

Opinnäytetyö (AMK)
Sosiaalian koulutusohjelma
Toiminnalliset menetelmät
2014

Jatta Yli-Alho

TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA

– Päiväkodinjohtajien näkemyksiä
hyvästä henkilöstöjohtamisesta



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma | Sosionomi

Syksy 2014 | 48 sivua ja kaksi liitettä

Ohjaaja: Heli Virjonen

Jatta Yli-Alho

TYÖHYVINVOINTI PÄIVÄKODISSA - PÄIVÄKODINJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA

Tutkimuksessa kuvataan päiväkodinjohtajien näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuskysymykset on nostettu työhyvinvoinnin teorioista. Tutkimuskysymykset olivat: Mikä on päiväkodinjohtajan näkemys hyvästä henkilöstöjohtamisesta päiväkodissa? Millä tavoilla päiväkodinjohtaja voi tukea henkilöstön psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia?

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavina oli viisi Turun kaupungin päivähoitoyksikön johtajaa. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2014. Aineiston analyysi tapahtui teoriasidonnaisesti. Tästä saatiin esiin teemat hyvä päiväkotijohtaminen, psyykkinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi, Turun kaupungin työkyvyn hallintamalli ja psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamisen kehityslinjoja.

Hyvä päiväkodin johtaminen on avointa, reilua, suoraa, keskustelevaa ja asioiden tekemistä yhdessä. Johtajalla on selkeä visio perustehtävästä ja hän huolehtii omista velvollisuuksistaan. Vuorovaikutus, työntekijöiden toiveiden kuunteleminen, selkeiden sääntöjen luominen, perustehtävän selkeyttäminen, tiedonkulun varmistaminen ja asioiden puheeksi ottaminen ovat keinoja psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Päiväkodinjohtajan tärkein johtamisen osa-alue on pedagoginen johtaminen. Se on laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys. Käytännössä päiväkodin päivittäisjohtaminen vie paljon työaikaa ja pedagogisen johtamisen toteuttaminen jää vähemmälle.

ASIASANAT:

varhaiskasvatus, päiväkodin johtaminen, psyykkinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Social Services | Bachelor of Social Services

Autum 2014 | 48 pages and two attachments

Supervisor: Heli Virjonen

Jatta Yli-Alho

OCCUPATIONAL WELL-BEING IN THE KINDERGARTEN – VISIONS OF PRINCIPLES OF GOOD HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BY THE KINDERGARTEN DIRECTORS

The aim of this study is to describe the perceptions the leaders have on the good leadership in kindergarten. The research questions were based on the theory of management in early childhood and mental- and social occupational well-being. Research questions were: What is a kindergarten director's view of good human resources management in kindergarten? In what ways can the kindergarten director support of personnel's mental- and social occupational well-being?

The data were collected in semi-structured interview. Interviewed were five City of Turku kindergarten directors. The interviews were conducted in May 2014. This gave the following themes: a good leadership, mental occupational well-being, and social occupational well-being, the model of occupational well-being in the city of Turku and development of leading in occupational well-being.

The findings in this thesis are that good leadership of the kindergarten is open, fair, direct, conversational and doing things together. The director shall have a clear vision based on the basic function and he/she takes care of his obligations. Means of promoting mental and social occupational well-being are interaction, having regard to the wishes of the employee, establishing clear rules, clarifying the basic function, ensuring the flow of information and to introduce these themes into discussion.

The most important aspect of management is the area of pedagogical leadership. It is a foundation of high-quality early childhood education. In practice, the day-to-day management will take lot of time and there will be less time to conduct pedagogical leadership itself.

KEYWORDS: early childhood education, leadership, occupational well-being

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PÄIVÄKODIN JOHTAMINEN	8
2.1 Päiväkodin johtajan työnkuva	8
2.2 Moniammatillisen työyhteisön esimies	10
2.3 Turun kaupungin työkyvyn hallintamalli johtamisen välineenä	12
3 TYÖHYVINVOINTI	15
3.1 Työhyvinvoinnin käsite ja sen sisältö	15
3.2 Psykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi	17
3.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittäminen	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1 Tavoitteet ja tutkimustehtävät	23
4.2 Tutkimusmenetelmä	23
4.3 Aineiston hankinta ja purkaminen	25
4.4 Aineiston analyysi	26
5 TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1 Hyvä päiväkotijohtaminen	29
5.2 Psykkinen työhyvinvointi	32
5.3 Sosiaalinen työhyvinvointi	35
5.4 Turun kaupungin työhyvinvointimalli	39
5.5 Psykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamisen kehityslinjoja	41
6 YHTEENVETO JA ARVIOINTI	42
6.1 Tulosten yhteenveto	42
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	43
6.3 Arviointi	44
LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.	49
Liite 2. Tutkimuslupa.	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.	25
---	----

1 JOHDANTO

Työurien pidentäminen on ajankohtainen asia, josta keskustellaan yhteiskunnassa ja mediassa päivittäin. Yksi keino ongelman ratkaisemiseksi on poliittinen päätöksenteko ja linjaus eläkeiän nostamisesta. Toimenpiteenä eläkeiän nosto ei auta, jos työssä ei pysytä eläkeikään saakka. Työelämässä jaksetaan pidempään, kun työssä voidaan hyvin ja se on elämän voimavara. Tässä tutkimuksessa perehdytään päiväkodin henkilöstöjohtamiseen. Aiheena on hyvä päiväkotijohtaminen sekä esimiestyön mahdollisuus henkilöstön psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla viittä Turun kaupungissa työskentelevää päiväkodinjohtajaa. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2014.

Tärkeä osa-alue, fyysinen työhyvinvointi, on jätetty tarkastelusta pois. Jako on osin keinotekoinen, mutta rajaus on perusteltu. Fyysisen työhyvinvoinnin arviointi ja kehittämistoimenpiteet voidaan toteuttaa parantamalla ergonomiaa, muuttamalla työvälineitä ja työympäristöä. Nämä asiat on työpaikoilla yleisesti hyvin huomioitu. Työfysioterapeutin toiminta on säännöllistä ja järjestelmällistä. Psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi ovat abstrakteja ja vaikeammin mitattavissa. Niiden vaikutus työssä jaksamiseen on kuitenkin suuri.

Idea opinnäytetyöhön tuli työkokemuksesta palveluesimiehen sijaisena vanhusien kotihoidossa. Tällöin syntyi ymmärrys siitä, miten haavoittuva työyhteisö on, kun työntekijä jää sairauslomalle. Pätevien työntekijöiden ja sijaisten rekrytoiminen oli haastavaa. Nousi tarve selvittää, millainen on esimiehen rooli työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Syttyi toive löytää konkreettisia keinoja, jolla esimies voi tukea psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia.

Nivalan mukaan (1999, 3) päiväkodin johtajuuteen liittyvää tutkimusta tai aihetta käsittelevää kirjallisuutta on vähän. Varhaiskasvatuksen väitöskirjalistauksen mukaan vuosina 2006–2010 on valmistunut 43 varhaiskasvatusalan väitöskirjaa. Yksitoista väitöskirjaa käsitteli varhaiskasvatusta ammattina. Kolmen aiheena oli ammatillisuus ja sen kehittyminen, kahden ammatillisuus ja yksi päi-

väkodin johtajuus. (Alila & Parrila 2011, 12, 14.) Akselin (2013, 33) esittää, että Suomessa väitöstutkimuksia päiväkodin johtamisesta on tehty kaksi Halttunen (2009) ja Nivala (1999). Uudempia väitöskirjoja varhaiskasvatusjohtamisesta ovat tehneet Akselin (2013) ja Fonsén (2014).

Tässä tutkimuksessa on käytetty johtamisen käsitteitä Nivalan (1999, 23–25, 81) esittämällä tavalla. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista. Se vastaa englannin kielialueella käytettävää johtamista kuvaavaa termiä leadership. Henkilöstöjohtaminen suuntautuu tulevaisuuteen ja siinä organisaation toimintaa edistetään ihmisten kautta tai heidän avullaan. Päivittäisjohtaminen, (management) sisältää konkreettisia työtehtäviä kuten palaverien pitoa ja henkilöstöneuvotteluja, jotka tapahtuvat johtajan toimipisteen sisällä. Hallinnolliseen johtamiseen (administration) kuuluva toiminta tapahtuu johtajan työpisteen ulkopuolella ja sisältää ylemmän hallintotason organisoimat kokoukset, tilastoinnin, toiminnan dokumentoinnin ja vertailulukujen laskemisen. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan pedagogisten visioiden luomista ja työmenetelmien kehittämistä. Palvelujohtaminen kohdistuu vanhempiin, jotka asiakkaina käyttävät päiväkotia lastensa päivähoitopaikkana.

Tutkimusraportti on jaettu kuuteen lukuun. Johdannon jälkeen esitellään päiväkodin johtaminen ja työhyvinvointi luvuissa kaksi ja kolme. Teoriaosuudessa selvitetään pohjaa aiheelle. Viitekehyksenä käytetään varhaiskasvatuksen johtamisen ja työhyvinvoinnin teorioita. Luvussa neljä esitetään tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla. Tutkimukseen osallistui viisi päiväkodinjohtajaa, jotka työskentelevät Turun kaupungin varhaiskasvatusyksiköissä. Luvussa viisi avataan tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 PÄIVÄKODIN JOHTAMINEN

2.1 Päiväkodin johtajan työnkuva

Varhaiskasvatuksen johtajan ydintehtävä on lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Hän johtaa kokonaisuutta eli palveluorganisaatiota, työyhteisöä ja sen osaamista. Päiväkodinjohtaja vastaa päätösten tekemisestä, perustehtävän toteuttamisesta ja sen kehittämisestä sekä työyhteisön toiminnasta. Hän toimii varhaiskasvatuksen asiantuntijana, vastaa viestinnästä perheiden ja eri yhteistyötahojen kanssa sekä vaikuttaa yleisesti päivähoitopalveluiden kehittämiseen. (Oleander 2007, 5.)

Päiväkodin johtamista säätelee varhaiskasvatuksen keskeinen lainsäädäntö. Näistä keskeisimpiä ovat laki ja asetus lasten päivähoidosta, laki ja asetus perusopetuksesta, lastensuojelulaki, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista ja laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä. Työelämälait kuten työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki säätelevät päivähoitoyksikössä tehtävää työtä. (Työturvallisuuskeskus 2010, 9-13.) Lastentarhanopettajaliiton teettämän tutkimuksen mukaan vain noin puolet päiväkodinjohtajista oli tietoisia työhön liittyvistä juridisista vastuista (Lastentarhanopettajaliitto, LTOL, 2004, 8).

Varhaiskasvatuksen hallinnollisessa asemassa on tapahtunut suuri muutos, sillä se on aiemmin kuulunut sosiaalihuoltoon. Varhaiskasvatuksen ja päivähoitopalveluiden lainsäädännön valmistelu, hallinto ja ohjaus on siirretty opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuoden 2013 alussa. Suurimmassa osassa kuntia, 83 prosenttisesti, päivähoito on hallinnollisesti opetustoimien alaisuudessa. Päivähoitoa hallinnoidaan sosiaalitoimessa 10 prosenttia kunnista ja lopuissa 7 prosentissa päivähoito on sijoitettu muuhun hallinnonalaan. (Suomen kuntaliitto 2014.)

Sijoitus opetushallinnon alaan on tapahtunut hiljattain ja johtamisen käytännöt muuttuvat suhteellisen hitaasti. Tämän vuoksi sosiaalialan johtamisen teoria

sopii varhaiskasvatuksen kuvaamiseen edelleen. Niirasen ym. (2010, 15–17) mukaan sosiaalialan johtamiselle luonteenomaisia piirteitä ovat poliittinen tulosvastuu, jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys. Sosiaalialan organisaatioissa on pyrkimys vahvaan ammatillisuuteen, tiedon tuottamiseen ja tietoon perustuvaan johtamiseen. Päiväkodinjohtaja itse, organisaation työntekijät ja toimintaympäristön yhteistyökumppanit saattavat olettaa, että johtaja toteuttaa työssään koulutuksensa rooli-odotuksia. Perusammattinsa vuoksi johtajan oletetaan hallitsevan erityisesti pedagogisen johtamisen osa-alueen.

