

## **”KÄSI KÄDESSÄ”**

Työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa

Johanna Sjövall

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen  
ja johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SJÖVALL, JOHANNA:

”Käsi kädessä”

Työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Marraskuu 2013

---

Tämän laadullisen tutkimuksen kohteena oli työntekijöiden työssä jaksaminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kolmen Pirkanmaalaisen kunnan avointa varhaiskasvatustoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista sekä saada tietoa miten toiminnan laatua voitaisiin parantaa.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla kolmen Pirkanmaalla sijaitsevan kunnan avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa työskenteleviä työntekijöitä ja esimiehiä. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 10 henkilöä. Haastateltavina oli sekä lastenhoitajina, lastentarhanopettajina ja esimiehinä työskenteleviä varhaiskasvatuksen ammattilaisia. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteella.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työssä jaksamiseen vaikuttavat vahvasti työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne sekä työolosuhteet. Niiden ollessa tasapainossa jaksaa työntekijä työssään paremmin saaden siitä voimavaroja laadukkaan palvelun tuottamiseen. Työntekijät kaipaavat ulkopuolisen henkilön kanssa keskustelua työn hektisyyden ja työssään kohtaamien perheiden tilanteiden läpi käymiseen. Tästä syystä työnohjausta toivotaan yhdeksi työvälineeksi avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa. Keskustelun mahdollistaminen auttaisi työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin ja siten myös parantamaan laatua. Tulokset osoittavatkin, että työssä jaksamista ja laadukkaan palvelun tuottamista ei voi toisistaan erottaa. Avoimen varhaiskasvatuksen työntekijät odottavat paljon tulevalta päivähoitolain uudistukselta. Lain uskotaan tuovan toiminnalle uskottavuutta, näkyvyyttä, tasavertaisuutta kuntien välille ja myös siitä tulevan varteenotettava vaihtoehto päivähoidolle. Lisäksi lain toivotaan asettavan säädöksiä henkilöstömitoituksiin, ryhmäkokoihin ja tiloille, jossa toimintaa järjestetään.

Jatkossa olisi hyvä selvittää, minkälaisia vaikutuksia käsitteillä olevalla päivähoiton lain uudistuksella on avoimen varhaiskasvatustoiminnan järjestämiselle. Lisääkö se työntekijöiden työssä jaksamista ja laadukkaan palvelun tuottamista ja onko varhaiskasvatustoiminta otettu päivähoidossa yhdeksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi.

---

Asiasanat: työssä jaksaminen, työhyvinvointi, palvelun laatu, avoin varhaiskasvatus, varhaiskasvatus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

SJÖVALL, JOHANNA:

“Hand in hand”

Well-being at Work and Quality of Services in Open Early Childhood Education

Master's thesis 74 pages, appendices 7 pages

November 2013

---

The purpose was to study workers in open early childhood education, how they cope at work, and what their views about producing quality services are. In addition, it was studied how director can support employees at their daily work in producing quality services. The goal of this study was to find different ways how a superior can support the well-being at work and to try to find ideas how to achieve better quality in early childhood education.

The data was collected by a thematic interview. Ten professionals from three different municipalities in Pirkanmaa were selected for the interviews: childcare workers, kindergarten teachers and directors. The data was analysed by data oriented content analysis method.

The results showed that if the worker's personal life and the working environment are in balance, this affects positively the well-being at work. The workers hoped that they could discuss about different situations at work to someone outside the workplace. These conversations would help the workers greatly, which in turn would lead to increased quality. The results showed that the well-being of workers and the quality go hand in hand.

A lot is expected from the new day care law. It is expected that the new law would make the open childhood education a recognized alternative for day care. In addition, it is expected that the law would regulate the number of staff, the size of groups, and the premises for early childhood education operation.

It should be studied how the new day care law affects organizing open early childhood education. Does it increase well-being at work and the quality of services, and does it give the early childhood education equal status in day care services?

---

Key words: well-being at work, quality of services, open early childhood education, early childhood education

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AVOIN VARHAISKASVATUSTOIMINTA KOLMESSA PIRKANMAALAISESSA KUNNASSA .....	8
2.1	Kangasala.....	8
2.2	Lempäälä.....	9
2.3	Vesilahti .....	10
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE .....	11
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	12
4.1	Varhaiskasvatus .....	12
4.2	Avoin varhaiskasvatustoiminta.....	13
4.3	Työssä jaksaminen.....	14
4.4	Laatu ja sen johtaminen .....	20
4.4.1	Palvelun laatu .....	21
4.4.2	Laatu varhaiskasvatuksessa.....	23
4.5	Kirjallisuuskatsaus .....	26
5	OPINNÄYTETYÖN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT .....	30
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	30
5.2	Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä.....	31
5.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	32
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	35
6.1	Opinnäytetyön kohderyhmä.....	35
6.2	Teemahaastatteluiden kerääminen .....	35
6.3	Aineiston analyysin toteuttaminen.....	37
7	TULOKSET .....	39
7.1	Työssä jaksaminen.....	39
7.1.1	Työssä jaksamista edistävät tekijät .....	39
7.1.2	Työssä jaksamista heikentävät tekijät .....	42
7.2	Esimiehen tuki .....	45
7.2.1	Esimiehen antama tuki .....	45
7.2.2	Esimieheltä toivottava tuki.....	47
7.3	Palvelun laatu.....	48
7.3.1	Laatuun sisäisesti vaikuttavat tekijät.....	48
7.3.2	Laatuun ulkoisesti vaikuttavat tekijät.....	52
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
8.1	Opinnäytetyön eettiset kysymykset .....	54
8.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	56

8.3 Tulosten tarkastelu .....	58
8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet .....	61
LÄHTEET .....	64
LIITTEET .....	68
Liite 1. Kirjallisuuskatsaus .....	68
Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit .....	71
Liite 3. Teemahaastattelun runko työntekijälle .....	72
Liite 4. Teemahaastattelun runko esimiehelle .....	73
Liite 5. Aineiston analyysi.....	74

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tarkastelen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa työskentelevien työntekijöiden työssä jaksamista ja heidän näkemyksiään laadukkaan palvelun tuottamisesta. Mielenkiinnon kohteenani ovat tekijät, jotka auttavat jaksamaan työssä ja joista muodostuu työntekijöiden mielestä laadukas palvelu. Valtakunnallisella tasolla on tehty hyvin vähän tutkimuksia avoimista varhaiskasvatuspalveluista. Alila ja Portell (2008, 11) ovat selvittäneet ensimmäisinä avoimen varhaiskasvatuspalvelujen nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti hyvin vahvasti se, että avointa varhaiskasvatustoimintaa on tutkittu hyvin vähän työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Lisäksi kunnassa, jossa työskentelen, toiminta on vasta aloitettu. Mielestäni työssä jaksamisessa ja laadukkaan palvelun tuottamisessa on erittäin tärkeää, että työntekijät kykenevät löytämään itsestään ja työstään asioita, jotka tukevat työssä jaksamista sekä laadukkaan palvelun tuottamista. Onkin tärkeää pohtia, miten henkilön persoonallisuus vaikuttaa työssä jaksamiseen ja palvelun laatuun. Jokainen ihminen kokee sekä työssä jaksaminen että palvelun laatuun vaikuttavat tekijät hyvin yksilöllisesti.

Työssä jaksamista ja laatua on tutkittu paljon. Varsinkin työssä jaksamiseen liittyvät tutkimukset ovat usein hyvin negatiivissävytteisiä. Opinnäytetyöni painottuikin työssä jaksamisen keinoihin eli niihin tekijöihin, jotka tukevat työntekijöitä työssä jaksamisessa. Tutkimuksissa tulee selkeästi esille, miten sekä työ että yksilön henkilökohtainen elämä vaikuttavat jaksamiseen ja palvelun laatuun. Tuon opinnäytetyössäni esille keinoja, joiden avulla esimiehet voivat tukea työntekijöiden työskentelyä avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, koska avoimen varhaiskasvatuspalvelun työntekijöiden jaksamista ja palvelun laatua ei ole juurikaan tutkittu henkilökunnan ja johtajan näkökulmasta. Lisäksi uutta varhaiskasvatusta koskevaa lakiehdotusta ollaan tällä hetkellä työstämässä. Kasvatustieteiden maisteri Alila (2013) kertoo sähköpostiviestissään, että avoimeen varhaiskasvatukseen liittyvät asiat ovat mukana uuden lain valmistelussa. Se, mitä siitä uuteen lakiin kirjoitetaan, ei ole vielä tiedossa.

Toiminnan järjestäminen kunnissa ei ole vielä tällä hetkellä lakisääteistä, vaan toiminnan järjestäminen on vapaaehtoista kunnille. Tästä syystä toiminnan järjestäminen on hyvin moninaista ja kirjavaa. Selkeä käsitteiden määrittelyn puuttuminen aiheuttaa epäselvyyttä siitä, mikä on toiminnan kohderyhmä ja mitkä palvelut ovat avointa varhaiskasvatustoimintaa. Määrittely selkiyttäisi milloin on kyse varhaiskasvatuksesta, milloin sosiaalityöstä ja milloin esimerkiksi terapeuttisesta palvelusta. (Alila & Portell 2008, 11.)

Kuntien lisäksi avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestävät myös seurakunnat ja eri järjestöt. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin vain kuntien järjestämään avoimiin varhaiskasvatuspalveluihin, rajatakseni opinnäytetyöni laajuutta.

## **2 AVOIN VARHAISKASVATUSTOIMINTA KOLMESSA PIRKANMAALAISSA KUNNASSA**

Tässä luvussa tuodaan esille, miten opinnäytetyön kohdeorganisaatioissa avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestetään. Kaikissa kolmessa kunnassa järjestetään toimintaa hyvin eri tavoin ja laajuudella. Lähtökohta on kuitenkin Kangasalalla, Lempäälässä ja Vesilahdessa: vastata kunnan lapsiperheiden tarpeisiin.

### **2.1 Kangasala**

Kangasalan kunta on noin 31 000 asukkaan kunta Pirkanmaalla, joka sijaitsee aivan Tampereen kupeessa. Kangasalan päivähoidon on jaettu kahteen päivähoidon alueeseen Itäiseen ja Läntiseen. Nämä kaksi varhaiskasvatusta on jaettu pienempiin päivähoidon alueisiin. Päiväkoteja on yhteensä 20. Avointa varhaiskasvatusta järjestetään kuudella kunta-alueella nimikkeellä avoin varhaiskasvatus. Päiväkodinjohtaja toimii avoimen varhaiskasvatuksen työntekijöiden esimiehenä. Kangasalan kunnan avointa varhaiskasvatustoimintaa ovat lasten virikekerhot, avoin perhekerho ja lapsiparkkitoiminta. (Avoin varhaiskasvatustoiminta 2013.) Keskeisenä toimintaa suuntaavana ajatuksena Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksessa on lapsen ja nuoren hyvinvoinnin edistäminen. (Saarikko 2011, 6.)

Varhaiskasvatus on Kangasalan palvelualueista suurimpia. Kangasalan kunnan kehittämissuunnitelman (2011–2016) mukaan koti, päivähoidon ja muu hänen läheinen ympäristö muodostaa lapsen varhaiskasvatustilän. Fyysisen ympäristön tulee olla turvallinen, mutta tarpeeksi mielenkiintoinen, riittävän haasteellinen ja monipuolinen lapsen kehityksen kannalta. Päivähoidon tehtävänä on suunnitelmallisella ja tavoitteellisella kasvatuksella edistää varhaiskasvatusta koko kunnan alueella. Varhaiskasvatussuunnitelma on pohjana laadunhallinnan kokonaisuudessa ja siinä on kuvattu käsitys hyvästä ja tavoiteltavasta tavasta toimia lasten kanssa. Arvot ohjaavat varhaiskasvatustoimintaa, jotka ovat kunnioitus, vuorovaikutuksellisuus, sitoutuneisuus ja turvallisuus. Varhaiskasvatusta arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti ja monipuolisesti. (Saarikko 2011, 6, 8.)



Kangasalan kunnan avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta vastaa päiväkodinopettaja. Hän suunnittelee ja toteuttaa avointa varhaiskasvatustoimintaa vanhempien ja lasten toiveiden pohjalta. Toiminta on monipuolista pitäen sisällään mm. askartelua, musiikkia, liikuntaa ja retkiä unohtamatta vapaata yhdessäoloa ja leikkiä. Avoimessa perhekerhossa on mahdollista saada varhaiskasvatuksen ammattilaisen tukea, käydä kasvatukseen, lapsen kehitykseen ja lapsiperheen arkeen liittyviä keskusteluja. Avoimen perhekerhon toimintaan osallistuminen ei edellytä ennakoilmoittautumista ja se on maksutonta. (Avoin varhaiskasvatustoiminta 2013.) Kangasalan kunnan lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan (2009) on kirjattu avoimen varhaiskasvatustoiminnan kehittäminen. Avointa varhaiskasvatustoimintaa on ollut kehittämässä yhteistyössä useat eri toimijat kunnan eri alueilta muun muassa varhaiskasvatuksenjohtaja, johtavaylihoitaja, sosiaalityön johtaja ja perhetyön ohjaaja. (Kangasalan kunnanvaltuusto 2009.)

## **2.2 Lempäälä**

Lempäälä on lähes 21 000 asukkaan kunta Pirkanmaalla lähellä Tamperetta. Lempäälän varhaiskasvatus on jaettu seitsemään päivähoitoalueeseen ja päiväkoteja on yhteensä 10. Niiden lisäksi on vielä erillisiä pieniä yksiköitä. (Tietopaketti 2013, 5, 12–13.) Avoimella varhaiskasvatustoiminnalla on pitkä historia ja perinteet Lempäälän kunnan päivähoitossa. Vuoden 2013 alussa Lempäälän päivähoiton organisaatiossa tapahtui rakenteellisia muutoksia. Sen myötä avoin varhaiskasvatustoiminta on keskitetty yhden aluejohtajan alaisuuteen. Avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestetään neljällä päivähoitoalueella nimikkeellä Perhetupa. (Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012–2016, 10.)

Lempäälän kunnan Perhetupatoiminta on päivähoiton ja perhetyön yhteistyössä toteutettavaa avointa varhaiskasvatuspalvelua. Näillä tuvilla on toimintaa aamupäivisin viitenä päivänä viikossa. Toiminta suunnitellaan monipuoliseksi ja vaihtelevaksi kävijöiden toiveita huomioonottaen. (Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012–2016, 10.)

Perhetuvilla on lasten tupapäiviä kahdesta kolmen kertaan viikossa. Tällöin vanhemmillä on mahdollisuus jättää lapsi hoitoon kolmeksi tunniksi varattuaan paikan etukäteen. Tavoitteena Perhetupatoiminnalla on olla mukana kasvatuskumppanuuden periaatteella

tukemassa lapsen kasvua ja kehitystä mm. vertaisryhmässä toimimisen kautta. (Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012–2013, 10.)

Perhetupatoiminta järjestää sekä Perhepäiviä että Lasten Reppupäiviä. Perhepäivinä on ohjattua toimintaa ja mukavaa yhdessäoloa. Perhepäivien toiminnan ideana on se, että vanhemmat osallistuvat toimintaan yhdessä lapsensa kanssa. Toimintaa suunnitellaan ja ideoidaan paljon yhdessä asiakkaiden kanssa. Toiminta-ajatuksena on vahvistaa lapsen ja aikuisen välistä vuorovaikutusta. (Lempäälän kunta 2013.)

Lempäälän kunnan Perhetupatoiminta on maksullista, mutta toimintaan on kuitenkin mahdollista tutustua kahden viikon ajan ilman maksua. Lukukausimaksu pitää sisällään perhetuvilla tapahtuvan toiminnan sekä perhepäivien että reppupäivien osalta. (Perhetuvat 2013.)

### **2.3 Vesilahti**

Vesilahti on pieni kunta, jossa on noin 4 500 asukasta. Vesilahti sijaitsee Pirkanmaalla noin 30 kilometrin päässä Tampereesta. Vesilahden kunnan päivähoido koostuu yhdeksästä päiväkotiyksiköstä, jotka on jaettu neljään eri päivähoitoalueeseen. Avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestetään Kirkonkylän alueella nimikkeellä avoin päiväkotikammari. Avoin varhaiskasvatustoiminta on hyvin nuorta Vesilahden kunnassa ja sen toiminta on aloitettu syksyllä 2012.

Kammari on aikuisten ja lasten yhteinen olohuone, jossa voi leikkiä ja puuhastella yhdessä muiden kanssa. Avoimessa päiväkodissa kaikki toimivat yhdessä, mutta päävastuu lapsesta on mukana olevalla aikuisella. Avoimeen päiväkotikammariin voi tulla oman aikataulun mukaisesti. Turvallinen ja kiireetön ympäristö antavat mahdollisuuden ajatusten ja kokemusten jakamiseen. Vanhemmilla on mahdollisuus keskustella lapsen kasvatukseen ja perheeseen liittyvistä asioista yhdessä toisten vanhempien tai henkilökohtaisesti avoimen päiväkodin työntekijöiden kanssa. Myös lapsi saa leikkiä ja harjoittaa vuorovaikutustaitojaan turvallisessa ympäristössä oman vanhemman läsnä ollessa. (Avoin päiväkotikammari 2013.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kolmen Pirkanmaalaisen kunnan avointa varhaiskasvatustoimintaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevät työntekijät kokevat työssä jaksamisen?
2. Minkälaisia näkemyksiä avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevillä työntekijöillä on laadukkaasta palvelun tuottamisesta?
3. Miten esimies voi tukea avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevien työntekijöiden työssä jaksamista sekä laadukkaasta palvelun tuottamisesta?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille keinoja, joilla esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista sekä laadukkaasta palvelun tuottamisesta. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, minkälaisia tulevaisuuden odotuksia työntekijöillä on avoimelle varhaiskasvatustoiminnalle.

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön keskeisistä teoreettisista lähtökohdista ja käsitteistä. Aluksi käsitellään varhaiskasvatusta yleisesti, jonka jälkeen kuvataan avointa varhaiskasvatustoimintaa ja sen tämän hetkistä tilaa. Luvussa tuodaan esille myös, mitä työssä jaksamisella sekä työhyvinvoinnilla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan ja miten se tulisi huomioida esimiestyössä. Laatia käsiteltäessä pohditaan, miten se ilmenee varhaiskasvatuksessa ja miten sitä siinä johdetaan.

### 4.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatus on valtakunnallisen määritelmän mukaan pienten lasten eri elämäntilanteissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta, joka on yhteiskunnan järjestämää, valvomaa ja tukemaa. Varhaiskasvatus on vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, joka on suunnitelmallista, tavoitteellista ja siinä omaehtoisella leikillä on keskeinen merkitys. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2009, 11.)

Varhaiskasvatuksen teoreettisen perustan on luonut J. A. Comenius jo 1600-luvulla. Käsite varhaiskasvatus (Early Childhood Education) on otettu suomessa käyttöön vasta 1970-luvun alussa. Varhaiskasvatus on laajasti tulkiten erilaisissa ympäristöissä ja palvelumuodoissa tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta aikuisten ja lasten välillä. Arjen kohtaamisessa onkin kysymys siitä, mihin kasvattaja toiminnallaan pyrkii ja miten aikuinen sen tulkitsee ja ymmärtää. (Kurki 2001, 13; Nummenmaa 2001, 25.)

Varhaiskasvatuksen tärkein tehtävä on luoda hyvä perusta elinikäiselle oppimiselle. Varhaiskasvatuksen tulee turvata tasa-arvoiset kehittymismahdollisuudet kaikille lapsille, rakentaa pohja ihmisenä kehittyemiselle ja tulevalle opintielle. Perusvalmiuksien ja -taitojen kehittäminen ja kasvattaminen osallisuuteen ja vastuuseen on yksi varhaiskasvatuksen monista tavoitteista. Varhaiskasvatuksen tärkeimpiä päämääriä ovat terveen itsetunnon omaava, sosiaalinen ja kehittyvä lapsi, joka huolehtii itsestään sekä ympäristöstään. (Luukkainen 2003, 16.)

## 4.2 Avoin varhaiskasvatustoiminta

Avoin varhaiskasvatustoiminta on osa kunnallista varhaiskasvatuspalvelua, joka on tarkoitettu lapsiperheille. Se on erityisen tärkeää pääsääntöisesti kotona oleville lapsille ja heidän vanhemmilleen. Kuntien järjestämä avoin varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Se tarjoaa monimuotoisia palveluja, kuten esimerkiksi avoimia päiväkoteja, kerho- ja leikkitoimintaa sekä perhekerhoja. Palvelumuodoissa ja niiden nimityksissä esiintyy kuntakohtaisia eroja. (Alila & Portell 2008, 12; Sosiaaliportti 2012.)

Vuodesta 1973 voimassa olleessa päivähoitolaista löytyy käsite leikkitoiminta, mutta ei avointa varhaiskasvatusta. Nykyisessä laissa mainitaan leikkitoiminnan olevan päivähoitotoimintaa, jota järjestetään siihen tarkoitukseen varatussa paikassa. Voimassa olevasta laista ei kuitenkaan selviä se, mitä leikkitoiminnalla tai muulla päivähoitotoiminnalla tarkoitetaan. Leikkitoiminta on määritelty 1972 sen olevan sisällä tai ulkona tapahtuvaa lasten leikin ja toiminnan ohjausta ja valvontaa sille varatussa paikassa. Avoimen toiminnan järjestämistä ja kehittämistä ohjaavat päivähoitolain lisäksi sosiaalihuoltolaki ja lastensuojelulaki. (Alila & Portell 2008, 14; Sosiaaliportti 2012.) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisema päivähoitoselvitys määrittelee avoimen varhaiskasvatustoiminnan seuraavasti:

Leikkitoiminta on kunnan tarjoamaa avointa varhaiskasvatusta. Se tarjoaa toimintamahdollisuuksia ja tukea muun muassa kotona oleville lapsille sekä heidän vanhemmilleen, perhepäivähoitajille ja heidän lapsiryhmilleen sekä pienille koululaisille. (Alila & Portell 2008, 14.)

Alilan ja Portellin (2008, 12, 69) mukaan avoimen varhaiskasvatuksen määrittely ei ole yksiselitteistä. Syinä siihen voidaan pitää määritteiden vaihtelevaa käyttöä, monialaisia toimintamuotoja sekä paikkakuntakohtaisten tarpeiden huomioimista. Tästä johtuen käsitteiden määrittely ei ole yhteneväistä valtakunnallisesti saatikka paikallisten toimintaa järjestävien toimijoiden keskuudessa. Heidän yhtenä tavoitteena on ollut selkiyttää ja saada aikaiseksi ehdotuksia avoimen varhaiskasvatustoiminnan eri muodoista ja määritelmistä. He ehdottavatkin leikkitoiminnan nimekkeen tilalle käsitettä avoin varhaiskasvatus.

