

## **”Jos ei täällä esimiestyöskentely toimisi, niin kyllä tää laiva uppoaisi”**

Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin tukijana ja  
työn kehittäjänä vuorohoidossa

Emma Kiiskinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Sosionomi (AMK), sosiaalialan koulutusohjelma

Tekijä(t) Kiiskinen, Emma	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>”Jos ei täällä esimiestyöskentely toimisi, niin kyllä tää laiva uppoaisi”</b> Lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin tukijana ja työn kehittäjänä vuorohoidossa		
Tutkinto-ohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timo Hintikka		
Toimeksiantaja(t) Suomen Tenava päiväkodit Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita vuorohoidon työntekijät työssään kokevat ja millainen rooli lähiesimiehellä on työn luomista haasteista selviytymiseen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana. Tavoitteena oli antaa vuorohoidon lähiesimiehille konkreettista selvitystä työntekijöiden vuorohoidossa kohtaamista haasteista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jolloin työn kehittäminen lähiesimiesnäkökulmasta helpottuu. Lisäksi tavoitteena oli lisätä päivähoidon johtajien ja työntekijöiden tietämystä vuorohoidon erityispiirteistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli vuorohoidon työntekijöille osoitettu kyselylomake, joka muodostui taustatietoja koskevasta strukturoidusta osasta sekä yhdeksästä avoimesta kysymyksestä. Kysely toteutettiin kahdessa ympärivuorokautisessa päiväkodissa Keski-Suomen alueella. Tutkimuksen vastausprosentti oli 67 (N=16). Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja tyyppittelyä. Kyselylomakkeeseen luotujen teemojen mukaisesti aineisto jakautui kolmeen teemaan: työhyvinvointi, työn kehittäminen ja lähiesimiestyö.</p> <p>Tutkimuksen mukaan vuorohoito asettaa haasteita työntekijän ammatilliselle osaamiselle. Haasteina vuorohoidossa koettiin ennen kaikkea tiedon ja informaation suuri määrä sekä vuorohoidon elävä arki. Tutkimus osoitti, että lähiesimiehen tuella ja teoilla on suuri merkitys vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tuloksissa korostui toimivan ilmapiirin sekä yhteistyön ja avoimuuden merkitys. Vuorohoitoa suunniteltaessa ja kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon sen ominaislaatu, jonka parhaita asiantuntijoita ovat vuorohoidon toimijat itse.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Vuorohoito, työhyvinvointi, lähiesimiestyö, kehittäminen, laadullinen tutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Kiiskinen, Emma	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2016  Language of publication: Finnish
	Number of pages 70	Permission for web publication: x
Title of publication <b>"If the leadership didn't work, this would be like a sinking ship"</b> The immediate superior's role in the development of work methods and supporting employees well-being in 24-hour day care		
Degree programme Degree Programme in Social Services		
Supervisor(s) Hintikka, Timo		
Assigned by Suomen Tenava päiväkodit Oy		
Abstract  <p>The aim of the thesis was to examine what kind of challenges 24-hour-daycare workers experience in their work, and what the role of the manager is when it comes to coping with the challenges and supporting well-being at work. The goal was to provide concrete information for the managers about the challenges and factors influencing wellbeing at work faced by shift workers, so that the development of 24-hour-daycare could be easier. In addition, the aim was to increase day-care managers' and employees' awareness of the specific characteristics of 24-hour-daycare.</p> <p>The thesis was conducted as a qualitative study. The research material was collected from two 24-hour day care units located in Central Finland by using questionnaires. The questionnaires consisted of nine open questions and a structured part asking about background information. A total of 24 questionnaires were distributed, and 16 were returned. The response rate was 67 % (N=16). The data was analysed by using thematizing and typifying. In accordance with the themes of the questionnaire, the material was divided into three themes: well-being, development and management.</p> <p>According to the study, 24-hour care poses challenges to the employees' professional competence. The employees felt that the main challenges were a large amount of data and information as well as constantly changing everyday situations. The study suggests that managers' support and actions significantly affect employees' wellbeing at work. In addition, the results highlighted the importance of a good atmosphere, co-operation and transparency. When it comes to planning and developing 24-hour-daycare, it is important to appreciate those who work in the field on a daily basis and keep their expertise in mind.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Day and night care, well-being at work, management, development, qualitative research		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>VARHAISKASVATUS JA VUOROHOITO .....</b>	<b>4</b>
2.1	VUOROHOITO OSANA VARHAISKASVATUSPALVELUITA.....	6
2.2	HISTORIASTA NYKYTILAAN .....	8
2.3	LAINSÄÄDÄNTÖ.....	12
2.3.1	<i>Varhaiskasvatuslaki</i> .....	12
2.3.2	<i>Työaikalaki</i> .....	14
<b>3</b>	<b>JOHTAJUUS JA LÄHIESIMIESTYÖ VUOROHOIDOSSA .....</b>	<b>16</b>
3.1	JOHTAMISEN TYYLIT .....	17
3.2	JOHTAJAN TYÖNKUVA JA TEHTÄVÄT .....	18
3.3	VUOROHOIDON JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET.....	21
<b>4</b>	<b>TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>23</b>
4.1	ESIMIES TYÖYHTEISÖN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ.....	25
4.2	TYÖN KEHITTÄMINEN OSANA TYÖHYVINVOINTIA .....	27
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>29</b>
5.1	OPINNÄYTETYÖN PROSESSI .....	29
5.2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	31
5.3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN KULKU .....	32
5.4	AINEISTON ANALYYSI .....	33
5.5	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	34
<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>35</b>
6.1	TAUSTATIEDOT.....	35
6.2	TYÖHYVINVOINTI JA VUOROTYÖN MERKITYS TYÖNTEKIJÖILLE .....	36
6.3	TYÖN KEHITTÄMINEN .....	39
6.4	LÄHIESIMIESTYÖ .....	43
6.5	YHTEENVETO TULOKSISTA.....	46
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>49</b>
7.1	TUTKIMUSAIHEEN JA TULOSTEN POHDINTA .....	51
7.2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN ARVIOINTIA .....	56
7.3	JATKOTUTKIMUSIDEOITA .....	59
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>61</b>

<b>LIITTEET .....</b>	<b>67</b>
<b>LIITE 1.    KYSELYLOMAKE VUOROHOIDON TYÖNTEKIJÖILLE.....</b>	<b>67</b>

## **Kuviot**

KUVIO 1. HOIDON, KASVATUKSEN JA OPETUKSEN KOKONAISUUS (ALKUP. KUVIO KS. SARRAS 2011, 16).....	5
KUVIO 2. OPINNÄYTETYÖN PROSESSI .....	30
KUVIO 3. TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	52

## **Taulukot**

TAULUKKO 1. JOHTAMISEN TASOT.....	17
TAULUKKO 2. VUOROTYÖN MERKITYS JA VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN.....	39
TAULUKKO 3. VUOROHOIDON TOIMIVAT KÄYTÄNTEET JA KEHITYSHAASTEET.....	42
TAULUKKO 4. LÄHIESIMIESTYÖN TOIMIVAT KÄYTÄNTEET JA KEHITTÄMISIDEAT .....	46

# 1 Johdanto

Suomen elinkeinoelämän muutostilasta johtuen epätyypilliset työajat koskettavat yhä useampia lapsiperheitä. Puhutaan niin sanotusta 24/7 yhteiskunnasta; töitä tehdään ympäri vuorokauden, virastoaikojen ulkopuolella. Yhteiskunnan muuttuessa ja kehittyessä muuttuvat myös lasten ja perheiden tarpeet. Kuten Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 8) kirjoitetaan, on lasten kasvatusta *”sidoksissa kulttuuriin ja yhteiskunnan jatkuvaan muutokseen, jonka tulee osaltaan vaikuttaa varhaiskasvatuksen toteutuksen jatkuvaan arviointiin, tavoitteiden asettamiseen ja toteuttamiseen.”* Varhaiskasvatusta tulee siis jatkuvasti kehittää vastaamaan entistä paremmin perheiden muuttuneita tarpeita.

Yhteiskunnan muutosten seurauksena kehittyneen vuorohoidon tarve lasten hoitomuotona on viime vuosien aikana kasvanut jatkuvasti. Vuonna 2013 päivähoiton vuorohoitopalveluita käytti noin 14 335 lasta, eli 7 % kaikista päivähoitossa olevista lapsista (Säkkinen 2014, 3). Tarve jatkaa edelleen kasvuaan yhä useampien vanhempien työskennellessä epätyypillisinä lasten hoitoina. Vuorohoidon tarpeen kasvusta huolimatta vuorohoitoa, ja etenkin vuorohoidon johtamista on tutkittu verrattain hyvin vähän, vaikkakin erityisesti viime vuosina kiinnostus vuorohoitoa kohtaan on selvästi lisääntynyt. Vuorohoito käytäntöineen ja toimintatapoineen eroaa suuresti niin sanotusta normaalista päivähoitosta, samoin kuin vuoro- ja päivätyöläisten arki eroavat toisistaan. Myös vuorohoidon esimiestehtävissä toimiminen eroaa päiväatalon johtamistehtävistä, eikä vuorohoidon esimiehen arki useinkaan todennu muille kollegoille.

Opinnäytetyöni aiheen taustalla on oma mielenkiintoni vuorotyötä sekä -hoitoa ja sen kehittämistä kohtaan. Omat vanhempani ovat työskennelleet epätyypillisiin työaikoihin, ja itse olen työskennellyt kuusi vuotta vuorohoitopäiväkodissa, joten vuorotyöhön ja -hoitoon liittyvät haasteet ovat osittain tuttuja. Lähijohtamisen harjoittelun myötä oma kiinnostukseni myös esimiestehtäviä ja ennen kaikkea vuorohoidon johtamisen haasteita kohtaan kasvoi ja herätti ajatuksia. Tutkimukseni aihealue osoittautui paikkakunnallani vuorohoidon esimiestahoja kiinnostavaksi. Vuorohoidon esi-

miestahot toivoivat pystyvän kehittämään vuorohoitoa vuorotyöntekijöiden työhönsä liittyvien kokemusten, näkemysten ja kehitysideoiden perusteella. Lisäksi esimiestahot toivoivat muiden päiväkotien johtajien ja lähiesimiesten saavan tietoa vuorohoidon erityispiirteistä, jonka myötä ymmärrys, yhteistyö ja vertaistuki voisivat saada uudenlaisia piirteitä. Näin tutkimuksen aihe tiivistyi yhdessä vuorohoidon lähiesimiestahojen kanssa sitä pohtien.

Opinnäytetyöni on tarkoitus kehittää työelämää antamalla vuorohoidon lähiesimiehille konkreettista selvitystä vuoropäiväkotien henkilöstön kokemista vuorotyöhön liittyvistä haasteista, jolloin vuorohoidon kehittäminen esimiesnäkökulmasta helpottuu. Tarkoituksena on myös, että tutkimuksen avulla muiden päivähoitoyksiköiden johtajilla sekä työntekijöillä on mahdollisuus saada tietoa vuorohoidon erityispiirteistä, jotka eivät päivähoitoyksiköissä ilmenny. Oman ammatillisen osaamiseni kannalta opinnäytetyön on tarkoitus lisätä tietoa ja ymmärrystä vuorohoidon haasteista ja kehittämiskohdista sekä esimiestyöstä.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Suomen suurin yksityinen päivähoitoalan yritys Suomen Tenava päiväkodit Oy, jolla on kaksi ympärivuorokautista hoitoyksikköä Keski-Suomen alueella.

## **2 Varhaiskasvatus ja vuorohoito**

Varhaiskasvatus on pienen lapsen eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on kokonaisvaltaisesti edistää lapsen tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11). Varhaiskasvatusta toteutetaan kiinteässä yhteistyössä kasvattajien, eli varhaiskasvatuksen ammattilaisten sekä perheiden kesken. Puhutaan kasvatuskumppanuudesta. Tämä tavoitteellinen ja suunnitelmallinen kasvattajien kesken jaettu kasvatustehtävä muodostaa lapsen kannalta tärkeän ja mielekkään hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden (ks. kuvio 1).

## Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus



sosv/phva/sj/ss/2006

Kuvio 1. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus (alkup. kuvio ks. Sarras 2011, 16)

Varhaiskasvatuksen perimmäinen tarkoitus on tukea lapsen etua; lapsella on oikeus turvalliseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen sekä turvallisiin ihmissuhteisiin. Varhaiskasvatuksessa painotetaan lapsen oikeutta olla lapsi. Keskeisessä asemassa on lapsen leikki, jonka toteutumiselle on taattava turvallinen ja terveellinen ympäristö. Lapsen tulee tulla kuulluksi ja ymmärretyksi ikä- ja kehitystasonsa mukaisesti. Lapsen henkilökohtaista hyvinvointia edistetään huomioimalla lapsi yksilöllisesti ja huolehtimalla lapsen perustarpeista. Kasvattajien tehtävänä on lapsen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen perustuvan kokonaisvaltaisen näkemyksen perusteella luoda lapselle turvallinen ympäristö, jossa lapsi voi leikkiä ja oppia. (Mts. 12–17; Hintikka 2011.)

Varhaiskasvatusta ohjataan Suomessa sekä valtakunnallisella että kunnallisella tasolla. Valtakunnallisella tasolla varhaiskasvatusta ohjaavat Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2005), varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset (2002), laki ja asetus lasten päivähoidosta (1973) sekä esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2014). Kunnallisella tasolla varhaiskasvatuksen ohjaus voi olla monimuotoisempaa, sillä kunnat laativat itse valtakunnallisten varhaiskasvatusta ohjaavien asiakirjojen



perusteella omat kuntakohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmansa, joissa huomioidaan kuntien omat linjaukset ja strategiat ja määritellään eri palvelumuotojen tavoitteet. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta yksiköt laativat omat yksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmansa, jotka yhdessä lapsen oman varhaiskasvatussuunnitelman tai esiopetuksen suunnitelman kanssa ohjaavat toimintaa yksikkö- ja yksilötasolla. Lisäksi varhaiskasvatusta ohjaavat osaltaan Suomessa myös Suomen perustuslaki (1999), kuntalaki (1995), sosiaalihuollon asiakaspalvelulaki (2000), yhdenvertaisuuslaki (2004) sekä YK:n Lapsen oikeuksien sopimus (1989). (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8–9; Hintikka 2011.)

Seuraavaksi avataan varhaiskasvatuspalveluiden kirjoon lukeutuvan vuorohoidon käsitettä, päivä- ja vuorohoidon historiaa ja nykytilaa, sekä vuorohoidon lisääntyneeseen tarpeeseen vaikuttanutta yhteiskunnan muutosta, jonka keskellä perheet elävät. Lisäksi avataan päivä- ja vuorohoitoon sekä vuorotyöhön vaikuttavaa lainsäädäntöä.

## **2.1 Vuorohoito osana varhaiskasvatuspalveluita**

Varhaiskasvatuspalveluihin kuuluva päivähoito kattaa alleen vuorohoidon, jonka voisi lyhyesti määritellä iltaisin, öisin ja viikonloppuisin tapahtuvaksi päivähoidoksi (Färkkilä, Kahiluoto & Kivistö 2005, 45). Säkkinen (2011, 7) määrittelee edellistäkin tarkemmin ilta- ja vuorohoidon tarkoittavan klo 17.30–05.30 välisenä aikana, tai viikonloppuisin ja pyhinä järjestettävää lasten hoitoa ja kasvatusta. Toisin kuin päivähoitoon, vuorohoitoon ei ole lain mukaista subjektiivista oikeutta. Oikeus vuorohoitopaikkaan perustuu lapsen huoltajien työvuoroihin. Vuorohoitoon ovat oikeutettuja sellaiset lapset, joiden molemmat vanhemmat työskentelevät tai opiskelevat epätyypillisinä hoitoaikoina, tai joiden vanhempi on epätyypillisistä työaikaan tekevä yksinhuoltaja. Käytännössä lapsi voi siis olla vuorohoidossa silloin, kun molemmat huoltajat tai yksinhuoltajavanhempi ovat työssä, tai yövuoron jälkeen huoltajien nukkumisajan. Vanhemman vapaa-, loma- tai sairauslomapäivinä oikeutta vuorohoitoon ei ole, vaan

huoltajan vapaapäivät ovat myös lapsen vapaapäiviä. Keskimäärin vuorohoidossa olevalla lapsella tulisi olla kaksi viikoittaista vapaapäivää. (Säkkinen 2011, 7; Rapala, Sorri, Salomaa & Kurki-Manner 2014, 1.)

Vuorohoidolle ominaisia piirteitä ovat iltoihin, öihin ja viikonloppuihin painottuvat vaihtelevat hoitoajat. Vuorohoidon lapset ovat hoidossa epäsäännöllisiin aikoihin, ja ajoittain hoitopäivät tai -jaksot voivat olla pitkiä. Vaihtelevista hoitoajoista huolimatta lapselle tulisi pyrkiä luomaan säännöllinen päivärytmi, joka lapsen edun mukaisesti edesauttaa turvallisuuden tunteen syntymistä ja kiintymyssuhteiden luomista. (Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma 2010, 8.) Vuorohoidolle ominaista ovat myös vaihtelevat ryhmäkoot. Aikaisin aamulla, myöhään illalla ja viikonloppuisin lapsia on usein vähemmän kuin päiväsaikaan. Vuorohoidossa lasten vuorovaikutussuhteiden määrä on suurempi kuin tavallisessa päivähoitoyksikössä. Lapsilla on vuorohoidossa useita hoitajia sekä kaverisuhteita, ja vuoroista riippuen hoito saattaa olla järjestetty eri ryhmätiloissa. Hoitoaikojen ja vuorovaikutuskontaktien epäsäännöllisyydestä ja vaihtelevuudesta johtuen lasten turvallisuuden tunnetta lisäävien tekijöiden huomiointi on korostuu vuorohoidossa. Kodinomaisuudella, pienryhmätoiminnalla, rutiineilla, pysyvyydellä, tiedonkululla ja yhteistyöllä on vuorohoidossa erittäin suuri merkitys. (Vuorohoidon työryhmä 1998, 20–21.)

Vuorohoitoa on tutkittu verrattain vähän, mutta erityisesti viime vuosina kiinnostus vuorohoitoa kohtaan on lisääntynyt, ja siitä on tehty useita pro gradu -tutkielmia sekä opinnäytetöitä. Tutkimuksia on tehty niin lasten, vanhempien kuin kasvattajienkin näkökulmista. Muun muassa Hannuniemi 2011, Solansuu 2013, Taipalus ja Norola 2012, Urpilainen 2012 sekä Ronkainen 2013 ovat tutkineet vuorohoitoa lapsen näkökulmasta. Paavilainen ja Vuorela 2013, Karhu 2012 ja Urpilainen 2012 ovat paneutuneet vanhemman näkökulmaan, kun taas Palviainen 2007 sekä Veijonen 2013 ovat tutkineet kasvattajien kokemuksia ja näkemyksiä vuorohoitoon liittyen. Tutkimusten tavoitteena on ollut enimmäkseen selvittää vuorohoidon arkea, lapsen näkemyksiä ja vuorohoidon kehityshaasteita. Tutkimustuloksissa on nähtävissä hyvin paljon samankaltaisuuksia Helsingin kaupungin vuorohoitoryhmän vuonna 1998 tekemän tutkimuksen tuloksiin nähden. Hannuniemi (2011, 77) ja Urpilainen (2012, 61) ovat tutkimuksissaan todenneet vaihtelevien hoitoaikojen tuovan haastetta ja vaikuttavan las-

ten keskinäisiin leikkeihin ja vuorovaikutussuhteisiin. Urpilainen (2012, 61–62) ja Veijonen (2013, 35) korostavat aikuisen osallisuutta lasten vuorovaikutussuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, sekä lapsen tarvetta aikuisen läsnäololle vuorohoidossa ollessaan. Myös Palviainen (2007, 66) korostaa lapsen sosiaalisten suhteiden tukemisen ja yksilöllisen huomioinnin merkitystä vuorohoidossa. Paavilaisen ja Vuorelan (2013, 29–34) tuloksissa käy ilmi vanhempien pitävän vuorohoidossa tärkeimpinä seikkoina selkeää ja säännöllistä päivärytmiä, joustavuutta, ammattitaitoista henkilökuntaa sekä lapsen yksilöllistä huomiointia. Haasteina puolestaan nähtiin vuorohoidon laskutus käytännöt, joustamattomuus hoitoaikamuutoksia ja lasten myöhäisiä hakuajoja koskien sekä lapsen yksilöllisen huomioinnin mahdollisuudet. Palviainen (2007) on tutkinut vuorohoitoa kasvatushenkilöstön näkökulmasta. Palviaisen tutkimustuloksissa (mts. 40–43) painottuu muun muassa hoidon laadulle ja toteutukselle merkittävä tekijä, eli lasten ja henkilöstön välisten suhdelukujen erot eri yksiköiden tai vuorokaudenaikojen välillä. Myös vuorohoidon kunnittain ja alueittain suurestikin toisistaan eroavat linjaukset, käytänteet ja toimintatavat luovat valtakunnallisesti haasteita vuorohoidon toteutukselle ja laadulle.

## 2.2 Historiasta nykytilaan

Suomalaisen päivähoidon ja varhaiskasvatuksen syntyhistoria perustuu sotien jälkeiseen kauteen, jolloin siirryttiin maatalousyhteiskunnasta teollistuneeseen yhteiskuntaan ja palveluelinkeinojen piiriin. 1860–1870 -luvulla vanhemmat, ja ennen kaikkea naiset siirtyivät työskentelemään kodin ulkopuolelle, minkä seurauksena yhteiskunnalle syntyi paine järjestää lasten päivähoitoa vanhempien työssäolon ajaksi. Julkisen päivähoitojärjestelmän luomiseen ryhdyttiin vasta pienten lasten äitien huomattavasti lisääntyneen työssä käymisen seurauksena 1960-luvulla. Perheiden muuttaessa maalta kaupunkiin mahdollisuus käyttää naapureita ja sukulaisia apuna lastenhoidossa katosi, minkä seurauksena pula lasten päivähoitopaikoista kasvoi suorastaan mahdottomaksi. Nykyisen kaltaisen päivähoitojärjestelmän luominen alkoi kunnolla vuonna 1973 lasten päivähoidosta annetun lain (36/1973) tultua voimaan. Viimeisten

vuosikymmenten aikana palvelujärjestelmään on kunnallisten päivähoitopalveluiden rinnalle rakentunut myös yksityisiä ja erikoistuneita päivähoitopalveluita. (Alila ym. 2014, 8–9; Jaakkola, Pulma, Satka & Urponen 1994, 320; Siltanen 2011, 3; Välimäki 1999, 113 & 225.)

