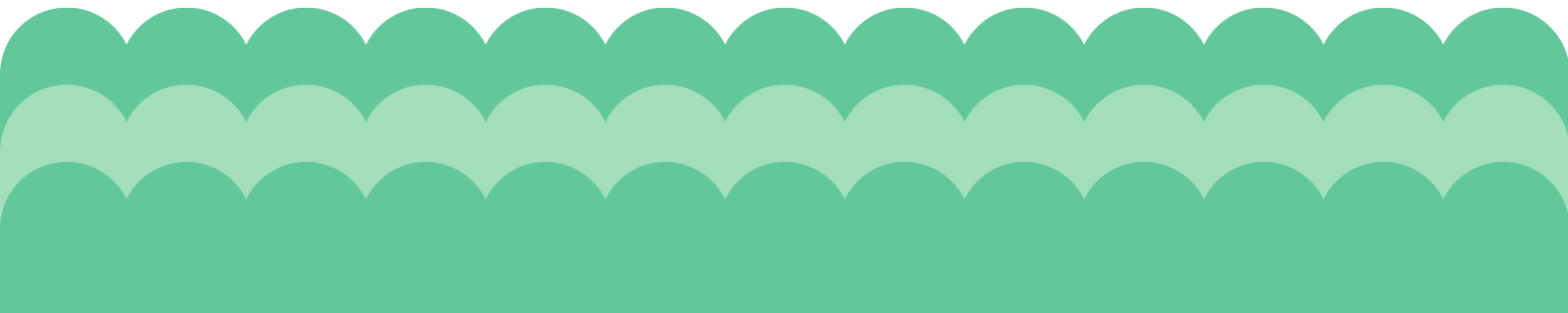


Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuksen työhyvinvointihankkeen loppuraportti

**Raportin on laatinut Emma Vartiala, Järvenpään kaupunki
20.12.2021**



Sisällys

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	7
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	8
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	9

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Järvenpää kaupunki on Keski-Uudellamaalla ja se tuottaa kunnalle kuuluvat peruspalvelut kuntalaisille. Se on kasvava kaupunki radan varressa monipuolisten liikenneyhteyksien varrella.

Järvenpään kaupunki on ulkoistanut sosiaali- ja terveystyöpalvelut ja siten kaupungin keskeiset henkilöstöresurssia vaativat toiminnot ovat opetus ja varhaiskasvatus, joissa työskentelee n. 1000 henkilöä. Kaikkiaan kaupungilla työskentelee yhteensä n. 1500 henkilöä.

Kasvatustehtävissä työskentelevät tekevät kaupungissa kaikkein fyysisintä työtä.

Järvenpään kaupungilla havaittiin varhaiskasvatuksen sairauspoissaolojen lisääntyneen. Tähän olivat kiinnittäneet huomiota sekä varhaiskasvatuksen johto, HR-palvelut että poliittiset päättäjät. Poliittiset päättäjät ovatkin vaatineet, että tilanteeseen tartutaan. Hanketta on suunniteltu ja valmisteltu yhdessä varhaiskasvatuksen johdon kanssa. Hankkeesta ja erityisesti sen tarpeesta on keskusteltu päiväkodin johtajien kanssa. Pääluottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut, joiden jäseniä on varhaiskasvatuksessa, pitävät hanketta erinomaisena ja tarpeellisena.

Varhaiskasvatuksen sairauspoissaolot olivat vuonna 2019 kaupungissa korkeimmat (21 pv/htv) ja ylittivät vertailussa valtakunnallisen keskiarvon. Varhaiskasvatuksen lakisääteinen mitoitus edellyttää, että sairauspoissaolo on korvattava sijaisella, mikä puolestaan kuormittaa työyhteisöä ja aiheuttaa lisäkustannuksia kaupungille. Täyttöaste sijaisuuksissa on ollut n. 83 %.

Varhaiskasvatuksen osaajat ovat todella kysytyjä ja kaupungilla haluttiinkin tarttua tämän keskeisen henkilöstöryhmän työhyvinvointiin.

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeelle asetettiin kaksi keskeisintä tavoitetta:

1. Järvenpään varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstön työkykyä johdetaan strategisesti, vaikuttavasti ja kustannustehokkaasti. Henkilöstö kokee työnsä arvostuksen lisääntymisen sekä henkisen ja fyysisen työkyvyn paranemisen.
2. Varhaiskasvatuksen sairauspoissaolokustannukset Järvenpään kaupungilla pienenevät.