Käytäntö osoittaa avoimelle varhaiskasvatuspalvelulle olevan tarvetta ja että asiakkaat ovat ottaneet toiminnan omakseen. Ongelmana koetaan kuitenkin se, että toiminta ei ole

vielä täysin vakiintunut eikä resurssien määrää ja tarvetta ole tunnistettu avoimen varhaiskasvatustoiminnan ylläpitäjien keskuudessa. (Saarinen, Tomminen & Nenonen 2007, 15.) Alilan ja Portellin (2008, 41) selvityksen mukaan avoin varhaiskasvatustoiminta on tarpeellista, koska se vastaa monipuolisesti lapsiperheiden tarpeisiin. Toiminnan merkitys korostuu erityisesti kotona olevien perheiden ja lasten hyvinvoinnille.

Kuntien järjestämässä avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa ei tällä hetkellä ole lakisääteistä henkilöstömitoitusohjeistusta. Alilan ja Portellin (2008, 51, 53) selvityksestä ilmenee, että tutkimukseen osallistuneet kunnat ovat luoneet omat henkilöstömitoitukset toiminnalle. Osa kunnista noudattaa muun muassa päivähoitolain ja -asetuksen säädöksiä tai lautakunnan päätöksiä. Henkilöstömitoitusta pidetään väljänä ja säännöstelemättömänä. Selvityksestä käy myös ilmi, että kuntien järjestämässä toiminnassa henkilöstöltä vaaditaan varhaiskasvatukseen suuntautuva tutkinto.

Avoimen varhaiskasvatuksen kehittämistarpeina nähdään Alilan ja Portellin (2008, 65–66) mukaan lainsäädäntöä, yhteistyötä sekä lasten ja vanhempien osallisuutta ja vaikuttamista. Lainsäädännön kehittämällä tarkoitettiin lapsiryhmän koon, henkilöstömitoituksen ja henkilöstörakenteen määrittelyä sekä ohjeistusta tilojen suhteen. Lakisääteisyys vahvistaisi sekä palvelumuodon näkyvyyttä että sen olevan varteenotettava vaihtoehto päivähoidolle. Avoimeen varhaiskasvatustoimintaan kaivataan selkeästi lain tuomaa turvaa ja tukea. Työssä jaksaminen voi olla yksi haaste varhaiskasvatukselle.

### **4.3 Työssä jaksaminen**

Mihin työnilo on hävinnyt ja miksi niin moni uupuu työssään? Onko esimiehellä avaimia palauttaa työhyvinvointi ja työnilo? Työhyvinvointi on ennen kaikkea johtamiskysymys ja siksi vastuu työntekijöiden työssä jaksamisesta on esimiehellä. Työturvallisuuslaissa säädetään tästä esimiehen velvollisuudesta, joka määrittelee työturvallisuuden ja työolosuhteiden parantamisen. Sen tavoitteena on ennaltaehkäistä työkykyä sekä työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä haittoja. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Havunen & Lavikkala 2012, 83–85.)

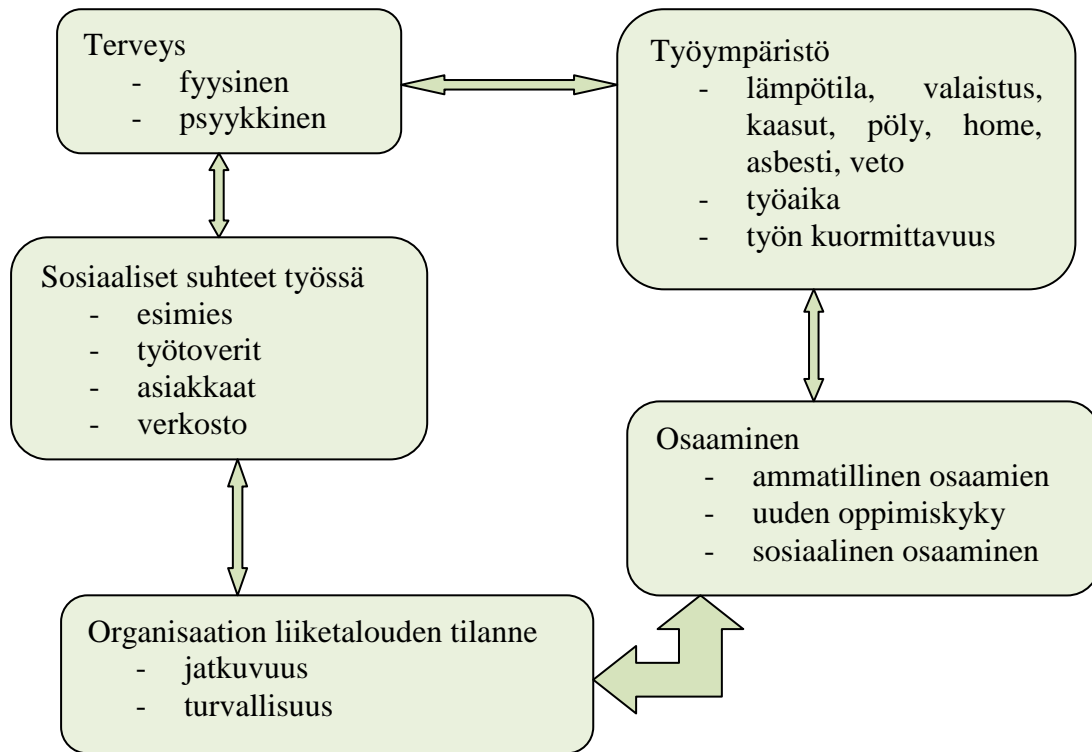
Leinonen (2011, 44) toteaa työhyvinvoinnin parantuneen tai olevan menossa parempaan suuntaan. Syinä siihen voidaan pitää sitä, että työuupumuksesta ja työssä jaksamisesta on alettu puhua enemmän ja avoimemmin. Tietoisuuden lisääntyessä on saatavilla oleva tuki ja apu paremmin tavoitettavissa ja kynnyks hakea apua on madaltunut. Lisäksi Valkealahti (2012, 60) toteaa, kun työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa, vaikeista asioista puhuminen työkaverin kanssa parantaa merkittävästi työyhteisön työhyvinvointia.

Työssä jaksaminen ei ole itsestäänselvyys vaan sen eteen on sekä työyhteisön että yksittäisen työntekijän tehtävä töitä. Monet tutkimukset viittaavat siihen, että tämän hetkisisissä työyhteisöissä esiintyy paljon uupumista ja väsymystä. (Lämsä & Uusitalo 2002 169–170.) Leinosen (2011, 45) mukaan siihen löytyy monia syitä kuten, kiihtynyt työtahti, työn muuttuminen rankemmaksi ja uuvuttavammaksi sekä työssä tapahtuvat nopeat muutokset. Oleellista työssä jaksamiselle on työhyvinvointi ja toimintakyky. (Lämsä & Uusitalo 2002, 170). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaankin Suonsivun (2011, 41) mukaisesti työntekijän tyytyväisyyttä omaan elämään ja tasapainoa eri elämäntilanteissa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä.

Onko tämän hetkisen työssä jaksamisen ongelmiin syynä se, että työntekijä joutuu tekemään työtään osaamisensa ja taitojensa ääri rajoilla? Löytyykö apu siitä, että joitakin työtehtäviä vähennettäisiin tai jos mahdollista lisättäisiin resursseja? Syytä olisikin tarkistaa onko resurssit mitoitettu oikein sekä keskittyvätkö työntekijät työssään olennaisiin asioihin. (Havunen & Lavikkala 2012, 87.) Leinonen (2011, 53) osoittaa työntekijöiden pohtivan, miten työ ja työympäristöön liittyvät resurssit vaikuttavat työntekijän omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin. Riittävä määrä henkilökuntaa ja mahdollisuudet taukojen pitämiseen työpäivän aikana sekä suunnitteluun ja valmisteluun varattu aika auttavat jaksamaan. Halmèn (2012, 41) mukaan työhyvinvointi toteutuu silloin, kun työn vaatimukset ovat kohtuullisia ja työssä on riittävästi voimavaroja käytössä. Hänen mukaansa sosiaalista ja psyykkistä kuormittavuutta saadaan vähennettyä avoimella vuorovaikutuksella, vastuiden jakamisella ja toimivalla yhteistyöllä.

Työhyvinvoinnista on alettu puhumaan systemaattisesti vasta 1990-luvulla. Ajan saatossa on selvitetty, mihin osa-alueisiin työnantaja ja esimies voivat työssä vaikuttaa. Ensimmäisessä vastuu on aina työntekijällä, mutta työpaikka tarjoaa ympäristön ja edellytykset yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Aina on kuitenkin tiedostettava se, että työhyvinvointi on aina asiayhteydessä työorganisaatioon ja se muodostuu monista tekijöis-

tä. (Moisalo 2010, 86, 88–89; Tarkkonen 2012, 14.) Monissa tutkimuksissa mainitaan, että hyvä johtaminen ja johtajien tuki on yksi tärkeä voimavara työssä jaksamisen edistäjä. Johtajan johtamistyyllillä on suuri merkitys ja vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen. Johtajilta odotetaan usein tasapuolista, ymmärtäväistä ja työntekijää kuuntelevaa johtamista. (Leinonen 2011, 57; Valkealahti 2012, 62.) Kuviossa 1. on selvitetty työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. (Moisalo 2010, 86, 88–89). Siinä on kuvattu selkeästi ne asiat, mitkä vaikuttavat työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Moisalo 2012, 88)

Halmènin (2012, 40–41) mukaan työntekijät määrittelevät työhyvinvointia sosiaalisen, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kautta. Sosiaalinen työhyvinvointiin liitetään työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus, jotka tutkimuksen mukaan lisäävät työssä viihtymistä ja jaksamista. Fyysiseen hyvinvointiin liitetään turvalliset työolosuhteet, oikeanlainen ergonomia ja sekä työntekijöiden oma fyysinen kunto ja terveys. Psyykinen hyvinvointi muodostuu omasta osaamisesta, ammattitaidosta ja työn arvostuksesta. Työssä jaksamisen ongelmat johtavat usein stressiin, väsymykseen ja työuupumiseen. Niiden kehittyminen tapahtuu asteittain ja lähtökohtana on ihmisen kokemus siitä, että työn mahdollisuudet ja omat tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. (Lämsä & Uusitalo 2002, 172–173; Suonsivu 2011, 13–14.)



Väsymisen ja uupumisen prosessi käynnistyy, jos työn antamia mahdollisuuksia ei muuteta ja työtä ei kehitetä. Seurauksena tästä voi olla yleinen työtyytymättömyys, sairauslomien lisääntyminen ja työyhteisön ilmapiirin heikkeneminen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 172–173; Suonsivu 2011, 13–14.) Leinosen (2011, 70–71) mukaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi kootaan työpaikan positiivinen ilmapiiri ja palaute sekä työkaverit ja toimiva tiimityöskentely. Työn mielekkyys koettiin jopa työuupumusta suojaavaksi tekijäksi.

Haitallisia työperäisiä oireita kuten stressiä, uupumista tai masennusta, voi ilmetä ja vaikuttaa negatiivisesti, missä ja kenellä tahansa. Esimiehen onkin tärkeää tunnistaa väsymyksen merkit ja reagoida niihin ajoissa. Työyhteisöjen kriisiytminen voi johtua muun muassa lyhytjänteisestä, työntekijöitä huomiotta jättävästä johtamisesta, äkkinäisistä muutosvaatteista, osaamisen puutteesta, resurssien riittämättömyydestä, byrokraattisuudesta ja ohjauksen puutteesta. Tässäkin asiassa on ennaltaehkäisyllä suuri merkitys. Ennakoiva työsuojelu onkin yleensä tehokkain tapa ennaltaehkäisyssä. Käytännössä kyse on ennakoivasta riskinarvioinnista työpaikoilla. (Lämsä & Uusitalo 2002, 172–173; Suonsivu 2011, 33; Havunen & Lavikkala 2012, 85.)

Lämsän ja Uusitalon (2002, 169–170) ovat luetelleet esimerkkejä työhyvinvoinnin tekijöistä. Heidän mukaan niitä ovat: terveys, terveelliset elämäntavat, turvalliseksi koettu työympäristö, hyvä ilmapiiri, oman työn arvostus ja yhdessä tekeminen. Näitä tekijöitä voi jaotella monenlaisiin ryhmiin, mutta tässä tapauksessa ne on jaettu yksilöllisiin, organisatorisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 170-172.)

**Yksilölliset tekijät** liittyvät yksilöön itseensä. Luonne, stressinsietokyky, terveydentila, fyysinen kunto, henkilökohtainen elämäntilanne, perhesuhteet ja peruskoulutus vaikuttavat työssä jaksamiseen. Ammatillinen osaaminen ja oman työnsä hallinta ovat keskeisiä asioita työntekijän työssä jaksamiselle. Monesti johtajan on vaikea vaikuttaa yksilöllisiin tekijöihin, koska ne ovat työntekijän henkilökohtaisiin asioihin liittyviä. Monesti niihin on välillisesti mahdollista vaikuttaa, organisatoristen tekijöiden avulla. (Lämsä & Uusitalo 2002, 170-172.)

**Organisatoriset tekijät** liittyvät työaikaan ja -paikkaan. Ne ovat esimerkiksi asioita, jotka sisältyvät organisatorisiin tekijöihin. Nämä ovat myös asioita, joiden kautta johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijän yksilöllisiin tekijöihin. Näiden varjolla tulee pohtia,

onko mahdollista muuttaa ja tehdä järjestelyjä, jotka auttaisivat työntekijää huomioimaan oman elämäntilanteensa paremmin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 170–172.)

**Yhteiskunnalliset tekijät** liittyvät johtajan vaikutusmahdollisuuksiin, jotka harvoin yltyvät yhteiskunnallisiin tekijöihin. Esimerkkejä tällaisista ovat poliittiset ja yleistaloudelliset tekijät, työvoiman saatavuus tai sosiaaliset ja kulttuuriset muutostrendit. Työhyvinvoinnin taustalla on usein oman työn arvostaminen. Omaa työtä tulee arvostaa ja tärkeimpiä asioita on itsearvostus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 170–172.)

Työyhteisön työhyvinvointi on yhteistyön tulosta, johon vaikuttaa oleellisesti työorganisaatio ja johtaminen. Työntekijällä on oikeus oikeudenmukaiseen johtamiseen ja velvollisuus aktiivisuuteen, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen rakentavasti sekä vaikeistakin asioista puhumiseen. Osallisuus ja vaikuttamisen mahdollisuus itseään koskeviin asioihin sekä työympäristöön lisäävät työhyvinvointia. Omasta terveydestä huolehtimisesta, ryhmähengen ylläpitämisestä ja yksilöllisyydestä työtovereihin vaikuttavat lisäksi työhyvinvointiin. Itsensä tutkiskelu ja oman elämän pohtiminen auttavat tunnistamaan omat vahvuutensa ja voimavaransa. Ihmisen uskoessa itseensä ja vahvuuksien hyödyntäminen työssä vahvistaa todennäköisesti työnsä hallittavuutta ja työssä jaksamista. (Ristioja & Tamminen 2010, 3–5; Suonsivu 2011, 41, 45, 59–60.)

Työnantajan edustajalle eli esimiehelle lankeaa työturvallisuusvastuuta. Siihen liittyvissä kysymyksissä on tärkeää muistaa, että esimies vie viestiä eteenpäin ylemmille tahoille, joilla on tarvittavat toimi- ja päätösvalta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi palkata lisää työntekijöitä helpottamaan työkuormaa. Esimiehen on aina toimittava viimeistään siinä vaiheessa, kun hän on havainnut tai saanut tiedon työturvallisuuteen liittyvistä tekijöistä. Työturvallisuuslain noudattaminen tuo työpaikoille laajasti hyvää. Esimiehellä on velvollisuus johtaa, ottaa vastuu ja puuttua asioihin ja toimia eli toteuttaa työlainsäädäntöä. (Havunen & Lavikkala 2012, 92–94.)

Hyvän johtamisen tavoitteena on johtaa työntekijöitä siten, että se tukee työntekijöiden työssä jaksamista ja siten parantaa tehtävän työn laatua. Johtajan tehtävänä onkin tukea ihmisiä ja ohjata heitä työn tavoitteiden suuntaisesti ja keskittää heidän energiansa siihen. (Järvinen 2006, 139; Suonsivu 2011, 46.) On kuitenkin muistettava, että esimies on työntekijä siinä missä muutkin. Kuten työntekijät tarvitsee myös esimies työssään ammatillista asennetta. Ammatillinen asenne ei useinkaan ainoastaan riitä, vaan esimiehelle

tä odotetaan ymmärrystä ja välitöntä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Siksi on tärkeää, että esimies käyttää myös persoonallista minuuttaan työssään. Johtajan persoonallisen minuuden ja ammatillisuuden tasapainolla useimmiten voidaan välttää työyhteisön ongelmia. Esimies kohdatessa ongelmia työssään, ei hänen kuitenkaan tarvitse jäädä niiden kanssa yksin, vaikka päävastuu työturvallisuusasioissa on työnantajalla. Työterveyshuollolla on oma roolinsa näihin tilanteisiin, jonka tehtävänä on ohjata ja neuvoa työntekijöitä sekä työnantajia työterveyteen liittyvissä asioissa. (Järvinen 2006, 141–142; Havunen & Lavikkala 2012, 87.) Työterveyshuollon kautta voidaan työntekijöille järjestää erilaisia tukimuotoja, kuten esimerkiksi työnohjausta.

Käytännössä ja tutkimuksissa on havaittu, että työnohjauksella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työnohjaustyöskentelyn tavoite on kokemuksellinen oppimisprosessi. Tarkastelemalla arkisia työtilanteita voidaan muuttaa omia toimintatapoja, suhdetta työhön, vahvistaa ammatillisuutta ja tukea kehittymistä työssä. Se on myös hyvä stressin hallinnan väline. Työnohjaus on hyvä silloin, kun halutaan tutkia työntekijöiden omia ajattelu- ja toimintatapoja ja sen avulla voi esimies, työntekijä tai työyhteisö tutkia ja kehittää omaa toimintaa. Työnohjausprosessin edetessä työntekijä tiedostaa omat toimintatavat ja niitä ohjaavista arvioista, jonka jälkeen hänellä on mahdollisuus muuttaa niitä haluamaansa suuntaan sekä organisaation osoittamaan suuntaan. Tällä hetkellä työnohjausta käytetäänkin paljon erillisenä tukevana menetelmänä ja osana laajempaa konsultaatioprosessia. Työnohjaus voi olla mittava investointi niin ajallisesti kuin taloudellisestikin. (Järvinen 2001, 170; Räsänen 2006, 163, 167–176 ; Immaisi 2008, 7; Paularanta-Kokkonen 2008, 93.)

Valkealahti (2012, 70–71) toteaaakin, että työnohjausta voitaisiin käyttää muuhunkin kuin vain kriisiavun antamiseen. Se tulisi nähdä myös työvälineenä työn kehittämiseksi. Työnohjauksen nähtiin laajentavan johtajien ymmärrystä omaan työhön, kykyyn havainnoida ja toimia erilaisissa työyhteisötilanteissa joustavana sekä tukijana työuupumisen ehkäisijänä ja jaksamisen vahvistajana. Tutkimuksen tuloksissa ilmenee myös, että työnohjaus vaikuttaa työyhteisöön avoimuuden lisääntymisenä.

Työprosessin paras tulos voi olla aineellisen lopputuloksen sijaan myös sitä, miten motivoituneena ja tyytyväisenä työntekijä tekee työnsä. Nykypäivän hektinen työrytmi jättää aivan liian vähän aikaa työn analysointiin ja tutkimiseen. Tähän tarpeeseen työnohjaus voi olla yksi vastaus. Se on menetelmänä hyvin monikäyttöinen. Työnohjauksen

avulla työntekijä voi parhaassa tapauksessa sitoutua työhönsä paremmin ja sen avulla työntekijä pystyy jäsentelemään sekä erittelemään toimintaansa suhteessa työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Useimmiten työnohjaus antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hän pystyy paremmin ymmärtämään ja hahmottamaan työtään. Työntekijä oppii sietämään epävarmuutta ja osaa kuunnella itseään ja asiakkaitaan paremmin. Lisäksi hän saa mahdollisuuden tutkia ajatuksiaan, pohtia erilaisia vaihtoehtoja toimintatapoihinsa ja työmenetelmiinsä. Tämän jälkeen voidaan aloittaa kehittämisprosessi kohti asetettua tavoitetta ja ammatillista kasvua. (Paularanta-Kokkonen 2008, 94, 99, 106; Rapala 2008, 195.) Valkealahden (2012, 71) havainnon mukaan työnohjaus on yksi työväline kehittää työntekijän ja työyhteisön ammatillisuutta.

#### **4.4 Laatu ja sen johtaminen**

1990-luvulla laatujohtaminen oli yksi suosituimmista johtamismalleista. 2000-luvulle tultaessa laatujohtaminen ei ole menettänyt merkitystään eikä sen tarve tule vähenemään jatkossakaan. Laatujohtamisessa on pohjimmiltaan kyse oppimisprosessista koko organisaation tasolla. Taitava asiakaslähtöinen johtaminen ja sujuva toiminta muodostavat laadun. Laadun määrittelystä riippumatta laatujohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Laatu merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita ja siksi sen määrittäminen on vaikeaa. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25–26; Hokkanen & Strömberg 2006, 11–12.)

Laatujohtamisessa osataan ottaa ja käsitellä riskejä sekä hallita mahdollisia konflikteja. Työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia hyödynnetään yhteisen hyvän eteen. Laadukas toiminta ja prosessi ovat tulosta hyvästä johtamisesta. Laatu on hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen avulla saavutettua, yhteistoiminnan tulosta. Tulos on laadukasta silloin, kun tavoite on kaikille selkeä ja yhteinen, kaikki noudattavat yhdessä sovittuja sääntöjä ja toimivat niiden mukaisesti. Kaikkien mielipidettä kuunnellaan ja arvostetaan, kaikki ovat tasa-arvoisia, kukin kantaa vastuunsa ja on tietoinen miten toteutumista seurataan ja lopputuloksesta nautitaan yhdessä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 38–39, 157–158.)

