

# **Työhyvinvoinnin kehittäminen toiminnallisien menetelmin uudessa varhaiskasvatusyksikössä**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Sosionomi (YAMK), Uudistava johtaminen  
2022  
Heidi Rajala

## Tiivistelmä

Tekijä Rajala, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 48	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Työhyvinvoinnin kehittäminen toiminnallisin menetelmin uudessa varhaiskasvatusyksikössä</b>		
Tutkinto Sosionomi (YAMK) sosiaali- ja terveysala		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Norlandia Metso		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin kehittäminen toiminnallisin menetelmin uudessa varhaiskasvatusyksikössä. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työhyvinvointia toiminnallisin menetelmin. Työssä kerrotaan näistä toiminnallisista menetelmistä, sekä niiden toimivuudesta. Tavoitteena on luoda toimintamalli työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toiminnalliset menetelmät yhdessä muiden työhyvinvointia edistävien tekijöiden kanssa on tiivistetty työhyvinvoinnin vuosikelloon. Tämä vuosikello ohjaa toimintaa työhyvinvoinnin ja sen johtamisen näkökulmasta koko toimintakauden.</p> <p>Teoriaosuudessa kerrotaan työhyvinvoinnista, sen määrittelystä ja siihen vaikuttavista tekijät. Työhyvinvoinnin portaiden taustalla vaikuttavat ihmisten perustarpeet työn näkökulmasta. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat olennainen osa teoriapohjaa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin luontopainotteisessa Norlandia Metso päiväkodissa. Toiminnalliset menetelmät olivat osa työyhteisön suunnitteluiltoja. Opinnäytetyön tulos on työhyvinvoinnin vuosikello. Sen avulla työhyvinvointia voidaan kehittää jatkuvasti ympäri toimintakauden. Sitä voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, toiminnalliset menetelmät		

## Abstract

Author Rajala, Heidi	Type of Publication Master´s thesis	Published 2022
	Number of Pages 48	
Title of Publication Development of well-being at work using functional methods in the new early childhood education unit		
Name of Degree Transformational leadership and management		
Name, title and organization of the client Norlandia Metso		
Abstract <p>The topic of the thesis is the development of well-being at work using functional methods in the new early childhood education unit. The purpose of the thesis is to develop well-being at work using functional methods. In my work, I will talk about these functional methods, as well as their functionality. The aim is to create an operating model for the development of well-being at work. I have compiled this operating model into an annual calendar for well-being at work, which contains, in addition to operational methods, other components that promote well-being at work.</p> <p>In the theoretical part, I have opened the definition of well-being at work and the factors that influence it. Behind the steps of well-being at work are the basic needs of people from the perspective of work. In addition, the development of well-being at work and the management of well-being at work are an integral part of the theoretical basis.</p> <p>The thesis was carried out in a nature - oriented Norlandia Metso kindergarten. Operational methods were part of the work community planning evenings. The result of the thesis is the annual calendar for well-being at work. It can also be used in other units.</p>		
Keywords Well-being at work, occupational well-being management, functional methods		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio.....	2
2.1	Norlandia päiväkodit .....	2
2.2	Norlandia Metso .....	3
3	Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus .....	5
3.1	Kehittämistyön taustaa .....	5
3.2	Tavoite ja tarkoitus .....	6
4	Näkökulmia työhyvinvoinnista.....	7
4.1	Työhyvinvointi ja sen taustaa.....	7
4.2	Pahoinvointi työssä .....	9
4.3	Toimiva työyhteisö .....	10
4.4	Työyhteisön ilmapiiri .....	12
4.5	Työhyvinvoinnin portaat .....	13
4.6	Työhyvinvoinnin tekijät.....	15
5	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen .....	17
5.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	17
5.2	Itsensä johtaminen .....	19
5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	20
5.4	Johtajan oma jaksaminen .....	25
6	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät .....	27
6.1	Toimintatutkimus ja yhdessä kehittäminen.....	27
6.2	Suunnitteluillat ja koulutukset .....	28
6.3	Toiminnalliset menetelmät työhyvinvoinnin kehittämiseksi .....	29
6.4	Kehittämistyön eteneminen .....	31
6.5	Aineisto ja sen analysointi .....	33
7	Kehittämistyön tulokset .....	34
7.1	Onnistumisia toiminnallisilla menetelmillä .....	34
7.2	Työhyvinvoinnin vuosikello .....	40
8	Pohdintaa menneestä ja ehdotuksia tulevaan.....	44
8.1	Tulosten arviointi .....	44
8.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	46
8.3	Jatkokehittämisen tarpeet tulevaisuudessa .....	47
	Lähteet .....	49

## Liitteet

Liite 1. Työtyytyväisyyskysely 2021 Norlandian varhaiskasvatus

## 1 Johdanto

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työhyvinvointi 2020, Työterveyslaitos.)* Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen on työntekijän ja työnantajan vastuulla. Työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja sitä voidaan edistää pitkäjänteisellä toiminnalla. Työhyvinvointia voidaan pitää investointina ja sen vaikutukset näkyvät organisaation kilpailukyvyssä, taloudellisessa tuloksessa ja maineessa. Työterveyslaitoksen teettämät tutkimukset ovat osoittaneet työhyvinvoinnin yhteyden muun muassa työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairaspotilaisiin ja asiakastyytyvyyteen. Hyvinvoivassa työyhteisössä näkyy avoimuus ja luottamus. Myönteisen palautteen anto ja hyvä yhteishenki kielii hyvästä työyhteisöstä. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, kun voidaan hyvin. (Työhyvinvointi 2020, Työterveyslaitos.)

Laine (2013) toteaa väitöskirjassaan, että työhyvinvoinnin käsite on muuttunut vuosien aikana ja tämä on vaikuttanut työhyvinvoinnin tutkimukseen. Aikaisemmin on kiinnitetty enemmän huomiota työympäristön terveys- ja hyvinvointivaikutuksiin, kun taas nykyään korostuu yksilön ja työyhteisön henkinen hyvinvointi. Tämä kehityssuunta ohjaa työhyvinvoinnin työprosessilähtöiseen kokonaiskehittämiseen. (Laine 2013, 23.)

Aihe opinnäytetyöhöni on noussut työelämän tarpeesta. Järvenpään on avattu elokuussa 2020 uusi Norlandian päiväkotitoiminta, luontopäiväkotitoiminta Metso. Olen ollut alusta asti työntekijän roolissa avaamassa yksikköä ja nyt tekemässä tätä kehittämistyötä myös opiskelijan roolissa. Näin ollen minulla onkin hyvä kokonais käsitys talon tilanteesta. Uutta yksikköä perustaessa luodaan kaiken uuden keskellä uusia toimintatapoja, sääntöjä ja sopimuksia, toimintakulttuuria ja työhyvinvointia. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on suuri merkitys työssä viihtyvyyteen, palvelun laatuun ja tuottavuuteen. Uutta perustaessa on lähdettävä heti alusta alkaen kehittämään vahvaa pohjaa hyvinvoinnille ja oikeanlaiselle toimintakulttuurille. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työhyvinvointia toiminnallisilla menetelmillä. Tavoitteena on luoda työhyvinvoinnin kehittämiseksi toimintamalli, jossa yhdistyvät toiminnalliset menetelmät sekä muut työhyvinvointia edistävät rakenteet ja käytännöt.

## 2 Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio

### 2.1 Norlandia päiväkodit

*Norlandia kehittää ja tarjoaa innovatiivisia sosiaali- ja terveystalvaeluiden ratkaisuja potilashotelleissa, päiväkodeissa, kotihoidossa sekä hoivakodeissa. Toimimme yhteistyössä julkisten, yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. (Norlandia päiväkodit, 2020.)*

Norlandia päiväkotien visio pohjautuu elinikäisen oppimisen pohjalle. Kuvassa 1. näkyy Norlandian puu, jonka oksanhaarat symboloivat kasvua ja kehitystä sekä elinikäistä oppimista. Ilo, leikki ja oppiminen kasvavat myös puun oksilla ja ideologiassa. (Norlandia päiväkodit, 2020.)

Norlandia tekee työhyvinvoinnin kehittämiseksi yhteistyötä Great place to work -organisaation kanssa. Norlandia päiväkotien arvoihin kuuluu työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi viihtyisä ja terve työympäristö. Hyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamisen panostetaan tietoisesti ja systemaattisesti. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat olleet korkeita Norlandialla. Esimerkiksi vuonna 2019 80% kyselyyn vastanneista pitivät Norlandia päiväkotia todella hyvänä työpaikkana. Ylpeys työstä ja työpaikasta sekä koettu yhteishenki nousivat erityisen vahvoiksi alueiksi kyselyssä. Työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun, turvallisuuteen ja siihen, että Norlandia on vetovoimainen työpaikka (Norlandia päiväkodit, 2020.) Tarkkonen (2016) kertoo väitöskirjassaan, että työtyytyväisyys voidaan rinnastaa osittain henkiseen hyvinvointiin. Työtyytyväisyyden takana on tunne työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja kuinka siihen liittyvät odotukset ovat täyttyneet. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön mahdollisuudet etenemiseen uralla sekä vaikutusmahdollisuudet, sekä työn että itsensä kehittämiseen. Työssä oppiminen ja oman osaamisen hyödyntäminen ovat tärkeitä asioita työtyytyväisyyttä kehittäessä. (Tarkkonen 2016, 46.)



Kuva 1. Norlandia puu (Norlandia 2020)

Norlandian eettisen ohjeistuksen ja arvojen pohjalta työskentelevä henkilökunta toimii soveltujen toimintatapojen mukaan Norlandialla. Norlandian arvoista muodostuu sana CARE eli hoiva. Competent eli osaaminen, Ambitious eli tavoitteellisuus, Respectful eli kunnioitava ja Energetic eli energisyys/aktiivisuus. Hoivapalvelun ja varhaiskasvatuksen äärellä työskennellessä arvolähtöisyys on tärkeää. Organisaation laadun takana on arvojen mukainen tapa työskennellä ja toimia. (Norlandia 2020.) Kuviossa 1 näkyvät Norlandian arvot, jotka ohjaavat toimintaa organisaatiossa.



Kuvio 1. Norlandian arvot (mukaillen Norlandia 2020)

## 2.2 Norlandia Metso

Norlandia päiväkotimetso on auennut elokuussa 2020 Järvenpäässä. Päiväkodissa toimii neljä lapsiryhmää. Lisäksi Metsossa on varaus ulkoryhmälle. Tämä ryhmä tullaan avaamaan toimintakaudella 2021-2022. Paikkoja lapsille on yhteensä 84.

Yksikössä työskentelee kaksitoista kasvattajaa, päiväkotiapulainen ja esihenkilö. Itse työskentelee 3-5 -vuotiaiden ryhmässä varhaiskasvatuksen opettajana ja varajohtajana. Esihenkilöllä on Metson lisäksi kaksi muuta päiväkotia johdettavanaan. Työhyvinvointi on tärkeä aihe ja opinnäytetyötä on mielekästä lähteä tekemään omaan yksikköön. Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen. Tarve tälle työlle on lähtenyt yksiköstä ja sen tarpeesta kehittää työhyvinvointia. Kehittämistyön tarpeesta kertoo myös keväällä 2021 tehty Norlandian



työtyytyväisyys kysely ja sen tulokset, josta nousi kehittämiskohteet toimintakaudelle 2021-2022.

Uudessa yksikössä rakennetaan alusta yhteistä toimintakulttuuria. Perustyö on tuttua, mutta yhteisten toimintatapojen luominen ja laadukkaan varhaiskasvatuksen tuottaminen vaativat suunnittelua ja yhteistä keskustelua. Työhyvinvoinnilla on korostunut merkitys juuri nyt, jotta yhteishenki ja hyvinvointi lähtevät kehittymään vahvalta pohjalta.

### 3 Kehittämistyön tausta, tavoite ja tarkoitus

#### 3.1 Kehittämistyön taustaa

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa organisaation normaalia toimintaa eri osapuolien välillä. Esimiehellä on vastuu organisaation toimintakyvystä ja sen kehittämisestä. Tämän lisäksi esimies kantaa vastuuta työhyvinvoinnista huolehtimisesta ja sen edistämisestä. (Parvinen & Tuominen 2011, 6.)

Työpaikan toimintakulttuuri rakentuu ihmisten sitoutumisesta, joustavuudesta ja erialisuuden hyödyntämisestä. Arvostus ja arvot ohjaavat ja vahvistavat työyhteisön toimintaa. Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeuden mukaisuus toteutuvat työpaikalla, kun toimintakulttuuri on rakentunut oikein. Hyvästä toimintakulttuurista voidaan puhua, kun työolosuhteet koetaan yleisesti hyväksi ja työyhteisön/yksilön sosiaalinen pääoma on korkealla. Sosiaalista pääomaa voidaan kuvata vastavuoroisuudella, yhteisillä arvoilla, luottamuksella ja tunteesta ryhmään kuulumisesta. (Talentia 2020.)

Kehittämistyön tarpeellisuus oli lähtöisin uuden varhaiskasvatusyksikön tarpeesta lähteä kehittämään työhyvinvointia. Uudessa yksikössä toimintatavat eivät olleet vielä vakiintuneet ja henkilökunta tutustui toisiinsa ja uusiin asiakasperheisiin sekä lapsiin. Yhteiset toimintatavat, säännöt ja niiden suunnittelu aloitettiin toimintakauden alussa yhdessä. Uuden yksikön avaus ja toiminnan käynnistäminen vaatii enemmän voimia ja vaivannäköä kuin jo useamman vuoden toiminnassa ollut varhaiskasvatusyksikkö. Jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulma korostuu tästä syystä uudessa yksikössä. Laadukkaan ja hyvän palvelun takaamiseksi henkilökunnan hyvinvoinnista on huolehdittava. Organisaatiotasolla Norlandialla henkilöstön työhyvinvoinnista halutaan huolehtia ja tämä näkyy myös yksikötasolla. Metson esihenkilö tunnisti tarpeen työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja tästä syntyi idea lähteä tekemään kehittämistyötä opinnäytetyön muodossa.

Kehittämistyön tarpeellisuudesta ja ajankohtaisuudesta kertoi myös viimeisimmästä työtyytyväisyyskyselystä saadut tulokset. Työtyytyväisyyskysely tehtiin loppukeväästä 2021 ja sen tulokset saimme toukokuussa 2021. Ensimmäinen toimintakausi oli tuolloin loppumassa ja kyselyn tulosten perusteella saimme kolme työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta kaudelle 2021-2022: viestinnän, luontopedagogiikan ja osaamisen kehittäminen sekä osaamisen jakaminen työyhteisössä. Viestinnän ja osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Olen nostanut opinnäytetyössäni nämä teemat esille sekä pohtinut niiden suhdetta työhyvinvointiin teorian kautta. Työtyytyväisyyskyselystä nousi muutamia tärkeitä kysymyksiä ja niiden tuloksia, joita olen käyttänyt

kehittämistyössä pohjatietona. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset vahvistavat sen, että kehittämistyölle on työelämästä noussut tarve.

### 3.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää työhyvinvointia toiminnallisilla menetelmillä. Olen valinnut työhöni erilaisia toiminnallisia menetelmiä, joissa henkilöstön ääni saadaan kuuluviin. Toiminnallisten menetelmien ja kehittämistyön pohjalla kantavana ajatuksena on henkilöstön osallistaminen mukaan kehittämistyöhön koska työhyvinvoinnin kehittäminen on meidän jokaisen vastuulla. Osallisuuden kokemus myös lisää henkilöstön sitoutuneisuutta kehittämistyöhön. Toiminnallisilla menetelmillä voidaan edistää positiivisen palautteen antamista työkavereille.

Tavoitteena on luoda toiminnallisten menetelmien avulla toimintamalli, jolla voidaan kehittää työhyvinvointia. Toimintamalli muodostuu toiminnallisten menetelmien lisäksi rakenteista ja käytänteistä, jotka tukevat työhyvinvointia sekä sen kehittämistä. Toimintamalli on kiteytetty työhyvinvoinnin vuosikelloksi, joka ohjaa työhyvinvoinnin kehittämistä koko toimintakauden ajan.

Toiminnalliset menetelmät ja muut työhyvinvointia edistävät toiminnot, kuten selkeät rakenteet, on yhdistetty työhyvinvoinnin vuosikelloon, joka auttaa jäsentämään koko toimintakauden työhyvinvoinnin kehittämisen. Vuosikelloon kootut toiminnalliset menetelmät ovat sellaisia, jotka sopivat varhaiskasvatyksen toimintaan ja ne ovat helposti sovellettavissa. Työhyvinvoinnin vuosikellossa on jo käytössä olevia menetelmiä, joiden avulla työhyvinvointia on kehitetty ja niiden rinnalle on koottu lisäksi toiminnalliset menetelmät. Toimintamallia voidaan soveltaa ja muokata tarpeen mukaan, jolloin työhyvinvoinnin vuosikello on toimiva väline työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi eri toimintakausilla.

## 4 Näkökulmia työhyvinvoinnista

### 4.1 Työhyvinvointi ja sen taustaa

Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) määritelmän mukaan työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Hyvä ja motivoiva johtaminen yhdessä työyhteisön osaamisen ja ilmapiirin kanssa lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssäjaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvun vaikutukset näkyvät myös sairaspöissaolojen vähenemisenä sekä työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvuna. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja ylläpitämisestä ei ole ainoastaan johtajalla, vaan työhyvinvointia rakennetaan yhdessä työyhteisön kanssa. Työnantajan vastuuna on huolehtia hyvästä johtamisesta, turvallisesta työympäristöstä ja tasa-arvoisesta kohtelusta työpaikalla. Ammatillisen osaamisen ja työkyvyn ylläpitäminen ovat työntekijän vastuulla. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu ja mahdollisuus omalla toiminnallaan ja asenteellaan vaikuttaa työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020.)

Uutela (2019) toteaa väitöstutkimuksessaan, että työhyvinvointia voidaan kuvata erilaisilla tavoilla ja siitä on erilaisia määritelmiä. Hän kertoo, että aikeisemmin puhuttiin työkyky - käsitteestä ja työsuojelutoiminnasta, kun taas tänä päivänä työhyvinvointia lähestytään aiempaa positiivisemmasta näkökulmasta, puhutaan työhyvinvoinnin voimavaralähtöisyydestä ja hyvinvoinnin tekijöistä. Aiemmin työhyvinvoinnoista puhuttaessa on korostunut pahoinvointi työssä sekä jaksamisen haasteet. Tänä päivänä organisaatiot ovat nostaneet työhyvinvoinnin osaksi strategista toimintaa. Uutelan tutkimuksessa käsitys työhyvinvoinnista pohjautuu sen voimavaralähtöisyyteen. (Uutela 2019, 35-36.)

