnin kehittämisen kohteisiin ja muodostaa valitusta kehittämisen kohteesta kehittämismatriisi. Kehittämismatriisin tarkoituksena oli selkeästi kuvata kehittämisenkohteet, toimintaratkaisut, aikataulut, vastuuhenkilöt ja seuranta. Palaverin alkuun keskusteltiin tapaamisen kulusta ja opinnäytetyön tarkoituksesta sekä siitä, että palaverin aikana on tarkoitus ratkaisukeskeisesti miettiä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan mukaan työntekijöillä itsellään löytyy kaikki tarvittavat avaimet tarpeellisiin muutoksiin ja kehittämistyöhön (Tiainen 2014, 22). Palaverin alussa käytiin läpi yksiköiden kirjaamat mietteet työhyvinvoinnin ensisijaisista kehittämisen kohteista. Kaikissa yksiköissä esiin tulleet kehittämisen kohteet olivat hyvin samansuuntaiset ja työntekijät toivat esille, että tiedonkulkuun liittyvät kysymykset kaipaisivat ensisijassa selventämistä. Työntekijöiden toiveiden mukaisesti palaverin aikana päädyttiin selkiyttämään tiedonkulkuun liittyviä asioita.

Kehittämiskohteen valitsemisen jälkeen osallistujat jakautuivat kahteen ryhmään, joissa alettiin ideoida ratkaisuja tiedonkulkuun liittyviin ongelmiin. Johtaja ja omistaja olivat mukana ryhmissä pohtimassa asioita ja he toivat omat näkemyksensä ryhmiin. Ryhmätyöskentely vedettiin aivoriihimenetelmää mukaillen. Aivoriihimenetelmän tavoitteena on luoda suuri määrä luovia ideoita turvallisessa ympäristössä niin, että jokainen saa osallistua. Aivoriihimenetelmä pohjautuu ajatukselle, jonka mukaan määrä tuottaa laatua. (Innokylä.) Ryhmätyöskentelyn aikana työntekijöitä kannustettiin tuottamaan ideoita avoimesti sekä monipuolisesti. Ryhmäkeskusteluissa tuli esille, että organisaatiomuutosten myötä sama tieto ei välttämättä saavuta kaikkia työntekijöitä ja että johtajan ja omistajan vastuualueet tiedonkulussa vaativat selkiyttämistä. Työntekijät kertoivat, että tiedottamisessa oli osittain päällekkäisyyttä ja toisaalta myös katvealueita. Ryhmissä käydyt keskustelut tuottivat paljon hyviä ratkaisuehdotuksia esille tulleisiin tiedonkulun ongelmiin. Keskusteluissa työntekijät uskalsivat rohkeasti tuoda esille tiedonkulkuun liittyviä epäkohtia, vaikka omistaja ja johtaja olivat paikalla. Omistaja ja johtaja osasivat puolestaan ottaa palautteen vastaan hyvin ammatillisesti ja heittäytyivät mukaan ideointiin sekä ratkaisujen etsimiseen.

Aivoriihimenetelmässä ideointivaiheen jälkeen esille nousseita ideoita niputetaan yhteen ja esimerkiksi äänestyksen kautta valitaan parhaat ideat (Innokylä). Myös tässä palaverissa ryhmätyöskentelyvaiheen jälkeen ryhmät esittelivät vuorotellen ajatuksiaan ja ideoitaan, joilla voitaisiin ratkaista tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Ryhmien ideat herättivät mukavasti keskustelua ja jatkoideoita sekä toteuttamiskelpoisia ratkaisuja tiedonkulun toimivuudelle. Tutkija kirjasi ylös ryhmissä ja yhteisissä keskusteluissa tulleet asiat ylös. Palaverin lopussa keskusteltiin siitä, että työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta työyhteisön sisältä löytyy paljon innokkuutta ja tahtotilaa saada asiat toimimaan. Palaverin päätyttyä tutkija kokosi kehittämismatriisiin (liite 5) kaikki henkilöstön tuomat asiat ja lähetti sen google drivetiedostona työyksiköihin. Drivetiedosto mahdollisti sen, että jokainen työntekijä pystyi suoran muokkaamaan ja kommentoimaan tiedostoa. Kehittämismatriisin lisäksi drivetiedosto sisälsi työhyvinvointisuunnitelman raamit. Tiedostoon oli koottu työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) mukaisesti jokaiselle viidelle portaalle kuuluvia työhyvinvoinnin käytäntöjä, joita työntekijät pystyivät kommentoimaan ja muokkaamaan.

Lokakuun 2014 palaveri pidettiin tutkijan ja johtajan kesken ja palaverin tavoitteena oli keskustelemalla läpikäydä kehittämismatriisi sekä Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malli (2012) porras portaalta. Palaverissa tutkija toi esille porrasmallin teoreettisen tiedon ja johtaja kertoi, mitä portaiden alla olevista asioista on työpaikoilla käytössä ja miten niitä toteutetaan. Palaverin aikana mietittiin, mitkä Rauramon esille tuomista työhyvinvoinnin tekijöistä ovat toteutettavissa päiväkotimaailmassa. Keskustelun aikana tuli useasti esille, että päiväkotimaailma on hyvin haasteellinen työympäristö. Päiväkotityö sitoo työntekijät koko työpäivän ajaksi työpaikalle ja työntekijöiden on oltava läsnä 100 prosenttisesti koko päivän ajan, jolloin työhyvinvointiin on johtaja ja omistaja tasolla kiinnitettävä erityisesti huomiota. Keskustelussa tuli esille, että päiväkotimaailmassa työhyvinvoinnin perustana on työntekijöiden kannustaminen sekä säännöllinen palautteenanto. Palaverin jälkeen tutkija huolehti drivetiedoston päivittämisestä.

Marraskuussa 2014 pidettyyn työhyvinvointipalaveriin oli tarkoitus osallistua työhyvinvointitiimi, mutta sairaustapausten vuoksi paikalle pääsi tutkijan lisäksi työsuojeluvaltuutettu ja kahden yksikön työntekijät. Marraskuun palaverin tavoitteena oli vielä pureutua työhyvinvoinnin käytäntöihin, kehittämismahdollisuuksiin ja työntekijöiden toiveisiin työhyvinvoinnin suhteen. Palaveriin osallistujat kävivät läpi yksiköiden työhyvinvointikäytäntöjä ja muokkasivat vielä kehittämismatriisia vastaamaan sen hetkistä tilannetta. Osa kehittämismatriisissa olevista kehittämisenkohteista oli jo syksyn aikana selkiytynyt ja näin ollen näitä asioita poistettiin matriisista. Etenkin johtajan ja omistajan tiedostusvastuuseen liittyvät ongelmat olivat selkiytyneet ja työntekijät olivat selvästi tyytyväisempiä tiedonkulkuun, mitä he olivat syyskuun palaverissa.

Palaverin aikana keskusteltiin paljon työterveyshuollon merkityksestä työhyvinvoinnille ja päiväkotityön haastavuudesta. Työntekijät toivat keskusteluissa esille sen, että heidän mielestään sijaisjärjestely ei tue työntekijöiden jaksamista, vaan työntekijöiden täytyy usein poikkeustiloissa venyä. Toisaalta työntekijät korostivat työpaikkojen hyvää yhteishenkeä ja sitä, että työntekijöiden tuen avulla on suuri merkitys työssä jaksamiseen. Vaikka työntekijät toivat palaverissa esille kehittämiskohteita ja mahdollisia epäkohtia, osasivat he myös katsoa tulevaisuuteen ja miettiä järkeviä ja toteuttamiskelpoisia toiveita tulevaisuutta ajatellen. Marraskuun palaverissa osallistujat tulivat siihen tulokseen, että eväät lopullista työhyvinvoinnin mallin toteuttamista alkaisi olla koossa työntekijöiden osalta. Työntekijät toivoivat kovasti, että omistaja toisi suunnitelmaan oman näkemyksensä ja joko hylkäisi tai siunaisi työntekijöiden ideoita. Palaverissa päädyttiin, että mallin työstämisestä vastaisi jatkossa tutkija yhteistyössä työsuojeluvaltuutetun ja omistajan kanssa.

Toteutusvaihe: Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä seuraa toteutusvaihe, jolloin työhyvinvointisuunnitelma kootaan lopulliseen muotoonsa. Tutkija vastasi työhyvinvointisuunnitelman (liite 5) kokoamisesta yhdessä kerättyjen tietojen pohjalta. Työhyvinvointisuunnitelman koottiin tammihelmikuun 2015 aikana. Suunnitelmaan kootessa tutkija huomioi alkukartoituksessa, palavereissa, sähköposteissa ja drivetiedossa esille tulleet asiat. Palavereista tutkija oli tehnyt muistiinpanoja. Työhyvinvointisuunnitelman ensimmäinen versio jaettiin jokaiseen yksikköön sekä omistajalle kommentoitavaksi ja muokattavaksi. Kommenttien ja muutosehdotusten jälkeen työhyvinvointisuunnitelmaa muokattiin vielä. Helmikuun lopussa 2015 työhyvinvointisuunnitelma oli valmis

luovutettavaksi yksiköiden käyttöön, jotka huolehtivat suunnitelman ja matriisin jalkauttamisesta käytäntöön ja asiakirjojen päivittämisestä jatkossa.

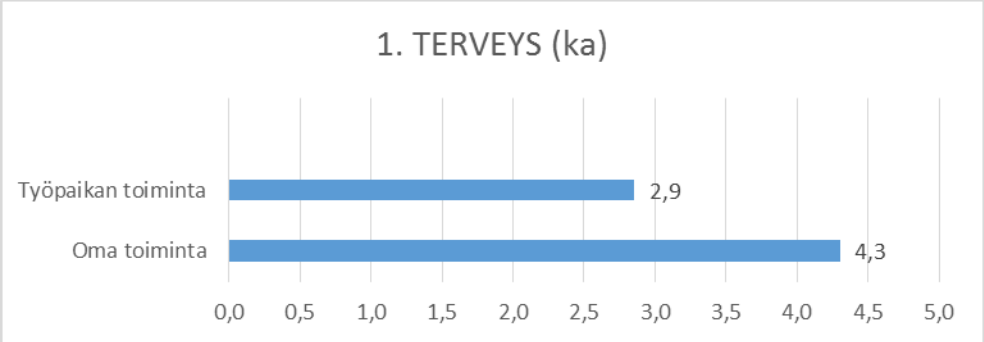
Arviointivaihe: Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen jatkuu työhyvinvoinnin mallin valmistumisen jälkeen ja mallin jalkautumista käytäntöön tulisi arvioida aika ajoin. Tässä kehittämisprosessissa työhyvinvointisuunnitelman arviointi ja edelleen kehittäminen jäävät työhyvinvointitiimin vastuulle. Kehittämisprosessin loppuun tutkija pyysi vielä jokaisesta yksiköstä kommentteja kehittämisprosessista ja siitä, miten työntekijät uskovat tulevaisuudessa työhyvinvointiasioiden kehittyvän. Työyksiköiden kommenteista tuli esille, että työntekijät voivat itse tulevaisuudessa vaikuttaa paljon työhyvinvointiin liittyviin asioihin ja että yhdessä koottu työhyvinvointisuunnitelma jäsentää työhyvinvointikäytäntöjä ja yhdenmukaistaa yksiköiden toimintaa.

6 ALKUKARTOITUKSEN TULOKSET

Alkukartoituksia jaettiin neljään toimintayksikköön yhteensä 20 kappaletta, joista takaisin palautui kaikki 20 kappaletta. Alkukartoituksen tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilaa päiväkotien kaikkien ammattiryhmien osalta, joten alkukartoitukseen vastasivat työyksiköiden johtaja, emännät, lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat. Yhdessä vastauslomakkeessa oli vastattu pelkästään kyselylomakkeeseen ja jätetty avoimiin kysymyksiin vastaamatta, lopuissa 19 lomakkeessa oli täytetty sekä kyselylomake että avoimet kysymykset. Kyselylomakkeessa oli väittämiä työhyvinvoinnista jokaiselta työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) viideltä portaalta; terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Jokaisen portaan kohdalla työntekijät arvioivat työhyvinvointiin liittyvää toimintaa niin oman toiminnan kuin myös työpaikan toiminnan kannalta. Työntekijät arvioivat työhyvinvoinnin nykytilaa asteikoilla 1-5 (1=toteutunut heikosti, 2=jonkin verran, 3=pääosin, 4=hyvin, 5=toteutunut täysin).

KYSELYLOMAKE

Terveyden porras: Terveyden portaalla *oman toiminnan kohdalla* kartoitettiin työntekijöiden terveellisiä elintapoja; kohtuullista alkoholin käyttöä ja sitä kokevatko työntekijät liikuntaan, ravintoon, lepoon ja uneen liittyvien asioiden olevan kunnossa.
Työpaikon toiminnan kohdalla kartoitettiin puolestaan työn kuormitukseen, ergonomiaan, työpaikkaruokailuun ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita. Kuvioon 7. on koottu terveyden portaan vastauksien keskiarvot.

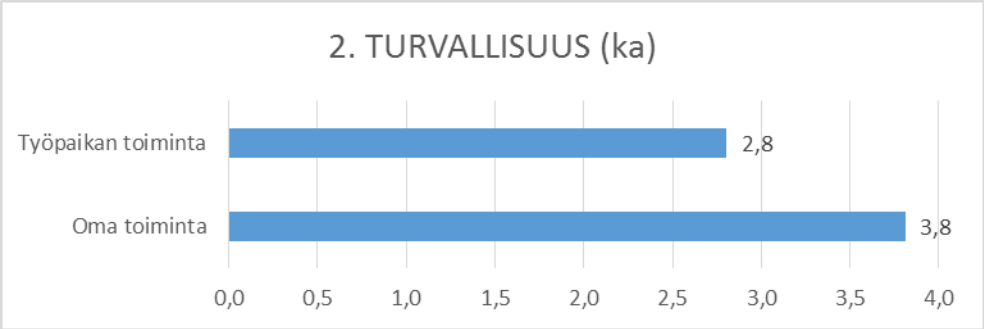


KUVIO 7. Terveyden portaan keskiarvot oman toiminnan ja työpaikan toiminnan osalta (n=20, vastausvaihtoehdot välillä 1-5)

Terveyden portaalla työntekijät arvioivat, että terveyteen liittyvät asiat *omassa toiminnassa* toteutuvat hyvin. 60 % vastanneista oli sitä mieltä, että omassa toiminnassa terveyden portaaseen liittyvät asiat toteutuvat hyvin, 35 % vastanneista oli sitä mieltä, että terveyteen kuuluvat asiat toteutuvat omassa toiminnassa täysin ja 5 % mukaan pääosin. Vastausten välinen hajonta oli vähäistä ja keskihajonta jäi alle yhden (0,6).
Työpaikan toiminnassa terveyden portaalla työntekijät arvioivat, että terveyteen liittyvät asiat toteutuvat työpaikoilla jonkin verran. Vastausten keskiarvo (2,9) oli kuitenkin lähellä kolmea ja 65 % mielestä terveyteen liittyvät asiat toteutuvat työpaikoilla pääosin. 20 % mielestä terveyden porras toteu-

tuu työpaikoilla jonkin verran, 5 % mukaan täysin, 5 % mukaan hyvin ja 5 % mukaan heikosti. Vastausten välillä oli enemmän keskihajontaa, mitä oman toiminnan kohdalla, mutta keskihajonta jäi kuitenkin alle yhden (0,8).

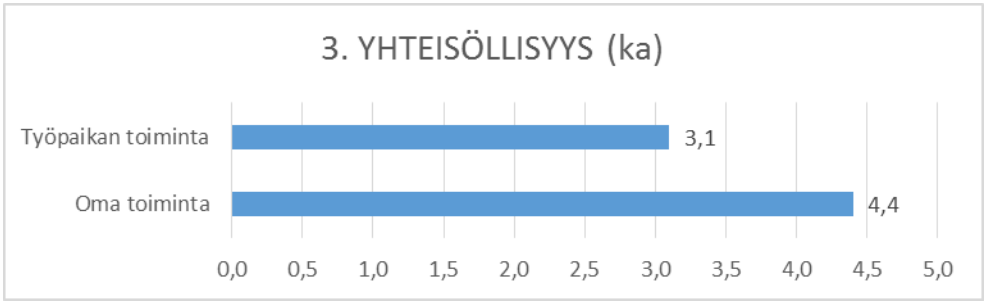
Turvallisuuden porras: Turvallisuuden portaalla *oman toiminnan kohdalla* kartoitettiin työntekijöiden hyviä käytöstapoja, oman työskentelyn ergonomisuutta, uskallusta tarttua epäkohtiin ja tietoutta omista vastuista ja oikeuksista.
Työpaikan toiminnan kohdalla kartoitettiin puolestaan työympäristön teknistä, toiminnallista ja psykososiaalista turvallisuutta sekä työsuojeluun liittyvien asioiden kunnossa olemista. Kuviossa 8. esitetään turvallisuuden portaan vastausten keskiarvot.