Vuorohoidon juuret yltävät nykyisen päivähoitojärjestelmän syntyajalle. Solansuun (2013, 10–11) mukaan Nummenmaa (1976, 8) kertoo vuorohoitoa järjestettäneen Suomessa kunnallisesti jo vuodesta 1972 lähtien, jolloin Tampereella aloitti ensimmäinen kunnallinen vuorohoitopäiväkoti. Vuorohoidon tarve on hiljalleen lisääntynyt vuosikymmenten saatossa, ja kasvaa edelleen. Vuonna 2013 päivähoiton vuorohoitopalveluita käytti noin 14 335 lasta, eli 7 % kaikista päivähoitossa olevista lapsista. Ympäri vuorokautista hoitoa, eli öisin, viikonloppuisin tai pyhäpäivisin tarvitsi yli puolet (52 %) vuorohoidossa olevista lapsista. Vuonna 2010 tehdyn kyselyn tuloksiin verraten tulokset ovat pysyneet samoina, eli muutosta vuorohoidon lapsimäärissä ei ole juurikaan tapahtunut. (Säkinen 2014, 1-3.) Vuonna 2016 kauppojen aukiolojen vapautuminen on lisännyt vuorotyötä perheissä, mikä on kasvattanut myös lasten vuorohoidon tarvetta; esimerkiksi Varkaudessa on kauppojen aukiolojen vapautumisen jälkeen perustettu kokonainen uusi vuorohoitoryhmä, ja Kuopiossa ympäri vuorokautisen hoidon tarve on kasvanut vuodesta 2014 yli 30 lapsella. (Lötjönen 2016.) Samantyyppiset muutokset ja uudistukset tulevat nykyisen talousjärjestelmän kaltaisessa ympäri vuorokauden toimivassa palveluyhteiskunnassa todennäköisimmin edelleen lisääntymään. Puhutaan 24/7 -taloudesta, eli palvelujen saatavuudesta ympäri vuorokautisesti, kellonaikaan katsomatta.

## **24/7 -talous**

Suomalainen yhteiskunta, kuten yhteiskunnat ympäri maailman, elää muutosta teollisuusyhteiskunnasta palveluyhdyskuntaan. Tästä elinkeinoelämän muutostilasta johtuen epätyypilliset työajat koskettavat yhä useampia lapsiperheitä. Puhutaan niin sanotusta 24/7 taloudesta; töitä tehdään ympäri vuorokauden, virastoaikojen ulkopuolella. Epäsäännölliset työajat ovat tavallisia esimerkiksi hoiva- ja kaupan alalla.

Presserin, Gornickin ja Parasharin (2008, 87–92) tutkimustulosten mukaan 15 prosenttia työssäkävivistä suomalaisista tekee sekä ilta-, yö- että viikonlopputyötä. Naisen ja miesten osuus epätyypillisiin työaikoihin työskentelevistä on tutkimuksen mukaan lähes yhtä suuri. Myös pääsääntöisesti virastoaikaan työskentelevät vanhemmat tekevät aiempaa enemmän epätyypillisiin työaikoihin ajoittuvaa satunnaista keikka-, pätkä-, sesonki-, tai matkatyötä. Lapsiperheiden vanhempien yhä yleistyvissä määrin työskennellessä epätyypillisinä työaikoina, vaikuttaa se myös lapsiin sekä vuorohoidon palvelun tarpeeseen. Lisäksi epätyypillisten työaikojen nähdään olevan kytköksissä muun muassa perheen keskimääräistä heikompaan sosioekonomiseen asemaan, matalampaan tulotasoon ja yksinhuoltajuuteen, joiden vaikutus mahdollisesti heijastuu lapsen hyvinvointiin. (Rönkä, Laakso, Tammelin, Metsäpelto, Sevõn, Turja & Poikonen 2014, 36–41; Tekin 2007, 238.)

Epätyypillinen ja vaihteleva työaika koetaan monissa perheissä haasteena vanhemmuudelle sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Suomen akatemian rahoittaman tuoreen kansainvälisen Perheet 24/7 -tutkimuksen (2012–2013) mukaan epätyypillisiin työaikoihin työskenteleviä vanhempia huolettaa liian vähäinen perheaika, vastuun jakaminen yksin lapsesta, sekä oma jaksaminen. Myös Mossin (2009, 70–72) tutkimustulokset ovat samansuuntaisia: vanhemman vuorotyön ja vähäisen perheajan koetaan vaikuttavan vanhempi-lapsisuhteeseen. Epätyypillistä työaikaa tekevät vanhemmat kokevat enemmän haastetta lapsen käytöksessä ja kasvatuksessa, kuin säännöllistä työaikaa tekevät vanhemmat. Päivähoitojärjestelyt tuovat haasteita, ja varhaiskasvatuksen laatu vuorohoidossa huolestuttaa, vaikkakin lasten koetaan voivan ja viihtyvän vuorohoidossa työaikamuodosta ja vuorokaudenajasta riippumatta pääsääntöisesti hyvin. Toisaalta epätyypillisten ja vaihtelevien työaikojen voidaan nähdä tuovan joissain tilanteissa jopa enemmän vanhemman ja lapsen välistä yhteistä aikaa silloin, kun vuorotyötä tekevät vanhemmat voivat järjestellä työaikansa niin, että lapsi tarvitsee perheen ulkopuolista hoitoa mahdollisimman vähän. (Jamk 2014a; Moss 2009, 70–72.)

Miettinen (2016, 10) kertoo yhdysvaltalaisissa ja kanadalaisissa tutkimuksissa havaittaneen yhteyksiä vanhemman epätyypillisen työajan ja lapsen hyvinvoinnin välillä. Epätyypillistä työaikaa tekevien vanhempien lapsilla on todettu muun muassa muita

enemmän oppimiseen sekä tunne-elämään ja käyttäytymiseen liittyviä ongelmia. Työajan vaikutus lapsen hyvinvointiin voi välittyä esimerkiksi vanhemman väsyneisyyden ja stressin kautta, vanhempien keskinäisen parisuhteen hyvinvoinnin heikkenemisenä tai vanhemman rajoittuneina mahdollisuuksina osallistua lapsen hoitoon ja kasvatukseen. Epätyypillinen työaika vähentää vanhempien ja lasten viikonloppuisin vietettyä yhdessäoloaikaa, mutta toisaalta sitä korvataan arkipäivien yhdessäololla. Erityisesti äideillä epätyypillisen työajan on todettu vähentävän tasaisesti kaikkia lapsen hoitoon liittyviä toimia; vaikutus on suurin lapsen perushoivaan käytetyssä ajassa. Mieltisen mukaan perhe-elämän ja epätyypillisten työaikojen yhteensovittamista voidaan helpottaa ennen kaikkea vanhempien jaksamisesta huolehtimalla; levon määrä, läheisten tarjoama apu ja tuki, joustava ja avoin työilmapiiri sekä ongelmien rohkea puheeksi ottaminen ovat avainasemassa vuorotyön ja perhe-elämän toimivuuden kannalta.

Epätyypilliset työajat koskettavat yhteiskunnan elinkeinoelämän muutosten jatkussa ja lisääntyessä yhä useampia perheitä. Monen epätyypillistä työaikaan tekevän puoliso tekee myös epätyypilliseen työaikaan sijoittuvaa työtä, mikä tarkoittaa usein väistämättä lapsen vuorohoidon tarvetta. Tutkimusten mukaan suurin osa vanhemmista arvioi kuitenkin vuorotyön ja perheen vaatimusten sopivan toistaiseksi hyvin yhteen. (Jamk 2014a.) Yhteensovittamista helpottaa perheiden oikeus subjektiiviseen päivähoitoon, ja epätyypillisiin työaikoihin työskentelevien tai opiskelevien vanhempien tai yksinhuoltajien perusteltu oikeus lasten vuorohoitoon. Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteista huolimatta on muistettava, että monet vanhemmat kokevat työn miellyttävänä vastapainona perheelle ja arjelle. Yhteiskunnan uusi 24/7-kulttuuri sekä naisten lisääntynyt työssäkäynti asettavat varhaiskasvatus- ja päivähoitopalveluiden tarjoamiselle jatkuvasti lisää vaatimuksia, joihin yhteiskunnan ja päättäjien tulee joustavasti ja tehokkaasti tarttua ja reagoida. (Lammi-Taskula, Karvonen & Ahlström, 2009, 42; Alila, Eskelinen, Estola, Kahiluoto, Kinos, Pekuri, Polvinen, Laaksonen & Lamberg 2014, 13.)

Kehityshaasteista huolimatta on muistettava, että harvassa muussa maassa on tarjolla samanlaista vuorohoitojärjestelmää kuin Suomessa. Muista maista saattaa löytyä päivähoitopalveluita laajennetuin aukioloajoin, mutta kuten varhaiskasvatuspalvelut

ylipäättään, ovat vuorohoitopalvelut Suomessa ainutlaatuisia. Pienten lasten vanhempien epätyypillisten työaikojen ja vuorohoidon tarpeen edelleen jatkuvasti lisääntyessä kaipaamme kuitenkin tällä hetkellä selkeitä valtakunnallisia linjauksia vuorohoidosta. Parhaillaan suunnitteilla ja työn alla olevan varhaiskasvatustalouden odotetaan ja toivotaankin selkein säännöksiin ja linjauksiin ottavan tulevaisuudessa kantaa vuorohoidon järjestämiseen ja toteutukseen Suomessa. (Rönkä & Teppo 2013; Öhman 2004, 31.)

## **2.3 Lainsäädäntö**

### **2.3.1 Varhaiskasvatustalouden laki**

Varhaiskasvatustalouden (2015) määritelmän mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen eri elämänpiireissä tapahtuvaa vuorovaikutuksellista kokonaisuutta, jonka muodostavat lapsen kasvatustalouden, opetus ja hoito. Varhaiskasvatustalouden tavoitteena on edistää lapsen tasapainoista kasvuun, kehitystä ja oppimista. Laki velvoittaa kunnat vanhempien niin toivoessa järjestämään kaikille alle kouluikäisille lapsille päivähoitopaikan; lain mukaan lapsilla on siis subjektiivinen oikeus päivähoitoon. (Varhaiskasvatustalouden laki 36/1973, 2§, 11§.) Eduskunnan joulukuussa 2015 tekemän päätöksen mukaan subjektiivista päivähoito-oikeutta kuitenkin rajataan elokuusta 2016 lähtien koskemaan vain työssäkäyvien vanhempien lapsia, ja kuntien päätösten mukaan työttömien tai vanhempainvapaalla olevien vanhempien lasten päivähoito-oikeus muuttuu 20 tuntiin viikossa. Lisäksi hallitus rajasi esiopetuksessa tai perusopetuksessa olevien lasten oikeutta osa-aikaiseen varhaiskasvatukseen, elleivät vanhemmat työskentele tai opiskele päätoimisesti. Subjektiivinen päivähoito-oikeus ei myöskään koske vuorohoitoa, vaan oikeus vuorohoitoon perustuu lapsen huoltajien epätyypillisiin työvuoroihin. (Mikä muuttuu päivähoitossa 2016?; Säkkinen 2011, 7.)

Varhaiskasvatustalouden ollaan parhaillaan uudistamassa, sillä nykyinen laki on 42 vuotta vanha, eikä näin ollen vastaa sisällöltään tämän vuosisadan tarpeisiin. Varhaiskasva-

tuslain uudistuessa käsite **varhaiskasvatus** korvaa laissa aiemmin käytetyn **päivähoidon** käsitteen. Lakiuudistuksen myötä varhaiskasvatus määritellään ensimmäistä kertaa lain tasolla, ja sille asetetaan kattavat tavoitteet. Hallituksen esitys varhaiskasvatustlain ensimmäiseksi vaiheeksi hyväksyttiin eduskunnassa 13.3.2015. Laki tuli voimaan 1.8.2015. (Varhaiskasvatustlain 2015.) Nykyiseen hallitusohjelmaan on kirjattu varhaiskasvatustlain uudistaminen kuluva hallituskauden 2015–2019 aikana. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallitukselle toimittama esitysluonnos uudesta varhaiskasvatustlaista pitää sisällään uudistetun lain pykälät. Lisäksi luonnoksessa on tietosuojan, salassapitoon, hallintoon, valvontaan, lapsen tukemiseen, omavalvontasuunnitelman laatimiseen, varhaiskasvatusympäristöön, yksityisen palvelun tuottamiseen sekä vuorohoitoon liittyviä pykäläitä. (Lahtinen 2015.)

Ilta- ja vuorohoidon järjestämisestä päivähoitossa ei tällä hetkellä ole erikseen olemassa tarkkoja lakeja, säädöksiä tai ohjeita (Säkkinen 2011, 7). Päivähoitolain 11 §:n mukaan jokaisen kunnan on huolehdittava siitä, että lasten päivähoitoa on kunnan järjestämänä tai valvomana saatavissa siinä laajuudessa ja sellaisin muodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve vaatii. Käytännössä kunnat päättävät omista käytännöistään itse, mutta velvollisuus vuorohoidon järjestämiseen tarpeen edellyttäessä on säädetty. (Färkkilä, Kahiluoto & Kivistö 2005, 45; Säkkinen 2011, 7). Uuteen varhaiskasvatustlakiin on ehdotettu määriteltäväksi myös vuorohoito, jolloin laissa tulisi säätää kenelle vuorohoitoa tarjotaan, sekä sen ajankohta. Lisäksi yöhoidon suhdelukuihin ja vuorohoidon oikeuteen erilaisissa poikkeustilanteissa toivotaan tarkennusta. Tällä hetkellä laissa määritetään lapsen yhtäjaksoisen hoitoajan pituudeksi enintään kymmenen tuntia vuorokaudessa (Asetus lasten päivähoitosta 1973/239, 4§). Tuntirajoitusta on kuitenkin mahdoton soveltaa vuorohoitoon tällaisenaan, eikä vuorohoidossa olevien lasten hoitajaksojen pituutta ole määritelty. Vuorohoitoon ja sen kehittämistarpeisiin liittyvässä kannanotossaan lastentarhanopettajat esittävät uuteen varhaiskasvatustlakiin maksimituntimäärää, jonka lapsi voi vuorohoidossa viettää. Vuorohoidon toiminnan ja erityishaasteiden vuoksi kuntien tulisi suunnata vuorohoitoon riittävä määrä erityispäivähoidon- ja erityislastentarhanopettajien resursseja, sekä määrittää selkeät lapsiryhmäkoot ja henkilömitoitukset. Erityisen tärkeää olisi huomioida myös vuorohoidon kasvatushenkilöstön pysyvyys. Lapsen edun mukaista on, jos lapsella on vain yksi pysyvä hoitopaikka; vuorohoitoa ei siis tulisi järjestää lapsen päivä-



hoitopaikasta irrallaan. Myös esiopetuksen tulisi sisältyä vuorohoitoyksikön toimintaan. (Ainasoja 2009, 16; Kohti varhaiskasvatustilaa 2014, 125.)

### 2.3.2 Työaikalaki

Vuorohoidossa olevien lasten vanhempien työssäkäyntiä ohjaa ja määrittää vuonna 1996 uudistettu työaikalaki. Vuorohoitoon liittyvän lainsäädännön ontuessa ohjaa työaikalaki kuitenkin tarkoin vanhempien työaikoja ja työssäkäyntiä, mikä osaltaan herättää vuorohoidon tarjoamiseen sekä lapsen etuun ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Vuorohoidon asiakkaiden, eli vanhemman ja lapsen lisäksi työaikalaki koskettaa tietenkin myös vuorohoidon työntekijää.

Työaikalaki on työajan yleissäännöt määrittävä, kaikkia työnantajia sekä palkansaajia koskeva yleislaki. Työaikalakia sovelletaan yritysten, yhteisöjen ja säätiöiden työntekijöihin, valtion virkamiehiin sekä kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien viranhaltijoihin. Työaikalain soveltamispiirin ulkopuolelle jäävät käytännössä ainoastaan sellaiset ylemmät toimihenkilöt, jotka voivat itsenäisesti päättää työajastaan. (L 9.8.1996/605; Talentia 2016.)

Työaikalaisissa määrätään säännöllisen työajan enimmäispituudesta, joka on enintään 40 tunnin viikkotyöaika tai kahdeksan tunnin päivittäinen työaika. Lisäksi työaikalain 7§:ssä säädetään jaksotyön, eli joustavamman keskimääräisen työaikajärjestelyn ehdot. Jaksotyöksi määritellään työ, joka saa kolmen viikon aikana olla enintään 120 tuntia, tai kahdessa viikossa 80 tuntia. Työaikalaki määrittää ylityön sallitut enimmäismäärät ja määrää lisä- ja ylityön tai epämukavana työaikana tehdyn, esimerkiksi ilta-, yö- ja sunnuntaityön korvaamisesta. Työaikalain 31§:ssä säädetään työaika järjestettäväksi niin, että työntekijä saa viikoittain 35 tuntia kestävän keskeytymättömän vapaa-ajan, joka on mahdollisuuksien mukaan pyrittävä sijoittamaan sunnuntain yhteyteen. Viikoittainen vapaa-aika voidaan järjestää keskimäärin 35 tunniksi 14 vuorokauden 13 ajanjakson aikana. Vapaa-ajan tulee olla kuitenkin vähintään 24 tuntia viikossa. Työaikalaki antaa vuorotyölle niin sanotut reunaehdot, mutta monista lain

takaamista asioista on lisäksi sovittu työnantajia yhtä lailla sitovilla virka- ja työehtosopimuksilla. (L 9.8.1996/605; Talentia 2016.)

Työaikalaisissa (L 9.8.1996/605, 27 §) vuorotyö määritellään seuraavasti:

*Vuorotyössä vuorojen on vaihduttava säännöllisesti ja muututtava ennakolta sovituin ajanjaksoin. Vuorojen katsotaan vaihtuvan säännöllisesti, kun vuoro jatkuu enintään yhden tunnin yhdessä työhön sijalle tulleen vuoron kanssa tai kun vuorojen väliin jää enintään yhden tunnin aika.*

Hannuniemi (2011, 8) pohtii työaikalain salliman jaksotyön mukaisen vuorotyön tuntimäärien olevan haasteellisia vuorohoidossa olevien lasten hoitopäivien pituuksia ajatellen. Asetus lasten päivähoidosta (A 239/1973, 4§) määrittää, että lapsen yhtäjaksoinen hoitoaika saa olla enintään kymmenen tuntia vuorokaudessa. Vanhempien pitkistä työvuoroista riippuen lasten hoitopäivät saattavat vuorohoidossa kuitenkin ylittää reilusti säädetyn kymmenen tunnin rajan, samoin yövuoroissa tuntimäärä ylittyy, kun lapset ovat hoidossa sekä vanhemman yövuoron että sen jälkeisen lepoajan. Pitkät työvuorot ovat yleisiä muun muassa hoitoalalla, ja saattavat venyä entisestään esimerkiksi pitkän työmatkan vuoksi. Perinteisemmän vuorotyön lisäksi vanhemmat saattavat tehdä niin sanottua reissutyötä, jolloin he voivat olla poissa paikkakunnalta tai maasta useiden vuorokausien ajan. Esimerkkejä tällaisista tapauksista ovat muun muassa Kallialan (2012, 25) ja Öhmanin (2004, 21) mainitsemat ”laivalapset”, joiden kuukausittainen hoitoaika voi ylittää vanhemman työn vuoksi jopa 400 tuntia.

Tällä hetkellä työaikalaki ja varhaiskasvatuslaki eivät siis täysin kohtaa toisiaan, vaan niissä on paljon epäkohtia, joihin toivottavasti tulevaisuudessa puututaan ja paneudutaan. Voidaan kokea, että tällä hetkellä työaikalaki suojelee aikuisia ja vanhempia pitkien päivien kuormitukselta tarkoin määrittäisin, mutta pienet lapset jäävät täysin ilman vastaavanlaista lain mukanaan tuomaa suojaa. (Varhaiskasvattaja tykittää 2012.)

### 3 Johtajuus ja lähiesimiestyö vuorohoidossa

Vuorohoidon johtamiseen voidaan liittää samoja määritelmiä ja teoreettisia käsityksiä tai viitekehyksiä kuin johtamiseen ja johtajuuteen ylipäätään. Päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisen mallin tunteminen auttaa vuorohoitoon liittyvien erityispiirteiden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä.

Johtamista ja johtajuutta voidaan määritellä monin eri tavoin. Hujala, Puroila, Parrila & Nivala (2007, 130) määrittelevät **johtajuuden** tarkoittavan johtajana olemista tai johtajan asemaa. **Johtamisella** puolestaan tarkoitetaan toimintaa, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämällä tavalla. Johtaminen nähdään konkreettisenä toimintana, kun taas johtajuus voidaan nähdä ilmiönä yleisemmällä tasolla. Johtajuuden toteutuminen ja sen kehittäminen perustuu kaikkien osallisuuteen, ja sen nähdään olevan niin työntekijöiden, johtajan kuin hallinnonkin vastuulla.

Perinteisesti johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (*management*), ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja hallintojohtamiseen (*administration*). Näille tutkijoiden korostamille käsitteille on olemassa erilaisia määritelmiä, mutta päiväkodin johtamisesta puhuttaessa voidaan lyhyesti tulkita asioiden johtamisen tarkoittavan ennen kaikkea ”päivittäisjohtamista”, eli yksikön perustehtävään vaadittavien toimien suorittamista. Ihmisten johtaminen voidaan puolestaan kuvata työntekijöiden perustyön mahdollistamisena, visioivana kehittämiseen suuntaavana johtajuutena. Hallintojohtamisella tarkoitetaan päiväkotityössä perustehtävää ohjaavia toimintoja, kuten resurssien hallintaa tai tilastointi- ja dokumentointityötä. (Hujala ym. 2007, 131.) Rissanen & Lammintakasen (2011, 82) mukaan johtamista voidaan käsitteiden lisäksi määritellä myös eri tasoilla: Ylin- eli hallintojohto, keskijohto ja lähijohto (ks. Taulukko 1). Päiväkodin johtaja toimii työssään lähijohtajana, eli johtamissuhde on suoraan johtajan ja työntekijän välinen.