Johtajan tehtävä on turvata alaisilleen sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, jossa he voivat tuottaa laadukasta palvelua kerran toisensa jälkeen. Työskentelylle hyvät puitteet luodaan turvallisen ja ergonomisen työympäristön avulla. Motivoimalla, kannustamalla,

kehittämistä tukemalla ja sitouttamalla henkilökuntaa saa johtaja parhaiten henkilöstön-  
sä voimavarat käyttöön. Olennaista on saada henkilöstö tuntemaan työnsä mielekkäänä  
ja itsensä arvokkaana. (Lämsä & Uusitalo 2002, 142.)

Henkilöstön, asiakkaiden ja palveluprosessien välisiä yhteyksiä on tärkeää oppia ym-  
märtämään laadukkaan palvelun tuottamiseksi. Johtaja on avainasemassa, sillä hänellä  
on tieto siitä, kuinka kukin osa-alue suoriutuu ja toimii yhdessä. Palvelun hyvä laatu  
edellyttää esimieheltä henkilöstön sitoutumisesta, jaksamisesta ja osaamisesta huoleh-  
timista. Kaiken lisäksi johtajan on huolehdittava, että henkilöstöllä on valmiudet luoda  
ja ylläpitää toimivia asiakassuhteita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 193.)

#### **4.4.1 Palvelun laatu**

Palvelun laatu on monisäikeinen asia, koska se muodostuu prosesseista eikä siinä voida  
toisistaan erottaa tuotantoa ja kulutusta. Kehitettäessä palvelujen johtamista, on tärkeää  
ymmärtää, minkälaisia odotuksia ja arvioita asiakkailla on, pohtiessaan palvelun laatua.  
Ymmärtäessä tämän, voidaan palvelua kehittää siihen suuntaan, mitä asiakkaat toivovat.  
Laatu olisi hyvä määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittelevät. Asiakaspal-  
velun laatu kertoo sen, miten heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa on vastattu. Kansain-  
välisellä tasolla väitetään, että usein asiakas menetetään huonon asiakaspalvelun laadun  
takia. (Hokkanen & Strömber 2006, 34–35, 37; Grönroos 2009, 98–100.)

Henkilöstö, jolla on taito hallita asiakastilanteita, on hyvän ja laadukkaan asiakaspalve-  
lun perusta. Asiakaspalvelu on kiinteä osa organisaation toimintaa ja sitä tulee johtaa ja  
kehittää organisaation yhtenä osana. (Reinboth 2008, 8, 34.) Asiakaspalvelun laatu on  
vuorovaikutuksellinen tilanne ja se on ainutkertainen ja ainutlaatuinen tapahtuma ja  
siten hetkeen sidottu kokemus (Hannukainen ym. 2006 29). Asiakasnäkökulmasta tar-  
kasteltuna palvelun laatu edellyttää henkilökunnalta toimivaa yhteistyötä ja sen tunteen  
välittämistä asiakkaille. Asiakkaan toiveiden ja tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan ja  
palvelun lähtökohtana. Lisäksi heidän tulee tuntea olonsa turvalliseksi ja myös voitava  
luottaa saamaansa palveluun. (Lämsä & Uusitalo 2002, 139, 194; Kykkänen & Välilä  
2007, 28.)

Asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu ovat kustannustehokkuuden ohella julkisen palvelutuotannon tavoitteita. Ihmisiin kohdistuvien palvelujen laatua on vaikea määrittellä ja siinä on vähän ominaisuuksia, joita voitaisiin suoraan mitata. Tuloksellisuutta mitataan useimmiten määrällisen tiedon avulla, kuten päivähoiton hoitopäivien hintaa tai lapsiryhmien täyttö- ja käyttöprosenttia kuukautta kohden. Kaikkea työssä onnistumista ei näiden mittareiden avulla pystytä mittaamaan. Hyvinvointipalveluissa laatua mitataan asiakkaille suunnatuilla kyselyillä. Laatu ei tule ilmaiseksi, vaan se vaatii paljon työtä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 51, 106; Ristioja & Tamminen 2010, 5.)

Suunnittelun laadussa nähdään, miten tuotesuunnittelussa on huomioitu asiakkaitten tarpeet ja vaatimukset. On tärkeää myös huomioida asiakkaitten ilmaisemattomatkin tarpeet, toivomukset ja vaatimukset. Suunnittelun laadun keskeisiä tekijöitä ovat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kartoittaminen, mahdollisuuksien ja luovuuden seuranta, jota toteutetaan arvioinnin kautta. Lisäksi myös koulutus, jolla varmistetaan ammattiosaaminen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 32–33.)

Toiminnan suunnittelu tapahtuu useimmiten erilaisissa palavereissa ja kokouksissa, joissa läsnäolijat osallistuvat aktiivisesti. Niissä usein arvioidaan mennyttä kautta ja asetetaan seuraavan kauden tavoitteet. (Surakka 2006, 27.) Lahtisen (2003, 35, 40–41, 57) mukaan johtajalla on vastuu löytää aikaa toiminnan kehittämisen suunnitteluun siten, että se ei rasita työyhteisöä. Ratkaisuna tähän nähdään työyhteisön tekemät selkeät sopimukset ja tehtävien jaot työntekijöiden kesken. Sillä saattaa olla jopa vaikutusta toiminnan laatuun. Tutkimuksen mukaan suunnittelun monipuoliset menetelmät, henkilöstön koulutusten ja osaamisen hyödyntäminen sekä koko henkilöstön sitouttaminen vaikuttaa toiminnan laatuun.

Kun puhutaan työyhteisöjen ja henkilöstön kehittämisestä, tulee yleensä mieleen ensimmäisenä koulutuksen järjestäminen. Henkilöstön kouluttaminen nähdään usein palvelun laadun lisäävänä tekijänä. Monissa työyhteisöissä on nykyään koulutusvastaavia, joiden tehtävänä on kysellä henkilöstön toiveita koulutuksiin ja suunnitella sen pohjalta tarpeeseen vastaavia koulutuksia. Koulutus onkin työtapana mielekäs silloin, kun henkilöstölle halutaan opettaa uusia toimintatapoja, tietoa ja taitoa. (Järvinen 2001, 170–171.)

Koulutuksen sisällön suunnittelu on monesti hankalaa, koska usein niiltä toivotaan monia eri asioita. Koulutusta järjestettäessä tuleekin pohtia tarkkaan, mitkä ovat työyhteisö-

sön sen hetkiset tarpeet ja tavoitteet. Näin koulutusten hyöty tulee tehokkaammin käyttöön. Lahtisen (2003, 43) tutkimuksesta käy ilmi, että koulutusten hyödyntäminen työssä vaikuttaa laadukkaan toiminnan kehittämiseen. Totuttujen rutiinien kyseenalaistaminen mahdollistaa uusien mallien luomisen.

#### **4.4.2 Laatu varhaiskasvatuksessa**

Laatu varhaiskasvatuksessa on osaamista ja vuorovaikutusta. Kuntien on hyvä suunnitella varhaiskasvatuksen laadunhallintaa omista lähtökohdista ja tarpeista käsin. (Ruokolainen & Alila 2004, 3.) Valtakunnallinen Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on varhaiskasvatuksen ohjauksen väline. Sen tavoitteena on varhaiskasvatuksen yhdenvertaisen toteuttamisen edistäminen, sisällöllisen kehittämisen ohjaaminen ja edellytysten luominen varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi yhdenmukaistamalla toiminnan järjestämisen perusteita. Sen tavoitteena on myös lisätä varhaiskasvatushenkilöstön ammatillista tietoisuutta, vanhempien osallisuutta varhaiskasvatuksen palveluissa ja moniammatillista yhteistyötä niiden tahojen kanssa, jotka tukevat lasta ja perhettä ennen oppivelvollisuuden alkamista. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2009, 7.)

Kykkäsen ja Vävilän (2007, 29) mukaan päivähoiton henkilöstö ovat tietoisia varhaiskasvatuksen laatuksittaisiin vaikuttavista tekijöistä sekä valtakunnallisesti, kunnan että oman toimintayksikkönsä tasolla. Heidän tutkimustuloksista käy myös ilmi, että työntekijä pystyy viime kädessä itse vaikuttamaan varhaiskasvatuksen laatuun omalla työpanoksellaan ja asenteellaan.

Varhaiskasvatuksen johtamisen kehittämistarpeet nousevat varhaiskasvatuksen sisällöllisistä ja rakenteellisista muutostaasteista. Johtajuus, johtaminen, johtamistyö, päivit-täisjohtaminen ja hallinnointi ovat yleisimmin käytettyjä käsitteitä puhuttaessa kasvat-  
tusorganisaatioiden johtamisesta. Varhaiskasvatuksen johtaminen on varhaiskasvatuk-  
sen mission jäsentämistä ja vision rakentamista henkilöstön kanssa yhdessä. (Hujala,  
Heikka, & Halttunen 2011 287, 290.)

Morganin (2000, 41) mukaan johtajan rooli on moninainen ja haastava. Johtajan työ muodostuu monista eri osa-alueista muun muassa lastenhoitoa tukevasta johtamisesta, organisaation kehittämisestä ja ylläpitämisestä, henkilöstöjohtamisesta, moniammatilli-

sesta yhteistyöstä, kiinteistöistä huolehtimisesta, lain tuntemuksesta sekä taloudellisten asioiden hallitsemisesta. Monesti uskotaan siihen, että johtaja on avain laatuun. Koulu-tettu henkilökunta ei takaa laatua, jos johtaminen on heikkoa. Johtajan työkokemus on ratkaisevassa asemassa puhuttaessa laadusta. Miksi johtajalla on niin suuri merkitys laatuun? Johtajalla täytyy olla kokemusta lasten kehityksestä, perhesuhteista sekä perheiden kulttuureista ja tarpeista, jotta laatu voitaisiin tavoittaa ja hän osaisi johtaa henki-löstöään.

Päivähoidossa työskentelevillä esimiehillä on johdettavana hyvin erilaisia yksiköitä ja kokonaisuuksia, hänen vastuullaan voi olla useita päiväkoteja ja päivähoitomuotoja. Esimies, joka toimii päivähoidon ammatillisessa johtotehtävässä, on kokonaisvaltainen vastuu yksikkönsä varhaiskasvatuksen laadusta ja tuloksellisuudesta. (Ristioja & Tamminen 2010, 20–21.) Kykkäsen ja Väkilän (2007, 34) mukaan johtajan visiointia ja joh-tamista määrittelevät laatukriteerit. Hujala (2004, 53) toteaa, että päivähoitoa johdetaan enimmäkseen sisältä käsin. Johtajuus myös nähdään kontekstuaalisen johtajuusteorian mukaan sosiaalisesti rakentuneena, tilanteesta riippuvana ja tulkittavana ilmiönä.

Johtajan tehtäviin kuuluvat kasvatuksen, opetuksen, ja hoidon kokonaisuuden johtami-nen sekä työ- ja palveluorganisaation ja henkilöstön osaamisen johtaminen. Lisäksi sii-hen liittyy olennaisena osana lapset, vanhemmat, lastenhoitoyksikkö, paikalliset ja val-tion viranomaiset ja lopulta koko yhteiskunta ja sen kulttuuri. Johtaminen on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteet johtamiselle on taata työn tekemisen edelly-tykset. Päiväkodin johtajat kohtaavat usein ylemmältä taholta, henkilöstöltä ja asiakkail-ta kritiikkiä ja vaatimuksia. Heidän odotetaan pitävän huolta työntekijöiden eduista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta ja tarvittaessa pitää yhteisönsä puolia. Heidän vastuul-laan on määritellä yhdessä työyhteisön kanssa työkäyttämisen säännöt. (Hujala 2004, 54; Ristioja & Tamminen 2010, 20–21.)

Johtajilla on myös muita tärkeitä henkilöstöön liittyviä tehtäviä. Tärkein niistä on rekry-tointi ja siinä oleellisinta on oikeiden henkilöiden valitseminen. Johtajan tehtävänä on saada heidät osaksi organisaatiota ja sitouttaa heidät organisaation tavoitteisiin ja missi-oon. Johtajien vastuulla on rakentaa sellainen organisaatio, joka tukee työntekijöitä työssään ja saa asiakkaansa tuntemaan olonsa arvostetuksi ja mukavaksi. Tärkeintä on se, että johtaja ymmärtää itse sen, miten hän johtaa ja ylläpitää toimintoja. (Morgan 2000, 42–43, 50.)



Lahtinen (2003, 48, 51, 53) kehottaa päiväkotien henkilöstöä pohtimaan, miten työntekijät voisivat innostua työstään ja miten esimies voisi tukea ja auttaa heitä siinä prosessissa. Yhdeksi tärkeäksi asiaksi nähtiin yhteistyön tekeminen ja verkostoituminen muiden samankaltaista työtä tekevien tahojen kanssa. Sen avulla pystytään kehittämään omaa toimintaa laadukkaammaksi. Tärkeää olisikin saada verkostoituminen ja yhteistyö osaksi jokapäiväistä työtehtävää. Se, että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa oman perustehtävänsä ja voi sitoutua siihen, selkeyttää päiväkodin toimintaa ja sen laatua.

Varhaiskasvatuksen laadun ylläpito vaatii toiminnan arviointia. Varhaiskasvatuksen perusteet -asiakirja edellyttääkin kasvattajilta toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Laadunarvioinnilla päästään käsiksi niihin tekijöihin, jotka vaativat varhaiskasvatuksen kehittämistä. Laadunarvioinnin avulla saadaan varhaiskasvatuksen tavoitteet ja toteutus näkyväksi. Lisäksi johtajan on ymmärrettävä lastenhoidon tehtävät yhteiskunnassa, jotta hän voi arvioida, miten hyvin hänen johtamassaan päiväkodissa perustoinnot toteutuvat. (Hujala 2004, 63; Hujala & Fonsèn 2011, 312.) Oleellinen osa kuntien ja niiden toimintayksikköjen laadunhallintaa on kunnalliset suunnitelmat, joiden tavoitteena on arvioida ja kehittää monipuolisesti ja säännöllisesti toimintaa. Henkilöstön ja hallinnon lisäksi arvioitiin osallistuvat vanhemmat, lapset ja eri yhteistyötahot. Arvioinnin avulla saadaan nostettua esille kehittämistarpeita ja tunnistetaan toiminnan vahvuuksia. Tästä syystä varhaiskasvatuksen kehittäminen on jatkuva prosessi. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2009, 45.)

Varhaiskasvatuksen laatu on tutkimusten mukaan jaettu neljään laatutekijään, jotka ovat puitetekijät, välilliset tekijät, kasvatusprosessiin liittyvät tekijät ja vaikutustekijät. Lähtökohtana niille on lakisääteinen vaatimus päivähoitopalvelujen riittävydestä ja saataavuudesta. Kaikkia näitä tekijöitä voidaan tarkastella erikseen, mutta yhdessä nämä eritellyt laatutekijät muodostavat kokonaisvaltaisen kehyksen laadunarvioinnille. (Hujala, ym. 2011, 318.)

Laadunarvioinnin mittarissa puitetekijät mittaavat laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista, välilliset tekijät mittaavat varhaiskasvatuksen laatua välillisesti eli kasvatusprosessin ohjaamista ja henkilöstön osaamiseen liittyviä tekijöitä. Kasvatusprosessin toteutumista sekä lapsen ja kasvattajan välistä vuorovaikutusta arvioidaan prosessitekijöiden avulla ja vaikuttavuustekijöitä tarkastelemalla voidaan varhaiskasvatuksen laatua arvioida käyttäjien näkökulmasta. (Hujala, ym. 2011, 319.)

## 4.5 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa kerrotaan, miten olen kirjallisuuskatsauksen avulla löytänyt opinnäytetyöni aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset. Opinnäytetyöhöni valikoituneista aikaisemmista tutkimuksista on tehty yhteenveto, joka on kuvattu liitteessä 1. Taulukoon on merkitty tutkimuksen tekijä/tekijät, julkaisuvuosi, tutkimuksen nimi, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä, kohderyhmä, aineiston keruu- ja analysointimenetelmä, keskeiset tulokset, näytönaste sekä laadun arvioinnista saadut pisteet.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi tutkimusmetodi, jonka avulla etsitään systemaattisesti kaikki aiheeseen liittyvät aikaisemmin tehdyt tutkimukset. Avoimeen varhaiskasvatukseen liittyviä tutkimuksia työntekijän ja johtajan näkökulmasta on julkaistu vähän, joten olen hyväksynyt kirjallisuuskatsaukseen kaikki varhaiskasvatukseen liittyvät tutkimukset, jotka on tehty työntekijän ja johtajan näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksia etsin Theseus, Melinda, Aleksis ja Arto tietokannoista. Nämä tietokannat valitsin, koska niissä on kattava valikoima sosiaalialan tutkimuksia ja ne ovat kansallisia tietokantoja. Tietokannoissa käytin Ysa- asiasanoja sekä vapaasanahakua. Kaikissa tietokannoissa käytin samoja hakusanoja ja sanayhdistelmiä.

Hakusanat ja sanayhdistelmät olivat:

- päivähoito / varhaiskasvatus ja laatu johtaminen
- varhaiskasvatus ja jaksaminen / työhyvinvointi
- laatu johtaminen ja varhaiskasvatus ja jaksaminen

Oleellista aikaisempien tutkimusten etsimisessä on luoda tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Liitteessä 2. on taulukko, johon olen kirjannut kirjallisuuskatsauksessa käyttämäni sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Alustava tiedonhaun aloitin hakusanoilla avoin varhaiskasvatus/päivähoito. Näillä hakusanoilla löysin satoja viitteitä, joten rajasin ja tarkensin hakua kaikissa tietokannoissa yllä mainittuihin hakusanoihin ja sanayhdistelmiin. Hakutulokseksi sain yhteensä 267 viitettä. Tuloksissa en ole eritelty, jos sama viite on tullut esille eri tietokannoissa. Arvioin viitteet ja otsikoiden perusteella valitsin 11 alkuperäistutkimusta tarkempaan tarkasteluun. Taulukossa 1. on nähtävillä tiedonhaku tietokannoittain. Hakutulosten lisäksi

taulukossa on kirjattuna kuinka monta tutkimusta otsikon mukaan valitsin ja mitkä tutkimukset valitsin tiivistelmän perusteella lopulliseen työhön.

TAULUKKO 1. Tiedonhaku tietokannoittain

TIETOKANNAT	päivähoito / varhaiskasvatus ja laatu johtaminen	varhaiskasvatus ja jaksaminen / työhyvinvointi	laatu johtaminen ja varhaiskasvatus ja jaksaminen	otsikon perusteella	tiivistelmän perusteella
Theseus	138	36	40	7	3
Melinda	10	8	1	4	2
Arto	29	5			
Aleksi					
Manuaalinen haku	1				
Yhteensä	177	49	41	11	5

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valitsin otsikon ja tiivistelmän perusteella 5 tutkimusta. Valituille alkuperäistutkimuksille tein näytönasteen arvioinnin sekä laadunarvioinnin. Taulukossa 2. on merkitty tutkimusten näytönasteen arviointi. Näytönaste arvioitiin Suomen Sairaanhoidajaliiton laatiman näytönasteen luokitusten perusteella. Näytönaste luokitellaan neljään luokkaan I-IV. Luokka I:llä on vahvin näytönaste ja luokalla IV on heikoin näytönaste. III luokalla on kolme alaluokkaa, jotka on tässä näytönasteen luokittelussa merkitty kirjaimin a-c. (Suomen sairaanhoidajaliitto 2004, 20–21.) Näytönasteen luokitukset on merkitty liitteessä 1. olevassa taulukossa. Laadunarviointi arvioitiin Gitta Palomäen ja Heli Piirtolan tekemän mittarin mukaan, jossa maximi pistemäärä oli 19. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui ne alkuperäistutkimukset, jotka saivat vähintään 12 pistettä. Taulukkoon 2. on raportoitu alkuperäistutkimusten laadun arvioinnin pisteytys. Kaikki alkuperäistutkimukset saivat ennalta asetetut laadun arviointi pisteet, joten kaikki tutkimukset otettiin mukaan kirjallisuuskatsaukseen.

TAULUKKO 2. Alkuperäistutkimusten laadun arvioinnin pisteiden jakautuminen

Laadun arvioinnin pisteet (max 19)	Alkuperäistutkimusten määrä
19	0
18	2
17	1
16	0
15	0
14	0
13	1
12	1

Aikaisemmista tutkimuksista saatua aineistoa käsittelemällä sisällönanalyysin avulla. Aineistosta selviää, että työssä jaksamiseen vaikuttaa selkeästi se, minkälainen työntekijän oman elämäntilanne on milloinkin. Jos yksityiselämä ja työelämä on tasapainossa jaksaa työssäkin paljon paremmin. Terveelliset elämäntavat ja liikunta ovat aikaisempien tutkimusten mukaan merkittävässä roolissa työntekijän työssä jaksamiseen. Perhe -elämä ja työn ulkopuolinen sosiaalinen verkosto on yksi tärkeä voimavara työssä jaksamiseen. Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat työkaverit, työyhteisö, ihmissuhteet ja niiden tuoma tuki. Kokemukset siitä, että työntekijän työtä arvostetaan ja onnistuu työssään, on selkeästi vaikutusta siihen miten työntekijä jaksaa työssään. Työssä jaksamiseen vaikuttaa aikaisempien tutkimusten mukaan se, että työntekijät kokevat johtaja – alaisuuden olevan kunnossa. Palautteen saaminen ja antaminen koetaan kannustavaksi ilmapiiriksi ja se koetaan voimavarana työssä.

Suunnitteluun ja sen toteuttamiseen sitoutuminen lisää aikaisempien tutkimusten mukaan laatua. Aikaisemmista tutkimuksista ilmenee, että suunnittelua toteutetaan muun muassa viikoittaisissa tiimipalaverissa, muutaman tunnin kestävässä iltapalaverissa sekä suunnittelupäivissä. Suunnitelmien kirjaaminen ja dokumentointi on tärkeää, jotta kaikki pystyvät sitoutumaan yhdessä tehtyihin päätöksiin. Paikalleen jämähtämisen sijaan on kyseenalaistettava omaa toimintaa, uskallettava kokeilla jotain toisenlaista ja verkostoitua muiden samankaltaista työtä tekevien kanssa, lisää aikaisempien tutkimusten mukaan toiminnan laatua. Tutkimuksista myös ilmenee, että omalla työllään pystyy vaikuttamaan toiminnan laatuun.

Päiväkodin johtajan tehtäväkuvaan kuuluu monenlaiset asiat. Johtajan hyviä ominaisuuksia ovat nopea reagointi-, organisointikyky sekä kyky elää hetkessä. Palvelun kehittäminen nähdään olevan johtajan yksi tehtävistä. Lisäksi työnohjaus nähtiin tärkeänä työvälineenä myös johtajien keskuuteen. Johtajien työnohjaus vaikuttaisi työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Työnohjauksen avulla voitaisiin kehittää seuraavia asioita: Työnohjauksesta toiminnan kehittämisen väline, täydennyskoulutuksesta täsmennyskoulutukseen, palautteen antaminen oikealla tavalla oikeassa hetkessä ja työkierron kehittäminen.