KUVIO 8. Turvallisuuden portaan keskiarvot oman toiminnan ja työpaikan toiminnan osalta (n= 20, vastausvaihtoehdot väillä 1-5)

Turvallisuuden portaalle työntekijät arvioivat *oman toiminnan* tukevan turvallisia tapoja jonkin verran ja vastausten keskiarvo oli 3,8. 75 % vastanneista oli sitä mieltä, että turvallisuuden porras toteutuu omassa toiminnassa hyvin ja 20 % oli sitä mieltä, että oman toiminnan suhteen turvallisuus toteutuu pääosin. Loput 5 % oli sitä mieltä, että turvallisuus toteutuu omassa toiminnassa täysin. Vastausten välinen keskihajonta oli vähäistä (0,4).
Työntekijät arvoivat, että *työpaikan toiminta* turvallisuuden suhteen toteutuu jonkin verran ja keskiarvo työpaikan toiminnassa turvallisuuden portaalla oli 2,8. Työpaikan toiminnan suhteen vastauksien keskihajonta oli 1,1 ja 15 % vastanneista oli sitä mieltä, että turvallisuus toteutuu heikosti, 20 % koki, että turvallisuus toteutuu jonkin verran, 35 % mielestä turvallisuus toteutuu pääsääntöisesti ja 30 % mukaan hyvin.

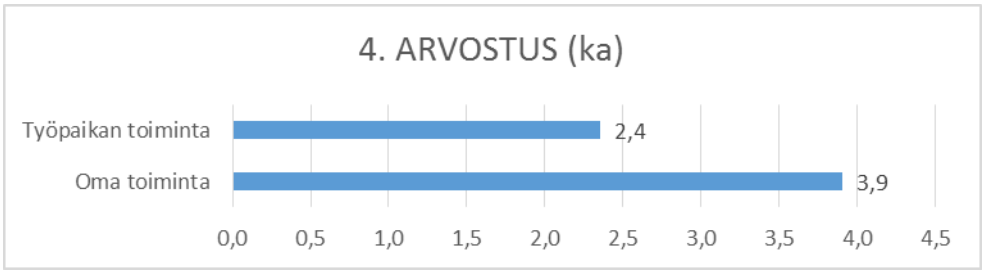
Yhteisöllisyyden porras: Yhteisöllisyyden portaalla *oman toiminnan kohdalla* kartoitettiin työntekijän joustavuutta, erilaisuuden arvostamista, kehitysmyönteisyyttä sekä yksityiselämän ja työelämän ihmissuhteiden kunnossa oloa.
Työpaikan toiminnan kohdalla kartoitettiin puolestaan yhteistyön sujuvuutta työntekijöiden välillä, kokouskäytäntöjen toimivuutta, johtajuuden toimivuutta, työpaikan ilmapiirin laatua ja yhteistyön sujuvuutta johtajan kanssa. Yhteisöllisyyden portaan vastausten keskiarvot kuvataan kuviossa 9.



KUVIO 9. Yhteisöllisyyden portaan keskiarvot oman toiminnan ja työpakan toiminnan osalta (n=20, vastausvaihtoehdot välillä 1-5)

Yhteisöllisyyden portaalla työntekijät kokivat, että *oman toiminnan* suhteen yhteisöllisyys toteutuu hyvin, vastausten keskiarvo oli 4,4. 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisöllisyys toteutuu omassa toiminnassa täysin, 40 % mielestä hyvin ja 10 % mielestä pääosin. Vastausten välinen keskihajonta oli alle yhden (0,7).
Työpaikan toiminnan suhteen työntekijät olivat sitä mieltä, että yhteisöllisyys toteutuu pääosin. Vastausten välinen keskihajonta oli 1,1 ja 40 % mielestä yhteisöllisyys toteutuu pääosin, 35 % mielestä hyvin, 15 % mielestä jonkin verran ja 10 % mielestä heikosti.

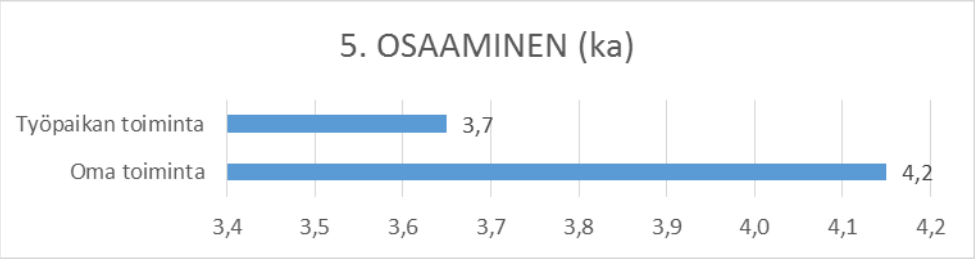
Arvostuksen porras: Arvostuksen portaalla kartoitettiin työntekijöiden *oman toiminnan* kohdalla oman työn arvostusta, minä kuvan myönteisyyttä ja roolia työpaikan kehittämisessä ja toiminnassa. *Työpaikan toiminnan* kohdalla kartoitettiin puolestaan toimivia palaute- ja kehittämisjärjestelmiä, hyvinvointiin liittyvien asioiden kunnossa olemista, henkilöstön mahdollisuutta osallistua työpaikan toimintaan, kehittämiseen ja päättämiseen sekä tiedonkulun avoimuutta ja sujuvuutta. Kuviossa 10 esitetään arvostuksen portaan vastausten keskiarvot.



KUVIO 10. Arvostuksen portaan keskiarvot oman toiminnan ja työpaikan toiminnan osalta (n= 20, vastausvaihtoehdot välillä 1-5)

Arvostuksen portaalla työntekijät arvioivat *oman toiminnan* toteutuvan pääsääntöisesti ja vastausten keskiarvo oli 3,9. Vastausten välinen keskihajonta oli alle yhden (0,8) ja 35 % vastanneista oli sitä mieltä, että omassa toiminnassa arvostus toteutuu hyvin, 30 % mielestä täysin, 30 % mielestä pääosin ja 5 % mielestä jonkin verran.
Työpaikan toiminnassa työntekijät arvioivat arvostuksen toteutuvan jonkin verran. 55 % mielestä työpaikan toiminnassa arvostus toteutuu pääosin, 25 % mielestä jonkin verran ja 20 % mielestä heikosti. Vastausten välinen keskihajonta oli alle yhden (0,9).

Osaamisen porras: Osaamisen portaalla kartoitettiin *oman toiminnan* kohdalla työntekijöiden työtehtävien hallintaa, osaamisen kehittämistä, luovaa toimintaa sekä uuden oppimisen mukavuutta. *Työpaikan toiminnan* kohdalla kartoitettiin puolestaan työskentelyn mielekkyyttä, oppimisen tukemista sekä mahdollisuutta luovaan ja vapaaseen työskentelyyn. Osaamisen portaan vastausten keskiarvot kuvataan kuviossa 11.



KUVIO 11. Osaamisen portaan keskiarvot oman toiminnan ja työpaikan toiminnan osalta (n= 20, vastausvaihtoehdot välillä 1-5)

Osaamisen portaalla työntekijät kokivat, että *oman toiminnan* suhteen osaaminen toteutuu hyvin. Vastausten välinen keskihajonta jäi alle yhden (0,7). 30 % mielestä osaamisen porras toteutuu omassa toiminnassa täysin, 55 % mukaan hyvin ja 15 % mukaan pääosin.
Työpaikan toiminnan suhteen työntekijät arvioivat osaamisen toteutuvan pääosin. Vastausten välinen keskihajontaa oli 0,9 ja 10 % oli sitä mieltä, että työpaikan toiminnassa osaamisen porras toteutuu jonkin verran, 40 % mukaan pääosin, 30 % mukaan hyvin ja 20 % mukaan täysin.

Taulukkoon 1 on koottu alkukartoituksen tulosten pohjalta jokaisen työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) portaan keskiarvo, keskihajonta ja vastaajien määrä oman toiminnan ja työpaikan toiminnan osalta. Taulukko mahdollistaa eri portaiden tulosten vertailun niin oman toiminnan kuin myös työpaikan toiminnan välillä.

TAULUKKO 1. Työhyvinvoinnin portaat alkukartoituksen tulokset

Työhyvinvoinnin portaat		Keskiarvo (n=20)	Keskihajonta (n=20)
1.TERVEYS	Oma toiminta	4,3	0,6
	Työpaikan toiminta	2,9	0,8
2. TURVALLISUUS	Oma toiminta	3,8	0,4
	Työpaikan toiminta	2,8	1,1
3. YHTEISÖLLISYYS	Oma toiminta	4,4	0,7
	Työpaikan toiminta	3,1	1,1
4. ARVOSTUS	Oma toiminta	3,9	0,9
	Työpaikan toiminta	2,4	0,8
5. OSAAMINEN	Oma toiminta	4,2	0,7
	Työpaikan toiminta	3,7	0,9

AVOIMET KYSYMYKSET

Avointen kysymysten tarkoituksena oli tuoda näkyväksi vahvuuksia ja kehittämistarpeita niin työntekijöiden kuin myös työpaikan osalta. Avoimiin kysymyksiin vastasi 19 työntekijää. Vastaukset tyypiteltiin ja kvantifoitiin, jotta voitiin selkeästi ja ytimekkäästi nostaa esille vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Omat vahvuudet: Työntekijöiden omaksi vahvuuksiksi työntekijöinä nousi joustavuus. Kolmessatoista vastauksessa yhdeksästätoista omana vahvuutena pidettiin joustavuutta. Työntekijöiden joustavuus tuli esille esimerkiksi joustavuutena työaikojen suhteen. Vastausten perusteella ylitöitä oltiin valmiita tekemään sekä vaihtamaan työvuoroja lyhyellä varoitusajalla.

> "*Joustavuutta löytyy usein niin työtehtävissä (kesken päivän muuttuvat tilanteet) kuin työajoissa (ylityöt tarvittaessa).*"

Kahdeksan työntekijää piti vahvuutenaan omaa ammattitaitoaan ja vastauksista tuli esille, että ammattitaito on vahvistunut pitkän työuran myötä.

> *"Pitkä työkokemus ja harrastustoiminta tukee omaa ammatillista kehitystä*".
> *"Työhistoria on vahvuus, kokemus opettaa."*

Omissa vahvuuksissa tuotiin paljon esille luonteenpiirteitä, jotka koettiin hyviksi ominaisuuksiksi päiväkotityössä.

> *"Olen avoin ja luotettava. Kärsivällinen asiakkaille ja työtovereille."*
> *"Koen olevani joustava, avoin ja luotettava."*
> *"En valita turhasta."*

Omat kehittämistarpeet: Työntekijöiden omien kehittämistarpeiden kohdalla viisi vastaajaa yhdeksästätoista ilmoitti kehittämistarpeekseen puheeksi ottamisen. Vastauksissa tuotiin esille, että hankalia asioita on ajoittain vaikea ottaa esille. Puheeksi ottamisen vaikeutta koettiin niin perheiden kohdalla kuin myös johtajan tai omistajan osalta.

> *"Uskaltaa puhua myös negatiivista asioista (uskallan, mutta asiat mietityttää paljon ennen)."*
> *"Puututtava rohkeammin epäkohtiin."*

Työntekijöiden omissa kehittämistarpeissa tuotiin esille myös luovuuden ja järjestelmällisyyden puute.

> *"Paperihommien järjestelmällinen teko uupuu."*
> *"Lisää suunnitelmallisuutta."*

"Luovuus, ideointi, vastuunotto."

Työpaikan vahvuudet: Työpaikan vahvuuksissa tuotiin selkeästi esille ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Kaikissa yhdeksässätoista vastuksessa tuotiin esille työpaikan yhteishenkeen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin vaikuttavia tekijöitä.

"Hyvä työporukka ja ilmapiiri, huonoina päivinäkin osaamme nauraa tilanteelle."
"Melko hyvä ilmapiiri, asioista pystytään puhumaan."
"Työpaikalla on hyvä työilmapiiri, yhteistyökykyisyyttä, työkavereita kunnioitetaan, ja ollaan positiivisia."

Työpaikkojen vahvuutena ilmoitettiin myös osaamiseen, toiminnan vapauteen ja itsensä toteuttamiseen liittyviä asioita. Osassa vastauksista työhön liittyvänä vahvuutena pidettiin myös asiakkaita eli lapsia ja vanhempia.

"Saa ottaa vastuuta, vapaat kädet toiminnan suhteen."
"Vapaus toteuttaa itseään."
"Mahdollisuus tehdä melkeimpä mitä vaan."
"Iloisuus, innokkuus."
"Lapset ja perheet, joiden kanssa homma toimii."
"Lasten kanssa työskentely mukavaa."

Työpaikan kehittämistarpeet: Avoimien kysymysten vastauksista nousi selvästi ja hyvin yhdenmukaisesti esille työpaikan kehittämistarpeet. Työpaikan kehittämistarpeissa etenkin tiedonkulkuun liittyvät asiat kaipasivat vastausten perusteella kehittämistä. Tiedonkulussa koettiin hankalaksi viestien kulkeminen henkilökunnalta johtajalle, asioista informoiminen ja avoin keskustelu. Kymmenessä vastuksessa oli työpaikan kehittämistarpeeksi ilmoitettu tiedonkulkuun liittyvät asiat.

"Tiedonkulku paremmaksi."
"Tiedonkulku huono."
"Viestien kulkeminen johtajalta henkilökunnalle haasteellista."

Tiedonkulun ohella myös johtajuuteen liittyvät asiat tuotiin esille yhtenä kehittämistarpeena. Vastausten mukaan johtajan läsnäolon puute, avoimuus, kommunikointi, sekava työnjako ja asioiden olettaminen olivat asioita, jotka kaipasivat kehittämistä.

"Johtajuus? Kuka johtaa ja miten?"
"Johtajuus epäselvää, kuka päättää ja mistä."

Työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi toivottiin arvostamisen, muistamisen, palkitsemisen, koulutuksen, työterveyshuollon ja työsuhteiden pysyvyyden kehittämistä. Työn kuormituksen kannalta myös sijaisjärjestelyjen kehittäminen tuli esille vastauksista.

"Työhyvinvoinnin kehittämiseen panostaminen."
"Työntekijöiden huomioonottaminen, muistaminen, tasa-arvoisuus."
"Arvostus työntekijänä, pitäisi huomioida."
"Pysyvät ihmissuhteet, työsopimukset kaikille samanlaisiksi."
"Sijaisjärjestelyt vastaamaan paremmin tarvetta."

7 POHDINTA

Työhyvinvointia ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän aikana aikaansaadut tulokset ja tuotokset, alkukartoitus, kehittämismatriisi tiedonkululle ja työhyvinvointisuunnitelma, ovat hyvin yhteneväisiä aikaisempien työhyvinvointiin liittyvien tutkimustulosten ja teoreettisten kirjoitusten kanssa. Kehittämistehtävän aikana päiväkodin henkilöstö toi useasti esille, että työhyvinvointi on monen asian summa ja että työelämä sekä yksityiselämä ovat kietoutuneet yhteen. Hakasen (2005, 31) tutkimuksen mukaan työntekijöillä ei ole erillisiä työ- ja vapaa-aika minuuksia, vaan vapaa-aika vaikuttaa työelämään ja työelämä vapaa-aikaan.

7.1 Johtopäätöksiä tuloksista, tuotoksista ja kehittämisprosessista

Alkukartoitus: Yhtenä kehittämisprosessin merkittävänä tuotoksena voidaan pitää työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoitusta, joka antoi paljon tärkeää tietoa työpaikkojen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tehty alkukartoitus oli ensimmäinen työhyvinvointiin liittyvä kysely organisaatio uudistusten jälkeen. Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoituksen ensisijaisena tarkoituksena oli nostaa esille työhyvinvointiin vaikuttavia esteitä ja vahvuuksia, jolloin kehittämisprosessi voitiin suunnitella oikean tiedon varaan, eikä minusta tuntuu ajattelun pohjalle. Kehittämisprosessin kannalta olennaisen tiedon lisäksi alkukartoituksen avulla saatiin kuitenkin yleisen tason tietoa työyksiköiden työhyvinvoinnista. Alkukartoituksessa esille tulleet vahvuudet ja kehittämistarpeet nousivat esille myös kehittämisprosessin aikana käydyissä keskusteluissa ja yhdessä tuotetussa tiedossa. Alkukartoituksen tuottamaan tietoa työhyvinvoinnista syvennettiin yhteisten tapaamisten aikana.

TYÖPAIKAN TOIMINTA

Alkukartoitus rakentui kyselylomakkeesta ja avoimista kyselyistä, joiden tulokset tukivat toisiaan hyvin. Avointen kysymysten tyypittelyn ja kvantifoimisen jälkeen tärkeimmäksi työpaikan kehittämiskohteiksi nousivat tiedonkulku, johtajuus, työntekijöiden tyhytoiminnan tukeminen ja sijaiskäytännöt. Nämä kehittämisenkohteet sijoittuvat Rauramon porrasmallissa terveyden, turvallisuuden ja arvostuksen portaille, joiden työntekijät arvioivat toteutuvan strukturoiduissa kysymyksissä jonkun verran (terveys ka 2,9, turvallisuus ka 2,8 ja arvostus ka 2,4).