Jääskeläinen (2016) erottelee väitöstutkimuksessaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin toisistaan. Aiemmin näistä käsitteistä on puhuttu samaa tarkoittavina asioina mutta nykykäsitteksen mukaan niistä löytyy yhtäläisyyksien lisäksi myös eroavaisuuksia riippuen määrittelijästä ja ajankohdasta, jolloin määrittely on tehty. Jääskeläisen mukaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn suhdetta toisiinsa voidaan kuvata niin, että työhyvinvointi on yksi vaikuttava tekijä työkykyyn ja toisaalta taas työkyvyllä voidaan edistää työhyvinvointia. (Jääskeläinen 2016, 16,18.)

Laineen (2013) väitöstutkimuksessa työhyvinvointia kuvataan hyvinvoinnintilaksi, joka on subjektiivisesti koettu. Työkyky, terveys, työ, ihmissuhteet työssä, johtaminen ja työkonteksti ympäristöineen vaikuttavat tähän subjektiiviseen kokemukseen. Kokemus työhyvinvoinnista on herkkä muutoksille ja näin ollen siihen vaikuttaa myös yksilön kokonaisyhyvinvointi ja yleinen elämäntilanne. Laineen tutkimuksessa korostuu yksilön näkökulma

työhyvinvoinnin kokemiseen. (Laine 2013, 71-72.) Myös työterveyslaitoksen raportissa kuvataan työhyvinvoinnin herkkyyttä muutoksille. Se on muuttuva tila, johon vaikuttaa erilaiset tekijät ympäristössä, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Muutokset voidaan nähdä myös positiivisessa valossa koska työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myönteisellä tavalla. Myönteinen kehitys voidaan nähdä myös työn tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.)

Kaivolan ja Launilan (2007) mukaan työ ja sen seuraukset synnyttävät työhyvinvointia. Työyhteisön toimivuus ja työ, joka on tehty hyvin, tuottavat työhyvinvointia. Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella yksilön kautta ja kannalta. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että työhyvinvointi on työelämän ja työn kokemista mielekkääksi. Työhyvinvointi on työhön ja työelämään liittyvä ilmiö mutta sen rinnalle on noussut myös neutraali käsite työvointi, joka pitää sisällään kaiken positiivisen ja negatiivisen. (Kaivola & Launila 2007, 128)

Työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla tapahtumilla tai tempauksilla. Työhyvinvointia voidaan tuottaa hyvin tehdyllä työllä, toimivassa työyhteisössä. Työhyvinvointi kuuluu organisaation jokapäiväiseen toimintaan, johon osallistuu kaikki jäsenet ja organisaatiotasot. Työhyvinvointi on ilmiö, joka on jatkuvassa muutoksessa. Työhyvinvoinnin edistämisen takana on työelämän kokonaisvaltainen kehittäminen. Työn ja ihmisen välinen suhde vaikuttaa koettuun hyvinvointiin. Johtaminen, työyhteisö, työ ja työntekijä itse vaikuttavat kaikki olennaisesti hyvinvointiin. Hyvinvoivassa työyhteisössä siedetään paremmin epävarmuutta ja vastoinkäymisiä ja ongelmatilanteisiin puututaan välittömästi. Omaan työhön ja sen säätelyyn vaikuttaminen on yksi vahvistava tekijä kestää paremmin työn kuormitusta. (Kaivola & Launila 2007, 127-129)

Valtakunnalliset työhyvinvoinnin kehittämismallit, suositukset ja tutkimustulokset ovat organisaatioiden hyödynnettävissä. Organisaatiot voivat tehdä työhyvinvointisuunnitelmia, perehdyttämissuunnitelmia ja kehittämissuunnitelmia. Erilaisilla arviointi menetelmillä voidaan arvioida esimerkiksi työterveys- ja turvallisuusriskejä tai työkuormituksen arviointia. Työhyvinvointia voidaan edistää palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla. Organisaation palveluilla kuten työpaikkaruokailulla tai fyysisen kunnon kohentamisen tukitoimilla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 66-67.) Kiitoksen ja kannustuksen saaminen työssä kannustaa ja motivoi työntekijää. Asiallisen kehittävän palautteen saaminen on tärkeää, jotta voimme kehittyä työssämme. (Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta 2006, 109.)

## 4.2 Pahoinvointi työssä

Suonsivu (2019) toteaa, että työhyvinvoinnista puhumisen taustalla on usein kyse työpahoinvoinnin erilaisista ilmentymistä. Organisaatioissa seurataan ihmisten sairaspöissaolujen määriä ja niiden pituuksia. Vertailua tehdään myös eri ajanjaksojen ja yksiköiden välillä. Työpahoinvointia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, yksilö- ja työyhteisötason ongelmista. Ongelmien pienentämiseksi kehitetään toimintamalleja, jotka auttavat kehittämään työhön sitoutumisen edellytyksiä tai kiusaamisen ilmiöiden kitkemiseen. Työpahoinvointi on työhyvinvoinnin vastakohta tai se voi olla puutteellista työhyvinvointia. Henkinen pahoinvointi, uupumus ja stressi ovat työpahoinvoinnin ilmentymiä yksilöllä. Vaikutukset näkyvät myös fyysiseen terveyteen ja sosiaalisiin suhteisiin. Työyhteisössä pahoinvointi ilmenee yhteisön väsymisenä, työtehon heikkenemisenä ja tunneilmapiirin kiristymisenä. Työtyytymättömyys, lisääntyneet sairauslomat ja heikentynyt työilmapiiri ovat seurausta työyhteisössä koetusta työpahoinvoinnista. (Suonsivu 2019, 13-14.)

Uupumuksesta puhutaan varsin helposti verrannollisena terminä stressin tai lyhytkestoisen väsymyksen kanssa. Todellisuudessa uupumus on pitkäkestoisempi ja vakavampi tila, jonka työterveyden ammattilainen voi todeta. Stressistä ja väsymyksestä uupumus voidaan erottaa sillä, että pitkäkestoinen stressi on aiheuttanut tämän oireyhtymän. Uupumukselle ominaista on toimintakyvyn- ja aloitteellisuuden lamauttava fyysinen- ja/tai psyykinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon murentuminen. Uupumuksesta toipuvan töihin paluu ja sen järjestäminen on pohdittava tarkasti. Tämä onnistuu parhaiten yhteistyöllä työterveyshuollon ja esihenkilön kanssa. (Pohjanheimo 2015, 208-209.)

Työ voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti ihmisen mielenterveyteen. Työstä voidaan kokea henkistä tai sosiaalista kuormitusta. Työ kuitenkin tukee positiivisesti elämänrytmiä ja voi ehkäistä syrjäytymistä. Positiivisessa tilassa työssä pääsee toteuttamaan itseään sekä sosiaaliset suhteet vahvistavat, eivät kuormita. Noin 1/3 työkyvyttömyyseläkkeistä on myönnetty mielenterveyden häiriöiden vuoksi, yleisin peruste on masennus. (Rauramo 2012, 64.)

Nislinin (2016) väitöstutkimuksessa on tutkittu varhaiskasvattajien jaksamista työssä, stressin säätelykykyä ja pedagogiikan laatua sekä niiden yhteyksiä toisiinsa. Tutkimuksessa perehdytään kasvattajien kokemuspohjalta heitä kuormittaviin ja voimistaviin tekijöihin työssä jaksamisen näkökulmasta. (Nislin 2016, 21.) Hänen tutkimuksensa on osa suurempaa Helsingin yliopiston tuottamaa tutkimusta. Tutkimukseen osallistuneet päiväkodit sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. (Nislin 2016,21). Tulosten perusteella hän toteaa, että työntekijät kokivat voimavaransa pääsääntöisesti hyviksi. Vain hyvin pienellä joukolla oli todettavissa poikkeamaa stressitasoissa. Lieviä työuupumusoireita koki vain pieni joukko tutkimukseen

osallistuneista. Työntekijät kokivat erityisesti kollegoilta tulevan tuen vaikuttavan henkisen paineen vähenemiseen ja pedagogisen laadun kasvamiseen työssä. (Nislin 2016, 40, 44.)

Kolin (2014) väitöstutkimuksessa puhutaan toisen asteen opettajien jaksamisesta työssään. Hän toteaa, että tutkimustieto opettajien jaksamisesta on ristiriitaista. Toisten tutkimusten mukaan jaksaminen on hyvää ja toisten mukaan huonoa. Tähän vaikuttavana tekijänä voidaan pitää kasvatus ja opetus työn muutosta vuosien aikana. Opetuksen lisäksi erilaiset työtehtävät ovat lisääntyneet ja muutokset näkyvät myös lapsi- ja oppilasaineiksessä. Väitöstutkimuksessaan hän lähtee perehtymään opettajien työhyvinvointiin ja sen parantamisen mahdollisuuksiin huomioiden muuttuva opetustyö. (Koli 2014, 1-2.) Hänen tutkimuksensa perusteella toiminnan merkittävässä muutoksessa työhyvinvointia voidaan edistää tukemalla työyhteisöä heidän muodostaessa uutta käsitystä yhteisestä toiminnan kohteesta. Organisaatiolle tämä uusi tulkinta tarkoittaa toimintatavan uudistamista. Yksilölle muuttunut työ on mahdollisuus löytää uusia kimmokkeita työhyvinvointiin. (Koli 2014, 40.)

#### 4.3 Toimiva työyhteisö

Rauramo (2012) määrittelee yhteisön vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Ihmiselle on ominaista hakeutua erilaisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi työyhteisö, harrastukset, uskonnolliset- tai poliittiset ryhmät. Läheiset ihmissuhteet ovat korvaamattomia, niiden tuodessa jatkuvuutta ja varmuutta ihmisten elämään. Työyhteisön merkitystä korostetaan välillä hieman liikaa yhteisöllisyyden tunteen rakentajana. Työyhteisö ja sen tuottama yhteisöllisyyden tunne on tärkeää yksilölle mutta se ei tuota yksin samaa sosiaalista pääomaa, kuin pitkäaikaiset ihmissuhteet. Vapaa-ajan vähyys, muuttoliikenne ja työelämän vaatimusten lisääntyminen ovat vaikuttaneet yhteiskunnassa sosiaalisen pääoman vaalimiseen heikentävästi. (Rauramo 2012, 104-105.)

Työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä on ihmisten väliset suhteet ja niiden sujuvuus tai sujumattomuus. Työyhteisössä jokaisella yksilöllä on oikeus kokea itsensä tärkeäksi ja hyvin kohdelluksi. Työn tulokset ovat parempia työyhteisössä, jossa ollaan avoimia ja välit ovat luottamukselliset. Työyhteisössä sosiaalisella tuella voidaan vahvistaa kokemusta työnmielekkyydestä sekä lievittää paineita. Työssä jaksamisen kannalta tärkeä tekijä on sosiaalisen tuen saaminen. Luottamus on suurin tekijä toimivassa työyhteisössä. Työyhteisö, jossa on luottamusta, on myös avoimutta. Avoimessa työyhteisössä ollaan vuorovaikutuksessa, jonka laatu on hyvää ja toimivaa. Avoimessa työyhteisössä tuodaan esille omia mielipiteitä ja ajatuksia, epäkohtiin puututaan ja erilaisia ihmisiä arvostetaan. (Rauramo 2012, 105-106.)

Työn sujuminen on tärkeää tuottavuuden ja terveyden kannalta. Työyhteisössä, joka toimii hyvin, näkyy positiivinen yhteisöllisyys. Tällaisessa työyhteisössä vallitsee vahva yhteishenki ja positiivinen ilmapiiri. Luottamus ja toisten auttaminen vahvistavat toimivaa työyhteisöä. Toimivan työyhteisön ytimessä on kuitenkin työn perustehtävä. Työyhteisön toimivuuteen vaikuttaa myös organisaation rakenteiden toimivuus ja resurssien riittävyys. Oppimisen ja kehittymisen halu vaikuttavat työyhteisen osaamiseen ja kehittymiseen. Toimivassa työyhteisössä ei lamaannuta ongelmia kohdatessa vaan ristiriitoja ja ongelmatilanteita osataan käsitellä ja ratkaista. Strategia ja riittävän hyvä johtajuus asettavat vahvan pohjan toimivalle työyhteisölle. Vuorovaikutuksella ja hyvällä tiedonkululla voidaan ylläpitää laatua työyhteisössä. Kaikilta työyhteisön jäseniltä vaaditaan sitoutuneisuutta ja vaivannäköä työyhteisön kehittämiseen. Viihtyisä ja turvallinen työyhteisö edistää työn sujuvuutta. (Kaivola & Launila 2007, 134-136.)

Toimivassakin työyhteisössä voi olla ongelmia ja ristiriitatilanteita, mutta niissä osataan toimia tilanteen ratkaisemiseksi. Toimivassa työyhteisössä johtajuudessa vallitsee avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Turvallisuuden tunne työyhteisössä rakentuu näistä tekijöistä. Kannustuksella ja palautteella voidaan tukea henkilöstön kehittymistä työssä. Ilmapiirin ollessa avoin, jokainen voi olla oma itsensä. Palautteen antaminen on tärkeää ja se ei kuulu ainoastaan esihenkilölle vaan kaikille työyhteisön jäsenille asemasta riippumatta. Toimivassa työyhteisössä johtamisella voidaan vaikuttaa paljon mutta myös alaistaidoilla on suuri merkitys. Näiden taitojen, alais- ja esimiestaitojen, yhteen sovittamisella voidaan toteuttaa hyvää johtamista. Työntekijän näkökulmasta hyvää työpaikkaa voisi kuvata kuuluvuuden tunteella ja sillä, että työntekijä kokee itsensä tärkeäksi. (Kaivola & Launila 2007, 137-138.)

Toimivan työyhteisön taustalla vaikuttaa myös lainsäädäntö, jota tulee noudattaa. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) ja laki yhteistoiminnasta (22.9.1978/725) velvoittavat työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaan. Näillä lailla pyritään luomaan avoin keskustelukulttuuri ja työntekijöille vaikutusmahdollisuus omaan työhön. Työturvallisuutta noudattamalla työ ja työympäristö ei aiheuta vaaraa työntekijälle. (Työturvallisuuskeskus 2004, 48-51.)

Työyhteisöjen toimintaa ja käyttäytymistä työyhteisössä säätelevät arvot ja erilaiset ohjeistukset. Johtaminen ja kanssakäyminen arjessa helpottuvat näitä säädöksiä noudattamalla. Selkeät säännöt ja toimintatavat auttavat myös sellaisissa tilanteissa, joissa pohditaan kehitystavoitteita tai kohdataan haasteita. Työyhteisössä voidaan kuitenkin muokata ja rakentaa omia pelisääntöjä. Keskinäinen arvostus ja kunnioitus ovat sellaisia perusasioita, joiden päälle hyvä työyhteisö rakentuu. Toiminnan lähtökohtana tulisi olla kunnioitus ja arvostus. Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen sekä ihmisten erilaisten elämäntilanteiden ymmärtäminen vaikuttavat ihmisten välisten suhteiden toimivuuteen. Pienilläkin asioilla on



suuri merkitys työyhteisön toimivuudessa. Esimerkiksi tervehtiminen, kiittäminen ja ystävällisyys keskustelussa ovat sellaisia pieniä tekijöitä. Osaamisen jakaminen ja ihmisten tietopääoma ovat olennainen osa, josta työyhteisön toimivuus koostuu. (Kanerva 2008, 64-65.)

Yhteisöllisyys syntyy työyhteisössä ihmisten vastavuoroisista kohtaamisista ja hyvästä vuorovaikutuksesta. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää aktiivisella työn tekemisellä sekä hyvillä perusvuorovaikutus taidoilla ja toimintatavoilla. Työkavereiden ja heidän työnsä arvostaminen sekä muiden auttaminen edistää yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Positiivinen palaute, sekä rakentava palaute vahvistavat yhteisöllisyyttä, kun asioista osataan puhua avoimesti. Yhteistyön tekeminen ja osaamisen jakaminen ovat työyhteisötaitoja, joiden avulla voidaan myös edistää yhteisöllisyyttä. Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttaa se, että ei puhuta selän takana. Asioista puhutaan reilusti ja mielipiteitä voi ilmaista avoimesti. Kehittäminen yhteisöllisyyden näkökulmasta tarkoittaa kaikilta työyhteisön jäseniltä aktiivista osallistumista. (Manka & Manka 2016, 148-149.)

#### 4.4 Työyhteisön ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiriä voidaan kuvata yhteenvedoksi työyhteisön jäsenten havainnoista ja tuntemuksista. Työilmapiiri ja sen laatu muodostuvat ilmapiiristä organisaatiossa, johtamisen tyylistä sekä työyhteisöstä itsestään. Suuremmassa organisaatiossa voi olla hyvinkin erilaisia ilmapiirejä. Rauramo erottaa organisaatioilmapiirit kuuteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on rakenne. Rakenteiden sisällä vaikuttavat ohjeet, toimintatavat ja säännöt. Toisena on vastuu, joka näkyy mahdollisuutena tehdä päätöksiä ja vaikuttaa sekä toimia itsenäisesti. Kolmantena on työn haasteellisuuden ja mielekkyyden kokemus. Neljäntenä ja viidentenä ovat palkitseminen, kannustus ja tuki. Viimeisenä on ristiriitojen ratkaiseminen. (Rauramo 2012, 107-108.)

Pohjola (2021) toteaa väitöstutkimuksensa perusteella havainneensa, että työyhteisön sisällä olevat monenlaiset ajatukset ja mielipiteet voivat luoda jännitteitä työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. (Pohjola 2021, 41.) Työilmapiirin parantamiseksi työyhteisössä tulisi muokata keskustelutapoja. (Pohjola 2021, 39). Aron (2018) mukaan työilmapiiri ei ole syy vaan seuraus jostain, joten muutostoimenpiteitä ei voida kohdistaa ainoastaan työilmapiiriin. Kehittämisessä täytyy olla yhteys työn arkeen ja syvempiin yhteyksiin, jotta muutosta parempaan saadaan aikaan työyhteisössä. (Aro 2018, 40-41.)

Hyvään työilmapiiriin voi vaikuttaa toimivalla tiedonkululla, työrauhalla, kohtuullisella työkuormituksella ja hyvillä käytöstavoilla. Yhteisöllisyys ja hyvä yhteishenki kertovat työilmapiirin laadusta. Yhteiset arvot ja päämäärät vahvistavat työilmapiiriä. Työyhteisössä on oltava selkeä työnjako ja oikeudenmukaisuus. (Rauramo 2012, 108.)