Hankkeen toteutustavaksi valittiin havainnoinnin ja tiedonkeruun perusteella muodostetut työkyvyn toimintamallien yhteismuotoilu ja esihenkilöiden tukeminen työkykyjohtamisessa. Havainnointiin ja tiedonkeruuseen sisältyivät työelämän arvotesti, toimintaympäristön analyysi, avainhenkilöiden haastattelut ja työntekijöiden pitämät digitaaliset päiväkirjat. Toimintamallien yhteismuotoilua varten järjestettiin keväällä 2021 kolmen työpajan työpajasarja työn muotoilusta ja syksyllä 2021 kolmen työpajan työpajasarja työkyvyn tuen toimintamallista ja työkykyjohtamisesta. Emkine on tukenut työkykyjohtamista uuden työkyvyn

ohjaustaulun, mentoroinnin ja osallistavien digitaalisten menetelmien (BigRoom) avulla. Mentorointia järjestettiin erikseen päiväkodinjohtajille ja HR:lle.

Hanke toteutettiin Järvenpäässä ja hankkeeseen valittiin mukaan kolme päiväkotia seuraavin kriteerein: päiväkotia, jossa eniten sairauspoissaoloja, vähiten sairauspoissaoloja ja päiväkotia, jossa keskimääräisesti poissaoloja. Valituiksi tulivat Kyrölän päiväkotia, Pajalanpihan päiväkotia ja päiväkotia Satusauna.

Järvenpään kaupungissa on yli 10 päiväkotia eri puolilla kaupunkia. Välillisesti hanke kohdistui koko varhaiskasvatuksen organisaatioon.

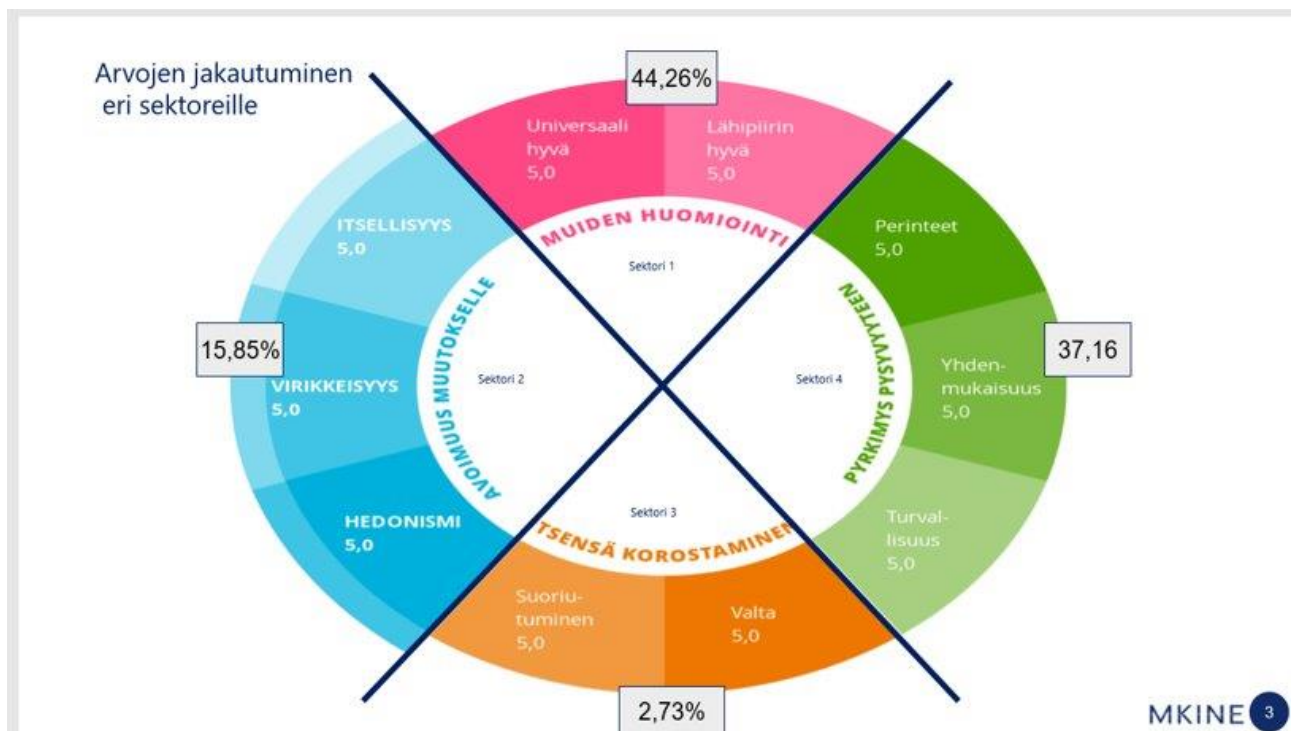
Kumppanina toimineen Emkinen osaaminen julkisista organisaatioista on hankkeen myötä kasvanut. Lisäksi sekä Järvenpään kaupunki että Emkine ovat kartuttaneet hankeosaamistaan Työsuojelurahaston kanssa asioinnin myötä.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hanke toteutettiin yhteistyössä Emkinen kanssa. Emkine on työterveyshuollon ammattilaisten kehittämä riippumaton yhtiö ja konsepti. Emkine toimii muutoksen johtajana ja tekijänä, jonka konsepti parantaa työkykyjohtamisen vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja johdettavuutta. Emkine soveltaa tutkittua tietoa modernisti ja tehokkaasti asiakkaidensa hyväksi.