Rauramon mukaan (2012, 43) terveyden portaalla työntekijän kannalta sopiva työnkuormitus edistää työkykyä ja terveyttä. Alkukartoituksessa tuli ilmi, että työntekijät kokivat jossain määrin työnkuormittavuuden liian suureksi ja avoimien kysymysten mukaan työtä luonnehtii kiire etenkin silloin kun sijaisia ei ole saatavilla. Henkilöstön mukaan työpäivät menevät kiireen keskellä usein vain selviytymiseen. Työntekijät toivoivat toimivia sijaisjärjestelyjä, joissa kenenkään ei tarvitsisi kohtuuttomasti venyä tai hypätä yksiköstä toiseen. Päiväkotityössä kiire ja sijaisten huono saatavuus on myös Perhon ja Korhosen (2012, 29) mukaan yksi merkittävimmistä työtä kuormittavista tekijöistä. Väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päivähoidon ammattilaisten vaikeiden tunteiden takana on usein resurssipulan aiheuttamat haasteelliset tilanteet (Riihonen & Tuukkanen 2013, 64). Tehyn selvityk-

sen (2011) mukaan päivähoidon arki sujuu työntekijöiden joustojen varassa ja työntekijät joutuvat vaihtamaan työyksikköä jopa kesken työpäivän (Siitonen 2011, 28).

Rauramon (2012, 70) mukaan turvallisuuden portaaseen kuuluvat työsuhteeseen, työoloihin ja työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät asiat. Työn pysyvyys on yksi merkittävä turvallisuuden tekijä ihmisen elämässä. Alkukartoituksen mukaan työntekijät toivoivat, että työpaikoilla työ- ja ihmissuhteet olisivat pysyviä ja molempien organisaation työntekijöitä kohdeltaisiin tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti, jolloin kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus vakituiseen työsuhteeseen. Rauramon (2012, 70) mukaan turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat paljon toimeentulon ja työsuhteen pysyvyys. Määräaikainen ja osa-aikatyö saattavat aiheuttaa turvattomuutta ja jopa haitata ihmisen hyvinvointia. Alkukartoituksesta tuli ilmi, että työpaikkojen ilmapiiri mahdollistaa turvallisen työskentelyn. Myös väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päiväkodit koetaan turvallisena työpaikkoina, etenkin silloin kun ilmapiiri työntekijöiden välillä on hyvä (Tuukkanen 2013, 19).

Alkukartoituksen perusteella työpaikoilla toteutui heikoiten arvostuksen tarve, joka Rauramon (2012, 124) mukaan käsittää muun muassa palkitsemisen, palautteen ja keskustelevan johtamiskulttuuri. Sydänmaalakan (2004, 65) mukaan palautteen puuttuminen koetaan työyhteisössä isoksi ongelmaksi, vaikka ainoastaan palautteen myötä työntekijöillä on mahdollisuus kasvaa, kehittyä ja oppia työssään. Myös alkukartoituksen mukaan työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta etenkin johtajalta ja omistajalta. Väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päivähoidon ammattilaiset toivovat saavansa tukea ja palautetta johtajalta, mutta usein tämä ei kuitenkaan toteudu, koska esimies on harvoin mukana arjen työssä. Myös tähän kehittämisprosessiin osallistuneet työntekijät toivat esille samanlaisia ajatuksia. Työntekijät toivoivat johtajalta ja omistajalta enemmän läsnäoloa ja suoraa palautteen antoa. Palautteen lisäksi työntekijät toivoivat, että heitä palkittaisiin hyvistä työsuorituksista. Palkitsemisen puute tulee esille yhtenä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä myös väestöliiton tutkimuksessa (Riihonen 2013, 91).

Alkukartoituksen avoimien vastatusten perusteella työpaikkojen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi tiedonkulku, joka todettiin toimimattomaksi niin työntekijöiden, työyhteisöjen ja omistajan sekä johtajan ja työntekijöiden välillä. Työntekijät toivat esille, että sama tieto ei saavuta kaikkia, eikä tiedottamisessa ole johdonmukaisuutta. Esille tuotiin, että tiedonkulun toimimattomuuden takana on osittain johtajan ja omistajan epäselvät toimenkuvat. Rodin (2004, 38, 49, 61–65) mukaan päiväkodit eivät ole ominaisuuksiltaan kommunikointiympäristöinä parhaimpia, koska toiminta hajaantuu eri tiloihin ja aikuiset työskentelevät toisistaan erillään. Lisäksi henkilökunnan kokouksissa on usein vain yksi edustaja tiimistä, jolloin kokouksista saatu tieto perustuu toisen käden tietoon ja väärinymmärryksen riski kasvaa. Puutteelliset sijaisjärjestelyt ja henkilökunnan poissaolot vaikeuttavat yhteistyötä ja tiedonkulkua.

Alkukartoituksen tulosten perusteella työpaikoilla yhteisöllisyyden (ka 3,1) ja osaamisen portaisiin (ka 3,7) kuuluvat asiat toteutuivat pääsääntöisesti. Yhteisöllisyyden porras liittyy Rauramon (2014, 3) mukaan sosiaalisuuteen ja käsittää tunnepohjaiset suhteet. Alkukartoituksen mukaan työpaikoilla toteutui pääsääntöisesti yhteisöllisyyden tarve ja etenkin työntekijöiden välinen yhteisöllisyys koros-

tui alkukartoituksessa. Työntekijät tunsivat saavansa työtovereiltaan tukea ja ilmapiiri työnteolle oli kannustava. Toisaalta yhteisöllisyyttä johtajaan ja omistajaan päin tulisi työntekijöiden mukaan kehittää. Väestöliiton tutkimuksesta (2013) käy ilmi, että työilmapiirillä on suuri merkitys päivähoidon henkilöstön arjessa. Niin johtajalta kuin työkavereilta saatu arvostus, tuki ja kannustus auttavat jaksamaan haastavissakin tilanteissa (Ouluasmaa & Saloheimo 2013, 79). Yhtenä työhön vaikuttavana vahvuustekijänä työntekijät pitivät asiakkaita eli lapsia ja vanhempia. Alkukartoituksen vastauksista tuli ilmi, että hyvät suhteet lasten ja perheiden kanssa tuovat työhön iloa. Vastauksissa mainittiin, että luottamus asiakkaiden kanssa ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yksi työhön vaikuttava vahvuustekijä. Useissa päivähoitoa koskevissa tutkimuksissa (Venninen 2012; Väestöliitto 2013; Perho & Korhonen 2012; Tehy 2011) tulee ilmi, että yksi tärkeimmistä työhön positiivisesti vaikuttavista tekijöistä ovat lapset, joiden kehityksen seuraaminen tuottaa työntekijöille iloa ja on palkitsevaa. Väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan varhaiskasvatustyö on kutsumustyötä, johon hakeudutaan lasten takia. Lasten kanssa toimiminen on mielekästä ja työntekijä kokee iloa ja tyydytystä, kun voi auttaa lapsia oppimaan uutta ja tulemaan toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Riihonen 2013, 89.)

Rauramon porrasmallissa ylin porras rakentuu osaamisen tarpeesta, johon kuuluvat osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Rauramon (2012, 146) mukaan työ on yksilölle mahdollisuus omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen. Alkukartoituksen mukaan työntekijät kokivat, että pystyvät hyvin toteuttamaan työssään osaamisen tarvetta. Työ mahdollistaa vastuun ottamisen ja itsenäiset ratkaisut. Lisäksi työntekijät toivat alkukartoituksessa selkeästi esille oman ammattitaidon jatkuvan kehittämistarpeen. Rauramon (2012, 149) mukaan esimiehellä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, mutta ihmiset ovat vastuussa omasta oppimisestaan. Tässä alkukartoituksessa työntekijä toivat esille sen, että he toivoivat työnantajan taholta mahdollisuuksia työssä kehittymiseen ja koulutuksiin, mutta toisaalta työntekijät ilmaisivat myös oman vastuunsa oppimisesta. Väestöliiton (2013) tutkimuksen mukaan päivähoidon ammattilaiset pitävät koulutusta yhtenä tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnissa (Riihonen 2013, 89). Alkukartoituksessa työntekijät toivat laajasti esille omia osaamisen kehittämisen tarpeitaan. Vaikka vastuu henkilöstön kehittämisestä ja osaamisen kartuttamisesta on esimiehellä, Rauramon (2012, 149) mukaan ihmiset ovat itse vastuussa oppimisestaan.

Kehittämisprosessin käynnistyessä kesällä 2014 työyhteisöt elivät muutoksen keskellä ja ilmassa leijui epätietoisuus tulevaisuudesta. Alkukartoituksen tuloksissa näkyy selvästi muutoksen tuoma epäjärjestys sekä yhteisten toimintamallien puuttuminen. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa työntekijöillä oli kuitenkin hyvin yhteinen näkemys kehittämisen kohteista. Myös alkukartoituksen yhteneväiset tulokset, ilman suurta hajontaa, osoittivat sen, että työntekijät jakoivat saman todellisuuden työhyvinvoinnin tilasta. Alkukartoitus toi esille useita työpaikan toimintaan liittyviä kehittämisen kohteita, mutta toisaalta uudessa tilanteessa työpaikoilta löytyi myös paljon vahvuuksia.

Kehittämisprosessissa päätettiin irtautua Rauramon porrasmallin hierarkkisuudesta ja työhyvinvointia haluttiin tarkastella ja kehittää porrasmallin jokaisella portaalla. Alkukartoituksen tulosten perusteella työpaikoilla toteutuu parhaiten kolmas ja viides porras eli yhteisöllisyyden ja osaamisen tarpeet. Alkukartoituksen tulosten pohjalta voi todeta, että kohdeorganisaatiossa päästään ylemmille portaille,

vaikka alimman tason tarpeet eivät alkukartoituksen tulosten perusteella tule tyydytetyksi. Myös Maslow on tarvehierarkian luomisen jälkeen todennut, että ihmisen on mahdollista päästä ylimmälle portaalle ilman, että alimman tason tarpeet ovat kunnolla tyydytetty (Kehusmaa 2011, 17). Kehusmaan (2011, 17) mukaan Rauramon porrasmallin ylintä porrasta, osaamisen porrasta, voidaan pitää työn imun portaana. Alkukartoituksen ja kehittämisprosessin perusteella työpaikoilla on havaittavissa työn imua ja suurta sitoutumista omaan työhön sekä työn kehittämiseen. Työn vetovoima mahdollistaa sen, että tulevaisuudessa työpaikoilla on mahdollista tyydyttää alimpien portaiden tarpeet nykyistä paremmin.

TYÖNTEKIJÄN OMA TOIMINTA

Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malli (2012) antaa keinoja työkaluja kehittää työhyvinvointia yhteisötason lisäksi yksilötasolla. Tässä kehittämistehtävässä työhyvinvointia kehitettiin ainoastaan työyhteisötasolla. Tästä huolimatta alkukartoituksessa haluttiin tuoda esille myös työhyvinvoinnin nykytila yksilötasolla, sillä työhyvinvoinnin kokeminen on kokonaisvaltainen kokemus, johon kuuluu tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään sekä aktiivisuus ja oman itsensä hyväksyminen. (Vesterinen 2006, 7). Onnistuneen arjen hallinnan nähdään auttavan työntekijöitä jaksamaan töissä paremmin ja Rauramon (2012, 21) mukaan työn ja vapaa-ajan sovittaminen vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin.

Alkukartoituksen tulosten perusteella työntekijät kokevat oman työhyvinvointiin liittyvän toiminnan toteutuvan yhdenmukaisesti jokaisella portaalla, eikä yksilötasolla tarkasteltuna portaiden välillä ollut niin suurta eroavaisuutta mitä yhteisötasolla. Alkukartoituksen tulosten mukaan työntekijät tuntevat oman työhyvinvointiin liittyvän toiminnan toteutuvan jonkun verran paremmin kuin työpaikan työhyvinvointiin liittyvän toiminnan. Strukturoitujen kysymysten tulosten perusteella työntekijät kokevat, että yksilötasolla toteutuu hyvin yhteisöllisyyden (ka 4,4), terveyden (ka 4,3) ja osaamisen (ka 4,2) portaat. Turvallisuuden (ka 3,8) ja arvostuksen (3,9) portaiden työntekijät arvioivat yksilötasolla toteutuvat pääsääntöisesti. Avoimissa vastauksissa työntekijät kuvasivat omiksi vahvuuksiksi työntekijöinä erilaisia luonteenpiirteitä, joista selkeästi yleisimmäksi nousi joustavuus. Tehyn selvityksen (2011) mukaan päivähoidon henkilöstö pitää toimivan arjen kannalta tärkeänä joustavuutta muuttuvien tilanteiden suhteen. Päivähoidon työntekijät ovat valmiita resurssipulassa vaihtamaan ryhmää tai työyksikköä ja tarvittaessa myös venyttämään omaa työpäiväänsä, jotta arki sujuisi. (Siitonen 2011, 28.) Myös tässä alkukartoituksessa tuli esille samanlaista joustavuutta työaikojen ja työnteon suhteen. Joustavuuden lisäksi alkukartoituksen tuloksien mukaan vahva ammattitaito on yksi työntekijöitä yhdistävä tekijä. Rouvisen (2007, 79) tutkimuksesta käy ilmi, että lastentarhanopettajien vahva ammattitaito ja halu kehittyä estävät paikoilleen jämähtämisen.

Omiksi kehittämistarpeiksi työntekijät nostivat taidon ottaa hankalia asioita puheeksi. Tämän lisäksi kehittämistarpeina tuli esille järjestelmällisyyden ja luovuuden puutetta sekä erilaisia koulutustarpeita. Väestöliiton tutkimuksen (2013) mukaan päivähoidon ammattilaiset kokevat hankalaksi tuoda vanhemmille esille kasvatukseen liittyviä ongelmakohtia. Puheeksi ottamisen hankaluutta koetaan toisinaan myös työyhteisön sisällä, jolloin hankalista aiheista ei voida puhu kasvokkain vaan kieltei-

set tunteet käydään läpi keskusteluissa, joissa kaikki asianomaiset eivät ole mukana. (Laru, Riihonen & Tuukkanen 2013, 53; Oulasmaa & Saloheimo 2013, 82.)

Alkukartoitus osoitti, että työntekijöillä on paljon henkilökohtaisia vahvuuksia, jotka yhdessä työpaikan vahvuuksien kanssa luovat uskoa tulevaan ja auttavat eteenpäin uudessa tilanteessa. Alkukartoituksen perusteella ABC Kasvattajat Ay:n ja Pikku Leijona Oy:n henkilöstöllä on paljon positiivisia voimavaroja ja ammatillista osaamista sekä halua kehittyä työssään. Yhdistämällä nämä työhön myönteisesti vaikuttavat asiat on organisaatioilla mahdollisuus kasvattaa työyhteisöjen sisäistä tyytyväisyyttä ja hyvinvointia**.** Työntekijöiden ja työpaikkojen vahvuudet eivät tulleet esille pelkästään alkukartoituksessa, vaan koko kehittämisprosessin ajan oli nähtävissä, että työntekijöillä on kova tahtotila saada asiat toimimaan ja tehdä työyksiköistä työpaikkoja, joissa viihdytään ja saadaan aikaan tuloksia.

Kuvioon 12 on koottu alkukartoituksen tulosten pohjalta ABC Kasvattajat Ay:n ja Pikku Leijona Oy:n yhteiset työhyvinvoinnin portaat. Portaat on koottu työntekijöiden alkukartoituksessa esille tulleiden työhyvinvoinnin vahvuuksien ja kehittämistarpeiden pohjalta. Alkukartoituksen vastausten perusteella työntekijöiden mukaan työhyvinvointi koostuu terveyden portaalla tuen saannista ja sopivasta kuormituksesta, turvallisuuden portaalla pysyvistä työsuhteista ja työntekoa tukevasta ilmapiiristä, yhteisöllisyyden portaalla avoimesta ja toimivasta tiedonkulusta sekä johtajan selkeästä työnkuvasta, arvostuksen portaalla palautteesta ja palkitsemisesta ja ylimmällä eli osaamisen portaalla mahdollisuudesta toteuttaa itseään ja toimia vapaasti.

KUVIO 12. ABC Kasvattajat Ay ja Pikku Leijona Oy työhyvinvoinnin portaat (Mukaillen Rauramo 2012)

Työhyvinvointisuunnitelma: Kehittämisprosessin tarkoituksena oli luoda neljälle päiväkotiyksikölle työpaikoille yhteinen työhyvinvointisuunnitelma (liite 5). Helmikuussa 2014 tapahtuneiden organisaatiomuutosten vuoksi työpaikoilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä työhyvinvointi pitää sisällään ja miten sitä toteutetaan. Kehittämisprosessin kautta haluttiin koota työpaikoilla olevat työhyvinvoinnin käytännöt yhteen ja miettiä myös, miten tulevaisuudessa työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja minkälaisia työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä voitaisiin työpaikoilla ottaa käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelman pohjana käytettiin Rauramon työhyvinvoinnin portaat- mallia (2012) ja työhyvinvointiin liittyviä asioita tarkasteltiin terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen portaista käsin. Työhyvinvointisuunnitelman luomiseen pystyi osallistumaan kaikki työntekijät oman aktiivisuutensa mukaan, sillä työhyvinvointisuunnitelman raamit oli luotu google drivetiedostoon, jossa oli esitelty Rauramon työhyvinvoinvoinnin portaat työkirjan mukaisesti jokainen porras ja sen sisälle kuuluvia työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä. Rauramon (2009, 1) mukaan jokainen työyksikkö voi valita työhyvinvoivoinnin portaat työkirjassa olevista käytännöistä omalle työpaikalleen sopivammat käytännöt.