Nakari (2003) toteaa väitöstutkimuksessaan työn kuormittavuuden ja palkitsemisen vaikuttavan ilmapiiriin, positiivisella tai negatiivisella tavalla. Yhdessä tutkimukseen osallistuneessa työyhteisössä myönteinen kehitys kuitenkin tapahtui huolimatta muutoksesta työn kuormittavuudessa tai palkitsemiskäytäntöjä parantamalla. Tärkeitä ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä kehittämisessä olivat vuorovaikutus työyhteisössä, tasapuolisuus, esihenkilön ja työtovereiden tuki ja mahdollisuus kehittyä työssään. (Nakari 2003, 154-155.)

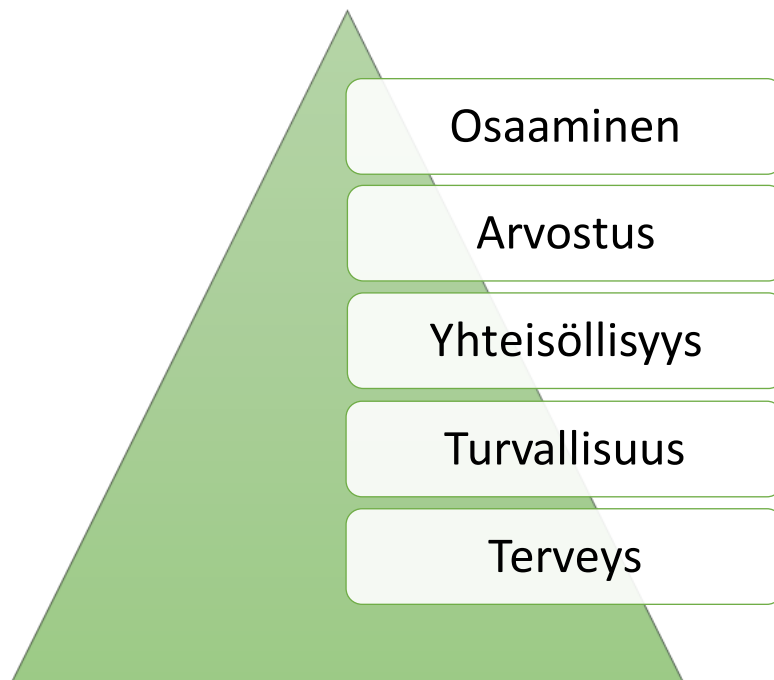
Aron (2018) mukaan työilmapiiri on seurausta työoloista. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä hänen mukaansa ovat muun muassa työpaikan tapakulttuuri, sujuva viestintä, johtaminen ja ongelmanratkaisukäytännöt. Organisaatiokulttuuri ja sen terveys ovat edellä mainittujen tekijöiden summa. (Aro 2018, 41.)

#### 4.5 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaiden taustalla vaikuttavat ihmisten perustarpeet työn näkökulmasta. Tässä mallissa yhdistyvät jo olemassa olevat erilaiset mallit ja ajatukset työhyvinvoinnista ja työkykyä ylläpitävistä toiminnoista suhteessa Maslowin tarvehierarkiaan. Jokaisella portaalla työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan organisaation ja yksilön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portailla kulkemisen tarkoitus on kehittää työhyvinvointia yksilö, työyhteisö ja organisaatio tasolla. Työhyvinvoinnin portaat ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen ovat työhyvinvoinnin portaat. Rauramo on muokannut portaiden nimiä paremmin työelämään sopivammiksi. Tavoitteena työhyvinvoinnin portaiden kehittämisen takana on keskeisten tekijöiden ja toimintamallien löytäminen työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. (Rauramo 2012, 13.)

Rauramo (2012) on kiteyttänyt Maslowin tarvehierarkian psykofysiologisiin perustarpeisiin, turvallisuuden tarpeeseen, yhteisöllisyyden tarpeeseen, arvostuksen tarpeeseen ja tarpeeseen toteuttaa itseään. Työn mielekkyys ja jaksaminen vapaa-ajalla sekä ravinnon laatu yhdessä riittävän liikunnan kanssa vastaavat ihmisen psykofysiologisiin tarpeisiin. Asiantuntija roolissa työterveydellä on suuri merkitys. Turvallinen työympäristö yhdessä turvallisten toimintatapojen ja työsuhteen vakauden kanssa vastaavat turvallisuuden tarpeeseen. Järjestelmällinen riskienhallinta yhdessä työsuojelun kanssa tukee turvallisuutta. Yhteisöllisyyden tarpeen täytymiseen vaikuttaa työyhteisön avoimuus, luottamus ja kehittyvä työ. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön vahvistaa yksilön työhyvinvointia. Palautekäytännöt, arviointi ja kehittäminen vaikuttavat arvostuksen tunteeseen ja vaikuttavat arvostuksen kokemukseen. Jotta arvostuksen tarpeeseen voidaan vastata käytännön toiminnassa näkyvät arvot ja strategiat, jotka edistävät hyvinvointia ja tuottavuutta. Itsensä toteuttamisen

tarpeen tyydyttämiseksi oppimisen ja osaamisen tukeminen yksilö ja yhteisö tasolla on tärkeää. Elinikäisen oppimisen merkityksen oivaltava yksilö on itseään aktiivisesti kehittävä. Yksilön osaamisen kehittäminen tukee myös visioita ja tavoitteita koko organisaatiossa. (Rauramo 2012,14.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Kuviossa 2 on koottuna Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat. Organisaatio tasolla terveyttä voidaan tarkastella esimerkiksi työterveyden tai työkuormituksen näkökulmasta. Yksilötasolla terveyteen vaikuttaa liikunta, lepo ja ravitsemus. Terveiden tasoa voidaan arvioida terveystarkastuksilla ja erilaisilla kyselyillä. Turvallinen työympäristö ja tasa-arvoinen työyhteisö korostuvat turvallisuuden portaalla. Turvallisuutta voidaan arvioida erilaisilla tilastoilla ja riskien arvioinneilla. Organisaatiossa yhteisöllisyys koostuu työyhteisöstä, verkostoista ja johtamisesta. Yksilön yhteisöllisyyden kokemuksen tunteen kannalta on tärkeää erilaisuuden hyväksyminen, henkilöstöstä huolehtiminen ja joustavuus. Arvioinnin menetelmänä voidaan käyttää työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyitä. Portaita noustessa ylöspäin seuraavana on arvostus. Siellä organisaatiotasolla näkyvät arvot, visio ja strategia. Palaute ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä tekijöitä tällä askelmalla. Yksilöltä vaaditaan aktiivista roolia kehittämisessä ja toiminnassa. Taloudelliset ja toiminnalliset tulokset kertovat arvostuksen tasosta ja työssä onnistumisesta. Lisäksi arvostusta voidaan mitata työtyytyväisyyskyselyiden avulla. Viimeisenä on osaaminen, joka näkyy organisaatiossa osaamisen hallintana, luovuutena ja vapautena. Mielekäs työ vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja sen kasvuun. Kehityskeskusteluiden, tieteellisten- ja taiteellisten tuotosten pohjalta voidaan arvioida osaamista organisaatiossa. (Rauramo 2012, 15.)

#### 4.6 Työhyvinvoinnin tekijät

Kuviossa 3 on koottuna työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Tässä voimavaralähtöisessä mallissa hyvinvointi perustuu organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työssä ja työn sisällöt ovat iso rakenteellinen osa hyvinvoinnin kokemusta työpaikalla. Johtamisen laatu ja työilmapiiri vaikuttavat sosiaaliseen pääoman muodostumiseen. (Manka & Manka 2016, 76-77.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76)

Työn mielekkyys koostuu useasta tekijästä. Ainekset kokea työn mielekkyyttä löytyvät yksilön sisäisestä kokemusmaailmasta, itsetuntemuksesta ja merkitykselliseksi koetuista asioista eri elämäntilanteissa. Työn mielekkyys ja sen kokemus on kaikkea sitä, joka saa yksilön pitämään työstään. Työn mielekkyuden kokemisessa korostuu se, että yksilö pääsee hyödyntämään lahjakkuuksiaan ja tuntemaan työnsä merkityksellisyyden sekä hyödyn. Itsensä toteuttaminen ja mahdollisuus toimia oman työelämänsä aktiivisena vaikuttajana lisäävät työn mielekkyyttä. On hyvä muistaa myös yksilön oman psyykkisen ja fyysisen kunnan merkitys ja vaikutus suhteessa työhyvinvointiin ja sen kokemisen mahdollisuuksiin. (Järvinen 2014, 35-36.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation viestintä, toimintatavat, prosessit, osaaminen ja johtaminen. Työhyvinvoinnin tila kuvastaa ilmastoja organisaatiossa tai yksikössä.

Työhyvinvointi ja sen ylläpito vaativat jatkuvaa kehittämistä ja avointa toimintakulttuuria. Yhdessä tekeminen ja yhteiset päätökset lisäävät työhyvinvointia. (Jabe 2012, 9.)

Suonsivun (2015) mukaan sosiaalinen pääoma on merkittävä tekijä työyhteisöjen työhyvinvoinnissa. Mahdollinen riittämättömyyden tunne voi laskea sosiaalisen pääoman määrää. Tutkimukset ovat osoittaneet, työyhteisöön sitoutumisen taustalla vaikuttavan voimakkaimmin esimies, joka toimii oikeudenmukaisesti sekä turvallinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luottamus ja avoimuus nousevat vahvasti esille sellaisesta työyhteisöstä, jolla on sosiaalista pääomaa. Sosiaalista pääomaa voidaan edistää hyvällä johtamisella ja selkeillä pelisäännöillä työyhteisössä. Organisaatioiden menestystekijänä tulevaisuudessa voidaan pitää tämänkaltaista aineetonta pääomaa. (Suonsivu 2015, 87-88.)

## 5 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

### 5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin ja turvallisuuden onnistumisen takana olennaisin asia on johtaminen. Yhteiskunnalliset velvoitteet, organisaatiotuloksellisuus ja moraaliseettiset perusteet ovat kolme tärkeintä työhyvinvoinnin ja turvallisuuden hyötyjen, arvojen ja normien perustetta. (Tarkkonen 2018, 17.)

Rauramon (2012) mukaan johtamisen laaja-alaisessa kontekstissa työhyvinvoinnin johtamisella on suuri merkitys päivittäisessä arjessa. Oikein tapahtuva työhyvinvoinnin johtaminen kannustaa ja ohjaa työntekijää positiiviseen ja kehittyvään suuntaan työelämässä. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle mutta esihenkilön merkitys kehittäjänä ja mahdollistajana korostuu yksikössä. (Rauramo 2012, 19-20.) Manka (2016) kehottaa työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen johtamiseen. Hän pitää työntekijöiden työhyvinvointia strategisena menestystekijänä. Selkeät tavoitteet, suunnittelu ja arviointi ovat työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. (Manka 2016, 74-75.)

Johtaminen ja sen laatu vaikuttavat työhyvinvointiin, tosin työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat tuntua esimiehistä haastavalta. Työhyvinvointia ja sen edistämistä tarkastellaan usein liian kapeasta näkökulmasta tai työhyvinvoinnin edistäminen on irtautunut työn varsinaisesta sisällöstä. Työhyvinvoinnin edistämisen keskiössä tulisi olla työn sisällöllisen kehittämisen lisäksi työn mielekkyyden arviointia. Kehittäminen jää hyvin pintapuoliseksi, jos keskitytään vain ilmapiiriin parantamiseen ja virkistäytymiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää puuttua seurausten lisäksi syihin. Sellaiset ongelmat, jotka nähdään ja tiedostetaan, niihin voidaan myös puuttua. (Shaup & ym. 2013, 36-37.)

Työhyvinvointitoiminnan johtamiseen kuuluu työhyvinvoinnin tarkoituksen mukainen edistäminen, joka on osa organisaation toimintastrategiaa. Lisäksi työhyvinvointitoiminnan johtamisen periaatteita edistetään aktiivisesti johdon toimesta. Organisaatioon kuuluvien toimijoiden on tärkeä tunnistaa ja ymmärtää omaan työhön liittyvät työhyvinvointiriskit ja niihin liittyvät vastuut. Hyvän liiketoiminnan edellytykset ja niihin liittyvät peruselementit kuuluvat myös hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen. Peruselementit koostuvat sitoutuneisuudesta, mittaamisesta ja arvioinnista, määrätietoisuudesta, suunnitelmallisuudesta ja järjestelmällisyydestä. (Työturvallisuuskeskus 2019, 14-17.)

Työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen vaativat oikeanlaista johtamista. Johtajan tulee nähdä työhyvinvoinnista huolehtimisen edut ja hyödyt. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja tehokas. Työhyvinvointiin panostava organisaatio on vetovoimainen työpaikka nyky-yhteiskunnassa, jossa yksilön hyvinvointi koetaan tärkeäksi. Työhyvinvoinnilla on myös suuri

merkitys työssä jaksamisessa, jotta ihmiset pysyvät työkykyisinä eläkkeeseen asti. Norlandia Metsossa työhyvinvoinnista huolehtiminen näkyy tavassa johtaa ja huolehtia henkilöstön jaksamisesta. Ilmapiiri on avoin ja asioista puhutaan suoraan. Ainakin tällaista kultuuria rakennetaan. Alusta asti kasvattaessa avointa ilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä onnistutaan luomaan luottamuksellinen ja turvallinen työympäristö. Johtaja näkee asemansa työhyvinvoinnin johtamisessa ja työntekijät ymmärtävät oman vastuunsa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Esimiehen näkökulmasta työhyvinvoinnin hyödyt näkyvät suoriutumisen ja työssäjaksamisen parantumisena. Aikaa jää johtamiselle ja tuloksen tekeminen helpottuu. Esimiehen riittämättömyyden tunne vähenee, kun työyhteisö ja esimies voi työssä hyvin. (Pirinen 2014, 178.)

Kujanpään (2017) mukaan henkilöstövoimavaroja johdettaessa voidaan puhua kahdesta mallista, kovasta ja pehmeästä. Kovassa mallissa henkilöstön korostuessa resurssina, pehmeässä mallissa korostuu henkilöstöjohtamisen inhimillinen puoli. Pehmeässä mallissa henkilöstön sitoutumisen, laadun ja korkean osaamisen kautta voidaan luoda ja kasvattaa kilpailuetua. Henkilöstö resurssina poikkeaa muista resursseista sen kyvyllä tuottaa erityistä arvoa. (Kujanpää 2017, 22.)

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen synty vaatii aikaa. Työ ei saisi olla niin tiukkatahtista, ettei päivän aikana kohdata työkavereita esimerkiksi tauolla. Yhteisten taukojen aikana käydyt keskustelut edesauttavat tutustumaan työkavereihin. Johtajat ovat työhyvinvoinnin kehittämisen keskiössä. Työntekijöiden henkisistä ja aineellisista edellytyksistä vastaavat johtajat. Johtaja voi tukea työhyvinvointia työyhteisössä antamalla palautetta, hyväksynnällä, arvostuksella ja kuuntelulla. Vuorovaikutteisen toiminnan tukeminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen ovat tärkeitä asioita. (Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta 2006, 108.)

Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät organisaation tuloksellisuudessa. Välitön talousvaikutus näkyy tehokkaassa työajassa, työprosessin toimivuudessa ja sairauskuluissa. Välillinen talousvaikutus on huomattavissa työntuottavuudessa, laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Lopullinen talousvaikutus näkyy tuloksellisuudessa ja kunnan palvelukyvyssä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14.)

Yhteinen päämäärä ja tavoite selkeän työn- ja vastuunjaon lisäksi muodostavat toimivan työyhteisön. Päätöksenteko on läpinäkyvää ja toimintatavoista on päätetty yhdessä. Ristiriitatilanteen käsitellään mahdollisimman nopeasti. Johtaminen hyvässä työyhteisössä on tasapuolista ja siinä näkyy oikeudenmukaisuus. (TTL 2020.)

## 5.2 Itsensä johtaminen

Edellytyksenä muiden johtamiselle on kyky johtaa omaa työtään ja itseään. Jokainen voi hyötyä elämässään tästä taidosta, vaikka ei tekisikään töitä johtamisen parissa. Itsensä johtaminen tarkoittaa omien vahvuuksien tunnistamista ja niiden kehittämistä. Itsensä johtamisen taidot auttavat päätösten sekä kompromissien teossa. Eettisiä ja moraalisia pulmia on helpompi ratkoa, kun osaa johtaa itseään. Itsensä johtamisen taitoa vaaditaan erityisesti ristiriita ja pulmatilanteissa. Itsensä johtamista voidaan kuvata myös jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi. Tästä prosessista syntyy vahva tietoisuus omasta fysiikasta, psyykestä, tunteistaan ja arvoistaan. Omien tekojen, ajatusten ja tunteiden käsittely ja ohjaus toimivat paremmin tämän tietoisuuden ansiosta. Tämä tietoisuus auttaa myös asettamaan tavoitteita kehitymiselleen. (Parrila & Fonsen 2016, 129-130.)

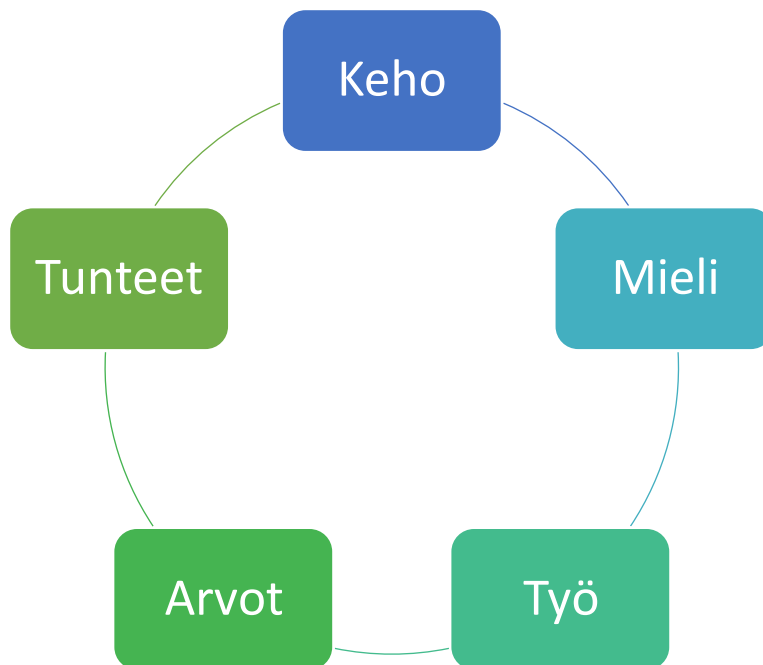
Suonsivu pitää johtamisen ytimenä hyvää itsensä johtamista. Hänen mukaansa itsensä johtamisen tavoite on itsensä kuuntelemista ja toteuttamista sekä hyvinvoinnista huolehtimista. Omien voimavarojen, asenteiden ja tunteiden tunnistamista vaaditaan työntekijältä, joka tekee asiakaspalvelutyötä tai kohtaa asiakkaita muuten työssään. Nykyään työelämässä työntekijät saavat enemmän vastuuta ja tämä tarkoittaakin sitä, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisääntyvät ja tätä kautta myös itsensä johtamisen taitoja pääsee toteuttamaan entistä paremmin. (Suonsivu 2019, 46-47.)