Taulukko 1. Johtamisen tasot

<i>Ylin johto →</i>	<i>Keskijohto →</i>	<i>Lähijohto →</i>	<i>Työntekijät</i>
<i>Yrityksen tai organisaation strategisesta johdosta vastaava taho</i>	<i>Ylimmän ja lähijohdon väli, eli esimerkiksi aluejohtaja</i>	<i>Johtajan ja työntekijän välinen johtamissuhde, yksikön johtaja</i>	

### 3.1 Johtamisen tyylit

Johtamisen tyyliä on monia, ja niitä voidaan jaotella eri tavoin. Toskalan (2000, 12) mukaan johtamistyyli valikoituu johtajan omien edellytysten mukaan. Entisestä karkeajakoisesta ajattelutavasta poiketen nykyään korostetaan enemmänkin johtajan mukautuvuutta ja tilannesidonnaisuutta: yhden johtamistyylin sijaan johtajan tulisi osata soveltaa johtamistyyliään tilanteen mukaan. Usein parhaaseen tulokseen päästään yhdistelemällä eri johtamistyyliä joustavasti ja tilannesidonnaisesti.

Karkeasti johtamisen tyylit jaetaan tavallisimmin **demokraattisen** sekä **autoritaarisen** johtamisen tyyliihin. Demokraattinen johtajuustyyli suosii tasa-arvoa: työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon, jolloin ryhmän sisäinen yhtenäisyys, työskentelytehokkuus ja -motivaatio usein nousevat. Autoritaarinen tyyli puolestaan korostaa hierarkkisuuutta: päätökset tehdään tulostehokkaasti ”ylhäältäpäin” johdetusti. (Viitala 2004, 78.) Demokraattisen ja autoritaarisen johtamisen käsitteiden asemasta ja keskeisyydestä huolimatta johtajuutta voidaan tarkastella kuitenkin myös toisenlaisista näkökulmista. Juuti & Vuorela (2002, 16; 32) nostavat esiin **valmentavan johtamisen** käsitteen. Valmentavassa johtamisessa johtaminen voidaan nähdä ikään kuin yhteisenä, yhteisiä tuloksia tuottavana tuotteena. Valmentava johtaja pyrkii yhdessä alaisensa kanssa hyviä ja huonoja puolia pohtien kehittämään alaistaan työtehtävässään. Tarkoituksena on tuoda ja nostaa esiin työntekijän piileviä ja näkyviä voi-

mavaroja ja valjastaa ne työsuoritukseen. Valmentavan johtamisen periaatteena on, että työskentelyprosessi perustuu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun ja pohdiskeluun, eli hyvä johtajuus näkyy hyvänä yhteistyönä, joka puolestaan johtaa hyviin työtuloksiin. Aiemmistä, vähintäänkin joko osallisuuteen, motivaatioon tai tuloksellisuuteen tähtäävistä johtamistyyleistä eroten voidaan mainita vielä niin sanottu **antaa mennä -johtajuus**, jossa valta on johtajan sijaan sillä, joka sen ottaa. Työtä tehdään oman päänsä mukaan, ”sooloillen”, eikä johtaja välitä toiminnasta. Seurauksena on epävarma, epätietoinen, yhteistyökyvytön vailla järjestelmällisyyttä oleva työyhteisö, jossa motivaatio on huono, ja työn jälki heikkoa. (Viitala 2004, 78.)

Erityisesti varhaiskasvatuksesta ja päivähoidosta puhuttaessa nostetaan esiin yhä useammin termi **jaettu johtajuus**. Aronen, Fonsén, & Akselin (2014, 3) viittaavat Heikan (2014) toteavan, että uusimmissa varhaiskasvatusta koskeissa tutkimuksissa jaettu johtajuus nähdään laadukkaan perustehtävän toteuttamisen edistäjänä. Nyky-yhteiskunnan organisaatioiden haasteet ovat monimutkaisia, ja päätöksentekoon tulee hyödyntää monialaista asiantuntijuutta. Ropo, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen ja Eriksson (2005, 19) toteavat jaettua johtajuutta voitavan lähestyä kahdelta suunnalta. Jaetun johtajuuden voidaan nähdä olevan kokonaisuus, jota voidaan osittaa johtajan tehtäviä ja vastuita jakamalla, kuten erilaisia työtiimejä rakentamalla. Toisaalta jaettua johtajuutta voidaan lähestyä näkemällä se yhteisen tekemisen prosessina, jossa tavoitteena on ajattelutapojen, näkökantojen ja tulkintojen jakaminen ja yhteiseksi tekeminen. (Mts. 12–13.)

### 3.2 Johtajan työnkuva ja tehtävät

Päiväkodin johtajan ammatti on moninainen ja laaja-alainen, sillä johdettavana on kokonaisuus, eli työyhteisö ja sen osaaminen. Ydintehtävänä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen. Päiväkodin johtaja vastaa työyhteisön toiminnasta, päätöksenteosta, perustehtävän sujumisesta ja kehittämisestä, sekä viestinnästä perheiden ja eri yhteistyötahojen kanssa. Johtajalta vaaditaan henkilöstöjohtamisen taitojen

sekä hallinnollisen ja taloudellisen osaamisen lisäksi monia muita taitoja ja ominaisuuksia, kuten ihmissuhdetaitoja, sosiaalialan laajaa tuntemusta ja kasvatuksellista ammattitaitoa, sekä tietoteknistä osaamista. Toisaalta päiväkodin johtajalta vaadittavat taidot vastaavat kuitenkin minkä tahansa organisaation johdolta vaadittavia taitoja, ja johtajuuteen pätevät samat lainalaisuudet. (Päiväkodin johtaja on monitaituri 2004, 1-6.) Päiväkotijohtajuuden tarkasteluun voidaan käyttää johtajuuskäsitteitä, joiden avulla johtajan toiminnan osa-alueita voidaan erotella ja jäsentää.

**Henkilöstöjohtaminen**, *leadership*, viittaa ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on tiimityön rakentamista, työntekijöiden ja työyhteisön johdattamista haluttuun päämäärään, esimerkkinä ja inspiraation lähteenä toimimista. Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstökäytänteiden, kuten henkilöstön kohdentumisen ja riittävän määrän varmistumisen hoitamista. Henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat henkilöstöhallinnollisten päätösten lisäksi työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdytys, yksikössä tarvittavan osaamisen tiedostaminen, työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä ammatillisen osaamisen kartoittaminen. (Aronen ym. 2014, 10.) Yli-Aho (2014) on tutkinut päiväkodinjohtajien näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisella, ja ennen kaikkea työntekijöiden voimavarojen ja työhyvinvoinnin tukemisella on merkittävä, suoraan yksikön perustehtävään vaikuttava rooli. Yli-Aho kiteyttää lasten hyvinvoinnin olevan päiväkodin johtajille tärkeintä. Lasten hyvinvoinnin saavuttamiseksi tulee päiväkodin arjen, työn ja vuorovaikutuksen sujua. Tähän vaikutetaan ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen kautta. (Yli-Aho 2014, 43.)

**Pedagoginen johtaminen** on kasvatusta ja opetustoiminnan johtamista sekä työyhteisön osaamisen kehittämistä. Pedagoginen johtaminen on tärkeä osa varhaiskasvatusta, sillä sen kautta johtaja vaikuttaa kaikkein eniten varhaiskasvatukseen laatuun ja lasten kokemuksiin päivähoidosta. (Kalliala 2012, 153.) Hujala ja Heikka (2008, 32) määrittelevät pedagogisen johtajuuden tarkoittavan käytännössä varhaiskasvatustyön pedagogisen laadun varmistamista johtajuuden avulla. Toisin sanottuna pedagoginen johtajuus on siis vastuun ottamista yksikön varhaiskasvatustyöstä. He kuvaavat pedagogisen johtajuuden olevan työn perustehtävän kehittämistä ja henkilöstön hyvinvoinnista ja osallisuudesta huolehtimista. Pedagoginen johtajuus ei ole synnyn-

näistä tai ikään kuin tietoisesti valittavissa oleva ominaisuus joka vain otetaan käyttöön, vaan siihen kasvetaan ja se saavutetaan ajan kanssa sekä yksilöiden että organisaatioiden osalta. Pedagoginen johtajuus kehittyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja suhteet johtajan ja työntekijöiden välillä auttavat sen ylläpitämisessä. Kalliala (2012, 153) pitää pedagogisen johtamisen osa-alueita varhaiskasvatustehtävissä toimivan johtajan tärkeimpänä tehtävänä sekä laadukkaan varhaiskasvatuksen edellytyksenä.

**Talousjohtamisen** rooli on vuosien saatossa kasvanut päiväkotijohtajien työssä. Perustyössä korostetaan edelleen ennen kaikkea asiakaslähtöisyyttä, mutta talouden suunnittelun ja yksikön tuottavuuden seurannan ja arvioinnin merkitys kasvatusalan liiketoimintayksiköissä on korostunut huomattavasti, kun alan henkilöstö- ja perustyötä koskevaa päätöksentekoa ja toteutusta tarkastellaan aina vain enemmän taloudellisten kysymysten kautta. Käytännössä talousjohtaminen kattaa alleen suuren määrän työtehtäviä, joita johtaja suorittaa työssään jopa päivittäin. Taloushallintaan kuuluu yksikön toiminnan suunnittelu ja seuranta, budjetin sekä sen käyttösuunnitelman ja talousarvion laatiminen, hoitopaikkojen käyttöasteista ja tuottavuudesta vastaaminen, sekä henkilöstöpäätösten, kuten palkkaukseen ja lomiin liittyvien päätösten tekeminen. Lisäksi taloudellisia työtehtäviä ovat raportointi- ja laskutusasiat, välitilinpäätöksen valmistelu, kuukausittainen talousseuranta ja palkitseminen. (Aronen ym. 2014, 10; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 57.)

**Kehittämistyö ja laadunhallinta** liittyvät johtajan työssä vahvasti toisiinsa. Päiväkodin johtaja pyrkii kehittämään työtä ja työyhteisöä työn laadun takaamiseksi. Kehittämistyö näkyy johtajan päivittäisessä toiminnassa työntekijöiden rohkaisemisena, esimerkkinä olemisena, päätöksentekona, toimintamallien ja käytänteiden pohtimisena ja asioiden yhteiseen keskusteluun tuomisena. Kehittämistyöhön kuuluu yksikön perustehtävää ja työn laatua parantavat toimet, kuten tilojen kehittäminen, koulutusten järjestäminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen, erilaiset kehityshankkeet ja asiakastyön parantaminen. (Reiko ym. 2010, 58.) Laadunhallintatyö linkittyy oleellisesti kehitystyöhön, sillä jos yksikössä huomataan epäkohtia tai muutostarpeita, niitä pyritään muuttamaan ja kehittämään perustyön ja laadukkaan varhaiskasvatuksen säilyttämiseksi ja parantamiseksi. Laadunhallinnan lähtökohtana on palvelun

asiakas tarpeineen ja toiveineen. Oleellisia laadunhallinnan osia ja toimia ovat ennaltaehkäisevä työ, kehittäminen, vastuullistaminen, sitouttaminen ja osallistaminen sekä tiimityön korostaminen. (Hujala ym. 2007, 135–136.)

### **3.3 Vuorohoidon johtamisen erityispiirteet**

Vuorohoidossa johtajan työtehtävät ovat perusosaltaan samat kuin minkä tahansa päiväkodin johtajalla. Vuorohoidon johtaja johtaa henkilöstöä, pedagogiikkaa, vastaa taloushallinnosta ja kehittämistyöstä, sekä valvoo laatua. Vuorohoidossa lasten vaihtelevat hoitoajat ja hoitoaikojen muutokset asettavat kuitenkin erityisiä haasteita myös johtajuudelle. Vuorohoidon laadukas johtaminen ja toteuttaminen vaativat tarkkaa organisointia. Ympäri vuorokautinen aukioloaika johtaa vaihtelevaan, vaikeasti ennakoitavaan ja muutoksentäyteiseen päivähoitoarkeen. Niinpä vuorohoidon johtamista onkin tarkasteltava perusasioiden osalta hieman erilaisesta näkökulmasta kuin päiväkotien johtamista. (Jamk 2014b, 5–6; Siltanen 2011, 11.)

Vuorohoidon johtamisen haasteita on hiljattain tutkittu osana tuoretta vuoroahoitoaiheista kansainvälistä Perheet 24/7 -hanketta. Lisäksi Siltanen (2011) on tutkinut vuorohoidon johtamisen erityispiirteitä YAMK-opinnäytetyössään. Tutkimusten tulokset ovat kauttaaltaan samankaltaisia, ja niissä painottuvat samat asiat. Molempien tutkimusten tulosten mukaan vuorohoidon johtamista haastaa lainsäädäntö, joka ei tällä hetkellä vastaa vuorohoidon edellyttämiin haasteisiin ja tarpeisiin. Lakiin kaivattaisiin uudistusta, sillä tällä hetkellä siinä ei ole lainkaan määritelty vuorohoitoa käsitteenä, tai edes sitä, kenelle ja millä perusteilla kunnan tulisi sitä järjestää. Hallinnon taholta vuorohoitopäiväkoteihin sovelletaan samoja linjauksia kuin tavallisiin päiväkoteihin, ja päättäjien tiedonpuute vuorohoidon erityispiirteistä hankaloittaa tarvittavien resurssien saamista. Vaihtelevien työaikojen ja sitä seuraavien päivittäin vaihtuvien lapsi- ja työntekijäkokoonten vuoksi vuorohoidon laatu ja lasten turvallisten kiintymyssuhteiden rakentuminen sekä tiedonkulku ovat vaarassa kärsiä jo muutoinkin, ilman tiukkoja henkilöstömitoitusta koskevia linjauksia ja vuorohoidon käyt-



töprosenttien yhdenvertaista tarkastelua tavallisten päiväalojen kanssa. Lisäksi vuorohoidon johtajat kokevat joutuvansa työssään perustelemaan linjauksia niitä jatkuvasti kyseenalaistaville vanhemmille. Hoitoaikamuutoksista aiheutuvat järjestelyt ovat kuormittavia, haastavia ja aikaa vieviä, ja ne aiheuttavat usein väistämättä muutoksia henkilökunnan työaikajärjestelyihin. (Jamk 2014b, 5–6; Siltanen 2011, 39.)

Vuorohoidossa pedagogisen toiminnan suunnittelu ja toteutus on vaihtelevan arjen vuoksi tavalliseen päiväaloon verrattuna vaikeaa, ja pedagogiikan toteutumisen seuranta ja arviointi on esimiesnäkökulmasta haastavaa etenkin iltaisin ja viikonloppuisin. Toiminnan järjestämisessä tulee huomioida eri aikoihin hoitoon tulevien lasten mahdollisuus osallistua ryhmän toimintaan ja lain edellyttämään esiopetukseen. Vuorohoidon johtajat joutuvat käyttämään paljon aikaa rakentaessaan työvuoroja ja mitoittaessaan henkilöstön määrän sellaiseksi että se riittää suhteessa lapsimääriin jokaisena vuorokauden aikana. Tähän työmäärään nähden koetaan yllättävät hoitoaikamuutokset turhauttavina ja hankalina, sillä muutoksia tehdessä johtajan tulee aina tarkistaa lain määrittämä suhdeluku aikuisten ja lasten välillä uudestaan. Vuorohoitoyksikön johtajalla menee tavallista enemmän aikaa myös henkilöstöjohtoon liittyviin työtehtäviin sekä tiedottamiseen, sillä työntekijöitä on vuoropäiväkodeissa usein päiväaloja enemmän, ja kaikkien työntekijöiden saaminen paikalle samaan aikaan on käytännössä mahdotonta. Yhteisistä asioista keskusteleminen, tiedonkulku ja johtajan mahdollisuudet seurata arjen toimintaa ovat vaihtelevista työajoista johtuen rajalliset, mikä osaltaan aiheuttaa epävarmuutta työyhteisössä. Näin ollen vuorohoidossa korostuu myös johtajan rooli työntekijöiden motivoimisessa, luottamuksen rakentamisessa ja sitouttamisessa yhdessä sovittuihin käytäntöihin ja linjauksiin. (Jamk 2014b, 5–6; Siltanen 2011, 39–41.)

Vuorohoidossa hyvää suunnittelua, joustavuutta, yhteishenkeä ja avunantoa pidetään tärkeinä tekijöinä ja periaatteina. Siltanen (2011, 11) painottaa kehittämistyön, liittymisen, yhdessä ajattelemisen ja toisilta oppimisen merkitystä vuorohoidon haasteisiin, tuloksellisuuteen ja vuorohoidon työntekijöiden työssäjaksamiseen vastaamisessa. Vuorohoidon johtajien kokemusten mukaan muilla päiväkodin johtajilla ei ole vuorohoidon johtamisesta ja sen erityispiirteistä riittävää tietoa. Kollegoilta saatavan vertaistuen ja ymmärryksen mahdollistamisen lisäksi vuorohoidon johtajat toivoisi-

vat, että päättäjät olisivat paremmin tietoisia oman kuntansa vuorohoidon linjauksista. Vuorohoidon johtotehtävissä toimivia henkilöitä huolestuttaa paitsi muuttuvien tilanteiden ja epäsäännöllisten työvuorojen keskellä tasapainottelevien työntekijöidensä, myös heidän oma jaksamisensa vastuullisessa roolissa, jossa työtehtävät lisääntyvät ja vertaistukea on vaikea saada. (Jamk 2014b, 5–6; Siltanen 2011, 41.)

Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n lastentarhanopettajille tekemän kyselytutkimuksen mukaan yli puolet päivähoidon johtotehtävissä toimivista henkilöistä pitää työmääräänsä liian suurena (Vesalainen, Cleve & Ilves 2013, 7). Kyselyn mukaan lisääntyneet hallintotyöt vievät liialti aikaa pedagogiselta johtamiselta, joka nähdään laadukkaana varhaiskasvatuksen takeena, ja jonka suunnittelulle ja toteutukselle johtajalla pitäisi näin ollen olla riittävästi aikaa. Lisäksi alaisten kasvanut määrä on kasvattanut myös johtajien työmäärää. Kasvatuksen ja opetuksen sekä osaamisen johtamiseen toivottaisiin resursseja, sillä tällä hetkellä päivähoidon johtajat kokevat työajastaan suurimman osan kuluvan muihin kuin keskeisimpien työtehtäviensä hoitamiseen. (Mts. 8-9.) Verrannollista näitä tuloksia vuorohoidon johtotehtävissä toimiin henkilöihin ja heidän muutoinkin kohtaamiinsa, myös ajankäyttöön liittyviin haasteisiin, voidaan varmastikin päätellä jotain heidän työmääräänsä liittyvästä kokemuksestaan. Päivähoitopalvelut nähdään tärkeänä ja yhteiskunnan toimintaa tukevana järjestelmänä, mutta yhteiskunnan ja palvelurakenteen kehittyessä vuorohoitajärjestelmä haasteineen on jäänyt taka-alalle. Kaivattujen valtakunnallisten linjausten ja säädösten puuttuessa vuorohoidon johtajat ovat itse vastuussa yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten tarkastelusta ja niiden palvelun järjestämiseen vaikuttavan merkityksen arvioinnista.

## 4 Työhyvinvointi ja työn kehittäminen

Työelämän hyvästä laadusta puhuttaessa voidaan viitata kahdenlaisiin asioihin. Voidaan keskittyä tarkastelemaan työskentelyolosuhteiden vaikutuksia työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin, tai voidaan kiinnittää huomiota erinäisiin or-

ganisatorisiin käytäntöihin ja olosuhteisiin, kuten henkilöstön osallisuuteen ja päätöksentekoon, työn sisällön kehittämiseen ja turvallisiin työolosuhteisiin. (Riikonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2003, 8.) Työn sisällöllä sekä työn fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella ympäristöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Työhyvinvointia on siis määrittelyeroista huolimatta perusteltua tarkastella laajasta näkökulmasta. (Ilmarinen 1995, 31.)

Lyhyesti ilmaistuna työhyvinvointi on työn ja ihmisen yhteensopivuutta. Työntekijän kiinnostusten ja tietotaidon sopiessa riittävästi yksin työn sisällön ja vaativuuden kanssa, voidaan puhua hyvinvoivasta työntekijästä. (Luukkala 2011, 19.) Työhyvinvointi rakentuu tiivistetysti kolmesta keskeisestä elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki (Luukkala 2011, 31). Erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa. Osaavalla työntekijällä on hallinnan tunne, eikä hänen tarvitse jännittää, suoriutuuko hän riittävän hyvin tehtävistään. Osaamisen ja vaatimusten kohdatessa voimavarat eivät ylitä ja hallinnan tunne säilyy. Suuri rooli työssä hyvin voimiseen on myös sosiaalisella tuella, jota saamme vapaa-aikana läheisiltämme ja työaikana kollegoilta sekä ennen kaikkea omalta esimieheltämme. Laaja sosiaalinen tuki on merkittävä työssä jaksamista edistävä tekijä, joka auttaa kestämään työperäistä stressiä sekä hetkellistä voimavarojemme ja osaamisemme ylitystä työelämässä. (Luukkala 2011, 31–32.)