Työhyvinvointisuunnitelman luominen osui haastavaan ajankohtaan, sillä organisaatiomuutoksesta oli kulunut aikaa vain muutamia kuukausia ja toiminta etsi vielä muotoaan. Lisäksi organisaatiomuutosten myötä myös henkilöstö vaihtui hiukan ja työntekijöiden toimipaikat vaihtuivat osittain. Organisaatiossa vallitsi epätietoisuus tulevaisuudesta ja siitä, mitä muutokset tuovat tullessaan. Alkukartoituksen tulokset antoivat kuvan siitä, että yhtenäisiä toimintatapoja on syytä luoda ja yhteiselle työhyvinvointisuunnitelmalle on tarvetta. Suunnitelma- ja kehittämisvaihe olisivat kuitenkin voineet olla antoisampia, jos toiminta olisi käynnistetty hiukan myöhemmin, jolloin jokainen työntekijä olisi ollut jo aikaa sopeutua muutokseen ja arki työpaikoilla olisi tasaantunut. Lopullinen suunnitelma olisi voinut sisällöltään kattavampi ja kehittämistehtävän tarkoitus olisi saavutettu paremmin, jos kehittämisprosessin ajankohta olisi valittu toisin. Työhyvinvointisuunnitelmaan saatiin kuitenkin haastavasta ajankohdasta huolimatta luotua raamit yhteisille päämäärille, jotka auttavat etenemään kohti yhteistä työhyvinvointia.

Kehittämismatriisi: Alkukartoituksen ja työhyvinvointisuunnitelma lisäksi kehittämisprosessin aikana tuotettiin kehittämismatriisi tiedonkululle (liite 5). Kehittämismatriisi tarkoituksena oli selkiyttää tiedonkulkuun liittyviä asioita ja konkreettisesti kuvata kehittämisen kohteita, toimenpiteitä, vastuuhenkilöitä, aikatauluja ja seurantaa tiedonkulun kehittämisen suhteen. Kehittämismatriisia työstettiin koko henkilöstön kanssa yhteisessä palaverissa ja lopullisessa matriisissa tiedonkulkuun liittyviä kehittämisen kohteita on kuusi. Mankan ym. (2007, 29) mukaan kehittämisen toimenpiteitä kannattaa priorisoida, sillä kovin montaa kohdetta ei ole mahdollista kehittää kerralla. Yhden toimintakauden aikana pidetään realistista toteuttaa 2-3 kehittämisen kohdetta.

Henkilökunnan kanssa keskusteltiin kehittämiskohteiden priorisoinnista. Matriisissa päädyttiin kuitenkin pitämään kaikki esille tulleet kehittämistarpeet ja varata tarpeeksi aikaa kehittämiskohteiden toteuttamiselle. Matriisiin kerätyt kehittämistarpeet olivat loppujen lopuksi pieniä, mutta kuitenkin toimivan arjen kannalta oleellisia. Kehittämismatriisin lopulliseen muotoon vaikutti omistajan näkemys kehittämiskohteista ja toteuttamistavoista. Lopullisen kehittämismatriisin tavoitteena oli antaa työyh-

teisölle konkreettisia työkaluja toimivaan ja yhtenäiseen tiedonkulkuun. Kehittämismatriisiin on kirjattu seurannalle oma sarakkeensa ja tarkoituksena on, että henkilöstö voi yhdessä miettiä, ovatko he saavuttaneet tiedonkulun kehittämiselle asetetut tavoitteet. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, voivat työntekijät pohtia yhdessä syitä tähän ja asettaa uusia tavoitteita, jotka ovat mahdollisesti paremmin saavutettavissa. Kehittämismatriisista on työpaikoille hyötyä vain siinä tapauksessa, että työpaikoilla seurataan säännöllisesti kehittämismatriisiin kirjattujen tavoitteiden toteutumista. Yhteisesti toteutetun seurannan myötä henkilöstölle syntyy mielikuva siitä, että asioille on tehty ja tehdään jotain (Manka 2011, 92).

Kehittämisprosessi eteni toimintatutkimukselle ominaisen syklisen mallin mukaisesti, jolloin suunnittelun jälkeen yhteisen toiminnan ja havainnoinnin kautta luotiin suunnitelmaa ja matriisia. Vaikka prosessi kulki koko ajan eteenpäin, täytyi prosessiin osallistuneiden välillä pysähtyä miettimään, onko toimilla saavutettu se, mitä alun perin lähdettiin etsimään. Kehittämisprosessin loppupuolella osallistujista tuntui aika ajoin siltä, että yhteinen tiedon tuottaminen on ollut suhteellisen vähäistä. Osallistujien oli kuitenkin hyväksyttävä se, että sen hetkisessä tilanteessa ei ollut enää mielekästä venyttää itse kehittämisprosessia. Tässä kehittämisprosessissa oli tutkijan osalta selkeä alku ja loppu. Kehittämistoiminnan syklit tulevat kuitenkin vielä elämään työpaikoilla, kun työntekijät alkavat jalkauttamaan käytäntöön kehittämisprosessin tuotoksia ja arvioivat sekä parantavat yhdessä luotuja käytäntöjä**.** Kehittämisprosessin aikana tuotettujen tulosten jalkauttaminen ja juurruttaminen arjen työhön vaatii kaikilta työntekijöitä sitoutumista ja tahtoa. Kehittämisprosessin edetessä oli huomattavissa, että arki työyksiköissä oli alkanut tasaantumaan ja muutoksen tuoma epätietoisuus oli väistymässä ja tämän myötä myös toimenkuvat sekä käytännöt alkoivat selkiintyä. Tasaantuneen arjen myötä henkilöstölle ja omistajalle jää varmasti voimavaroja ja tahtoa panostaa työhyvinvointiin.

7.2 Luotettavuus, eettisyys ja oppiminen

Työhyvinvointiin liittyvät runsaat tutkimukset ja tuotetut materiaalit tukivat hyvin kehittämisprosessin aikana tuotettua tietoa. Kehittämisprosessin edetessä oli huomattavissa, että työntekijöiden tuottamat ajatukset työhyvinvoinnista ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ovat hyvin yhtäläisiä työhyvinvointia käsittelevän kirjallisuuden ja tehtyjen tutkimusten kanssa. Toimintatutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta ei kuitenkaan tarkastella pelkästään tieteellisestä näkökulmasta käsin, vaan toimintatutkimuksen luotettavuudessa on kyse myös kokemusperäisen tiedon luotettavuudesta, jolloin validiteettia tarkastellaan myös käytännöllisestä näkökulmasta katsottuna. Validille toimintatutkimukselle on ominaista erilaisen tiedon hyvä vuorovaikutus, jolloin prosessin aikana on mahdollista kytkeä yhteen käytännön työskentelyssä tarvittava kokemusperäinen tieto, tutkittu tieto ja tulkitseva tieto. (Anttila, 1998.)

Tämän kehittämisprosessin parasta antia oli, kun eri työyksiköiden työntekijät jäsensivät yhdessä kuvaa työpaikkojen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja etsivät yhdessä ratkaisuja esille tulleisiin kehittämisen kohteisiin. Tämä yhdessä toiminen ja yhteisen tiedon tuottaminen luovat pohjaa työntekijöistä lähtevälle kehittämistoiminnalle. Kehittämisprosessin aikana tuotetun tiedon luotettavuudesta kertoo se, että työntekijöiden tuottama tieto oli hyvin yksimielistä ja kehittämispalavereissa

tuotettu tieto tuki ja syvensi alkukartoituksessa saatuja tuloksia. Tutkijan tehtävänä oli tuoda yhteisiin keskusteluihin teoriatietoa ja vahvistaa työntekijöiden näkemyksiä. Tappuran (2009,39) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija tuo kehittämistilanteeseen kokemukset aiemmista tutkimuksista ja niistä löydetyistä toimivista käytännöistä, jolloin tutkijan tehtävänä on edes auttaa tutkittavien silmien avautumista sekä asennemuutosta. Tähän silmien avautumiseen tutkija halusi pyrkiä myös omalla toiminnallaan. Tutkija koki tärkeäksi tuoda näkyväksi kaiken tiedon työhyvinvoinnista, niin jo olemassa olevan tutkitun tiedon, kuin myös työpaikoilla vallitsevan näkyvän ja piilossa olevan tiedon. Työhyvinvointi käsitetään usein vielä yksittäisiksi tyhytoiminnoiksi ja tutkija halusi tämän keittämisprosessin aikana tuoda työntekijöille esille työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet ja sen miten paljon työhyvinvointiin liittyviä asioita mahtuu Rauramon luoman viiden portaan sisälle. Yhteisissä palavereissa tutkijan tehtävänä oli tuoda esille teoreettisia näkökulmia ja vahvistaa työntekijöiden ajatuksia ja pohdintoja työhyvinvoinnista.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella saatujen tulosten pohjalta, jolloin tulosten on täytettävä kaikki asetetut tavoitteet ja odotukset (Anttila, 1998.) Kehittämistehtävän aikana tuotettujen tulosten, alkukartoituksen, kehittämismatriisin tiedonkululle ja työhyvinvointisuunnitelman, tarkoituksena oli yhdenmukaistaa päiväkotiyksiköiden työhyvinvointikäytäntöjä. Kehittämistehtävän aikana tuotetun työhyvinvoinsuunnitelman kohdalla ei päästy siihen lopputulokseen, mitä alun perin lähdettiin hakemaan ja työhyvinvointisuunnitelman sisältö jäi pinnalliseksi ja vähäiseksi. Tähän vaikutti varmasti osaltaan se, että suunnitelman työstämiseen ei saatu koko prosessin ajaksi mukaan koko henkilöstöä, jolloin ideoinnin ja näkemysten tuottamisesta oli päävastuussa vain osa työntekijöistä. Jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus osallistua työhyvinvointisuunnitelman luomiseen, mutta arjen kiireiden vuoksi kaikki työntekijät eivät pystyneet osallistumaan täysin ideoiden tuottamiseen.

Anttilan (1998) mukaan toimintatutkimukselle on ominaista tiivis yhteistoiminta tutkijan ja tutkittavana olevan kohteen ihmisten kesken, jolloin luotettavuuteen vaikuttaa yhteistyö ja se, kuinka kaikkien prosessiin osallistuvien ääni pääsee näkyviin prosessin eri vaiheissa. Tässä kehittämisprosessissa yhteistyö kaikkien osallistujien kesken sujui hyvin koko toiminnan ajan, vaikka työntekijät toimivat ensi kertaa yhdessä näin laajasti organisaatiomuutosten jälkeen. Tutkijan tehtävänä oli kehittämisprosessin aikana huolehtia, että kaikkien prosessiin osallistuneiden ääni pääsi esille jokaisessa prosessin vaiheessa. Kehittämisprosessin aikana tutkijan tehtävänä oli myös huolehtia, että kehittämisprosessin aikana tuotetut tiedot, kuten esimerkiksi alkukartoituksen vastaukset, käsitellään niin, että niitä ei voida yhdistää tiettyihin toimintayksiköihin tai yksittäisiin työntekijöihin. Tutkija tehtävänä oli myös varmistaa, että raportointi vaiheessa työntekijöiden esille tuomat ajatukset, mielipiteet ja näkökulmat esitetään oikein ja vääristelemättä.

Kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena oli lisätä tutkijan tietoutta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin laaja-alaisuus ja monimuotoisuus jaksoivat hämmästyttää tutkijaa koko opinnäytetyön prosessin ajan. Mielenkiintoisimman yksittäisen havainnoin tutkija teki tutustuessaan työhyvinvointiin kansainvälisesti. Suomalainen työelämä pärjää hyvin kansainvälisessä työhyvinvoinnin tutkimuksissa innovaatioiden, kehittämisen ja uuden oppimisen saralla. Työhyvinvoinnin kehittämisessä työpaikoilla

Suomea voisi pitää jopa yhtenä edelläkävijänä ainakin Euroopan tasolla. Mutta kaikesta tästä kehittämisen nälästä huolimatta Suomi pärjää huonosti eurooppalaisessa vertailussa esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvan kiusaamisen, fyysisten haittojen ja sairauspoissaolojen suhteen. Tämä oli tutkijan mielestä hyvin mielenkiintoinen ja jopa hiukan pöyristyttävä havainto. Tämän havainnon perusteella voi todeta, että suomalaisessa työhyvinvoinnissa toteutuu hyvin Rauramon portaat mallin viimeinen porras eli osaamisen porras, mutta alimman tason portailla kaikki ei ole välttämättä kunnossa. Myös tässä kehittämisprosessissa tuotetut alkukartoituksen tulokset kertoivat omalta osaltaan samanlaista kuvaa.

Onko Suomessa kurkotettu liian korkealle ja unohdettu, että työhyvinvointi koostuu myös arkisista asioista? Eikö hankkeissa ja projekteissa tapahtuvalla kehittämistoiminnalla saada aikaan pysyviä muutoksia työpaikkojen työhyvinvointikäytännöissä? Pitäisikö hankkeissa pureutua juurruttamaan työpaikoille prosessimaista työnkehittämistä, jolloin yksittäisiä projekteja liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen ei edes tarvittaisi? Usean vuoden kestävillä hankkeilla on työpaikoilla saatu aikaan hyviä tuloksia. Pitkäkestoisten hankkeiden aikana kehittämistoiminta saadaan todennäköisesti juurrutettua osaksi joka päivästä arkea, jolloin kehittäminen ei ole irrallista toimintaa, joka pahimmillaan näännyttää työntekijät. Tämän kehittämisprosessin puitteissa tutkija ei tutustunut kovinkaan laajasti muiden maiden työhyvinvointiin, mutta mielenkiinto kansainvälisen työhyvinvoinnin tarkasteluun heräsi. Euroopassa työhyvinvointitoiminta on Suomea enemmän työkykyyn ja terveyteen liittyvää toimintaa. Näin ollen maailmalla työelämässä panostetaan luultavasti Rauramon mallin (2012) alimpiin portaisiin. Ehkä Suomen ja muun Euroopan pitäisi nykyistä tiiviimmin etsiä yhdessä ratkaisuja toimiviin työhyvinvointikäytäntöihin, jotta kaikissa maissa jokainen Rauramon mallin porras tulisi tyydytettyä ja laadukas työelämä olisi kaikille työntekijöiden itsestään selvä oikeus.

Mitä työhyvinvointi sitten loppujen lopuksi on? Työhyvinvointiin liittyvien lukuisten tutkimusten ja kirjoitusten perusteella työhyvinvointi on periaatteessa kaikkea maan ja taivaan välillä. Se on ilo, imua, terveyttä, hyviä suhteita, toimiva työkäytäntöjä, elämän tasapainoa ja psyykkistä hyvinvointia. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tutkija tuli siihen tulokseen, että työhyvinvointi rakentuu keskustelevalle ja oikeudenmukaiselle johtajuudelle. Parhaimmillaan työhyvinvointi elää jo työpaikkojen toimintatavoissa sekä kulttuurissa ja johtaja luo omalla käytöksellään ja mallillaan hyvää ilmapiiriä sekä varmistaa, että edellytykset toimivalle työnteolle ovat olemassa. Tulevaisuudessa työelämän laatutekijät tulevat todennäköisesti olemaan itsestään selvä osa organisaatioiden strategioita sekä toimintasuunnitelmia ja työhyvinvoinnin epämääräinen käsite, joka asettelee vastakkain työhön liittyvän hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin, on haudattu. Tutkija toivoo, että tämän kehittämisprosessin organisaatio on yhteistyön myötä askeleen lähempänä yhteisiä ja selkeitä työhyvinvoinnin käytäntöjä ja että työhyvinvoinnin kehittäminen sekä arviointi juurtuvat ajan myötä osaksi pienten työyksiköiden joka päivästä toimintaa. Jatkossa yksiköiden olisi hyvä tehdä ainakin vuosittain työhyvinvoinnin kartoitus Rauramon työhyvinvoinnin portaat nykytilan kyselyn (2009) mukaan, jolloin tulosten vertailu olisi helppoa ja työpaikoilla nähtäisiin selkeästi mihin suuntaan työhyvinvoinnin tila on kehittymässä.

LÄHTEET

AaBbCc-päiväkodin www.sivu [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa: http://www.aabbcc.fi/

Aaltonen M., Saari, J., & Martimo, K-P. 2010. Työturvallisuus. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. (toim.) *Työstä Terveyttä*. Duodecim: Helsinki, 137–147.

Aaltonen, M. 2014. Länsimaisen yhteiskunnan uudelleen organisoituminen. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.) *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja Yrittäjyys. 30/ 2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 85–93.

Ahonen, G. 2010. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Martio, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. *Työstä Terveyttä*. (toim.) Duodecim: Helsinki, 36- 46.