Oleanderin (2007, 3-5) mukaan laadukasta varhaiskasvatusta voidaan toteuttaa ainoastaan niin, että johtamisessa tärkeintä on pedagoginen johtajuus, joka perustuu varhaiskasvatuksen pedagogiikkaan. Kalliala (2012, 153) pitää pedagogisena johtajana toimimista varhaiskasvatuksen johtajan tärkeimpänä tehtävänä. Pedagoginen johtajuus on kasvatus- ja opetustoiminnan johtamista sekä työyhteisön osaamisen kehittämistä. Laadukasta ja lasten kehitystä tukeva yhtenäinen kasvatus- ja opetuskulttuuri vaatii esimieheltä aktiivista pedagogista johtamista etenkin henkilökunnan vaihtelevan koulutustaustan vuoksi. (LTOL, 2004, 18).

Pedagogisen osaamisen johtaminen on tärkeää neljästä syystä. Ensinnäkin se vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun ja sitä kautta lasten kokemuksiin päivähoidosta. Toiseksi lastentarhanopettajalla voi olla vastuu tiimin vetämisestä, mutta hänellä ei ole valtaa ja hän tarvitsee tuekseen auktoriteetin. Kolmanneksi johtajalta vaaditaan aktiivista otetta kasvatuksen johtamiseen, jotta työyhteisöihin saadaan lasten kehitystä ja oppimista tukeva kasvatuskulttuuri. Se korostuu, koska henkilökunnan vaihteleva ja osin epätarkoituksenmukainen koulutustausta vaikuttavat ammatilliseen osaamiseen. Viimeiseksi vapaus itse päättää työn tekemisen sisällöistä vaatii osalta työntekijöistä asennemuutosta ja poisoppimista vanhoista työn tekemisen tavoista. (Kalliala 2012, 153.)

Muutokset kuuluvat päiväkodinjohtajan arkirutiiniin ja työtä tehdään kirjavissa toimintaympäristöissä. Lastentarhanopettajaliiton tekemään kyselyyn vastanneista joka toisen johtajan toiminnassa oli tapahtunut muutoksia edellisen vuo-

den aikana. Muutoksista 20 prosentissa johtajan alaisuudessa olevien työntekijöiden määrää oli lisätty. Päiväkodin henkilöstön keskuudessa on paljon vaihtuvuutta, sillä tutkimuksen mukaan työyksikössä vuoden aikana oli vaihtunut keskimäärin neljä työntekijää. (LTOL 2004, 13–14.)

Päiväkodinjohtajan työnkuvassa suuntaus on kohti hallinnollista johtajuutta. Johtajista 75 prosenttia työskenteli lapsiryhmässä 1990-luvun lopussa ja vuoden 2007 kyselyn mukaan lapsiryhmässä toimi enää 44 prosenttia kyselyyn vastanneista. (Opetusalan Ammattijärjestö, OAJ, 2007, 7.) Päiväkotien lapsimäärät ovat olleet kasvussa ja 2003 tehdyssä tutkimuksessa päivähoitoyksikön keskimääräinen lapsiluku oli 83. Se on noin kymmenen enemmän kuin vuonna 1997 Nivalan tekemässä tutkimuksessa. (LTOL 2004, 4.)

Varhaiskasvatuspalveluissa on tapahtumassa palvelukonseptien kehitys yleisen taloudellisen tilanteen kiristymisen ja henkilöstöpoliittisen rakenteen muutoksen myötä. Palvelu- ja tuotantokonseptien muutoksen taustalla on kysymys, miten pystytään tuottamaan mahdollisimman laadukasta palvelua mahdollisimman vähäisin kustannuksin. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että ollaan siirtymässä ryhmäperusteisesta päivähoidosta kohti yksilölähtöistä varhaiskasvatusta. Tämä vaatii työntekijöiltä valmiutta muutokseen ja tahtoa kyseenalaistaa ryhmä- ja aikuislähtöinen toiminta sekä kehittää uusia ammatillisia ydinosaamisalueita ja työmenetelmiä. (Alila & Parrila 2011, 156 - 157.)

2.2 Moniammatillisen työyhteisön esimies

Päiväkodin johtaja on koko muun henkilöstön esimies, tässä päiväkodin hallintorakenne on selkeä ja yksinkertainen. Johtajan esimiesvastuu määritellään säännöillä ja työnkuvaan kuuluvilla tehtävillä. Hän ei siis vastaa kaikesta siitä, mitä päivähoitoyksikössä tapahtuu. (Nivala 1999, 89.) Vuoden 2007 johtajuusjärjestelyjä koskevan kyselyn mukaan sopiva työntekijämäärä yhden johtajan alaisuudessa on 18. Lastentarhanopettajaliiton jäsenkyselyn mukaan yli 90 prosenttia päiväkotien henkilöstöstä ja johtajista lähes 90 prosenttia on sitä mieltä, että jokaisessa päiväkodissa tulisi olla oma esimies. Käytännössä varhaiskas-

vatusta johdetaan hajautetuissa organisaatioissa, joten johtajalla on vastuullaan useampia päiväkoteja ja erilaisia varhaiskasvatustaluita. (OAJ 2007, 4,7,11.)

Rauman kaupunki toteutti vuonna 2004–2005 kaksivuotisen työministeriön tukeman kehittämisohjelman. Siinä selvitettiin millaista on hyvä esimiestyö ja hyvät alaistaidot. Tutkimuksessa esimiehet nimesivät johtamisen menetelmiksi vuorovaikutuksen työyhteisön kanssa, vastuun ottamisen ja kantamisen, työn kehittämisen, rohkaisun ja välittäjänä toimimisen. Kuuntelu, yksilö- ja yhteisökeskustelut ovat työyhteisön vuorovaikutusmenetelmiä. Perinteisen esimiesvastuun ja – aseman käyttäminen päätöksentekotilanteissa sekä yhteisten sääntöjen noudattamisesta huolehtiminen ovat vastuun ottamista. Rohkaisu tarkoittaa esimiehen luottamusta työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen sekä työntekijöiden oma-aloitteisuuden lisäämistä. Välittäjänä toimiminen on yhteydenpitoa organisaation ja yksikön sekä yksikön ja asiakkaan välillä. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 11.)

Päiväkodin moniammatillisessa työyhteisössä korostuu tietoon perustuva johtaminen, koska erilaiset teoreettiset perusteet vaikuttavat eri ammattiryhmien taustalla (Niiranen ym. 2010, 15). Moniammatillisen tiimin johtamisessa päästään parhaimpaan lopputulokseen, kun johtajalla on selkeä käsitys osaamisen johtamisesta. Koulutus vaikuttaa suoraan työntekijän itseohjautuvuuteen ja osaamiseen. Kun henkilökunnan koulutustaso on alhainen, esimiehen työssä painottuvat osaamisen johtaminen ja työntekijöiden työssä oppimisen tukeminen. Johtaja, joka tuntee työntekijän koulutustaustan, osaamisen, kokemuksen ja erityistaidot voi rakentaa toimivia työtiimejä. Ihannetapauksessa työntekijöillä on mahdollisuus oppia toisiltaan, eikä työntekijöiden koulutustausta tule ainoastaan käyttöön. (Lastentarhanopettajaliitto LTOL, 2004, 18.)

Päivähoidossa vastuu lasten hoivasta, opetuksesta sekä kasvatuksesta on lastentarhanopettajilla ja lastenhoitajilla. Vuonna 1992 henkilökunnan pätevyyden vähimmäisvaatimusta laskettiin. Ryhmässä, jossa on 3-6-vuotiaiden lapsia, ohjaajilta vain yhdeltä vaaditaan lastentarhanopettajan pätevyys tai muu vastaava tutkinto ja kahdelta lastenhoitajan tutkinto. Aiemmin päiväkodin henkilökunnan koulutustausta on ollut yhtenäinen ja nyt lastentarhanopettajien ja lastenhoitaji-

en koulutukset ovat hyvin vaihtelevia. Ammattikorkeakoulusta valmistuneen sosionomi-lastentarhanopettajan koulutus ja toisen asteen sosiaali- ja terveystieteiden perustutkinnosta ”lähihoitajalastenhoitajan” koulutus ovat laaja-alaisia. Tuolloin ammatti-identiteetin keskiössä on työ perheen, ei pienten lasten parissa. Henkilöstörakenteen muutos vaikuttaa henkilökunnan välisiin suhteisiin ja siitä on seurannut paljon epätietoisuutta ja valtataisteluita. Huolestuttavaa on, että se vaikuttaa myös lasten ja perheiden kokemuksiin päivähoidosta. (Kalliala 2012, 130.)

Nivalan (1999, 153) tutkimuksen mukaan päiväkotityössä erilainen ammatillinen koulutus ja siitä riippuva osaaminen näkyvät huolestuttavan vähän. Noin 40 prosenttia tutkimukseen vastanneista päiväkodinjohtajista oli sitä mieltä, että henkilökunnan työtehtävissä ja vastuissa ei tätä nykyä ole juurikaan eroja. Päiväkodin työntekijöillä näkemys oli vielä yleisempi, sillä heistä noin 55 prosenttia oli samaa mieltä. Johtaja koordinoi työyhteisön toimintaa ja edistää päiväkodin kasvatusta ja opetus- ja kulttuurin syntyä. Nivala kysyykin, millaiseksi tämä kulttuuri muodostuu, kun henkilöstön erilainen koulutus ei vaikuta erikoistumiseen tehtävien ja vastuiden suhteen.

Suomalaisessa päivähoitossa on päädytty osaamisen erojen häivyttämiseen, koska koulutukseen perustuvasta työnjaosta ei ole pystytty keskustelemaan kiihottomasti. On myös vältetty myös riitoja ja avointa valtataistelua eri ammattiryhmien välillä. Kalliala (2012, 139–143) kutsuu tätä ”kaikki tekee kaikkea”-ilmiöksi. Tuolloin lakataan ohjaamasta enemmän varhaispedagogista osaamista vaativaa toimintaa kuten musiikki-, kuvataide- ja draamakasvatusta. Työtehtävät määräytyvät niin, että työvuorot jakautuvat tasaisesti, eikä kenenkään työntekijän erityisosaamista oteta huomioon. Tasapäistämisen kulttuurissa on myös kysymys ammatillisen kateuden häivyttämisestä.

2.3 Turun kaupungin työkyvyn hallintamalli johtamisen välineenä

Turun kaupungissa kaikissa organisaatioissa on käytössä yhteinen työkyvyn hallintamalli. Toimintamalli on hyväksytty Turun kaupunginhallituksessa kesä-

kuussa 2012. Työkyvyn hallintamalli on konkreettinen johtamisen väline. Sen avulla pyritään tukemaan työssä jaksamista, esimiehen työkykyjohtamista ja edistämään työntekijän oikeutta saada tukea työkykynsä ylläpitämiseen. Lisäksi työkyvyhallintamallissa määritellään työpaikan sekä työterveyshuollon velvollisuudet ja vastuut. (Turun kaupunki 2012, 3.)

Työkyvyn hallintamallissa on neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa esimies havaitsee työkykyongelman. Vaiheessa kaksi asia otetaan puheeksi. Kolmannessa vaiheessa etsitään ratkaisuvaihtoehtoja. Viimeiseksi toteutetaan työhyvinvointia tukevat toimenpiteet ja seurataan niiden vaikutusta työkyvyn palautumiseen. Jos toivottuihin tuloksiin ei päästä tai työyksikön omat toimenpiteet eivät ole riittäviä, siirrytään työntekijän tehostettuun tukemiseen. Tällöin neuvotteluun osallistuvat työntekijä, esimies, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon edustaja sekä tarvittaessa työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies. Jos työntekijä on pitkään työstään pois sairausloman-, virka- tai työloman vuoksi, esimies voi tukea hänen työhön paluutaan. Toimintamalli työhön palaamisen tukemiseen koostuu useasta suunnitellusta tapahtumasta. (Turun kaupunki 2012, 8-11.)