Emkine hyödynsi hankkeessa menetelminä työelämän arvotestiä, apeste-analyysiä sekä esihenkilöiden ja HR:n mentorointia sekä palvelumuotoilua. Emkinen konsepti perustuu työkykyjohtamisen linjaamiseen strategiayhteyteen sekä työterveysyhteistyön uudistamiseen.

Työelämän arvotesti on digitaalisesti toteutettu arvotesti, johon sisältyy henkilökohtainen palaute arvoprofiilista koko henkilöstölle sekä yksikkö että ryhmäkohtaiset yhteenvedot. Tässä hankkeessa koko hanketiimille esiteltiin arvotestin tulokset. Henkilöstön arvot tuntemalla, muutosta voidaan toteuttaa arvojen mukaan, mikä sitouttaa ja nopeuttaa muutoksen toteutumista. Kollektiivinen tunne arvojen mukaisesta muutoksesta edistää organisaation yhtenäisyyttä ja tuloksellisuutta



Osallistuneiden yksiköiden arvokartta. Erityisesti muiden huomiointi ja pyrkimys pysyvyyteen korostuvat

Apeste-analyysi on toimintaympäristökartta, joka tarkastelee organisaatiota suhteessa siihen vaikuttaviin megatrendeihin. Apeste-analyysi kirkastaa kattavasti työterveyshuollon ja sidosryhmäyhteistyön sekä työkykyjohtamisen nykyisyyden ja erityisesti tulevaisuuden tarpeet. Analyysin tavoitteena on selkeyttää mahdolliset puutteet suhteessa organisaation strategiaan erityisesti vaikuttavuuden, kustannustehokkuuden ja loppukäyttäjäkokemuksen näkökulmista. Valmis Apeste-kartta osoittaa uudistamistarpeen oleellisuudet ja luo pohjan onnistuneen muutoksen mittaamiselle (tavoitteet ja mittarit). Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuspalveluille laadittu Apeste-kartta on tallennettu loppuraportin liitteeksi.

Varhaiskasvatuksen esihenkilöiden mentoroinnilla Emkine auttoi esihenkilöitä kasvattamaan kyvykkyytään työkyvyn johtamisessa. Mentorointi toteutettiin yksiköittäin siten että sekä päiväkodin johtaja että varajohtaja osallistuivat mentorointiin. HR:n mentorointi keskittyi yhteistyön käynnistämiseen uuden työterveyshuollon kumppanin kanssa, mutta hankkeen edetessä kävi ilmeiseksi, että uudet työterveyshuollon palvelut ja varhaiskasvatuksen hankkeen parissa muotoillut työkyvyn toimintamallit liittyvät toisiinsa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke aikataulutettiin toteutettavaksi pääasiallisesti vuoden 2021 aikana. Alla tiivis kooste hankkeen aikataulusta. Toteutumista on signaloitu liikennevalo-väreillä.