Alasoini T. 2010. *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. [Verkkojulkaisu]. EVA:n tutkimusraportteja. Taloustieto Oy. Helsinki [viitattu 7.11.2014]. Saatavissa: http://www.eva.fi/wpcontent/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

Alasoini, T. 2011. *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla?* Raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Alasuutari, P. 2011*. Laadullinen tutkimus. 2.0.* 4. painos. Tampere: Osuuskunta vastapaino.
Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. *Työnohjauksen käsikirja.* Prosarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Alila, K. & Eskelinen, M. 2014. *Vaikuta varhaiskasvatukseen- vanhempien kuuleminen varhaiskasvatuksen lainsäädäntöprosessissa* [verkkojulkaisu]. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:13 [viitattu 23.2.2015]. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr13.pdf?lang=fi

Alila, K. & Kronqist, E-L. 2008. *Varhaiskasvatus vuoteen 2020*. Varhaiskasvatusneuvottelukunnan loppuraportti. Selvityksiä 2007:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Alila, K., Eskelinen, M. Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekurinen, H-M, Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. *Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat*. Taustaaineistoa varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevan työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12 [verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö [viitattu 26.12.2014]. Saatavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi

Anttila, P. 1998. *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta* [verkkojulkaisu]. Metodix [viitattu 18.1.2015]. Saatavissa: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/00_etusivu

Antti-Poika, M. & Martimo, K-P. 2010. Työkyvyyttömyysriskin hallinta. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. (toim.) *Työstä Terveyttä*. Duodecim: Helsinki, 210–226.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. (toim.) [verkkojulkaisu]. *Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä.* Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 6.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Burton J. *Creating healthy workplaces*. 2006 [verkkojulkaisu]. Industrial Accident Prevention Association (IAPA) [viitattu 27.12.2014]. Saatavissa: http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf.

Ekman, G. 2004. *Johda enemmän, hallitse vähemmän*. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.

Erhsted, S. 2007. *Työelämän kehittämishankkeet ja- ohjelmat valituissa OECD-maissa sekä kansainvälisissä järjestöissä.* Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:31. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008*. Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eurofound and EU-OSHA. 2014 [verkkojulkaisu]. *Psychosocial risks in Europe*: Prevalence and strategies for prevention. [viitattu 27.12.2014]. Saatavissa: https://osha.europa.eu/en/publications/reports/psychosocial-risks-eu-prevalence-strategies-prevention

Eurofound. [2] [Verkkosivu]. *About Eurofound* [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: http://www.eurofound.europa.eu/about

Eurofound. 2013. [1] *Health and well being at work* [verkkojulkaisu]. A report based on the fifth European Working Conditions Survey [viitattu 2.10.2014]. Saatavissa: http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/02/en/1/EF1302EN.pdf

Haavisto, I. 2014. *Neljäs Suomi* [verkkojulkaisu]. EVAn arvo ja asennetutkimus 2014. [viitattu 5.11.2014]. Saatavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2014/03/Neljas-Suomi.pdf

Hakanen, J. & Seppänen, P. 2013.. Teoksessa. Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. *Työ ja Terveys Suomessa 2012.* (toim.) Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 118–121.

Hakanen, J. 2005. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla.* Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2009 [verkkojulkaisu]. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää.* Työterveyslaitos: Työyhteisö- ja organisaatiot osaamiskeskus [viitattu 15.12.2014]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Handolin, V-V. 2013. *Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana* [verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö. Väitöskirja [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf

Harju, L. 2014. *Työssä tylsistyminen uhkaa terveyttä*. Insinööri. 6/2014.

Heikkilä, M. & Mäkelä-Pusa, P. 2014. *Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla.* Työurien jatkamisen tuki 2012–2014 Jamit-hanke. Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Euroopan sosiaalirahasto.

Heikkinen, H. L.T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 184–195.

Helldan, A., Helakorpi, S., Virtanen, S. & Uutela, A. 2013 [verkkojulkaisu]. *Suomalaisten aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys – Kevät 2013.* Raportti 21/2013. Terveyden- ja Hyvinvoinnin laitos [viitattu 3.12.2014]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110841/URN_ISBN_978-952-302-051-1.pdf?sequence=1

Husman, P. & Kauppinen, T. 2013. Työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.) *Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 103–156.

Husman, P. & Liira, J. Työpaikka terveyden edistämisen areenana. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. *Työstä Terveyttä*. (toim.) Duodecim: Helsinki, 196–201.

Hyvinvointia Hyvinvointityöhön. 2011. Sosiaalialan työnantajat ry, Terveysjärjestön- ja sosiaalialan neuvottelujärjestö TSN ry, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry, Sosiaalialan korkeakoulutettujen liitto JHL ry, Jyty-Pardia-Sthl neuvottelujärjestö ry.

Härmä, M. & Sallinen, M. 2004 *Työperäisten unihäiriöiden, yleisyys, merkitys ja vähentämiskeinot* [verkkojulkaisu]. Työ ja ihminen. 3 / 2014 [viitattu 8.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_3_2004.pdf

Innanen, H. 2014. *Occupational Well-being – The role areas of working life and Achievement and social strategies* [verkkojulkaisu]. Jyväskylä University Psychology and Sociale Research 508. Väitöskirja [viitattu 9.12.2014]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/44456/978-951-39-5871-8_vaitos31102014.pdf?sequence=1

Innokylän www.sivu. *Aivoriihi* [viitattu 1.1.2015]. Saatavissa: https://www.innokyla.fi/web/malli109565

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J.2001. *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavarantasarja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2005. *Toivonjohtaminen.* Aavarantasarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö.* Helsinki: WSOYpro, 77–93.

Järvensivu, A. & Toivanen, M. 2013. Mielekäs työ osana elämää. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. *Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 52–55.

Järvinen, P. 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Jääskeläinen, A. 2013*. Työhyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä.* Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa [verkkojulkaisu]. Lapin yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen Väitöskirja [viitattu 6.11.2014]. Saatavissa http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3

Kaivola, T. & Launiala, H. 2007. *Hyvä työpaikka*. Yrityskirjat. Jyväskylä: Gummeruskirjapaino Oy.

Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Karjalainen, A. & Vainio, H. 2010. Katsaus suomalaiseen työterveyteen. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) *Työstä terveyttä*. Helsinki: Duodecim, 14–24.

Karppinen, J*. Suomalainen työelämä Eurooppalaisessa vertailussa* [verkkojulkaisu]. Eurofound [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa:
http://www.tuottavuustyo.fi/files/226/Tuottavuus_Helsinki160310_suomi_Karppinen.pdf

Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. (toim.) *Työ murroksessa.* Helsinki: Työterveyslaitos, 30–44.

Kasvio, A. 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. *Työstä Terveyttä.* Duodecim: Helsinki, 26–33.

Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.) *Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointikilpailuetuna.* Helsingin seudun kauppakamari: Kauppakamari Oy.

Kivinen, T. 2008. *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Knowledge aragement in healthcare organizations [verkkojulkaisu]. Kuopion Yliopisto terveyshallinnon- ja taloudenlaitos. Väitöskirja [viitattu 3.12.2014]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, R. H.T.L. & Moilanen, R. (toim.). *Siinä tutkija missä tekijä*. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena, 63–84.

Korppoo, L. 2010. Esimiehen mahdollisuudet ja henkilöstöyksikön rooli. Martimo, Antti-Poika, Uitti (toim.) *Työstä terveyttä.* Helsinki: Duodecim, 170–174.

Kuntatyönantajat 2013 [verkkosivu]. *Päivähoidon ammatit* [viitattu 23.2.2015]. Saatavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/ammatit/paivahoito/Sivut/default.aspx

Kuopion kaupungin www.sivut. *Päivähoito* [viitattu 3.12.2014]. Saatavissa: http://www.kuopio.fi/web/opetus-ja-koulutus/paivahoito-ja-esiopetus

Kuula, A. 2001*. Kenttätyö ja muutospyrkimys*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.

Lahtinen, J*. Varhaiskasvatus lain uudistaminen* [verkkosivu]. Kunnat.net [viitattu 26.12.2014]. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/vasu/lph-hallinto/vakalain-uudistaminen/Sivut/default.aspx

Laine, M. & Kokkinen, L. 2013. Terveys- ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.)*Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 202–207.

Laine, P. 2013. *Työhyvinvoinnin kehittäminen- Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa* [verkkojulkaisu]. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4

Laki lasten päivähoidosta 36/1973 (168/1990). Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 21.11.2014]. Saatavissa http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (1986/609) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 569/2009 (926/2011) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 1.11.2014]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090569

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 4.12.2014]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334

Lapin Kansa 12.10.2012 [verkkojulkaisu]. *Hoitajapula uhkaa kohta turvallisuutta* [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: http://www.lapinkansa.fi/Mielipide/1194771501104/artikkeli/hoitajapula+uhkaa+pian+turvallisuutta.html

Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. *Työolobarometri syksy 2013* [verkkojulkaisu]. Työelämä- ja markkinaosasto. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 14.11.2014]. Saatavissa: https://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. *Yhteisöllisyydellä menestykseen- opas työpaikan sosiaalisen tuen kehittämiseen.* Työurien jatkamisen tuki 2012–2014 Jamit- hanke. Tampereen yliopiston Johtamiskoulun tutkimus ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaaliala- ja terveysministeriö & Euroopan sosiaalirahasto.

Manka, M-L. 2011*. Työn ilo.* Helsinki: Sanomapro Oy.

Manka, M-L., 2006. *Tiikerin loikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille.* Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi.* Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto.

Maslow A.A. 1943. A Theory of Human Motivation [verkkojulkaisu]. Published in Psychologial Rewiew, 50, 370-396. Green, C. *Classics in the History of Psycholygy* [viitattu 5.10.2014]. Saatavissa: http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

Metsävainio, J. 2013. *Kielisuihkussa – tapaustutkimus englannin kielisuihkusta alakoulun toisella luokalla* [verkkojulkaisu]. Pro Gradututkielma. Lapin Yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90508/Metsavainio.Jenny.pdf?sequence=2

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. *Parempi työyhteisö*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkitalo, J. 2010. Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. *Työstä Terveyttä*. (toim.) Duodecim: Helsinki, 179–194.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. *Työyhteisötaidot*. Unipress: Painettu EU:ssa.

Nivala, V. 2000. *Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoidossa*. Oulun yliopisto: Varhaiskasvatuskeskus.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö.* Helsinki: WSOypro, 93–107.

Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Helsinki:WSOYpro

OAJ. 2012. *Selvitys lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien kelpoisuustilanteesta, saatavuudesta ja riittävyydestä keväällä 2012* [verkkojulkaisu]. OAJ [viitattu 29.12.2014]. Saatavissa: http://content.oaj.fi/cs/idcplg?IdcService=GET_FILE&dDocName=OAJUCM2OAJLOCA032767&RevisionSelectionMethod=LatestReleeasd

OAJ. 2015. *Varhaiskasvatuslaki.* [verkkojulkaisu]. OAJ. [viitattu 21.3.2015]. Saatavissa: http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki

Oppivien Organisaatioiden osaamishanke [verkkojulkaisu]. Oivallus. *Oppivien organisaatioiden osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa.* Elinkeinoelämän keskusliitto Ek [viitattu 2.10.2014]. Saatavissa: http://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus-1-valiraportti.pdf

Otala, L. & Ahonen G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Ekonomia. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Oulasmaa, M. & Saloheimo, A. 2013. Työilmapiirin merkitys kasvattajien arjessa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) *Ammattikasvattajien kielletyt tunteet*. Helsinki: Väestöliitto.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja: Helsinki.

Perho, H. & Korhonen, M. 2012*. Ammatillinen suuntautuminen, persoonalliset piirteet sekä työn laatu työn uupumuksen, työn imun ja valintatyytyväisyyden tekijöinä*. Lastentarhanopettajien 30 vuoden seuranta [verkkojulkaisu]. Joensuu: University of Eastern Finland, 2012 Publications of the University of Eastern Finland Reports and Studies in Education, Humanities, and Theology; No 6 [viitattu 17.11.2014]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1013-4/urn_isbn_978-952-61-1013-4.pdf

Perkiö-Mäkelä, M.2013. Yksilön voimavarat. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.)*Työ ja Terveys Suomessa 2012.* Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 97–102.

Pikku Leijonan www-sivu [viitattu 1.12.2014]. Saatavissa: http://www.pikkuleijona.fi/

Pusa, O., Piirainen, K. & Kettunen A. 2005 [verkkojulkaisu]. *Johdatus sosiaalitaloustieteeseen ja sosiaalipalvelujen talouteen* [viitattu 25.12.2014]. Pieksämäki: Sosiaalitaloudentutkimuskeskus. Saatavissa: http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Lisatyt/Pusa_Johdatus_sosiaalitaloustieteeseen.pdf

Pääkkönen, R., Sauni, R. & Saarinen, K. 2010. Riskienarviointi ja – hallinta työpaikoilla. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. *Työstä Terveyttä*. (toim.) Duodecim: Helsinki, 150–157.

Ramsted, E. & Alasoini, T. 2007. Tutkimus- ja kehittämisyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää. Teoksessa Ramsted, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa.* Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Tykes, 16–40.

Rauramo, P. 2009. *Työhyvinvoinnin portaat työkirja.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Rautio, M. & Husman, P. 2010. Työikäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Pietilä, A-M. (toim.) *Terveyden edistäminen – teoriasta toimintaan*. Helsinki: WSOYpro, 166–188.

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta*. Työhyvinvointifoorumi. Selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Ravantti, E., Pääkkönen, R., Räsänen, T. & Hanhela, R. 2013. Työhyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.) *Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 68 -71.

Riihonen, R. & Tuukkanen, K. 2013. Selviytymistä vai varhaiskasvatusta – mitä on resurssipula päiväkodissa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) *Ammattikasvattajien kielletyt tunteet*. Helsinki: Väestöliitto.

Riihonen, R. 2013. Toivomuksena työhyvinvointi. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. Helsinki: Väestöliitto.

Rodd, J. 1994 / 2004. *Leadership in early childhood*. The pathway to professionalism. 2. Painos. UK: Open university press.

Rouvinen, R. 2007. *"Tässä työssä yhdistyy kaikki." Lastentarhanopettajat toimijoina päiväkodissa*. Kasvatustieteellisiä julkaisuja. N:o 119. Joensuun Yliopisto; Kasvatustieteiden tiedekunta.

Räty, T. 2011. *Työyhteisötaidoilla tulosta.* Työturvallisuuskeskus.

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOT- Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.12.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö.* Helsinki: WSOYpro.

Schein, Edgar. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Tietoa ja luuloja kulttuurin muutoksesta.

Setälä, M-L. & Ala- Tuuhonen, K. 2010. Työyhteisön toiminnan kehittäminen. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. (toim.) *Työstä Terveyttä*. Duodecim: Helsinki, 255–256.

Siitonen, E. 2011. *Ihmeiden tekijät. Päivähoidon ryhmäkokoselvitys."Olisi oikeasti aika ajatella lasta."* [verkkojulkaisu]. Tehyn julkaisuraja 1/11 B sarja [viitattu 10.2.2015]. Saatavissa: http://www.tehy.fi/@Bin/23378183/Ihmeiden%2Btekij%C3%A4t_Netti.pdf

Sinisammal, J.2013. *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista* [verkkojulkaisu]. Oulun yliopisto teknillinen tiedekunta. Väitöskirja [viitattu 27.10.2014]. Saatavissa: http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf

Sipponen, J., Syrjäsuo, U. & Sallinen, S. 2011. *Työkyvyn varhainen tunnistaminen työterveyshuollossa* [verkkojulkaisu]. TOIMIA/työikäisten toimintakyky [viitattu 5.12.2014.]. Saatavissa: http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth_suositus_11_01_26.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.* [verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13 [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf

Suomenladun www.sivu. *Luonnossa Kotonaan taustaa / pedagogiikkaa* [viitattu 28.11.2014]. Saatavissa: http://www.suomenlatu.fi/suomen_latu/

Sydänmaalakka, P. 2004*. Älykäs johtajuus*. Talentum: Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2004*. Älykäsorganisaatio*. 7. painos. Talentum: Helsinki.

Takala, E-P. Työ ja liikuntaelimistö. 2010. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, U. (toim.) *Työstä Terveyttä*. Duodecim: Helsinki, 87–96.

Tappura, S. 2009*. Toimintatutkimus* [verkkojulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu [viitattu 19.1.2015]. Saatavissa: http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf

Terävä, K. & Mäkelä- Pusa, P. 2012. *Esimies työhyvinvointia rakentamassa.* Helsinki; Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto & Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. 3. painos. Tampere University Press. TUP

Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 121–135.