Tarkkonen (2012, 23) pohtii työhyvinvoinnin määritelmien olevan usein hyvin yleisiä ja käsitteellisiä. Yleisten määritelmien sijaan käytännössä ja arjessa työhyvinvointi tarkoittaa hänen mukaansa muun muassa sitä, että töihin on mukava lähteä, siellä on mukava olla, ja sieltä on mukava palata kotiin tietäen, että palautumisjakson kuten vuorokausilevon jälkeen sinne on jälleen hyvä mennä takaisin. Työntekijän kokemukset toimivista työjärjestelyistä, selkeästä työn tarkoituksesta ja kohteesta, työpaikan yhteisistä pelisäännöistä sekä työn mielekkyydestä, haastavuudesta ja vastuullisuudesta kuvastavat myös sitä, kuinka hyvin työssään voi. Lisäksi työhyvinvointi on käytännössä esimerkiksi sitä, ettei työssään tarvitse pelätä epäasiallista kohtelua, kiusaamista tai sukupuolista häirintää, työpaikalla havaitut ongelmat hoidetaan nopeasti ja pätevästi, työnantaja osoittaa toimillaan huolenpitoa työntekijöitään kohtaan

tasapuolisesti, ja työskentely-ympäristö on ehdoitta terveellinen ja turvallinen. (Tarkkonen 2012, 23–24.)

Tarkkosen (2012, 25) päätelmien mukaan työhyvinvoinnilla ja työorganisaation tuloksellisuudella on merkittävä yhteys toisiinsa. Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen, sillä mukavassa ja tasa-arvoisessa, ilmapiiriltään luotettavassa ja kannustavassa työporukassa työntekijä tuntee olevansa tärkeä ja hallitsevansa työnsä, jolloin hän viihtyy työssään ja tekee parhaansa, eli tuottaa tulosta. Samoin on pääteltävissä, että johtamis- ja esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Yhteistyöllä ja me-hengellä johtavan, yhteisymmärrykseen pyrkivän, luotettavan, kannustavan, tukevan ja oikeudenmukaisesti toimivan esimiehen johtama työyhteisö voi hyvin.

#### **4.1 Esimies työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä**

Yleisjohtaminen ja esimiestyö ovat lähtökohtaisesti tärkeimmät yksittäiset toiminnot vaikutettaessa henkilöstön työhyvinvointiin (Tarkkonen 2012, 21). Hyvin voivassa työyhteisössä jokainen kokee olevansa hyväksytty ja tarpeellinen. Sekä oman, että toisten työn kunnioittaminen ja arvostus voidaan kiteyttää terveen ja toimivan työyhteisön yhdeksi keskeisimmäksi piirteeksi, sillä se vaikuttaa suuresti työntekijän näkemykseen itsestä ja omasta työstään. Hyvinvoivassa työyhteisössä arvostuksen osoittamisen tulisi olla jokapäiväistä ja osa työskentelyä. (Rauramo 2012, 124.) Työhyvinvoinnin ja hyvän työkyvyn kannalta hyvällä esimies-alaisuudella on suuri merkitys, sillä esimiehen rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä ja hyvinvoivan työyhteisön rakentajana on hyvin keskeinen. Työnantajalla ja työyhteisön esimiehellä on vastuu työntekijöiden hyvinvointia tukevien asioiden huomioonottamisessa. Vastuuvuoroinen johtaminen ja vastuullinen, työntekijöille itselleen työn kehittämismahdollisuuksia antava henkilöstöpolitiikka vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden työssäjaksamiseen merkittävästi. Luottamuksen rakentaminen, onnistumisten huomioiminen ja kiitoksen antaminen ovat osa hyvää johtajuutta. (Kettunen 2011, 31–32.)

Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisölle sellaiset puitteet, joissa työntekijöiden on hyvä työskennellä. Kokemus hyvinvoivasta ja turvallisesta työyhteisöstä kasvattaa työntekijän työtyytyväisyyttä, motivaatiota, luottamusta, työhön sitoutumista sekä stressin hallintaa, ja antaa edellytyksiä työsuoritusten parantumiseen ja työssä jatkamiseen. (Tarkkonen 2012, 59.) Fyysisten työolojen lisäksi turvallisuuden tunteeseen työpaikalla vaikuttaa keskeisesti ilmapiiri työyhteisössä. Esimiehen tehtävänä on kehittää ja valvoa työympäristöä jatkuvasti niin, että se on ominaisuuksiltaan toimiva, turvallinen ja hyvän psyykkisen sekä sosiaalisen työskentelyn mahdollistava. Turvallisessa työyhteisössä jäsenet tukevat, auttavat ja arvostavat toisiaan. Esimiehen vastuulla on luoda ja ylläpitää työyhteisössä tasa-arvoa, hyväksyvää ilmapiiriä ja oikeudenmukaisuutta ristiriitatilanteisiin, epäkohtiin tai epäasialliseen käytökseen välittömästi puuttumalla. (Rauramo 2012, 78; 89.) Työn turvallisuuden ja terveellisyyden varmistamista on myös työn kuormittavuuden seuranta ja arviointi. Esimiehen tehtävänä on seurata työntekijöiden työssä jaksamista sekä sairauspoissaoloja, ja puuttua niihin tarvittaessa. Lähiesimiehen henkilökohtainen ja lähes päivittäinen kontakti työntekijöihin on merkityksellisessä asemassa kun puhutaan esimiehen tehtävästä seurata ja havaita työntekijöiden työsuorituksissa tai työkyvyssä tapahtuvia muutoksia. Etenkin työn henkisen kuormittavuuden tai stressin, ja niitä mahdollisesti seuraavan työuupumuksen merkkeihin tulisi puuttua aina varhaisessa vaiheessa. Esimiestyötä tukemaan on usein kehitetty erilaisia varhaisen puuttumisen malleja, joiden avulla työterveyteen ja -hyvinvointiin liittyviä ongelmia voidaan ennaltaehkäistä ja työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia edistää. (Manka, Hakala, Nuutinen, & Harju 2011, 12; Rauramo 2012, 39–42.)

Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen vaatii esimieheltä kiinnostusta sekä työkyksikön, että myös oman työnsä kehittämistä kohtaan. Esimiehen tulee tiedostaa oma roolinsa työyhteisön jäsenten innostajana, motivoijana sekä työn ja menestyksen mahdollistajana. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee tiedostaa osana päivittäisjohtamista ja koko työyhteisön toimintaa. Esimiehen myönteinen suhtautuminen ja asenne ihmisiin ja työhön tarttuu ja leviää työyhteisössä, mikä tukee työhyvinvointia. Hyvinvoivan työyhteisön johtaminen on osallistuvaa, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista. Tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, dialogi ja palautteen anto esimiehen ja henkilöstön välillä on rakentavaa ja kehittämishaluista. Hyvinvointia voidaan

kuvata yhteisön me-henkisyydellä ja toiminnan sujuvuudella. Hyvinvoivan työyhteisön toiminta suuntautuu tulevaisuuteen, suunnitelmallisesti edeten, yhdessä johdon ja henkilöstön kesken yksilöiden vahvuusalueita hyödyntäen. (Tarkkonen 2012, 59.)

Jotta esimies pystyy huolehtimaan työntekijöistään ja edistämään heidän hyvinvointiaan, täytyy hänen muistaa pitää huolta myös omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan. Esimies toimii työyhteisössä keulakuvana, jota kohtaan on usein paljon odotuksia ja vaatimuksia. Oman jaksamisen tai voimavarojen ollessa koetuksella, on vaikea tukea ja huolehtia muista. Kyetäkseen johtamaan työyhteisöä hyvin, tarvitsee esimiehen pystyä johtamaan myös itseään ja omaa mieltään. Esimiehen oma motivaatio työtä kohtaan sekä taito rytmittää työ- ja vapaa-aikaa ovat erityisen tärkeitä tekijöitä, samoin kuin myös esimiehen omalta työyhteisöltään saama tuki. Rauramon (2012, 130) mukaan tulisi siis korostaa ennen kaikkea esimiehen oman hyvinvoinnin merkitystä, sillä vain hyvinvoiva esimies voi auttaa myös muita voimaan työssä hyvin.

## **4.2 Työn kehittäminen osana työhyvinvointia**

Työn kehittäminen on yksi merkityksellisimmistä keinoista lisätä työhyvinvointia. Työn terveyden ja turvallisuuden lisäksi työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on työn mielekkääksi ja hallittavaksi kokeminen. Työntekijän on tärkeää tuntea pystyvänsä aidosti vaikuttamaan työhönsä ja sen sisältöön. Työn kehittäminen ja muutosten hallinta on siis merkittävä työhyvinvoinnin kysymys, sillä nimenomaan muutostilanteissa tunne työn hallittavuudesta saattaa vaarantua. Työn kehittämisestä puhuttaessa Mäkisalo (2003, 50) viittaakin toimijälähtöisyyteen, jolla tarkoitetaan työntekijöiden sisällöllisen asiantuntijuuden tunnustamista ja korostamista. Myös Seppänen-Järvelä & Vataja (2009, 32) korostavat kehittämisen ja vaikuttamisen olevan merkittävä osa työtä ja sen mielekkäänä kokemista. Perustyöhön sisällytettynä työn kehittäminen perustuu tavallisesti yhteiseen, työyhteisöä motivoivaan visioon, jossa ovat mukana sekä työntekijän yksilölliset että työnantajan intressit. Työyhteisöissä kehittämistyön tulisi olla jatkuvaa, luonnollisesti tehtyä esimiesten ja alaisten välistä yh-

teistä työtä, joka toimii rinnakkain perustyön kanssa prosessimaiseen tyyliin. (Mäkisalo 2003, 50; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

Kehittämistyön voidaan karkeasti kuvailla tarkoittavan mitä tahansa sellaista työtä tai toimia, joiden lähtökohtana ja tarkoituksena on saada aikaan muutos kohti parempaa toimintatapaa tai palvelua. Työyhteisöissä kehittämistyön toivotaan antavan välineitä, joiden avulla voidaan edistää työyhteisön toimivuutta ja parantaa työn laatua sekä vaikuttavuutta. Mäkisaloon (2003, 20) mukaan hyvinvoivan ja työkykyisen työntekijän tulee nähdä itsensä osana työyhteisöä merkityksellisyyttä ja arvostusta tunteen. Hyvinvoivalla työntekijällä on kyky sopeutua ja kehittyä työn vaatimusten ja muutosten niin edellyttäessä. Voidessaan hyvin työntekijä näkee työnteon kokonaisuutena ja itsensä sen tärkeänä osana. Esimies vaikuttaa työn kehittämiseen toimimalla esimerkkinä, rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitä sekä tuomalla ajankohtaisia asioita työyhteisön yhteiseen keskusteluun. Vaikka muutos lähtee usein johtajasta, niin työyhteisöä kehitettäessä parhaaseen tulokseen päästään, kun koko organisaatio tai työyhteisö on mukana kehittämistyössä. Työyhteisössä jokainen työntekijä tulisi nähdä asiantuntijana, jolla on jotain annettavaa koko työyhteisölle. Johtajan ja työntekijöiden vastavuoroisuus asiantuntijuuden arvostamisessa, sekä luottamus, vastuu, sitoutuminen ja yhteinen motivoitunut osallistuminen ovat hyvinvointiin johtavan kehitystyön avaimia. (Hujala ym. 2007, 135–136; Mäkisalo 2003, 49–50.)

Työnantajalla ja esimiehillä on velvollisuus turvata, ettei mikään epäkohta uhkaa työntekijän hyvinvointia tai terveyttä työpaikalla. Fyysisten ja kemiallisten riskien minimoinnin lisäksi henkisellä työsuojelulla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työn epäkohdista puhuminen ja niihin puuttuminen ovat sekä työntekijäyksilöiden että koko työyhteisön työhyvinvointia edistävää työn kehittämistä. Jotta työn epäkohtiin voidaan puuttua, täytyy niitä ensin selvittää ja tuoda yhteiseen keskusteluun. Työn epäkohtien ja kuormittavuuden selvittämisessä voidaan mittarina käyttää työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä heidän asiantuntijuuttaan korostaen. (Suutari-  
nen 2010, 18.) Tämän tutkimuksen tarkoitus, vuorohoidon työntekijöiden työssään kohtaamien haasteiden selvittäminen lähiesimiehen työntekijöidensä työssäjaksami-

sen tukemiseksi voidaan osaltaan nähdä työelämälähtöisenä työhyvinvointia edistävänä kehittämistyönä.

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tekemisen vaiheiden ja toteutuksen selostamisen tarkoituksena on antaa selkeä kuva tutkimuksesta ja sen tehtävästä sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tässä luvussa käsittelen oman tutkimukseni toteuttamista ja etenemistä. Aluksi kerron tutkimukseni lähtökohdista ja opinnäytetyöprosessin etenemisestä, jonka jälkeen esittelen tarkemmin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Kerron tutkimuksessa käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen kulusta sekä aineiston analyysin keinoista. Lopuksi pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 5.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön tekeminen on suunnitelmallinen, ideoinnista ja suunnittelusta toteutuksen kautta julkaisemiseen ja arviointiin etenevä prosessi. Oma opinnäytetyöprosessini (ks. kuvio 2) alkoi vuonna 2013 tutkimus- ja kehittämistyön kurssin jälkeen pohtimalla ja ideoimalla opinnäytetyön aihetta. Vuorohoitopäiväkodissa suorittamani lähijohtamisen harjoittelu sai mielenkiintoni heräämään johtotehtäviin ja esimiestyöhön liittyviä aiheita kohtaan, mutta toisaalta kiinnostukseni, myös opinnäytetyön aihetta ajatellen, oli jo pitkään ollut ennen kaikkea vuorohoidossa. Harjoittelun ohjaajan kanssa käymäni aiheeseen liittyvät keskustelut ja pohdinnat herättivät myös hänessä mielenkiintoa, ja pian sain opinnäytetyölleni toimeksiannon, jolloin myös aihe tarkentui.



Opinnäytetyön prosessi lähti käyntiin vauhdikkaasti. Aiheen täsmennyttyä sain tutkimukselle tarvittavat lupa-asiat hoidettua nopeasti kuntoon, tein aikataulullisen suunnitelman opinnäytetyön toteuttamisesta ja valmistumisesta, ja ryhdyin keräämään aineistoa kyselylomakkeilla toteutettavaan aineistonkeruun menetelmään päädyttyäni. Tarkoitukseni oli kerätä haastattelut kesän 2013 aikana, samalla opinnäytetyön teoriaosuutta jo valmistellen. Prosessi kuitenkin hidastui ja lopulta osittain jopa keskeytyi sekä oman kuormittavan elämäntilanteen, että yllättäen saamani kokopäiväisen vakituisen työn vuoksi.

Vuosi	Kehittelyä ja suunnittelua	Toteuma
2013	Ideointia ja erilaisia variaatioita tutkimuksen aiheesta, omien mielenkiintojen sekä mahdollisen toimeksiantajan pohtimista ja etsimistä → Kyselylomakkeiden laadintaa, ohjauskeskustelut, yhteistyösopimusten laatiminen	Aiheen täsmentyminen, toimeksianto, aihe-ehdotus ja aihe-seminaari, ohjaajan nimeäminen → Tutkimusluvut, kyselylomake -haastattelut vuorohoidon henkilöstölle, teoriakoontia, aineiston tarkastelua
2015	Tutkimussuunnitelman tekoa, tutkimustehtävien pohdintaa, sisällön hahmotelma, teorian keruuta, tekstin käsittelyä ja muokkausta	Tutkimussuunnitelma, opinnäytetyön sisältö, teoriakoontia, aineiston analyysia
2016	Opinnäytetyön loppuun saattaminen → Teoriakoonti, tutkimustulokset, tekstin käsittelyä ja muokkausta, ohjauksen hakemista, opponoinnit	Ohjaus, opinnäytetyön ulkoasun ja äidinkielen korjaukset, valmis opinnäytetyö, opinnäytetyön esitys, opponoinnit, kypsyysnäyte

Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöprosessi on herättänyt hyvin monenlaisia ja vaihtelevia ajatuksia. Prosessi on ollut raskas, uuvuttava, aikaa vievä ja ajoittain jopa ahdistava opinnäytetyöpaineiden kasaantuessa harteille vuorotyön ja elämäntilanteen muutosten samanaikaisesti syödessä voimia. Toisaalta koen opinnäytteen ja prosessin myös antaneen paljon – prosessin taukoaikoinakin olen jatkuvasti pohtinut ja prosessoinut tutkimuksen aihetta mielessäni, kehittynyt ammatillisesti, oppinut uutta ja kehittänyt uusia näkökulmia ja kokemuspohjaa tutkimusaiheeseen. Tutkimuksen alkuperäinen idea ja

kirjallinen tuotos vastaavat odotuksia, toimeksiantoa ja tavoitteita. Ennen kaikkea opinnäytetyöprosessi on ollut avartava ja opettava, niin tutkimuksellisesti, teoreettisesti kuin henkilökohtaisestikin. Työn loppuvaiheessa sain ohjaajiltani opinnäytetyön tekemiseen korvaamatonta apua, tukea, ohjausta ja palautetta, mistä olen kiitollinen ja minkä koen äärimmäisen tärkeänä opinnäytetyöni etenemisen ja valmiiksi saattamisen kannalta.

## 5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen **tarkoituksena** on selvittää, millaisia haasteita vuorohoidon työntekijät työssään kohtaavat, ja kuinka lähiesimies voi tukea työntekijöidensä työssä jaksamista ja työn luomista haasteista selviytymistä. Tutkimuksen **tavoitteena** on kehittää työelämää antamalla vuorohoidon lähiesimiehille konkreettista selvitystä työntekijöiden työssä kohtaamista ja vuorohoidon ammatilliselle osaamiselle asettamista haasteista, jolloin vuorohoidon kehittäminen lähiesimiesnäkökulmasta helpottuu. Lisäksi tavoitteena on lisätä päivähoidon johtajien ja työntekijöiden tietämystä vuorohoidon erityispiirteistä. Tuloksia voidaan siis hyödyntää sekä vuoro- että päivähoitoyksiköissä, niin työntekijä-, esimies- kuin myös yhteistyönäkökulmista.

Tutkimuksen pääkysymykset ovat 1 ja 2, joiden kautta alakysymyksiksi muotoutuivat kysymykset a, b, c, ja d:

1. Millaisia haasteita vuorohoidon työntekijät kokevat työssään olevan?
  - a) Millaisia haasteita vuorohoito asettaa työntekijöiden ammatilliselle osaamiselle?
  - b) Millaisena vuorohoidon työntekijät kokevat työhyvinvointinsa, ja mikä siihen vaikuttaa? Kuinka työtä vuorohoidossa voitaisiin kehittää, ja työssä jaksamista sekä viihtymistä parantaa?

2. Kuinka lähiesimies voi tukea työntekijöidensä työssä jaksamista ja työn luomista haasteista selviytymistä?
  - c) Mitkä ovat työntekijän näkökulmasta lähiesimiehen tärkeimmät ominaisuudet?
  - d) Mikä on lähiesimieheltä saadun tuen merkitys vuorohoidon työntekijöille?

### 5.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli vuorohoidon työntekijöille osoitettu kyselylomake (Liite 1). Lomakkeen alun vastaajien taustatietoja koskevaa strukturoitua osaa lukuun ottamatta kyseessä oli avointen kysymysten kyselylomake. Hirsjärven ym. (2009, 210) ja Hotulaisen (2016) mukaan avoimet kysymykset mahdollistavat rikkaamman, myös ”pintaa syvemältä” tietoa antavan aineiston, joka on tarkoituksenmukainen silloin kun vastausvaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta tai halutaan tietää, kuinka vastaajat tutkittavan asian hahmottavat. Avoimet kysymykset saattavat tuottaa kirjavia vastauksia ja suuren aineiston, jonka käsittely voi olla työlästä ja aikaa vievää. Toisaalta aineiston rikkaus antaa mahdollisuuden sen laajempaan analysointiin.

Kyselylomakkeella suoritettussa haastattelussa etuna on, että vastaajat voivat täyttää sen itselleen sopivaan aikaan, ja etteivät tutkijan läsnäolo ja olemus vaikuta tutkimuksen vastauksiin. Lisäksi kysymykset esitetään lomakkeessa jokaiselle tutkittavalle täysin samassa muodossa, mikä parantaa luotettavuutta. (Valli 2015, 84–85.) Hirsjärvi ym. (2009, 198) painottavat kyselylomakkeen laadinnan ja kysymysten muotoilun merkitystä tutkimuksen onnistumiseksi. Painavin vastaamiseen vaikuttava tekijä on se, ovatko vastaajat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta, ja kokevatko he sen itselleen merkitykselliseksi. Opinnäytetyöni tutkimuksen aihe oli lähtöisin työelämästä, ja ennen kyselylomakkeen suunnittelua ja laatimista tutustuin aiheen teorianäytteen viitekehyksen hahmottaakseni. Muotoilin kyselylomakkeen kolmen pääteeman

ympärille, ja kirjoitin kyselylle saatekirjeen. Esitin kyselyn ohjaajalleni, minkä jälkeen tein vielä muutamia muutoksia ja rajauksia muotoillakseni kyselyn entistä selkeämmäksi. Lopullisen version kyselystä saatekirjeineen jaoin kahteen Keski-Suomessa sijaitsevaan ympärivuorokautista päivähoitoa tarjoavaan yksikköön, joiden kanssa olin sopinut yhteistyöstä. Jätin päiväkodeille lomakkeita sekä paperiversioina, että sähköisenä yksiköiden tietokoneiden työpöydälle tallennettuina, jotta vorohoidon työntekijät voivat itse valita mieluisan vastaustavan. Alkuperäiseen palautuspäivämäärään mennessä lomakkeita oli palautunut kymmenen kappaletta. Tämän jälkeen sovin yksiköiden lähiesimiesten kanssa viikon lisäajasta, jonka aikana lomakkeita palautui vielä kuusi kappaletta. Tutkimushetkellä päiväkodeissa työskenteli yhteensä 24 työntekijää, jonka perusteella tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 67 %.