Kooste hankkeen aikataulusta ja toteutumisesta

Huolimatta koronapandemian aiheuttamista haasteista, hankkeen voidaankin arvioida toteutuneen lähes suunnitellusti. Kokonaan toteutumatta jäi ainoastaan työn arjen havainnointi varhaiskasvatyüksiköissä. Moni toimenpide siirrettiin etätoteutukseen, mikä todennäköisesti vaikutti saatuihin tuloksiin ja etenkin osallistujien mahdollisuuksiin vertaisoppia toisiltaan.

Hankkeen havainnointi- ja tiedonkeruuvaihe kesti 11/2020-2/2021.

Tiedonkeruu käynnistyi työelämän arvotestillä, johon osallistuivat Satusaunan, Kyrölän ja Pajalanpihan varhaiskasvatyüksiköiden koko henkilöstö. Kakista kolmesta yksiköstä 1 lastenhoitaja ja 1 varhaiskasvatuksen opettaja piti digipäiväkirjaa omasta työarjestaan ja kirjasi ylös voimavara- ja kuormitustekijöitä. Lisäksi Emkinen asiantuntija haastatteli henkilöstön edustajia, henkilöstöhallinnon edustajia, varhaiskasvatuksen aluepäälliköitä, mukana olevien yksiköiden johtajia ja varajohtajia, digipäiväkirjan pitäjiä sekä työterveyshuollon edustajia.

Havainnointi- ja tiedonkeruuvaihe päättyi ohjausryhmän tapaamiseen 18.2., jolloin purettiin tuloksia ja käytiin läpi tulevien työpajojen sisältöä.

Yhteismuotoilun vaiheessa järjestettiin kaksi työpajasarjaa: maaliskuussa pureuduttiin varhaiskasvatuksen arjen haasteisiin ja pyrittiin etsimään ratkaisuja niihin. Syyskuun kolmen työpajan aikana muotoiltiin työkyvyn tuen toimintamallia ja lopputuloksena syntyi tarinallistettu kuvaus toimintamallista animaatioineen sekä toimintamallin esittely blue print-muodossa. Lisäksi rakennettiin hyvien käytänteiden pankki sekä RACI-taulukko johtamisen ja

jalkautuksen työkaluksi. Työpajojen tulokset esiteltiin osallistuneille tahoille ensin maaliskuussa ja yhteenvetona vielä syyskuun lopulla. Molempiin työpajoihin osallistui henkilöstöä kaikista kolmesta hankkeesta mukana olevasta yksiköstä, kyseisten yksiköiden esihenkilöt, varhaiskasvatuksen johto, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutettu, HR:n edustajat sekä työterveyshuollon edustajat.

Työkyvyn johtamisen tukea kuvaillaan tarkemmin edellisessä kappaleessa. Lisäksi loppuraportin liitteeksi on tallennettu Järvenpäälle muotoiltu työkyvyn johtamisen ohjaustaulu.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankehakemukseen oli kirjattu tavoitteista seuraavasti: *Varhaiskasvatuksen työntekijöiden arvostus omaan työhönsä on kasvanut merkittävästi. Työkykyjohtaminen on juurtunut osaksi normaalia johtamista varhaiskasvatuksessa. Työn arvostuksen, työkykyisyyden, työviihtyvyyden ja työn tehokkuuden yhteys on selkeä. Järvenpään kaupungin varhaiskasvatuksen työ on sujuvampaa ja tuottavampaa, sitä tehdään terveemmin ja turvallisemmin ja kaikkien työkykyä tuetaan parhaalla mahdollisella tavalla.*

Hankkeelle asetettujen tavoitteiden arviointi on monilta osin haastavaa. Korona-aika on muuttanut merkittävästi varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä. Jatkuva epävarmuus ja muuttuva ohjeistus on kuormittanut henkilöstöä. Korona-aika on osoittanut työkyvyn tuen keinojen ja esihenkilöiden kyvykkyyden merkityksen henkilön tukemisessa muuttuvassa toimintaympäristössä ja epävarmuudessa.

