

Ulla Runni

TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUS  
VARHAISKASVATUKSEN  
LÄHIESIMIESTEN  
TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyö

Sosiaaliala

Joulukuu 2016



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

<b>Tekijä</b> Ulla Runni	<b>Tutkinto</b> Sosionomi AMK	<b>Aika</b> Joulukuu 2016
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työnohjauksen vaikuttavuus varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvointiin		47 sivua 11 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b> Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus / palvelupäällikkö Helena Kuusisto		
<b>Ohjaaja</b> Lehtori Merja Hautalainen		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Kouvolan kaupungin päiväkotien ja perhepäivähoitoalueiden johtajien sekä Kouvolan alueen yksityisten päiväkotien johtajien työhyvinvointia, työnohjauksen tarvetta ja työnohjauksen vaikuttavuutta työhyvinvointiin. Lisäksi tarkoituksena on saada kehitysehdotuksia ja toiveita työnohjauksen suhteen tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee työhyvinvoinnin ja työnohjauksen keskeisiä käsitteitä sekä aiempia samasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Kouvolan alueen varhaiskasvatuksessa tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä. Kysely lähetettiin kaikille varhaiskasvatuksen lähiesimiehille. Vastauksia saatiin 26/40.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja tutkimus perustui vastaajien empiiriseen tietoon. Vastaukset analysoitiin Webropol-ohjelmaa apuna käyttäen ja avoimet vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysillä. Tutkimustuloksista nähdään, että varhaiskasvatuksen lähiesimiehet kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä melko hyvänä, työnohjaukselle nähdään selkeää tarvetta ja vertaistuki koetaan vahvana vaikuttajana työhyvinvoinnissa. Työnohjauksen on koettu vaikuttaneen melko paljon työhyvinvointiin. Työnohjauksen avulla on saatu voimavaroja omaan työhön, työn hallittavuuden tunne on parantunut sekä työstressi on vähentynyt.</p> <p>Työn tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää lähiesimiesten työhyvinvoinnin parantamiseen sekä johtamisen kehittämiseen Kouvolan varhaiskasvatuksessa.</p>		
<b>Asiasanat</b> työnohjaus, työhyvinvointi, esimiestyö, varhaiskasvatus		

<b>Author</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Ulla Runni	Bachelor of Social Services	December 2016
<b>Thesis Title</b>		
The Effect of Work Supervision on the Line Managers' Work Welfare in Early Childhood Education		47 pages 11 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Early childhood education of the town of Kouvola / Helena Kuusisto, Service Manager		
<b>Supervisor</b>		
Merja Hautalainen, Senior Lecturer		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of the thesis was to investigate the welfare at work, the need for work supervision, and the effect of work supervision on the day care centre managers' and the family day care managers' work welfare in the town of Kouvola, and the private day care centre managers' in the Kouvola region. The purpose of this study was also to receive improvement suggestions and wishes on work supervision for the future.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the fundamental concepts of welfare at work and work supervision, and the results of several researches conducted on these issues. The study was conducted as a Webropol survey in the early childhood education in the Kouvola region. The survey was sent to all the line managers in the early childhood education. The number of responses was 26/40.</p> <p>The method of the research was quantitative and the research was based on the empirical knowledge of the respondents. The responses were analysed using the Webropol programme and the open responses were processed by content analysis. The research results indicate that the line managers in early childhood education consider the welfare at work to be quite good. There is an apparent need for work supervision and peer support is regarded to have a considerable influence on the welfare at work. The respondents feel that work supervision has had a relatively strong effect on the welfare at work. With the help of work supervision, the respondents have gained resources for their work, they feel that they are better in control of the work, and they have less work-related stress.</p> <p>The results of this study are intended to be used for improving the line managers' work welfare and developing leadership skills in the early childhood education in Kouvola.</p>		
<b>Keywords</b>		
work supervision, welfare at work, manager work, early childhood education		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	7
2.1	Rinnakkaiskäsitteet.....	9
2.2	Työturvallisuuslaki .....	10
2.3	Esimiehen työhyvinvointi .....	11
2.4	Toimiva työyhteisö .....	12
2.5	Esimiehen merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa .....	13
3	TYÖNOHJAUS .....	15
3.1	Työnohjauksen määritelmä.....	15
3.2	Työnohjaaja .....	16
3.3	Työnohjauksen muodot ja työnohjaussopimus .....	17
3.4	Työnohjausprosessi Kouvolan kaupungilla .....	18
3.5	Työnohjaus johtajuuden tukena.....	19
4	AIKAISEMPIÄ TUTKIMUKSIA TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTUKSISTA .....	20
5	TUTKIMUKSEN LÄHTÖTILANNE JA TOTEUTUS.....	21
5.1	Tilaaaja ja kohderyhmä.....	23
5.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	23
5.3	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.4	Kyselylomakkeen rakentaminen .....	24
5.5	Aineiston hankinta ja analyysi.....	26
5.6	Tutkimuksen eettisyys .....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	28
6.1	Taustatiedot.....	29
6.2	Kuinka työnohjaus toteutuu käytännössä .....	30
6.3	Työnohjauksen kokeminen arjessa.....	31
6.4	Työnohjauksen vaikutukset .....	33
6.5	Toiveet työnohjaukselta .....	36
6.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	38