## 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua ja tyypittelyä. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valottavia teemoja. Aineisto paloitellaan ensin osiin ja järjestellään sen jälkeen eri teemojen alle, jolloin päästään toteuttamaan vertailua eri teemojen esiintymisen kesken. Teemoittelu vaatii usein monia järjestelykierroksia, minkä vuoksi ensimmäisiin tuloksiin ei tulisi tyytyä. Joskus aineistosta nousee analyysivaiheessa esiin yllättäviäkin teemoja. Mahdollisia kyselyssä käytettyjä esiteemoja voidaan käyttää myös analyysin teemoina kun aineistosta etsitään samaan teemaan kuuluvia näkemyksiä. (Koivula ym. 2002, 33; Sarajärvi & Tuomi 2009, 93.) Teemoittelun lisäksi aineiston analyysiä on jatkettu tyypittelyllä. Eskola (2001, 146) määrittelee tyypittelyn tarkoitukseksi tiivistää aineistosta oleellinen yleisiä, aineistoa laajasti kuvaavia tyyppisiä muodostamalla. Tyypit eivät siis sisällä koko aineistoa, vaan täydentävät teemoittelua. Tyypittelyn seurauksena lukijan kuva aineistosta selkenee, ja tutkijan aineistosta tekemiä johtopäätöksiä ja niiden luotettavuutta on helpompi arvioida.

Kyselylomakkeeseen luodut teemat ohjasivat aineiston analyysiä, ja vastauksia tuntui luontevalta purkaa teema-alue kerrallaan. Aineisto jakautui siis kolmeen teemaan: *Työhyvinvointi, työn kehittäminen ja lähiesimiestyö*. Ryhdyin jäsentämään tutkimustuloksia litteroimalla kyselylomakkeiden vastaukset teemoittain sanatarkasti omiin tiedostoihinsa. Etsin vastauksista yhteneväisiä ilmaisuja, ja alleviivasin yhtenevät asiat omilla väreillään. Vastapainoksi yhteneväisyyksille nostin esiin myös yksittäiset mielenkiintoiset huomiot tai eriävät ajatukset. Eskolan & Suorannan (2003, 174–175) mukaan teemoitteluun kuuluu myös aineistosta irrotettujen mielenkiintoisten sitaattien käyttö tutkimuksen tulosten lomassa. Aineiston analyysivaiheessa pyrin jo samalla merkitsemään ja huomioimaan vastausten seasta mielenkiintoiset, mieleenpainuvat ja teemoja hyvin kuvaavat sitaatit. Lopullisessa työssä on useita suoria lainauksia kyselylomakkeiden vastauksista. Nämä lainaukset on vastaajien mukaan koodattu numeroin V1-V16. Pyrin saamaan työhön mahdollisimman usean vastaajan näkemyksiä suorien lainausten muodossa.

## 5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys liittyvät monin puolin toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaavat reliaabelius ja validius, eli tutkimustulosten toistettavuus ja pätevyys; tutkimusmenetelmän kyky mitata haluttua asiaa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei yleensä ole pyrkiä tulosten yleistettävyyteen, vaan ennemminkin niiden siirrettävyyteen tilanteesta tai kontekstista toiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 226.) Suomen akatemian tutkimuseettiset ohjeet (2003, 5-6) ohjeistavat tutkijaa toimimaan rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti tuloksia analysoidessaan ja esitellessään. Ruoppila (1999, 41) puolestaan painottaa tutkimusaineiston oikean säilytyksen merkitystä tutkimusetiikasta puhuttaessa. Aineiston tulee olla säilytettävissä luottamuksellisesti siten, etteivät ulkopuoliset pääse siihen käsiksi.

Jo tutkimuslupahakemusta tehdessäni sitouduin aineiston huolelliseen ja asianmukaiseen käyttöön, säilytykseen ja hävittämiseen tutkimuksen valmistuttua. Osa käyte-

tystä tutkimusaineistosta on ollut paperisessa muodossa, näitä lomakkeita on säilytetty tarkoin muiden kuin tutkijan itseni ulottumattomissa. Tutkimukseen vastanneiden työntekijöiden yksityisyys on säilytetty jättämällä vastanneiden nimet tai muut tunnistamiseen mahdollisesti johtavat seikat kertomatta. Tutkimuksen teoriaosassa olen tuonut esille muiden tutkijoiden samoista aihepiireistä tehtyjen tutkimusten tuloksia. Olen myös pyrkinyt tarkasti selostamaan tutkimuksen vaiheet ja etenemisen. Analysointivaiheen luotettavuutta lisää aineiston litterointi, joka mahdollisti aineistoon uudelleen palaamisen tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa on tuotava esiin tutkimusprosessin pituus. Tutkimusaineisto on kerätty kesällä 2013, ja sen analyysi aloitettu syksyllä 2015. On siis mahdollista, että työntekijöiden näkemykset ja mielipiteet ovat muuttuneet tässä ajassa, jolloin aineisto olisi toisenlainen tänä päivänä kerättäessä. Toisaalta tulosten pysyvyyttä ei voida laadullisessa tutkimuksessa pitää luotettavuuden mittarina, sillä tutkittavien käsitykset saattavat jo tutkimuksen aikana muuttua. Tutkimusprosessin pituuden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta saattavat pohdintojeni mukaan vähentää mahdolliset virhetulkinnat aineistosta, sekä kyselyyn vastanneiden pieni määrä. Tutkimusta tehdessäni olen pyrkinyt kaikinpuoliseen huolellisuuteen ja rehellisyyteen työssäni. Käyttämiini lähteisiin olen pyrkinyt viittaamaan mahdollisimman tarkasti, ja lähdeluettelon laatinut mahdollisimman huolellisesti, hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluen muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioittaen.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

### **6.1 Taustatiedot**

Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena kahdessa vuorohoitopäiväkodissa. Tutkimushetkellä päiväkodeissa työskenteli yhteensä 24 työntekijää. Palautettuja lomakkeita oli 16 (N=16). Tutkimuksen vastausprosentti oli 67. Kyselylomakkeen

taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta, ammattinimikettä sekä työkokemusta alalta ja vuorohoidosta.

Vastaajista 16 (n=16) eli kaikki olivat naisia. Vastaajista 13 (n=13) oli lastenhoitajia, 2 (n=2) lastentarhanopettajia ja yksi (n=1) erityislastentarhanopettaja. Vastaajista kuusi (n=6) oli 20–30 -vuotiaita, kahdeksan (n=8) vastaajaa oli 30–40 -vuotiaita, ja kaksi (n=2) vastaajaa oli yli 40 -vuotiaita. Vastaajien keski-ikä sijoittui ikäluokkaan 30–40 vuotta. Aineiston moodi eli tyyppiarvo oli ikäluokka 30–40 vuotta ja aineiston keskiluku eli mediaani oli ikäluokassa 30–40.

Viidellä (n=5) vastaajista oli 1-5 vuotta työkokemusta alalta, yhdeksällä (n=9) vastaajista alan työkokemusta oli 5-10 vuotta, ja kahdella (n=2) vastaajista 10–20 vuotta alan työkokemusta. Vuorohoidon työkokemusta oli yhdellä (n=1) vastaajista alle yksi vuotta, kolmellatoista (n=13) 1-5 vuotta, yhdellä (n=1) 5-10 vuotta ja yhdellä (n=1) 10–20 vuotta. Keskimäärin vastaajilla oli alan työkokemusta 5-10 vuotta, josta vuorohoidon työkokemusta 1-5 vuotta.

Tutkimustulokset esitellään teemoittain aineistosta esiin nousseiden pääteemojen (työhyvinvointi, työn kehittäminen, lähiesimiestyö) mukaisesti. Jokaisen teeman lopuksi aihealueen keskeiset tulokset on tiivistetty taulukkoon.

## **6.2 Työhyvinvointi ja vuorotyön merkitys työntekijöille**

Vuoropäiväkotien työntekijät kokivat voivansa ja jaksavansa työssä pääsääntöisesti hyvin. Vastanneista 12 % (n=2) koki työhyvinvointinsa laskeneen viime vuosien aikana. Työyhteisö ja siitä saatu tuki, sekä työn kokeminen palkitsevana nousivat esiin merkittävinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta. Yli puolet, 56 % (n=9) kyselyyn vastanneista kertoi kokevansa työilmapiirin olevan hyvä. Kannustava, innostava ja hyväksyvä työilmapiiri koettiin tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Vaihteleviin työaikoihin oltiin tyytyväisiä. 75 % (n=12) kyselyyn vastanneista kertoi kokevansa vaihtelevat työajat hyvänä asiana. Vaihtelevien työaikojen vuoksi työpäivät ovat erilaisia ja työ monipuolisempaa. Vuorotyö ja ympärivuorokautinen hoito antavat työntekijöiden kertoman mukaan ainutlaatuisen mahdollisuuden tutustua lapsiin ja tehdä monipuolisesti töitä eri-ikäisten lasten kanssa, minkä seurauksena oma ammatillisuus ja osaaminen kehittyvät. Illat ja viikonloput koettiin mukavina, sillä silloin lapsille on enemmän aikaa, ja työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa lasten kanssa erilaista toimintaa kuin arkipäivisin päiväsaikaan. Työnteko koko työyhteisön jäsenten kanssa koettiin myös positiivisena seikkana vuorotyössä. Vastanneista 38 % (n=6) mainitsi itselleen tärkeäksi myös arkivapaat ja niiden tuoman jouston omaan arkeen, eli vuorotyön suoman mahdollisuuden hoitaa omia asioita niin sanottuun virastoaikaan.

*Kyllä tämä työ kuormittaa.. Mutta hyvä henki työyhteisössä auttaa jakamaan! Työtehtävät vaihtelee vuorosta riippuen, jolloin työ pysyy mielenkiintoisena. (V7)*

*Työpäivät on aina erilaisia vuorosta riippuen, esimerkiksi illoissa kun lapsia on vähemmän, mahdollistaa se lasten entistä yksilöllisemmän huomioinnin. Silloin on vapaus tehdä erilaisia ja ”erityisiä” asioita lasten kanssa, esim. leipomista, leffailtoja, retkiä yms.. (V13)*

Vuorotyön huonoina puolina koettiin vuorohoidon ”elävä arki”, eli työvuorojen ja -aikojen äkilliset muutokset, vuorohoidon muuttuvat käytänteet sekä vaihtelevat ja äkillisesti tai yllättäen muuttuvat tilanteet työpäivien aikana. Työntekijät kaipaivat työhönsä enemmän pysyvyyttä ja jatkuvuutta, ja kokivat esimerkiksi pienryhmätöiden toteuttamisen vuorohoidossa hankalaksi. Negatiivisena vuorotyöhön liittyvänä seikkana koettiin myös oman työtaakan jatkuva kasvaminen ja ylimääräiset työtehtävät, kuten siivous. Vuorotyön koettiin lisäksi heikentävän työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin.

*Muuttuvat tilanteet, asiat, käytänteet, tiedonkulku, hoitoaikojen muutokset ja seuraukset työvuoroihin, jopa työvuorojen peruuntumisia, joka vaikuttaa jopa työansioihin! (V9)*



Haastetta vuorohoidossa tuo tiedon ja informaation määrä, sillä työntekijöiden on hallittava, tiedettävä ja tunnettava valtava määrä lapsia ja käytänteitä. Kaksikymmentäviisi prosenttia (n=4) vastanneista mainitsi kuormittaviksi pitkät, yksinäiset ja vastuulliset työvuorot. Vuorotyö voi olla myös fyysisesti raskasta, sillä vaihtelut ääri-  
vuorojen välillä ovat suuret, ja lepoaika jää välillä lyhyeksi. Neljännes vastanneista (n=4) kertoi oman elämän epäsäännöllisyyden ja sosiaalisen elämän yhteensovittamisen vuorotyön kanssa olevan raskasta tai haastavaa. Yksi (n=1) vastanneista kertoi pohtivansa usein, mitä päivätyö voisi hänelle tarjota, tai kuinka se muuttaisi hänen elämäänsä.

*Kun miettii omaa elämää ja sen mielekkyyttä, ei voi ohittaa ajatusta siitä, mitä päivätyö tarjoaisi minulle: säännöllisen elämänrytmin, vapaat viikonloput, mahdollistaisi perheen, ystävien ja sukulaisten tapaamisen useammin! Jatkuva työvuorojen vaihtuminen, aikaiset aamut ja myöhäiset illat, ne kuormittavat, koska omaa rytmiä on muutettava niiden mukaan. (V15)*

Vaikeiksi asioiksi vuorohoidossa koettiin myös toiminnan suunnittelu ja toteutus tasapuolisesti tai ikätasoisesti, sillä työntekijät ja lapset ovat paikalla niin vaihtelevasti, tai paikalla on hyvin eri-ikäisiä lapsia. Myös lasten havainnointi on vuorohoidossa verrattain vaikeaa, sillä osaa lapsista näkee vain harvoin. Vuorohoidossa lapsimäärät ja päivät muuttuvat ja vaihtelevat suuresti, joten ennakointi on vaikeaa.

*Kaikkea ei voi suunnitella aivan loppuun asti, esimerkiksi kiinteitä pienryhmiä ei voi tehdä, kun lasten ja aikuisten läsnäolo vaihtelee niin paljon. Pitkät työvuorot, jolloin tullaan jo ennen puolta päivää ja ollaan iltaan asti, ovat kuormittavia. Perheen kanssa yhteinen aika jää vähäiseksi. (V8)*

Kaiken kaikkiaan vuorotyön nähtiin olevan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta sekä hyvä ja positiivinen, mutta toisaalta myös kuormittava seikka. Työyhteisön ja työilmapiirin merkitystä korostettiin suuresti epäsäännöllisen ja fyysisestikin raskaan työn vastapainona. Vaihtelevat työajat luovat työlle haasteita ja vuorohoitoon liittyy työntekijöiden kokemusten mukaan selvästi tiettyjä erityispiirteitä, jotka luovat haastetta ammatilliselle osaamiselle ja sen myötä vaikuttavat työhyvinvointiin ja

työssä jaksamiseen. Toisaalta vuorotyön koettiin kuitenkin myös antavan paljon ja tuovan mukanaan sellaisiakin piirteitä ja mahdollisuuksia, jotka eivät niin sanotuissa tavallisissa päiväaloissa näyttäydy. Seuraavassa taulukossa esittelen vielä tiivistetysti aineistosta esiin nousseet tärkeimmät seikat koskien työntekijöiden kokemuksia vuorotyön vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Taulukko 2. Vuorotyön merkitys ja vaikutukset työhyvinvointiin

Vuorotyön vaikutukset työhyvinvointiin	
Työhyvinvointia lisäävät ja tukevat seikat	Työhyvinvointia heikentävät seikat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisö ja siitä saatu tuki</li> <li>• Työn kokeminen palkitsevana</li> <li>• Kannustava, innostava ja hyväksyvä työilmapiiri</li> <li>• Vaihtelevat työajat               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Erilaiset työpäivät</i></li> <li>➢ <i>Työn monipuolisuus</i></li> <li>➢ <i>Työn tekeminen eri-ikäisten lasten kanssa</i></li> <li>➢ <i>Työn tekeminen koko työyhteisön jäsenten kanssa</i></li> <li>➢ <i>Arkivapaiden tuoma jousto omaan arkeen</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkät, yksinäiset, vastuulliset vuorot</li> <li>• Fyysinen rasittavuus</li> <li>• Tiedon ja informaation määrä</li> <li>• Työtaakan ja -tehtävien kasvaminen</li> <li>• Harvoin mahdollisuus koulutuksiin</li> <li>• Oman elämän epäsäännöllisyys</li> <li>• Vuorohoidon elävä arki               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Äkilliset vuoron muutokset</i></li> <li>➢ <i>Muuttuvat käytänteet</i></li> <li>➢ <i>Ennakointi vaikeaa</i></li> <li>➢ <i>Lasten havainnointi haasteellista</i></li> <li>➢ <i>Toiminnan suunnittelu ja toteutus tasapuolisesti ja ikätasoisesti haasteellista</i></li> </ul> </li> </ul>

### 6.3 Työn kehittäminen

Vuorohoidon työntekijät kokivat vuorohoidon asettavan haasteita ammatilliselle osaamiselleen. Vastaajista 63 % (n=10) koki, että suunnittelu-aikaa ei ole riittävästi, minkä seurauksena suunnitelmallinen pedagogisuus työssä jää vähälle. Lasten vaihtelevat hoitoajat koettiin pedagogisuuden kannalta haastaviksi, ja työntekijät kertoivat

että iltahoidossa lapsilla on harvoin pedagogista toimintaa. Toisaalta puolet (n=8) vastanneista oli pedagogiseen toimintaan pääasiassa tyytyväisiä. Pienryhmien koettiin olevan pedagogisuuden kannalta ensisijaisen tärkeitä.

Myös lasten yksilöllisten tuen tarpeiden huomioinnille kaivattiin lisää resursseja, sillä sen koettiin vuorohoidossa jäävän vähäiseksi tai olevan haasteellista isossa ryhmässä ja toiminnan puitteissa, ja toisaalta myös vievän resursseja muiden lasten huomiointilta. Ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma eli ”ryhmävasu” koettiin hyvänä ja toimivana välineenä arkea ja ryhmän toimintaa ohjaamassa ja apuna lasten yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa.

*Koen, että pedagogisessa toiminnassa voi aina kehittyä. Toiminnan suunnitelmallisuutta voitaisiin lisätä (vaatii suunnittelu-aikaa!), jolloin olisi helpompi arvioida, miten lapsen tarpeet huomioidaan, miten lapselle asetetut tavoitteet toteutuivat, ja mitä itse oppi. Ryhmävasu on meillä oiva väline, joka ohjaa ryhmän toimintaa ja auttaa huomioimaan jokaisen lapsen yksilölliset tuen tarpeet. (V3)*

*Erityislusten tarpeisiin vastaamiseen ei ole riittävästi henkilökuntaa. Muutenkaan ei ole aina tarpeeksi henkilökuntaa jotta voisi huomioida kaikki lapset. Se harmittaa, tuntuu ettei ”kiltit” lapset saa huomiota lainkaan. Välillä mennään niin tiukilla että yksi aikuinen on yhden lapsen kanssa ja toinen yli kymmenen.. Ei toimi! (V10)*

Ehkä suurimpana haasteena ja kehittämiskohtana aineistosta nousi esiin tiedonkulku. Kolmannes (n=12) kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että tiedonkulku on vuorohoidossa suuri haaste, ja siinä olisi paljon kehitettävää. Vuorotyön vuoksi työntekijät eivät pysty aina osallistumaan palavereihin, eikä tieto isossa työyhteisössä kulje kaikille. Myös ryhmien välisessä tiimityössä olisi kehitettävää. Kirjaamisella on vuorotyössä ja -hoidossa suuri rooli, mutta siinäkin koettiin olevan puutteita ja parannettavan varaa. Tiedonkulun haasteet vaikeuttavat työntekijöiden kokemusten mukaan myös kasvatuskumppanuuden toteutumista. Lisäksi vuorotyöstä johtuen saattaa välillä kulua pitkiäkin aikoja, ettei työntekijänä kohtaa joidenkin lasten vanhempia lainkaan. Osa työntekijöistä koki, että vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö voisi olla entistäkin tiiviimpää, ja yhteisiä toimintoja saisi olla enemmän. Vajaa kolmannes (n=11) vastanneista kuitenkin kertoi olevansa tyytyväinen kasvatuskumppa-

nuuteen ja sen toimivan hyvin sekä olevan työyhteisölle tärkeä asia, johon yksiköissä panostetaan.

*Tiedonkulussa on varmasti ne suurimmat haasteet! Aina parantamisen varaa, etenkin eri ryhmien välillä (selkeä kommunikointi, viestit). Omasa ryhmässäni tiimityö toimii hyvin, ryhmien välinen yhteistyö kaipaisi sekin parannusta (yhteiset tapahtumat yms, parempi tiedonkulku). (V4)*

*Yhteistyötä vanhempien ja muiden tahojen kanssa tehdään sen verran kuin mahdollista. Enemmänkin olisi suotavaa. (V8)*

*Yhteistyö perheiden kanssa toimii hyvin. Minun Päiväni -lapuilla, suullisesti kertomalla lapsen päivästä, viikko-ohjelmilla ja kuukausitiedotteilla. Kasvatuskumppanuus on meille tärkeä asia ja siihen panostetaan, yhteistyöväyliä on monia ja kommunikointi on mutkatonta ja avointa, vanhempien toiveet otetaan huomioon ja heitä kuunnellaan. (V14)*

Puolet (n=8) kyselyyn vastanneista kertoi olevansa tyytymättömiä siihen, että työvuorot saa tietää vain viikkoa aiemmin ja ainoastaan viikon kerrallaan. Lisäksi työvuoroihin tulee paljon muutoksia lyhyellä varoitusajalla. Joustavuuteen ja toiveiden huomioon ottamiseen työvuorosuunnittelussa oltiin tyytyväisiä. Vuorohoidon työvuorokierto toimii silloin, kun vuoroa tekeviä työntekijöitä on riittävästi. Myös henkilökunnan vaihtuvuus ja henkilöstöresurssien puute koettiin kuormittaviksi. Puolet (n=8) kyselyyn vastanneista työntekijöistä kertoi henkilökunnassa olleen paljon vaihtuvuutta. Työntekijöiden vaihtuvuus, poissaolot ja sijaisten puuttuminen kokonaan tai jatkuvasti vaihtuvat uudet sijaiset rasittavat työyhteisöä ja vaikuttavat ilmapiiriin, joka muuten koettiin hyvänä ja voimavaroja työssä vahvistavana tekijänä. Vastauksissa korostui avoimuuden merkitys työyhteisössä – työntekijät toivoivat että työyhteisössä pystyttäisiin rohkeasti ja avoimesti puhumaan kaikesta. Työtiimien toimivuutta ja tiimityön tärkeyttä korostettiin. Sovitut vastuuhenkilöt tai -tiimit koettiin toimivana ja hyvänä ratkaisuna työyhteisöissä, ja tiimeissä erityisen tärkeänä seikkana pidettiin jokaisen työntekijän arvostamista ja mahdollisuutta hyödyntää omia vahvuuksiaan.