Sydänmaanlakka (2012) on jaotellut itsensä johtamisen osiot Oy Minä Ab malliin. Kuviossa 4 on eritelty nämä Oy Minä Ab:n osiot. Tässä mallissa tietoisuus on yrityksen toimitusjohtaja ja tämä tietoisuus tarkoittaa todellista minäämme, joka ohjaa koko kokonaisuutta. Etäisyyden ottaminen ja itsensä tarkkailulla etäämmältä sekä ymmärtämällä, että toimimme osana yhteisöä voimme johtaa itseämme hyvin. (Sydänmaanlakka 2012, 25-27.)

Sydänmaanlakan ajatuksen mukaan itsensä johtamisen vahva pohja rakentuu kehon, mielen, työn, tunteiden ja arvojen yhtälöstä. Kehoa tulisi hoitaa riittävällä levolla, unella, liikunnalla ja terveellisellä ruokavaliolla. Ajattelemisen, muistamisen ja oppiminen ovat mielen toimintoja, joita tarvitaan myös itsensä johtamiseen. Tunneälykyys ja tunteiden hallinta auttavat kanssakäymisessä muiden kanssa. Arvot ohjaavat käyttäytymistämme ja toimintaamme. Omien arvojen tiedostaminen ja niiden soveltaminen arjessa ovat merkki henkisestä kunnosta. Näistä edellisistä osioista poiketen työ on erilainen palanen koska se perustuu ammatillisiin toimintoihin. Sydänmaanlakka puhuu ammatillisesta kunnosta, jolla tarkoitetaan työtehtävien ja tavoitteiden selkeyttä, hyvää osaamista, jatkuvaa kehittämistä ja



palautteen saamista työstä. Työn ja muun elämän tulee olla tasapainossa, jotta voidaan puhua hyvästä ammatillisesta kunnosta. (Sydänmaanlakka 2012, 25-27.)



Kuvio 4. Oy Minä Ab:n keskeiset elementit (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 26)

### 5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Muutos voi alkaa yksilöstä, jolla on valmius lisätä mielekkyyden tunnettaan asteittain sekä vastuun tunnistamiseen ja sen kantamiseen hyvän elämän rakentamisesta. Organisaation eri tasoilla jokainen vastaa omista vastuualueistaan. Tulosta tuottavan muutostyön kohti työn mielekkyyden kokemista tulisi näkyä arjessa strategisella, taktisella, operationaalisella sekä arkipäiväisellä tasolla. (Järvinen 2014, 56.) Työyhteisön kehittämistyöhön voidaan liittää vahvasti myös oppimisen näkökulma. Oppimalla voi kehittyä ja oppimista vaaditaan, jotta voidaan kehittyä. (Niiranen & al. 2010, 134.)

Järvisen (2014) mukaan kehittäessä mielekkyyttä on ymmärrettävä ihmisen merkitys tasavertaisena yksilönä katsomatta millä tasolla hän toimii organisaatiossa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä ja organisaatiossa toimivalla henkilöllä on samanarvoinen oikeus pyrkiä mielekkyyteen työelämässä. Tämän mahdollistamisesta vastuu on kaikilla tasoilla organisaatiossa. Yrityskulttuuri kehittyy organisaation jäsenten oivaltaessa yksilöllisen vastuunkantamisen merkityksen mielekkyyttä vaalivan ja sen kautta menestystä saavuttavan yhteisön

syntymisessä. Kehitys, joka tapahtuu suhteessa toisiin ihmisiin, on kestäväntä. (Järvinen 2014, 60-61.)

Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteitä voidaan tarkastella kolmen eri tason kautta. Nämä tasot ovat yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntataso. Yksilötasolla voi vaikuttaa omaan, sekä työyhteisön hyvinvointiin. Henkilöltä vaaditaan aktiivisen toimijan roolia oman työhyvinvoinnin eteen vähättelettä tärkeää roolia myös työyhteisön kannalta. Henkilön oikeanlainen asenne suhteessa itseensä ja muihin on tärkeää. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla työntekijä voi tutkimusten mukaan kokea työhyvinvointia. Terveelliset elämäntavat ja liikunta auttavat jaksamaan. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin yksilötasolla. Työelämässä koetaan haastavaksi työn ja vapaaajan yhteen sovittaminen. Työntekijä voi oma-aloitteisesti ottaa puheeksi työaikajärjestelyt, jos niihin olisi mahdollisuus tehdä muutoksia. Erilaisilla työaikaratkaisuilla voidaan haakea työhyvinvointia lisääviä malleja. (Kauhanen 2016, 87-89.)

Mitä varhaisemmassa vaiheessa työhyvinvointia aletaan kehittää, sitä helpompi on kehittää työhyvinvointia. Ennaltaehkäisevä toiminta tarjoaa useita keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi, ja tämän lisäksi ongelmista aiheutuneet kustannukset jäävät mahdollisimman pieniksi. Proaktiivisuudella tarkoitetaan olemassa olevien pulmien ratkaisemisen lisäksi sitä, että työoloista luodaan työntekemisen kannalta helpot. Työkykyriskejä ja työyhteisön ongelmia voidaan ehkäistä ja pienentää työyhteisön toimivuudella. (Manka & Manka 2016, 91-92.)

Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä työyhteisössä yksilötasolla ovat esimerkiksi ajankäytönsuunnittelu ja oman jaksamisen tarkastelu. Työn jaksottaminen ja tautot työn lomassa ovat tärkeitä jaksamisen kannalta. Terveelliset elintavat ja myönteinen ajattelu näkyvät työyhteisössä hyvinvointina. Työnantajan puolesta työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi koulutuksilla, kuntoutuksilla, liikunnan tukemisella ja terveystarkastuksilla. (Rauramo 2012, 66-67.)

Organisaatiotasolla työnantaja voi lisätä työhyvinvointia joustavilla työajoilla, hyvällä johtamisella ja riittävän mielenkiintoisilla ja haastavilla työtehtävillä. Työntekijällä on itsellään vastuu kertoa työnantajalle esimerkiksi kehityskeskustelussa omista toiveistaan työtehtävien suhteen. Tutkimukset osoittavat, että hyvällä johtamisella on suuri vaikutus kokemukseen työhyvinvoinnista. Työtehtäviin voidaan saada tarvittaessa lisää haasteita tai muuttaa henkilön työtehtäviä. Työmuotoilun välineinä voidaan käyttää työnkiertoa, työn rikastamista tai töiden organisointia. Työaikaan voidaan vaikuttaa sen määrällä ja joustavuudella. Töitä voidaan tehdä työpaikalla tai etätöinä. (Kauhanen 2016, 89-92.)

Yksilö- ja organisaatiotason lisäksi myös yhteiskunnalla on vaikutusta työhyvinvointiin. Yhteiskunta voi vaikuttaa ja kehittää yksilöiden ja organisaatioiden työhyvinvointia koulutusmahdollisuuksilla, tasokkaalla terveydenhuollolla, myös aikuisille suunnatuilla ammatinvalinnanohjauspalveluilla ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittämisellä. Suomessa on verrattain todella hyvät koulutusmahdollisuudet ja teknologian kehittyminen tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja opintojen suorittamiseksi. Toimintatapoja työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseksi tulisi kehittää yhteiskunnassa. Terveystoimintapalveluilla ja niiden saatavuudella, sekä laadulla on suuri merkitys työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 94-95.)

Kehittämisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet asetetaan riittävän korkealle tasolle sopivan kehitysjännitteen saavuttamiseksi. Kehittämistyö vaatii resursseja, kuten henkilöstö ja aika. Myös taloudellisia resursseja saatetaan tarvita. Nämä voivat olla kehittämistyön haasteita tai mahdollistajia. Jotta muutoksesta tulisi pysyvää, tulisi kehittämistyöstä oppia jo heti alusta alkaen. (Hyppänen 2010, 266.)

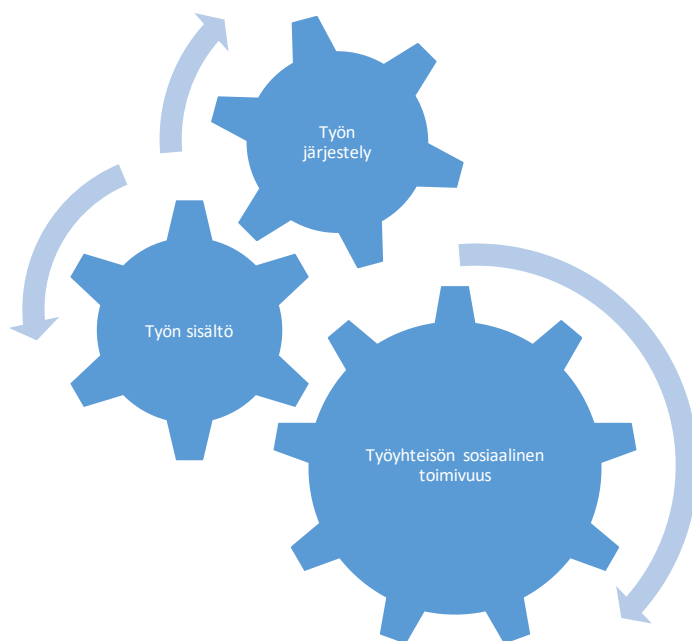
Turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista puhuttaessa on totuttu erittelemään nämä kaksi termiä toisistaan. Todellisuudessa nämä kaksi termiä muodostavat yhden asiakokonaisuuden, jota kutsutaan työolosuhteiksi. Kehittämisen käsitteinä työhyvinvointi ja turvallisuus ovat tavoitteita, joihin pyritään. (Tarkkonen 2018, 18-19.)

Suonsivu (2015) toteaa työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi työntekijän tunteen riittäväyydestään. Työhyvinvointi on osa kaikkea työtoimintaa eikä sitä voida erottaa irralleen muusta työtoiminnasta organisaatiossa. Vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Työhyvinvoinnin kehittämistyön on oltava jatkuvaa, jotta se pysyy kunnossa. Parhaimmillaan työntekijä kokee työn imua ja mielihyvää tekemästään työstä. (Suonsivu 2015, 77)

Valtakunnalliset työhyvinvoinnin kehittämismallit, suositukset ja tutkimustulokset ovat organisaatioiden hyödynnettävissä. Organisaatiot voivat tehdä työhyvinvointisuunnitelmia, perehdyttämissuunnitelmia ja kehittämissuunnitelmia. Erilaisilla arviointimenetelmillä voidaan arvioida esimerkiksi työterveys- ja turvallisuusriskejä tai työkuormituksen arviointia. Työhyvinvointia voidaan edistää palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla. Organisaation palveluilla kuten työpaikkaruokailulla tai fyysisen kunnon kohentamisen tukitoimilla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 66-67.) Kiitoksen ja kannustuksen saaminen työssä kannustaa ja motivoi työntekijää. Asiallisen kehittävän palautteen saaminen on tärkeää, jotta voimme kehittyä työssämme. (Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta 2006, 109.)

Fäldt (2019) mainitsee positiivisen työnimun eli Flow tilan kehittämistyön parhaaksi tulokseksi. Flow`ta voidaan kuvata sisäiseksi kokemukseksi oman sisäisen tietoisuuden täydellisestä järjestyksestä. Tämän syvällisen keskittymisen vastakohta on kaaos. Flow`ta estävä mielen kaaos syntyy tavoitteidemme ja toiveidemme vastaisista tapahtumista tai asioista. Omasta työstä voidaan nauttia flow`n avulla. Tutkijoiden mukaan työnimua kokevat kokivat yhtä suurta nautintoa vapaa-ajalla sekä työssä. Heillä keskittyminen on vahvaa ja he kokevat taitojensa vastaavan asetettuihin haasteisiin. (Fäldt 2019, 134-135.)

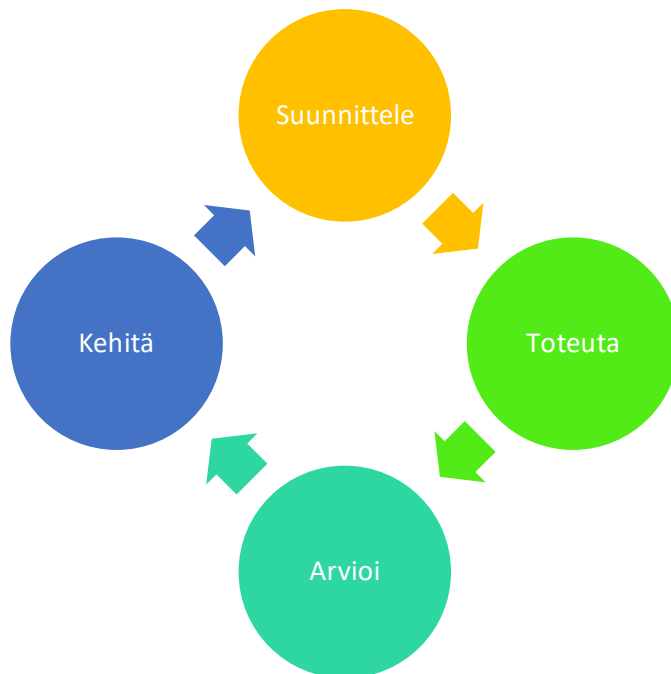
Carlssonin ja Järvisen (2012) mukaan yksi työhyvinvoinnin kehittämisen este voi löytyä yksilön muutoskyvykkyydestä. Muutoskyvykkyys on kyvykkyyttä uudistumiseen ja taitoa muutosvastarinnan kohtaamisen. Saamme elämässämme mahdollisuuksia kasvuun ja uudistumiseen, kun käymme läpi erilaisia kehitysvaiheita. Aikaisemmat kokemuksemme ovat muokanneet kyvykkyyttämme ottaa muutoksia vastaan. (Carlsson & Järvinen 2012, 163-164.)



Kuvio 5. Psykososiaaliset kuormitustekijät (mukaillen Kehusmaa 2020, 16)

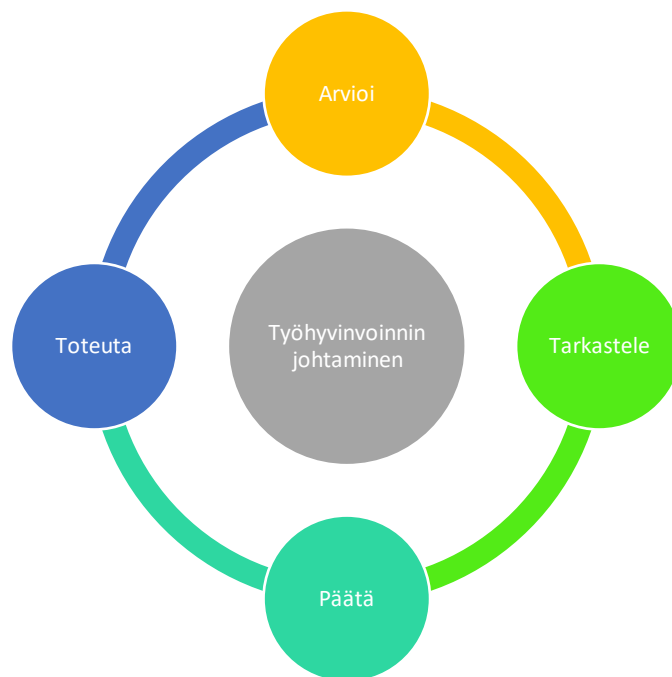
Kuviossa 5 on nähtävillä psykososiaaliset kuormitustekijät. Työntekijä voi kokea haitallista kuormitusta työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, työn järjestelyyn tai sen sisältöön liittyvistä tekijöistä. Organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen piirteet ovat ihmiseen vaikuttavia psykososiaalisia kuormitustekijöitä. (Kehusmaa 2020, 16)

Edwards Deming on luonut jatkuvan kehittämisen kehän, jota kutsutaan kehittäjänsä mukaan Demingin ympyräksi. Demingin ympyrää voidaan käyttää perusrakenteena organisaatioiden jatkuvalla kehittämiselle. Kehällä kiertää jatkuvalla kierrolla neljä vaihetta: suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. (Laakkonen 2017, 20.)



Kuvio 6. Demingin ympyrä (mukaillen Laakkonen 2017, 20)

Johdon sitouttaminen kehittämiseen on olennaista toiminnan suunnitelmallisuuden ja määrätietoisuuden lisäksi sekä pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Kuviossa 7 näkyy työturvallisuuskeskuksen Demingin ympyrää mukaileva malli työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä. (Työturvallisuuskeskus 2019, 18.)



Kuvio 7. Työturvallisuuskeskuksen malli kehittämisestä (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2019, 18)

#### 5.4 Johtajan oma jaksaminen

Työelämä ja johtajuus on muuttunut vuosikymmenten aikana. Työn tavoitteissa näkyvät vaatimukset tulosparannuksista ja arjessa on läsnä tunne kiireestä. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan johtajien jaksamiseen. Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu olla vuorovaikutuksessa monien ja monenlaisten ihmisten kanssa. Häneltä vaaditaan joustoa, yhteistyötaitoja ja taitoa antaa, sekä ottaa vastaan palautetta ja kritiikkiä. Taloudesta vastaamisen lisäksi hänen tulee myös rakentaa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Suonsivu 2020, 37-38.)

Esihenkilön ei ole mahdollista hoitaa yksin kaikkia työhön liittyviä laaja-alaisia tehtäviä. Yhteistyö muiden johtajien, henkilöstön ja muiden toimijoiden kanssa on tärkeää esihenkilön oman jaksamisen kannalta. Liian kovan itsekkyyden seurauksena saattaa olla itsensä toteuttamisen liukuminen väärään suuntaan tai työn tehottomuus. Tämä voi johtaa ongelmiin jaksamisessa tai tuottaa riittämättömyyden tunteen. Itsemyötätunnolla voidaan iskeä riittämättömyyden tunnetta vastaan. (Suonsivu 2020, 40-41.)