Työkykyongelmien havainnoimiseksi esimies seuraa sairauspoissaolojen määrää ja kestoja. Seurannan avulla tunnistetaan tuen tarpeessa olevat työntekijät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työkyvyn hallintamallissa on määritelty työntekijäkohtaiset hälytysrajat ja kun rajat ylittyvät esimies ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa. Hälytysraja ylittyy mm. silloin kun työntekijä on poissa omalla ilmoituksella kolme kertaa puolen vuoden aikana tai poissaoloja on viisi kertaa vuoden aikana. Yli kuukauden mittainen poissaolo tai kolmen kuukauden yhtäjaksoinen poissaolo kahden vuoden aikana, ovat määriä jolloin hälytysrajat ylittyvät. (Turun kaupunki 2012, 9.)

Esimies seuraa päivittäin myös mahdollisia hälytysmerkkejä eli työkykyä heikentäviä tekijöitä. Hälytysmerkit liittyvät yksilöön, osaamiseen, työyhteisöön ja työympäristöön. Työntekijän muuttunut käytös, jaksamisongelmat, ennakoitavat poissaolot, toistuva myöhästely, pidentyneet työpäivät, sairaana työskentely, epäsiisteys tai epäily päihteiden käytöstä ovat merkkejä, jolloin esimiehen tulee ryhtyä toimenpiteisiin. Työhyvinvoinnin tukikeskustelu tulee järjestää myös, jos

työntekijä unohtelee ja tekee toistuvasti virheitä, ei kykene keskittymään, saa huonoa asiakaspalautetta, ei ole motivoitunut ja on jatkuvasti koulutuskielteinen. (Turun kaupunki 2012, 8.)

Työyhteisön hälytysmerkkejä ovat epäasiallinen kohtelu, ristiriitatilanteet, vuoro-vaikutuksen tai työyhteisön muutokset, epäoikeudenmukainen työmäärä sekä välinpitämättömyys yhteisiä asioita kohtaan. Työpaikan epäsiisteys, välinpitämättömyys työvälineistä ja työturvallisuudesta, tapaturmat, työrauhan puuttuminen sekä muutokset työoloissa ja työn sisällössä kertovat työhyvinvoinnin vähenemisestä. (Turun kaupunki 2012, 8.)

Esimiehen työhön kuuluu huolehtia ja välittää henkilöstön työhyvinvoinnista. Kuitenkaan kukaan ei yksin pysty luomaan hyvää työyhteisöä ja vastuu kuuluu kaikille työyhteisön jäsenelle. Jokainen ihminen vastaa omasta hyvinvoinnistaan, terveydestään ja työhyvinvoinnistaan. Työkykyongelmien havaitseminen ja aloite puheeksi ottamiseen voi tulla myös työntekijältä itseltään, työkaverilta, työyhteisöstä tai työterveyshuollosta. (Turun kaupunki 2012, 4-5, 8.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin käsite ja sen sisältö

Hyvinvointia on tutkittu pitkään ja siitä on monenlaisia määritelmiä. Virtanen ja Sinokki (2014, 26, 27) esittävät teoksessaan, että vaikka määritelmiä on paljon, hyvinvoinnin perustekijät ovat kaikissa suhteellisen samankaltaisia. Hyvinvointi koostuu inhimillisten fyysisten ja psyykkisten perustarpeiden tyydytyksestä. Työllä on kaikille ihmisille eri merkitys ja se muuttuu elämänkaaren myötä. Työn yhteys hyvinvointiin on hyvin yksilöllinen kokemus ja se on riippuvainen henkilön iästä, koulutustaustasta, sosiaalisesta asemasta ja asuinympäristöstä.

Hyvinvoinnin ja työn käsitteiden määrittelemisen ei ole yksiselitteistä ja kun nämä yhdistetään käsitteeksi työhyvinvointi, määrittelemisen on lähes mahdotonta. Lisäksi työhyvinvointi on yksilöllisesti, ajallisesti ja kulttuurillisesti muuttuva käsite. (Virtanen & Sinokki 2014, 28.)

Ennen vuotta 1990 kehityksen kohteena olivat työturvallisuus ja -terveys. Tuolloin tarkasteltiin työaika- ja ikärajoituksia, työtapaturmia ja ammattitauteja, eli keskiössä oli työsuojelu- ja työturvallisuustoiminta. Vuoden 1990 jälkeen siirryttiin työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan aikaan. Tällöin arvioitiin työn sisältöä ja mitoitusta, työyhteisön tilaa sekä yksilön terveyteen liittyviä seikkoja. Vuosina 1995–2000 pääpaino oli työelämän laadussa ja henkisessä työhyvinvointitoiminnassa. Konkreettisina toimenpiteinä olivat johtamisjärjestelmän, johtamisvuorovaikutuksen sekä työyhteisötaitojen arviointi ja kehittäminen. Tulevaisuuden näkymänä voisi parhaimmillaan olla ”korkealaatuinen työelämä”, jossa painotus voisi olla kohtuullisuudessa, eettisyydessä, solidaarisuudessa ja dialogissa. (Tarkkonen 2012, 18.)

Otala ja Ahonen (2003, 21) ovat käyttäneet Maslowin tarvehierarkiaa työhyvinvoinnin kuvaamiseen. Sen ensimmäisellä tasolla ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten riittävä ravinto, neste ja uni. Työolosuhteissa tähän kuuluvat terveys, fyysinen kunto sekä jaksaminen eli fyysinen työhyvinvointi. Toisella

tasolla on ihmisen turvallisuuden tarve ja työelämässä tähän kuuluvat työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä turvallisuus työn jatkumisesta. Seuraavalla tarvehierarkian tasolla on läheisyyden tarve, jota työpaikalla kuvaavat työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit. Läheisyyden ja turvallisuuden tarve muodostavat sosiaalisen työhyvinvoinnin. Tarvehierarkian ylemmillä tasoilla on arvostuksen tarve ja se sisältää oman osaamisen ja ammattitaidon arvostuksen sekä oman työn arvostamisen. Korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarve. Työelämässä tämä tarkoittaa oman työn ja osaamisen jatkuvaa kehittämistarvetta. Psykkinen työhyvinvointi koostuu arvostuksen, itsensä kehittämisen sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Tasoja ei voi tarkasti erotella toisistaan, sillä ne menevät osittain myös päällekkäin.

Työhyvinvoinnin eettisinä lähtökohtina voidaan pitää huolenpitoa, totuutta ja kohtuutta. Huolenpitovelvoitteen toteuttamisessa työorganisaation ylätasolla työskentelevillä on laajempi vaikuttamismahdollisuus, mutta toisaalta heillä on myös vastuu kaikista niistä työntekijöistä, joihin valta ulottuu. Totuuteen perustuva toimintatapa edellyttää toimimista pätevän tiedon pohjalta. Tähän voidaan päästä työorganisaation, työyhteisön ja työolosuhteiden tilanteiden, toiminnan sekä seuraamusten monipuolisella, luotettavalla ja säännöllisellä selvittämällä sekä arvioinnilla. Kohtuudella tarkoitetaan sitä työssä suoriutumisen tasoa, mikä on normaalioloissa kunkin työntekijän omien suoritusedellytysten kannalta mahdollista ja kestävä. (Tarkkonen 2012, 27.)

Eettisten periaatteiden pohjalta voidaan määrittää arvot, jotka ohjaavat työntekijöitä kaikilla organisaation tasoilla. Käytännön tekoina vastuullisuus ja huolenpito ovat työhyvinvointia luovaa, ylläpitävää ja kehittävää toimintaa. Johtamis- ja esimiesasemassa työskentelevä toimii esikuvana. Vastuu on aina valtasuhteessa ylemmällä tasolla olevalla eli henkilöstö vastaa siihen yhteistyön malliin, jonka työnantaja sille antaa. Oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Kun työntekijöitä kohdellaan reilusti, päätöksenteon periaatteet ovat läpinäkyvät, koskevat kaikkia tasapuolisesti ja ovat etukäteen tiedossa, oikeudenmukaisuuteen voidaan päästä. Tasa-arvoisuus toteutuu työor-

ganisaatioissa, joissa eri ammattiryhmien ja hierarkkisten kerrostumien arvotusta arvostetaan. (Tarkkonen 2012, 29 - 31.)

3.2 Psykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi

Työn hallinnan tunne on työmotivaation ja terveyden kannalta merkittävä tekijä. Fresen (1983, 207) mukaan hallinnan tunne on avainkäsite, kun halutaan selittää ongelmia, joita esiintyy jos ihminen ei voi vaikuttaa omiin elinolosuhteisiinsa. Hallinnan tunteen avulla voidaan myös selittää ihmisten erilaisia reaktioita samantasoisissa stressikokemuksissa. Ihminen saavuttaa hallinnan tunteen, kun hänellä on keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa ympäristönsä toiminnan ehtoihin. Tosin henkilökohtaisen hallinnan mahdollisuus on aina rajallinen, koska yhteiskunnassa toimitaan yhteistyössä muiden ihmisten kanssa.

Frese (1983, 223–224) viittaa Seligmanin (1974, 1975) tutkimuksiin opitusta avuttomuudesta, joiden tulos oli, että kyvyttömyys hallita omia olosuhteitaan johtaa masennukseen. Opittu avuttomuus vaikuttaa motivaatioon, kognitioon ja tunteisiin. Työelämään sovellettuna se vaikuttaa seuraavalla tavalla. Kun työntekijä kokee, ettei omalla toiminnalla ole mitään vaikutusta, hänestä tulee passiivinen eikä hän enää yritä vaikuttaa asioihin. Tällöin työmotivaatio laskee. Opittu avuttomuus näkyy tiedollisena muutoksena. Työntekijä uskoo sattuman tai kohtalon ohjaavan tapahtumien kulkua, eikä näe oman toiminnan merkitystä lopputulokseen. Työn hallinnan puute aiheuttaa myös tunneperäisiä seurauksia. Se aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa, joka voi pitkittyessään aiheuttaa masennusta ja halua luovuttaa.

Vaikuttamismahdollisuus omaan työhön lisää työhyvinvointia. Kalliala esittää, että päivähoitotyössä on suuri vapaus päättää, miten töitä tehdään. Päivähoitolaki antaa tähän väljät puitteet. Lisäksi varhaiskasvatussuunnitelmassa korostetaan paikallisen ja yksikkökohtaisen työn suunnittelun ja tekemisen tärkeyttä. On ajautettu tilanteeseen, jossa yksittäinen työntekijä päättää itse miten toimitaan ja mitä tehdään. Oman työn hallinta on haastavaa, sillä laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttaminen vaatii työntekijältä sensitiivisyyttä, vankkaa var-

haispedagogista osaamista, joustavaa suunnittelua, kykyä käyttää monipuolisesti menetelmiä ja taitoa vastata lasten aloitteisiin muuttuvissa tilanteissa. Työhyvinvointia päivähoitossa voidaan parantaa ammatillisella toiminnalla, koska se lisää kokemusta työn mielekkyydestä. Varhaiskasvatuksen tarvitaan lisäksi tarkemmat toimintaohjeet. (Kalliala 2012, 145–149.)

Päiväkodin johtajan työnkuva on liian laaja ja tämä on johtanut siihen, että johtajat uupuvat kohtuuttoman suuren työmäärän alle. Kyselyn mukaan kaksi kolmesta johtajasta ilmoitti, että hänellä on huonosti tai melko huonosti aikaa pedagogiseen johtamiseen. Aika kuluu sen sijaan etätöyönä hoidettaviin hallintotehtäviin. (OAJ 2007, 4.)

Lastentarhanopettajaliiton vuonna 2003 teettämän kyselyn mukaan 40 prosenttia päiväkodin johtajista kertoi kokevansa itsensä työssään erittäin rasittuneeksi tai rasittuneeksi. Vastaajista 73 prosenttia kertoi kokevansa työmääränsä kohtuuttoman suureksi, mutta jaksavansa siitä huolimatta työssään yleensä hyvin. Päiväkodin johtajat ovat tutkimuksen mukaan motivoituneita työhönsä, vaikka liiallisesta työmäärästä tai kiireestä töissä kärsii 80 prosenttia vastaajista. Noin 44 prosenttia päiväkodinjohtajista koki tarvitsevansa lisää tukea alaisiltaan. (LTOL 2004, 11.)