*Työvuorot pitäisi saada 3 viikoksi eteenpäin. Neljän tunnin työpäivät ovat liian lyhyitä. Työntekijöiden vaihtuvuus syö ilmapiiriä, harmittaa*

*kun ihmiset lähtevät. Onneksi työyhteisö on mainio, avoimuus, huumori tärkeitä vuorotyössä. Yhteisöön on ollut helppo astua sisään. (V7)*

*Välillä pitäisi rohkeammin ottaa puheeksi esim. toisen työskentelytavat, jotka voivat väheksyä muiden työpanosta ja toimintatapoja. Usein tällaista ei asianomainen edes huomaa, koska hän vain tekee niin kuin itselle on luontaista. Siksi olisi tärkeää puhua tällaisistakin asioista ja tilanteista yhtä avoimesti kuin muista työhön liittyvistä asioista. (V11)*

Kaikkiaan aineistosta nousi esiin useita työntekijöille merkityksellisiä työn haasteisiin ja kehittämiseen liittyviä seikkoja. Vuorotyöhön liittyvien työvuoromuutosten ja vuorohoidon elävän arjen keskellä työntekijät toivoivat ennen kaikkea pysyvyyttä työhön, sen käytänteisiin sekä henkilökuntarakenteeseen. Toisaalta työntekijät näkivät vuorohoidossa myös paljon hyviä ja toimivia käytänteitä, joista kannattaa pitää kiinni, ja jotka osaltaan auttavat ja tukevat työn tavoitteita. Keskeisimmät aineistosta esiin nousseet työn kehittämiseen liittyvät seikat sekä työyhteisöissä hyviksi havaitut vuorohoidon käytännöt on teeman lopuksi tiivistetysti koottu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 3. Vuorohoidon toimivat käytänteet ja kehityshaasteet

Työn kehittäminen	
Toimivat käytänteet	Kehittämiskohdat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienryhmätoiminta</li> <li>• Sovitut vastuuhenkilöt ja tiimit</li> <li>• Joustavuus ja toiveiden huomioon ottaminen työvuorosuunnittelussa</li> <li>• Työvuorokierto</li> <li>• Työntekijöiden arvostus, jokaisen mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä</li> <li>• Kasvatuskumppanuus</li> <li>• Ryhmän varhaiskasvatussuunnitelma               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ohjaa arkea ja toimintaa</li> <li>➤ Helpottaa lasten yksilöllistä ja yksilöllisten tuen tarpeiden huomioon ottamista</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedonkulku               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kirjaamisen käytännöt</li> <li>➤ Työvuoromuutoksista tiedottaminen</li> </ul> </li> <li>• Riittävä suunnittelu-aika</li> <li>• Iltahoidon pedagoginen toiminta</li> <li>• Resurssit lasten yksilölliseen / yksilöllisten tuen tarpeiden huomiointiin</li> <li>• Ryhmien välinen tiimityö</li> <li>• Henkilökunnan vaihtuvuus ja henkilöstöresurssien puute</li> <li>• Työvuorojen saaminen tietoon ajoissa</li> </ul>

## 6.4 Lähiesimiestyö

Lähiesimiehen rooli työyhteisössä on äärimmäisen tärkeä, mutta myös haastava. Vuorohoitoyksiköiden työntekijät pitivät lähiesimiehen työtä yksiköissään haasteellisenä ennen kaikkea siksi, että lähiesimies työskentelee sekä lapsiryhmässä että hallinnollisten tehtävien parissa. Lapsiryhmässä työskentely korostui kuitenkin miltei puolen (n=7) kyselyyn vastanneista kommentteissa positiivisena seikkana. Lapsiryhmässä työskennellessään esimiehen koettiin olevan perillä työyhteisön ja johtamansa yksikön asioista, ja oppivan tuntemaan sekä lapset että työntekijät eri tavalla kuin hallinnollisen johtajan. Tämän myötä esimiehestä tulee helpommin lähestyttävä, ja sekä perheet että työntekijät oppivat tuntemaan hänet paremmin. Toisaalta osa vastanneista kertoi esimiehen tulleen joidenkin työntekijöiden kanssa jopa liiankin läheiseksi, jolloin raja ystävän ja esimiehen roolien välillä saattaa hämärtyä.

*Silloin tällöin esimiehen tulisi olla jäməkämpä, eikä kaveerata työntekijöiden kanssa liiaksi. Muuten olen tyytyväinen. (V2)*

Lähiesimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ja tehtäviksi kuvailtiin kykyä pitää langat käsissä ja antaa tukea, luottaa työntekijöihin ja arvostaa heidän työtään, auttaa ja ohjeistaa, antaa palautetta, huolehtia työntekijöiden oikeuksista ja tuoda ajankohtaisia aiheita yhteiseen keskusteluun. Luonteenpiirteiltään ja persoonaltaan lähiesimiesten tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kuvailtiin ja lähiesimiehen toivottiin olevan helposti lähestyttävä, luotettava, kannustava, välittävä, avoin ja kuunteleva sekä tasavertainen työntekijöitään kohtaan.

*Esimiehen työ on haastavaa, kun joutuu jakamaan aikansa ryhmän ja hallinnollisten tehtävien välillä. On silti erittäin hienoa, että johtaja toimii myös lapsiryhmässä, jolloin työntekijät voivat luoda häneen paljon paremman ja läheisemmän suhteen kuin hallinnolliseen johtajaan pystyisi. (V12)*

*Esimiehellä on paljon vastuuta ja asioita mitä pitää hoitaa. Mielestäni esimies on työyhteisön tukipilari, jos esimiestyöskentely mättää se vaikuttaa koko työyhteisöön. Jos ei täällä esimiestyöskentely toimisi, niin kyllä tää laiva uppoaisi. (V1)*

Lähiesimieheltä saatu tuki koettiin hyvin tärkeäksi ja merkittäväksi tekijäksi työssä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Työntekijät korostivat lähiesimiehen läsnäolon ja lähestyttävyyden merkitystä. Työn tuntuessa raskaalta, tai vaikeita tilanteita kohdattaessa avun saa jo siitä, että tietää voivansa kääntyä esimiehen puoleen asiassa kuin asiassa. On helpottavaa pystyä luottamaan, että esimies neuvoo ja auttaa haasteellisissa tilanteissa, ottaa asioista selvää, on työntekijän puolella, kannustaa ja kuuntelee, ja etsii ratkaisuja haasteisiin tai hankaliin tilanteisiin yhdessä työntekijän kanssa. Myös esimieheltä saatu palaute koettiin tärkeäksi, ja esimiehen toivottiin antavan työntekijöilleen palautetta jopa entistä enemmänkin. Esimiehen antamat vastuulliset tehtävät kertoivat työntekijöille esimiehen luotosta heitä kohtaan.

*On tärkeää saada palautetta ja tukea työssä. Konkreettisesti sitä saa puhumalla, kehityskeskustelut tärkeitä. Olisi hyvä jos esimies vierailisi tiimipalavereissa. (V2)*

*Esimies on tukena ja turvana. Kantava voima. Positiivinen asenne! Auttaa kiperän paikan tullen ja selvittää pikimmiten asiat joita työntekijä ei tiedä. Kannustaa, tsemppaa, keskustelee ja kuuntelee. Jaksaa kuunnella ja sovittaa, tekee aina kaikkensa. Kun itse saan, on ihana ja tärkeä antaa apua myös takaisin. Hieno tunne kun luotetaan ja annetaan vastuuta. (V5)*

*Esimieheni tukee minua todella hyvin! Hän tsemppaa ja kannustaa minua. Hän kohtelee ystävällisesti ja todella huomaavaisesti. Hän ei kasaa paineita vaikka antaakin vastuullisia tehtäviä. Hän on joustava ja ymmärtäväinen, kuin ystävä. Koen esimieheltä saadun tuen todella tärkeänä, koska se lisää työssä viihtymistä ja jaksamista. (V16)*

Lähijohtamisen käytänteisiin vuorohoitoyksiköissä oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Tärkeimpinä seikkoina aineistosta nousi esiin lähiesimiehen tasavertainen mutta määrätietoinen tyyli johtaa työntekijöitään, sekä vastuun ja työtehtävien jakamisen tärkeys.

Työntekijät arvostivat esimiehen omaa työpanosta, ja kokivat hyvänä käytäntönä sen, että esimies työskentelee itsekin lapsiryhmässä. Näin ollen he kokivat esimiehen olevan perillä ja kiinnostunut yksikön ja arjen asioista. Tärkeäksi koettiin myös esimiehen osaaminen ja taito tasapainotella työkaverin ja esimiehen roolien välillä niin, ettei esimies ikään kuin aseta itseään liiaksi muiden yläpuolelle, mutta osaa ja uskalltaa tarvittaessa kuitenkin aina ”sanoa viimeisen sanan” ja toimia asemansa mukaisesti yksikön johtotehtävissä ottaen vastuun asioiden hoitumisesta ja päätöksenteosta. Muutamat työntekijät toivoivat esimieheltä entistä enemmän jämäkkyyttä johtotehtävien hoitamiseen, muun muassa erilaisten linjausten tekemisessä ja niistä kiinnipitämisessä. Työntekijät saattoivat kokea ristiriitaa siinä, oliko lähiesimies joissain asioissa heidän vai asiakkaiden tai korkeamman johdon puolella, mikä toisaalta on varmasti vaikea ja ajatuksia herättävä paikka myös esimiehelle. Vuosittaiseen kehityskeskustelykäytäntöön yksiköissä oltiin tyytyväisiä, ja kehityskeskustelut koettiin tarpeellisiksi. Lähiesimiehen avoimuutta, rehellisyyttä, sekä kannustavaa, ystävällistä ja reilua asennetta kaikessa työnteossa ja kanssakäymisessä työntekijöiden kanssa painotettiin suuresti.

*Parannettavaa olisi mm. siinä, että vanhemmille tehtäisiin selväksi milloin esim. hoitoajat ilmoitetaan, jolloin jatkuva työvuorojen vaihtuminen ja turhat muutokset työntekijöiltä loppuisivat tai edes vähenisivät. Tiu-kemmat otteet vanhempien kanssa osoittaisi esimieheltä tukea työntekijöitä kohtaan. (V6)*

*Esimiehellä on tärkeä rooli, suuri vaikutus juuri hyvään ilmapiiriin, tiedonkulkuun, kaikkeen. Ei ole ns. ylhäältä johdettua. Pomo on kuin yksi meistä, ei pelkää tarttua työhön, tulla rinnalle kun apua tarvitaan. Hengen luoja, tsemppaaja! (V11)*

Kaikkiaan vuorohoitopäiväkotien työntekijät pitivät lähiesimiehen roolia vuoropäiväkodissa erittäin tärkeänä sekä työyhteisön toimivuuden, työn tarkoituksen toteutumisen että työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Lähiesimieheltä saadun tuen ja luottamuksen merkitys korostui vuorohoidon elävän arjen ja muuttuvien käytänteiden keskellä. Työntekijät kokivat tärkeänä lähiesimieheltä saamansa palautteen ja toivoivat voivansa tukeutua lähiesimieheen tilanteessa kuin tilanteessa. Lähiesimiehellä nähtiin työntekijöiden mielestä olevan tärkeä merkitys



työilmapiirin luojana sekä ylläpitäjänä sekä työn edellytysten luojana ja sen sujumisen mahdollistajana. Lähiesimiehen rooli nähtiin työyhteisöissä tärkeänä, mutta myös haastavana esimiehen suuren työmäärän sekä lähiesimiehen eri roolien omaksumisen vuoksi. Seuraavaan taulukkoon on tiivistetysti koottu aineistosta esiin nousseet merkityksellisimmät vuorohoidon lähiesimiestyön käytänteisiin ja kehittämiseen liittyvät seikat.

Taulukko 4. Lähiesimiestyön toimivat käytänteet ja kehittämisideat

Lähiesimiehen rooli työyhteisössä	
Hyvät, toimivat johtajuuskäytännöt	Kehittämiskohtia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelut</li> <li>• Vastuun ja työtehtävien jakaminen ja delegointi</li> <li>• Esimieheltä saatu palaute</li> <li>• Tuki, läsnäolo, lähestyttävyyys, luotto</li> <li>• Lapsiryhmässä työskentely               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Esimies tuntee lapset sekä työntekijät ja on perillä työyhteisön ja yksikön asioista</i></li> <li>➢ <i>Vanhemmat tuntevat esimiehen</i></li> <li>➢ <i>Esimiehestä tulee helposti lähestyttävä</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämäkkyys johdossa, esimerkiksi linjausten tekeminen ja niistä kiinni pitäminen</li> <li>• Tunne siitä, että esimies on työntekijöidensä puolella</li> <li>• Palautteen antaminen työntekijöille (toivotaan enemmän)</li> <li>• Liika läheisyys työntekijöiden kanssa               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <i>Raja ystävän ja esimiehen roolien välillä hämärtyy</i></li> </ul> </li> </ul>

## 6.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimustulokset vahvistivat aiempia vuorohoidosta, päiväkodin johtajuudesta ja vuorotyön työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia. Muun muassa sekä Palviaisen (2007, 62) että Siltasen (2011, 39) opinnäytetöistä, kuin myös Perheet 24/7 tutkimushankkeen tuloksista (Jamk 2014b) käy ilmi, että vuorohoitoon ja sen johtamiseen

liittyy paljon erityispiirteitä ja -haasteita, ja että vuorohoito haastaa osaltaan varhaiskasvatushenkilöstön ammatillisuutta. Vuorohoidon työntekijöiden kokemukset työstään ja siihen liittyvistä haasteista sekä heidän työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä auttavat ymmärtämään vuorohoidon erityispiirteitä niin sanottuun tavalliseen päivähoitoyksikköön verrattaessa. Työntekijöiden ajatukset ja näkemykset lähiesimiehen roolista vuorohoitoyksikössä vahvistavat näkemystä siitä, että myös vuorohoidon johtamiseen liittyy selvästi erityispiirteitä ja haasteita. Ennen kaikkea lapsiryhmävastuisen johtajan työnkuvaan liittyvät piirteet sekä vuorohoidon johtajuuden yhteisöllisyys tulivat tutkimustuloksissa ilmi voimakkaina.

Vuoropäiväkotien työntekijät kokivat voivansa ja jaksavansa työssä pääsääntöisesti hyvin, mutta osa vastanneista kertoi kuitenkin työhyvinvointinsa laskeneen viime vuosien aikana. Tähän voivat olla syinä nimenomaan aineistosta esiin nousseet työssä kuormittavat seikat, eli henkilöstövaihdokset, työtaakan kasvaminen, työn haasteet ja oma riittämättömyyden tunne vuorohoidon elävän arjen ja valtavan informaatiomäärän keskellä. Toisaalta työntekijät löysivät vuorohoidon maailmasta kuitenkin myös paljon hyviä seikkoja ja toimivia käytäntöjä, jotka vaikuttivat heidän työhyvinvointiinsa ja motivaatioonsa positiivisesti. Työilmapiiri, työn arvostus, joustaminen puolin ja toisin, mahdollisuus vaikuttaa ja toteuttaa omia vahvuuksiaan työssä sekä kehittyä ammatillisesti koettiin työntekijöiden keskuudessa merkityksellisinä työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus nähtiin sekä työn hyvinä puolina, että toisaalta myös kuormittavina ja haastavina seikkoina.

Työn haasteisiin ja työn kehittämiseen liittyen tutkimusaineistosta nousi esiin monia työntekijöille merkityksellisiä asioita. Vuorotyöhön liittyvien työvuoromuutosten ja vuorohoidon elävän arjen keskellä työntekijät toivoivat ennen kaikkea pysyvyyttä työhön, sen käytänteisiin sekä henkilökuntarakenteeseen. Ajanpuute sekä kiireen tuntu ja niistä johtuvat ristiriitaiset ajatukset vaivasivat työntekijöitä, jotka kuitenkin toivovansa voivansa tehdä työtä parhaansa mukaan ja tasa-arvoisesti sekä lapsia että työyhteisöä kohtaan. Vuorohoidossa ajatuksia herättivät ja haasteita loivat aineiston perusteella myös päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen liittyvät perusasiat, kuten pedagogisuus, suunnittelu-aika, ikätasoinen ja tasavertainen toiminta sekä lasten havainnointi ja tuen tarpeiden huomiointi. Vuorohoidon erityispiirteisiin ja haasteisiin

pohjautuen myös vuorohoidon palkkausta olisi tarpeen pohtia, tarkastella ja kehittää.

Lähiesimiehen rooli vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvoinnin tukijana nähtiin työntekijöiden keskuudessa merkityksellisenä. Lähiesimiehen työtä pidettiin haasteellisena ja vaativana, mutta erityisen tärkeänä ja arvokkaana. Tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät *leadership*-tyyppistä johtajuutta merkittävänä työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttavana tekijänä. Työyhteisön johtamista arvostettiin enemmän kuin talouden ja hallinnon johtamista, vaikka nekin nähtiin tärkeinä esimiestehtävinä. Lähiesimiehen roolia ei korostettu ainoastaan työn haastavuuden ja työtehtävien kautta, vaan paljolti myös lähiesimiehen ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden merkittävyyden kannalta. Työntekijät näkivät tärkeänä että lähiesimies on tuttu ja helposti lähestyttävä sekä työyhteisölle että asiakkaille. Lähiesimiehen toivottiin olevan lämmin, välittävä, kannustava, kiinnostunut, avoin ja ymmärtäväinen.

Päiväkodit ovat verrattain pieniä työyhteisöjä, joissa tutustutaan, lähennyttään ja ystävystytään helposti. Esimiehen rooli nähtiin tässäkin kohti haasteellisena, sillä esimies joutuu tasapainottelemaan johtajan ja ystävän roolien välillä. Työntekijöiden tasavertaista kohtelua pidettiin ensiarvoisen tärkeänä, vaikka osa työntekijöistä olisi-kin esimiehelle henkilökohtaisesti läheisempiä kuin toiset. Lähijohtajan lapsiryhmä-vastuinen työnkuva nähtiin työntekijöiden keskuudessa tärkeänä, vaikkakin lapsiryhmätyön ja johtajuuden yhteensovittamisessa tiedettiin olevan haasteita. Kaikkiaan vuorohoitopäiväkotien työntekijät pitivät lähiesimiehen roolia vuoropäiväkodissa erittäin tärkeänä sekä työyhteisön toimivuuden, työn tarkoituksen toteutumisen että työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Lähiesimiehen koettiin olevan vuorohoitopäiväkodissa ”kantava voima”, joka asenteellaan ja ammattitaidollaan luo työlle edellytykset sekä pitää yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä yllä ja mahdollistaa työn onnistumisen.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Kyselylomakkeiden avulla sain selville vuorohoidon työntekijöiden kokemuksia vuorotyöstä ja siihen liittyvistä haasteista, heidän työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä lähiesimiestyön roolista ja merkityksestä vuorohoitopäiväkodissa. Kaikilla vastanneilla oli omanlaisia kokemuksia aiheista, ja vaikka vastauksissa ilmeni paljon yhteisiä teemoja ja samoja asioita, olivat ne kuitenkin monipuolisia.

Kyselylomakkeiden kautta saavutettujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että vuorohoitoon ja sen johtamiseen liittyy erityispiirteitä, ja vuorohoito asettaa haasteita työntekijöiden ammatilliselle osaamiselle. Haasteet liittyvät paljolti vuorohoidon elävään arkeen, tietynlaiseen epävarmuuteen ja työn ennakoimattomuuteen. Lisäksi haasteena koettiin tiedon ja informaation suuri määrä vuorohoidossa. Samat asiat vaikuttavat vuorohoidon työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia voitaisiin lisätä ja työtä kehittää lisäämällä työn ja sen käytänteiden sekä henkilökuntarakenteen pysyvyyttä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että vuorotyö koettiin sekä kuormittavana, että toisaalta myös hyvänä ja positiivisena seikkana. Vaihtelevat työajat luovat työlle piirteitä, jotka vaikuttavat molemmin tavoin. Työntekijät korostivat vastauksissaan työyhteisön ja työilmapiirin merkitystä epäsäännöllisen ja fyysisestikin raskaan työn vastapainona. Varhaiskasvatustyössä työn kuormittavuutta lisäävät usein liian isot lapsiryhmät, joiden johdosta melu ja kiire sekä lasten levottomuus ja rauhattomuus lisääntyvät. Tutkimuksen mukaan kyseiset seikat aiheuttavat vuorohoidossakin haasteita, joihin pyritään vastaamalla hyväksi koetun pienryhmätoiminnan keinoin. Erkkilän ja Lundgrenin (2011, 36) tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että pienryhmätoiminnan avulla työn kuormittavuus vähenee, arjen tilanteet rauhoittuvat ja aikuiset pystyvät paremmin vastaamaan jokaisen lapsen yksilöllisiin tarpeisiin ja tunteisiin. Myös Reipas (2012, 25–26) tutkimuksessaan toteaa, että pienryhmätoiminta auttaa kasvattajia olemaan paremmin läsnä, muuttaa arkea sujuvammaksi ja tasapainoisemmaksi, ja tukee osaltaan hyvin laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumista.

Kyselylomakkeiden vastauksista voidaan päätellä, että lähiesimiehen tuella ja toiminnalla on suuri merkitys sekä työyhteisön toimivuuden, työn tarkoituksen toteutumisen että työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Lähiesimies nähdään merkityksellisessä ja tärkeässä roolissa työilmapiirin sekä työn edellytysten luojana ja ylläpitäjänä ja työn sujumisen mahdollistajana. Myös Kauppisen (2004) päiväkodin johtajan työnkuvaa ja taitoja työyhteisön näkökulmasta tarkastelleen tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Vuorohoidon työntekijöiden mielestä lähiesimieheltä saatu tuki ja luottamus ovat ensiarvoisen tärkeitä vuorohoidon elävän arjen ja muuttuvien käytänteiden keskellä. Vastauksista kävi ilmi, että parhaiten työntekijät kokevat saavansa tukea lähiesimieheltä päivittäisessä vuorovaikutuksessa sekä kehityskeskusteluiden kautta. Vastausten mukaan lapsiryhmävastuinen lähiesimies nähdään hallinnollista johtajaa helpommin lähestyttävänä ja läsnä olevana, yksikön toiminnasta aidosti kiinnostuneena ja sen kehittämiseen panostavana johtajana. Lähiesimiehen rooli nähtiin työyhteisöissä tärkeänä, mutta myös haastavana esimiehen suuren työmäärän sekä lähiesimiehen eri roolien omaksumisen vuoksi.