Korona-aika rajoituksineen ei mahdollistanut alkuperäisen suunnitelman mukaista työn kehittämistä ja uudelleenmuotoilua varhaiskasvatuksessa. Uusi normaali ei enää tukenut kevään työpajoissa löydettyjen kaikkien ratkaisujen käyttöönottoa. Koronatilanteen pahentuessa uudelleen syksyllä 2021 varhaiskasvatuksessa jouduttiin siirtymään karanteenien ja rajoitusten takia viikkosuunnitelmasta päiväkohtaiseen toteutukseen. Tällöin korostuivat tarpeet työkyvyn tuen toimille ja esihenkilön kyvykkyydelle tukea henkilöstöä muuttuneessa toimintaympäristössä ja jatkuvassa epävarmuudessa. Tätä mentoroinnilla voitiin tukea.

Hanke lisäsi HR:n, varhaiskasvatuksen johdon ja työterveyshuollon ymmärrystä varhaiskasvatustyöstä ja niistä ratkaisuista, joita työn arjessa tehdään. Esimerkiksi keskeiseksi tavoitteeksi nostettu työn muokkaaminen olikin jo arkipäivää varhaiskasvatuksessa ja työterveyshuollon palveluiden pariin ohjautuminen on myös sujunut varhaiskasvatuksessa kiitettävästi. Hankkeen myötä varhaiskasvatuksen esihenkilöiden osaamista työkykyperusteisessa työn muokkaamisessa voitaisiin hyödyntää kaupungin muillakin toimialoilla.

Sen sijaan varhaiskasvatusyksiköiden arkeen vaikuttavat suorat muutokset jäivät vähäisemmiksi. Jo keväällä 2021 tunnistimme, että varhaiskasvatuksen työn muotoilua ja siitä keskustelua tulee jatkaa myös työpajatyöskentelyn jälkeen. Työpajoissa löydetty ratkaisut keskittyivät työnantajan toimintaan, eivätkä olleet kaikilta osin mahdollisia. Emkinen edustajien kanssa käydyn keskustelun jälkeen mentorointisuunnitelmaa päivitettiin ja toisen työpajasarjan sisältöä arvioitiin uudelleen. Havainnointi- ja tiedonkeruuvaiheen ja työpajojen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että työntekijöiden työn arvostukseen ja työhyvinvointiin

vaikuttavat yllättävän pienet arjen teot, joihin voidaan vaikuttaa paljon myös omassa tiimissä. Tältä pohjalta on rohkaisevaa jatkaa keskustelua ja kehittämistä.

Varhaiskasvatuksen johto piti erityisen merkittävänä onnistumisena työelämän arvotestiä ja siitä saatuja tuloksia. Arvotesti toi lisää ymmärrystä siitä, miksi työn ongelmakohdat yksiköissä eroavat toisistaan ja miten kuormitus voi työyksiköissä ruokkia itseään vahvan yhteenkuuluvuuden myötä. Varhaiskasvatuksessa harkitaankin arvotestin laajentamista kaikkien yksiköiden käyttöön.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankehakemukseen oli kirjattu arvioinnista seuraavasti: *Hankkeen vaikuttavuutta arvioidaan osana normaalia henkilöstöraportointia kuukausittain, kahden vuoden välein tehtävällä koko kaupungin työhyvinvointikyselyllä, 3–5 vuoden välein tehtävillä työterveyshuollon työpaikkaselvityksellä ja työsuojelun riskien arvioinneilla. Hankkeen aikainen arviointi toteutetaan osana ohjausryhmätyöskentelyä.*

Kaupungin laaja työhyvinvointikysely toteutettiin syksyllä 2020 juuri ennen hankkeen käynnistymistä, joten syksyllä 2022 tehtävän kyselyn tuloksia on kiinnostava verrata edellisiin tuloksiin myös hankkeen näkökulmasta. Vertailu ei kuitenkaan ehdi tähän loppuraporttiin. Kolmessa mukana olleessa varhaiskasvatusyksikössä ei ole tehty työpaikkaselvityksiä hankkeen aikana, joten muutosta aikaisempaan ei siltä osin voida arvioida.