Tutkimuksessa esimiehet nimesivät tilanteita, joissa he tietoisesti säätelivät voimavarojaan. Tilanteet liittyivät vuorovaikutukseen, yhtäältä henkilöstön sisäiset ja esimiehen väliset ristiriidat sekä paineet ja toisaalta asiakkaisiin liittyvät ristiriitatilanteet kuormittivat esimiestä. Huoli resurssien riittämättömyydestä ja organisaatiossa välikätenä toimiminen kuluttivat esimiesten voimavaroja. Esimies kokee painetta häneen kohdistuvista odotuksista, koska konfliktitilanteissa hänen oletetaan käyttäytyvän oikeudenmukaisesti, johdonmukaisesti ja puolueettomasti. Lisäksi tulos ei välttämättä ole toivottu, vaikka esimies tekisi parhaansa. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 13.)

Sosiaalinen hyvinvointi

Jokaisessa työyhteisössä on erilainen dynamiikka, omanlaiset ryhmäilmiot ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Ryhmässä toimimisen osatekijöitä ovat roolit,

kommunikointi, valta ja normit. Näitä voi tarkastella ryhmän jäsenten välisenä vuorovaikutuksena. (Niiranen ym. 2010, 131.) Nivalan (1999, 200) tutkimuksen tulos oli, että päiväkodin johtaminen eroaa muiden organisaation johtamisesta, koska päiväkodissa on voimakas tarve yhteisöllisyyteen. Tämä näkyy johtajien ja henkilöstön vastauksissa niin, että eri ammattiryhmien työtehtävillä ei koeta olevan eroja.

Päiväkodin työyhteisö elää jatkuvassa muutoksessa. Tähän vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten tuotantorakenteiden muutokset, yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja päivähoiton tarpeen vaihtelu. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Päiväkodin työyhteisö ei näin muodostu ja kehity ryhmän lainalaisuuksien mukaan. Kasvatusorganisaatiota tulisi kuvata käsitteiden kasvatustietoisuus ja kasvatustilafilosofia mukaan. Jotta työyhteisö voi muuttua sosiaalisesti ehjäksi, kasvatuskäsitteiden ja merkitysten tulee olla johdonmukaisia. Jos työntekijöiden kasvatustilänäkemykset ovat kaukana toisistaan, yhteinen kasvatuskulttuuri jää pinnalliseksi. Tällaisessa työyhteisössä on vaarana, että aletaan työskennellä ”reseptitiedon” ja rutiinien mukaan. (Nivala 1999, 70–71.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa. Yhteistyön tekeminen sujuu ja mahdolliset ongelmat uskalletaan ottaa puheeksi. Työyhteisössä kyetään hallittuun muutokseen ja ongelmanratkaisutaidot ovat hyvät. Päivittäisen työn lisäksi voimavaroja ja mielenkiintoa riittää työn kehittämiseen, jossa suuntana on tulevaisuus. Haastavia tilanteita on mietitty ennalta ja pyritään ratkaisukeskeiseen toimintatapaan. Organisaatiossa työhyvinvoinnin johtamiseen on panostettu ja yhteistyö toimii työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Työyhteisö on kunnossa kun henkilöstö on motivoitunutta, vastuuntuntoista ja pysyy toimintakykyisenä myös muutostilanteissa. (Työterveyslaitos 2014.)

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys päivähoitossa oleville lapsille, koska aikuiset toimivat heille esimerkkeinä. Koivulan mukaan päiväkodin työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja heidän suhtautumisensa vanhempiin toimivat olennaisena vuorovaikutusmallina lapsille. Kasvattajien välinen vuorovaikutus on perusta lapsiryhmän toiminnalle, sillä hyvä vuorovaikutus ja yhteisesti sovitut

säännöt, arvot ja toimintatavat rakentavat pohjan koko ryhmän toiminnalle. (Koivula 2011, 129–130.) Lasten hyvään oloon päiväkodissa vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri. ”Mitä selkeämpi yhteinen näkemys kasvattajilla on varhaiskasvatustyön tavoitteista ja toimintaperiaatteista, sitä todennäköisimmin myös kasvatustajien keskinäinen vuorovaikutus toimii ja ryhmään muodostuu hyvä ilmapiiri.” (Koivula 2010, ks. Alila & Parrila 2011, 163).

Hyvä tiimihenki on tärkeä osa työtä ja se vaikuttaa sekä työhyvinvointiin että tuottavuuteen. Sinokin (2011, 75) tutkimuksen mukaan työpaikan huono ilmapiiri on yhteydessä masentuneisuuteen ja ahdistuneisuushäiriöihin. Hyvä työilmapiiri ja sopivan haasteellinen työ motivoivat työntekijää sitoutumaan työnantajaan, parantaa työsuoritusta ja todennäköisesti lisää heidän halukkuuttaan jatkaa työurallaan pidempään.

3.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Tarkkosen (2012, 2) mukaan yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat tärkeimmät yksittäiset toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Näillä toimenpiteillä luodaan myös pohja tuloksellisuuden, kuten työn tuottavuuden ja liiketoiminnan kannattavuuden, kestävään saavuttamiseen. Organisaatiopsykologian näkökulmasta valtasuhteessa ylemmällä tasolla tehdään ratkaisut, jotka vaikuttavat koko henkilökuntaan.

Työntekijällä työn hallinnan tunne liittyy toimivaan esimies-alaisuuteeseen. Esimies voi omalla toiminnallaan lisätä henkilöstön työn hallintakeinoja jakamalla valtaa ja vastuuta, valtaistamalla työntekijöitä sekä suostumalla aktiiviseen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Esimiehen tehtäviin kuuluvat työn tavoitteiden ja organisaation resurssien selkiyttäminen työyhteisössä. Tällöin työntekijän on mahdollisuus ottaa vastuuta tavoitteiden suuntaan pyrkimisestä. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 6.)

Keskinen esittää tutkimustulosten perusteella, että työntekijöiden motivaatiota voi ylläpitää vuorovaikutteisella johtamistavalla. Se sisältää joustamisen työtehtävien, työaikojen ja muiden työjärjestelyjen suhteen. Työntekijän kokemus joh-

tamistavan oikeudenmukaisuudesta lisää myönteisyyttä työnantajaa kohtaan, sitouttaa työtehtäviin ja vähentää sairauspoissaoloja. Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy esimiehen kyvystä kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, esimiehen luottamuksesta, luotettavuudesta, työyhteisön tuntemisesta ja tilannetajusta. (Keskinen 2005, 41.) Esimies on vastuussa työyhteisön yleisestä ilmapiiristä, mutta jokainen työntekijä tuo oman osansa tiimihenkeen. Esimiehen vähäinen tuki lisää työntekijän kokemusta väsymyksestä päiväaikaan ja yöllisiin unihäiriöihin. (Sinokki 2011, 76).

Nivalan (1999, 67–68) tutkimuksessa tarkastellaan merkityksiä, joita päiväkodin johtajat asettavat työlleen. Merkityksiä luodaan ja tulkitaan ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Kieli on tärkeä osa merkitysten välittämistä ja sen vuoksi on kiinnitettävä huomiota päiväkodin työyhteisön kommunikointiin. Eli mistä asioista ja millä tavoin työyhteisössä kommunikoidaan. Lisäksi tulee tarkastella ketkä pääsevät osalliseksi yhteisestä kommunikaatiosta. Päiväkodissa työn tavoitteet ja yhteiset säännöt luodaan palaverissa ja tuolloin nämä kokoukset eivät ole vain osa hallinnollista työtä. Valta jaetaan myös yhteisissä kokouksissa, jos päiväkodinjohtaja osallistuu ainoana henkilönä säännöllisesti kokouksiin, se tukee johtajakeskeistä toimintakulttuuria.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työyhteisö voidaan jakaa koko työyhteisön tasoon, lähityöyhteisötasoon ja yksilötasoon. Kun työhyvinvointia halutaan kehittää, muutokset näillä tasoilla tapahtuvat erilaisella aikataululla. Hierarkkisesti korkeimmalla eli työorganisaatiotasolla voidaan luoda yleisiä edellytyksiä kuten painopisteet, päämäärät, tavoitteet, periaatteet, menettelytavat ja resurssit. Yleisjohtamisella luodaan organisaatiokulttuuria pitkällä aikavälillä ja ylin johto toimii esikuvana muulle organisaatiolle. Tarkkonen esittää paradoksin, jonka mukaan ”...se, mitä johto ei pidä tärkeänä tai merkityksellisenä, omaksutaan henkilöstössä kaikkein nopeimmin.” (Tarkkonen 2012, 44.)

Esimiehen on helppo onnistua, jos työntekijät suhtautuvat työhönsä vakavasti ja arvostavasti, eli noudattavat hyviä alaistaitoja. Jos henkilöstä ei ole sitoutunutta,

esimiestyötä ei voida kehittää ilman alaistaitojen määrittelyä. Psykologisesti määriteltynä alaistaidot ovat vastuun ottamista työtoverista. Hyviä alaistaitoja toteutetaan lisäämällä työkaverin osaamista työssä perehdyttämällä, opastamalla ja poissaolon jälkeen auttamalla takaisin kiinni työhön. Toimintaa kuvaavia termejä ovat avustaminen, tukeminen ja kannustaminen. Alaistaidot perustuvat vahvaan ammatilliseen osaamiseen, sitoutumiseen, samaistumiseen organisaatioon ja hyvään työmotivaatioon (Keskinen 2005, 19, 21, 33.)

Esimiehen omaa työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä ammattitaitoa konfliktijohtamisessa (Rehnback & Keskinen 2005, 13). Tavallinen työntekijä ja toimihenkilö viettävät työaikansa lähityöyhteisötasolla. Vaikka taloudelliset ja koulutukselliset resurssit määritellään työorganisaatiotasolla, lähityöyhteisötason omaehtoinen työn ja työtapojen kehittäminen on tärkeää. Tämän tason toiminta vaikuttaa jokaisen siellä työskentelevän henkilön käytännölliseen työn tekemiseen päivittäin ja hyvin nopeasti. (Tarkkonen 2012, 44.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen näkemys viidellä Turun kaupungin päiväkodin johtajalla on hyvästä päiväkotijohtamisesta. Lisäksi etsittiin näkökulmia psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia edistävään esimiestyöhön ja sen toteuttamiseen käytännössä.

Tutkimustehtävät olivat:

1. Mikä on päiväkodinjohtajan näkemys hyvästä henkilöstöjohtamisesta päiväkodissa?
2. Millä tavoilla päiväkodinjohtaja voi tukea henkilöstön psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus sisältää kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineiston keruu tapahtuu arkielämässä, ei siis laboratoriossa kokeellisessa ympäristössä. Tutkija kerää tietoa ”ihmiseltä ihmiselle” eli keskustelemalla. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, kuten haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska se sopii tutkittavan ilmiön kuvaamiseen hyvin. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole testata teoriaa, vaan tarkastella aineistoa mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti.

”Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään.” (Hirsjärvi ym. 2009, 183). Haastattelu sopii joustavana menetelmänä erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelulla on monia etuja. Tiedonhankintaa voi suunnata haastatteluhetkellä ja selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollisuutta muuttaa ja esittää selven-

täviä kysymyksiä keskustelun sekä aiheen tarkkaan ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34.)

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyypin. Strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, muistuttaa kyselylomakkeen täyttämistä. Siinä haastateltava valitsee valmiista vastausvaihtoehdoista itselleen parhaiten sopivan vastauksen. Toisessa ääripäässä on avoin haastattelu, joka on lähellä tavallista keskustelua. Siinä keskustelun annetaan soljua vapaasti haastattelun aihepiirissä. Väliin jäävät puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltava vastaa omin sanoin. Teemahaastattelussa aihepiirit joista keskustellaan kaikkien haastateltavien kanssa, on päätetty ennalta. Valmiita kysymyksiä ei ole laadittu ja teemojen käsittelyjärjestystä voidaan muuttaa. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Tämä tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelussa on vahvasti teemahaastattelun piirteitä. Haastattelun kysymykset on jaoteltu ja aineisto on esitelty teemoittain. Kaikkia kysymyksiä ei käyty läpi samassa järjestyksessä ja jos vastaus saatiin toisen keskustelun yhteydessä, kysymystä ei toistettu uudelleen.