Tutkimustuloksista nousi esiin seikkoja ja kehittämisajatuksia vuorohoitoa ja vuorohoidon lähiesimiestyötä koskien. Tärkeimpänä kehityskohtana esiin nousi pysyvien, toimivien käytänteiden ja toimintatapojen lisääminen ja vakiinnuttaminen vuorohoidossa. Kehittämistä olisi työntekijöiden mukaan etenkin pedagogisen toiminnan järjestämisessä iltahoidossa, työvuorosunnittelussa ja työvuoromuutoksiin vastaamisessa sekä tiedonkulussa ja kirjaamiskäytännöissä. Lähiesimiestyötä koskien vuorohoidon työntekijät toivoivat esimieheltä ennen kaikkea jämäkkyyttä johtoon sekä selkeitä ja pitäviä linjauksia ohjaamaan työtä, ennen kaikkea sellaisten asioiden osalta joita laki ei tällä hetkellä selvästi määrittele, ja joihin esimies pystyy osaltaan vaikuttamaan.

Tutkimuksen tulokset antavat vuorohoidon lähiesimiehille tietoa ja selvitystä siitä, millaisia haasteita työntekijät työssään kohtaavat, ja kuinka työtä voidaan heidän kokemansa perusteella kehittää ja parantaa. Voidaan päätellä, että työn kehittämisen näkökulmasta vuorohoidon työntekijät kokemuksineen ja näkemyksineen ovat avainasemassa ja heidän asiantuntemuksensa tulee ottaa huomioon vuorohoitoa suunniteltaessa ja kehitettäessä.

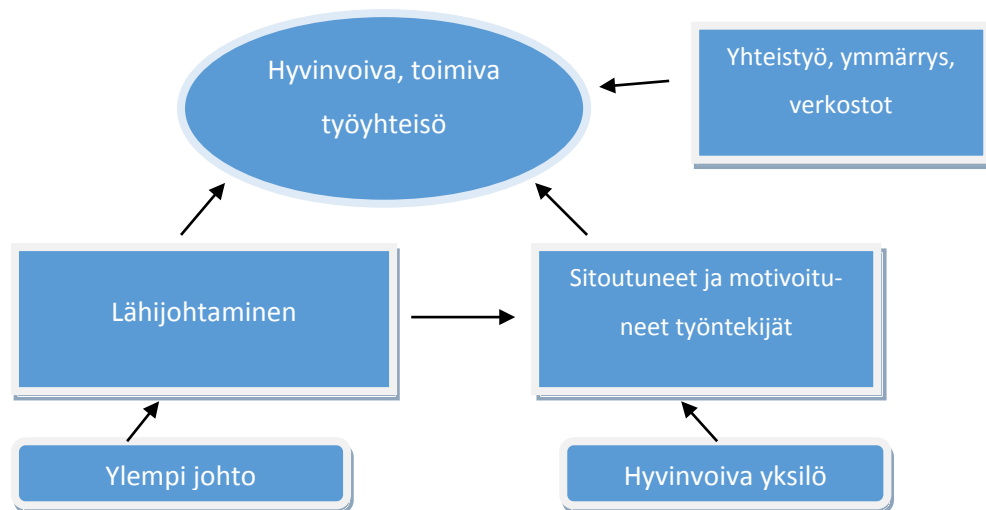
## 7.1 Tutkimusaiheen ja tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille vuoropäiväkotien työntekijöiden kokemuksia vuorotyöstä ja siihen liittyvistä haasteista sekä heidän työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tarkoituksena oli myös todentaa vuorohoidon arkea ja erityispiirteitä muulle päivähoidon johdolle ja henkilöstölle entistä paremman vertaistuen, yhteistyön ja ymmärryksen mahdollistamiseksi. Tässä luvussa pohdin tutkimusaihetta sekä tutkimustulosten, että myös oman vuorohoitoon liittyvän käytännön kokemukseni näkökulmista.

Vuorohoidon kehittäminen ja vuorohoidon henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat mielestäni hyvinkin ajankohtaisia aiheita. Yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä tapahtuneiden muutosten seurauksena lapsiperheiden vanhemmat joutuvat yhä useammin työskentelemään epätyypillisinä työaikoina ja vuorohoidon tarve lasten hoitomuotona kasvaa jatkuvasti. Tästä johtuen se, millaisena vuorohoitoa perheille tarjotaan, ja kuinka sitä mahdollisesti tulisi kehittää, eivät ole lainkaan vähäpätöisiä kysymyksiä. Vuorohoitoon liittyy erityispiirteitä, jotka eroavat tavallisesta päivähoidosta. Sen tiedostamiseksi tulisi tehdä töitä, ja vuorohoidon henkilöstön asiantuntijuutta tulisi arvostaa.

Vuorohoidon henkilöstön tutkimuksessa esiin tuomat vuorohoidon kehityshaasteet liittyivät käytännössä katsoen näkemykseni mukaan joko resursseihin tai yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen, sillä ne olivat kytköksissä yhdessä sovittuihin käytäntöihin tai niiden puuttumiseen. Myös työhyvinvointiin liittyvien kuormittavien tai sitä heikentävien vastauksista esiin nousseiden seikkojen voidaan nähdä olevan joko resurssidonnaisia, tai sellaisia, joihin työyhteisössä voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Tässä kohdalla näkisin tärkeänä työyhteisön yhteisen tavoitteen ja panoksen työhyvinvointiin eteen. Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla sitoutuneisuudellaan auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kuten Mäkisalo (2003, 20) toteaa, tulee hyvinvoivan ja työ-

kykyisen työntekijän nähdä itsensä osana työyhteisöä arvostusta ja merkityksellisyyttä tuntien. Voidessaan hyvin työntekijä näkee työnteon kokonaisuutena ja itsensä sen tärkeänä osana. Esimies vaikuttaa työn kehittämiseen toimimalla esimerkkinä, rohkaisemalla ja kannustamalla työntekijöitä. Työyhteisöä kehitettäessä parhaaseen tulokseen päästään, kun koko organisaatio tai työyhteisö on mukana kehittämistyössä ja työn vaatimuksista, haasteista ja kehittämistarpeista puhutaan yhteisesti ja avoimesti. (Mäkisalo 2003, 20.) Hyvinvoivan ja toimivan työyhteisön eteen on tehtävä työtä ja nähtävä vaivaa. Asia on monisäikeinen, ja eri tekijät vaikuttavat vahvasti toisiinsa (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Sekä tutkimustulosten että oman kokemuksen mukaan esimiehellä on tärkeä rooli, kun halutaan koko työyhteisön sitoutuvan toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Virtasen (2005, 207) sekä Jalavan & Matilaisen (2010, 69) mukaan esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön motivointi, joka tapahtuu sekä johdon esimerkin että yksilöllisten tavoitteiden kautta. Motivaatioon vaikuttaa suuresti työntekijän kokema arvostus sekä osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien tunne, eli juuri ne seikat, jotka vuorohoidon työntekijät tutkimuksessakin nostivat esille. Suora, väärin-

käsityksiä välttävä kommunikointitapa, toimiva tiedonkulku sekä yhteiset, kaikkien tiedossa olevat yhdessä pohditut ja sovitut käytännöt ovat avainasemassa. Yli-Ahon (2004) tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen henkilöstöjohtamisella ja ennen kaikkea työntekijöiden voimavarojen ja työhyvinvoinnin tukemisella on merkittävä, suoraan yksikön perustehtävään vaikuttava rooli. Yli-Aho kiteyttää lasten hyvinvoinnin olevan päiväkodin johtajille tärkeintä. Lasten hyvinvoinnin saavuttamiseksi tulee päiväkodin arjen, työn ja vuorovaikutuksen sujua. Tähän vaikutetaan ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen kautta. (Yli-Aho 2014, 43.) Lisäksi näen tärkeänä myös esimiesten oman työn reflektoinnin. Uskon tutkimuksen tulosten lisäksi tutkimuksen toimeksiantajille sekä muillekin päivähoidon lähiesimiehille olevan hyötyä myös opinäytetyön teoriaosuudesta, etenkin johtamista ja johtajuustyylejä koskevasta luvusta. Oman johtamisen ja johtamisen tyylien pohtiminen on tärkeää, kehittämiseen tähtävää työn reflektointia.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että vuorohoitoyksiköissä on ollut paljon henkilöstövaihdoksia, ja sijaisten sekä määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien työntekijöiden määrä on verrattain suuri. Pohdin, onko myös tällä vaikutusta työyhteisöjen sitoutuneisuuteen ja motivaatioon vuorohoidon kehittämiseksi. Jalava ja Matilainen (2010, 70) korostavat työntekijöiden tunnetta kokea itsensä aktiivisiksi tekijöiksi työyhteisössä. Vakituksessa työsuhteessa työskentelevillä työntekijöillä voi olla helpommin tämä tunne, ja he voivat näin ollen olla paremmin motivoituneita ja sitoutuneita kehittämään työtä ja vuorohoidon laatua ja toimimaan työyhteisössä sovittujen yhteisten tavoitteiden toteutumisen hyväksi.

Kehityshaasteisiin liittyen koen tärkeänä myös yleisen tietoisuuden lisäämisen koskien vuorohoitoa. Voidakseen hyvin tulee työntekijöiden ja työyhteisön pystyä saamaan tukea ja ymmärrystä työtään koskien. Varhaiskasvatukseen liittyy laaja kirjo eri toimijoita, jotka ovat verkostoituneet keskenään. Mielestäni vuorohoidon erityispiirteiden tunteminen ja ymmärtäminen olisi tärkeää myös varhaiskasvatuksen verkostoyhteistyötä tehdessä. Tällä tutkimuksella toivon tuovani osaltani esille vuorohoitoon liittyviä haasteita ja erityispiirteitä paitsi sen kehittämiseksi lähiesimiesnäkökulmasta, myös entistä paremman vertaistuen, yhteistyön ja ymmärryksen mahdollistamiseksi eri varhaiskasvatuksen toimijoiden ja verkostojen kesken.



Tällä hetkellä puutteellinen lainsäädäntö hankaloittaa valtakunnallisella tasolla huomattavasti vuorohoidon kehittämistä ja sen haasteisiin vastaamista. Nykyinen varhaiskasvatustarjonta tarjoaa kunnille paljon tulkinnanvaraa, sillä lain mukaan kunnat saavat käytännössä itse määrittellä tarjottavan vuorohoidon laajuuden sekä käytännön järjestelyt sen toteutumiseksi. Vuorohoitoon kaivattaisiin selkeitä linjauksia ja ohjeita valtakunnallisella tasolla, sillä kirjavat käytännöt vuorohoitopalveluiden osalta eivät ole kenenkään etu. Valtakunnalliset ohjeet ja linjaukset voisivat osaltaan tehdä vuorohoidon arjesta vakaampaa ja lisätä pysyvyyttä työssä. Siltanen (2011, 49) pohtii, että ennen kuin lakiuudistukset alkavat tarkemmin ohjaamaan ja linjaamaan vuorohoittoa, tulisi panostaa yli kuntarajojen tehtävään, kuin myös julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön, jolloin vuorohoidon toimijoiden kokemukset ja näkemykset toimisivat arvokkaina työvälineinä vuorohoittoa kehitettäessä ja rakennettaessa. Mielestäni tämä on tärkeä ja hyvä kehitysidea, paitsi vuorotyön kehittämistä ajatellen, niin myös verkostoitumisen sekä vertaistuen paremman mahdollistamisen vuoksi.

Puutteelliseen lainsäädäntöön liittyvien haasteiden lisäksi vuorotyöhön liittyy keskeisesti vaihtelevat työajat ja työvuorosuunnittelun haasteet. Puolet tutkimukseen vastanneista ilmaisi tyytymättömyytensä siihen, että työvuorot saa tietoon vain viikkoa etukäteen ja ainoastaan viikon kerrallaan. Työvuorosuunnittelua hankaloitti vuorotyötä tekevien työntekijöiden puute sekä lasten hoitoaikamuutokset. Lasten hoitoaikamuutokset ja niihin vastaaminen ovatkin vuorohoidon suurimpia haasteita. Muutokset vaikuttavat työntekijöiden työvuoroihin ja usein koko hoitopäivään suunniteltuine toimintoineen sekä aiheuttavat päivittäin lisätyötä vuorohoitoyksiköissä sekä työntekijöille että johdolle vieden aikaa muilta työtehtäviltä. Toisaalta hoitoaikamuutoksiin vastaaminen on osa vuorohoidon laatua. Siitäkin johtuen muutoksiin vastaamiseen olisi hyvä olla olemassa jonkinlainen selkeä linjaus tai malli, jonka mukaan tilanteissa toimitaan. Tämä helpottaisi sekä henkilöstön työaikamuutoksiin liittyviä pulmia että johtajan työtä, ja antaisi samalla perheille selkeää tietoa ja takaisi tasavertaisen aseman vuorohoidon asiakkaina.

Julkinen keskustelu vuorotyötä koskien keskittyy usein vuorotyötä tekevien aikuisten tai vanhempien ongelmiin, mutta tärkeää olisi myös pohtia lapsen asemaa yhteiskunnan muutoksessa: kuinka lapsi voi vuorohoidossa, onko varhaiskasvatus laadukasta ja turvallista, onko lapsi osaavissa käsissä? Tutkimuksessa nousi esiin vuorotyötä tekevien heikentyneet mahdollisuudet osallistua koulutuksiin, tai edes yksikön tai tiimin yhteisiin palavereihin. Lisäksi tuloksissa ilmeni vahvasti henkilöstön vaihtuvuus ja sijaisten verrattain suuri määrä. Myös oman kokemuksen mukaan sijaisten tarve vuorohoidossa on verrattain suuri, ja sijaisten saaminen varsinkin yllättäviin äärivuoroihin saattaa olla hankalaa. On perusteltua pohtia ja esittää kysymyksiä koskien vuorohoidon henkilöstön osaamista, ja toisaalta myös lasten turvallisuuden tunnetta vuorohoidossa suuren henkilöstömäärän ja vaihtuvuuden vuoksi.

Vuorotyötä on tutkittu sen yleistyttyä runsaasti, ja tutkimusten mukaan vuorotyöllä on usein haitallisia vaikutuksia työntekijän terveyteen ja työhyvinvointiin. Muun muassa Hakkaraisen (2015) sekä Lindholmin (2002) tutkimustulosten mukaan merkittäviä tekijöitä ovat vuorotyön vaikutukset sosiaaliseen elämään, unen ja vuorokausirytmien häiriintyminen sekä ravitsemukselliset tekijät. Työhyvinvointi ja terveys ovat laaja-alaisia, monista tekijöistä ja monesta asiasta riippuvaisia aiheita. Opinnäytetyötutkimuksen kohderyhmä oli pieni, joten yleistyksiä ei voi tehdä, mutta vuorotyöhön liittyen vastauksissa oli samankaltaisuuksia aiempiin tutkimustuloksiin verrattaessa. Vuorotyö koettiin kuormittavana muun muassa vuorokausirytmien vaihtelevuuden, työn ja sosiaalisen elämän yhteensovittamisen sekä vastuullisten, yksinäisten ja fyysisesti raskaiden työvuorojen vuoksi. Vuorohoitoa on tutkittu vähemmän kuin vuorotyötä, vaikkakin viime vuosina myös vuorohoidosta tehdyt tutkimukset ovat yleistyneet. Vuorohoidosta tehtyjen tutkimusten mukaan vuorohoidolla voidaan nähdä olevan vaikutuksia lapsen hyvinvointiin, turvallisuudentunteeseen ja kehitykseen. Epätyypillistä työaika tekevät vanhemmat kokevat enemmän haastetta lapsen käytöksessä ja kasvatuksessa, kuin säännöllistä työaika tekevät vanhemmat. (Jamk 2014a, Miettinen 2016, 10; Moss 2009, 70–72.)

Jos ajatellaan vuorotyöhön ja vuorohoitoon liittyvien tutkimustulosten yhteisvaikutuksia, saattaa helposti herätä huoli lapsen olosta vuorohoidossa. Jos tiedetään vuorotyön aiheuttavan haittavaikutuksia aikuisen terveydelle ja hyvinvoinnille, puhutaan

vuorohoidossa olevan lapsen näkökulmasta kaikista lapsen elämässä eniten merkittävistä ihmisistä, lapsen kasvattajista: vuorotyötä tekevästä vanhemmista sekä päivähoidon kasvatushenkilöstöstä. Lisäten yhtälöön vielä vuorohoidon mahdolliset vaikutukset lapsen kehitykselle, voidaan vuorohoidon laadun tarkkailun ja sen kehittämisen päätellä olevan ensiarvoisen tärkeitä asioita ja omaavan hyvinkin kauaskantoiset vaikutukset.

Sekä näiden että aiempien vuorohoitoon liittyvien tutkimusten, kuin myös oman vuorohoidossa saamani kokemuksen perusteella korostan vuorohoidon asemaa omana päivähoidomuotonaan, sekä sen nostamista yhä näkyvämmiin yleiseen varhaiskasvatuskeskusteluun. Kiinnostus vuorohoitoa kohtaan on onneksi lisääntynyt viime vuosien aikana, ja sitä on tutkittu myös valtakunnallisesti. Loppuun saatetun Perheet 24/7 -hankkeen sekä useampien opinnäyte- ja pro gradu -tutkimusten lisäksi tällä hetkellä on käynnissä vuoropäivähoidon henkilöstön kehittämiseen tähtäävä ”OHOI – Osaamista vuorohoitoon” -hanke, jonka tavoitteet ovat lähellä oman tutkimukseni aihetta. Hankkeen tavoitteena on parantaa työn laatua vuorohoidossa, mahdollistaa vuorohoidon työntekijöiden vertaisoppiminen ja verkostoituminen sekä lisätä heidän osaamistaan ja työhyvinvointiaan. Toivon tuoreen tutkimustiedon lisäävän vuorohoidon pedagogiikkaan ja henkilöstön osaamishaasteisiin sekä lähijohtamiseen liittyvää keskustelua, sekä osaltaan vaikuttavan vuorohoidon erityispiirteiden huomiointiin uudistettavassa varhaiskasvatuslaissa.

## 7.2 Tutkimuksen toteuttamisen arviointia

Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan vähitellen lisääntyvään tutkimusaiheen ymmärrykseen ja tulkintaan, joten laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa voidaan tutkija itse nimetä tutkimuksen tärkeimmäksi työkaluksi. Tutkijan on tiedostettava omat näkemyksensä ja käsityksensä niiden tutkimukselle asettamia ehtoja ja rajoituksia pohtien. Toisin sanoen tutkijan on kyettävä jatkuvasti refleктоimaan omaa rooliaan tutkimusprosessissa. Havaintojen luettavuus ja puolueettomuus tulee osata erottaa

toisistaan, eli tutkittavan vastauksia ei saisi suodattaa tutkijan oman kehyyksen läpi. Puolueettomuuteen vaikuttavia seikkoja voivat olla muun muassa tutkijan tausta, kuten ammattihistoria, ikä tai sukupuoli. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus ja arviointi on haastavaa. Tutkimusta tarkastellessa tulee yksittäisten asioiden sijaan keskittyä johdonmukaisuuteen; tärkeintä on arvioida tutkimusta kokonaisuutena. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189; Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.)

Tutkimusta tehdessäni ja aineistoa analysoidessani tunnistin riskin muokata kyselylomakkeiden vastauksia oman ajatusmaailmani ja vuorohoidon työkokemukseni kautta. Objektiivisuuden kannalta päädyin aineistonkeruumenetelmänä kyselylomakkeisiin haastatteluiden sijaan, mikä poissulkee sen etten haastattelutilanteessa pysty vaikuttamaan vastauksiin oman ajatusmaailmani kautta esimerkiksi lisäkysymyksiä esittämällä. Pohdin paljon myös sitä, että kyselyyn osallistuneet vuorohoitopäiväkodit olivat minulle entuudestaan tuttuja sijaisuuksien myötä. Objektiivisuuden kannalta tärkeänä näen sen, etten aineistonkeruuhetkellä kuitenkaan työskennellyt, enkä koskaan ollut kokopäiväisesti työskennellyt kummassakaan työyhteisössä, mikä antoi tarvittavaa etäisyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää selkeä ja johdonmukainen tutkimuksen kulun ja menetelmien sekä tutkimustulosten raportointi. Tutkimustulosten raportoinnissa pyrin vakaasti siihen, ettei yksittäisiä kohteita voida tunnistaa, eivätkä esimerkiksi suorat lainaukset paljasta kenenkään henkilöllisyyttä. Tutkimusaineistoa kerätessäni kerroin tutkimuksesta vuorohoitoyksiköiden lähiesimiehille, jotka puolestaan tiedottivat työntekijöitä. Toimitin kyselylomakkeet saatekirjeineen henkilökohtaisesti yksiköihin. Lomakkeisiin oli mahdollista vastata joko käsin tai tietokoneella, jonka jälkeen ne palautettiin paperiversioina suljettuun vastauslaatikkoon. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista, vastaajien omaan harkintaan jäi haluaako osallistua tutkimukseen.

Tutkimusta arvioidessani ja sen luotettavuutta pohtiessani mietin paljon tutkimusprosessin kestoa. Myös oma kokemukseni vuorohoidosta on lisääntynyt aineiston keräyshetkestä sen analyysivaiheeseen, joten omaa roolia ja puolueettomuutta tuli todella pohtia tarkoin. Uskon, että tutkimusprosessi olisi ollut tehokkaampi, jos olisin

toteuttanut opinnäytetyön parityöskentelynä. Olisin ajoittain kaivannut työparin tukea ja mielipiteitä prosessin aikana, mutta toisaalta opinnäytetyön yksin tekeminen johti jatkuvaan ja antoisaan reflektointiin, eli oppimisen, kokemusten ja näkemysten pohdintaan. Yksin tekemisen haittapuolena koin aikataulutuksen hankaluuksien lisäksi omaan tekstiin ”sokeutumisen”, jolloin tekstin sisältö saattaa kärsiä. Tämän estääkseni pyysin ystäviäni sekä ohjaajaani ajoittain lukemaan ja tarkastamaan opinnäytetyötä, mikä auttoikin suuresti järjestämään tekstin rakennetta ja asiasisältöä.