7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
8	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	45

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Webropol-kyselylomake

Liite 3. Vastaukset avoimeen kysymykseen: Mikä työnohjauksen aloittamisessa oli helppoa/vaikeaa?

Liite 4. Vastaukset avoimeen kysymykseen: Koetko työnohjauksen tarpeellisena työssäsi? Perustele vastauksesi.

Liite 5. Vastaukset avoimeen kysymykseen: Mitä toivoisit työnohjaukselta tulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysehdotuksia työnohjauksen suhteen?

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työnohjausta ja sen vaikuttavuutta työhyvinvointiin. Päädyin aiheeseen omasta kokemuksestani esimiestyössä. Työnohjaus on vähemmän puhuttu aihe työelämässä. Työnohjausta joko on tai ei ole, mutta harvemmin kysytään, onko työnohjauksesta ollut hyötyä työhyvinvoinnin kannalta. Oma kokemukseni työnohjauksesta on ollut satunnaista, mutta tarvetta säännölliselle työnohjaukselle olisi varhaiskasvatuksen lähiesimiestyössä ollut enemmänkin. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä arvoja niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Varhaiskasvatuksen työkenttä on minulle tuttu. Opinnäytetyön näkökulma on esimiestyössä ja työnohjauksen vaikutuksissa työhyvinvoinnin kokemiseen.

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä, ja se koetaan aina yksilöllisesti. Työhyvinvointia ylläpitää hyvin tehty työ ja siitä saatu arvostus. Työn hallinnan kokemisella ja tavoitteiden saavuttamisella on positiivinen merkitys yksilön työhyvinvointikokemuksiin. (Kaivola & Launila 2007, 128.) Työnohjauksella on mahdollisuus parantaa työhyvinvointia. Työnohjaajan kanssa voi pohtia työasioita uudella tavalla ja löytää itsestään uusia, positiivisia voimavaroja. Työnohjauksella voidaan ratkaista syntyneitä ongelmia ja työnohjaus voi kannatella työntekijää pääsemään haasteista yli. (Karkulahti 2015, 56.) Työnohjauksen tavoitteita ovat ammatillinen kehittyminen ja toiminnan laadun varmistaminen (Punkanen 2009, 7).

Opinnäytetyössäni on tarkoitus selvittää, kuinka Kouvolan alueen varhaiskasvatuksen lähiesimiehet kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa, ja millaisena he näkevät työnohjauksen tällä hetkellä. Tavoitteena on myös etsiä vastauksia kysymyksiin, millainen vaikutus työnohjauksella on esimiehen työhyvinvointiin sekä millaisiin asioihin työnohjausta toivottaisiin, jos sitä ei tällä hetkellä ole.