Aura ja Ahonen (2016) toteavat, että kokonaisvaltainen itsestä huolehtiminen on osa itsensä johtamista. Esihenkilöidenkin on huolehdittava omasta fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja ammatillisesta kunnostaan. Esihenkilön oman työhyvinvoinnin merkitys nostetaan koulutuksissa esille, jotta hänen tietoisuutensa työhyvinvoinnista ja sen

merkityksestä vahvistuu sekä hän kykenee siirtämään osaamistaan myös työyhteisöön. (Aura & Ahonen 2016, 158-159.)

Myös esihenkilöt voivat uupua, masentua, sairastua tai väsyä. Jaksamista voi vahvistaa itsetuntemuksella, itsensä johtamisella, terveydestä huolehtimisella ja hyvillä ihmissuhteilla työyhteisössä. Esihenkilön jaksamisen tai jaksamattomuus voi näkyä ja vaikuttaa koko työyhteisöön tai organisaatioon. Oman jaksamisen ollessa vähissä esihenkilö ei välttämättä jaksa kuunnella tai tukea muita. Esihenkilön väsymys ja pahoinvointi heijastuu myös työyhteisöön. (Suonsivu 2020, 44.)

## 6 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät

### 6.1 Toimintatutkimus ja yhdessä kehittäminen

Toimintatutkimukselle on ominaista, että työyhteisön jäsenet osallistuvat tutkimus- ja kehittämistyöhön. Osallistavan toimintatutkimuksen tarkoituksena on saada yhteisön jäsenet tutkimukseen osallistumisen kautta muuttamaan yhdessä toimintakäytäntöjä. Toimintatutkimuksessa ei tutkita ihmisistä vaan tutkimus tapahtuu yhdessä ihmisten kanssa. Tutkijan rooliin kuuluu aktiivisen osallistumisen lisäksi innostaa ja kannustaa työyhteisön jäseniä heidän työnsä kehittämiseen. Tämän tyyppisessä kehittämistyössä on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat siihen ja kaikkien ajatukset tulevat kuulluksi ja huomioituksi. (Jääskeläinen 2013, 65,69.)

Kehittämistehtävä käynnistyi tutkimusluvan hakemisella, jonka myönsi kehittämistyössä mukana olevan yksikön esihenkilö. Sovimme, että saan käyttää työssä organisaation ja yksikön nimeä. Aihe on ajankohtainen mutta työhyvinvoinnin kehittämisen taustalla vaikuttaa etenkin sen kehittämisen tarve yksikössä. Tämä tarve pohjautuu yksiköstä lähteneen tarpeen lisäksi keväällä tehdyn 2021 työtyytyväisyyskyselyn vastauksiin. Koko työyhteisö on osallistunut kehittämistehtävään ja heidän osallistumisensa on ollut vapaaehtoista. Kunnioitus osallistujia ja työyhteisöä kohtaan näkyi avoimessa keskustelussa ja tiedottamisessa. Avoimella keskustelulla ja tiedottamisella oli vaikutuksensa myös syntyneeseen luottamukseen allekirjoittaneen ja työyhteisön välillä. Kehittämistyö ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksessa mukana oleville ja tämä huomioitiin osallistujien vapaaehtoisella osallistumisella ja kunnioittavalla kohtaamisella sekä kunnioittavalla tavalla kirjoittaa kehittämistyöstä ja siihen osallistuneista. Kuvassa 2. näkyy kehittämistyössä mukana olleiden unelmakartat mutta ne ovat nimettömiä ja näin kunnioitetaan osallistuneiden itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä. Jokainen osallistuja antoi luvan unelmakarttojen kuvan käyttöön työssä.

Tutkimuksellinen lähestymistapa tässä toiminnallisessa kehittämistyössä on toimintatutkimus. Työyhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön toiminnallisten menetelmien avulla ja he pääsivät mukaan vaikuttamaan omilla mielipiteillään ja ajatuksillaan työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämistoimintaan osallistui koko työyhteisö ja yhteisenä motivaattorina toimi yhteisen hyvän kehittäminen.

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta puhutaan usein yhdessä, mutta niiden välillä on kuitenkin selkeä ero. Tutkimus käyttää tutkimusmenetelmiä vastatakseen tutkimuskysymyksiin, kun taas kehittämistoiminnan pyrkimys on kehittää esimerkiksi palvelua tai organisaatiota. Tiedon käyttökelpoisuus on kehittämistoiminnassa keskeinen asia ja kokemustietoa voidaan pitää tasavertaisena tieteellisen tiedon kanssa.



Tutkimuksellisuus ja käytännön kehittämistoiminnot yhdistyvät toimintatutkimuksessa ja kehittävässä työntutkimuksessa. Kehittämistoimintaa voidaan pitää tutkimuksellisena toiminnan monitoroinnin ja dokumentoinnin vuoksi eli sen avulla voidaan tuottaa tutkimuksellista aineistoa. Tutkimuksellisuuden pyrkimys on myös kehittämistoiminnan arviointi ja jäsentäminen. Tähän arviointiin ja jäsentämiseen kuuluu kehittämistoiminnan intressit ja vaiheet sekä tavoitteet ja tulokset. Käsitteiden avulla voidaan tarkastella kriittisesti kehittämisprosessia ja sen jäsenyyksiä. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla ei pyritä ainoastaan välittömiin tuloksiin käytännön kehittämisessä, vaikka kehittämistoiminta tapahtuu käytännöllisten kehittämisprojektien kautta. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on saavuttaa sellaisia tuloksia, joita voidaan käsitellä laajemmassa keskustelussa. (Toikko & Rantanen 2009, 156.)

## 6.2 Suunnitteluillat ja koulutukset

Varhaiskasvatuksen suunnittelu perustuu 2019 säädettyyn ja käyttöön otettuun valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan, jonka opetushallitus on laatinut. Paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmat laaditaan valtakunnallisten varhaiskasvatussuunnitelmien perusteiden pohjalta. Tämän lisäksi jokaiselle lapselle varhaiskasvatuksessa eli päivähoitossa tai perhepäivähoitossa, laaditaan henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Varhaiskasvatuksen henkilöstön on sitouduttava toimimaan varhaiskasvatuslain sekä varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden, arvojen, tavoitteiden ja sisältöjen mukaisesti. Laadukas varhaiskasvatus on paljon enemmän kuin vain päivähoitoa. Kasvatus, opetus ja hoiva muodostavat varhaiskasvatuksen kokonaisuuden, jossa pedagogiikan merkitys korostuu. Varhaiskasvatus on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa ja sitä tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma korostaa lapsen osallisuutta toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja arvioinnin kautta. Toimintakulttuurin uudistaminen ja kehittäminen varhaiskasvatustyöyksiköissä pohjautuu varhaiskasvatussuunnitelman velvoitteeseen kehittää ja arvioida toimintaa yksiköissä ja ryhmissä. Toimintakulttuurin kehittäminen antaa raamit esihenkilön työlle sekä työyhteisöjen kehittämiselle. (Opetushallitus 2019.)

Nimensä mukaisesti suunnitteluillat toteutetaan illalla, kun päiväkotikiinnitys on kiinni ja kaikki kasvattajat pääsevät paikalle. Tällöin jokaisella on mahdollisuus päästä mukaan keskusteluun ja kertoa omia mielipiteitään. Suunnitteluilloissa suunnitellaan, valmistellaan ja arvioidaan toimintaa. Pedagoginen suunnittelu ja arviointi ovat iso osa suunnitteluilloja, joissa suunnitellaan laadukasta toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden eteenpäin vieminen ja luontopedagogiikan suunnittelu olivat iso osa suunnitteluillojen sisältöä. Suunnitteluilloja pidettiin syksyllä 2020 noin kerran kuukaudessa koska yksikkö oli uusi ja yhteinen

suunnittelu oli tärkeää toiminnan käynnistämisen kannalta. Yhteisten sääntöjen ja sopimusten teko on tärkeää, jotta yhteiset toimintatavat syntyvät ja henkilökunta sitoutuu niihin. Yhteiset toimintatavat ja säännöt helpottavat arkea ja lisäävät näin työssäjaksamista. Keväällä suunnitteluiltoja on ollut kolme. Syksyllä 2021 suunnitteluiltoja oli kaksi ja keväällä 2022 kaksi.

Oppimista ja osaamista voidaan kehittää koulutuksilla ja kouluttautumisella. Tiedollista osaamista voidaan vahvistaa erilaisilla kursseilla ja seminaareilla. Ammattiin valmistumisen jälkeen osaamista tulee kehittää sekä päivittää ja tämä on myös eduksi työnantajalle. Koulutusten tulee olla sellaisia, että ne kehittävät työntekijää hänen työssään ja pitävät osaamisen ajan tasalla kehittyvässä työelämässä. Muutokset työnkuvassa tai paluu töihin pitkän poissaolon jälkeen voivat myös aiheuttaa tarvetta kouluttautumiselle tai kertaukselle. (Helminen 2021, 38-39.)

Koulutuksia on jatkuvasti tarjolla ja ne toteutetaan tällä hetkellä suurimmaksi osaksi etäyhteydellä. Norlandialla on omia sisäisiä koulutuksia ja niiden lisäksi on mahdollista osallistua ulkopuolisten tuottajien koulutuksiin. Koulutuksilla vahvistetaan ja lisätään ammattitaitoa ja osaamista. Norlandia Metso on luontopainotteinen päiväkotikielinen ja tämä näkyy myös koulutustoiveissa ja tarpeissa. Pedagogista osaamista vahvistetaan koulutuksilla ja tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisön jäsenten kesken. Koulutuksia on runsaasti tarjolla ja henkilökunnalta kysytään heidän tarpeitaan ja mielenkiinnonkohteita liittyen koulutuksiin.

### 6.3 Toiminnalliset menetelmät työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Seinätauluavioirihi on luova menetelmä ongelmanratkaisuun ja ideoiden tuottamiseen. Tässä menetelmässä vetäjän lisäksi mukana voi olla suurempi joukko osallistujia, noin 5-12 henkeä. Tavoitteena on ideoida ja löytää ratkaisu ongelmaan tai tilanteeseen, johon toivotaan muutosta. Pienessä ryhmässä ideointi voi olla haastavaa mutta suuremman ryhmän etu ideoinnissa on mukana olijoiden sitoutuminen ratkaisuun koska kaikki ovat olleet paikalla tekemässä päätöksiä ja ideointia. Ryhmän vetäjältä vaaditaan kuitenkin tarkkaavaisuutta mahdollisissa ideoinnin ongelmissa sekä aktiivisuutta ryhmän työskentelyn ohjaamisessa. Kaikki ideat kirjataan ylös ja ideat voivat olla hyvinkin lennokkaita ja mielikuvituksellisia. Lennokkaat ideat auttavat uuden suunnittelussa ja vievät ajatuksia muuhun suuntaan kuin totuttuun tapaan toimia. Ideoinnin jälkeen alkaa ideoiden karsiminen ja parhaiden vaihtoehtojen arviointi ja valikointi. Avioirihi menetelmän tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ja tästä huolehtiminen on ryhmän vetäjän vastuulla. Seinätauluavioirihi menetelmän eteneminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka alkavat ongelman

asettamisella ja sen rajaamisella. Tästä siirrytään ideointi-, arviointi-, valintavaiheisiin. Tämän menetelmän kesto on noin 20-30 minuuttia ja välineiksi tarvitaan post-it-lappuja ja tusseja. (Innokylä 2021.)

Valitsin tämän menetelmän koska tällä menetelmällä jokainen saa kerrottua mielipiteensä ja hiljaisimmatkin saavat äänensä kuuluviin. Hiljaisemmat eivät välttämättä uskalla sanoa mielipiteitään ääneen tai äänekkäämmät tyypit hallitsevat tilannetta, mutta aivoriihi menetelmässä tätä pulmaa ei synny, vaan jokainen pääsee mukaan ideoimaan. Työyhteisöissä on monenlaisia ihmisiä ja on tärkeää kuulla kaikkien ajatuksia ja toiveita, joten tämä toiminnallinen menetelmä valikoitui kehittämistyöhön.

Kröneckin (2021) mukaan unelmakarttatyöskentelyllä voidaan kasvattaa voimavaroja kirjoittamalla yksilön vahvuuksia sekä niiden suhdetta tulevaisuuden haaveisiin. Unelmakartan avulla voidaan suunnitella ja rakentaa toivotunlaista elämää ja jäsentää siihen kuuluvia unelmia. Tällä menetelmällä voidaan hallita pysyviä muutoksia henkisten voimavarojen kasvattamisella ja niiden hallinnalla. Unelmakartan avulla yksilön tietoisuus hänelle tärkeistä asioista kasvaa ja tulevaisuuden toiveet vievät häntä eteenpäin kohti asetettuja tavoitteita ja unelmia sekä niiden toteutumista. Unelmakartan avulla voidaan vahvistaa myös henkilön yksilöllisyyttä ja tämän vahvistumisen kautta hänen valmiutensa yhteisöllisyyteen paranee. (Kröneck 2021.)

Positiivinen palaute on merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. Palautepuu (ks. kuva 3.) on palautteen antamisen menetelmä, johon tulee oksille erilaisia positiivisia ja kannustavia lausahduksia. Puu on tehty kartongista ja sen vieressä on henkilökunnan nimilaput, joita voi sijoitella sopiviin lausahduksiin. Palautteen anto tapahtuu anonyymisti mutta myös arjessa on tärkeää muistaa antaa palautetta työkaverille myös ihan kasvokkain. Tämä menetelmä ei vaadi ylimäärästä aikaa vaan palautteen voi laittaa vaikka ohi kulkiessaan.

Suonsivu (2015) toteaa, että työyhteisössä pitäisi muistaa antaa palautetta muulloinkin kuin vain vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Suomessa palautteen antaminen koetaan edelleen haastavaksi. Tämä kulttuuri vaatii vielä kehittämistä, jotta päästään muiden maiden tasolle. Palautetta pitäisi osata antaa mutta sitä pitäisi myös osata ottaa vastaan. Annettaessa palautetta on hyvä pohtia, annetaanko palaute julkisesti vai kahden kesken kyseisen henkilön kanssa. Tämä riippuu erityisesti palautteen laadusta. Positiivinen palaute lisää riittävyden tunnetta työyhteisössä ja se on myös tärkeä voimavara työyhteisön jäsenille. (Suonsivu 2015, 82.)

Myönteisyys syntyy arvostavasta vuorovaikutuksesta. Arvostuksen kokemus lisää ihmisen kykyä ottaa lisää vastuuta ja tällöin yhteistyö on rakentavaa. Luottamusta voidaan lisätä arvostuksen avulla. Kuuntelemisella ja huomioimisella voidaan osoittaa arvostusta toista

kohtaan. Kaikkia ihmisiä tulee kohdella tasavertaisesti huolimatta siitä mitkä heidän taustansa ovat. (Kaivola & Launila 2007, 102.)

Kehusmaa (2020) pitää työn iloa käsitteenä, joka liittyy positiivisella tavalla työhyvinvointiin. Tämä käsite pitää sisällään riittävästi haasteellisuutta, turvallisuutta ja prosessinomaisuutta. Työn sujuvuus ja työntekijän kokemus siitä, että hän tehnyt parhaansa ja onnistunut työssään, synnyttää työn iloa. Työn ilon kokemusta vahvistaa positiivinen palaute. (Kehusmaa 2020, 17.)

#### 6.4 Kehittämistyön eteneminen

Idea opinnäytetyöhön tuli työelämän tarpeesta, jota tuki 2021 keväällä tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Varsinainen kehittämistyö käynnistyi tutkimusluvan hakemisella kesällä 2021. Elokuussa esitin opinnäytetyön suunnitelman, jonka jälkeen kehittämistyö Norlandia Metsossa alkoi suunnitellun aikataulun mukaisesti syksyllä 2021. Ensimmäinen suunnitteluilta pidettiin elokuun lopussa, jolloin toteutettiin seinätauluavoriini -menetelmällä henkilökunnan yhteisen illanvieton suunnittelu. Suunnitteluillan lopussa käytiin palautekeskustelu käytetystä toiminnallisesta menetelmästä ja keskustelun pohjalta tein muistiinpanot arviointia varten. Suunnitteluillassa käytiin läpi myös kevään 2021 työtyytyväisyyskyselyn tulokset ja niiden perusteella asetimme työyhteisölle kolme kehittämisen kohdetta kuluvalle kaudelle.

Syyskuun alussa toteutettiin suunnitteluillassa päätetty yhteinen illanvietto minigolfiin ja ruokailun merkeissä. Syyskuussa pidettiin toinen suunnitteluilta, jossa toiminnallinen menetelmä oli unelmakartan tekeminen. Illan loppuksi kävimme palautekeskustelun, josta tein muistiinpanot. Suunnitteluillasta kertyi aineistoa unelmakarttojen ja muistiinpanojen muodossa toiminnallisen menetelmän ja sen toimivuuden arvioimiseksi. Toisen suunnitteluillan jälkeen tein palautepuun henkilökunnan eteiseen. Lokakuussa keräsin henkilökunnan kommentteja palautepuusta ja kirjasin ne ylös menetelmän arviointia varten. Palautepuu ehti olla käytössä kolme viikkoa ennen palautteen keräämistä henkilökunnalta. Loppuvuodesta 2021 opinnäytetyön viimeistelyä, tulosten arviointia ja jatkokehittämisen ideointia ennen työn lopullista palautusta 2022 tammikuussa.