Haastattelut on ryhmitelty viiden eri teeman mukaan ja jokaisessa on lisäksi tarkentavia kysymyksiä. Teemat ovat: hyvä päiväkotijohtaminen, psyykinen työhyvinvointi, sosiaalinen työhyvinvointi, Turun kaupungin työkyvyn hallintamalli sekä psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen. Haastattelujen runko perustuu lähdekirjallisuuteen, kokemusperäisiin havaintoihin harjoittelujaksoilta päiväkodissa ja kokemukseen esimiestyöstä Turun kaupungin vanhusten kotihoidossa. Haastattelukysymykset on esitetty tarkemmin liitteessä 1. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin taustatietoina koulutus ja valmistusvuosi, työkokemus esimiestyöstä ja tai päiväkodin johtajana, johdettavien yksikköjen ja työntekijöiden määrä.

4.3 Aineiston hankinta ja purkaminen

Tutkimuksessa haastatellut päiväkodin johtajat ovat töissä Turun kaupungin päiväkodeissa. Haastatteluja oli viisi ja ne toteutettiin päiväkodinjohtajien työajalla toukokuussa 2014 viikolla 18 ja 19. Haastatteluihin saatiin tutkimuslupa toimialajohtajalta. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti arpomalla niin, että kaikilta alueilta tuli osallistujia. Päiväkodinjohtajiin oltiin yhteydessä puhelimitse ja tällöin kysyttiin suostumusta opinnäytetyöhön liittyviin haastatteluihin. Kun suostumus haastatteluun saatiin, sovittiin samalla haastattelun ajankohta. Kahdeksaan päiväkodinjohtajaan oltiin yhteydessä ja kolme heistä kieltäytyi haastattelusta. Haastateltaville lähetettiin kysymykset sähköpostilla viikkoa ennen haastattelua. Tarkemmat tiedot haastateltavista käyvät ilmi taulukosta 1.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltavien taustatiedot	
Koulutus (n=5)	
I Sosionomi	
II Mielenterveyshoitaja, sosiaalikasvattaja, alkukasvatusopinnot, esimiesvalmennus erityisammattitutkinto	
III Lastentarhanopettaja	
IV Lastentarhanopettaja, erityislastentarhanopettaja, esimieskoulutus päiväkodin pedagoginen johtamiskoulutus	
V Lastentarhanopettaja, johtamisen erikoisammattitutkinto	
Työkokemus esimiestyöstä ja/tai päiväkodin johtajana(n=5)	Työntekijöiden määrä (n=5)
I n. 20 vuotta	I 20 ½
II 9 vuotta	II 29
III 20 vuotta	III 26
IV 16 vuotta	IV 30
V 30 vuotta	V 31
Johdettavien yksikköjen määrä (n=5)	
I päiväkotia, 11 perhepäivähoitajaa ja avoin päiväkotia	
II 3 päivähoitoyksikköä eri päiväkodeissa ja puistotoiminta	
III päivähoitoyksikkö ja perhepäivähoitajat	
IV päiväkotia	
V 4 päivähoitoyksikköä, ulkoleikkikoulu ja puisto	

Teemahaastattelun avulla saadaan yleensä kerättyä runsas aineisto. Jos haastattelija ja haastateltava pääsevät syvään dialogiin aineistosta saadaan kerättyä rikas ja merkityksellinen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135.) Tässä tutkimuksessa haastatteluihin oli varattu aikaa tunti ja ne kestivät puolesta tunnista 45 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin päiväkodinjohtajien työpaikoilla työpäivän aikana. Ne sujuivat suunnitelmien mukaisesti. Haastattelutilanteet olivat miellyttäviä ja niissä päästiin vapautuneeseen ja syvälliseen keskusteluun. Kohtaamistilanteet olivat aitoja ja niissä oli huumoriakin mukana.

Haastattelurunkoa testattiin ennen varsinaisten haastattelujen toteutusta ja yhtä kysymystä selvennettiin muuttamalla sanamuotoa. Haastattelut tallennettiin sanelukoneella levykkeelle. Tallennetut haastattelut litteroitiin 1-3 päivässä haastattelutilanteiden jälkeen. Haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan, mutta tarkempaan ja yksityiskohtaisempaan litterointiin ei lähdetty. Puheen taukoja, huokauksia ja naurahduksia ei kirjoitettu ylös, koska aineiston käsittely tapahtui teemoittain eikä kielenkäyttöä tutkittu. Haastattelut tulostettiin niin, että jokainen teema oli omilla sivuillaan. Haastattelut luettiin läpi viiteen kertaan.

4.4 Aineiston analyysi

Laadulliseen tutkimukseen lähdetään usein liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä tutkimuskohteesta ja tutkimuksen tuloksista. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolähtöinen analyysi voi olla prosessi, jonka kuluessa tutkija yllättyy tai oppii uutta tutkittavasta aiheesta. Parhaimmillaan tutkija löytää uusia näkökulmia aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.)

Laadullisen aineiston yleisimmät analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskustelunanalyysi. Kvalitatiivisen aineiston analyysi etenee usein spiraalimaisesti eli polveilevasti. Analyysin vaiheet ovat kuvaaminen, luokittelu ja yhdistäminen. Tulosten analysoinnin jälkeen tuloksista tulisi vielä luoda synteesejä. Ne kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastauksen tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 223 – 224, 230.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelujen aikana ja tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden sekä erityistapausten perusteella. Samalla hän voi hahmotella yleisilmiöitä ja kerätä lisää aineistoa jonkin mallin tai hypoteesin tarkastamiseksi. Aineistoa ei koodata, vaan se analysoidaan sanallisessa muodossa. Alkuperäiset ilmaukset tuovat elävyyttä tutkimuksen tulosten esittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei juuri ole standardoituja tekniikoita, analyysitekniikat ovatkin moninaisia ja tutkijalla on mahdollisuus käyttää erilaisia työskentelytapoja. Analyysivaihe on mielenkiintoinen, mutta samalla haastava. Järjestyksen luominen ilmiöihin, merkitysten etsiminen ja haastateltavien vastausten oikein tulkitseminen on aikaa vievä prosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135 -136.)

Eskola (2001, Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–99 mukaan) jaottelee aineiston analyysia ohjaavat tekijät aineistolähtöisiksi, teoriasidonnaisiksi ja teorialähtöisiksi. Aineistolähtöisessä analyysissä aikaisemmillä tiedoilla, havainnoilla tai teorialla ei pitäisi olla vaikutusta aineiston lopputuloksen kanssa. Tässä aineistosta nostetaan analyysiyksiköt tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun perusteella. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistoa luokitellaan teorian mukaan ja se toimii apuna. Aineisto analysoidaan aluksi aineistolähtöisesti, mutta lopuksi viitekehys otetaan ohjaamaan analyysin jaottelua. Teorialähtöistä analyysiä käytetään aikaisemman teorian testaamiseen uudessa ympäristössä.

Tässä tutkimuksessa kerätty haastatteluaineisto analysoitiin tallenteitten pohjalta käyttäen teemoittelua ja tyypittelyä. Haastattelumateriaalista etsittiin yhtenäisiä linjoja, jotka toistuivat useimpien haastateltavien vastauksissa. Haastattelumateriaali käsiteltiin ensisijaisesti teoriasidonnaisesti. Aikaisemmin aihepiiristä tehtyjä ja julkaistua tutkimusta käytettiin tässä tutkimuksessa viitekehystenä. Teoriasidonnaiseen tutkimustapaan päädyttiin, koska sen ansiosta tutkimusprosessi oli paremmin hallittavissa. Tutkimustehtäviä voitiin jäsentää loogiseksi kysymyksenasetteluksi. Haastatteluun saatiin mielekkäät ja selkeät teemat, jolloin kerättävän aineiston määrä pysyi rajallisena.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi tapahtui syyskuusta lokakuuhun 2014. Teemoja osuvasti kuvaavia lausuntoja käytettiin tulosten esittämisessä suorina lainauksina.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Hyvä päiväkotijohtaminen

Hyvässä johtamisessa tulee kuunnella aidosti ja luoda ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat sanoa oman mielipiteensä. Hyvä päiväkodin johtaminen on avointa ja keskustelevaa yhdessä tekemistä, lähinnä valmentamista. Hyvä johtaja on tavoitettavissa ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa.

”Mun mielestä se on semmosta reilua, suoraa ja henkilökunta tietää mitä heiltä odotetaan ja perustehtävä on selvillä”. (H 2).

Hyvä johtaja tuntee omat velvollisuutensa ja vastuunsa. Hänellä on visio siitä, mihin ollaan menossa ja hän pitää esillä tulevaisuuden näkökulmaa. Hyvä johtaja antaa ajattelun vapauden ja päätösvallan niihin asioihin, joihin työntekijä voi vaikuttaa. Hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja työntekijät saavat huomiota tarpeensa mukaan, eivät välttämättä yhtä paljon. Johtaja vastaa viime kädessä koko päivähoitoyksikön toiminnasta ja turvaa lapsen hyvän arjen.

”Kaikki hyvä mikä on, ni on simmosta, et silloin kukaan ei niinku no-teeraa, kaikki silloin sujuu.” (H 3).

”Jos työ ei sit luonnistu tai se ei tapahdu niin kun ollaan sovittu, niin silloin täytyy ottaa puheeksi.” (H 5).

Onnistuneesti johdetussa päiväkodissa työntekijät kokevat itsensä varmoiksi omissa tehtävissään. Vanhemmilla on turvallinen olo jättää lapsensa hoitoon. Henkilökunnalla ja vanhemmilla on tunne siitä, kaikki asiat on hoidettu.

”Päiväkodissa tilanne on hallinnassa”. (H 3).

Päiväkodinjohtajan työ eroaa muiden laitosten, kuten kaupan tai tehtaan johtamisesta. Lasten parissa tehtävä hoito- ja kasvatustyö tekee johtamisesta erityistä.

”Tää on niin erilainen työpaikka ku joku pankki tai joku. Tää on niin simmost, niin kodinomast.” (H 3.)

Päivittäisjohtaminen ja hallintojohtaminen

Päivittäisjohtaminen kuuluu olennaisesti työnkuvaan ja se tuo mukanaan yllättäviä tilanteita.

”Jos joku työntekijöistä sairastuu, ryhmiä järjestellään uudelleen, se on kuin palapelin tekoa. Kuka työskentelee, missä työskentelee, puuttuu ihmisiä ja metsätetään sijaisia.” (H 2.)

Päivittäisjohtaminen vie paljon aikaa ja menee aina kaiken edelle. ”Mut päivittäisjohtamista ei nyt mihinkään saa.” (H 1).

”Mä siinä sylittelen samalla noita pieniä ja lasten kanssa muutaman sanan vaihdan, et mä en ole ihan heillekään vieras. Koska saattaa olla, et joku kerta olenkin paikkaamas jotain ja jakamas heille puuroo. Niin eivät sitten vierasta, kun he ovat tottuneet siihen, et mä piipahdan siellä.” (H 2.)

Erilaisten tietokoneohjelmien käyttämisessä kuluu paljon työaika. Työvuoro-suunnittelu on periaatteessa yksinkertaista, koska uusien työvuorojen laatimisessa käytetään samana toistuvaa kiertävää pohjaa, mutta työajan toteutumien kirjaaminen vie aikaa.

”Mä laskin et mul on kymmenen ohjelmaa nytte. --- Ja sit seikkailet niit ja sinne pitäis jonnekin klikkailla. Et kuitenkin se vastuu on niinku mulla. ” (H 3.)

Isossa organisaatiossa työ sisältää monenlaisten tilastojen ja selvityksien tekemistä. Se koetaan raskaaksi ja se vie aikaa henkilöstö- ja pedagogisesta johtamisesta. Yksittäisiä työtehtäviä on siirretty pois päiväkodinjohtajan vastuulta. Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa neuvonta, palveluohjaus ja työsopimusten tekeminen on keskitetty hallintoon.

Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen nähdään olennaisena ja tärkeänä osana työtä, mutta se jää muiden päivittäisten töiden alle. Pedagogista johtamista suunnitellaan ja toteutetaan suunnittelupäivillä. Varhaiskasvatusyksikössä pedagoginen johtaminen on tärkeää, mutta sitä ei voi toteuttaa ilman hyvää henkilöstöjohtamista.