Tuukkanen, K. 2013. Ilon kokemukset päivähoidossa. Teoksessa Oulasmaa, M. & Riihonen, R. (toim.) *Ammattikasvattajan kielletyt tunteet*. Helsinki: Väestöliitto

Työ- ja elinkeinoministeriö [1]. 2012 [verkkosivu]. *Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula edellyttää rekrytointia ulkomailta* [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=108113&s=5236

Työ- ja elinkeinoministeriö [2] [verkkosivu]. *Työelämä 2020- hanke* [viitattu 2.11.2004]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/

Työ- ja elinkeinoministeriö [3] [verkkosivu]. *Kansainvälinen työjärjestö ILO* [viitattu 7.1.2015]. Saatavissa: http://www.tem.fi/ILO

Työaikalaki (605/1996) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö [viitattu 2.12.2014]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605

Työntekijän eläkelaki (2006/395) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.12.2014]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395

Työsopimuslaki (2001/55) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.12.2014]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

Työsuojeluhallinto [verkkosivu]. *Psykososiaalinen kuormitus* [viitattu 21.10.2014]. Saatavissa: http://www.tyosuojelu.fi/fi/psykososiaalinenkuormitus

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.10.2014]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383

Työterveyslaitos [1] [verkkosivu]. *Työhyvinvointi* [viitattu 1.9.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos [2] [verkkosivu]. *Mikä on työkykytalo?* [viitattu 3.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos [3] *Sosiaali- ja terveysalan työolotutkimus 2010* [verkkosivu]. Tulokset taulukkomuodossa [viitattu 5.10.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sosiaali_ja_terveysala/2010_kyselytutkimus/Documents/sote_nettiraportti_jakaumat_ammatti.pdf

Työterveyslaitos [4] [verkkosivu]. *Työpaikkakiusaaminen* [viitattu 1.1.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyopaikkakiusaaminen/tyopaikkakiusaaminen_ilmiona/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut [viitattu 6.11.2014.]. Saatavissa: www.ttk.fi

*Työturvallisuuslaki (*738/2002) Finlex. Lainsäädäntö [viitattu 2.10.2014]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Waddell G and Burton AK. 2006. *Is work good for your health and well-being*? [verkkojulkaisu]. Department of Work and Pensions, UK. London: TSO [viitattu27.12.2014]. Saatavissa: http://www.workingforhealth.gov.uk/documents/is-workgood-for-you.pdf

Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin.* Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toinen painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 102–125.

Valtion liikuntaneuvosto. *Liikunta ja Työelämä – Työelämä kaipaa myös liikuttamista* [verkkojulkaisu]. Valtion liikuntaneuvoksen julkaisuja 2012:3 viitattu [23.11.2014]. Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/9/Tyourajulkaisu.pdf

Vartia, M. 2013. Työyhteisön voimavarat. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä P., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uukselainen, S., Vilauksela, M: & Virtanen, S. (toim.) *Työ ja Terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos, 79–82.

Vataja, K. & Julkunen, I. 2004. *Sosiaalitoimistojen työn organisointi ja työhyvinvointi. Hyvät käytännöt tutkimuskatsaus* [verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuskeskus Stakes [viitattu 3.10.2014]. Saatavissa: http://www.talentia.fi/files/100/Sosiaalitoimistojen_tyon_organisointi_ja_tyohyvinvointi.pdf

Venninen, T. 2007. *Olen enemmän alkanut sanoa ääneen, mitä pohdin ja ajattelen – ammatillisen osaamisen kehittyminen päiväkodin työtiimeissä* [verkkojulkaisu]. Helsingin yliopisto Käyttäytymistieteiden tiedekunta. Väitöskirja [viitattu 12.12.2014]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20046/olenenem.pdf?sequence=2

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin- ja se jatkuu koko päivän. "Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö.* Helsinki: WSOYpro, 29–49.

WHO [verkkosivu]. Word Healt Organization*. About WHO* [viitattu 27.12.2014]. Saatavissa: http://www.who.int/about/en/

Wiener, Y. & Vardi, Y. 1990*. Relationships between organization culture and individual motivation. Aconceptual integration.* Psychological Reports 67, 259–306.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilpa, T. 2.8.2010 [verkkojulkaisu]. Yle Akuutti. *Mitä päiväkoteihin kuuluu?* [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/aihe/artikkeli/2010/08/02/mita-paivakoteihin-kuuluu

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOypro, 139–155.

Välimäki, A-L., Kahiluoto, T., Aliala, K. & Puroila, A-M. 2007. *Varhaiskasvatuksen koulutus- ja osaaminen. Nykytila ja kehittämistarpeet.* Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Yle uutiset. 10.10.2011 [verkkojulkaisu]*. Lastentarhanopettajat kaipaavat parempia työoloja* [viitattu 20.2.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/helsingin_lastentarhanopettajat_kaipaavat_parempia_tyooloja/5435261

LIITTEET

LIITE 1. TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILAN ALKUKARTOITUS

HEI! 20.5.2014

Hei! Opiskelen sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkinto Savoniassa. Opinnäytetyöni toteutan kehittämistehtävänä. Työni tarkoituksena on luoda työyhteisöönne työhyvinvointisuunnitelma yhteistyössä teidän työntekijöiden kanssa. Kehittämistehtävä pohjautuu Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malliin (2012), joka rakentuu viidestä eri työhyvinvointiin vaikuttavasta portaasta. Työhyvinvoinnin portaat- mallissa (2012) työhyvinvointia voidaan tarkastella ja kehittää terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen näkökulmista käsin. Rauramon malli antaa työkaluja kehittää työhyvinvointia niin yksilö kuin myös yhteisö tasolla. Tässä kehittämistehtävässä työhyvinvointia kehitetään yhteisötasolla.

Kehittämisprosessi koostuu eri vaiheista ja tarkoitus on, että te työntekijät olette tärkeä osa kehittämistä. Teillä työntekijöillä on työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat ovat kunnossa työpaikoilla ja mitä asioita voisi vielä kehittää. Kehittämisprosessi käynnistyy työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksella. Alkukartoitus pohjautuu Rauramon työhyvinvoinnin portaat- malliin (2012) ja kartoitus koostuu kyselylomakkeen lisäksi avoimista kysymyksistä. Alkukartoituksen vastauksista teen yhteenvedon, jonka pohjalta voimme yhdessä miettiä työyhteisönne työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita ja suunnitella teidän työyhteisön näköinen työhyvinvointisuunnitelma.

Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tulen hakemaan vastaukset 11.6.2014. Vastaamisen jälkeen voit laittaa kyselylomakkeen mukana olevaan kirjekuoreen ja kirjekuoren muovitaskuun. Kiitos!

Voit ottaa minuun yhteyttä koskien kyselyä tai kehittämisprosessi. Tervesin Mari
XXXXXXXXXX

TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILAN ARVIOINTI

Arvioi työhyvinvointia sekä **oman toimintasi** (työntekijänä) että **työpaikkasi toiminnan** näkökulmista käsin.
Arviointi tapahtuu asteikolla 1-5. Ympyröi sopivin vaihtoehto.
5= toteutunut täysin
4= toteutunut hyvin
3= toteutunut pääosin
2= toteutunut jonkun verran
1= toteutunut heikosti

Väittämien lisäksi arviointiin kuuluu työhyvinvoinnin vahvuuksien ja kehittämistarpeiden kirjaaminen. Myös vahvuuksia ja kehittämistarpeita voit miettiä itsesi ja työpaikkasi kannalta Kaikki ideat ja mielipiteet ovat erittäin arvokkaita työhyvinvoinnin kehittämisessä! Kiitos!

1.) TERVEYS

Oma toiminta:
Elintapani ovat terveelliset; alkoholin käyttö on kohtuullista, liikuntaan, ravintoon, painon hallintaan, lepoon ja uneen liittyvät asiat ovat kunnossa.

1 2 3 4 5

Työpaikan toiminta:
Työpaikallamme työn kuormitukseen, ergonomiaan, työpaikkaruokailuun ja työterveyshuoltoon liittyvät asiat ovat kunnossa.

1 2 3 4 5

2.)TURVALLISUUS

Oma toiminta:
Työpaikallani uskallan tarttua epäkohtiin, käytöstapani ovat hyvät, tiedostan vastuuni ja oikeuteni. Työtapani ovat ergonomiset ja sujuvat.

1 2 3 4 5

Työpaikan toiminta:

Työsuhteeni on vakituinen, työpaikkamme työympäristö on turvallinen teknisesti, toiminnallisesti ja psykososiaalisesti. Työpaikallamme työsuojeluun liittyvät asiat ovat kunnossa.

1 2 3 4 5

3.) YHTEISÖLLISYYS

Oma toiminta

Ihmissuhteeni ovat kunnossa niin töissä kuin myös yksityiselämässä, minulla on mieluisia harrastuksia. Töissä olen joustava, osaan arvostaa erilaisuutta ja olen kehitysmyönteinen.

1 2 3 4 5

Työpaikan toiminta

Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri, kokouskäytännöt ovat toimivia, yhteistyö sujuu muiden työntekijöiden kanssa, ristiriitatilanteista selviämme keskustelemalla, johtajuus on toimivaa ja yhteistyö johtajan kanssa on sujuvaa.

1 2 3 4 5

4.) ARVOSTUS

Oma toiminta

Minulla on aktiivinen rooli työpaikkamme kehittämisessä ja toiminnassa, arvostan omaa työtäni ja itseäni sekä minäkuvani on myönteinen.

1 2 3 4 5

Työpaikan toiminta

Työpaikallamme hyvinvointiin liittyvät asiat ovat kunnossa, työnkehitystoiminta sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmät ovat toimivia, henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua laajasti työpaikan toimintaan, kehittämiseen ja päättämiseen liittyviin asioihin. Myös tiedon kulku on avointa ja sujuvaa.

1 2 3 4 5

5.) OSAAMINEN

Oma toiminta:

Työpaikallamme toimin luovasti, hallitsen työtehtäväni ja kehitän osaamistani. Uuden oppiminen ja oivaltaminen on mukavaa.

1 2 3 4 5

Työpaikan toiminta:

Työpaikallamme työskentely on mielekästä, yksilön ja yhteisön oppimista tuetaan, jokainen työntekijä pystyy toimimaan töissä luovasti ja vapaasti.

1 2 3 4 5

LIITE 2. AVOIMET KYSYMYKSET KVANTIFOITUNA

Omat vahvuuteni työntekijänä	**Omat kehittämistarpeeni työntekijänä**
joustavuus 13krt ammattitaito 8krt iloisuus/myönteisyys 6krt kuuntelemisen taito 4krt avoimuus 4krt omatoimisuus 4krt ahkeruus 4krt luotettavuus 4krt organisointikyky 3krt työstä välittävä 3krt luovuus 3krt rauhallisuus 2krt yhden kerran esille tulleet asiat: ikä, terveet elämäntavat, uteliaisuus, määrätietoisuus, innostuneisuus	asioiden puheeksi ottaminen 5krt luovuus 4krt järjestelmällisyys 4krt kärsivällisyys 2krt töiden kotiin vieminen 2krt uudet haasteet ja niiden kohtaamisen vaikeus 2krt yhden kerran esille tullet asiat: ryhmän hallinta, vastuunottaminen, lapsilähtöisyys, liiallinen välittäminen, lannistuminen huonoista uutisista, rajojen asettaminen, perustehtävä vs. oma osaaminen, koulutustarpeen hahmottaminen, lisäkoulutusta; lapsenkehitys eri ikäkausina, lapsen ruoka ja ravitsemus, effica, työpaikkaohjaaja, haastavan lapsen hoito, leikki/liikunta, esi- ja alkuopetus
Työpaikan vahvuudet	**Työpaikan kehittämistarpeet**
työilmapiiri 9krt pienet yksiköt /kodinomaisuus 6krt työkaverit 5krt toisen auttaminen, kunnioittaminen 5krt sijainti 4krt vapaus toiminnan suhteen 4krt positiivisuus 4krt yksilöllisyyden huomioiminen 2krt yhteistyö perheiden kanssa 2 krt tuttuus / vahva perinne 2krt yhden kerran esille tulleet asiat: vakituinen työpaikka, työpaikkaruokailu, joustavuus, nuori porukka, uusi yritys mahdollisuus olla rakentamassa yritystä	tiedonkulku 10krt johtajuus 8krt työntekijöiden tyhytoiminnan tukeminen 7krt yhteiset pelisäännöt ja käytännöt 6krt sijaisjärjestelyt 6krt fyysiset tilat 5krt yhden kerran esille tulleet asiat: yhteisen suunnitteluajan puute, asioiden viime tippaan jättäminen, ajoittain negatiivinen ajattelutapa, tuore yrittäjyys

LIITE 3. KEHITTÄMISPROSESSIN KULKU

AIKATAULU	KEHITTÄMISPROSESSI	OSALLISTUJAT	MENETELMÄT	AIKAANSAADUT MATERIAALIT
Toukokuu 2014	Kehittämistarpeen määrittelyä kohdeorganisaation kanssa. Viitekehyksen valinta. Teoriatieto viitekehyksestä. Kehittämisprosessin suunnittelua; aikataulu, osallistujat, käytettävät menetelmät.	Omistaja, päiväkodin johtaja, tutkija	Sähköposti, puhelinkeskustelut, tietojen vaihto	Suunnitelma kehittämisprosessin toteutukselle.
Kesäkuu 2014	Alkukartoitukset yksiköihin.	Työntekijät, tutkija	Kyselylomake ja avoimet kysymykset	Vastaukset työhyvinvoinnin nykytilasta.
Heinäkuu 2014	Alkukartoitusten tulosten analysointia. Syksyn palavereiden suunnittelua.	Tutkija	Teorian ja tulosten tutkimista, analysointia. Materiaali palavereita varten.	Tulokset alkukartoituksista. Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin portaat, kehittämiskohteet.
Elokuu 2014	Alkukartoituksen tulosten esittely, perehdytys portaat malliin.	Tiimivastaavat, johtaja, omistaja, tutkija	Keskustelu, muistiinpanot	Yhteisen kehittämispalaverille aika ja sisällön suuntaviivat.
Syyskuu 2014	Yhteinen kehittämispalaveri. Kehittämismatriisin ja työhyvinvointisuunnitelman muokkaus / sisällön tuottaminen.	Kaikkien yksiköiden työntekijät, omistaja, johtaja, tutkija. Omistaja, johtaja, työntekijät, tutkija	Keskustelut, ryhmätyö aivoriihimenetelmää käyttäen. Kaikille yhteinen sähköinen asiakirja, jossa raamit matriisille ja suunnitelmalle.	Kehittämismatriisi tiedonkululle. Sisältöä lopullista matriisia ja suunnitelmaa varten.
Lokakuu 2014	Palaveri Matriisin ja suunnitelman muokkaus jatkuu.	Johtaja ja tutkija Omistaja, johtaja, työntekijät, tutkija	Keskustelu Kaikille yhteinen sähköinen asiakirja, jossa raamit matriisille ja suunnitelmalle.	Tietoa kehittämismatriisiin ja työhyvinvointisuunnitelmaan. Sisältöä lopullista matriisia ja suunnitelmaa varten.
Marraskuu 2014	Palaveri	Työsuojeluvaltuutettu, kaksi työntekijää, tutkija	Keskustelu aiemmin tuotettujen tietojen pohjalta.	Valmis kehittämismatriisi ja lopulliset suuntaviivat työhyvinvointisuunnitelmalle.
Joulukuu 2014	Yhteydenpitoa, tiedon jakamista.	Työsuojeluvaltuutettu, tutkija	Sähköpostiviestit	Materiaalia työhyvinvointisuunnitelmaa varten.
Tammi /Helmikuu 2015	Työhyvinvointisuunnitelman koonti Loppuarvio	Tutkija, omistaja työsuojeluvaltuutettu, työntekijät	Sähköpostiviestit Prosessin ja tulevaisuuden arviointi.	Työhyvinvointisuunnitelma, kehittämismatriisi tiedonkululle, koonti arvioinnista.

LIITE 4. SAATEKIRJE KYSELYN TULOKSILLE / LISÄTEHTÄVÄ

25.8.2014

Hei!

Ohessa on kesäkuussa tekemäni työhyvinvoinnin alkukartoituksen tulokset. Saatuani alkukartoituksen vastaukset, sekoitin kaikki kirjekuoret, jotta vastauksia ei voi yhdistää mihinkään tiettyyn yksikköön. Tulokset edustavat siis kaikkien yksiköiden näkemystä työhyvinvoinnin tämän hetkisestä tilasta.

Alkukartoitus koostui kyselylomakkeesta, jossa piti valita kymmeneen eri väittämään parhaiten sopiva vaihtoehto välillä 1-5. Väittämistä olen laskenut kaikkien vastausten keskiarvon ja tehnyt pylväsdiagrammin. Työhyvinvoinnin alkukartoitukseen kuului myös omien ja työpaikan **vahvuuksien** sekä omien ja työpaikan **kehittämistarpeiden** ylös kirjaaminen. Vastauksia kootessani yhdistin samanlaiset vastaukset ja laskin kuinka monta kertaa tietty asia on mainittu vastauksissa. Alkukartoituksia sain takaisin 20 kappaletta, joista yhdessä oli vastattu ainoastaan väittämäosuuteen, lopuissa 19 lomakkeessa oli vastattu molempiin osioihin sekä väittämiin että avoimiin kohtiin.

Teillä on nyt mahdollisuus rauhassa tutustua alkukartoituksen tuloksiin ja samalla voisitte jo miettiä, mitkä esille tulleista työpaikan kehittämiskohteista olisivat teidän mielestänne tällä hetkellä erittäin tärkeitä. Vastauksia lukiessanne voitte vetää esim. viivan / laittaa rastin niiden asioiden kohdalle, jotka koette kehittämistyössä tärkeiksi. Vastausten mukana on myös muutama tyhjä paperi, johon voi kirjata ylös tulosten tuomia ajatuksia, mahdollisia muita työhyvinvointiin liittyviä juttuja ja ratkaisuideoita koskien esille tulleita ongelmia. Sana on vapaa.