Elokuussa 2021	<p>Tutkimusluvan hakeminen kesällä 2021.</p> <p>Opinnäytetyön suunnitelman esitys.</p> <p>Ensimmäisessä suunnitteluillassa 30.8. seinätauluavoriihi -metaplan lapputekniikalla kevään yhteisen illanvieton suunnittelemiseksi.</p> <p>Palautekeskustelu käytetystä menetelmästä ja muistiinpanot.</p> <p>Palautteiden analysointi.</p> <p>Suunnitteluillassa Norlandian 2021 työtyytyväisyyskyselyn tulokset ja tulosten pohjalta kolme tavoitetta tulevalle toimintakaudelle.</p>
Syyskuussa 2021	<p>Syyskuun alussa yhteinen illanvietto, joka oli suunniteltu ensimmäisessä suunnitteluillassa.</p> <p>Toisessa suunnitteluillassa unelmakartat.</p> <p>Palautekeskustelu käytetystä menetelmästä ja muistiinpanot.</p> <p>Palautteen analysointi ja käytetyn menetelmän arviointi.</p> <p>Syyskuunlopussa, toisen suunnitteluillan jälkeen palautepuu henkilökunnan eteiseen.</p>
Lokakuussa 2021	<p>Kommentit ja niiden kirjaaminen palautepuusta. Kommenttien analysointi jaotteleamalla ne kehitysehdotuksiin ja positiivisiin kommentteihin.</p>
Marraskuussa, joulukuussa 2021	<p>Opinnäytetyön viimeistelyä ja kehittämistyön tulosten arviointia.</p> <p>Jatkokehittämisen ideointi.</p>
Tammikuussa 2022	<p>Työn esitys ja valmistuminen.</p>

Taulukko 1. Kehittämistyön aikataulu

## 6.5 Aineisto ja sen analysointi

Kehittämistyöstä kertyi aineistoa seinätauluavoriihen post it lapuista, unelmakartoista, valokuvista ja palautekeskusteluista tulleista muistiinpanoista. Suunnitteluillassa seinätauluavoriihen menetelmässä post it laput jaoteltiin samoihin/samankaltaisiin tekemisiin ennen kuin niitä alettiin karsimaan. Karsimisvaiheen jälkeen jäljellä olevista lapuista valittiin lopullinen tekeminen työyhteisön illanviettoon. Palautekeskustelusta tehdyt muistiinpanot jaoin positiivisiin kommentteihin, jotka kertovat menetelmän toimivuudesta ja kehittämis-/paranuseideihin, joiden avulla menetelmän toimivuutta voidaan parantaa. Unelmakartat ja palautekeskustelun muistiinpanot jaottelin samalla menetelmällä, koska tarkoituksena oli saada vastaus siihen mikä menetelmässä toimi ja mikä vaati vielä kehittämistä tai parantamista. Dokumentoinnin apuna olen käyttänyt myös valokuvia, joiden avulla voin esittää kehittämistyön etenemistä ja tuloksia.

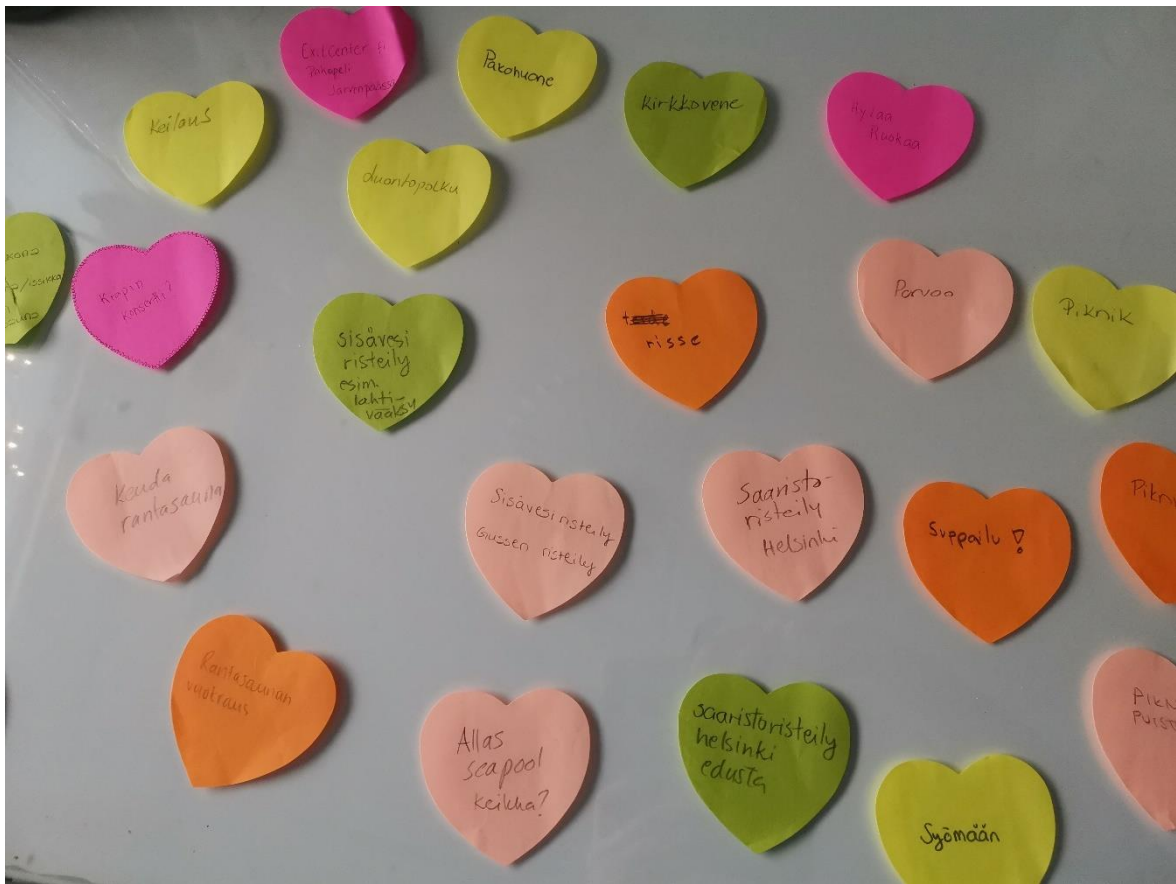
Kehittämistyön aineiston analysointimenetelmäksi valitsin teemoittelun. Teemoittelu on aineistonanalyysin menetelmä, jonka avulla aineisto voidaan jaotella eri teemojen mukaan. (Hyvärinen 2018, 23). Teemoittelun avulla jaoin toiminnallisista menetelmistä ja palautepuusta saadut palautteet omiin osioihinsa: suunnitteluilta 1., suunnitteluilta 2. ja palautepuun palautteet. Suunnitteluiltojen palautteet toiminnallisista menetelmistä ja palautepuun palautteet arvioin kaikki erikseen, jotta aineiston käsittely ja teemoittelu olisi selkeämpää. Jaoin palautekeskusteluissa nousseet olennaiset asiat positiivisiin kommentteihin, jotka kertoivat onnistumisista ja rakentaviin kommentteihin, jotka kertoivat kehittämisen tai parantamisen tarpeesta. Näin pystyin päättämään mitkä asiat toimivat toiminnallisten menetelmien käytössä ja mitkä asiat eivät toimineet tai vaativat vielä kehittämistä. Palautepuun palautteet jaoin samalla ajatuksella positiivisiin kommentteihin ja kommentteihin, jotka pitivät sisällään muutos- tai kehitysideoita. Teemoittelun avulla pystyin analysoimaan aineistoa niin, että sain selville onnistumiset ja kehittämiskohteet tai toimimattomat asiat.

## 7 Kehittämistyön tulokset

### 7.1 Onnistumisia toiminnallisilla menetelmillä

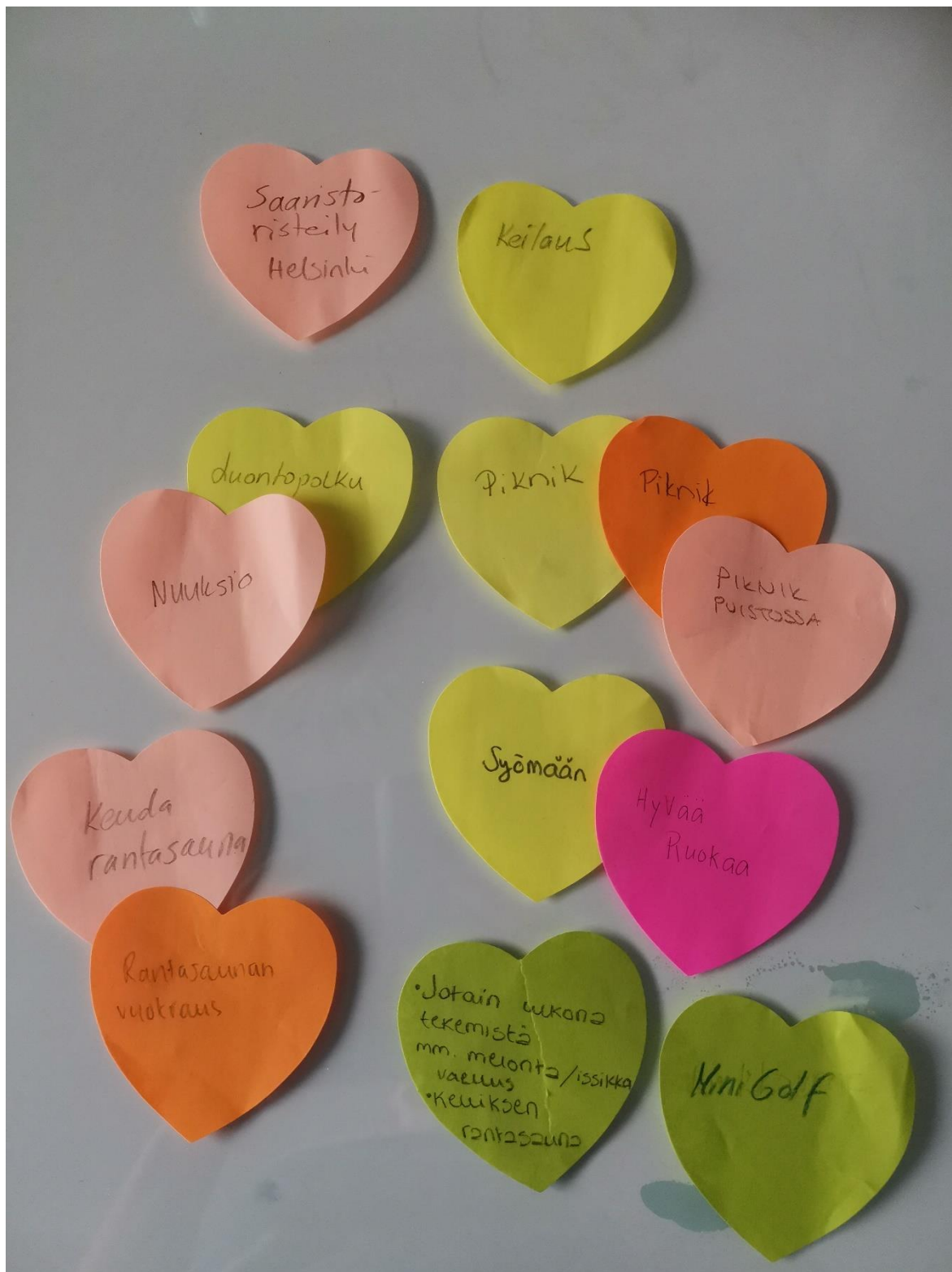
Toimintakauden alussa elokuussa sovittiin kuun loppuun suunnitteluilta, jossa suunnittelun ja pedagogisen keskustelun lisäksi aiheena oli toiminnalliset menetelmät työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Paikalla oli koko henkilökunta, lukuun ottamatta paria sairastapausta. Tunnelma suunnitteluillalla oli innostunut ja positiivinen. Suunnitteluilta aloitettiin seinätaulu aivoriihi -menetelmällä, jolla tehtiin virkistysillan suunnitelma. Kuvassa 2. näkyy ensimmäisen vaiheen eli ideointivaiheen ideoita. Kaikki pääsivät tuomaan omat toiveensa esiin ja osallistumaan aktiivisesti tehtävään. Ideoita tuli todella runsaasti ja ohjeena oli, että kaikki antavat vähintään kaksi ideaa tai ehdotusta. Kaikista vaihtoehtoista karsittiin jatkoon sellaiset vaihtoehdot, jotka saivat eniten kannatusta. Menetelmänä tämä toimi hyvin koska ehdotuksia tuli paljon ja kaikki saivat esitettyä oman toiveensa. Ehdotuksia tuli laidasta laitaan, esimerkiksi minigolf, ravintola, saunatilan vuokraus, risteily, luontoretki, kanoottiretki, kirkkovene soutu. Ehdotukset ja ideat luokiteltiin, jonka jälkeen mietittiin mitkä tekemiset ovat lähellä ja helposti toteutettavissa. Myös budjetti vaikutti valintaan. Osa ehdotuksista karsittiin pois ja jäljelle jäi suosituimmat vaihtoehdot, jotka näkyvät kuvassa 3. Karsituista vaihtoehtoista valittiin yhdessä toteutettavaksi minigolf ja syöminen. Ulkoaktiviteetin vuoksi minigolfin osalta jouduttiin pitämään säävarausta koska kyseessä oli ulkorata. Yhteisen ruokailun osalta suunnitelmat oli helppo toteuttaa, vaikka sää sattuisikin olemaan huono. Suunnitteluillan lopussa kävimme palautekeskustelun, jonka kirjasin palautteet ja kommentit ylös.

Suunnitteluilta oli aikataulutettu tarkasti, jotta kaikki suunniteltu ehdittiin toteuttaa illan aikana ja myös keskustelulle oli varattu aikaa. Aikataulu piti hyvin paikkansa ja kaikki suunniteltu ehdittiin tehdä illan aikana. Työillan lopussa kävimme palautekeskustelun, josta tein muistiinpanot kehittämistyön arvioinnin tueksi. Palautekeskustelussa nousi esille positiivisena asiana se, että kaikki pääsivät tuomaan omia ideoita esille. Rennosta ilmapiiristä ja ideoiden esittämisen vapaudesta tuli useita positiivisia palautteita. Ainoana negatiivisena asiana mainittiin se, että työyhteisöstä aivan kaikki eivät olleet paikalla mutta totesimme, että se ei haitannut merkittävästi menetelmän käyttämistä tai lopputuloksen saavuttamista. Yhden kommentin mukaan tämä on hyvä ja toimiva menetelmä monenlaiseen käyttöön työyhteisössä. Sitä voisi käyttää esimerkiksi pedagogiikan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.



Kuva 2. Ensimmäisen vaiheen ideointia aivoriihimenetelmällä.





Kuva 3. Aivoriihen ideoinnin karsitut vaihtoehdot, joiden perusteella tehtiin lopullinen valinta

Syyskuun alussa pidetty yhteinen minigolf ilta oli onnistunut ja se tarjosi mahdollisuuden tutustua uusiin työkavereihin paremmin. Ruokailun jälkeen suuntasimme minigolf radalle ja muodostimme kolmen hengen joukkueet. Iltaan osallistui jälleen lähes koko työyhteisö

ja sää suosi meitä, joten ilta saatiin toteutettua alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Ajoitus virkistysillalle oli hyvä tutustumisen ja uuden toimintakauden aloituksen kannalta. Ryhmytyminen ja yhteishenki alkoivat rakentua yhteisen illanvieton jälkeen eri tavalla, kun tutustuimme toimiimme muutenkin kuin vain työn ja työstä puhumisen kautta. Samalla viikolla pidetyssä talonpalaverissa kävimme lyhyen palautekeskustelun illasta ja sen onnistumisen arvioinnista. Tekeminen oli ollut kaikille mieleistä, olihan se yhdessä suunniteltu ja päätetty. Kaikki olivat iltaan tyytyväisiä ja erityisiä kehuja sai sää, joka sattui meitä suosimaan. Moni sanoi myös, että hyvä ruoka ja seura ovat aina melko takuuvarmoja onnistumisen takeita yhteiselle tekemiselle. Työyhteisössä koettiin myös, että ilta oli onnistunut tutustumisen näkökulmasta.

Toisessa suunnitteluillalla syyskuussa teimme unelmakartat (ks. kuva 4.), joiden aiheena oli unelmien työyhteisö ja työpaikka. Tarkoituksena oli suunnata osallistujien ajatukset ja unelmointi alkaneeseen toimintakauteen ja omien tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteena oli innostaa ja motivoida ihmisiä kohti unelmiaan ja kehittämään työtään mielekkäämpään suuntaan. Unelmakarttojen teko oli hyvä ajoittaa uuden toimintakauden alkuun unelmien, toiveiden ja tavoitteiden asettamiseksi. Tällä luovalla tavalla voidaan suunnitella tulevaa, pohtia omia ja yhteisiä toiveita. Näihin unelmakarttoihin voi palata esimerkiksi keväällä ja arvioida yksilötasolla, kuinka toimintakausi on sujunut ja minkälaiseksi työyhteisö ja sen hyvinvointi ja rakenteet ovat kehittyneet. Unelmakartat saattavat olla hieman haaveilevia mutta ne voivat toimia myös niin, että unelmista muodostuu tavoitteita. Unelmakarttojen tekoon tarvitaan aikakausilehtiä, sakset, kartonki, liimaa ja kyniä. Lehdistä voi leikata liimattavaksi kuvia, sanoja ja itseä puhuttelevia tekstejä, joista unelmakarttoja lähdetään rakentamaan. Omaan kartonkiin sai kirjoittaa, piirtää, leikata ja liimata kuvia ja tekstejä lehdistä. Vain mielikuvitus oli rajana, kuinka haluaa kuvata unelmien työyhteisöä ja työpaikkaa. Valmiit unelmakartat esiteltiin toisillemme ja niiden pohjalta käytiin keskustelua ihmisten toiveista, haaveista ja ajatuksista. Lopuksi kävimme palautekeskustelun, jossa arvioitiin käytettyä menetelmää. Palautteista ja kommentteista kokosin muistiinpanot, joiden pohjalta arvioin menetelmän toimivuutta. Unelmakarttoja tehdessä nousi päällimmäisenä esille huumorin, hyvinvoinnin ja yhdessä tekemisen merkitys. Yleisesti ottaen työssä ja työpaikalla ihmiset pitivät tärkeänä sitä, että töihin on kiva tulla ja arjessa on huumoria. Yleinen ilmapiiri näkyy myös ulospäin lapsille ja asiakasperheille, joten talossa vallitsevan hengen aistii herkästi henkilökunnasta. Yhdessä tekeminen ja yhteiset tapahtumat koettiin tärkeänä osana yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tästä lähti eteenpäin yhteisten tapahtumien suunnittelu, joka edistää myös henkilöstön osaamisen jakamista. Unelmakartoista nousi myös vahvasti esille ihmisten arvot ja sensitiivisyys. Lasten ja työkavereiden kohtaaminen arjessa ja sensitiivinen työote koettiin useassa unelmakartassa tärkeiksi asioiksi.