Opinnäytetyöni tilaaja on Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö, joka innostui ehdottamastani opinnäytetyön aiheesta helmikuussa 2016. Tutkimukseni kohderyhmänä ovat Kouvolan kaupungin päiväkotien ja perhepäivähoitoalueiden johtajat sekä yksityisten päiväkotien johtajat Kouvolassa. Tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin sähköisenä kyselytutkimuksena, joka lähetettiin kaikille varhaiskasvatusalueen lähiesimiehille saman vuoden syyskuussa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselyn vastaukset purettiin luettavaan muotoon prosenttiluvuiksi. Avointen kysymysten vastaukset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla, jotta keskeiset vastaukset aineistosta löytyivät. Toimeksiantajan on tarkoitus hyödyntää opinnäytetyöstä saatuja tuloksia varhaiskasvatuksessa työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

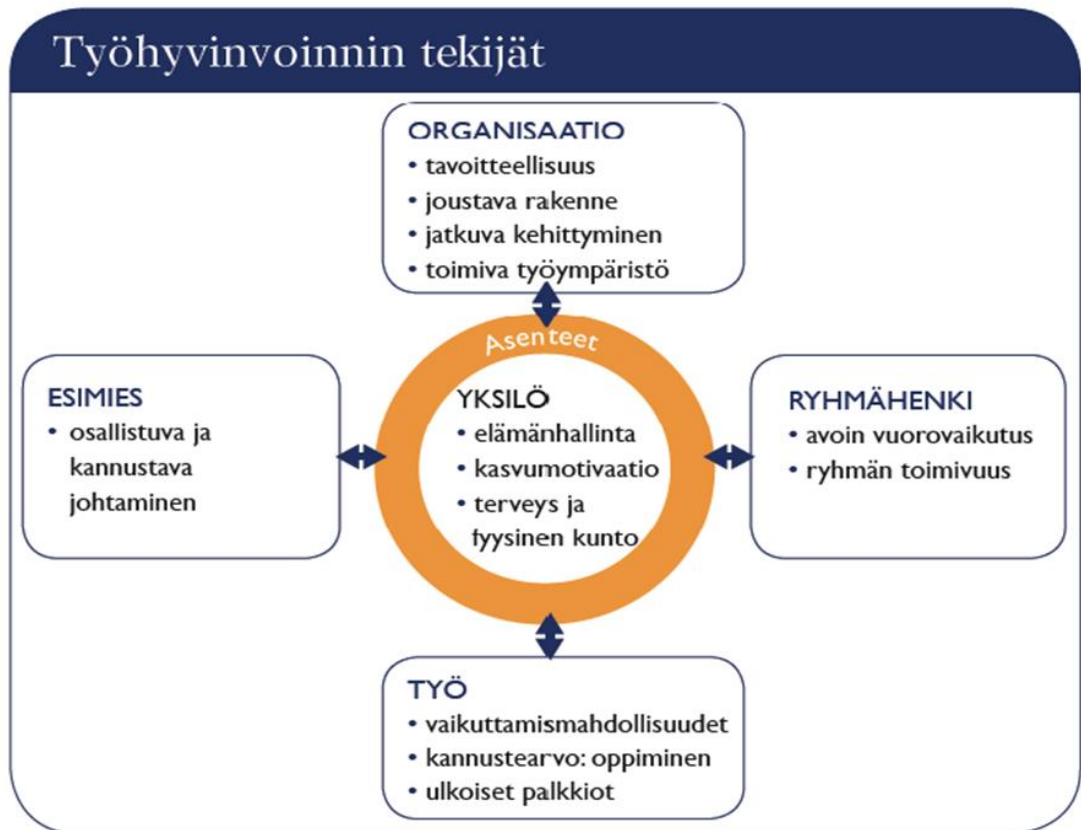
Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työntekijän ammattitaito ja hyvä johtaminen lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kasvaessa työssä jaksaminen lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät. Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito kuuluvat sekä työnantajalle että työntekijälle. Työnantajan tehtäviin kuuluu huolehtia hyvästä johtamisesta, työympäristön turvallisuudesta ja työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijällä on vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Jokainen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin muodostumiseen. (STM 2016.)