”Hallintojohtaminen ja palvelujohtaminen ja talousjohtaminen niin ja päivittäisjohtaminen ehkä kans, kun henkilökunta on pois. --- Ni kyl se ikävä kyllä jättää ton pedagogisen johtamisen vähälle, mikä ois kuitenkin kaikkein tärkeintä.” (H 4.)

”Että jokaisesta työntekijästä löytyis se paras puoli esille siihen pedagogiikkaan.” (H 5).

Pedagogista johtamista toteuttavat pääasiassa lastentarhanopettajat. Pedagoginen johtaminen tehdään yhteistyönä. Päiväkodissa on monta pedagogia ja johtajan näkemys on yksi muiden joukossa. Pedagogisiin kysymyksiin saa apua myös erityislastentarhanopettajalta

”Että tota lastentarhanopettajat tekee, se kuuluu olennaisesti heidän työhönsä. He ovat niitä ideanikkareita ja mä oon sitten se kyseenalaistaja aina.” (H 1.)

”Keskustelu, erilaisten mielipiteiden tuominen esiin rohkeesti ja niiden vastaanottaminen myöskin rohkeesti. Niin se on tosi tärkeätä, koska siitä luodaan sitten yhdessä se linjaus, minkälainen linja meidän päiväkodilla on.” (H 5.)

Vastuun jakaminen

Päiväkodin töistä on jaettu vastuuta usealle työntekijälle. Tähän on monia syitä. Johtaja vastuuuttaa työntekijöitä ja osoittaa sillä arvostusta heitä kohtaan. Hän luottaa työntekijöiden ammattitaitoon ja siihen, että työt tulevat tehdyksi. Vastuuta jaetaan myös, jotteivät yhteistyöpalaverit kuormita liikaa samoja ihmisiä.

”Koska tämä on yhteinen yritys, niin sen vuoksi näitä sit jaetaan näitä tehtäviä.” (H 5).

”Ihmiset osaa eri asioita ja mun mielestä se on väärin, jos he ei saa tuoda sitä esille ja nauttia siitä tekemisestä mitä he osaa.” (H 2).

Useassa päiväkodissa on varajohtaja. Hän toimii tukena ja hoitaa poissaolojen aikana ilmenneitä päivittäisiä asioita.

”Se on meidän lastentarhanopettajista yks ja itse asiassa mä olen häntä kysynyt siihen. --- sen arjen pyörittämisen hoitaa sit, kun mä en ole paikalla.” (H 2.)

Joskus vastuuta ei ole jaettu, koska työntekijät eivät osoita kiinnostusta ylimääräisten asioiden hoitoon. Johtaja ei vaadi ja pakota työntekijöitä vastuunhenkilöiksi, koska näkee sen vähentävän psyykkistä työssä jaksamista. Joidenkin työtehtävien delegoiminen, esimerkiksi työvuorotaulukoiden laatiminen, olisi järkevä jakaa muille, mutta se ei onnistu koska työntekijöillä ei ole koulutusta niissä vaadittavien tietokoneohjelmistojen käyttöön.

5.2 Psyykinen työhyvinvointi

Päiväkodinjohtajan oman työn hallinta

Kaikki haastateltavat kertovat hyvästä työn hallinnasta ja siinä pärjäämisestä. Tähän vaikuttavat monet asiat, kuten sopivan kokoinen työyksikkö, esimiehen ja muiden päiväkodinjohtajien tuki sekä laajempi näkemys siitä miten kuntatalous ja Suomen valtio toimivat.

”Saan tukea omalta esimieheltä toki kyllä, mutta myöskin kollegoilta. Meillä toimii mun mielestä aika hyvin se, että kilautta kaverille. --- Kun jonkun asian saa sanottua ääneen, niin se selkiyttää jo omia ajatuksiakin.” (H 2.)

Päiväkodin johtajan työssä vaaditaan kykyä organisoida omaa työtä, keskittyä moneen asiaan yhtä aikaa ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Lisäksi

työt pitää pystyä jättämään kesken ja olla valmis jatkamaan tehtäviä myöhemmin. Sopeutuminen aikataulun muutoksiin on myös tärkeää. Työssä tulee välillä ruuhkahuippuja ja pitää osata arvioida mitkä työtehtävät ovat kiireellisimpiä. Tilapäisesti voi tehdä ylitöitä, jotta saa työn hallintaan, mutta pääsääntöisesti työt pitäisi saada tehtyä työaikana.

”Et sit alkaa olla jottai, jos jatkuvasti jää ylitöitä.” (H 3).

Haastatteluissa tulee ilmi, että muistettavia asioita on paljon. Moni kirjoittaa listoja tehtävistä ja tehdyt työt vedetään siitä yli. Tuolloin tulee konkreettisesti näkyviin, että jotkut asiat on tehty.

”Niin mä kirjaan ylös ja vedän yli tehdyt työt.” (H 2).

Päiväkodinjohtajan työ on vaativaa ja oma rajallisuus tunnustetaan. Myös johtaja voi tarvita työnohjausta tai tukea työterveyshuollosta. Jos vaatii itseltään liikaa voi uupua.

”Kaikki me ollaan ihmisiä. Jokaisen elämässä on välillä huonompia aikoja ja parempia aikoja jaksamisen kannalta. --- Mutta sekin on mun mielestä viisautta, että oppii vaatimaan itseltään siinä aikana viisaasti vähemmän.” (H 5.)

Henkilökunnan psyykkisen hyvinvoinnin tukeminen

Työntekijöiden psyykinen hyvinvointi koetaan päiväkodissa työn kivijalaksi. Kun henkilökunta voi hyvin, perustehtävän suorittaminen onnistuu. Sillä on suora vaikutus lasten hyvinvointiin, jonka päiväkodin johtajat kokevat työssään yksiasiksi.

”Jos lapsi hymyilee suurimman osan päivästä, niin sit se on hyvä se varhaiskasvatus. Ja jos se hymyilee, niin se kehittyy kaikella tavalla.” (H 4.)

Päiväkodinjohtajille on tärkeää, että heillä on aikaa työntekijöille ja että he ovat tavoitettavissa. Ovi pidetään usein auki. Jos he eivät vastaa puhelimeen, he soittavat takaisin ja kun he ovat kiinni palaverissa, sieltä voidaan laittaa teksti-

viesti. Päiväkodinjohtajat tiedostavat, että jokainen työntekijä tulee huomioida ja olla tasapuolinen kakkia kohtaan. Myös epäviralliset keskustelut ovat tärkeitä. Esimiehen kanssa halutaan vaihtaa muutama sana ohi mennessä. Johtajat näkevät tärkeänä vierailut päiväkotiryhmissä.

”Mä olen täällä henkilöstöä varten ja paperit jaksaa odottaa, taulukot jaksaa odottaa, vaikka kuinka menis se deadline. Se tehdään sitten vaikka siinä viimeisellä minuutilla, kun se tehtävä on.” (H 2.)

”Mä käyn aina välillä aamuisin, kun mä tuun töihin, kysymäs et hei mitä kuuluu, ihan siinä lasten kesken.” (H 2).

Työntekijöitä ei haluta kuorimittaa omilla kiireillä ja huolilla. Niitä käsitellään mieluummin kollegoiden kanssa. Johtajat panostavat työhön ja ovat valmiita antamaan itsestään.

”Mul on sellanen tapa tai tyyli, että mä haluan antaa itsestäni henkilökunnalle jotain, jotta et mä saankin siitä et tavallaan. En oo silleen autoritäärinen johtaja, vaan yritän saada jokaisen henkilökunnan jäsenen kanssa jonkun jutun, että mikä yhdistää meitä tai mistä me voidaan keskustella.” (H 4).

Psyykkistä työhyvinvointia tuetaan konkreettisoin keinoin. Työntekijöille ehdotetaan vuosiloman käyttämistä pidennettyihin viikonloppuihin, lyhyemmän työpäivän tekemistä tai työtehtävien muuttamista. Työntekijöiden toiveet otetaan huomioon lapsiryhmään sijoittamisessa ja työtiimejä mietittäessä. Johtajilla on vielä kehittämistä palautteen antamisessa.

”Jo ensalkuun pakotetaan johonki osastolle, pakotetaan jonku ihmisen kans, ku sä tiedät et sä et ton kans tuu toimeen. Niin kyl se ääkiä se psyykkinen jaksaminen siihen sit loppuu.” (H 3.)

”Ja palautetta sitä tulee aina annettua liian vähän, että semmosta kiittämistä ja kehumista vois olla joka päivä enemmän ja enemmän.” (H 2.)

Psyykkistä jaksamista voi tukea sillä, että johtaja myöntää omat virheensä. Hän ei ole täydellinen ja antaa samalla mallin, ettei työntekijänkään tarvitse olla täydellinen. Johtajan oman inhimillisyyden ymmärtäminen ja osoittaminen kertoo henkisestä kypsyydestä.

”Eikä kukaan oo täydellinen. Ollaan immeisii.” (H 4.)

”Jos johtaja itse näkee ja ymmärtää oman psyykkisen tilansa aina silloin, niinku minäkin aikana, niin silloin voi myös ymmärtää toista. Ja tää tämmönen ihmisten psyykkisen tilan lukeminen kasvaa iän myötä ja elämän myötä myöski.” (H 5.)

5.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Työilmapiiri

Työyhteisön hyvinvointia luodaan yhteisillä pelisäännöillä ja varmalla tiedonkullalla. Suunnitteluun ja tiimipalavereihin tulee resurssoida riittävästi aikaa. Asioista, ikävistä, hankalista ja vaikeistakin, tulee kyetä puhumaan.

”Syksyisin tehdään tiimisopimukset. Niitä tarkastellaan sitten pitkin vuotta. Välillä siinä vuodenvaihteen tienoilla, että mennäänkö yhtään siihen suuntaan mitä on sovittu ja pitääks jotain sopia uudelleen.” (H 2.)

”Me ollaan sillai sovittu, että otetaan puheeks heti kun on viitteitäkin jostain, eli jos ei henkilö itse huomaa. Niin se ei oo juoruilua --- niistä vaan on sovittu että niistä puhutaan.” (H 2.)

Työyhteisöissä on käyty keskustelua siitä, miten jokainen voi itse vaikuttaa ilmapiiriin. Aihetta on mietitty kehityskeskusteluissa ja koulutuspäivillä. Uusien työntekijöiden perehdytykseen kuuluu työkuulttuurin esittely. Hyvän työilmapiirin eteen tehdään työtä ja nähdään vaivaa.

” (perehdyttämisharjoituksissa) Siinäkin on ihan jo ensimmäisenä, et sun täytyy tervehtii jokast. --- Et hymyilet ja juttelet jokaisen kans vaik et sä tiedäkään edes kuka se on.” (H 3.)

”Mä olen sellainen, et pidän lauman kasassa. Luon yhtenäisyyttä tai jotenki sellast niinko hyvää oloa ja et työstä saa nauttia ja saa nauraa. Mut on kyl oikeus näyttää jos ei naurata. Mut ei tietenkään lasten kesken. Mut voi sanoa, että tavallaan sellanen ilmapiiri, että sä voit olla oma itsesi.” (H 4.)

Haastatteluissa käy ilmi, että ilmapiirin luominen on yhteispeliä.

”Työyhteisöä ei rakenna yksi ihminen, sitä ei rakenna johtaja, eikä kukaan muukaan yksin hyväksi työyhteisöksi. Huonoksi työyhteisöksi kyllä voi rakentaa ihan hyvin yksikin ihminen.” (H 5.)

Päiväkodin johtajalla on monia tapoja arvioida työpaikan sosiaalista hyvinvointia. ”Tuntosarvet” ovat käytössä koko ajan, jotta ongelmat havaitaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Johtaja aistii tunnelmaa lapsiryhmissä, työntekijöiden käytöstä kahvihuoneessa ja vuorovaikutusta lasten vanhempien kanssa. Työntekijät tulevat myös oma-aloitteisesti keskustelemaan ongelmista, tai ne tulevat esiin viimeistään kehityskeskusteluissa. Yksikön työilmapiiristä hyvä ”anturi” on se, miten lapset voivat päiväkodissa.

”Tervehditäänkö toisia, miten lasten kanssa ollaan tai jaksetaan olla ja tota miten, miten tota vanhempiin suhtaudutaan.” (H 4.)