## 5 OPINNÄYTETYÖN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettävää tutkimusmetodia. Luvussa tuodaan esille mitä kvalitatiivinen tutkimus on ja mitä aineistonkeruu menetelmää tässä opinnäytetyössä käytetään. Analyysin eri vaiheet tulevat esille teoriatasolla.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tekemisen lähtökohtana on ihmisen kokemusmaailma. Sitä tarkastellaan merkityksen maailmana, jossa ne ilmentyvät ihmisen toimina, suunnitelmina ja päämäärien asettamisina. Tutkimuksen lähtökohdat nousevat tärkeäksi silloin, kun sekä tutkija että tutkittava on ihminen. (Varto 1996, 23–24, 26.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kerääminen todellisista tilanteista. Aineiston keruussa yleisimmin käytetään erilaisia haastatteluja, havainnointia tai erilaisia dokumentteja. Kerätty aineisto on ainutlaatuista, joten aineiston käsittely ja tulkinta toteutetaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimusta tehtäessä on kuitenkin otettava huomioon, että tapahtumat muovaavat toinen toistaan samanaikaisesti. Siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuskohdetta tarkastelemaan ja tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei myöskään pysty saavuttamaan objektiivisuutta, sillä tutkija ja se mitä jo tiedetään, kietoutuvat kiinteästi toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tämä edellyttää tutkijaa tarkentamaan tutkimustehtävissään sen, tutkiiko hän kokemuksia vai käsityksiä. (Vilka 2007, 97–98.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta vaan näyttää tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla esimerkkejä ihmisen toiminnasta. Ihmisten kokemusten ja käsitysten pohjalta luodaan johtolankoja, joiden avulla pystytään ratkaisemaan arvoituksia. (Vilka 2007, 98.)

## 5.2 Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä

Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia eräänlaiseksi prosessiksi ja oppimistapahtumaksi. Koska laadullisen tutkimuksen aineiston kerääjänä toimii tutkija itse, voidaan aineistoon liittyvien näkökulmien sekä tulkintojen katsoa kehittyvän tutkimusprosessin edetessä. Tutkittavaa kohdetta lähelle vievä aineistonkeruumenetelmä avaa vähitellen tutkittavaa ilmiötä ja samalla täsmentää ratkaisuja. (Kiviniemi 2010, 70.) Yleisimmin aineistonkeruu menetelmäksi valitaan haastattelu. Se on myös ainutlaatuinen tapa kerätä aineistoa, koska siinä ollaan vuorovaikutuksessa suoraan tutkittavan kanssa. Haastattelulla on selkeä päämäärä ja tavoite: saada selville mitä toisella on mielessään tutkittavan asian tiimoilta. (Eskola & Suoranta 2005, 85; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23; Eskola & Vastamäki 2007, 25; Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Tutkimusta tehdessä on tutkijan tehtävä monenlaisia perusteltuja ratkaisuja ja hänen tulee pohtia tiedonkeruumenetelmän soveltuvuutta kyseisten ongelmien ratkaisuun. Tutkimuksen tavoite ohjaa haastattelua. Tämä antaa haastattelijalle tiedon intressin, minkä vuoksi haastatteliija esittää kysymyksiä, kannustaa toista vastaamaan, ohjaa keskustelua ja fokusoi tiettyihin teemoihin. Haastatteliija tekee tarvittavia muistiinpanoja sekä huolehtii teknisistä välineistä, jos haastattelu nauhoitetaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Haastateltavalle on hyvä kertoa haastattelun nauhoittamisesta jo ennen haastatteluun menoa (Eskola & Suoranta 2005, 90).

Tutkimushaastattelun yleisimmin käytetty muoto on teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa aihe-alueet on määriteltä etukäteen poimimalla tutkimustehtävistä keskeiset aiheet tai teema-alueet. Haastatteliija tehtävänä on varmistaa, että kaikki ennalta määrätty aihealueet tulee läpikäytyä haastattelun aikana. Haastattelijalla on hyvä olla mukana haastattelussa lista käsiteltävistä asioista ja siinä haastattelijan tavoitteena olisi saada haastateltava kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan omista kokemuksistaan. Teemoja mietittäessä on pidettävä mielessä tutkimusongelmat joihin etsitään vastauksia. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Eskola & Vastamäki 2007, 27–28, 34; Vilkkä 2007, 101,106.)

Varsinaisia haastatteluja ennen on hyvä suorittaa muutama esihaastattelu. Se auttaa varmistamaan kysymysten yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden kohderyhmässä. Samalla haastatteliija saa tietoa siitä, miten haastattelun runko toimii sekä kokemusta

nauhurin käytöstä. (Eskola & Suoranta 2005 89; Eskola & Vastamäki 2007, 31; Vilka 2007, 109.) Eskolan (2007, 89) mukaan haastattelun perusajatuksena voidaan pitää sitä, että ensimmäiseksi ei kannata mennä itse aiheeseen, vaan aluksi luodaan miellyttävä ja leppoisa ilmapiiri keskustelijoiden välille.

Hirsjärven ym. (2009, 205–206) mukaan haastattelu on kuin kolikko, jolla on kaksi puolta. Haastattelun etuja ovat haastateltavien helppo tavoitettavuus ja aineiston keruun säätely tilanteen mukaan. Haastattelun haittoina pidetään suunnitteluun ja valmisteluun kuluvaa aikaa sekä haastatteluun sisältyviä virhelähteitä, jotka voivat olla lähtöisin niin haastattelijasta kuin haastateltavasta tai itse tilanteesta.

### **5.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä. Sen avulla pyritään saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Laadullisen tutkimuksen aineisto on tutkijan keräämää haastatteluaineistoa. Yleisimmin haastattelut on taltioitu nauhurilla, jonka jälkeen ne on litteroitu tekstimuotoon. Kvalitatiivisella eli laadullisella aineistolla tarkoitetaan yleisimmin tekstimuotoon kirjattua aineistoa. (Rantala 2010, 111.)

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää tietoa ja hajanaisesta aineistoista pyritään luomaan selkeää ja mielekästä informaatiota. Laadullisesta aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja samanlaisuuksia sekä keskitytään aineistosta löytyviin eroihin ja moninaisuuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analyysi on aineistolähtoisempää. (Eskola & Suoranta 2005, 137, 139.)

Aineiston analyysivaiheen tekee mielenkiintoiseksi ja haastavaksi aineiston runsaus ja elämänläheisyys, mutta samalla myös ongelmalliseksi ja työlääksi. Monet tutkijat kokevat juuri analyysivaiheen aikaa vieväksi ja tuskalliseksi prosessiksi. Analyysivaiheen tekemiseen meneekin usein viikkoja tai jopa kuukausia, kun ilmiöihin yritetään luoda järjestystä, etsitään merkityksiä ja yritetään tulkita haastateltavien vastauksia oikein. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135.)



Analyysitekniikan valinta määrittäyty jossain määrin aineiston laadun perusteella ja siksi sen voi tehdä usealla erilaisella tavalla. Yksi niistä vaihtoehtoista on, että purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään, jonka jälkeen siirrytään vaiheittain etenevään analyysivaiheeseen. Teemahaastattelulla tehty aineistonkeruu muodostaa aineistolle jo tietynlaisen jäsentelyn teemojen avulla. Tämä voi auttaa tutkijaa analyysin aloittamisessa, koska aineistoa lukiessa on helpompi keskittyä tiettyihin teemoihin. (Eskola & Suoranta 2005, 150–151.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan analyysivaihe alkaa jo aineistonkeruu vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136). Ensimmäiseksi tutkijan on tehtävä vahva päätös siitä, mikä kyseisessä aineistossa on kiinnostavaa, sillä aineistosta löytyy aina monia kiinnostavia aiheita. Toiseksi aineisto laitetaan sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Toisin sanoen nauhoitetut haastattelut saatetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Aineiston huolellinen litterointi helpottaa aineiston analyysiä. Litterointi koetaan helposti työlääksi, mutta siinä tutkija on vuorovaikutuksessa tekstin kanssa ja aineistoon pääsee sisälle ihan eri tavalla kuin itse haastattelutilanteessa. (Eskola & Suoranta 2005, 151; Eskola 2007, 159; Vilka 2007, 115.)

Tämän jälkeen aineisto käydään läpi erottelemalla ja merkitsemällä ne asiat, joista tutkija on kiinnostunut. Tämä vaihe on lähtökotana aineiston pelkistämiseksi. Ilmaisut, jotka tarkoittavat samaa, yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan sille sisältöä kuvaava nimi. Samansisältöiset alakategoriat yhdistetään, jolloin niistä muodostuu yläkategorioita, ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. Viimeisenä yhdistetään kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät ohjaavat sitä, mikä juuri tässä tutkimuksessa on kiinnostavaa. Kaiken kaikkiaan on tärkeä tuntee oma tutkimusaineisto ja päästä sen kanssa sinuiksi. Siksi on tärkeää, että aineistoon tutustutaan perinpohjaisesti lukemalla se useampaan kertaan läpi. Viimeinen vaihe on kirjoittaa aineistosta yhteenveto. (Eskola & Suoranta 2005, 151; Eskola 2007, 159; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92, 101; Vilka 2007, 115.)

Aineiston koodaukseen on olemassa monia erilaisia tapoja. Yksi tapa on lähteä liikkeelle ilman teoreettista etukäteisolettamusta eli aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti. Tutkijalla on olemassa etukäteistietoa ja olettamuksia tutkittavasta ilmiöstä, mutta ne eivät saa häiritä aineistosta nousevia teemoja. (Eskola & Suoranta 2005, 151–152.)

Teemahaastattelun runko on hyvä apuväline aineiston koodauksessa. Teemahaastattelun rungon avulla on aineistosta nostettavissa sellaisia tekstikohtia, jotka liittyvät niihin asioihin joita tutkitaan. Koska tässä vaiheessa tehdään hyvinkin tulkinnallista työtä, on alustavasti jo hyvä varustautua subjektiivisuussyttöksiin perustelemalla omia valintoja ja liittämään raporttiin asiaan liittyviä aineistokohtia. (Eskola & Suoranta 2005, 152.)

Tulkintojen tekeminen on laadullisen tutkimuksen ongelmallisinta vaihe, koska siihen vaiheeseen ei ole olemassa muodollisia ohjeita. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan analyysissä aineistosta erotellaan tutkimustehtäviä vastaava aines ja vasta sen jälkeen voidaan alkaa tehdä tulkintoja. (Eskola & Suoranta 2005, 145, 150.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Lukijan omaksuessa saman näkökulman ja löytäessään tutkimuksesta samoja asioita kuin tutkija, voidaan sanoa tulkintojen olevan onnistunut. Tulkintojen avulla pystytään asioita näkemään kokonaisvaltaisemmin ja samalla tutkimuskohteesta saadaan moninaisempi kuva. Tulkintoja tehdään koko laadullisen tutkimuksen tekemisen ajan. Aluksi tulkinnat kohdistuvat yksityiskohtaisiin osiin, mutta lopussa yhteenvetoa tehtäessä tutkija luo kokonaisvaltaisia selityksiä tutkimalleen ilmiölle. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151–152.)

## **6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN**

Tämä luku sisältää sen, miten tämä opinnäytetyö toteutettiin. Aluksi esitellään opinnäytetyön kohderyhmä ja sen valikoituminen tähän työhön. Sen jälkeen kuvataan aineistonkeruu sekä miten aineiston analyysivaihe toteutettiin vaihe vaiheelta.

### **6.1 Opinnäytetyön kohderyhmä**

Tämän opinnäytetyön kohderyhmä koostui kolmen Pirkanmaalla sijaitsevan kunnan avoimen varhaiskasvatustoiminnan työntekijöistä ja heidän esimiehistään. Kunnat valikoituivat siten, että otin yhteyttä kyseisten kuntien toiminnasta vastaaviin henkilöihin tammikuussa 2013 ja tiedustelin heidän halukkuuttaan osallistua opinnäytetyöhön. Kangasala, Lempäälä ja Vesilahden kunnat suostuivat mukaan opinnäytetyöhön.

### **6.2 Teemahaastatteluiden kerääminen**

Aineistonkeruun aloitin heti, kun tutkimussuunnitelmani oli hyväksytty. Olin yhteydessä kaikkien kuntien päivähoiton johtajistoon sopiakseni tutkimuslupien allekirjoittamisesta. Kuntien edustajien allekirjoitettua tutkimusluvat sovimme käytännön järjestelyt ja haastatteluajat. Haastatteluista sovin jokaisen kunnan kanssa eri tavoin. Yhden kunnan kanssa sovin haastatteluajat olemalla sähköpostitse yhteydessä mahdollisiin haastateltaviin ja kahden muun kunnan kohdalla olin suoraan puhelimitse yhteydessä haastateltaviin.

Haastatteluja toteutin kaiken kaikkiaan 10. Heistä kahdeksan oli avoimessa varhaiskasvatuksessa työskenteleviä työntekijöitä ja kaksi heidän esimiehiään. Opinnäytetyöni kaikki haastateltavat olivat naisia. Heitä kaikkia yhdisti se, että he ovat kunnan päivähoiton työntekijöitä. Haastateltavat osallistuivat mukaan opinnäytetyöhön oman mielenkiintonsa ja halukkuutensa mukaan. Haastateltavat työskentelevät eri kuntien eri toimintayksiköissä.

Haastattelut toteutin tutkijan ja haastateltavan henkilökohtaisella tapaamisella. Ohjeistin haastateltavat varaamaan rauhallisen tilan haastattelujen tekemistä varten sekä kerroin haastatteluihin menevän aikaa puolesta tunnista tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät 45 minuuttia. Teemahaastattelut toteutin toukokuussa 2013.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritin esihaastattelun, jota ei tässä opinnäytetyössä käytetä tutkimusaineistona. Esihaastattelun toteutin saadakseni harjoitusta nauhurin käytöstä, sekä nähdäkseni miten teemahaastattelurungot toimivat haastatteluja tehtäessä. Esihaastattelua tehdessäni ilmeni tarvetta muokata haastattelurunkoja. Tästä syystä tarkensin kysymysten asettelua, yhdistelin samankaltaisia kysymyksiä sekä poistin joitakin kysymyksiä kokonaan. Esihaastattelun tekemisestä oli hyötyä myös siihen, miten paljon oli hyvä varata aikaa haastattelun tekemiseen. Esihaastattelu kesti noin 45 minuuttia.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun rungon rakensin tutkimuskysymysten mukaan. Haastattelun teemoina olivat avoin varhaiskasvatus kunnassa, työssä jaksaminen sekä toiminnan laatu. Työntekijöille ja johtajille laadin omat haastattelurungot. Teemat olivat molemmissa samat, mutta kysymysten muotoiluissa oli eroja. Teemahaastattelun rungot ovat liitteissä 3. ja 4. Haastattelun aluksi annoin haastateltavien kertoa, miten heidän kunnassa toimintaa järjestetään ennen kuin siirryin varsinaisiin teemoihin. Haastattelutilanteet pidettiin rauhallisessa ympäristössä, joissa ei ollut häiriötekijöitä taustalla.

Ennen jokaista haastattelua kerroin suullisesti opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteet ja tutkimuksen aiheen. Samalla kysyin lupaa haastattelun nauhoittamiseen ja kerroin miten tulen aineiston käsittelemään, eli litteroimalla. Lisäksi painotin sitä, että vastaukset tulen käsittelemään anonymisti ja haastattelut ovat luottamuksellisia. Lopuksi vielä selvitin, mihin valmis opinnäyte julkaistaan.

Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun nauhoittamiseen. Haastatteluissa kävin läpi teemahaastattelurungon mukaiset teema-alueet. Lisäksi tein tarkentavia kysymyksiä ja annoin haastateltavien laajentaa vastauksiaan aihealueiden sisällä. Mielestäni haastatteluiden ilmapiiri oli rento ja luottamuksellinen. Koin, että haastateltavat olivat motivoituneita ja osallistuivat haastatteluun mielellään.

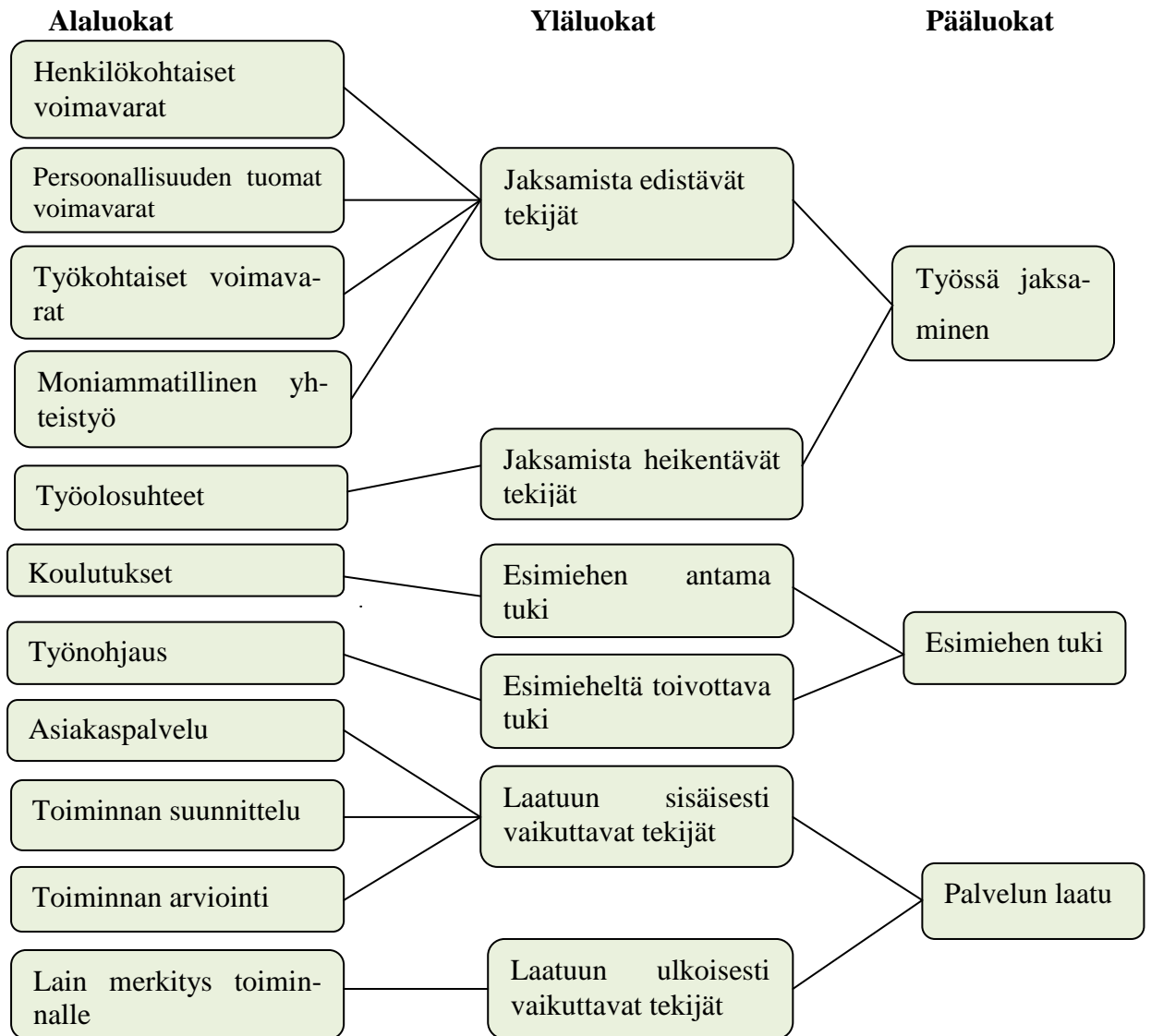
### 6.3 Aineiston analyysin toteuttaminen

Opinnäytetyöni aineiston analysoin sisällönanalyysillä. Tämän vaiheen aloitin nauhoitettujen haastattelujen purkamisella, jonka tein itse heti haastattelun jälkeen. Haastattelut kirjoitin sanasta sanaan ylös eli litteroin. Litteroinnissa muutin haastateltavien nimet numeroituiksi koodeiksi. Tässä opinnäytetyön haastateltavien suorissa lainauksissa käytän koodeja E (esimies) ja H (työntekijä). Tuloksia esitellessäni käytän käsitettä haastateltavat, kun viittaa sekä työntekijöihin että esimiehiin. Muussa tapauksessa tuon esille onko kyseessä esimies tai työntekijä. Yhden haastattelun litterointiin minulta kului noin viisi tuntia. Litterointiin ei ole olemassa yhtä ainoaa ohjetta ja tässä opinnäytetyössä litteroinnin tein löyhästi. Sillä tarkoitan sitä, että yskähdyksiä, toistoja ja täytesanoja ei kirjattu ylös. Litteroinnissa huolehdin, että haastateltavien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Nauhoituksista kertyi litteroitua tekstiä yhteensä 70 A4 arkkia, jotka oli kirjoitettu fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Haastatteluista muodostuneen aineiston luin useampaan kertaan läpi, jolloin tutustuin samalla alustavasti aineistoon. Haastatteluiden lukemiseen ja niiden sisälle pääsemiseen meni aikaa, vaikka aineisto oli jo tullut tutuksi litteroinnin aikana. Tämän jälkeen valitsin analyysiyksikön, joka tässä opinnäytetyössä muodostui aihekokonaisuuksiksi. Varsinainen aineistonanalyysin aloitin tämän jälkeen. Analyysissa käytin apuna teemahaastattelun runkoa ja teemoittelin aineiston sen avulla. Analyysi eteni tutkimustehtävittäin. Aluksi etsin aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia asiakokonaisuuksia, jotka alleviivasin litteroituihin teksteihin. Alleviivaukset olivat pelkistämisen lähtökohta. Pelkistämiset toteutin siten, että tekstin sisällöstä säilyi olennaiset asiat. Esitin aineistolle tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Pelkistetyt ilmaukset kirjasin mahdollisimman tarkkaan liitteessä 5. olevan kuvion 1. esimerkin mukaisesti. Kaikki opinnäytetyön tehtävät käsitelin esitetyn esimerkin mukaisesti.