Työhyvinvointi syntyy siis työstä ja tuntemuksesta, että työ antaa positiivisia kokemuksia. Kun työ on tehty hyvin ja toiminta työyhteisössä sujuu, voidaan puhua työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuvaa ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Työ, työntekijä, työyhteisö ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jolta vaaditaan joustavuutta jonkin osan muuttuessa. Jos kokonaisuuden osat sopivat toisiinsa, myötäilevät toisiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, työhyvinvointi voidaan kokea positiivisena työelämää kannattelevana tekijänä. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Mielekkään työn tekemisen lähtökohtana ovat arvostuksen, hallinnan ja positiivisen kokemuksen tarpeet. Ihannetyössä työmäärä on kohtuullinen ja työlle on asetettu tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa. Työssä on kehittymisen mahdollisuus ja palaute tehdystä työstä on itsestään selvyyttä. Ihminen, joka kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä kestävästi paremmin työn kuormitusta kuin työntekijä, joka ei voi tehdä työtä oman työtapansa mukaisesti. Työhyvinvoinnin rakentamiseen osallistuu jokainen organisaation taso ja yksittäinen jäsen. Käsitettä yleinen työhyvinvointi ei ole olemassa, vaan se on jokapäiväistä työ-

yhteisön toimintaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat vaikuttavimpia tekijöitä ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin syntymiselle. (Kaivola & Launila 2007, 128–129, 132.)

Kuvassa 1 on esitetty työhyvinvoinnin tekijät. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat asenteet, organisaatio, esimies, työ ja ryhmähenki.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007)

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilökohtaista. Oma persoonallisuus, osaaminen, terveys ja elämäntilanne vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko edistävästi tai heikentäen sitä. Kasvumotivaatio tarkoittaa työntekijän halua kehittyä ja oppia uutta. Yksilön asenteet vaikuttavat siihen, nähdäänkö työpaikka mahdollisuuden antajana vai taakkana. Elämäntilanteen tunne on sisäinen voimavara, joka auttaa ihmistä kohtaamaan haasteita sekä ehkäisee ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8.)



Organisaatio määrittelee strategiansa ja arvonsa, joita kohti kuljetaan. Arvoista johdetaan yhteiset pelisäännöt, jotka ovat työntekijöiden tiedossa. Joustava organisaatorakenne edellyttää luottamuksellista, henkilöstön osallistamiseen perustuvaa toimintakulttuuria. Kun organisaatio tunnistaa omat päämääränsä, osaamisen kehittäminen onnistuu ja työympäristöstä halutaan tehdä toimiva. Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimieheltä odotetaan kykyä nähdä tulevaisuuteen ja edellytyksiä ohjata uudistumista. Vuorovaikutteinen johtaminen syntyy kuuntelemisesta, kannustamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Työ koetaan hyvänä, jos siinä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Hyvä työ synnyttää hallinnan tunnetta, joka nostaa motivaatiota ja vähentää stressiä. Ryhmähenki muodostuu työyhteisössä arvostuksesta, avoimuudesta, luottamuksesta, auttamishalusta ja onnistumisesta. (Manka ym. 2007, 8–9.)

## 2.1 Rinnakkaiskäsitteet

Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA 2016) antaa sanalle työhyvinvointi rinnakkaiskäsitteiksi seuraavat termit: työn imu, työtyytyväisyys ja työviihtyvyys. Työn imu voidaan nähdä työstä nauttimisena, työstä innostumisena ja omasta työstä koettuna ylpeytenä. Työn imu on myönteinen ilmiö ja se antaa energiaa työntekijälle. (Virolainen 2012, 90–91.) Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän yksilölliset ominaisuudet, työn sisältö, työn määrä, työtiimi, johtajuus ja organisaation toimintatavat. Työtyytyväisyys liittyy työmotivaatioon. Nämä voidaan nähdä toistensa jatkumona, eli työmotivaatio voi johtaa työtyytyväisyyteen. Eri ihmisille työtyytyväisyys voi tarkoittaa eri asioita. (Ensio, Suomalainen, Lammintakanen & Kinnunen 2014, 63.) Työviihtyvyyteen vaikuttavat työn itsenäisyys, työn haasteellisuus ja mielenkiintoisuus, suhteet työkavereihin sekä mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen. Työviihtyvyyttä parantaa työhön kohdistuvat vaikuttamismahdollisuudet sekä työstä saatu arvostus ja palaute. (Virolainen 2012, 50.)