Palautekeskustelun pohjalta unelmakartta työskentelystä nousseet kommentit olivat pääosin positiivisia liittyen tekemisen luovuuteen ja yhteiseen tekemiseen, vaikka jokainen työskentelikin yksilönä oman unelmakartan parissa. Unelmakarttojen läpikäyminen yhdessä oli kaikkien mielestä hyvä ja avartava osuus suunnitteluiltaa. Unelmakarttojen esittäminen oli vapaaehtoista mutta kaikki halusivat esittää omansa yhteisesti, vaikka tästä olisi voinut kieltäytyä. Parannusehdotuksena tähän työpajaan tuli se, että materiaalia unelmakarttojen tekoon olisi voinut olla hieman runsaammin osallistujien määrään nähden. Tämä on hyvä huomioida seuraavalla kerralla, kun menetelmää käytetään, sekä huolehtia, että tarvikkeita on määrän lisäksi monipuolisesti tarjolla. Esimerkiksi liimapuikkoja olisi pitänyt olla enemmän, jotta turha odottelu olisi jäänyt pois. Riittävällä määrällä materiaalia työ on sujuvaa ja toimivaa.

Palautepuun (ks.kuva 5) tein henkilökunnan eteisen seinälle syyskuun lopussa toisen suunnitteluillan jälkeen, jolloin tämä menetelmä ja sen ajatus on esitetty kaikille työyhteisössä. Puun runko ja muoto mukailee Norlandia puuta (ks. kuva 1) mutta tässä puussa lehtiin on kerätty positiivisia lausahduksia ja palautteita, joihin voi sijoittaa työkaverin nimen, jolle palautteen haluaa osoittaa. Kaikkien nimet on laitettu omille lehdilleen, jotka ovat helposti laitettavissa sopivan palautteen kohdalle, vaikka ohi kulkiessa. Kiireisessä arjessa tähän ei tarvita ylimääräistä aikaa vaan palautteen antaminen on nopeaa ja helppoa. Tästä työkaveri näkee palautteen, jonka on saanut ja sen luettuaan voi laittaa taas oman nimensä puun juurelle seuraavaa palautetta odottamaan. Positiiviset kommentit taukussa liittyvät esimerkiksi työkaverin kannustamiseen, kehumiseen ja kiittämiseen. Esimerkiksi ”arvostan ammattitaitoasi”, ”kiitos”, ”mahtavia ideoita”, ”hienoa työtä”, ”olet timantti”. Työyhteisöstä nousseiden suullisten palautteiden perusteella tein koonnin menetelmän toimivuuden arvioinniksi.



Kuva 4. Työyhteisön unelmakartat.

Palautepuu otettiin työyhteisössä hyvin vastaan ja havaitsin, että sitä käytettiin päivittäin. Tämä johtunee sen käytön helppoudesta ja siitä, että se ei vie aikaa. On ollut mukavaa huomata iloisia ilmeitä, kun ihmiset ovat lukeneet palautteitaan. Moni on saanut selkeästi piristystä päiväänsä, mutta työyhteisössä on koettu myös ilahduttavaksi kokemukseksi antaa palautetta. Palautteen antajan anonymiys on herättänyt keskustelua ja pohdintaa, kun joku on jäänyt pohtimaan, kuka palautteen on antanut. Nämä seikat pohjautuvat omiin huomioihini palautepuun käytöstä työyhteisössä ja palautekeskustelun pohjalta nousseet asiat tukevat näitä huomioita. Annetuissa palautteissa korostui palautteen antamisen ja saamisen ilo, joka ohjaa ja kannustaa antamaan palautetta myös arjessa. Moni koki palautteen antamisen helpoksi ja vaivattomaksi tällä menetelmällä koska tämä ei vie ylimääräistä aikaa päivästä. Kehittämisehdotuksena oli, että palautepuuhun voisi laittaa muutama tyhjän ”palautelehden” joihin ihmiset voivat kirjoittaa itse palautteita, koska valmiista teksteistä ei välttämättä löydy juuri sopivaa palautetta johonkin tiettyyn tilanteeseen.



2 syksyllä ja 1-2 keväällä. Syksyllä käydään läpi yhteiset toimintatavat ja pohditaan pedagogisia kysymyksiä. Tiimipalaverit pidetään joka viikko, jotta voidaan yhdessä suunnitella ja arvioida työtä ja tapojen toimivuutta. Tiedonkulku tiimissä on tärkeää ja tämä on hyvä hetki keskustella ajankohtaisista asioista, onnistumisista ja mahdollisista haasteista. Tiimit pitävät syksyllä omat suunnitteluillat, joissa on mahdollista suunnitella ja muokata oppimisympäristöä, suunnitella ja valmistella toimintaa sekä tehdä tiimisopimukset, joissa käydään läpi tiimin yhteiset arvot ja toimintatavat.

Metsossa yhteiset kahvihetket järjestetään kerran kuussa niin, että jokainen tiimi vuorollaan tarjoaa yhteisen kahvihetken kaikille. Tavoitteena on, että mahdollisimman monta työyhteisön jäsentä pääsee yhtä aikaa nauttimaan kahvihetkestä. Tauoista huolehtiminen on tärkeää päivittäin mutta välillä on mukavaa, kun on jotain yhteistä toimintaa työpäivänkin aikana.

Elokuussa alkaa uusi toimintakausi, jolloin on hyvä käydä yhdessä läpi yhteiset toimintatavat, säännöt, tavoitteet ja ohjeistukset. Tällöin käynnistyy myös henkilökunnan ryhmäytyminen, etenkin jos työyhteisöön on tullut uusia jäseniä. Uuden työntekijän perehdytys on tärkeää, aloittaa hän toimintakauden alusta tai kesken toimintakauden. Syksyllä pidetään kehityskeskustelut, jolloin työntekijä pääsee puhumaan omista vahvuuksistaan, tavoitteistaan ja mielenkiinnonkohteistaan johtajan kanssa. Toimintakauden alussa asetetut tavoitteet ja mahdolliset toiveet ohjaavat tulevaa toimintakautta. Syyskuussa pidetään virkistysilta, jossa päästään tutustumaan paremmin työkavereihin. Marras- joulukuussa vietetään yhteiset pikujoulut, jotka suunnitellaan ja järjestetään yhdessä.

Syksyn pedagogisissa tiimeissä vahvistetaan pedagogista osaamista, suunnitellaan, keskustellaan ja valmistellaan yhteistä toimintaa. Osaamisen jakaminen ja yhteistyö yli ryhmärajojen on tärkeää oppimisen ja yhteisöllisyyden rakentumisen kannalta. Yhdessä tehdään myös toiminnan arviointia ja kehittämistyötä. Pedagogisissa tiimeissä tapahtuu myös osaamisen jakamista ja hyväksi todettuja käytäntöjä voi jakaa muillekin tiimeille.

Tammikuussa 2022 on Norlandia Quest viikko, jonka teema on ”yhdessä”. Tämä on tärkeä teema, jonka tulisi näkyä hyvinvoivassa työyhteisössä yhteen hiileen puhaltamalla ja yhdessä tekemällä. Kuten aiemmin on todettu, työhyvinvointi ei koostu yksittäisistä tempauksista vaan yksilöiden yhdessä tekemästä pitkäjänteisestä toiminnasta hyvinvoinnin kehittämiseksi. Koulutukset ovat tärkeä osa osaamisen vahvistamista läpi toimintakauden. Koulutuksiin on hyvä varata aikaa talvella koska syksyllä käytävät vasu ja LEOPS keskustelut vievät paljon työaikaa toimintakauden ensimmäisellä neljänneksellä.

Esihenkilön osallistuminen tiimipalaveriin vähintään kaksi kertaa toimintakauden aikana on tärkeää, jotta esihenkilö on tietoinen missä tiimeissä mennään. Esihenkilö johtaa myös

varhaiskasvatusyksikön pedagogiikkaa ja myös tästä näkökulmasta on hyvä käydä keskustelua tiimissä kasvatuksen, oppimisen ja hoidon laadun takaamiseksi.

Maalis-huhtikuussa käydään esimiehen kanssa kehityskeskustelut ja arvioidaan kulunutta toimintakautta ja missä voidaan vielä kehittyä suhteessa kuluvaan ja tulevaan toimintakauteen. Kevään kehityskeskustelussa voi esimerkiksi esittää toiveita tulevan toimintakauden suhteen, kun syksyn ryhmiä aletaan muodostamaan. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Suunnitteluilta pidetään maaliskuussa, jotta suunnittelua saadaan tehtyä yhdessä myös kevään osalta. Toukokuussa vietetään vielä yhteinen virkistymisilta, joka suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Alla olevassa taulukossa yhdistyvät toiminnalliset menetelmät ja rakenteissa olevat toiminnot työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

<p><b>Elokuu</b>  Suunnitteluilta  Yhteisistä käytännöistä sopiminen  Vastuualueiden jakaminen  Tiimipalaverit ja talon palaverit alkavat  Esihenkilö mukaan tiimipalavereihin  Muokattu palautepuu  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Helmikuu</b>  Suunnitteluilta  Ystävänpäivä 14.2. (salainen ystävä)  Hieroja  Yhteinen kahvihetki</p>
<p><b>Syyskuu</b>  Koulutus toiveet ja tarpeet?  Yhteinen virkistysilta  Pedagoginen tiimi, jossa aiheena osaamisen jakaminen.  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Maaliskuu</b>  Seinätaulu aivoriihi kevään yhteisen virkistyspäivän suunnitteluun  Hieroja  Yhteinen kahvihetki</p>
<p><b>Lokakuu</b>  Kehityskeskustelut  Opettajien pedagoginen tiimipalaveri  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Huhtikuu</b>  Kehityskeskustelut  Opettajien pedagoginen tiimipalaveri  Hieroja  Yhteinen kahvihetki</p>
<p><b>Marraskuu</b>  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Toukokuu</b>  Heinähoidon suunnittelu  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>
<p><b>Joulukuu</b>  Pikkujoulut  Osaamisen jakamisen työpajat (aiheena kädentyöt)  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Kesäkuu</b>  Yhteinen pihatapahtuma  Kuluneen kauden arviointia ja tulevan syksyn suunnittelua  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>
<p><b>Tammikuu</b>  Esihenkilö mukaan tiimipalavereihin. Arviointia ja suunnittelua.  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>	<p><b>Heinäkuu</b>  Selkeä runko ja suunnitelma heinähoidosta  Tauot tärkeitä.  Yhteinen kahvihetki  Hieroja</p>

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin vuosikello



## 8 Pohdintaa menneestä ja ehdotuksia tulevaan

### 8.1 Tulosten arviointi

Karvin (2018) asiakirjan mukaan on huomioitava, että varhaiskasvatuksen toteuttamista ohjaavat lait ja asetukset tukevat lapsen oppimista, kehitystä ja hyvinvointia. Tämä tarkoittaa arvioinnin kohdistumista varhaiskasvatuksen henkilöstön toimintaan korostaen heidän reflektiivistä työtettä, sekä kriittistä oman toiminnan tarkastelua. Varhaiskasvatuksen arviointia voidaan pitää kehittämisen ja ohjaamisen keinona kokonaisvaltaisen pedagogiikan toteutumiselle. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan kehittää ja parantaa toimintaa ja arviointitietoa tulisikin kerätä eri tavoin ja menetelmin. Arvioinnilla tarkoitetaan toiminnan tarkastelua ja tämän toiminnan suhdetta asetettuihin tavoitteisiin. Arviointia ei voi tehdä ilman, että arvioinnin kohde ja sen tavoitteet on asetettu. (Vlasov & al. 2018, 27.)

Kehittämistyö toteutettiin yhdessä koko työyhteisön voimin ja tämä on antanut voimaa kehittämistyölle ja sen onnistumiselle. Kaikki osallistuivat vapaaehtoisesti ja työskentely oli avointa ja keskustelevaa. Palautekeskusteluista saatu informaatio kertoo siitä, että ihmiset osallistuivat mielellään ja kokivat positiivisia onnistumisia kehittämistyön aikana. Osallistujat kokivat tulleen kuulluiksi ja heidän mielipiteensä olivat arvokkaita ja tasa-arvoisia.

Kehittämistyö toteutettiin melko pienessä työyhteisössä mutta menetelmiä voi käyttää ja soveltaa muissakin varhaiskasvatuksen yksiköissä. Palautekeskusteluiden perusteella menetelmät olivat toimivia ja helposti muokattavia kulloisenkin tarpeen mukaan. Kehittämistyön tavoite oli kehittää työhyvinvointia toiminnallisilla menetelmin. Kehittämistyö toteutui suunnitellun aikataulun mukaisesti ja tavoitteessa onnistumisen vastaus elää jatkuvasti. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi, joka jatkuu työyhteisössä edelleen, vaikka tämä kehittämistyö on päättynyt. Kehittämistyölle hyvä tulos on, se jos työyhteisöön on saatu lisättyä tietoa työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä. Motivaation lisääntyminen ja aktiivinen osallisuus työhyvinvoinnin kehittämisessä ovat myös positiivisia tuloksia tässä kehittämistyössä.

Kanervan (2008) mukaan kehittämisen tukena käytetään toimintojen arviointia, joka on osa organisaation laadunhallintaa. Arvioinnin kautta saadaan tietoa muun muassa epäkohdista, jotka vaativat vielä kehittämistä tai ratkaisuja, jotka ovat jo tuottaneet positiivisia tuloksia. Ihmisten motivointi ja kannustus uusiin ideoihin tapahtuu avoimen vuorovaikutuksen ja keskusteluyhteyden kautta sekä palautteen käsittelyn taidoilla. Toiminnan kehittämisen työyhteisössä tulee tapahtua joustavasti. Kehittämistyön on oltava näkyvää ja se on toteutettava päämäärätietoisesti. (Kanerva 2008, 3-4.) Avoimuus, tiedonkulku ja rakenteet ovat tärkeitä asioita sujuvan työn kannalta työyhteisössä. Arvioinnin avulla voidaan tehdä kehittämistyötä

myös jatkossa Metsossa. Yhteisissä palavereissa tulisi pohtia ja arvioida missä on onnistuttu ja mikä asia vaatii vielä tekemistä. Työtyytyväisyyskysely ei ole ainoa väline, jonka avulla arviointia ja kehittämistä voidaan tehdä, vaan arviointia pitäisi tehdä säännöllisesti myös arjessa. Tiimit arvioivat omaa jaksamista ja toimintaansa mutta myös koko työyhteisön hyvinvoinnin arviointia tulisi tehdä säännöllisesti.

Toiminnalliset menetelmät saivat positiivista palautetta ja käytetyt menetelmät koettiin toimiviksi. Aineistonanalyysin pohjalta voidaan todeta, että menetelmiä kannattaa käyttää myös tulevaisuudessa. Ihmisten osallisuus ja mahdollisuus päästä vaikuttamaan koettiin tärkeiksi ja vaikuttaviksi asioiksi.

Palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen tulisi kiinnittää huomiota, vaikka se onkin vielä Suomessa varsin vieraan tuntuista. Palautepuu työvälineenä on ollut tässä toimiva koska palautteen anto on ollut vaivatonta ja nopeaa. Kasvokkain annetun palautteen merkitystä ei voi vähätellä ja se on myös tärkeää. Palautepuu on ollut onnistunut menetelmä koska palautteen antamisesta on tullut säännöllinen tapa työyhteisössä. Tämä on mahdollisesti ollut paras onnistumisen kokemus itselle.

Mankan (2016) mukaan työhyvinvoinnin tilaa organisaatiossa voidaan arvioida erilaisilla määrällisillä tunnusluvuilla. Määrällisillä tai laadullisilla ennakoivilla tunnusluvuilla työhyvinvointiin vaikuttavia riskejä voidaan ennakoida. Tulevaisuuden riskejä voidaan ennakoida ja arvioida esimerkiksi erilaisilla itsearviointeilla, työhyvinvointitutkimuksilla tai erilaisilla mittareilla. (Manka & Manka 2016, 215.) Seuraavan työtyytyväisyyskyselyn avulla voidaan mahdollista työhyvinvoinnin kehittymistä ja verrata tuloksia edelliseen kyselyyn. Koska yksikkö on uusi, niin varsinaista vertailukohdetta ei vielä ole tulosten suhteen. Ilmapiirin työyhteisössä aistii helposti ja ihmisten oma tunne ja kokemus vallitsevasta ilmapiiristä kertoo myös työyhteisön voinnista. Esihenkilön on hyvä olla tietoinen työyhteisön voinnista ja tämä onnistuu parhaiten läsnäololla ja kuuntelulla. Asioita voidaan parantaa ja kehittää yhdessä ja hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen vastuulla.

Tieteelliset tulokset ovat julkaisun jälkeen avoimia julkiselle arvioinnille. Merkittävät tutkimustulokset eivät perustu vain yhteen tutkimusprosessiin, vaan tulokset vaativat lisäksi laajemman tietoperustan. Tiedeyhteisössä käyty keskustelu ratkaisee tutkimustulosten todentamukaisuuden ja tieteellisyyden. Saavutetuilla uusilla tutkimustuloksilla voidaan joko vahvistaa tai kumota saatuja tuloksia. Uskottavuus on yksi luotettavuuden kriteeri ja uskottavuuden saavuttaakseen tutkijan käsitteellistyksen ja tulkinnan on vastattava tutkittavien käsityksiä. Toimijatahojen välinen keskustelu on tärkeää koska sen avulla voidaan saavuttaa yhteinen näkemys asioista. Avoin keskustelu on kriittisen toimintatutkimuksen yksi kriteeri sen pätevyydelle. Tasa-arvoinen keskustelu, joka pohjautuu kaikkien osallistujien

mielipiteet huomioivaan päätöksentekoprosessiin muodostaa totuuden toimintatutkimuksessa. (Toikko & Rantanen 2009, 158.)

Kehittämistyön tuloksena syntynyt työhyvinvoinnin kehittämisen vuosikello jäsentää ja selkeyttää työhyvinvoinnin kehittämisen koko toimintakaudelle. Työhyvinvoinnin vuosikello tukee työhyvinvoinnin kehittämistä jäsenyteen suunnittelun ja rakenteiden avulla. Avoimuuteen ja tiedonkulkuun panostetaan läpi koko toimintakauden palaveri ja suunnittelukäytäntöjen avulla. Vuosikellon toimivuutta ei voi vielä arvioida mutta sen avulla voidaan jäsentää ja helpottaa työtä. Vuosikellon sisältöä ja käyttöä voidaan soveltaa erilaisissa yksiköissä. Toimintakaudet ovat erilaisia ja henkilökuntakin saattaa vuosien varrella vaihtua, joten vuosikellon muokkaaminen voi joskus olla tarpeellista. Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen ajatus pätee tässäkin, että kehittämällä voi aina parantaa asioita ja käytettyjä menetelmiä.