Kuten aiemmin jo mainittiin, koronapandemia ja sen aiheuttamat rajoitukset vaikuttivat hankkeen toteutustapoihin ja mahdollisesti myös saavutettuihin tuloksiin. Erityisen suuri vaikutus koronalla on ollut sairauspoissaolojen määrään. Hankkeen tavoitteena oli saada vähennettyä sairauspoissaolojen määrää. Vuoden 2022 joulukuussa Järvenpään varhaiskasvatuksen sairauspoissaolojen määrä on vain kasvanut, ollen 22,15 päivää/htv. Mikäli suoraan karanteeneista johtuneet poissaolot jätetään pois, on tilanne kuitenkin huomattavasti valoisampi: sairauspoissaolopäiviä varhaiskasvatuksessa on ollut 18,61 pvä/htv, mikä on vähemmän kuin hankkeen alkaessa.

Hankkeen aikana Emkinellä tapahtui useita henkilövaihdoksia ja myös vastuuhenkilö Järvenpään HR:ssä vaihtui. Uudet henkilöt pääsivät hyvin tehtäviensä tasalle, mutta toki hankkeen eteneminen hidastui uutta opetellessa.

Jalkautustyössä ei olla vielä juurikaan päästy vauhtiin ja etenkin uusien toimintamallien vieminen koko Järvenpään kaupungin käyttöön vaatii ponnisteluja. Varhaiskasvatuksessa pyritään hyödyntämään jatkossakin päiväkirjaa työn arjoinnin työkaluna. Päiväkirjojen pohjalta jatketaan keskustelua varhaiskasvatuksen arjen haasteista ja niiden poistamisesta. Lisäksi Järvenpäässä arvioidaan mahdollisuutta työelämän arvotestin laajempaa hyödyntämiseen muissakin varhaiskasvatusyksiköissä.

Loppuraportin liitteenä on viimeisessä ohjausryhmän kokouksessa käsitelty materiaali, jossa arvioidaan hankkeen toteutumista.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestiminen on toistaiseksi keskittynyt lähinnä Järvenpään varhaiskasvatuksen sisäiseen viestintään. Vuoden 2022 kevään aikana on tarkoitus panostaa sekä kaupunkiorganisaation sisäiseen viestintään että kertoa hankkeesta ja sen oivalluksista kuntalaisille. Uskomme, että erityisesti varhaiskasvatustyöstä tunnistetut voimavara- ja kuormitustekijät ovat sellaisia, jotka voisivat kiinnostaa varhaiskasvatuksen asiakasperheitä ja mahdollisesti tulevaisuuden järvenpääläisiä varhaiskasvattajia.

Hankkeen tulosten pohjalta tullaan päivittämään myös koko kaupungin perehdytysohjeita. Uudet toimintamallit jalkautuvat tätä kautta kaikkiin kaupungin yksiköihin ja niistä saadaan palautetta osana perehdytyksestä kerättävää palautetta. Tarvitaan kuitenkin myös muuta sisäistä viestintää, jotta hyvät käytännöt tavoittavat myös vanhat työntekijät.

Järvenpään kaupunki ei ole yksin varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuuden ja jaksamisen haasteiden kanssa. Tämän hankkeen tulokset ja toteutustapa kiinnostavatkin varmasti muita kuntia ja ovat hyvin helposti hyödynnettävissä.

Hankkeen toteutusmuoto, jossa yhdistettiin laaja toimintaympäristön kartoitus, työpajat ja mentorointi, oli myös hedelmällinen ja ajatuksia herättävä. Työskentelyyn osallistui HR:n ja varhaiskasvatuksen johdon lisäksi erilaisissa tehtävissä toimivia varhaiskasvatusyksiköiden työntekijöitä, henkilöstön edustajia, työterveyshuolto ja työsuojeluvaltuutettu. Tämä varmasti helpottaa hankkeen tulosten jalkauttamista ja toisaalta oivalluttaa jokaista osallistujaa myös muiden näkökulmista.

Toimintamallit työntekijän työkyvyn varhaiseen tukeen ovat hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Järvenpään kaupungin yhteyshenkilö

21.12.2021 saakka

Emma Vartiala, HR-kehittämisiasiantuntija, emma.vartiala@jarvenpaa.fi, 040 315 2871

22.12.2021 eteenpäin

Hanna-Leena Holmström, vt. varhaiskasvatusjohtaja, hanna-leena.holmstrom@jarvenpaa.fi, 040 315 2656

Emkine oy

Leena Kreuz, leena.kreus@emkine.fi