Jatkamme alkukartoituksen ja työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden työstämistä yhdessä syyskuussa ja olisikin hyvä jos olisitte ennen yhteistä tapaamista tutustuneet kunnolla alkukartoituksen tuloksiin ja laittaneet kehittämisideoita ylös. Näin ollen voimme seuraavassa tapaamisessa pureutua kunnolla ratkaisuideoiden työstämiseen.

Kiitos!

T:Mari

LIITE 5. TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

AaBbCc Kasvattajat & Pikku Leijona

SISÄLTÖ

LUKIJALLE 2
TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT 3
AaBbCc KASVATTAJIEN JA PIKKU LEIJONAN TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT 4
TERVEYS 5
TURVALLISUUS 7
YHTEISÖLLISYYS 8
ARVOSTUS 9
OSAAMINEN 10
LIITTEET 11
TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN LÄHTEET 14

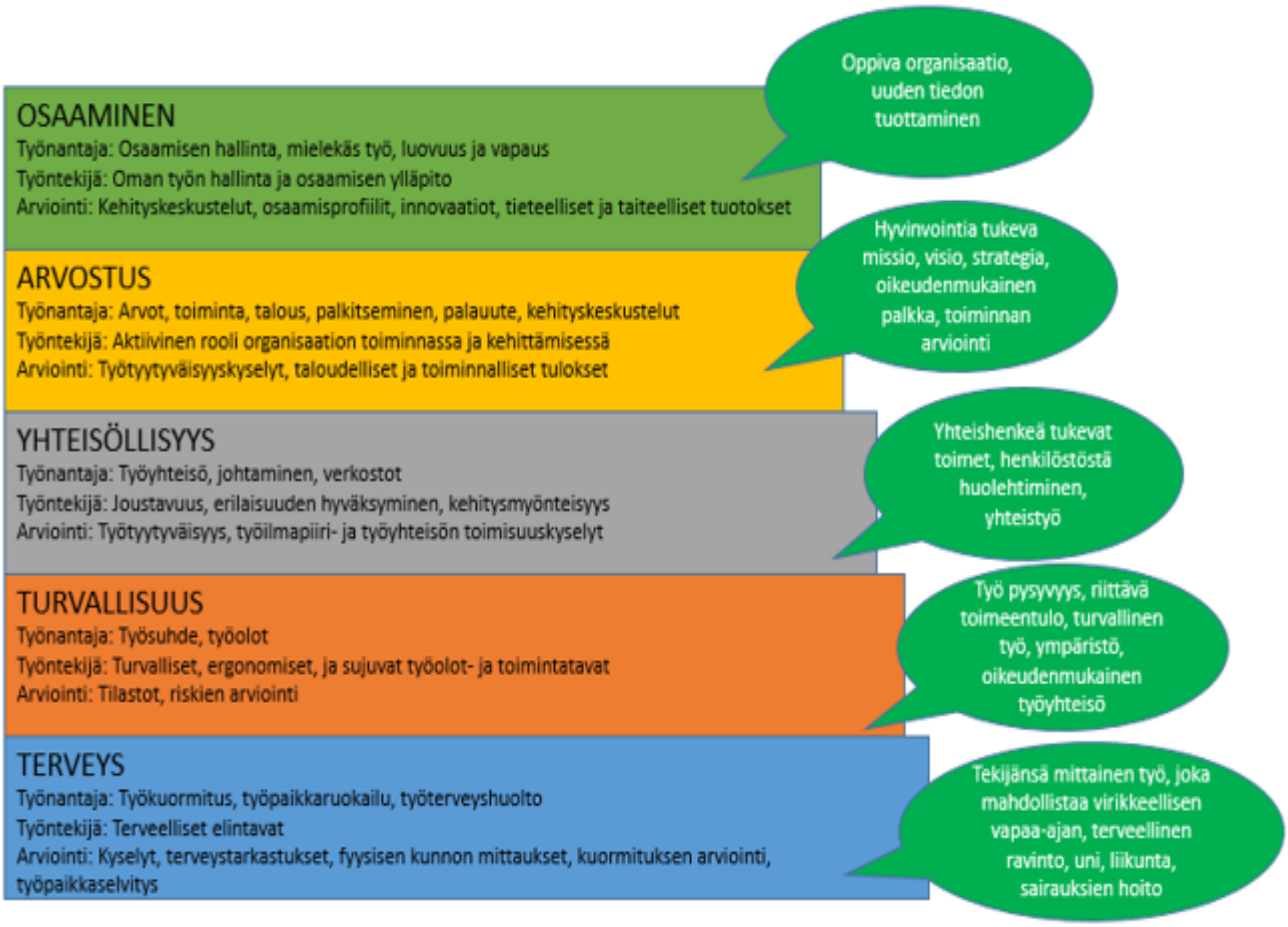
LUKIJALLE

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on hyvän tekemistä ja työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Esimiehet pystyvät kehittämään johtamistaitojaan ja jokainen työntekijä voi oppia työyhteisötaitoja ja työpaikan yhteisiä pelisääntöjä voidaan kehittää. Hyvinvoivassa työyhteisössä on tilaa ja mahdollisuuksia tiedon ja kokemuksen hyödyntämiselle, yhdessä tekemiselle sekä uuden oppimiselle. Työhyvinvointi ei ole vain uupumisoireiden puuttumista, vaan se on työn iloa ja onnistumisen edellytysten luomista. Työpaikalla on syytä aika ajoin pysähtyä miettimään mikä, tekee työstä mielekkään ja auttaa nauttimaan työn tekemisestä. Myönteinen ajattelutapa saa ihmiset sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja miettimään sitä, miten työpaikasta voitaisiin tehdä kukoistava ja voimavaroja antava. Yhdessä luotu työhyvinvointisuunnitelma auttaa hahmottamaan tulevaisuutta ja tekee työhyvinvoinnista tavoitteellista toimintaa. (Rauramo 2012, 12; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 3, 67.)

Tämän työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on koota yksien kansien sisään Aurinkotuulen, Ilonlaakson, Poutapilven ja Lintukodon työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä ja tapoja. Työhyvinvointisuunnitelma on koottu Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat- mallin (2012) mukaisesti. Työhyvinvointiin liittyvät käytännöt ovat jaettu; TERVEYDEN, TURVALLISUUDEN, YHTEISÖLLISYYDEN, ARVOSTUKSEN JA OSAAMISEN osa-alueisiin. Jokaisen osa-alueen kohdalta löytyy käytössä olevia työhyvinvointiin liittyviä toimintatapoja ja ideoita tulevaisuuden varalle. Lisäksi työhyvinvointisuunnitelmaan on liitetty linkkejä, joista löytyy tarvittavaa lisätietoa ja valmiita mittareita työhyvinvoinnin arvioimista varten. Työhyvinvointisuunnitelman liitteenä on kehittämismatriisi tiedonkululle, joka on koottu työntekijöiden ajatusten pohjalta. Myös työhyvinvointisuunnitelman sisällön tuottamisesta ovat vastanneet työntekijät. Työhyvinvointisuunnitelman ja kehittämismatriisin sähköisiä versioita on mahdollista muokata.

Kuva 1. Työn ja vapaa-ajan tasapaino

TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat- malli (2012) (Mukaillen Rauramo & Louhevaara 2005; Rauramo 2012)

AaBbCc KASVATTAJIEN JA PIKKU LEIJONAN TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Kesäkuussa 2014 päiväkotiyksikoiden työntekijöille tehtiin työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus Rauramon työhyvinvoinnin portaat kyselylomakkeella. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksen tulosten pohjalta voitiin hahmotella AaBbCc Kasvattajien ja Pikku Leijonan henkilöstön näkemys työpaikalla työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (kuvio 2). Työntekijöiden näkemykset ovat koottu porrasmallin mukaisesti ja portaat rakentuvat jo käytössä olevista työhyvinvoinnin tekijöistä sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista. Henkilöstön mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työpaikalla ovat; toimiva tiedonkulku, selkeä johtajuus, työn arvostus, tuen saaminen kiireen keskellä, vapaus toteuttaa itseään työpaikalla sekä hyvä ilmapiiri.

KUVIO 3. AaBbCc Kasvattajien ja Pikku Leijonan työhyvinvoinnin portaat (Mukaillen Rauramo 2012)

TERVEYS

Terveys on hyvinvoinnin perusta ja voimavara, jota kannattaa vaalia. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla. Terveelliset elämäntavat rakentuvat kohtuullisesta ja säännöllisestä liikunnasta, terveellisestä ravinnosta, tupakoimattomuudesta, kohtuullisesta alkoholinkäytöstä sekä riittävästä unesta ja levosta. Työpaikalla terveyttä voidaan vaalia ja edistää säätelemällä työnkuormitusta, huolehtimalla työpaikkaruokailusta, tukemalla työntekijöiden liikuntaa ja huolehtimalla työterveyshuollon järjestämisestä. (Rauramo 2012, 25–27.)

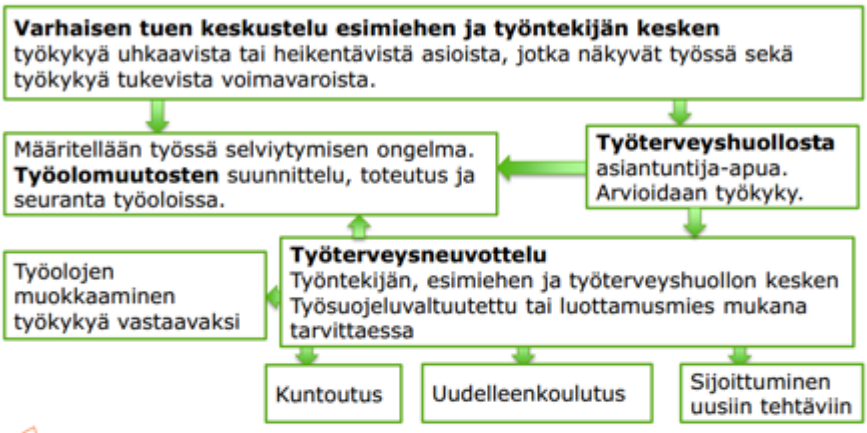
Työpaikoilla terveyttä ylläpidetään ja edistetään:

- Työaikataulukoilla, joiden avulla voidaan seurata työaikaan liittyviä järjestelyitä ja säädellä työnkuormittavuutta (ylityötuntien määrä ja työpäivien pituus)
- Sairauslomien seurantajärjestelmällä.
- Tiimisopimuksilla, joiden avulla selkiytetään työjärjestelyyn (työnjako, vastuu, rutiinit, vaihtelut) liittyviä asioita. Tiimisopimuksia laatiessa on tärkeää miettiä delegointiin liittyvät asiat, jolloin varmistetaan, että yhdelle henkilölle, esimerkiksi tiiminvetäjälle, ei kasaudu liikaa töitä.
- Koulutuspäivillä, joita järjestetään jokaiselle työntekijälle 3 päivää vuodessa. Työntekijöillä on mahdollisuus esittää toiveita koulutuksen suhteen; yksi koulutuspäivä voi olla omavalintainen.
- Kehityskeskusteluilla, joita pidetään vuosittain. Kehityskeskusteluissa työntekijöiden on mahdollisuus tuoda esille toiveita, odotuksia ja tavoitteita koskien omaa työtään.
- Työterveyshuollolla, mikä on järjestetty lakisääteisesti. Työterveyshuollon rooli terveyden tukemisessa on kirjattu työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Työterveyshuollon kautta järjestetään muun muassa vuosittain terveyskyselyt, joiden avulla pystytään kartoittamaan työntekijöiden työkykyä. Lisäksi työterveyshuolto vastaa työpaikkaselvitysten tekemisestä.
- Työpaikoilla on mahdollisuus ruokailla ns. opetusateria yhdessä lasten kanssa.
- Henkilökunta voi itse päättää, mihin käyttävät juhliin ja virkistymiseen varatut rahat, jolloin esimerkiksi perinteisten pikkujoulujen sijaan rahat on mahdollista käyttää esimerkiksi fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaukseen.
- Myös opiskelijoiden ohjauksesta saatavien rahojen käytöstä vastaa henkilökunta itse ja nämä rahat on mahdollisuus käyttää esimerkiksi liikunnan tukemiseen; kuntosaliliput.
- Loma-aikasuunnittelussa huomioidaan jokaisen työntekijän toiveet ja loma-ajat suunnitellaan yhteistyössä jokaisen yksikön kanssa.

Ideoita ja ehdotuksia terveyden edistämiseksi työpaikoilla:

- Koulutus työnkuormituksesta.
- Työuupumuksen mittaus.
- Säännölliset keskustelut johtajan / omistajan kanssa siitä, missä mennään.
- Työstressi ja ilmapiirikyselyiden toteuttaminen ainakin 1krt vuosi. Kyselyiden tulosten arviointi, kehitystarpeiden esille tuominen, toimenpiteet ja seuranta.

- Asiakaspalauteen kerääminen vuosittain ja palautteen arviointi ja työn kehittämisen suunnittelu arvioinnin pohjalta.
- Ergonomian huomioiminen arjessa; esimerkiksi aikuisille mahdollisuuksien mukaan korkeammat pöydät ja tuolit.
- Yhteistyö mahdollisuuksien mukaan oppilaitosten, esimerkiksi fysioterapiaopiskelijoiden kanssa. Opiskelijat saattaisivat opiskelujen puitteissa tulla tekemään työkykykartoituksia ja fyysisen kunnon selvityksiä sekä antamaan ergonomianeuvontaa ja pitämään taukojumppaa.



Kuvio 3. Varhaisen tuen toimintamalli (Työturvallisuuskeskus)

Kuvio 4. Hyvä työkyky käytäntö (Varma)

TURVALLISUUS

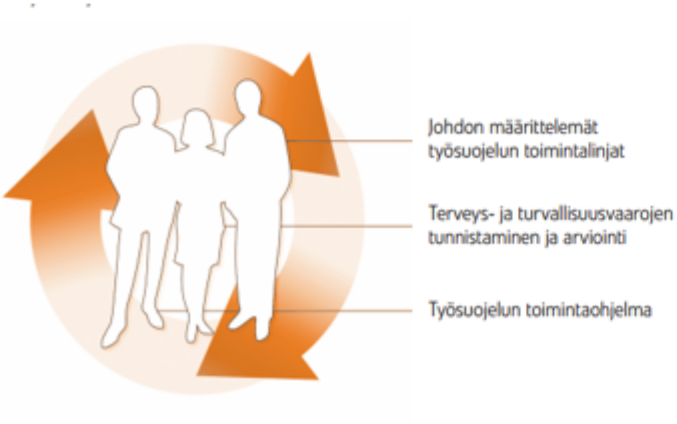
Jokaisella on oltava mahdollisuus tulla terveenä töistä kotiin, kärsimättä tapaturmista, työperäisistä sairauksista, kiusaamisesta, häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta. Turvallisuus liittyy myös toimeentuloon ja työpaikan pysyvyyteen. Työpaikalla turvallisuus näkyy arjen valinnoissa. Turvallinen työpaikka luodaan yhteistyössä ja tärkeää on, että jokainen työntekijä on sitoutunut turvallisiin työ- ja toimintatapoihin. Jotta turvallisuus voidaan varmistaa, on työpaikalla jokaisen työntekijän noudatettava lakia, asetuksia, määräyksiä ja ohjeita ja lisäksi oltava aktiivinen työturvallisuuden edistämisessä ja vaarojen torjunnassa. (Rauramo 2012, 70.)

Työpaikoilla turvallisuutta ylläpidetään ja edistetään:

- Työsuojeluvaltuutettu vastaa yhdessä työsuojelupäällikön ja työhyvinvointitiimin kanssa turvallisuustoiminnan kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Työhyvinvointitiimiin kuuluu jokaisesta yksiköstä yksi edustaja.
- Sattumustenvihkoon kirjataan läheltä piti- ja vaaratilanteet sekä sattumukset.
- Turvallisuus- ja pelastussuunnitelmat ovat laadittu jokaiseen yksikköön ja jokaisessa yksikössä on valittu yksi työntekijä vastaamaan suunnitelmien päivittämisestä.
- Ensiapukoulutuksen on käynyt suurin osa henkilöstöstä ja ylläpitävää ensiapukoulutusta järjestetään vuosittain.
- Yksiköissä on perehdytyskansio, jonka avulla uudet työntekijät perehdytetään työpaikkojen turvallisiin työkäytäntöihin. Jokainen yksikkö valitsee keskuudesta työntekijän, joka vastaa uusien ihmisten perehdyttämisestä.
- Osa henkilöstöstä on saanut turvallisuuskoulutusta. Tietoa voi jakaa muille työntekijöille.
- Työsuojelusta on laadittu toimintamalli, jonka päivittämisestä vastaa työsuojeluvaltuutettu.
- Työpaikkakiusaamisen toimintaohjeet löytyvät jokaisesta yksiköstä.
- Työntekijöillä on mahdollisuus saada vakituinen työpaikka sitä mukaan, kun niitä vapautuu ja hyvistä työntekijöistä pidetään kiinni. Päiväkotityön luonteen vuoksi kaikille työntekijöille ei kuitenkaan ole mahdollista tarjota vakituista työpaikkaa (päiväkotimaailmassa kesät ovat usein hiljaista aikaa).