Lähestymistapani eroaa suoraviivaisesta sisällönanalyysistä muun muassa siten, että ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset ensin alustavien teemojen alle. Sen jälkeen muokkasini niistä uusia kokonaisuuksia siten, että jokainen teema piti sisällään mahdollisimman yhteneväisiä asiakokonaisuuksia. Eri teemojen keskeiset sisällöt painoutuivat selkeästi erilaisiin asioihin. Samankaltaiset asiat muodostivat luokan eli kategorian, jolloin samalla etsin aineistosta eroja ja yhtäläisyyksiä. Liitteessä 5. kuviossa 2. on esimerkki siitä. Aineistosta muodostui 11 alaluokkaa, jotka nimesin aineistoa kuvaavalla nimellä.

Seuraavaksi yhdistin alaluokat ja abstrahoin ne yläluokiksi, josta esimerkki liitteessä 5. kuviossa 3. Aineistosta muodostui yhteensä 6 yläluokkaa. Abstrahoimalla yläluokat, syntyi kolme pääluokkaa. Kuviossa 2. kuvataan miten alaluokat abstrahoititiin yläluokkiin ja miten niistä syntyi pääluokat.



KUVIO 2. Aineiston abstrahointi

Kuviosta 2. voi havaita, miten yksi alaluokka nivoutuu yhteen yläluokkaan. Henkilökohtaiset voimavarat, persoonallisuuden tuomat voimavarat, työkohtaiset voimavarat sekä moniammatillinen yhteistyö muodostavat yhteisen yläluokan, jossa kuvataan Jaksamista edistäviä tekijöitä.

## 7 TULOKSET

Tässä luvussa on raportoitu opinnäytetyön tulokset. Työssä jaksamisen liittyvässä luvussa keskitytään työssä jaksamista edistäviin sekä heikentäviin tekijöihin. Esimiehen tuki käsittelee, minkälaisia tukikeinoja esimiehellä on jo käytössä sekä minkälaista tukea häneltä vielä toivotaan. Palvelun laatuun liittyvässä luvussa käsitellään laatuun sisäisesti ja ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä.

### 7.1 Työssä jaksaminen

Tuloksissa ilmenee, miten työntekijät kokevat työssä jaksamisen ja siihen vaikuttavat tekijät. Tärkeinä asioina pidetään sitä, että työ- ja kotiasiat pidetään erillään ja että omia vahvuuksia ja osaamista pystytään hyödyntämään omassa työssään. Työolosuhteilla koetaan olevan suuri vaikutus työntekijöiden työssä jaksamiseen.

#### 7.1.1 Työssä jaksamista edistävät tekijät

Haastateltavat tuovat esille sen, että työ- ja kotielämän pitäisi olla mahdollisimman paljon toisistaan erillään. Työasioita ei tule viedä kotiin mukanaan, vaan ne pitäisi pystyä jättämään työpaikalle. Vapaa-aikana tulisi unohtaa työasiat ja työssä ollessaan unohtaa yksityiselämän asiat.

*”Vapaa-ajalla pitää osata unohtaa ne asiat. Se vaara on tietysti aina ole-massa että menee liian syvälle niihin.” (H7)*

Haastateltavat myös kertovat, että omassa elämässä tulee olla vastapainoa työelämälle. Omasta kunnosta ja muistakin perusasioista kuten monipuolisesta ravinnosta ja riittävästä levosta huolehtiminen auttavat jaksamaan niin työ- kuin yksityiselämässä.

*”Kyllä minä näen, että oma kunto täytyy olla hyvä ja sitten tietysti, että ihan perusasiat, liikunta, ruokailut ja kaikki kunnossa, että jaksaa siinä kohtaa olla pirteä, itsestä huolehtiminen on erittäin tärkeää”(H2)*

Työntekijät tuovat esille, että jos on väsynyt ja tuntee uupumisen merkkejä, ei jaksaa hymyillä ja olla iloinen työssään.

*”se että itse täytyy huolehtia omasta kunnosta, koska meidän täytyy olla avoimessa aina itse niin hyvällä tuulella.” (H2)*

*”...kyllähän jos ihminen voi ja jaksaa hyvin, niin varmasti se palvelukin on silloin parempaa. Itse kyllä näen sen asian, että jos ihminen on kauhean väsynyt ja uupunut ja loppuun palannut, niin siellä ei sitten niin hirveästi jaksaa hymyillä niille vanhemmille välttämättä, kun he siinä monta kertaa päivässä käy.” (H6)*

Osa työntekijöistä kertoo sen auttavan jaksamaan työssä, kun saa toteuttaa omaa luovuuttaan ja osaamistaan. Heidän mielestään se on hyvä asia, kun avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa ei ole päiväkotitoiminnalle tyypillisiä aikataulujen asettamia rajoituksia, eikä toiminta ole ulkoapäin saneltua.

*”Kyllä se minun mielestä sillä lailla toimii käsi kädessä, että kun sinä saat sitä omaa luovuuttasi käyttäjä ja sitä toimintaa, niin kuin korostan itselle mieleistä toimintaa järjestää, elikkä sitä omaa osaamisaluetta. Niin kyllähän se ehdottomasti näkyy siinä työssä jaksamisessa.” (H5)*

*”On tavallaan sellainen mahdollisuus ikään kuin tehdä mitä vaan ja milloin vaan, sen kerhon aikana toki, ei ole sitä sellaista kuitenkaan ulkoa saneltua.” (H8)*

Haastateltavien mielestä heidän työnsä on monipuolista ja mielekästä. He tiedostavat sen, että on pysyttävä ajan hermolla siten, ettei uraudu tekemään työtä vuodesta toiseen samalla kaavalla. He kertovat hyödyntävänsä omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan kehittäessään toimintaa tiedostamalla samalla kuitenkin omat voimavaransa.

*”Ettei mene aina vuodesta toiseen, olemme me aina jotain pientä kehitelty, mutta tulee aina semmoinen olo, että nyt jotain uutta ensi kaudelle. Sitten huomaa sen omankin rajallisuutensa, että ei voi mitään kauhean isoja projekteja ryhtyä, kun tietää sen sitten olevan omalla kontolla. Pitää osata huomioida ne omat voimavarat ja rajata sitä sen mukaan, sen on kyllä opinut näiden vuosien aikana aika hyvin.” (H4)*

Työntekijät kertovat oman mielenkiinnon ja innostuneen työtteen mahdollistavan sen, että nauttii tekemästään työstään. Omien vahvuuksien ja mielenkiinnon hyödyntäminen työssä lisää työssä jaksamista, jonka vaikutukset näkyvät laadukkaana palvelun tuottamisena. Kun kokee olevansa hyvä siinä mitä tekee, parantaa se työssä jaksamista sekä



palvelun laatua. Työssä jaksamista lisää myös se, että saa tehdä työtä ilolla ja nähdä sama ilo lapsissa sekä heidän vanhemmissaan.

Työntekijät tuovat esille, että työssä jaksamista edistäviä tekijöitä ovat hyvät työkaverit, erilaiset palaverit, työajat ja palaute asiakkailta sekä esimieheltä. He kokevat tärkeäksi, että työparin kanssa homma toimii ja on mahdollisuus käydä päivän tapahtumia läpi, purkaa esille tulleita asioita ja tilanteita työpäivän aikana. Osa haastateltavista kertoo heillä olevan mahdollisuus pitää keskipäivän aikana palaveria työparin kanssa, jossa he voivat jutella ja hoitaa juoksevia asioita. Moni haastateltava on sitä mieltä, että hän tekee ennaltaehkäisevää työtä avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa.

*”Kyllä siinä on hirveän tärkeää, että saa sen työparin kanssa käydä niitä asioita läpi ja jutella. Se on tosi tärkeä osa.” (H7)*

Osa työntekijöistä tuo esille, että säännöllinen työaika koetaan hyvänä asiana työn ollessa hyvin hektistä. Heidän mielestään säännölliset työajat joustavat hyvin oman yksityiselämän tarpeisiin ja tilanteisiin. Näin ollen se parantaa työviihtyvyyttä ja työssä jaksamista.

Haastateltavat kokevat positiivisen palautteen saamisen motivoivan ja auttavan työssä jaksamisessa. Esimiesten näkökulmasta työntekijöiden työskentelyssä näkyy se, miten työntekijät voivat ja jaksavat. Työntekijöillä on samansuuntaiset kokemukset omasta työskentelystään.

*”Kyllähän se ja sitten kun tavallaan se palaute mikä tulee perheiltä, niin sehän on se mikä kannattelee myöskin monilta osin työntekijää. Se, että sä saat oikeasti palautetta siitä, että homma sujuu hyvin, niin auttaahan se sinua jaksaa.”(E2)*

Työntekijät ja esimiehet kertovat, että perheiltä saatava palaute kannattelee monilta osin työntekijän työssä jaksamisessa. Kaikenlaisessa työssä on tärkeää olla sellaisia asioita, jotka antavat oman yksityiselämän lisäksi voimavaroja jaksaa työssä.

Osa työntekijöistä kertoo esimiesten tukeneen heitä hyvin työssään järjestäessään tutustumiskäyntejä muiden kuntien avoimeen varhaiskasvatustoimintaan. Sekä työntekijät että esimiehet tuovat esille yhteistyön mahdollistamisen sen päivähoidon kanssa mihin avoin varhaiskasvatusta toteuttava yksikkö kuuluu tärkeäksi. Esimiehet näkevät

hyvänä taustatukena yhteistyön kaikkien niiden tahojen kanssa, jotka työskentelevät perheiden kanssa sekä muiden avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestävien tahojen kanssa.

*”Me tehdään yhteistyötä päiväkodin kanssa, että esimerkiksi ollaan työryhmissä, mitä päiväkodilla on.”(H5)*

*”He ovat aika yksin tuolla, vaikka kaksin ovatkin nyt, niin se että he kuuluvat meidän työyhteisöön ja semmoinen työyhteisön vahva tuki on tosi tärkeää.”(E2)*

Työntekijät näkevät yhteiset tapaamiset hyvin tärkeinä, koska siinä saa mahdollisuuden kysellä neuvoa ja ohjeita vaikeiden tilanteiden läpikäymiseen. He kertovat, että tapaamisissa pohditaan yhteisesti tulevaa toimintakautta, miten toimintaa voitaisiin kehittää sekä käydään läpi työntekijöiden työnkuvia.

*”No meillä on näitä yhteisiä vastaavien tapaamisia ja kaikkien kanssa, ohjaajat näkevät ja välillä on sitten meidän johtajat mukana. Sitten vähän niissä suunnitellaan ja arvioidaan ja vertaistukea.” (H4)*

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijän elämässä on työ- ja vapaa-ajan oltava tasapainossa. Taito lokeroida työ- ja vapaa-aika toisistaan mahdollistaa niiden erillään pitämisen. Oman osaamisalueen kehittäminen on myös yksi tekijä voimavarojen hallitsemiseen. Työpaikan hyvä ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työssä jaksamiseen. Se, että saa olla oma itsensä vaikuttaa siihen, että työntekijät jaksavat innostua ja tehdä enemmän. Se, että työpaikalla pystytään ratkaisemaan ja hoitamaan erimielisyydet parantaa huomattavasti työntekijöiden työssä jaksamista. Yhteistyö erilaisten tahojen kanssa antaa työntekijöille voimavaroja omaan työhön. Tietoisuus siitä, että toiset samaa työtä tekevät kohtaavat samanlaisia asioita työssään, antaa tukea omaan työhön. Samalla oma tieto-taito lisääntyy ja uusien näkökulmien saaminen edesauttaa oman työn kehittämistä.

### **7.1.2 Työssä jaksamista heikentävät tekijät**

Haastateltavat tuovat esille, että monella heistä on työssään niin sanotusti kaksoisrooli. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä työskentelee työpäivänsä tai -viikkonsa aikana muissakin päivähoidon tehtävissä. Osa haastateltavista kertoo sen olevan haasteellista, mutta

samalla myös mielekästä. Haastateltavat näkevät, että erilaiset työtehtävät tukevat toisiinsa, vaikka se onkin ajoittain myös raskasta. Työntekijät pohtivatkin paljon sitä, että pystyttäisiinkö työajallisilla muutoksilla vaikuttamaan työntekijöiden kohtaamisten määrään työpäivän aikana. Ratkaisuna he näkevät, että työntekijän ei tarvitsisi siirtyä työtehtävästä toiseen päivän aikana, jolloin kohtaamisten määrä olisi kohtuullinen.

*”Minulla tämä toinen rooli on ehkä ja tietysti vienyt sitä aikaa ja omia voimavaroja. En ole suunnitellut ihan niin paljon kuin, eivät rahkeet riitä ihan joka suuntaan.”(H7)*

*”Se on varmaan työaika järjestely kysymys. Tulee taata, että on riittävästi sitä lepoaikaa, suunnittelu aikaa siihen.”(E2)*

Osa haastateltavista tuo esille, että jos oma jaksaminen ei ole kunnossa, niin ei pystyisi suoriutumaan työtehtävistään hyvin. Työntekijät kertovat, että erilaiset roolit työssä vievät aikaa ja kuluttavat omia voimavaroja. He tuovat esille myös, että eivät ole pystyneet siitä syystä suunnittelemaan toimintaa niin hyvin kuin toivoisi.

Toisaalta haastateltavat kertovat, että kaksoisrooli ymmärretään kaikissa niissä ryhmissä, joissa työskentelee avoimen varhaiskasvatustoiminnan lisäksi. He kokevat sen pääsääntöisesti voimavaraksi. Toisaalta taas he näkevät, että resurssit eivät ole toiminnassa riittävät. Työparin ollessa toisessa ryhmässä osan aikaa jää toisen vastuulle paljon asioita. Tästä syystä osa haastateltavista kokee tekevänsä työtään myös paljon yksinään.

*”No, ehkä sittenkin, että olet aika yksin, vaikka onkin niitä vertaistukihenkilöitä... Että sitten niin kuin tavallaan toteutukseen ja suunnitteluun, sitten aika paljon yksin joudut toteuttamaan, minun vastuulla on tosi paljon.”(H4)*

Haastateltavat tuovat esille, että toiminnan resurssit ovat ajoittain heikot. Sijaisen saaminen poissaoloihin on vaikeaa. Läheisestä päiväkodista saattaa tulla henkilökuntaa, jos sieltä on väkeä saatavilla. Työntekijät toki ymmärtävät hyvin sen, että esimies tekee monesti päätöksiä taloudellisin perustein. Moni haastateltava tuo esille sen, että ei kovin helposti jää sairauslomalle, koska asiat jäävät silloin usein hoitamatta. Työntekijät kai paavat toimivaa sijaisjärjestelyä.

*”Ei tästä ihan heti jää sairauslomalle. Asiat seisovat jos itse on pois paikalta. Et olisi kiva jos olisi joku jonka vois pyytää tilalle tähän. Muutenkin sijaisjärjestely...” (H4)*

Työntekijöillä ja esimiehillä on samansuuntaiset ajatukset siitä, että työntekijöitä voitaisiin tukea huolehtimalla heidän perusasioistaan työssä, kuten järjestämällä riittävästi aikaa suunnitteluun, tauoille ja keskinäiselle keskustelulle. Haastateltavat tuovat esille, että työaikajärjestelyin pystyttäisiin huolehtimaan siitä, että ylitöiden ja lomien pitäminen on mahdollista. Esimiehet näkevät työn hektisyyden vaikuttavan siihen, että avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevä työntekijä kuluttaa itsensä herkästi loppuun.

Kaikki haastateltavat tuovat esille avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelyn hyvin hektiseksi. Avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa työskennellessä kohtaa paljon ihmisiä, joiden kanssa käydä keskusteluja. Työntekijät kertovat, että heidän täytyy olla koko ajan ”skarppina” ja aistit herkkänä.

*”Siis ylipäänsä meidän toiminta on hirvittävän hektistä. Tämä hektisyys tekee ainakin sen, että tosiaan sitä sellaista suunnittelua, organisointia ja kaikkea sellaista täytyy sitten tehdä oikeasti jollain muulla ajalla, että sitä ei siinä päivän mittaan hirveän paljon pysty tekemään. Täytyy tehdä niin kuin etukäteen.”(H5)*

*”Iso määrä ihmisiä. Aistit herkkänä, aina tuntosarvet koholla.”(H3)*

Tiloilla, joissa toimintaa järjestetään, haastateltavat näkevät olevan suuri merkitys työssä jaksamiseen. Monessa haastattelussa tulee esille, että tilat tuovat haasteita toiminnan toteuttamiselle. Kahdenkeskiset keskustelut ovat ongelmallisia, koska ei ole rauhallista tilaa keskustelulle. Jos perheitä on paljon pienessä tilassa, niin melutaso on valtava. Työntekijät kertovat asiakkaidenkin kokevan sen haastavaksi. Isommat toimitilat antavat enemmän mahdollisuuksia, jonka haastateltavat kokevat parantavan työssä jaksamista.

*”No tällä hetkellä ehdottomasti isommat tilat. Kun oltiin pienemmissä tiloissa, niin kyllä vei jaksamista tosi paljon. Nyt kun on isommat tilat niin se kyllä auttaa.” (H1)*

*”Meillä on tosi huonot tilat täällä ottaa mihinkään keskusteluun, että se on ollut koko ajan semmoinen ongelma.” (H4)*

Väsymyksen tunne vaikuttaa työntekijöiden mielestä heidän työskentelyynsä siten, että silloin ei jakseta kuunnella ja huolehtia perheiden asioista niin hyvin kuin haluttaisiin. He tuovat esille, että työn hektisyys vie aikaa toiminnan suunnittelulta ja sen organisomiselta.

Esimiehen rooli on hyvin tärkeässä asemassa puhuttaessa sijaisten hankkimisesta ja henkilöstön riittävydestä. Toimiva sijaisjärjestely toisi työntekijöille varmuuden siitä, että asiat tulee hoidettua, vaikka itse olisi estynyt tulemaan työpaikalle. Olisikin mielenkiintoista nähdä, miten resurssien lisääminen vaikuttaisi toiminnan toteuttamiseen.

Järvisen (2006, 145–148, 150) mukaan esimiestä voidaan pitää työyhteisön keulakuvena, jonka tehtävänä on luoda, innostaa ja ylläpitää työmotivaatiota. Tästä syystä myös esimiehen on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja kiinnitettävä huomiota oman työnsä priorisointiin. Sillä on pitkäkantoiset vaikutukset, koska silloin työpaikalla on innostunut ja hyvinvoiva esimies. Asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisella ja delegoimisella esimies vahvistaa luottamustaan työntekijöihinsä.

## 7.2 Esimiehen tuki

Seuraavaksi tuloksissa tuodaan esille, minkälaisia tukemisen keinoja esimiehellä on jo käytössä sekä, minkälaista tukea esimieheltä vielä toivotaan saavan. Tärkeimpänä tukikeinona nähdään koulutuksiin osallistumisen mahdollisuutta. Tämän lisäksi esimieheltä toivotaan vielä säännöllisen työnohjauksen järjestämistä työntekijöiden työn tueksi.

### 7.2.1 Esimiehen antama tuki

Erityisen tärkeänä asiana työssä jaksamisen ja laadukkaan palvelun tuottamisen tukena työntekijät ja esimiehet pitävät mahdollisuutta osallistua erilaisiin koulutuksiin. Näin ollen on tärkeää, että työntekijöillä on jatkossakin mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin.

*”Toivon ainakin jatkossa että saataisiin koulutuksia ja kouluttautua. Sellaisia tarpeellisia koulutuksia mitä nousee, että on resursseja ja mahdollisuus päästä ja jos on tarvetta niin sitten semmoisia.”(H7)*

*”No ainakin koulutuksen mahdollistaminen. Heillä on myös oman kiinnostuksen mukaan hakeutua koulutuksiin.”(E2)*

Haastateltavat uskovat koulutusten tuovan uutta näkökulmaa ja vinkkejä työhön. Haastateltavat kokevat koulutuksien tukevan omaa jaksamista ja samalla myös lisäävän palvelun laatua, koska koulutuksen antia pystytään hyödyntämään omassa työssä.

*”Koulutuksien kautta tietysti autetaan sitä jaksamista myös ja sieltä saadaan uutta ammennettavaa tänne työkentälle.”(H3)*

Koulutustoiveiden kyseleminen tuo työntekijälle tunteen, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteensä on tärkeä. Haastateltavat kokevat, että erilaisiin koulutuksiin osallistuminen vaikuttaa monipuolisesti toiminnan laatuun sekä antaa uusia voimavaroja työntekijöiden jaksamiseen. Haastatteluista tulee esille se, että ainakaan toistaiseksi kuntien taloudellinen tilanne ei ole vaikuttanut koulutusten järjestämiseen. Sen sijaan haastatteluista välittyi tunne, että koulutuksia arvostetaan sekä työntekijä- että esimiestasolla.

Työntekijät kokevat saaneensa esimiehiltään hyvää tukea ja kannustusta. Heillä on tunne siitä, että esimiehet ovat kiinnostuneita heistä ja heidän työstään. Neuvoa kysyessään he ovat saaneet vastauksia ja apua ongelmiinsa. Haastatteluissa tulee esille työntekijöiden luottamus siihen, että esimies on heidän tukena. Sekin koetaan kannustavana ja luottamuksena, että työntekijöille annetaan mahdollisuus järjestää toimintaa itsenäisesti.

*”Ihan hyvin on tosiaan ihan kaikin puolin, on ollut mukana suunnittelemassa. Kyllä minä sanoisin, että esimies on yksi tiimin jäsen tässä meillä. On ihan tuen antanut kokonaan kaikin puolin ja siinä missä on tarvinnut antaa.” (H1)*

Työntekijät kertovat heidän esimiestensä olevan hyvin kiireisiä. Myös esimiehet tuovat esille sen, että olisi tärkeää ehtiä useammin käymään työntekijöidensä luona, olemalla fyysisesti enemmän läsnä työntekijöidensä arjessa. Haasteeksi ilmenevät esimiesten kokemaa riittämättömyyden tunne, päällekkäiset menot ja oman työaikansa organisoiminen. Esimiehet pyrkivät käymään mahdollisuuksien mukaan tiedustelemassa ja kyselemässä missä mennään ja onko huolia. Esimiehet kertovat avoimuuden, saatavilla olon ja käytännön asioissa auttamisen olevan hyvä tuki työntekijöille.

*”Et sellainen fyysinen läsnäolo ois kanssa aika tärkeitä. Myös sitten varmistaa tämmöiset ihan perusjutut, loma-ajat ja ylitöiden kertymiset. Tuossa hommassa, kun polttaa aika nopeasti itsensä loppuun tai ei nyt loppuun, mutta siinä se on aika hektistä se toiminta siinä.”(E2)*

*”Tässä se ainainen riittämättömyyden tunne totta kai, kun on niin paljon niitä päällekkäisyyksiä, mutta se, että heillä on aikaa riittävästi siihen ja he saavat sitä tarvittavaa tukea, kun heistä siltä tuntuu.”(E1)*

Varsinaisia yhteisiä säännöllisesti sovittuja palavereja ei haastateltavien mukaan ole, mutta aina tarvittaessa sellaisia järjestetään. Esimiehen läsnäolo työyksikössä on usein

piipahduksia aina silloin tällöin. Se on työntekijöiden mielestä riittävää, koska esimiehen läsnäoloa kaivataan loppujen lopuksi aika vähän.