Työilmapiiriin vaikuttavat selkeästi myös päiväkodin fyysiset tilat. Jos työskennellään monessa eri rakennuksessa, yhteistyön tekeminen ei ole niin saumatonta kuin samassa tilassa työskennellessä. Toisaalta yksi johtaja kertoi, että saa myös kotona toimivat perhepäivähoitajat integroitua päivähoitoyksikön toimintaan. (H 1.)

Tiedottaminen ja palaverikulttuuri

Työpaikan asioista tiedottaminen tapahtuu palavereissa ja akuutit asiat tiedotetaan sähköpostilla. Palaverikäytännöt vaihtelevat työyksiköittäin. Koko talon yhteinen palaveri on joka viikko tai joka toinen viikko ja sen sisältö on informatiivinen. Viikkokokouksen toivotaan olevan tilaisuus, jossa jokainen voi vaikuttaa yhteisiin päätöksiin.

”Toivon ja kannustan siihen, et ihmiset sanoo sen mitä he ihan oikeesti haluaa, koska ne asiat mitkä nousee on monesti hyvin pieniä.” (H 5).

Tiimipalaverien kokoontumistiheys vaihtelee. Pääsääntöisesti päiväkodin johtaja ei ole mukana tiimien omissa palavereissa. Jos siellä käsitellään asioita, joita työntekijät eivät saa itsenäisesti ratkaistua, johtaja voi niihin osallistua. Hän antaa tiimipalaverihin teemoja, joita siellä toivoo käsiteltävän. Yksi päiväkodinjohtaja kertoo, että heillä pidetään pedagogiset palaverit joka kuukausi erikseen lastenhoitajille ja lastentarhanopettajille. Hän perusteli toimintatavan sillä, että vaikka he työskentelevät samassa työyhteisössä kaikki tekevät eri työtä ja heillä on erilaisia työtehtäviä. (H 5.) Päiväkodinjohtaja pitää lisäksi varajohtajan tai varajohtajien kanssa johdon tukipalaverin kerran viikossa tai joka toinen viikko.

Kehittämispäivät nähdään tärkeänä työn kehittämisen välineenä. Kehittämispäivien aiheita ovat muun muassa työilmapiiri, pedagogia, koulutuspalautteet ja työssä jaksaminen.

”Et ei näitä sit on kerran vuodessa, tai joku ilta saattaa olla sen koko päivän lisäksi kerran kaks. Niitä ei niitä ihan kauheesti oo niitä et ollaan ihan kaikki”. (H 2.)

Kehityskeskustelu

Turun kaupungin organisaatioissa on käytössä yhteinen kehityskeskustelun malli. Kehityskeskustelu nähtiin tukena esimiestyölle. Siinä molemmat osapuolet, esimies ja työntekijä, arvioivat yhteistyötä ja työyhteisön työilmapiiriä. Yksi johtajista koki, että keskitetty kehityskeskustelun malli on työläs täyttää, eikä se

ole tarkoituksenmukainen kaikkien ammattiryhmien kohdalla. Suurimmissa päivähoitoyksiköissä haastetta loi käytävien kehityskeskustelujen määrä. Teknisenä ongelmana on tietokoneiden riittämättömyys, koska henkilökunnan on tarkoitus esitää kehityskeskustelun lomake.

”Kehityskeskustelut on yks semmonen esimiestyön hyvä tukijalka”.
(H 1).

”Keskustellaaks täs ihmisen kanssa, vai onk se tärkeempää, että se on dokumentoitu ja koneella ja sähköisesti. --- Et tavallaan, jos sul on kolmetoista sivua täytettävää. Eka arvioidaan mennyttä, on hianoi sanoi, miten et ymmärrä kaikkia sanoja.” (H 4).

Asiakaspalaute

Lasten vanhemmat antavat palautetta, jos eivät ole tyytyväisiä päiväkodin henkilökunnan toimintaan. Asiakaspalaute otetaan vastaan ja sen perusteella voidaan reflektoida omaa toimintaa. Oman toiminnan arviointi ja perustelevminen on tärkeää etenkin varhaiskasvatuksessa tehtävässä työssä. Se ei kuitenkaan aina ole helppoa.

”Nykyään on mun mielestä hyvin valveutuneita asiakkaita, että he tietää mitä on hyvä asiakaspalvelu. Jos he eivät sitä saa, niin ne käyvät tässä juttelemassa.” (H 2.)

”--- Jollei niitä ole mitetitty miks näin tehdään, on vaan tehty jonkun tavan mukaan. Sit on viimeistään korkein aika miettiä miksi.” (H 2.)

”Mutta se oma rehellisyys ittelekin vaatii aika paljo ja opettelua.” (H 5).

5.4 Turun kaupungin työkyvyn hallintamalli

Sairauspoissaolojen ja hälytysmerkkien seuranta

Turun kaupungin organisaatioissa on käytössä Ess henkilötietojärjestelmä. Siinä työntekijä ilmoittaa poissaolot, kuten sairauslomat, vuosilomat ja koulutukset, jotka esimies hyväksyy. Päiväkodinjohtaja seuraa sairauspoissaolojen määrää samalla kun hyväksyy ne. Sijaishankinta on esimiehen vastuulla. Sijaisia hankittaessa huomataan, jos sama henkilö on useasti pois. Päiväkodissa ongelmana on myös työntekijöiden tuleminen töihin sairaana. Työyhteisölle on kuormittavaa, jos työntekijä tulee töihin, vaikka ei ole täysin työkykyinen. Syitä tähän voivat olla sairaus tai henkilökohtainen kriisi, esimerkiksi läheisen kuolema tai avioero. Omien huolien purkaminen ja käsittely vie aikuisten aikaa ja myötäeläminen on muille raskasta.

”Mähän nään sen kun mä jokaisen poissaolon syystä tai toisesta jopa koulutukset ja kaikki mä käyn siellä hyväksymässä. Mähän nään sen väistämättä ja sitte kellä sitä siellä nyt niin paljon on sit kartotan sitä et nyt on niin paljon.” (H 1.)

”Meillä väliin joutuu tekemään toisin päin, että ei seuraa sairauspoissaoloja vaan sairaana työssäoloa. --- Tää ala on semmonen, että tullaan vaan töihin, että kyllä se tästä.” (H 2.)

Hälytysmerkkejä seurataan ”kaikki aistit avoinna”. Työntekijät kertovat henkilökohtaisistakin asioista ja niistä voivat käydä raportoimassa myös työtoverit. Kehityskeskustelu, viikkokokous, tiimisopimusten teko ja mukanaolo työn tekemisessä ovat tilaisuuksia, joissa hälytysmerkkejä seurataan ja havaitaan.

”Mä oon pitkään tätä työtä tehnyt, että oppii näkemään myös ihmisestä, että milloin ihminen voi ihan oikeesti hyvin ja milloin ei voi hyvin.” (H 5.)

Päiväkodinjohtajilla on tapana käydä työhyvinvoinnin tukikeskustelu heti, kun sairauspoissaolorajat menevät yli tai kun havaitaan hälytysmerkkejä työntekijän käyttäytymisessä.

Yhteistyö Turun kaupungin organisaatiossa

Turun kaupungin työkyvyn hallintamallin toimivuuteen ollaan tyytyväisiä. Parhaaksi nähtiin se, että koko organisaatio on sitoutunut toimimaan mallin mukaan. Työkyvyn hallintamalli kuvattiin työkaluna, jonka avulla on paljon mahdollisuuksia opastaa työntekijöitä eteenpäin. Myös työntekijät ovat tyytyväisiä, koska poissaoloille on selkeät rajat ja yhdessä mietitään toimenpiteitä työssä jaksamiseen. Tuen saaminen työterveyslääkäriltä, työfysioterapeutilta ja kuntoutusohjaajalta koettiin joustavaksi. Joissain tapauksissa yhteistyötä tehdään myös luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun kanssa.

”Apua saa jos tarvii, jos haluaa pyytää.” (H 4.)

Työterveyshuollossa työntekijöiden uudelleen sijoitukset toimivat, mutta työterveyshuollon ja lähiesimiesten yhteistyössä on parantamisen varaa. Esimerkkinä on tapaus, jossa työntekijät ei saaneet kesälomaansa kaikista ratkaisuyrityksistä huolimatta toivomilleen ajankohdille ja he hakivat sairauslomaa.

”Silloin pitäis kyllä neuvotella kun täältäkin päin lähti signaalia sinne, että tässä nyt ei ihan ole puhtaat jauhot pussissa. --- Se työterveys ei sais olla sit semmonen, jota käytetään vääräl tapaa hyväks.” (H 1.)

Työkyvynhallintamallin mukaiset alkuvaiheen keskustelut ovat selkeitä ja niitä pidettiin osana työtä. Oman esimiehen tukea tarvitaan jos työntekijän sairausloma pitenee ja siirrytään tehostetun tuen toimenpiteisiin. Tällöin neuvotellaan työkokeilusta, uudelleen sijoittamisesta, ammatillisesta uudelleen koulutuksesta tai osa-aikatyön mahdollisuuksista. Esimiehen kuuluu olla mukana näissä neuvotteluissa ja tukea on saatu, kun sitä on pyydetty.

5.5 Psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamisen kehityslinjoja

On tärkeää että lähiesimiehellä on riittävät resurssit ja aikaa johtamalleen työyksikölle. Jos henkilöstön määrä on liian suuri, hyvää johtamista ei voi toteuttaa. Lähiesimiehen työ tulee nähdä oleellisena osana työyksikössä tehtävän työn onnistumista. Päiväkodin johtajat toivovat riittävästi aikaa keskusteluihin ja sopivaa yksikkökokoja.

”Tää on työtä ja me tehhän yhdessä tätä. Ja jos me yhdessä tehhän ni täst tulee hyvä täst jutusta. --- Tää ei oo haudanvakavaa ja yhdessä me pärjätään paremmin ko yksinään. Ja tietotaito on tuolla ryhmissä usein enemmän kuin johtajallaki, miten hommat kannattais mennä.” (H 4).

Kehittämistä työolosuhteissa on tapahtunut. Turun kaupungissa on lisätty työntekijöiden vakinaistamista, on luotu varahenkilöjärjestelmä ja pienryhmätyöskentely on selkeyttänyt perustehtävän toteuttamista. Fyysiset tilat ovat riittävät, ryhmäkoot ovat sopivat ja työterveyshuolto koetaan toimivaksi. Rahaa voisi aina olla käytettävissä enemmän, mutta tiukempaan talouskuriin on sopeuduttu

”Kyllä meillä on ihan tarpeeks ollu kynää ja paperia, kun sitä on tarvittu. Se muu yhdessäolo on paljon tärkeämpää.” (H 2.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeisenä asiana nähdään läsnäolo päiväkodin arjessa. Toivotaan, että johtajalla on aikaa ja halua aitoon läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Oman työn ja johtamisen kehittäminen yksilötasolla korostuu.

”Pitäs laskeutua isolta jakkaralta alaspäin ihmisten, alaisten keskel ja olla enempi sellanen tsemppaaja ja valmentaja ko tota autoritääriinen johtaja.” (H 4).

”Oman työn reflektointi on todella tärkeätä --- Ottaa ihan oikeesti ihmisen ihmisenä. Miten minä toivon että minua kohdellaan, niin kohtelen myös toisia. Se olis aika tärkeätä.” (H 5.)

6 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

6.1 Tulosten yhteenveto

Tarkkosen (2012, 27) mukaan työhyvinvoinnin eettiset lähtökohdat ovat huolenpito, totuus ja kohtuus. Käytännön tekoina se on vastuullisuutta, huolehtimista ja esikuvana olemista. Tähän tutkimukseen osallistuneiden päiväkodinjohtajien vastauksista löytyivät samat arvot. Tutkimustuloksista käy ilmi korkea moraalinen ja työntekijöiden kunnioitus. Aineiston perusteella hyvä ihmisten johtaminen on avointa, reilua, suoraa, keskustelevaa ja asioiden tekemistä yhdessä. Johtajalla on selkeä visio perustehtävästä ja hän huolehtii omista velvollisuuksistaan. Päiväkodissa lapset voivat hyvin ja vanhemmat voivat jättää lapsensa hoitoon turvallisista mielin. Hyvä päiväkodinjohtaja on tavoitettavissa, läsnä ja mukana työn tekemisen arjessa.