Ideoita ja ehdotuksia turvallisuuden edistämiseksi työpaikoilla:

- Työsuojelutoimintaa voisi kehittää edelleen, jolloin työhyvinvointitiimin jäsenet olisivat yksiköissä työsuojelun ääniä. Jäsenet voisivat kokoontua aika ajoin ja olla myös aktiivisesti yhteydessä työsuojelupäällikköön. Työsuojelupäällikkö voisi myös olla tapaamisissa mukana.



Kuvio 5. Työsuojeluvastuu (Työturvallisuuskeskus)

YHTEISÖLLISYYS

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon, hyvinvoinnin ja toiminnan edellytyksiä. Työpaikan ihmissuhteet vaativat huolenpitoa. Ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työntuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Hyvä ja toimiva työyhteisö, jossa yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy, rakentuu luottamuksen varaan. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa työpaikoilla avoimuuden. Avoimessa ilmapiirissä jokainen voi olla oma itsensä, jakaa mielipiteitään ja ajatuksiaan ja puuttua rohkeasti epäkohtiin. Työpaikoilla, joissa on hyvä yhteisöllisyys ja avoin ilmapiiri, lupaukset ja teot kohtaavat sekä positiivisia ja negatiivisia asioita pystytään käsittelemään johdonmukaisesti. (Rauramo 2012, 104–106.)

Työpaikoilla yhteisöllisyyttä ylläpidetään ja edistetään:

- Yhteisillä virkistyspäivillä ja juhlilla synnytetään me- henkeä ja yhteenkuuluvuutta. Yhteisiä tapahtumia on ainakin jouluna ja keväällä.
- Uudet työntekijät perehdytetään työpaikan käytäntöihin, jolloin he pääsevät selville työpaikan toimintatavoista ja ovat alusta asti samanarvoisia jäseniä.
- Omien yksiköiden sisällä yhteisöllisyys näkyy arki päivän tekoina; jokainen auttaa toinen toistaan, eikä ketään jätetä pulaan. Työkavereita ollaan valmiita auttamaan yli ammattinimikkeiden tai työtehtävien.
- Oman tiimin kanssa pidetään yhteinen palaveri kerran kuukaudessa ja lyhyt viikkopalaveri kerran viikossa. Kuukausipalaveriin osallistuu myös päiväkodin johtaja mahdollisuuksien mukaan. Tiimipalaverit ja lyhyet viikkopalaverit ovat ensiarvoisen tärkeitä tiedonkulun toimivuuden, yhteisten keskustelujen ja sosiaalisten kohtaamisten toteutumisen kannalta. Arjen työssä on vaikea järjestää aikaa henkilökunnan yhteisille keskusteluille ja tämän vuoksi on tärkeää, että yhteisistä palavereista pidetään kiinni.
- Jokaiselle työparille on varattu aikaa toimintakauden alussa yhteistä suunnittelupalaveria varten.
- Päiväkodin johtaja on henkilökunnan esimies ja tärkeä linkki omistajan ja työntekijöiden välillä sekä henkilöstön rinnalla kulkija.
- Sijaisjärjestelyt ovat selkeät ja yhdenmukaiset kaikille yksiköille.

Ideoita ja ehdotuksia yhteisöllisyyden edistämiseksi työpaikoilla:

- Vuosittain tehtävät työtyytyväisyys -ja toimivuus kartoitukset ja tulosten läpikäyminen yhdessä sekä kehittämistoiminpiteiden miettiminen tulosten pohjalta sekä seuranta.

Kuva 2. Yhteisöllisyys

ARVOSTUS

Jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos on otettava huomioon työpaikoilla ja jokaista tulee kohdella arvostavasti. Yksikön kannalta erityisen merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostusta, joita hän pitää tärkeänä; työtoverit, asiakkaat, esimies tai perheenjäsenet. Työpaikoilla arvostuksen pitäisi tulla osaamisesta, ei asemasta. Johtajalla on suuri merkitys arvostuksen syntymiselle työpaikoilla. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. (Rauramo 2012, 128,130.)

Työpaikoilla arvostusta ylläpidetään:

- Yhteiset tapahtumat ja juhlat ovat osa työntekijöiden arvostusta ja palkitsemista työpanoksesta.
- Kehityskeskustelut ovat kanava arvostuksen ylläpitämisessä.
- Työyksiköissä toimitaan oikeudenmukaisesti sekä toisia ja toisten työpanostusta arvostaen.
- Jokaista kuunnellaan ja yhdessä jaetaan tietoa.
- Uudet työntekijät otetaan vastaan myönteisesti.
- Omistaja kyselee säännöllisesti kuulumisia ja antaa palautetta niin kirjallisesti kuin myös suullisesti. Palautetta annetaan onnistumisista ja kehittämisen tarpeista.
- Määräaikaiset työntekijät ovat yhdenvertaisia vakituisten työntekijöiden kanssa ja heidän työpanostaan arvostetaan samalla tavalla kuin vakituisten työntekijöiden.

Ideoita ja ehdotuksia arvostuksen edistämiseksi työpaikoilla:

- Palautejärjestelmän kehitteleminen; luoda toimintatapa, jonka kautta työntekijät voisivat saada säännöllistä palautetta koskien omaa työtään. Palaute auttaisi näkemään kehittymistarpeet, onnistumiset ja sen, onko kaikki kunnossa. Palauteen annon pitäisi toimia niin työyhteisön sisällä kuin myös työntekijöiden ja omistajan sekä johtajan välillä.
- Jokaisen työntekijän tulisi miettiä, miten palautetta antaa ja miten sen ottaa vastaan. Palautteen antamista ja vastaanottamisen tärkeyttä ei saisi kukaan unohtaa.
- Palkitsemisjärjestelmän kehitteleminen; palkitsemisen ei tarvitsisi olla välttämättä aineellista, vaan myös kiitos ja muistaminen riittävät. Tulevaisuudessa voisi kehitellä selkeän järjestelmän, joka kertoisi; mitä tavoitellaan ja mistä palkitaan.

Kuva 3. Arvostus

OSAAMINEN

Työ on yksilölle väylä ja mahdollisuus itseilmaisuun, omien kykyjen hyödyntämiseen sekä uuden oppimiseen. Oman osaamisen ylläpitäminen edistää työnhallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Hyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa. Työhön liittyvien odotusten on hyvä olla kohtuullisia. Työntekijöiden osaaminen on organisaation kilpailukyvyn perusta ja esimiehellä on vastuu henkilöstön kehittämisestä ja oppimisen johtamisesta, mutta työntekijät itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan. (Rauramo 2012, 146,149.)

Työpaikoilla osaamista ylläpidetään:

- Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua koulutukseen 3 kertaa vuodessa.
- Koulutuksissa huomioidaan aina henkilökunnan toiveet ja kolmesta koulutuspäivästä yksi koulutuspäivä voi olla työntekijän omavalintainen koulutus.
- Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua Kuopion kaupungin järjestämiin koulutuksiin.
- Yrityksen tarjoaman kolmen koulutuspäivän lisäksi työntekijöitä kannustetaan kehittämään itseään omaehtoisesti.
- Päiväkodeilla on omat pedagogiset painotusalueet, työyhteisöistä löytyy monitaitoisuutta.
- Oppisopimiskoulutusta suositaan ja käytetään työpaikoilla monipuolisesti.
- Toimintakausi aloitetaan kaikkien työyksiköiden työntekijät yhteen kokoavalla seminaaripäivällä.
- Työntekijöillä on mahdollisuus työnkiertoon siinä vaiheessa, kun tiimi on toiminut jo useamman vuoden yhdessä. Ennen työnkierto tiimeille pitää antaa joitakin vuosia aikaa kehittyä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus esittää toiveita työnkierron suhteen.
- Työntekijöillä on vastuualueita ja mahdollisuus tiettyjen raamien sisällä toteuttaa toimintaa vapaasti ja omannäköisesti.
- Ulkopuolisten verkostojen kanssa yhteistyö toimii ja organisaation sisällä jokainen työntekijä tietää kuka vastaa yhteydenpidosta eri tahoihin.

Ideoita ja ehdotuksia osaamisen edistämiseksi työpaikoilla:

- Koulutusjärjestelmän selkiyttäminen koulutussuunnitelman avulla, jota päivitettäisiin vuosittain. Suunnitelman avulla voitaisiin kartoittaa osaamista, työntekijöiden toiveita, tulevaisuuden tarpeita ja sitä mihin on panostettava, jotta osaamisessa mennään eteenpäin.
- Työyksiköiden sisältä löytyy paljon erilaista osaamista ja tietotaitoa. Osaamisen jakaminen työntekijöiden välillä, koulutus voi välillä tapahtua myös oman talon sisäisesti.
- Organisaation toimintatapojen ja yhdenmukaisen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen. Huolehditaan yhdessä, että tiedonkulku talojen välillä on koko ajan toimivaa. Työyksiköiden kaikkia toimintatapoja ei voi eikä ole mielekästäkään yhdenmukaistaa, mutta pikku hiljaa perusasioita- ja käytäntöjä voidaan muokata samansuuntaisiksi. (liite kehittämissuunnitelma tiedonkululle).

KUVA 4. Osaaminen

LIITTEET

Kehittämismatriisi tiedonkululle

Asia, jonka kehittäminen otetaan tavoitteeksi **TIEDONKULKU**	Mitä ja miten tehdään?	Vastuuhenkilöt Kuka tekee?	Aikataulu Miten edetään?	Arviointi Onko toteutunut? Miten jatketaan?	Muistiin- panot
Yksiköillä on toimivat välineet tiedonkulkuun Omistajan, johtajan ja yksiköiden välillä tieto kulkee ja jokainen tietää miten viestintä tapahtuu Yksiköissä tiedetään missä tilanteissa ollaan yhteydessä johtajaan ja missä omistajaan, tiedetään kenelle soitetaan missäkin tilanteessa Tiedonkulku yksiköiden, asiakkaiden, omistajan ja johtajan välillä toimii Uusi työntekijä saa työyhteisöä ja yksikköä koskevan tiedon aloittaessaan työssään Sijaistamistilanteissa jokaisella työntekijällä on tieto miten toisissa yksiköissä toimitaan	Tarkastetaan, että nettiyhteydet ovat oikeanlaiset Sama sähköposti laitetaan jokaiseen yksikköön. Työpaikalla viesti kaikkien nähtäväksi, ettei kukaan jää pimentoon tai tieto vääristy Johtajan ja omistajan vastuualueiden selkiyttäminen. Vastuualueiden / yhteydenotto käytäntöjen ylös kirjaaminen jokaisessa yksikössä. Johtaja / omistaja on läsnä tärkeissä tapahtumissa, yksiköiden kuukausipalavereissa, vanhempainilloissa Uuden työntekijän perehdyttämiseen valitaan jokaisessa yksikössä perehdyttäjä, joka on vastuussa perehdyttämisestä, apuna perehdyttämiskansio Yksiköiden kaikkia toimintatapoja ei ole tarkoituksenmukaista yhtenäistää. Jokaisen talon oma kirja hyvä tietopaketti talon ulkopuolisille.	Omistaja, tiiminvetäjät Johtaja, omistaja ja tiimivastaavat huolehtivat, että sähköpostit jaetaan kaikille Johtaja, omistaja huolehtivat vastuualueiden /yhteydenotto käytäntöjen tiedottamisesta yksiöihin. Tiiminvetäjät huolehtivat että jokainen työntekijä tietää käytännöt. Tiimivastaavat huolehtivat, että tieto tapahtumista ja palavereista saavuttaa johtajan ja omistajan Tiiminvetäjät huolehtivat, että perehdyttäjä on valittu ja että perehdyttäjällä on tarvittava tieto perehdyttämiseen. Yksiköt huolehtivat, että talon omat kirjat on laadittu ja ajan tasalla.	Kevät 2015 Käytäntö otetaan heti käyttöön Kevät 2015 Kevät 2015 Kevät 2015 Kevät 2015	Toukokuussa 2015 yksiköissä arvioidaan yhdessä tiedonkulun sujuvuutta muun muassa seuraavia asioita: Onko tiedonkulku tullut toimivammaksi? Saavuttaako tieto kaikki yhteisön jäsenet? Ovatko tiedonkulkuun / tiedonkulun vastuuseen liittyvät asiat selkiytyneet? Onko jokaiseen yksikköön nimetty perehdyttäjä? Onko talon kirjat laadittu? Onko johtaja ja omistaja enemmän läsnä yhteisissä palavereissa / tapahtumissa? *Jos arvioinnissa huomataan epäkohtia mietitään toimivampia malleja ja kirjataan uudet tavoitteet.*	

LINKKEJÄ TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTTAMISEN TUEKSI:

Työturvallisuuskeskus; Päivi Rauramo työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työhyvinvoinnin nykytilan alkukartoitus:http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Jamit työuran jatkamisen tuki 2012- 2014. Työhyvinvoinnin vuosikello ladattava versio.http://www.kuntoutussaatio.fi/jamit/materiaalit/vuosikello

Sykettä työhön. Laajasti tietoa ja toimintamalleja liittyen työhyvinvointiin. http://sykettatyohon.fi/fi

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Synergos http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf

Duunitalkoot. Työkykyindeksi.http://www.ttl.fi/duunitalkoot/mina_5_1.html

Manka, M-L., Harju L., Nuutinen S. & Harju, S.2011. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Työkyvyntuki.fi. Muokattava nettipohjainen- opas työkykyasioihin.https://www.tyokyvyntuki.fi/

Kuntoutussäätiö. Varhaisen, reagoinnin, tuen ja sairauspoissaolojen seurannan periaatteet.http://www.kuntoutussaatio.fi/files/1303/varhaisen_reagoinnin_tyokirja.pdf

Työaikalaki (605/1996) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605

Työntekijän eläkelaki (2006/395)Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395

Työsopimuslaki (2001/55) Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

Työterveyshuoltolaki (1383/2001). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383

Työturvallisuuslaki (738/2002). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Valtion säädöstietopankki. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN LÄHTEET:

Manka, M-L., Harju L., Nuutinen S. & Harju, S.2011. Työn iloa ja imua [verkkojulkaisu]. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Kuntoutussäätiö [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus [verkkojulkaisu]. Sykettä työhön [viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: http://sykettatyohon.fi/fi/tietopankki

Varma [verkkojulkaisu]. Hyvä työkykymalli [Viitattu 4.1.2015]. Saatavissa: https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF

Kuvalähteet:

Kansilehti: Microsoft word asiakirjan kansilehti.

Sisällysluettelo: Google kuvahaku: Balance. https://www.google.fi/search?q=balance

Terveys: Työturvalisuuskeskus. http://sykettatyohon.fi/fi/tietopankki Varma:

https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF

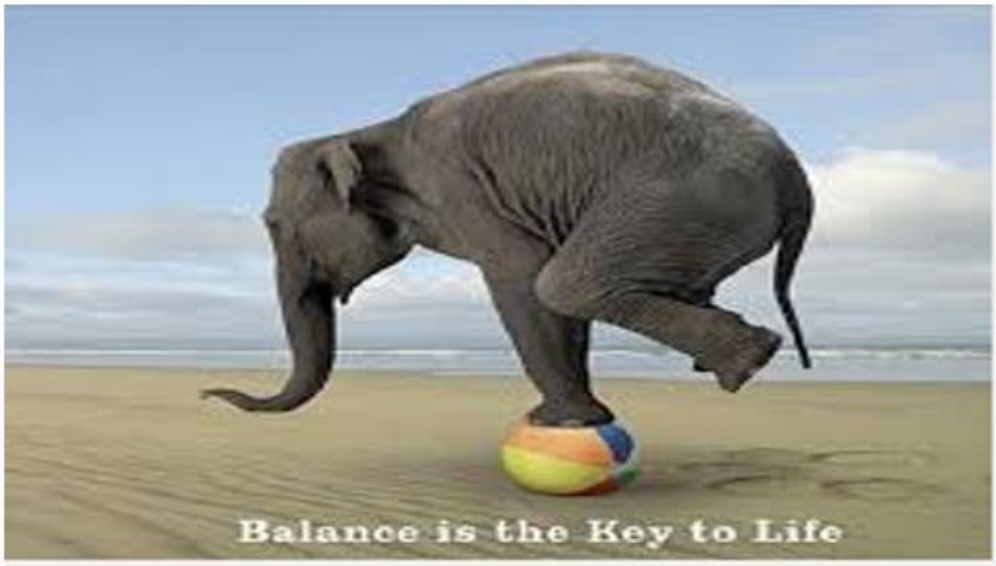
Turvallisuus: Työturvallisuuskeskus. http://sykettatyohon.fi/fi/tietopankki

Yhteisöllisyys: Google kuvahaku: Yhteisöllisyys. https://www.google.fi/search?q=yhteisöllisyys

Arvostus: Google Kuvahaku: Arvostus. https://www.google.fi/search?q=arvostus

Osaaminen: Porin kaupunki: Opiskelu. http://www.pori.fi/opiskelu.html

Lähteet: Google kuvahaku: Balance. https://www.google.fi/search?q=balance



KUVA 5. Tasapaino