*”Et välillä enemmän ja se on ollut hyvä ja välillä sitten taas vähän vähemmän, kun on ollut kaikkea muuta niin paljon. Ehkä ne keskustelut ja kehityskeskustelut ja jollain tavalla, että se tuki sieltä ja näkee tämän tarpeellisuuden.”(H3)*

Työntekijöille on tärkeää, että he voivat hyödyntää työssään esimiestensä tieto-taito-osaamista. Esimiehet näkevätkin, että tieto on yksi hyvä tapa tukea työntekijöitään työssään.

### **7.2.2 Esimieheltä toivottava tuki**

Työnohjaus koetaan erittäin tärkeänä niin työntekijä- kuin esimiestasolla. Työnohjaukseen suhtaudutaan hyvin myöntyväisesti esimiestasolla ja he arvioivatkin sellaiselle olevan tarvetta tämän tyyppisessä työssä. Haastateltavien kertoman perusteella työnohjauksesta näyttäisi olevan eniten hyötyä, jos sitä olisi säännöllisesti aina tietyn ajan välein. Työntekijöille on tärkeää, että olisi ulkopuolinen taho, jonka kanssa pystyisi puhumaan perheistä ja heidän tilanteista sekä siitä, kuinka hektistä työskentely avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa on. Haastateltavat tuovat esille, että säännölliseen työnohjaukseen ei ole resursseja, eikä myöskään löydy aikaa sen järjestämiselle. Esimiehet joutuvat miettimään tarvitaanko ulkopuolista tukea vai onko lähiesimiehellä aikaa ja taitoja hoitaa työnohjaukselliset tilanteet itse.

*”Sitä työnohjausta vois olla säännöllisemmin, aikaresurssit tulevat meillä vastaan, ettei meinaa oikein löytää sitä aikaa. Se on nyt ehkä semmoinen mikä eniten nyt tämän oman työn hektisyyden takia.” (H3)*

*”Kaipaisi sellaista, et voisi perheistä jutella ihan jollekin ulkopuoliselle ihmiselle. Se olis ehkä hedelmällisintä jos me tietyn aikavälein käytäisiin läpi, minkälaisia murheita perheillä on, miten menee ja mikä on tämän päivän sellainen asia mikä nousee esille.” (H4)*

*”Tässä vois olla ihan työnohjauksenkin paikka tämän tyyppisessä työssä. Aika ajoin olisi ulkopuolisen tahon kanssa purkuja, että mitä tämä tuo tullessaan.”(E1)*

Työnohjaus on monipuolinen väline, jolla pystyttäisiin helposti ennaltaehkäisemään monenlaisia tilanteita, joita työntekijät kohtaavat työssään. Toki se on iso taloudellinen kysymys työyhteisöissä ja monesti sen mahdollistaminen on siitä riippuvainen. Ajan saatossa käytäntö tulee osoittamaan minkälaiset vaikutukset sillä on työntekijöiden hyvinvointiin ja pystytäänkö sillä parantamaan toiminnan laatua.

### 7.3 Palvelun laatu

Seuraavaksi tuloksissa tuodaan esille, miten palvelun laatuun voidaan vaikuttaa työn sisäisillä ja ulkoisilla tekijöillä. Asiakaspalvelu, toiminnan suunnittelu ja arviointi ovat palvelun laatuun sisäisesti vaikuttavia tekijöitä. Toimintaan ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä ovat toimintaa ohjaavat lait ja niiden merkitys toiminnan järjestämiselle.

#### 7.3.1 Laatuun sisäisesti vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden mielestä palvelun laatu on sitä, kun tehdään asiakastyötä ja palvelutyötä. Heistä on tärkeää antaa asiakkaille hyvä ensivaikutelma ja kokemus olevansa tervetullut. Työntekijältä odotetaan avoimuutta ja sosiaalisuutta. Avoimessa varhaiskasvatus-toiminnassa työskentelevien mielestä laatua on myös se, että jokainen perhe tulee huomioiduksi ja heidän asioistaan ollaan kiinnostuneita. He kertovat vuorovaikutuksen olevan erittäin tärkeä osa asiakaspalvelua. Haastateltavat kokevat, että oma hyvinvointi vaikuttaa toiminnan laatuun. Esimiesten mielestä palvelun laatu koostuu siitä, miten lasten ja perheiden kanssa ollaan ja toimitaan ja sitä, että asiakkaat tulevat mukaan toimintaan mielellään. Lisäksi esimiestasolla toivotaan saatavan lisää resursseja, jotta toimintaa voitaisiin laajentaa ja kehittää.

*”Kun ovesta tulee sisään, niin kokee olevansa tervetullut. Jaksat huomioida jokaisen lapsen ja jokaisen perheen, niin se on sitä laatua. Tuntee olevansa ainutkertainen. Jokaisen perheen asioista välitetään ja jokainen lapsi se sen huomion, kun he tulevat. Ne ensimmäiset minuutit ovat hirveän tärkeitä, kun sinä vastaanotat sen perheen tuosta ovesta, että millainen filis jää.” (H4)*

*”... kyllähän asiakkaat äänestäisivät tässäkin asiassa jaloillaan, elikkä ei siellä olisi niin valtavaa kävijämäärää. Siellä ei olisi niin innokasta vanhempia jos näyttäisi ja heille tulisi sellainen tunne, että nämä*



*työntekijät eivät ole sata prosenttisesti mukana, innostuneita ja kiinnostuneita” (E1)*

Haastateltavat tuovat esille sen, että perheiden tarpeisiin vastaaminen vaikuttaa palvelun laatuun. Siihen yritetään vastata järjestämällä monipuolista toimintaa, jotta jokainen saa toiminnalta sitä, mitä he tarvitsevat ja ovat tulleet hakemaan. Haastateltavat kertovat myös sen olevan palvelun laatua, kun perheet saavat kokemuksen vertaistuen saamisesta ja työntekijät antavat aikaa ja ohjausta lapsiperheen arjen erilaisiin pulmiin.

*”Palvelun laadussa tietystikin tarjotaan monipuolista toimintaa. Sitten se, että asiakkaat ovat tyytyväisiä.” (H7)*

*”Toki sitten se kaikki toiminta mitä meillä täällä on. Toki perheet arvostavat sitä, että on jotakin erityistä, mutta aina tuntuu, että se ei välttämättä ole se ihan tärkein. Se että he saavat kokea sen vertaistuen ja meidän ohjauksen ja tuen täällä, että he saavat tavallaan apua niihin arjen pieniin pulmiin ja välillä isompiin pulmiin.” (H4)*

Työntekijöiden mielestä taito kuunnella on suuressa roolissa kohdatessa asiakasperheitä. He myös näkevät työkokemuksen ja oman elämänskatsomuksen tuovan työhön erilaista lähestymispintaa. Haastateltavien taito tunnistaa erilaisia perheitä ja löytää perheille sopiva tapa ottaa asioita puheeksi lisää palvelun laatua. Sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä laatua voidaan lisätä sillä, että työntekijät ovat positiivisia ja iloisia luoden samalla hyvän ilmapiirin toiminnalle.

*”Ensinnäkin se, että ne saavat palvelua, kun me ollaan hyvillä mielin eli ne saavat just sitä mitä ne tarvitsevat. Jos on itse väsynyt tai näin, niin ei saa laatua, koska se joka tapauksessa näkyy sieltä taustalta jollakin sanomisella tai eleellä taikka teolla, sitä ei pysty peittelemään.” (H2)*

Asiakaspalvelun lähtökohtana voidaan katsoa olevan se, että työntekijät ovat sitoutuneita, tekevät työnsä innostuneesti sekä ovat kiinnostuneita työskentelemään avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa. Näiden asioiden ollessa kunnossa voidaan ymmärtää palvelun laadun parantuvan.

Haastateltavat kokevat toiminnan suunnittelun lisäävän toiminnan laatua. Osa haastateltavista kertoo heillä olevan riittävästi aikaa suunnitella yhdessä työparin kanssa toimintaa. Esimies osallistuu suunnitteluun viimeistään siinä vaiheessa, kun mietitään toiminnan suuria linjoja, kuten sitä, miten toiminnan järjestäminen toteutetaan saatavilla ole-

villa resursseilla. Tarvittaessa esimies on paikalla myös silloin, jos suunnitelmia joudutaan tarkentamaan toimintakauden aikana.

*”Niiden raamien sisällä ollaan mietitty miten nyt toimitaan ja miten näissä olosuhteissa ja resursseissa pystytään toimimaan ja sen mukaan ollaan sitten tehty.” (E1)*

Haastateltavat kertovat, että perheiden tarpeet otetaan huomioon toimintaa suunniteltaessa. Syvyyttä suunnitteluun tuo myös se, jos on omakohtaisia kokemuksia toiminnasta. Silloin on helppo peilata mitä itse on asiakkaana toivonut toiminnalta.

*”Tietysti se vielä, että suunnitellaan sitä toimintaa sen mukaan, mitä näkee, että ne perheet tarvitsevat. Se on ehkä se haastavin saada jokaiselle jotakin.” (H7)*

Suunnitelmia tehdään aina muutama kuukausi etukäteen. Työntekijätasolla suunnittelussa koetaan haastavaksi se, että pystytään tarjoamaan kaikenikäisille jotakin. Suunnittelua pyritään tekemään yhdessä työparin kanssa, mutta aina siihen ei löydy riittävästi aikaa. Lisäksi haastatteluista ilmenee, että suunnittelua helpottaa se, että heillä on työvälineet, esimerkiksi soittimia ja liikuntavälineitä toteuttaakseen laadukasta toimintaa.

*”Kyllä me aika paljon yhdessä niitä myös sitten aina pätkäillään ja suunnitellaan. Että kahdella on aina enemmän ideoita kuin yhdellä.” (H6)*

Toiminnan suunnittelu on monialaista ja monisäikeistä. Siihen vaikuttavat todella monet tekijät ja yhtenä haasteena on saada asiakkaat sitoutumaan toimintaan ja tuomaan omia toiveita esille. Työtä suunniteltaessa on hyvä saada asiakkailta palautetta siitä, miten he ovat pystyneet vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin.

Haastatteluissa ilmenee, että avointa varhaiskasvatustoimintaa arvioidaan monin erilaisin tavoin ja se koetaan tärkeäksi. Haastateltavat kertovat, että työntekijät käyvät lähes päivittäin keskinäistä keskustelua päivän aikana tapahtuneista tilanteista ja keskusteluisista vanhempien kanssa. Samalla he pyrkivät löytämään ratkaisuja perheen auttamiseksi ja tukemiseksi.

*”Meillä on sitten työparin kanssa hetki, kun me samalla syödään ja sitten puretaan tavallaan se päivä. Se on meidän tavallaan työnohjauksellinen hetki.” (H4)*

Työntekijät kertovat, että esimiesten toimesta järjestetään arviointipäiviä, joissa on mukana esimiehiä ja avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevät työntekijät. Niissä käydään läpi mennyttä toimintakautta ja mietitään mitä siitä opittiin sekä suunnitellaan tulevaa.

*”Onhan meilläkin sitten oma laadunarviointi. Meidän täytyy sitten aina kulunutta kautta käydä läpi ja sinne on tavoitteet asetettu kaudelle. Sitten katsotaan kuinka hyvin niihin on päästy ja missä olisi vielä parantamisen varaa ja, että toki näitä sitten käydään, henkilökunta käy esimiehen kanssa, et tiimit keskenään.” (H6)*

Työntekijöillä ja esimiehillä on samankaltaiset ajatukset siitä, että esimieheltä saatava positiivinen palaute on tärkeää. Osalla haastateltavista on käytössä työntekijöille tarkoitettua arviointikaavakkeita, jotka käydään esimiehen kanssa läpi. Kyselyt toteutetaan aina puolivuositain.

*”Meillä on kaavakkeet, mitä me täytetään ja arvioidaan asioita ja omaa toimintaa. Että siinä käydään tavallaan esimiesten kanssa läpi.”(H7)*

Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa tulee ilmi, että asiakasperheiltä saadaan paljon palautetta, lähes päivittäin ja useimmiten se on positiivista. Lisäksi kaikki haastateltavat kokevat, että työtä tehdessä ollaan koko ajan kuulolla siitä, mitä asiakkaat toivovat ja mitkä ovat heidän tarpeensa.

*”Jotenkin noilta virikeperheiltä tulee paljon palautetta, hyvää palautetta meille, mutta ne myös herkemmin ehkä antaa sitä. En tiedä mikä juttu siinä on, mutta enemmän sitä positiivista palautetta”(E2)*

Kaikki haastateltavat kertovat, että asiakkailta kysytään palautetta toimintakaudesta asiakaskyselyillä. Niiden avulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää. Palaute nähdään pääsääntöisesti hyvänä asiana, koska silloin työntekijät kokevat onnistuneensa työssään sekä saavat siitä uutta intoa työhönsä.

*”Heidän toiveitaan sitten ja vähän kysely, että onko jotain asioita liikaa tai liian vähän tai sopivasti ja mitä he toivoisivat lisää, sitä kautta sitten tietysti haluttu saada asiakkaan toiveita esille ja tarjota sitten sitä parempaa laatua niille asiakkaille.”(H6)*

*”...jos koet että olet onnistunut siinä työssä. Asiakkaat on se sitten lapsi tai aikuiset, niin niiltä tuleva palaute, mutta se saa myös olla kehittävää*

*palautetta, koska siitä saa uutta intoa. Hei en huomannut ajatellakaan tätä että onpa hyvä kun tuli puheeksi.”(H2)*

Haastateltavien kokemus on, että palaute otetaan aina esille, oli se sitten positiivista tai kriittisempää ja siitä käydään keskustelua. Palautteen avulla työntekijät saavat tietoa siitä missä he ovat onnistuneet ja miten seuraavaa toimintakautta lähdetään suunnittelemaan. Tästä syystä toiminnan arviointi ja palautteen saaminen ovat tärkeitä sekä toiminnan kehittämisen kannalta että arvioitaessa toiminnan laatua.

### **7.3.2 Laatuun ulkoisesti vaikuttavat tekijät**

Tulevasta päivähoiton lain uudistuksesta keskusteltaessa haastateltavat kokevat hyvänä asiana, jos sellainen laki saadaan ohjaamaan avointa varhaiskasvatusta. Se, että lakisääteisyys puuttuu kokonaan toiminnan järjestämisestä, on erittäin huono asia. Haastateltavat näkevät tämän hetkisen tilanteen olevan jonkinlaisessa välitilassa. Heidän mielestään tällä hetkellä ei oikein kukaan tiedä kenellä toiminnan järjestämisen vastuu on ja minkä lakien mukaan toimintaa tulisi toteuttaa. Toisaalta haastateltavat kertovat, että toimintaa toteutetaan päivähoiton mukaan. Näin sitä ei voida ihan toteuttaa, koska toiminta on kuitenkin niin erilaista kuin päivähoito. Varsinkin esimiehet ovat sitä mieltä, että oleellinen seikka on se, että pitääkö kuntien ylipäänsä järjestää toimintaa. Laki myös säätelisi sen, että sitä järjestettäisiin kunkin kunnan tarpeiden mukaan.

*”Lakisääteisyys puuttuu toiminnan järjestämisestä. Juuri lain myötäkin tulisi varteenotettava vaihtoehto, oikea vaihtoehto sille päivähoitolle, mitä se ei kaikille tällä hetkellä ole.”(E2)*

*”Than hyvä, että on tulossa. Kyllä joo tähän, kun tämä on nyt tällaisessa välitilassa. Ei oikein tiedetä kenelle tämä kuuluu ja kuka tästä sen isoimman vastuun ottaa. Tavallaan nyt mennään vähän niin kuin päivähoiton mukaan, sitten ei kuitenkaan voida ihan mennäkään, kun tämä ei ole ihan samanlaista. Ei oikein aina itsekkään tiedä, että missä olisi tosiaan se kultiainen keskitie mitä mennä. Nyt kukaan ei sitten tiedä. Semmoista selkeämpää linjaa kyllä kaivataan.”(H7)*

Työntekijät ja esimiehet ovat samoilla linjoilla siinä, että lain myötä toimintaa saataisiin näkyvämmäksi ja tietoisuus siitä lisääntyisi. Lain toivotaan tuovan myös säädöksiä toiminnan tiloihin ja henkilöstöresursseihin sekä siihen, että toiminnassa työskentelee koulutettu henkilökunta. Työntekijät toivovat sen myötä turvallisuuden parantuvan huomattavasti.

tavasti. Tällä hetkellä ei ole olemassa mitään rajoja siihen, kuinka paljon toimintaan voidaan ottaa lapsia mukaan. Lain tulemisen myötä toivotaan myös toiminnan olevan varteenotettava vaihtoehto päivähoidon rinnalle. Toiveena onkin, että ajan myötä saataisiin tutkittua tietoa siitä, miten paljon toiminnan järjestäminen kunnassa pudottaa päivähoitopaikkojen tarvetta päivähoidossa.

*”Kyllähän se laatuun vaikuttaa, kun tulee tarkat säännöt, koska nyt se on ollut vain pieni huomio, että pitäisi olla avointa toimintaa.”(H2)*

Haastatteluissa tuodaan esille se, kuinka monenkirjavaa ja epätasaista toiminnan järjestäminen tällä hetkellä on eri kuntien välillä. Lain myötä toiminnan järjestämiseen saataisiin selkeä linja ja tulisi tarkat säännöt, joihin työntekijänkin olisi helppo nojata. Lisäksi sen oletetaan parantavan laatua toiminnan järjestämisessä. Haastateltavat näkevät lain saamisen tärkeäksi myös siksi, koska toiminta koetaan ennaltaehkäiseväksi työksi.

*”Jos siellä vähän määritellään sitä sitten, kun tämä on nyt varmaan aika monikirjavaista tässä. Jos ajatellaan kuntia tässä ympäristössä, niin sitä on jokainen soveltanut varmaan hyvin eri tavalla. Ehkä se sitten jotain yhteneväisyyttä...”(H3)*

*”Se varmasti tasapäistää sitä kuntien välillä, koska sehän on iso kirjo miten toimintaa järjestetään tänä päivänä. Oikeastaan sellainen tasalaatuisuuden lisääminen tulee sen myötä. Toiset ei panosta siihen ollenkaan.”(E2)*

Lain merkitys avoimen varhaiskasvatustoiminnan järjestämiselle on suuri. Varhaiskasvatuksessa työskentelevät henkilöt ovat tottuneet siihen, että on tarkat säädökset ja lait jotka ohjaavat toimintaa. Se tuo työntekijöille turvaa ja luo tasalaatuista toimintaa valtakunnallisesti. Lakien ja säädösten puuttuminen aiheuttaa, kuten haastatteluissa ilmenee, monenkirjavuutta ja epätasaisuutta kuntien välille. Alila (2013) tuokin esille että, valmisteilla olevaan varhaiskasvatusta koskevaan lakiehdotukseen on odotettavissa avointa varhaiskasvatustoimintaa koskeva aset.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Opinnäytetyön eettiset kysymykset

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi omasta kiinnostuksestani ja siitä, että koen henkilöstön työssä jaksamisen erittäin tärkeäksi. Työssäni olen kokenut sen, että jos työntekijät voivat työssään hyvin, tuottavat he parempaa ja laadukkaampaa palvelua asiakkaille. Lisäksi koin saavani aiheeseen liittyen uutta tarpeellista tietoa. Tuomi ja Sarajärven (2007, 126) mukaan aiheen valinta onkin eettinen kysymys ja siinä kuuluu selkiyttää se, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi tutkimuksen tekemiseen ryhdytään. Tällaiset eettiset kannanotot tulevat esille tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimustehtävien muotoilussa.

Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus ovat täysin yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija noudattaa tutkimusta tehdessään hyvää tieteellistä käytäntöä. Loukkauksina voidaan esimerkiksi pitää toisten tutkijoiden tuloksien vähättelyä ja niiden puutteellisia viittausmerkintöjä omassa tutkimuksessa, huolimattontaa ja harhaanjohtavaa raportointia tutkimustuloksista ja käytetyistä menetelmistä, puutteellista tulosten kirjaamista ja säilyttämistä sekä samojen tulosten julkaisemista uusina useita kertoja. Hyvän tieteellisen käytäntöjen noudattamisesta, tutkimuksen rehellisyydestä ja vilpittömyydestä on vastuu tutkimuksen tekijällä, tutkimusryhmällä sekä tutkimusyksikön johtajalla. (Tuomi & Sarajärvi 2007, 129–130.) Opinnäytetyössäni olen tutkijana noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen raportissani kirjannut huolellisesti kaikki viittausmerkinnät, enkä ole raportoinut harhaanjohtavasti tutkimustuloksia enkä käytettyä tutkimusmenetelmää ja olen käyttänyt saamaani haastatteluaineistoa vain ja ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Olen kantanut päävastuun siitä, että opinnäytetyö on rehellisesti ja avoimesti toteutettu.

Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustan muodostavat ihmisoikeudet. Tutkijan on selvitettävä ymmärrettävästi tutkittavalleen tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja siihen kohdistuvat mahdolliset riskit, joka on tutkittavien suojaan kuuluva lähtökohta. Tutkittavien tulee tietää myös, että heidän suojaansa kuuluu vapaaehtoinen suostumus: heillä on oikeus keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen missä tahansa vaiheessa tutkimusta sekä jälkepäin oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käytön tutkimusai-

neistona. Tutkijan on varmistettava, että tutkittavan antaessa suostumuksen, hän tietää mistä tutkimuksesta on kyse. Oleellinen osa tutkittavien suojaa on, että heidän hyvinvointinsa on asetettava kaiken edelle, eikä heille saa tuottaa vahinkoa tai kipua. Lisäksi tutkittavan on tiedettävä, että tutkimustiedot ovat luottamuksellisia. Tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei käytetä muuhun kuin siihen tarkoitukseen mihin ne on hankittu ja niitä tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän henkilöllisyytensä ei ole tunnistettavissa. Ennen kaikkea tutkittavilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa ja sitä, että tutkija noudattaa sopimiaan sopimuksia eikä tutkimuksen rehellisyyttä vaaranneta. (Tuomi 2008, 145–146.)