## 8.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Peruslähtökohta ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on tutkittavien tieteeseen ja tutkijoihin suunnattu luottamus. Tutkimuksen osallistuvien ihmisarvoa ja oikeuksia tulee kunnioittaa, jotta luottamus tutkijoihin ja tieteeseen säilyy. Samassa tutkimustilanteessa olevissa erilaisissa henkilöissä voi herätä erilaisia reaktioita ja tämän vuoksi tutkijan on hyvä perehtyä ennakkoon tutkittavaan kohteeseen tai yhteisöön. Tutkimuksen keskeinen eettinen periaate on tutkittavan kohteen suostumus tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus vapaaehtoiseen osallistumiseen tai kieltäytymiseen osallistumisesta. Osallistumisen tutkimukseen voi keskeyttää, joko osallistuja itse tai joissain tilanteissa tutkimuksen tekijä tutkittavan puolesta. Tutkittavalla on myös oikeus saada tieto tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä mahdollisista riskeistä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9.)

Aiheena työhyvinvointi on ajankohtainen ja sitä löytyy paljon tutkimus- ja teoriatietoa. Kehittämistyötä ohjasi kuitenkin ensisijaisesti yksikön tarve kehittämiselle eikä aiheen ajankohtaisuus. Aihe nousi uuden yksikön tarpeesta lähteä kehittämään työyhteisön hyvinvointia. Yksilöiden osallistuminen työyhteisössä kehittämistyöhön oli vapaaehtoista ja osallistumisen olisi saanut keskeyttää milloin vain. Kehittämistyöhön osallistui koko työyhteisö ja heille tiedotettiin ennen kehittämistyön aloittamista aikataulun lisäksi, mitä kehittämistyö tulee pitämään sisällään. Oma kiinnostus aiheeseen ja yksikössä työskentely vahvisti motivaatiotani kehittämistyössä. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen työyhteisön jäsenet antoivat sanallisen suostumuksen osallistumisestaan kehittämistyöhön. Koko työyhteisö sitoutui ja osallistui kehittämistoimintaan alusta alkaen.

Yleiset eettiset periaatteet ohjaavat tutkijaa kaikilla tieteenaloilla Suomessa. Tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa tutkimusta tehdessä.

Aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä on kunnioitettava sekä tutkimus on toteutettava aiheuttamatta riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkimukseen osallistuville ihmisille, yhteisöille tai muille kohteille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Kehittämistoiminnan aikana vallitsi avoimuus ja luottamus työyhteisön ja allekirjoittaneen välillä. Suunnitelmista puhuttiin avoimesti ja kysymyksiä sai esittää vapaasti, jos jokin asia mietitytti osallistujia. Luottamus ja kunnioitus olivat tärkeitä perusasioita kehittämistyössä, jotta jokaisella arvostettu ja luotettava olo. Työyhteisöstä ja yksiköstä puhutaan kunnioittavasti ja jokaisella on oikeus yksityisyyteen eikä ketään tunnusteta esimerkiksi aineiston perusteella.

Plagioinnin välttäminen ja kriittinen suhtautuminen kertovat kehittämishankkeen eettisyydestä ja luotettavuudesta. Tämän lisäksi suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus ohjaavat kehittämistyön tekemistä. (Mäkinen 2019, 56.) Suunnitteluiltojen ja kehittämistyön aikataulu sovittiin yhdessä yksikön esihenkilön kanssa ja aikataulua noudatettiin koko kehittämistyön ajan. Kehittämisen tavoite ja tarkoitus oli kaiken toiminnan perusta kehittämistyössä.

### 8.3 Jatkokehittämisen tarpeet tulevaisuudessa

Aiheena työhyvinvointi ja sen kehittäminen on ajankohtainen ja tässä yksikössä kehittämistyölle oli työelämästä lähtöisin oleva tarve. Jatkokehittämiselle hyvänä pohjana toimii työtyytyväisyyskysely, jonka pohjalta nousseet kehitysteemat vievät jatkossa kehittämistyötä oikeaan suuntaan. Työtyytyväisyyskyselystä nousseista kehittämiskohteista pidän erityisen tärkeänä viestinnän kehittämisen. Avoin keskustelu ja tiedonkulku vaikuttavat työhyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin. Jos asioista ei puhuta avoimesti niin hyvin herkästi voi syntyä erillisiä pieniä porukoita, joissa puhutaan asioista selän takana. Avoimella keskustelulla ei pääse syntymään turhia puheita ja spekulatioita, vaan jokaisella on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä yhteisessä keskustelussa. Yhteisiä asioita suunniteltaessa olisi tärkeää, että mahdollisimman moni olisi paikalla ja tieto suunnitelmista olisi kaikilla työyhteisössä. Tietämättömyys vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteeseen, sekä siitä välittyä ulospäin epäammattillinen kuva, jos tieto ei kulje henkilöstön välillä. Osallistujien määrä kehittämistyöhön on ollut suhteellisen pieni, kun puhutaan alle kahdestakymmenestä henkilöstä. Tuloksia ei voida yleistää mutta kehittämistehtävän tulokset kertovat tärkeää tietoa yksikölle ja menetelmiä voidaan hyödyntää muissakin yksiköissä.

Tuoreessa työyhteisössä on hyvä herätellä ajatuksia siitä, että kaikilla on vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja sen yllä pitämisestä. Esihenkilöllä on merkittävä rooli huolehtia siitä, että toiminta on suunnitelmallista ja jatkuvaa. Joillekin henkilöille voi tulla yllätyksenä se, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole yksin esihenkilön harteilla. Työyhteisössä voisi tuoda esille myös itsestään huolehtimisen näkökulman ja sen, että itsestään vapaaajalla huolehtiminen on osa työhyvinvointia. Liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin

kannustetaan esimerkiksi liikuntaseteleiden avulla mutta lisäksi voisi perustaa esimerkiksi työyhteisön oman lenkkiporukan, joka lenkkeilisi yhdessä säännöllisesti.

Lisäksi uudessa yksikössä on aiheellista miettiä, kuinka työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee osa jatkuvaa ja tietoista toimintaa arjessa. Erilaisilla ihmisillä on erilaisia ajatuksia ja kokemuksia työelämästä ja uudessa yksikössä täytyy löytää yhteiset toimintatavat, huomioiden yleiset hyvät tavat, Norlandian arvot ja valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma. Jokainen yksilö vaikuttaa osaltaan toimintakulttuuriin, joka alkaa rakentumaan työyhteisössä. Ihmisten tulisi olla sitoutuneita työhönsä, jotta kehittämistyö olisi tuottavaa. Kehittämistyöhön osallistuminen ja sen tärkeyden ymmärtäminen pitäisi olla yhteinen prosessi, johon kaikki oikeasti osallistuvat ja sitoutuvat. Jatkuvan kehittämisen ja oppimisen merkityksellisyys näkyy arjessa tasaisena toimintana eikä irrallisina toimintoina. Suunnitelmallisuuden avulla ja mukautumiskyvyllä voidaan saada työyhteisössä hyviä tuloksia aikaan.

Toiminnallisia menetelmiä on mielekästä toteuttaa arjessa ja suunnitteluilloissa. Palautepuuta voisi kehittää niin, että siinä olisi esimerkiksi vaihtuvat teemat kulloiseenkin talon kehittämisteemaan liittyen. Palautteet voisi liittyä esimerkiksi luontopedagogiikkaan ja pedagogiseen osaamiseen tai positiiviseen kasvatukseen. Kannustus palautteen antamiseen arjessa voisi olla yksi tulevaisuuden kehittämiskohde johon palautepuu voisi toimia ikään kuin apuvälineenä ja sysäyksenä kohti aktiivista palautteen antamista. Palautetta voi antaa myös arjessa suoraan tilanteissa, joissa on onnistuttu tai pohtia yhdessä tiimissä tilanteita, joissa olisi voinut toimia toisella tavalla. Palaute on parhaimmillaan arjessa palkitsevaa ja mieltä piristävää mutta sen antaminen ja vastaanottaminen vaativat taitoa ja kypsyyttä. Lisäksi palautteen tulisi olla aitoa, eikä väkisin keksittyä. Vahvasti johdettuna taloon ja työyhteisöön syntyy hyvät toimintatavat ja selkeät rakenteet. Tämä vaatii koko yhteisöltä sitoutumista ja oman työn arvostamista.

## Lähteet

Ala-Laurinaho, A., Koli, A., Kurki, A-L., Schaupp, M. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma talent.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Helsinki: SanomaPro

Fäldt, S. 2019. Nauti työstäsi! Naisen voimakirja työelämään. Helsinki: Bazar.

Harjanne, K. & Penttinen, A. 2006. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Helsinki: työturvallisuuskeskus.

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

Helminen, J. 2021. Jatkuvan oppimisen koulutukset ja osaamisen kehittämistarpeet sosiaalialalla. YAMK-opinnäytetyö. Diakonia ammattikorkeakoulu. Helsinki. [Viitattu: 21.11.2021]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504711/DIAK\\_Tyoelama23\\_web.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504711/DIAK_Tyoelama23_web.pdf?sequence=2)

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Hyvärinen, J. 2018. Asiakslähtöisyyden kehittäminen ikäihmisten kotikuntoutuksessa. YAMK-opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Rovaniemi. [Viitattu 6.12.2021]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157364/YAMK\\_Opinnaytetyo\\_Jaakko\\_Hyv\\_ariinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157364/YAMK_Opinnaytetyo_Jaakko_Hyv_ariinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: Tutkimuseettinen

neuvottelukunta. [Viitattu: 10.11.2021]. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Innokylä. 2021. Aivoriivi. [Viitattu: 21.11.2021]. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriivi>

Jabe, M. 2012. Työ. Hyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi. [Viitattu 9.11.2021]. Saatavissa: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen\\_actaE\\_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_actaE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kanerva, R. 2008. Työ turvalliseksi. Työpaikan hyvät työturvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita.

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

Kehityskeskustelu on mahdollisuus pysähtyä arjen keskellä. 22.8.2017. [viitattu 10.10.2020] Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella/>

Kehusmaa, S. 2020. Lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämiskohteista. YAMK opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. [Viitattu 15.7.2021]. Saatavissa: [Lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämiskohteista - Theseus](#)

Koli, A. 2014. Työn mieltä etsimässä. Hyvinvoinnin edistäminen ammattiopettajien työssä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki. [Viitattu 26.10.2021]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/33725181.pdf>

Kröneck, M. 2021. Unelmointi ja vertaistuki kotoutumisen ja mielen hyvinvoinnin tukemisessa. LAB Pro. [Viitattu 21.11.2021]. Saatavissa: <https://www.labopen.fi/lab-pro/unelmointi-ja-vertaistuki-kotoutumisen-ja-mielen-hyvinvoinnin-tukemisessa/>

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, valtiotieteen tiedekunta. Helsinki. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laakkonen, K. 2017. Jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen keskeiset elementit. YAMK opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. [Viitattu 3.12.2021]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130948/Laakkonen\\_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130948/Laakkonen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Turku. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavissa:

<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

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

Mäkinen, N. 2019. Ikääntyneen asiakkaan osallisuus kotikuntoutuksessa. Asiakkaan osallisuutta edistävän toimintamallin laatiminen. YAMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 6.12.2021]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261568/Netta\\_Makinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261568/Netta_Makinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. [Viitattu 1.11.2021]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Nislin, M. 2016. Nerve-wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating work-related well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Väitöstutkimus. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsinki. [Viitattu 26.10.2021]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160770/Nervewra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Norlandia. [viitattu 29.9.2020] Norlandia. Saatavissa: <https://norlandia.fi/fi/>



Norlandia päiväkodit. [viitattu 29.9.2020] Norlandia. Saatavissa:

<https://norlandia.fi/fi/barnehager>

Parrila, S. & Fonsén, E. 2016. Varhaiskasvatuksen pedagoginen johtajuus. Käsikirja käytännön työhön. Jyväskylä: PS-kustannus.

Parvinen, A. & Tuominen, K. 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Turku: Benchmarking.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.

Pohjola, M. 2021. Jännitteet, vuorovaikutukselliset karikat ja diskurtiiviset muutokset työyhteisön konsultoinnissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologiantiedekunta. Jyväskylä. [viitattu:31.10.2021]. Saatavissa:

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75485/978-951-39-8641-4\\_vaitos04062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/75485/978-951-39-8641-4_vaitos04062021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. [Viitattu 3.11.2021]. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/43026193.pdf>

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Sosiaalialan työsuojelu- ja kehittämisopas. 2004. Työturvallisuus keskus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä & palveluryhmä.

Suonsivu, K. 2015. Kohti Riittävyttä. Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress cop.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress cop.

Suonsivu, K. 2019. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. United Press.

Suonsivu, K. 2020. Minäkin olen vain ihminen. Johtajan jaksamisen moninaisuus. Helsinki: Books On Demand.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäsjohtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen. Organisaatiokyvykkyyden ja tuloksellisuuden tärkeä edellytys. Helsinki: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin" Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Väitöskirja. Lapin yliopisto,

yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavissa:

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen\\_Juhani\\_ActaE\\_186\\_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tiikkainen, A. 2019. Työhyvinvoinnin tekijät. Työhyvinvointikysely

asiakaspalvelukeskuksen ammattilaisille. YAMK opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.

[Viitattu 8.5.2021]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261393/Tiikkainen%20Anu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia

kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University

Press.

Toimiva työyhteisö. 2020. [viitattu 9.10.2020] Työterveyslaitos. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>

Työhyvinvointi. 2020. [viitattu 5.9.2020] Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa:

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi. 2020. [viitattu 7.10.2020] Työterveyslaitos. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. 2019. [viitattu

20.9.2020] Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:

[https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf)

Työyhteisö. 2021. [Viitattu 29.7.2021] Talentia. Saatavissa: [Työyhteisö | Talentia](#)

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa.

Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä. Akateeminen

väitöskirja. Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi. [Viitattu: 3.11.2021.]

Saatavissa:

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensus%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet pähkinän kuoressa. 2019. Opetushallitus.

[Viitattu: 21.11.2021.] Saatavissa: [https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-](https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa)

[tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa](https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelman-perusteet-pahkinankuoressa)

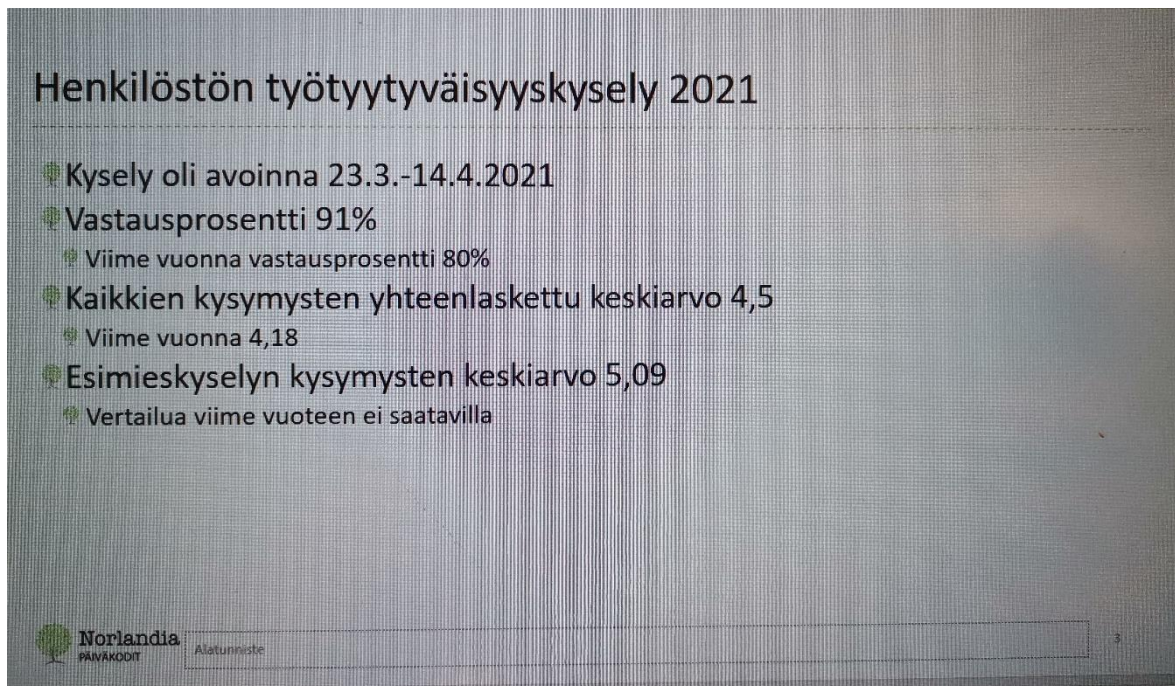
Vlasov, J., Salminen, J., Repo, L., Karila, K., Kinnunen, S., Mattila, V., Nukarinen, T.,

Parrila, S. & Sulonen, H. 2018. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin perusteet ja

suositukset. Julkaisut 24:2018. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [Viitattu:

23.11.2021.] Saatavissa: [https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI\\_vaka\\_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2018/10/KARVI_vaka_laadun-arvioinnin-perusteet-ja-suositukset.pdf)

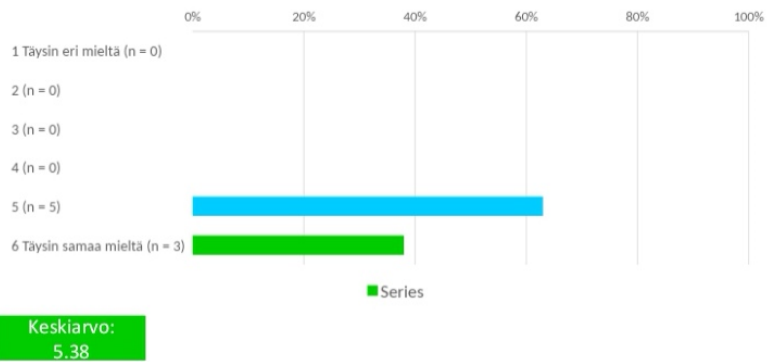
## Liite 1. Työtyytyväisyyskysely 2021 Norlandian varhaiskasvatus





## Yhteistyö ja viihtyvyys

### Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani.



## 3 Heikointa väittämää

Väittämät	Keskiarvo
Minut otetaan mukaan tavoitteiden asettamiseen ja tulevaisuuden suunnitelmien valmisteluun	3,81
Koetko saavasi tärkeää tietoa yhtiön johdolta?	3,79
Saan riittävästi työtäni tukevaa koulutusta	3,66

### 3 Parasta väittämää

Väittämät	Keskiarvo
Olen valmis antamaan täyden työpanokseni, jotta työtiimini saavuttaa hyviä tuloksia	5,44
Koetko työpaikkasi olevan suvaitsevainen (sukupuoli, kulttuuri, uskonto ..)	5,43
Koen työni tärkeäksi	5,43