Tutkimusprosessin pituuden lisäksi pohdin aineiston luotettavuutta myös vastausten määrän sekä vastausprosentin perusteella. Pieni otanta heikentää tutkimuksen luotettavuutta, mutta pienestä otannasta huolimatta tutkimuksen tulokset olivat pääasiassa linjassa aiempien tutkimustulosten sekä teorian tiedon kanssa. Tutkimuksen vastausprosentti oli 67 %, mitä voidaan pitää suhteellisen hyvänä, mutta luotettavuuden lisäämiseksi ja tutkimuksen onnistumisen takaamiseksi vastausprosentti olisi voinut olla vieläkin korkeampi. Pohdin, olisinko voinut parantaa vastausprosenttia muistutteleamalla kyselystä vastausaikana muutamia kertoja, tai antamalla vielä toistamiseen lisää aikaa kyselyyn vastaamiseen.

Jälkeenpäin arvioin ja koen tutkimusprosessin olleen arvokas ja antoisa, vaikka se veikin aikaa ja haastoi itseäni moni tavoin. Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon uutta vuorohoidosta ja lähiesimiestyöstä sekä niiden taustalla vaikuttavista periaatteista ja käytännön asioista. Koin aiheen mielenkiintoiseksi ja tutkimisen arvoiseksi. Tiedon etsiminen etenkin vuorohoidosta osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä vuorohoitoa koskien löytyy hyvin vähän luotettavaa lähdekirjallisuutta. Vuorohoitoa koskevaa tietoa piti etsiä paljolti päivähoitoa koskevan kirjallisuuden joukosta, sekä useisiin tutkimuksiin ja hankkeisiin ja niiden tuloksiin perehtyen. Koen kuitenkin kaiken lähdekirjallisuuteen perehtymisen olleen itselleni hyödyksi, sillä opin sitä kautta paljon uusia asioita varhaiskasvatusta koskien. Vaikka itselläni on kokemusta vuorohoidosta, niin koin yllättävänä sen, kuinka paljon nykyinen varhaiskasvatuslaki tarjoaa tulkinnanvaraa vuorohoitoa koskien. Tämän myötä minulle myös todentui vuorohoidon johtajien haastava tilanne vaihtelevien ohjeiden ja linjausten keskellä. Yksi tärkeimmistä tutkimuksen tekoon liittyvistä mieleeni jääneistä seikoista lieneekin varhaiskasvatuslain uudistamisen välttämättömyys vastaamaan vuorohoidon tarpei-

ta. Koen tutkimuksen myös lisänneen tietoa, ymmärrystäni ja mielenkiintoani esi-  
miestoimintaa ja -tehtäviä kohtaan.

### 7.3 Jatkotutkimusideoita

Tämä tutkimus keskittyi vuorohoidon työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin, mielenkiintoista olisi kuulla myös vuorohoidon johtajien ajatuksia ja mielipiteitä. Näkökulmaa voisi laajentaa koskemaan myös asiakkaiden ja päättäjien näkemyksiä vuorohoidon haasteista ja kehittämiskohdista. Olisi mielenkiintoista kuulla myös asiakkaiden ajatuksia vuorohoidon johtamisesta; miten johtamista voisi asiakasnäkökulmasta kehittää, mitä vuorohoidon johtajalta toivotaan, vaaditaan ja oletetaan?

Tutkimuksessa korostui selkeästi työyhteisön johtamisen, *leadership*-tyyppisen johtajuuden merkitys. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia tarkemmin työyhteisön johtamiseen liittyviä taitoja, tehtäviä ja ominaisuuksia vuorohoidossa. Tällaisten tutkimusten perusteella vuorohoidon johtajia voitaisiin kouluttaa paremmin työyhteisön johtamiseen, jonka kautta myös lasten hyvinvointi vuorohoidossa arjen, työn ja vuorovaikutuksen entistä paremman sujumisen seurauksena parantuisi.

Jatkotutkimuksella voisi myös selvittää, millaisia käsityksiä on olemassa lapsiryhmävastuisia johtajia kohtaan, ja kuinka ne eroavat käsityksistä hallinnolliseen johtajaan. Varhaiskasvatusjohtajuus, ennen kaikkea vuorohoidon johtajuus kaipaa kehittämistä, sillä koulutus ja palkkaus eivät tunnu vastaavan työn vaatimuksia. Voitaisiin pohtia ja tutkia, kuinka johtajien työmäärää voitaisiin keventää niin, että keskittymisen voisi kohdistaa tärkeimpiin työtehtäviin.

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli lisätä yleistä tietämystä vuorohoidosta ja sen erityispiirteistä. Päättäjien ja ylemmän johdon tietämys vuorohoitoon liittyvistä asioista mahdollistaa tuen ja ymmärryksen vuorohoitoa ja sen erityispiirteitä kohtaan ja auttaa kehittämään vuorohoitoa tärkeänä osana yhteiskunnan toimintaa tukevaa järjes-

telmää. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi myös selvittää, millainen tietoisuus päättäjillä ja ylemmällä johdolla tällä hetkellä on vuorohoidosta ja sen erityispiirteistä, ajatellen esimerkiksi yksityisiä yrityksiä tai kuntia, joilla on yksittäisiä vuorohoitoyksiköitä, mutta joiden ylemmästä johdosta vastaa pääasiassa päivähoitoyksiköihin paremmin perehtynyt esimies.

## Lähteet

Alila, K., Eskelinen, M., Estola, M., Kahiluoto, T., Kinos, J., Pekuri, H.M., Polvinen, M., Laaksonen, R. & Lamberg, K. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevan työryhmän tuoksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmän muistioita ja selvityksiä 2014:12. Opetus- ja kulttuuriministeriö: Koulutuspolitiikan osasto.

Aronen, K., Fonsén, E & Akselin, M-L. 2014. Jaetusta johtajuudesta yhteiseen johtajuuteen. Hämeenlinnan kaupungin päivähoiton tiedotteet. Case: Hämeenlinnan päiväkotien johtajuuden kehittämisen alkutaival. Hämeenlinnan kaupunki.

Asetus lasten päivähoidosta. A 16.3.1973/239. Viitattu 3.4.2016.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239).

Erkkilä, H. & Lundgrén, L. 2011. Pienryhmätoiminta Tulkkilan päiväkodissa. Opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Sosiaalipedagoginen lapsi- ja nuorisotyön koulutusohjelma. Viitattu 6.5.2016.  
[Https://www.theseus.fi/handle/10024/36307](https://www.theseus.fi/handle/10024/36307).

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus. Färkkilä, N., Kahiluoto, T. & Kivistö, M. 2005. Lasten päivähoiton tilannekatsaus: Syyskuu 2005. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:16. Viitattu 30.3.2016.  
[Https://www.julkari.fi/handle/10024/112990](https://www.julkari.fi/handle/10024/112990).

Hakkarainen, H. 2015. Vuorotyötä tekevien työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö, Savonia ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma, Matkailu- ja ravitsemispalvelujen johtaminen. Viitattu 6.5.2016.  
[Https://www.theseus.fi/handle/10024/98092](https://www.theseus.fi/handle/10024/98092).

Hannuniemi, T. 2011. Kurkistus lapsen arkeen vuorohoidossa. Pro gradututkielma. Helsingin yliopisto, Opettajankoulutuslaitos, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Viitattu 3.4.2016.  
[Https://helda.helsinki.fi/handle/10138/28606](https://helda.helsinki.fi/handle/10138/28606).

Hintikka, T. 2011. Lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukeminen -opintojakson materiaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, luentomateriaali.

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

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

Hotulainen, R. 2016. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Viitattu 5.4.2016.  
[Http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/index.htm](http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/index.htm), tutkimusseminaari, määrällinen tutkimus, kyselylomaketutkimus.



Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S. & Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Edufin: Hyvinkää.

Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Hyvä työkyky. työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Toim. E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torsila. 1995. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Hämeenlinna: Tammi.

Jamk 2014a. Perheet 24/7-tutkimuksen tuloksia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu; Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto; Helsinki: THL. Viitattu 4.4.2016. [Http://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/projektit/perheet-24/etusivu/](http://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/projektit/perheet-24/etusivu/).

Jamk 2014b. Perheet 24/7 työntekijäkyselyn tuloksia: Lasten arki vuoropäivähoidossa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu; Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto; Helsinki: THL. Viitattu 12.4.2016. [Http://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/Perheet-24/Julkaisut/](http://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/Perheet-24/Julkaisut/).

Jaakkola, J., Pulma, P., Satka, M. & Urponen, K. 1994. Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

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

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

Karhu, M. 2012. Vanhempien kokemuksia vuorotyön ja perhe-elämän yhteensovittamisesta. Opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, hoitotyön koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/49007](http://www.theseus.fi/handle/10024/49007).

Kauppinen, M. 2004. Päiväkodin johtajan työnkuvan sekä taitojen ja ominaisuuksien tärkeys työyhteisön näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos, Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Viitattu 6.5.2016. [Https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/18190](https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/18190).

Kettunen, I. 2011. Ollaan ihmisiksi työyhteisössäkin. Lastentarha. Varhaiskasvatuksen ammattilehti 5/2011, 31-33.

Kohti varhaiskasvatustalakeia. 2014. Varhaiskasvatusta koskevan lainsäädännön uudistamistyöryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:11. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Koulutuspolitiikan osasto. Viitattu 4.4.2016. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr11.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr11.pdf?lang=fi).

Koivisto, P., Lääperi, T., Adenius-Jokivuori, M., Kauppinen, R., Pelkonen, E. & Ruppala T. 2010. Jyväskylän varhaiskasvatussuunnitelma. Arjenlähtöistä osallisuutta lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi. Viitattu 31.3.2016. [Http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskyla/structure/38242\\_JKLvasu.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskyla/structure/38242_JKLvasu.pdf).

Koivula, U-M., Suihko, K. & Tyrväinen J. 2002. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit Nro 1. 2. uudistettu painos. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

- Kuula, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.5.4 Toimintatutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 5.4.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html).
- Lahtinen, J. 2015. Varhaiskasvatuslain uudistaminen. Viitattu 10.9.2015. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/Sivut/default.aspx>, varhaiskasvatus, hallinto.
- Lammi-Taskula, J., Karvonen, S. & Ahlström, S. 2009. Lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos.
- Lindholm, T. 2002. Hoitohenkilökunnan kokemuksia vuorotyön vaikutuksista työssäjaksamiseen ja työkykyyn Puotilan vanhainkodissa. Diakonia ammattikorkeakoulu, Helsingin yksikkö. Diakoninen sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden koulutusohjelma, Terveydenhoitaja AMK. Viitattu 6.5.2016. [Http://kirjastot.diak.fi/files/diak\\_lib/Helsinki2002/LindholmTiina2002.pdf](http://kirjastot.diak.fi/files/diak_lib/Helsinki2002/LindholmTiina2002.pdf).
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Lötjönen, K. 2016. Yö- ja iltahoidon tarve kasvanut päiväkodeissa. Savon Sanomat 31.3.2016.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint.
- Miettinen, A. 2016. Vanhempien työajat ja lasten kanssa vietetty aika. Onko 24/7 yhteiskunta uhka vai mahdollisuus lapsiperheille? Internetluento. Väestöliitto: Väestötutkimuslaitos. Viitattu 4.4.2016. <https://www.perheaikaa.fi/nettiluennot/?search=vanhempi>.
- Mikä muuttuu päivähoitossa 2016? Hoitopaikka.Net 2016. Ajankohtaista: Artikkelit 1.4.2016. Viitattu 4.4.2016. [Http://hoitopaikka.net/Sivut.aspx/126421](http://hoitopaikka.net/Sivut.aspx/126421).
- Moss, J. 2009. Juggling acts: How parents working non-standard hours arrange care for their pre-school children. Social Policy Journal of New Zealand, 35, 70-72.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, A-R. 1976. Vuorokautisen lastenhoidon kehittämisprojekti. Tampereen yliopiston psykologian laitoksen tutkimuksia.
- Paavilainen, H. & Vuorela, M. 2013. Vanhempien kokemuksia vuorohoidon toteutumisesta päiväkodissa. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, Sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/67110](http://www.theseus.fi/handle/10024/67110).
- Palviainen, T. 2007. Karuselli pyörii, lapset siinä hyörii – Tutkimus vuorohoidon arjesta henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos. Viitattu 3.4.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/18211>.
- Presser, H., Gornick, J. & Parashar, S. 2008. Gender and nonstandard work hours in 12 European countries. Monthly Labor Review.
- Päiväkodin johtaja on monitaituri. Kurkistus päiväkodin johtajien työn arkeen. 2004. Lastentarhanopettajaliiton julkaisu. Lastentarhanopettajaliitto ry. Viitattu 10.4.2016.

Rapala, E., Sorri, L., Salomaa, V. & Kurki-Manner, L. 2014. Varhaiskasvatuspalveluiden linjaukset vuorohoidon järjestämiseksi 1.1.2014 alkaen. Tuusulan kunta. Viitattu 4.4.2016. [Http://www.tuusula.fi/sivu.tpl?sivu\\_id=6167](http://www.tuusula.fi/sivu.tpl?sivu_id=6167).

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Porvoo: Bookwell.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.4.2016. [Http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf](http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf).

Reipas, S. 2012. Läsnä lapsen arjessa : Pienryhmätoiminta ja sen kehittäminen päiväkodissa kasvattajien kokemana. Opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Sosiaalipedagogiikan vaihtoehtoiset ammattiopinnot. Viitattu 6.5.2016. [Https://www.theseus.fi/handle/10024/46452](https://www.theseus.fi/handle/10024/46452).

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan Kirjapaino.

Ronkainen, I. 2013. Simpukan päiväkodin lasten kokemuksia vuorohoidosta. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Sosionomi AMK, lastentarhanopettajan virkakelpoisuus. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/66319](http://www.theseus.fi/handle/10024/66319).

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum oyj.

Ruoppila, I. 1999. Lasten tutkimuksen eettisiä kysymyksiä. Teoksessa Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rönkä, A., Laakso, M-L., Tammelin, M., Metsäpelto, R-L., Sevòn, E., Turja, L. & Poikonen, P-L. 2014. Aikuisten työ rytmittää lasten arjen. Hyvinvointikatsaus 2014(1), 36- 43.

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

Sarras, S. 2011. Helsingin vasuprosessi 2004-2011. Powerpoint-esitys. Helsinki 6.9.2011.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus.

Siltanen, A. 2011. Vuorohoidon johtamisen erityispiirteet päivähoidossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK. Opinnäytetyö. Viitattu 4.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/32993](http://www.theseus.fi/handle/10024/32993).

Solansuu, S. 2013. Kotona saa iloita ja kiukutella - Tunteet vuorohoidossa olevalla lapsella. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- terveys- ja liikunta-ala, sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/62586](http://www.theseus.fi/handle/10024/62586).

Suomen Akatemian Tutkimuseettiset ohjeet. 2003. Viitattu 5.4.2016. [Http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Suomen%20Akatemian%20eettiset%20ohjeet%202003.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Suomen%20Akatemian%20eettiset%20ohjeet%202003.pdf).

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin toimintamalli yliopiston opetus- ja tutkimusyksikössä. Helsingin yliopisto: Oikeustieteellinen tiedekunta.

Säkkinen, S. 2014. Lasten päivähoito 2013: Kuntakyselyn osaraportti. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Viitattu 30.3.2016.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116231/Tr16\\_14.pdf?sequence=4](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116231/Tr16_14.pdf?sequence=4).

Taipalus, J. & Norola A. 2012. ”Jos aikuinen tulis vähä silittämään ja olis siinä koko yön – eikä lähtis minnekään” -Vuorohoito lapsen kokemana. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala, sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2016.

[Http://www.theseus.fi/handle/10024/48930](http://www.theseus.fi/handle/10024/48930).

Talentia 2016. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Työaikalaki. Viitattu 4.4.2016. [Http://www.talentia.fi/edunvalvonta, palvelussuhdeopas, työaika](http://www.talentia.fi/edunvalvonta, palvelussuhdeopas, työaika).

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

Tekin, E. 2007. Single mothers working at night: Standard work and child care subsidies. *Economic Inquiry*, 2, 238. Viitattu 5.4.2016.

[Http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c1cf83fd-0366-41e0-bf34-cdd6154ffce5%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4101#1753](http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c1cf83fd-0366-41e0-bf34-cdd6154ffce5%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4101#1753).

Toskala, A. 2000. Itsetuntemus ja johtajuus II: Järjen ja tunteen vuoropuhelua. Odeco: Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki. L 9.8.1996/605. Viitattu 4.4.2016.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605).

Urpilainen, A. 2012. Lapsi vuorohoidossa: perheiden kokemuksia vuorohoidosta ja lapsen temperamentista ryhmäperhepäivähoidossa. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 3.4.2016. [Https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37812](https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37812).

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. ja täyd. p. Juva: Bookwell Oy.

Varhaiskasvattaja tykittää: Lasten päivähoito on retuperällä ja vastaa vain aikuisten tarpeisiin. *Aamulehti* 21.2.2012. Viitattu 4.4.2016.

[Http://www.aamulehti.fi/juttuarkisto/?cid=1194723743975](http://www.aamulehti.fi/juttuarkisto/?cid=1194723743975).

Varhaiskasvatuslaki. L 36/1973. Viitattu 4.4.2016.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036).

Varhaiskasvatuslaki. 2015. Opetusalan ammattijärjestö OAJ. Viitattu 10.9.2015.

[Http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki](http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatuslaki).

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 56. 2. tark.p. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

- Veijonen, H. 2013. ”Hellyydel ei ketään pilata!” - Työntekijöiden hyvät kasvatavuorovaikutuskäytännöt tukemassa lapsen hyvinvointia vuorohoidossa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma YAMK, Perheiden hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/69095](http://www.theseus.fi/handle/10024/69095).
- Vesalainen, A., Cleve, K. & Ilves, V. 2013. Päiväkodin johtajien työtaakasta tuli kohtuuton. Opetusalan ammattijärjestö OAJ:n raportti päiväkodin johtajuudesta. Vuorohoidon työryhmä 1998. Vuorohoito lasten päivähoidossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Sosiaaliviraston julkaisusarja A1/1999.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yli-Aho, J. 2014. Työhyvinvointi päiväkodissa – Päiväkodinjohtajien näkemyksiä hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 12.4.2016. [Http://www.theseus.fi/handle/10024/81893](http://www.theseus.fi/handle/10024/81893).
- Öhman, K. 2006. Vuoropäivähoito on aikataulujen palapeliä. Dialogi, 5, 29–31.

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake vuorohoidon työntekijöille

### Hei kaikki vuorohoitoyksiköiden työntekijät!

Olen varhaiskasvatukseen ja sosiaalipedagogiseen työhön suuntautunut sosionomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, ja teen opinnäytetyötä aiheesta *“Vuorotyön haasteet ja lähiesimiehen rooli vuoropäiväkodissa”*.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisina vuorohoidon työntekijät kokevat työhönsä liittyvät haasteet, ja kuinka lähiesimies voi tukea työntekijöidensä työssä jaksamista ja näistä haasteista selviytymistä.

Tutkimusaineiston kerään Suomen Tenava päiväkodit Oy:n ympärivuorokautista hoitoa järjestävistä yksiköistä, eli Laukaan Auringosta sekä Muuramen Aurinkolahdesta. Aineiston keruun menetelmänä käytän avointa kyselylomaketta. Kaikki vastustiedot käsitellään henkilökohtaisesti, luottamuksellisesti ja nimettömänä niin, ettei ketään vastaajaa voida tunnistaa.

Pyydän Sinua vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Vastaus saa olla vapaamuotoinen, kertova ja kuvaava. Lisäksi toivon Sinun vastaavan alun kysymyksiin koskien taustatietojasi.

Tarkastathan lopuksi, että olet vastannut kaikkiin kysymyksiin. Kaikki ajatuksesi ovat tutkimuksen kannalta arvokkaita, ja Sinun panoksesi tutkimukselle on tärkeä!

Kiitos vastauksistasi!

Emma Kiiskinen

[F6183@student.jamk.fi](mailto:F6183@student.jamk.fi)

044 9977357

**Ole hyvä ja vastaa ensin seuraaviin kysymyksiin koskien taustatietojasi.**

Oletko nainen ( )                      mies ( )

Syntämävuosi \_\_\_\_\_

Millä ammattinimikkeellä työskentelet? \_\_\_\_\_

Työkokemusta alalta \_\_\_\_\_ vuotta, josta vuorohoidossa \_\_\_\_\_ vuotta.

**Seuraavat kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joiden avulla halutaan selvittää työhyvinvointiin, vuorotyön ja -hoidon kehittämiseen sekä lähiesimiestyöhön liittyviä asioita. Ole hyvä, ja vastaa kaikkiin kysymyksiin parhaasi mukaan!**

1. Mitkä asiat koet vuorotyössä hyviksi ja antoisiksi?

2. Mitkä asiat koet vuorotyössä kuormittaviksi tai hankaliksi?

3. Millaisena koet yleisesti työhyvinvointisi ja työssä viihtymisen?

4. Millaisia haasteita koet vuorohoidon asettavan ammatilliselle osaamisellesi?

5. Kerro vapaasti, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin seikkoihin työssäsi, ja kuinka niitä ehkä voisi kehittää?

- *Pedagoginen toiminta yksikössäsi*

- *Lasten yksilöllisten tuen tarpeiden huomioon ottaminen*

- *Kasvatuskumppanuus*

- *Tiedonkulku ja tiimityö*

- *Työvuorot (vuorokierto, tiedon saaminen työvuoroista, työvuoromuutokset)*

- *Työyhteisö ja henkilökunnan pysyvyys*



6. Millaisena näet lähiesimiehen roolin työyhteisössänne?

7. Miten esimiehesi tukee sinua työssäsi? Millaista tukea saat esimieheltäsi? Kuinka tärkeänä koet esimieheltä saamasi tuen?

8. Onko yksikössä jokin mielestäsi erityisen hyviä käytäntöjä johtamisen näkökulmasta? Entä jotain parannettavaa?

9. Jäikö jotain vielä sanomatta? Kerro tai kommentoi vapaasti!