Haastatteluajoja sovittaessa kerroin pääpiirteittäin tutkimuksen tavoitteesta, tarkoituksesta ja miten aineisto tullaan keräämään, mihin oppilaitokseen opinnäytetyö tehdään ja koska työn on tarkoitus valmistua. Haastattelujen alussa selvitin haastateltaville vielä tutkimuksen aiheen, tarkoituksen, tavoitteen ja tutkimusmenetelmän. Lisäksi kysyin lupaa haastattelun nauhoittamiselle. Kerroin tutkittaville, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja he voivat keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Lisäksi kerroin heille heiltä saatavien tietojen olevan luottamuksellisia: aineisto on ainoastaan omaan käyttööni ja tulen käsittelemään sitä niin, että siitä ei voida kenenkään henkilöllisyyttä tunnistaa. Tutkittavien suojan toteutin aineiston käsittelyssä siten, että nimien sijaan käytin numerotunnistetta. Haastattelulainauksia olen pyrkinyt ottamaan tasapuolisesti kaikilta tutkittavilta ja käyttämään oikeissa asiayhteyksissä. Lainaukset olen valinnut niin, että niistä ei pysty haastateltavien henkilöllisyyttä tunnistamaan. Lainauksista olen muokannut kaikki murteet ja täytesanat pois. Olen tutkijana koko opinnäytetyöprosessin ajan noudattanut tekemiäni sopimuksia vaarantamatta tutkimuksensa rehellisyyttä.

Tutkijana tein ensimmäistä kertaa tämänkaltaista tutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmästä muutama haastateltava oli ennestään tuttuja minulle. Tässä kohdin olen pyrkinyt kohtaamaan nämä työntekijät samoin kuin muutkin haastateltavat. Kuitenkin on myönnettävä, että näihin haastateltaviin olen saattanut suhtautua pyrkimyksistäni huolimatta eri tavoin kuin muihin haastateltaviin. Tämä voi aiheuttaa eettisiä ristiriitoja. Tässä opinnäytetyössä olen tutkijana pyrkinyt pysymään rehellisenä ja objektiivisena sekä pitäytymään tekemissäni tulkinnoissa.

## 8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena ja siksi tutkimuksen eri vaiheet pitää olla suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuudessa tulisikin käsitellä tutkimuksen eri vaiheita ja pohtia tutkijan tekemiä ratkaisuja. Luotettavuuden yksi kriteeri on tutkija itse ja näin ollen koko tutkimusprosessia arvioidaan. (Eskola & Suoranta 2005, 210; Tuomi & Sarajärvi 2007, 135.)

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimus, joka on tehty laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen kohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorian muodostamiseen ole vaikuttanut epäolennaiset ja satunnaiset tekijät. (Vilka 2007, 158.)

Vilkan (2007) mukaan tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Tutkija itse ja hänen rehellisyytensä ovat laadullisessa tutkimuksessa kriteereinä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkimuksen tekijän on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta jokaisen tekemänsä ratkaisun kohdalla. Tutkijan on tuotava raportissaan esille perustelut ja osattava kuvata mistä valintojen joukosta valinnat on tehty ja ratkaisut siitä, miten on lopulliseen päätökseen tullut. (Vilka 2007, 158–159.) Olen tutkijana tässä opinnäytetyössä pyrkinyt perustelemaan ja kuvaamaan tekemiäni valintoja tutkimuksen eri vaiheissa.

Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 23) toteavat kirjassaan, että tutkimuksen tavoite ja tehtävät ohjaavat haastattelua. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu perustui teemahaastatteluihin. Teemahaastattelu tuntui sopivalta tavalta kerätä aineistoa, koska halusin selvittää työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Opinnäytetyöni aineistonkeruu perustui tutkimuskysymyksistä rakentuneisiin teemahaastatteluihin. Haastattelut kokivat opinnäytetyön aiheen tärkeäksi ja osallistuiivat mielellään haastatteluihin. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta. Teemahaastattelun runko loi opinnäytetyölle selkeän rakenteen. Tutkimusmetodin valinta oli lopputuloksen kannalta perusteltu, kos-



ka opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimustehtävät ovat ne, jotka ohjaavat sitä mikä tässä tutkimuksessa on kiinnostavaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92).

Haastattelujen aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi jos tallenteiden kuuluvuus on heikko, litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa kuin lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti se, miten hän on tutkittavien maailmaa luokitellut ja kuvannut. Hänen on uskottavasti pystyttävä perustelemaan menettelynsä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185, 189.) Tämän opinnäytetyön haastattelut tallensin uudella nauhurilla, jonka käytön olin opetellut esihaastattelua tehtäessä. Tilat, joissa haastattelut toteutin, olivat rauhallisia ja hiljaisia luoden samalla luottamuksellisen ilmapiirin. Nauhoitettuja äänitteitä oli helppo litteroida, koska taustalta ei kuulunut ylimääräistä taustahälyä.

Haastattelin kaikki 10 haastateltavaa yksin sekä litteroin nauhoitteet. Haastateltavien valinta perustui vapaaehtoisuuteen. Kuntien johtajisto oli alustavasti tiedustellut työntekijöidensä halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tämän tiedon johtajisto välitti minulle, jonka jälkeen sovin haastateltavien kanssa haastattelujen ajankohdasta. Ryhmäteema-haastattelusta luovuin siksi, koska halusin saada haastateltavilta omakohtaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, enkä halunnut muiden haastateltavien vaikuttavan ja ohjaavan haastateltavien vastauksia. Tämä olisi ollut vaarana ryhmähaastattelussa. Tämän opinnäytetyön aineiston laadun koen hyväksi, koska haastateltavat toivat esille laajasti ja avoimesti esille tietonsa tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston pelkistämistä ja kategorioiden muodostamista niin, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä, on pidetty sisällönanalyysin haasteena. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa pystytään osoittamaan yhteys tulosten ja aineiston välille. Käsitteellistämisen ja empiirisyyden haaste liittyy kategorioiden muodostamiseen. Muodostetuilla kategorioilla on oltava yhteys aineistoon ja niiden tulee liittyä järkevästi luotuun käsitejärjestelmään. Tulosta ei voida pitää luotettavana jos yhteyttä aineistoon ei voida osoittaa. (Kynge & Vanhanen 1999, 10.) Tämän opinnäytetyön luokittelun apuna ei käytetty muita asiantuntijoita, vaan kategoriat muodostin yksin. Suoritin itse tutkijana aineistonkeruun, litteroinnin sekä analyysin. Se lisää opinnäytetyön luotettavuutta, mutta voi kuitenkin olla, että se on saattanut ohjata tulosten tulkintaa omien näkemysten suuntaan.

Tuloksien esittelyssä painottuu tutkijan kyky kuvata tutkimusprosessinsa etenemistä mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Siten voidaan seurata tutkijan ajatuksenkulkua, jonka mukaan hän on päätenyt saamiinsa tuloksiin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4.) Tässä opinnäytetyössä olen esitellyt tulokset laajasti. Analyysivaiheessa muodostuneiden luokkien rakentumista olen pyrkinyt kuvamaan tarkasti. Lainauksia on käytetty luotettavuuden lisäämiseksi ja esimerkkeinä, jotta lukijat pystyvät paremmin seuraamaan tutkijan tulkintaa ja pystyäkseen arvioimaan itse sen luotettavuutta.

Koen, että tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi olen käyttänyt työssäni luotettavia lähteitä, jotka tukivat tutkimusaineistoa. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että opinnäytetyössä aiheeseen liittyvät tutkimukset on valittu kirjallisuuskatsauksen avulla. Näistä seikoista johtuen, voin todeta opinnäytetyön täyttävän validiuden määritelmän. Opinnäytetyön sisäistä validiteettia tukee se, että siinä on perehdytty saatavilla olevaan kirjallisuuteen laajasti. Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voida kaikkien tulosten osalta yleistää, joten se ei ole ulkoisesti validi.

### **8.3 Tulosten tarkastelu**

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa kolmen Pirkanmaalaisen kunnan avointa varhaiskasvatustoimintaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymysten avulla etsin tietoa toiminnassa työskentelevien työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta sekä heidän näkemyksiään laadukkaan palvelun tuottamisesta. Lisäksi selvitin, miten esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja laadukkaan palvelun tuottamista.

Opinnäytetyöni tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin aiheeseen liittyvissä aikaisemmin tutkimuksissa on saatu. Kirjallisuuskatsauksen avulla löydettyissä tutkimuksissa saadut tulokset tukivat opinnäytetyössäni saatuja tuloksia erityisesti työntekijän työssä jaksamisen osalta. Lisäksi työni teoreettiset lähtökohdat vastaavat saamiani tuloksia työssä jaksamisen ja laadukkaan palvelun tuottamisen osilta.

Kuten jo olen aiemmin teoriaosassa todennut, vaikuttaa työssä jaksamiseen monenlaiset asiat. Se ei ole itsestäänselvyys vaan sen eteen on tehtävä työtä, niin työntekijän kuin koko työyhteisön. Ensisijainen vastuu on työntekijällä itsellään, mutta työpaikka tarjoaa

ympäristön ja edellytykset työssä jaksamiselle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 169–170; Moisalo 2010, 86; Tarkkonen 2012, 14.) Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös työpaikalla olevat tekijät. Palautteen saamisella ja antamisella on vaikutusta ja se, että esimieheen voi luottaa, vaikuttavat työssä jaksamiseen. Yksityiselämän ja työelämän tasapainolla on tutkimusten mukaan suuri merkitys siihen, miten työntekijä jaksaa työssään. Yksilön oma elämäntilanne, perusasioiden kunnossa oleminen, terveys ja liikunta vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen. Myös työperäisillä asioilla on vaikutusta työssä jaksamiseen. Työhyvinvointi ja toimintakyky ovat oleellisia asioita työssä jaksamiselle. Työkaverit, työpaikan ilmapiiri sekä johtaja-alaisuuden kunnossa oleminen vaikuttavat selkeästi työssä jaksamiseen. Oleellisinta kuitenkin on se, että työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa. (Leinonen 2011, 46–61; Hälmen 2012, 30, 33–34; Valkealahti 2012, 60, 63, 68–69, 72.)

Saamieni tulosten perusteella voidaan päätellä, että työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttavat oleellisesti niin yksityiselämä kuin työelämä. Niiden välinen tasapaino ja itsestä huolehtiminen vaikuttavat siihen miten työntekijä jaksaa elämässään. Sekä yksityiselämän että työelämän haasteet on oltava kunnossa, jotta työntekijä jaksaa. Tuloksissa korostuikin selkeästi se, että kotielämässä on oltava vastapainoa työelämälle ja ne tulee osata erottaa toisistaan. Näiden asioiden lisäksi työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttavat työolosuhteet. Erityisesti tilat, joissa avointa varhaiskasvatustoimintaa järjestetään vaikuttavat oleellisesti työntekijän jaksamiseen. Iso määrä ihmisiä pienissä tiloissa asettaa haasteita niin toiminnan suunnitteluun, kuin perheiden kanssa käytäviin kahden kesken keskusteluihin. Isommat sekä muunneltavissa olevat tilat antaisivat monipuolisemmat mahdollisuudet järjestää toimintaa.

Suunnittelulla on suuri merkitys toiminnan laatuun ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Säännölliset viikkopalaverit ja niissä yhdessä tehtyihin suunnitelmiin ja päätöksiin on työntekijän helpompi sitoutua. Suunnitteluun käytetyllä ajalla on vaikutusta toiminnan laatuun. Tutkimusten mukaan toiminnan laatuun ja omaan jaksamiseen pystytään vaikuttamaan suunnittelulla (Lahtinen 2003, 35–78; Kykkänen & Välilä 2007, 27–29.) Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Suunnittelussa on tärkeää huomioida asiakkaiden toiveet, tarpeet ja vaatimukset. Asiakaspalvelun laatu kertoo sen, että onko asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin vastattu. (Hokkanen & Strömber 2006, 32–33; Ristioja & Tamminen 2010, 5.)

Suunnitelmallisuus helpottaa työntekijän tietoisuutta siitä, miksi työssä ollaan, parantaen työssä jaksamista. Voidaan siis todeta, että työn suunnittelu vaikuttaa työssä jaksamiseen ja toiminnan laatuun huomattavasti. Lisäksi tuloksista voidaan päätellä, että suunnittelu on osa asiakaspalvelua ja siksi toiminnan suunnittelussa huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja otetaan heidät mukaan suunnitteluun. Omakohtaiset kokemukset toiminnan asiakkaana rikastuttavat toiminnan suunnittelua, koska silloin osaa asettua paremmin asiakkaan asemaan. Työntekijät toivatkin esille sen, että heillä on yleensä riittävästi aikaa suunnittelulle, mutta aina on otettava huomioon omat voimavarat siinä, kuinka laajoja suunnitelmia tehdään.

Aikaisemmista tutkimuksista ilmenee, että johtaja toimii esimerkkinä työntekijöilleen ja siksi johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden työssä jaksamiseen ja laadukkaan palvelun tuottamiseen. (Kykkänen & Vällilä 2007, 33; Leinonen 2011, 57; Valkealahti 2012, 62.) Johtaminen on aina ensisijaisesti ihmisten johtamista. Johtajan tehtävänä on luoda työlle sellaiset puitteet, jossa henkilöstön voimavarat saadaan käyttöön. (Ristioja & Tamminen 2010, 20–21; Lämsä & Uusitalo 2002, 142.) Opinnäytetyön tulokset tuovat esille, että toiminnan resursseihin ja sijaisjärjestelyihin toivotaan parannusta. Vaikka tulosten perusteella erilaiset tehtävät ja kaksoisroolin tekeminen on mielekäästä, niin se on myös raskasta. Hetkellisesti tehtynä sen koetaan olevan jopa voimavaraksi, mutta entä sen jatkuessa useiden vuosien ajan?

Johtajan rooli on moninainen, siksi johtajan on myös tärkeää huolehtia omasta jaksamisestaan. Työssään jaksava johtaja antaa hyvät olosuhteet työntekijöilleen jaksaa työssään ja siten suoriutua työstään erinomaisesti parantaen toiminnan laatua huomattavasti. Valkealahden tutkimuksen tulokset ovat opinnäytetyöni tulosten kanssa yhteneväisiä siitä, että työnohjausta pitäisi olla säännöllisemmin ja sitä pitäisi osata käyttää monipuolisemmin kuin vain kriisitilanteiden hoitamiseen. Siitä pitäisi kehittää yksi varhaiskasvatustoiminnan työväline. On totuttu, että työnohjausta käytetään ainoastaan kriisien ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Tutkimuksessa selviää, että työntekijät toivovat, että työnohjausta käytettäisiin laajemmalti. Työnohjausta voitaisiin käyttää toiminnan kehittämisen tukena ja yhtenä koulutuksen mahdollisuutena. (Valkealahti 2012, 70–71.)

Työnohjauksella koetaan olevan positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Se on hyvä väline, jonka avulla työntekijät pystyisivät näkemään uusia näkökulmia työtäpoihinsa. Työnohjauksen kautta saataisiin rohkeutta kohdata omia ajattelu- ja toiminta-

tapoja ja sen avulla työyhteisö voisi tutkia ja kehittää omaa osaamistaan ja työn käytäntöjä. Työnohjauksen tulisi olla tavoitteellista ja suunnitelmallista. (Paularanta-Kokkonen 2008, 93–94.) Tämä teoreettinen viitekehys tukee saamiani tuloksia hyvin, koska tuloksistani ilmenee, että työnohjaukselle on tarvetta avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa työskentelevillä työntekijöillä. Työn hektisyys ja intensiivisyydestä johtuen, uskotaan työnohjauksen parantavan työssä jaksamista ja vaikuttavan sitä kautta myös toiminnan laatuun.

Kuten Alila ja Portell (2008) toteavat, ei avoimen varhaiskasvatustoiminnan määrittely ole yksiselitteistä. Määritteliden käyttö, toiminnan järjestäminen ja paikkakuntakohtaiset erot aiheuttavat sen, että toiminnan järjestäminen on hyvin kirjavaa. Toimintaa ei tällä hetkellä säädellä lailla ja kunnat voivat itse määritellä omat tarpeensa toiminnan järjestämiselle. (Alila & Portell 2008, 12.) Opinnäytetyön tulokset kertovat, että lakia kaivataan kovasti toiminnan järjestämiselle. Tämän hetken tilanteen kuvataan olevan jonkinlaisessa välitilassa ja monet eivät oikeastaan tiedä kenellä on viime kädessä toiminnan järjestämisen vastuu. Lain myötä arvostus toimintaa kohtaan ja tietoisuus siitä lisääntyisi. Kirjavuus ja epätasaisuus toiminnan järjestämisessä eri kuntien välillä vähenisivät. Tuloksista ilmenee myös se, että työntekijät saisivat itselleen lain tuoman turvan. Tämä voi johtua siitä, että päivähoitoa säätelee muilta osin hyvin tarkat lait ja säännöt.

#### **8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet**

Olen tällä opinnäytetyöllä pyrkinyt tuottamaan ajankohtaista tietoa avoimen varhaiskasvatustoiminnan työntekijöiden jaksamisesta ja näkemyksiä laadukkaaseen palvelun tuottamisesta ja siitä, miten työntekijöitä voitaisiin siinä työssä tukea. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää kaikki avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa työskentelevät työntekijät, esimiehet sekä kaikki ne muut tahot, jotka toimintaa järjestävät.

Tulokset osoittivat, että työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttavat niin henkilökohtainen elämäntilanne kuin työelämä. Niiden välinen tasapaino auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään. Perhe, harrastukset ja perusasioista huolehtiminen auttavat vastaanottamaan työn tuomat paineet ja työssä kohdatun hektisyyden. Itsensä tunteminen ja oman voimavarojen tunnistaminen auttavat jaksottamaan työtä oikein ja tuottamaan laadukasta palvelua asiakkaille. Se, että työntekijä arvostaa omaa työtään ja tietää tekevänsä

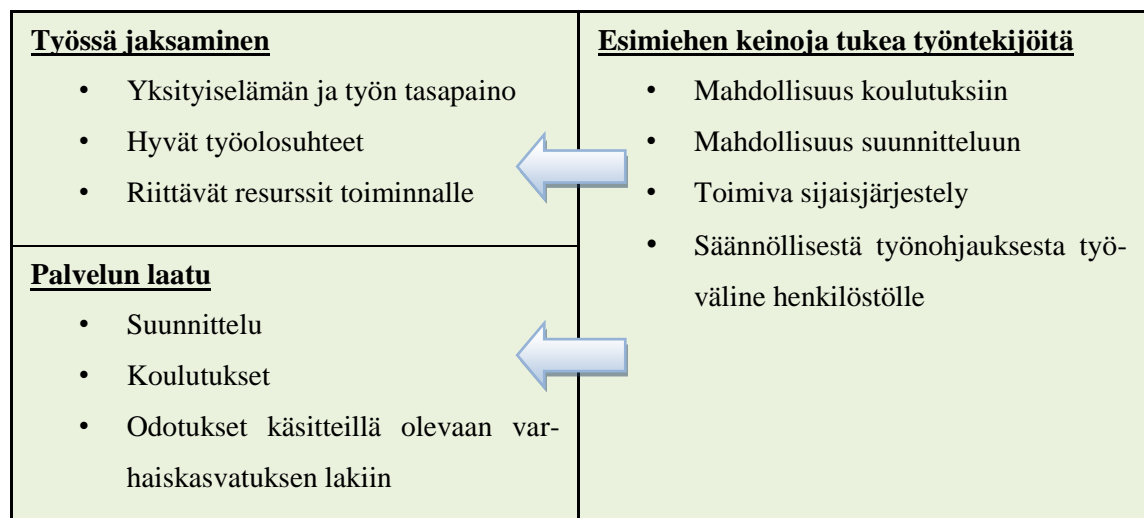
tärkeää, laadukasta ja ennaltaehkäisevää työtä antaa paljon voimia siihen, että on positiivinen ja asiakkaita varten. Pystyessään antamaan iloa ja apua toiselle tuo se myös itselle iloa ja tyytyväisyyttä. Tämän opinnäytetyön perusteella voisi sanoa tämän hetken tilanteen avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa olevan hyvä. Työntekijät tekevät työtään ilolla ja asioiden koetaan olevan päällisin puolin hyvällä mallilla.

Toiminnan suunnittelulla on suuri merkitys työntekijöiden työssä jaksamiseen ja toiminnan laatuun. Suunnittelutyö vaatii kuitenkin paljon työntekijöiden yhteistä aikaa keskusteluille ja pohdinnoille. Tilanteiden nopeat muutokset ja toiminnan hektisyys vaikuttavat siihen, että suunnittelu ei tule koskaan täysin valmiiksi. Siksi onkin tärkeää, että esimiehet osaavat huomioida ja antaa aikaa sille. Toiminnan suunnittelu vaikuttaa vahvasti työntekijöiden väliseen työskentelyyn ja asiakaspalveluun. Tyytyväinen asiakas on aina hyvä mittari toimintaa arvioitaessa.

Arviointi ja palaute ovat tärkeä osa toiminnan kehittämistä ja laadun parantamista. Arvioinnin yhtenä päämääränä on oppiminen ja toiminnan muuttaminen toivottuun suuntaan. Arvioinnin ja palautteen avulla saadaan selvitettyä ovatko asetetut tavoitteet saavutettu, tunnistetaan kehittämistarpeet ja mihin asioihin kehittämistarpeet kohdistuvat. Tärkeää arvioinnissa ja palautteen antamisessa on se, että sitä saadaan kaikilta toimintaan osallistuvilta. Palaute ja arviointi olisi hyvä saada kiinteäksi osaksi jokapäiväistä työtä.

Esimiehen tuki on tärkeä, oli kyse minkälaisesta työstä tahansa. Esimies mahdollistaa työntekijälleen hyvät puitteet tehdä työtä. Kuntien taloudellinen tilanne varmasti vaikuttaa tämänhetkiseen tilaan ja rajoittaa erilaisten mahdollisuuksien käyttöä. Koulutusten, työnohjauksen ja toimivan sijaisjärjestelyn myötä saataisiin toimivat puitteet työntekijöiden työssä jaksamiselle ja sitä kautta myös laadukkaan palvelun tuottamiselle. Säännöllinen työnohjaus antaisi uutta perspektiiviä kohdata perheiden erilaisia elämäntilanteita ja työn tuomia haasteita. Koulutusten myötä vältetään paikalleen jämähtämistä ja saadaan kentälle uusia tuulia. Riittävät resurssit antaisi tilaa muutoksille sekä toimiva sijaisjärjestely toisi turvallisuuden tunteen työntekijälle hänen poissa ollessa, että asiat toimivat ja tulevat tehdyksi. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miten resurssien lisääminen vaikuttaa toiminnan järjestämiseen ja työntekijöiden työssä jaksamiseen, mikä on työnohjauksen merkitys toiminnassa työskenteleville työntekijöille ja parantaako se palvelun laatua sekä työntekijöiden työssä jaksamista?