Teorian mukaan keinoja hyvään esimiestyöhön ovat vuorovaikutus työyhteisön kanssa, vastuun ottaminen ja kantaminen sekä työntekijöiden rohkaisu. Päiväkodinjohtaja toimii välittäjänä organisaatiossa, työyksikössä ja asiakassuhteissa. Työn kehittäminen on myös tärkeää. (Rehnbäck & Keskinen 2005,11.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset teorian kanssa. Keinoja psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat vuorovaikutus, työntekijöiden toiveiden kuunteleminen, selkeiden sääntöjen luominen ja perustehtävän selkeyttäminen. Tiedonkulun varmistaminen ja asioiden puheeksi ottaminen tukevat hyvää esimiestyötä. Sen vuoksi palaveriajat ja kehittämispäivät tulee suunnitella niin, että niihin pääsee osallistumaan mahdollisimman moni.

Päiväkodinjohtajilla on selkeät näkemykset hyvästä johtamisesta ja käytännön keinoista, joilla henkilöstön psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia voidaan tukea. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty työntekijöiden näkökulmaa, eikä sitä toteutuvatko ihanteet käytännön työssä. Se olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde.

Kallialan (2012,153) ja Oleanderin (2007, 3-5) mukaan päiväkodinjohtajan tärkein johtamisen osa-alue on pedagoginen johtaminen. Se on laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytys. Haastatellut päiväkodinjohtajat olivat asiasta samaa mieltä. Niiranen ym. (2010, 15–17) esittävät, että sosiaalialan organisaatioissa ideaalina on toteuttaa vahvaa ammatillisuutta. Työntekijän koulutus ja ammatillia lisäävät odotuksia ammattiroolin toteuttamiseen. Lastentarhanopettajan tutkinto antaa kelpoisuuden päiväkodinjohtajan työhön. Tästä seuraa, että päiväkodinjohtajan rooli-odotukset ovat korkeimmat pedagogisena johtajana toimimiselle. Ristiriita käytännön työssä on, että pedagogien johtaminen jää päivittäin hoidettavan töiden alle. On perusteltua esittää kysymys, miten päiväkodinjohtaja on käsitellyt ristiriidan ja olisiko sitä syytä käsitellä myös työyhteisön kesken. Tässä olisi varteenotettava jatkotutkimuksen aihe.

Tämä tutkimuksen tulosten perusteella psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, koska henkilöstön jaksaminen vaikuttaa suoraan perustehtävän toteuttamiseen. Lasten hyvinvointi on johtajien mielestä kaikkein tärkeintä. Lapset voivat hyvin, kun päiväkodin arki, työ ja vuorovaikutus sujuvat. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi toivotaan sopivaa yksikkökokoja, aikaa keskusteluihin ja johtajan halua aitoon läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Tarkkosen (2012, 32–33) mukaan työhyvinvointitoiminta tulee olla suunnitelmallista, tavoitteista, järjestelmällistä ja ennakoitavaa. Jotta se voi onnistua, sen toteuttaminen tulee perustua laajaan osaamiseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tutkimuksen kriteereitä ovat tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus ja eettinen kestävyys. Aiheen valinnan eettiseen pohdintaan kuuluu selkiyttää kehen näkökulmasta tutkimusaihetta käsitellään ja miksi tutkimukseen on ryhdytty. Nämä seikat käyvät esiin tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimusongelman- tai tutkimustehtävän muotoilussa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu viitata tarkasti aikaisempiin tutkimustuloksiin, raportoida huolellisesti tutkimustuloksista ja käytetyistä menetelmistä, kirjata tulokset kattavasti ja säilyttää tutkimusaineis-

to asianmukaisesti. Tutkimustuloksia ei tule julkaista useaan kertaan näennäisesti uutena tutkimuksena. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124, 126 ja 130.) Tässä tutkimuksessa on pyritty johdonmukaisesti noudattamaan eettisesti kestävästä hyvää tutkimustapaa ja tutkimus on pyritty toteuttamaan em. tavoilla.

Tutkimuksen etiikkaan kuuluu objektiivisuus. Tutkijalle voidaan antaa ohjeeksi pystytellä etäällä haastateltavasta. Tällöin haastatteluissa tutkija ei kerro itsestään ja pyrkii säilyttämään kaikki haastattelut samanlaisina. Tutkimuskohdetta tarkastellaan ulkoapäin, puolueettoman päältä katsojan näkökulmasta. Eskolan ja Suorannan (1998, 17) mukaan tämä lienee mahdotonta. Sen sijaan tutkijan on hyödyllistä yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvonsa. Tällöin objektiivisuus on sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvoitustaan tutkimuskohteeseen. Käsillä olevassa tutkimuksessa tämä seikka on otettu huomioon. Tutkija on pyrkinyt aineiston keruun, puhtaaksikirjoittamisen ja analyysivaiheen aikana irrottautumaan arvolatauksista. Tutkimustuloksia on pyritty käsittelemään ja raportoimaan objektiivisesti.

Reliaabelius tutkimuksessa toteutuu, kun mittaustulokset ovat toistettavissa. Tämä voidaan todentaa niin, että kaksi eri arvioijaa saa saman tuloksen tai tutkimuksen kohteena oleva henkilö antaa saman tuloksen tutkimusta toistettaessa. Tutkimuksen validiudesta kertoo se, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Haastattelututkimuksessa se tarkoittaa sitä, että tutkittava on ymmärtänyt kysymykset oikein. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 ja 232). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on parannettu selostuksella haastatteluiden ja analyysivaiheen kulusta. Lisäksi ennen haastattelua haastattelukysymykset testattiin, jolloin epäselviä kysymyksiä tarkennettiin.

6.3 Arviointi

Tämän tutkimuksen tekemisen mielenkiintoisin ja antoisin vaihe oli haastattelujen tekeminen. Tunsin itseni etuoikeutetuksi, kun sain esittää kysymyksiä ja kuulla rautaisten ammattilaisten näkemyksiä päiväkodin johtamisesta. Analyysivaihe oli työläydestään huolimatta toinen tutkimustyön kohokohta. Haastattelu-

aineiston lukeminen opetti paljon johtamisesta ja esimiestyöstä. Aineiston kertaaminen ja hidas läpikäyminen auttoi tiedon omaksumisessa. Tein työtä esimiehen sijaisena koko tutkimusprosessin ajan, joten työyhteisön hyvinvointi oli konkreettisesti läsnä ja sain usein havainnoida teorian toteutumista käytännössä.

Tutkimusta tehdessä sosionomi (AMK) kompetensseista tutustuin palvelujärjestelmään ja juridiseen säädöspohjaan. Teorian avulla selvitin varhaiskasvatuspalveluiden hallinnollisen alan ja palvelukonseptin muutoksia. Ymmärrys päiväkodin moniammatilliseen tiimityöskentelyyn ja johtajan verkostotyöhön organisaation sisällä ja ulkopuolella lisääntyi. Tutkimuksellisen kehittämisosaamisen kompetenssi vahvistui tutkimuksen tekemisen myötä. Olen sisäistänyt reflektiivisen, tutkivan ja kehittävän työotteen. Käytäntöpainotteinen tutkimuksellinen osaaminen on vahvistunut ja samoin valmius tuottaa uutta tietoa. Se on osa sosionomin ammatillista kasvua. (Sosiaalialan AMK-osaaminen alan työkentällä – hanke 15.4.2010 Esitys sosiaalialan koulutusohjelman, sosionomi, AMK, – tutkinnon kompetensseista.)

LÄHTEET

Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Alila, K. & Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen väitöskirjat vuosilta 2006–2010. Teoksessa Alila, K. & Parrila, S. (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006–2010. Oulu: Ediva, 10–21.

Alila, K. & Parrila, S. 2011. Varhaiskasvatuksen arjen ja vuorovaikutuksen kehittämishaasteita. Teoksessa Alila, K. & Parrila, S. (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006–2010. Oulu: Ediva, 155 – 167.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. Painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Frese, M. 1983. Fragmenterad handling och kontroll: två teman inom industriell psykopatologi. Teoksessa Aronsson, G. (toim.) Arbetets krav och mänsklig utveckling. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kalliala, M. 2012. Lapsuus hoidossa? Aikuisten päätökset ja lasten kokemukset päivähoidosta. Helsinki: Gaudeamus.

Keskinen, S. 2005 Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö. KAKS. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia- sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Koivula, M. 2011. Näkemyksiä lasten yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen oppimiseen päiväkodissa. Teoksessa Alila, K. & Parrila, S. (toim.) Lapsen arki ja vuorovaikutus varhaiskasvatuksessa. katsaus varhaiskasvatuksen väitöskirjoihin vuosilta 2006–2010. Oulu: Ediva, 124–137.

Lastentarhanopettajaliitto LTOL, 2004. Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.

Niiranen, V.; Seppänen-Järvelä, R.; Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johdaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Oleander, S. 2007. Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. Teoksessa Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, Lastentarhanopettajaliitto LTOL 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu. 3-5.

Opetusalan Ammattijärjestö OAJ, Lastentarhanopettajaliitto LTOL 2007. Päiväkodin johtajuus huojuu.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rehnback, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidolla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Kela.

Suomen kuntaliitto 2014. Varhaiskasvatuksen hallinnonala 2014. Viitattu. 27.10.2014. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/vasu/lph-hallinto/Sivut/default.aspx>.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress Oy Ab.

Työterveyslaitos 2014. Viitattu 28.10.2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun kaupunki, 2012. Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työkyvyn hallintamalli. Opas esimiehille ja henkilöstölle.

Työturvallisuuskeskus, TTK, 2010. Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoidossa.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Teemahaastattelurunko

Taustatekijät:

koulutus ja valmistumisvuosi,

työkokemus esimiestyöstä,

työkokemus päiväkodin johtajana,

johdettavien yksikköjen määrä,

työntekijöiden määrä

1. Millaista on hyvä päiväkotijohtaminen?

Miten hyvää johtamista päiväkodissa toteutetaan?

Miten yhdistetään päivittäisjohtaminen, hallintojohtaminen, pedagoginen johtaminen ja palvelujohtaminen? Mikä painottuu ajankäytössäsi? Onko jokin vastualue jaettu muille työntekijöille?

2. Psyykinen työhyvinvointi

Koetko että työ on hallinnassasi?

Miten huomioit henkilöstön psyykkistä työssä jaksamista?

3. Sosiaalinen työhyvinvointi

Miten tarkastelet johtamasi yksikön työilmapiiriä?

Onko työntekijöillä tietoa siitä, miten siihen kukin itse voi vaikuttaa?

4. Turun kaupungin työkyvyhallintamalli

Koetko saavasi tarpeeksi tukea työorganisaatiosta/omalta esimieheltäsi työhyvinvoinnin johtamisessa?

Miten seuraat hälytysmerkkejä ja sairauspoissaolojen hälytysrajoja?

5. Miten mielestäsi psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin johtamista tulisi yleisesti kehittää

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Tutkimuslupa

Turun kaupunki	§	Päätöspöytäkirja	1
Sivistystoimiala, varhaiskasvatus Tulosaluejohtaja	12	19.03.2014	

3181-2014 (421)

Luvan myöntäminen opinnäytetyön tekemiseksi

Turun ammattikorkeakoulun opiskelija Jatta Yli-Alho pyytää lupaa opinnäytetyön tekemiseen Turun kaupungin päivähoitoyksiköissä. Opinnäytetyön aiheena on Työhyvinvointia päiväkodissa -päiväkodinjohtajien näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Opiskelija haastattelee viittä Turun päivähoitoyksikön johtajaa. Tiedon kerääminen tapahtuu päiväkodinjohtajan työajalla omassa päivähoitoyksikössä. Haastattelun pituus on yksi tunti ja opiskelija nauhoittaa haastattelut.

Liite 1

Opinnäytetyösuunnitelma

Päätös Päätän myöntää luvan Jatta Yli-Alholle opinnäytesuunnitelman mukaisen tutkimuksen tekemiseen.



Maija-Liisa Rantanen
Tulosaluejohtaja
390 012

Jakelu ao Yli-Alho Jatta
tied Herjanto Leena
tied Kariluoma Virpi
tied Korhonen Tuire
tied Yrttiaho Kirsti