Opinnäytetyön keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että työntekijän työssä jaksamista ja laadukkaan palvelun tuottamista ei voida toisistaan erottaa, vaan ne ovat kiinteästi kiinni toisissaan. Jos työntekijä ei voi hyvin, ei hän voi tuottaa laadukasta palveluaan. Jotta työntekijä jaksaisi paremmin työssä, on työnantajan velvollisuus pitää työolosuhteet kunnossa. Työntekijän omalla vastuulla on huolehtia oman elämän haasteet ja pitää siihen liittyvät asiat kunnossa. Esimies voi tukea työntekijöiden työssä jaksamista sekä laadukkaan palvelun tuottamista hyvin samankaltaisin keinoin. Kuvioista 3. on havaittavissa, että samat keinot tukevat sekä työssä jaksamista että laadukkaan palvelun tuottamista.



KUVIO 3. Tulosten yhteenveto

Työntekijöiden työssä jaksamiseen ja laadukkaan palvelun tuottamiseen voidaan vaikuttaa uudella varhaiskasvatustilalla, johon tulisi saada erikseen mainintoja avoimesta varhaiskasvatustoiminnasta. Siinä on kyllä mainintoja leikkitoiminnasta, mutta se ei päde enää avoimen varhaiskasvatustoiminnan nykytilaan. Nykyinen olemassa oleva laki on ollut voimassa jo 40 vuotta (Alila & Portell 2008, 12). Sen uudistamista odotetaan kovasti kentällä. Lain valmistelussa on ratkaistava monia kysymyksiä avointa varhaiskasvatustoimintaa koskien, esimerkiksi: miten toimintaa tullaan järjestämään, tilojen, henkilöstöresursseihin ja lasten ryhmäkokoihin. Näillä asioilla on vaikutusta toiminnan laatuun sekä työntekijöiden työssä jaksamiseen. Lain uudistuksen myötä olisi hyvä selvittää vaikutuksia siihen, miten työolosuhteet vaikuttavat palvelun laatuun ja työssä jaksamiseen. Lisäksi olisi hyvä kartoittaa onko toiminta otettu varteenotettavaksi vaihtoehdoksi päivähoidolle sekä sitä, onko avoin varhaiskasvatustoiminta vähentänyt päivähoitopaikkojen tarvetta päivähoidossa.

## LÄHTEET

Alila, K. Kasvatustieteen maisteri. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö. Sähköpostiviesti. [kirsi.alila@ediva.fi](mailto:kirsi.alila@ediva.fi). Luettu 21.1.2013.

Alila, K. & Portell, T. 2008. Leikkitoiminnasta avoimeen varhaiskasvatukseen. Avointen varhaiskasvatuspalvelujen nykytila ja kehittämistarpeet 2007. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008: 14. Helsinki: Yliopistopaino.

Avoin päiväkoti Kammari 2013. Vesilahden kunta. Luettu 15.3.2013.  
[www.vesilahdi.fi/palvelut/varhaiskasvatus/avoi-paivakoti-kammari/](http://www.vesilahdi.fi/palvelut/varhaiskasvatus/avoi-paivakoti-kammari/)

Avoin varhaiskasvatustoiminta. Kangasalan kunta. Luettu 28.2.2013.  
[http://www.kangasala.fi/lapset\\_ja\\_nuoret/lasten\\_paivahoito/avoin-varhaiskasvatustoiminta/#anchor-61021](http://www.kangasala.fi/lapset_ja_nuoret/lasten_paivahoito/avoin-varhaiskasvatustoiminta/#anchor-61021)

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 179–203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy, 25–43.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Halmèn, S. 2012. Pienin askelin kohti hyvinvointia päiväkodissa. Terveystieteen edistämisen koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2012. Ongelmia ratkaiseva esimies. 3. painos. Liettua: BALTO print.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.



Hujala, E. 2004. Dimensions of Leadership in the Childcare Context. Scandinavian Journal Educational Research. Vol. 48. No. 1.

Hujala, E. & Fonsèn, E. 2011. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy, 312–327.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen L. 2011, Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hujala, E. & Turja, L. 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy, 287–299.

Immaisi, A-M. 2008. Työnohjaus tänään – missä mennään? Teoksessa Keskinen, (toim.) Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 23. Turku: Painosalama Oy, 7–9.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Kangasalan kunnanvaltuusto, 2009. Kangasalan kunnan lasten ja Nuorten hyvinvointisuunnitelma 2009–2012. Kangasalan kunta. Luettu 28.2.2013. <http://kangasala.fi>

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 70–85.

Kurki, L. 2001. Sosiaalipedagoginen näkökulma varhaiskasvatukseen. Teoksessa Karila, K., Kinos, J. & Virtanen, J. 2001. Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Juva: WS Bookwell Oy, 112–135.

Kykkänen, S. & Vävilä, M. 2007. Yhteisöllisyys, laatu ja johtaminen osana pedagogista johtajuutta Hollolan kunnan päiväkodeissa. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytesyö.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 1/-99, 3–12.

Lahtinen, J. 2003. ”Mistä on hyvät päiväkodit tehty?” Yleisiä toimintatapoja päiväkodin laadukkaan ja innostavan kulttuurin luomisessa. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Pro gradu.

Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjänä. Positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu.

Lempäälän kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012–2016. Lempäälän kunta. Luettu 6.3.2013. <http://lempaala-fi>

Lempäälän kunta. Luettu 6.3.2013.

[http://www.lempaala.fi/terveys\\_ja\\_hyvinvointi/paivahoitopalvelut/toiminta-ajatus\\_vasu\\_seka\\_turval/](http://www.lempaala.fi/terveys_ja_hyvinvointi/paivahoitopalvelut/toiminta-ajatus_vasu_seka_turval/)

Luukkainen, O. 2003. Lasten päivähoiton järjestämisestä kunnallisessa palvelutuotannossa. Teoksessa Puhakka, J. & Selkee, J. Hyvän elämän alku kunnallisessa palvelutuotannossa. Helsinki: Kuntatalon paino, 13–23.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä. Arjen johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Morgan, G. 2000. The Director as a Key to Quality. Teoksessa Culkin, M. (toim.) Managing Quality in Young Children's Programs. New York. Teachers College Press, 40–57.

Nummenmaa, A. 2001. Tulkinallinen lähestymistapa varhaiskasvatuksen tutkimisessa ja teorianmuodostuksessa. Teoksessa Karila K., Kinos J. & Virtanen J. Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia. Juva: WS Bookwell Oy, 25–39.

Paularanta-Kokkonen, R. 2008. Reflektio – tutkiva työote työnohjauksessa. Teoksessa Keskinen, . (toim.) Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 23. Turku: Painosalama Oy, 93–109.

Perhetuvat. Lempäälän kunta. Luettu 6.3.2013.

[http://www.lempaala.fi/terveys\\_ja\\_hyvinvointi/paivahoitopalvelut/perhetuvat/](http://www.lempaala.fi/terveys_ja_hyvinvointi/paivahoitopalvelut/perhetuvat/)

Rantala, I. 2010. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 106–142.

Rapala, M. 2008. Työhön sitoutuminen ja sen tukeminen työnohjauksen avulla. Teoksessa Keskinen, . (toim.) Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 23. Turku: Painosalama Oy, 195–206.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ristioja, J. & Tamminen, H. 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. Työturvallisuuskeskus TTK, Kuntayhtymä: Painojussit Oy.

Ruokolainen, R. & Alila, K. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Helsinki: Edita Prima OY.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 22–56.

Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 163–171

Saarikko, M. 2011. ”Lapsen ehyt polku”. Kangasalan kunnan varhaiskasvatuksen ja opetustoimen kehittämissuunnitelma 2011 – 2016. Kangasalan kunta. Luettu 28.2.2013 <http://kangasala-fi-bin.directo.fi>

Saarinen, J., Tomminen, S-M. & Nenonen, M. 2007. Avoimen päiväkodin kustannusvaikuttavuus. Näkökulmia perheiden varhaiseen tukemiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: Domus-Offset Oy.

Sosiaaliportti 2012. Sosiaaliportti sosiaalialan ammattilaisille. Luettu 6.3.2013. [www.sosiaaliportti.fi](http://www.sosiaaliportti.fi)

Suomen Sairaanhoidajaliitto, 2004. Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin hoitotyössä – käsikirja hoitotyönsuositusten laadintaan. Helsinki.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Surakka, T. 2006. Palaverikäytäntöjen suunnittelu. Teoksessa Surakka, T. Työyhteisön palaverit. Yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy, 26–38.

Tarkkonen, J. 2012. työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tietopaketti, 2013. Lempäälän kunta. Luettu 15.3.2013. [www.tietopaketti.fi](http://www.tietopaketti.fi)

Valkealahti, T. 2012. Työhyvinvointi päiväkotityöntekijän jaksamisen perustana. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet, 2009. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Oppaita 56. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

1 (3)

## Liite 1. Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuk- sen tekijät, julkaisu- vuosi ja tutkimuk- sen nimi	Tutkimuk- sen tarkoi- tus	Tutki- mus- menetel- mä	Kohde- ryhmä	Aineiston keruu ja analyysi menetelmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste/ Laadun arvi- oinnin pistey- tys
1. Kykkänen & Välilä 2007. Yhteisölli- syyss laatu ja johtaminen osana peda- gogista joh- tajuutta Hol- lolan kunnan päiväkodeis- sa	Tarkoituk- sena selvit- tää miten Hollolan kunnan päiväkotien henkilö- kunta on sisäistänyt yhteisölli- syyden, johtamisen terminolo- gian ja varhaiskas- vatuksen laadun. Sekä miten ne näkyvät heidän omassa työympä- ristössään.	Kvalita- tiivinen tutkimus	Hollolan kunnan eri päivä- kotien henkilös- töä.	Haastattelu. 17 päivä- hoidon työntekijää.  Sisällön- analyysi.	Laadun perus- tana on tiivis yhteistyö per- heiden ja päi- vähoidon välil- lä. Johtajan työ on haasteellis- ta ja sirpaleis- ta.	IV / 14
2. Leinonen E. 2011. VOIMA- VARAT TYÖSSÄ- JAKSAMISEN EDISTÄJÄNÄ Positiivisen psykologian näkökulma työhyvin- vointiin var- haiskasva- tustyössä.	Selvittää millaiset voimavarat tukevat ja edistävät kasvattajan työssä jak- samista varhaiskas- vatustyössä ja millaisiin asioihin nämä voi- mavarat liittyvät työntekijän elämässä.	Kvalita- tiivinen tutkimus.	Päiväko- dissa työskente- leviä las- tentar- hanopet- tajiä sekä lastenhoi- tajiä.	Puolistruk- turoitu teemahaas- tattelu. Haastatel- tavia 11 kpl.  Teorialäh- töinen si- sällönana- lyysi.	Positiivisuus on persoonalli- suuden voima- varapiirteistä merkittävin tutkimustulos. Sekä työn voimavarat että persoonal- lisuuden voi- mavarat voivat osaltaan ennal- taehkäistä työntekijän uupumista työssä.	IIIa / 18

(jatkuu)

<p>3. Lahtinen J. 2003. ”Mistä on hyvä päiväkodit tehty? Yleisiä toimintatapoja päiväkodin laadukkaan ja innostavan kulttuuriin luomisessa.</p>	<p>Tarkoituksena oli löytää yhteisiä menettelytapoja ja käytäntöjä, joiden vaikutuksesta päivähoitoyksikön laadukkuus paranee ja sen myötä lapset ja henkilöstö viihtyvät entistä paremmin.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Tutkimukseen valittiin Helsingin kaupungin päiväkotiyksiköistä 16 päiväkotia.</p>	<p>Teema-haastattelu. 16:sta päiväkodin johtajaa  Kvalitatiivinen sisälönanalyysi.</p>	<p>Työyhteisön käytännöillä on merkitystä lasten kanssa toimimiseen. Päiväkotien työtavoilla on tulosten mukaan vaikutusta siihen, miten vanhemmat antavat palautetta päiväkodin laadusta.</p>	<p>IIIa / 17</p>
<p>4. Halmèn S. 2012. Pienin askelin kohti työhyvinvointia päiväkodissa.</p>	<p>Kuvata vantaalaisen päiväkodin työntekijöiden näkemyksiä työyhteisönsä työhyvinvoinnista.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus.</p>	<p>Päiväkodin työntekijät.</p>	<p>Teema-haastattelu. 9 päiväkodin työntekijää. Sisällönanalyysi.</p>	<p>Voimavaratekijöiksi muodostuivat avoin vuorovaikutus, vastuun jakaminen, toimiva yhteistyö, positiivinen asenne sekä ammattitaidon kehittäminen. Vaatimustekijöiksi muodostuivat työn sosiaalinen, psyykinen, fyysinen ja organisatorinen kuormittavuus. Riittävät työn voimavarat ja työn vaatimusten ollessa kohdullisia työhyvinvointi toteutuu.</p>	<p>IIIa / 18</p>

(jatkuu)

<p>5. Valkealahti T. 2012 Työhyvinvointi päiväkotityöntekijän jaksamisen perustana</p>	<p>Tarkoituksena on tutkia jaksamisen näkökulmasta työhyvinvointia. Ja sitä kautta selvittää, miten varhaiskasvatuksen henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta työssäjaksamista voidaan parantaa.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus</p>	<p>Kauhajoen päiväkodin 15 työntekijää</p>	<p>Teema-haastattelu  Sisällönanalyysi Absrahointi</p>	<p>Työhyvinvointia voidaan kehittää muun muassa seuraavien keinojen avulla: Työnohjauksesta kehittämisen väline, täydennyskoulutuksesta täsmäkoulutukseen, rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työkierron kehittäminen, virkistystoiminnan sekä liikunnan lisääminen. Esimies ja työyhteisö vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Esimieheltä odotetaan tukea antavaa, kiinnostunutta, kuuntelevaa, luottamusta herättävää, palautteen antajaa sekä arjessa mukana olijaa. Muita esimiehen hyviä ominaisuuksia mainittiin olevan kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaista ongelmia.</p>	<p>IV / 13</p>
--	--	---------------------------------	--	--	---	----------------

## Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

TAULUKKO 1. Alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitut tutkimukset on julkaistu 2000 -luvulla.</li> <li>• Tutkimuksen näkökulma on laatu johtaminen varhaiskasvatuksessa ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden jaksaminen työssä.</li> <li>• Tutkimus on johtajan tai työntekijän näkökulmasta.</li> <li>• Hyväksytään vain kvalitatiiviset tutkimukset.</li> <li>• Tutkimukset voivat olla opinnäytteitä, pro-graduista.</li> <li>• Tutkimukset tai tieteellisten artikkelit on julkaistu suomeksi.</li> <li>• Tutkimus tai tieteellinen julkaisu saa laadunarviointipisteitä vähintään 12 (max 19).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimukset, jotka on julkaistu ennen 2000 -lukua.</li> <li>• Tutkimus tehty asiakkaan näkökulmasta</li> <li>• Kvantitatiivinen tutkimus.</li> <li>• Julkaistu muulla kuin suomenkielisenä.</li> </ul>

### Liite 3. Teemahaastattelun runko työntekijälle

#### **AVOIN VARHAISKASVATUS KUNNASSANNE:**

- Toiminnan järjestäminen kunnassanne
- Käyttäjämäärät
- Henkilöstörakenne
- Kokemukset avoimessa varhaiskasvatuksessa ja varhaiskasvatuksessa työskentelemisen erot

#### **TYÖSSÄ JAKSAMINEN**

- Mitkä asiat auttavat jaksamaan avoimen varhaiskasvatustoiminnan työssä
- Minkälaisia haasteita kokee työssään olevan
- Minkälaista tukea saa esimieheltä ja minkälaista toivoisi saavan
- Miten työssä jaksaminen näkyy palvelun laadun tuottamisessa

#### **LAATU**

- Miten toiminnan laatua arvioidaan
- Minkälaisia vaikutuksia tulevilla lakiehdotuksista on palvelun tuottamiseen, paraneeko avoimen varhaiskasvatuksen laatu sen myötä
- Miten esimies tukee työntekijöitä laadukkaan palvelun tuottamisessa, minkälaista tukea toivoisi saavan
- Miten laadukkaan palvelun tuottaminen näkyy työssä jaksamisessa



#### Liite 4. Teemahaastattelun runko esimiehelle

##### **AVOIN VARHAISKASVATUS KUNNASSANNE:**

- Toiminnan järjestäminen kunnassanne
- Käyttäjämäärät
- Henkilöstörakenne
- Minkälaisia eroja näkee avoimessa varhaiskasvatuksessa ja varhaiskasvatuksessa työskentelemisessä

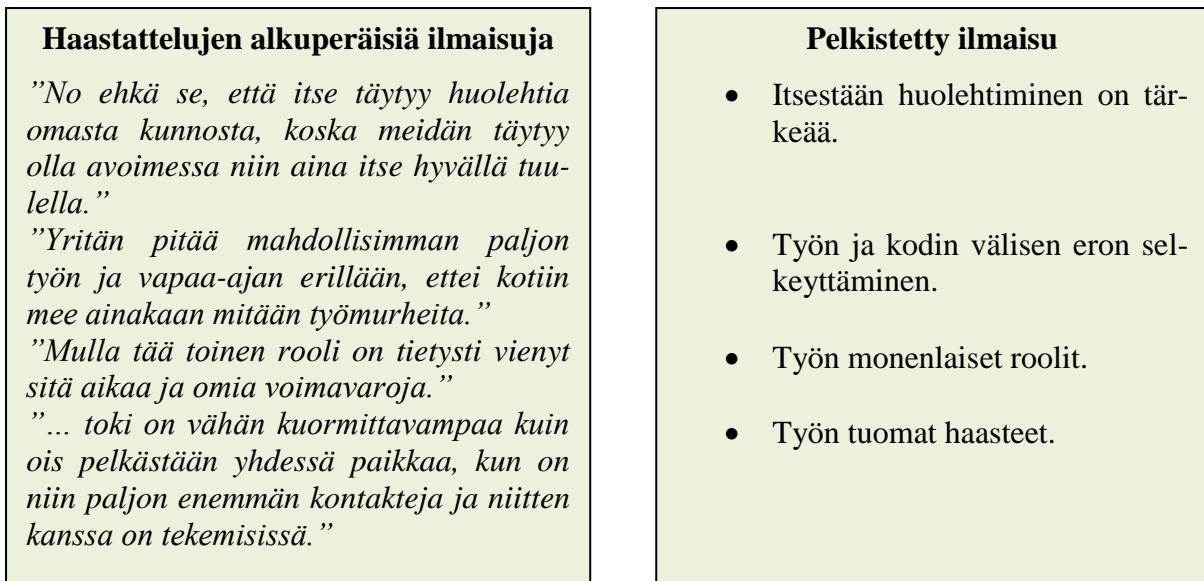
##### **TYÖSSÄ JAKSAMINEN**

- Millä tavoin tuet työntekijöitä jaksamaan avoimessa varhaiskasvatustoiminnassa
- Minkälaisia haasteita koet siinä työssä olevan
- Tiedätkö minkälaista tukea sinulta toivotaan saavan
- Miten työssä jaksaminen näkyy palvelun laadun tuottamisessa

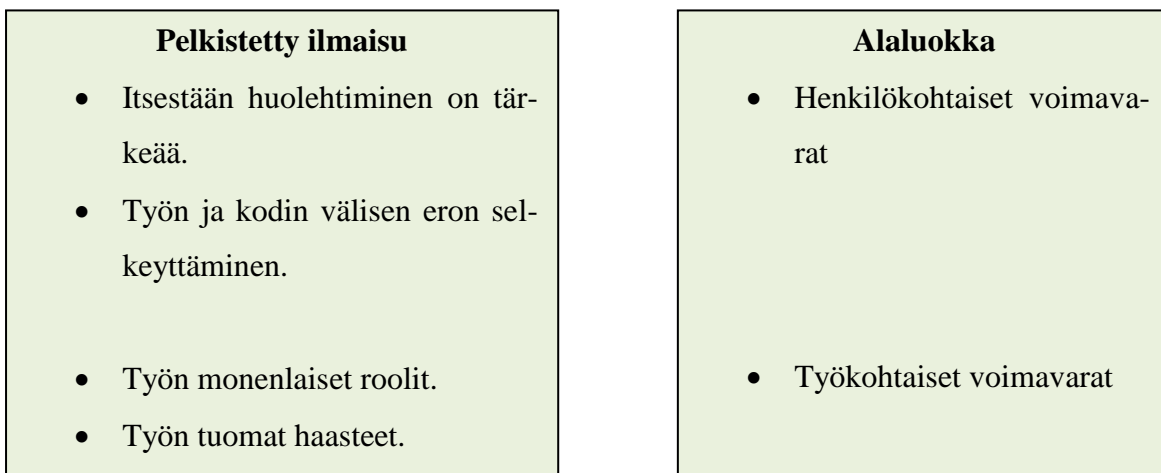
##### **LAATU**

- Miten toiminnan laatua arvioidaan
- Miten tuleva lakiehdotus tulee näkymään palvelun tuottamisessa, paraneeko avoimen varhaiskasvatuksen laatu sen myötä
- Miten tuet työntekijöitäsi laadukkaan palvelun tuottamisessa
- Miten laadukkaan palvelun tuottaminen näkyy työssä jaksamisessa

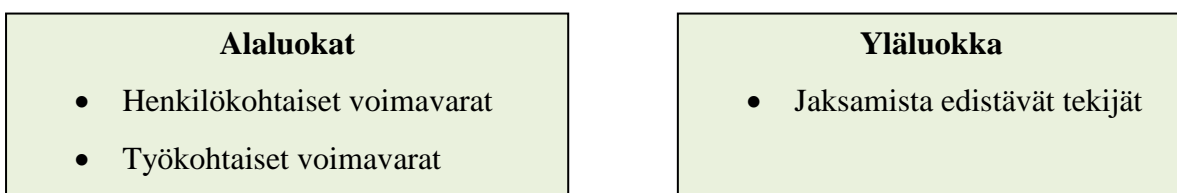
## Liite 5. Aineiston analyysi



KUVIO 1. Esimerkkejä tutkimustehtävän Miten avoimessa varhaiskasvatuksessa työskentelevät työntekijät kokevat työssä jaksamisen.



KUVIO 2. Esimerkki ryhmittelystä



KUVIO 3. Esimerkki yläluokan muodostamisesta