Tässä opinnäytetyössä määrittelen työhyvinvoinnin tarkoittavan varhaiskasvatuksen lähiesimiehen kokemaa mielekästä työtä, joka koostuu työn hallinnasta sekä kohtuullisesta työmäärästä. Myös saavutettavissa olevat tavoitteet ja

omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus, sekä työn tekemisestä saatu arvostus sisältyvät työhyvinvointiin. Esimiehelläkin on aina esimies, ja jos hän on kannustava ja arvostava, niin työhyvinvoinnin kokemiselle on olemassa hyvät edellytykset.

Myös Mankan ym. (2007, 8) mukaan kuvasta 1 käy ilmi, että omassa työssä koetut vaikuttamismahdollisuudet sekä kannustava ja osallistuva esimies vaikuttavat työhyvinvointiin. Siitä olen samaa mieltä, että yksilön omat asenteet vaikuttavat joka suuntaan eli siihen, miten työ, esimies, organisaatio tai ryhmähenki kohdataan.

## 2.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoitus on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. 1. §:n mukaan lain tulee ehkäistä tapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä johtuvia työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työturvallisuuslain 8. §:n mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyvät asiat, sekä näiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on suunniteltava, mitoitettava ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi. Jos työolosuhteista johtuen haitta- tai vaaratekijöitä kuitenkin ilmenee, 10. § velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon työntekijän iän, sukupuolen, ammattitaidon ja muut henkilökohtaiset edellytykset sekä työn kuormitustekijät. Jos työntekijän todetaan kuormittuvan työssään ja hänen terveytensä vaarantuu, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan 25. §:n mukaan ryhdyttävä käytettävissä olevin keinoin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

### 2.3 Esimiehen työhyvinvointi

Erosen (2014, 80) pro gradu -tutkimuksen mukaan esimiesten työhyvinvointi on korkeammalla tasolla kuin muiden työntekijöiden työhyvinvointi yleensä, mikä perustuu siihen, että esimiesten työn voimavarat ylittävät heidän työnsä vaatimukset. Vaikka esimiehet kokivat työssään kiirettä ja psyykkistä kuormitavuutta, he kokivat itsensä toimeliaiksi ja päteviksi sekä he olivat työhönsä tyytyväisempiä kuin muut palkansaajat. Erosen tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että alemman tason esimiesten työhyvinvointi on heikompaa kuin ylemmän tason esimiesten. Tämä selittyy sillä, että työn vaatimukset ja keinot selvittää vaatimuksista eivät alemman tason esimiehillä kohtaa. Työn erilaiset vaatimukset vaikuttavat Erosen mukaan työhyvinvointiin riippuen siitä, arvioidaanko työn vaatimukset haasteiksi vai esteiksi. Haasteiksi arvioidut työn vaatimukset ovat voitettavissa ja vaatimusten ylittämisen arvioidaan tuovan palkkion, kuten tässä tapauksessa arvostusta. Arvostuksen saamisen kokeminen motivoi ponnistelemaan, jolloin tavoitteen saavuttaminen johtaa työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Jos työn vaatimus arvioidaan esteeksi eikä siinä nähdä mahdollisuutta arvostuksen saamiseen, tai sen nähdään haittaavan työssä suoriutumista, on sillä negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Työn hallinnalla on suuri merkitys esimiesten työhyvinvoinnissa. Mitä paremmin esimies kokee onnistuneensa työn hallinnassa, sitä paremmin hän välttyy työn vaatimusten aiheuttamalta kuormitukselta. Hyvä työn hallinnan kokeminen estää stressin syntymistä ja työuupumista. Erosen tutkimukseen osallistui ylemmän johtotason esimiehiä 298 ja alemman tason esimiehiä 232. (Eronen 2014, 15, 57.)

Myös Soukaisen (2014, 106, 157) väitöskirjassa varhaiskasvatuksen esimiehille tehdyssä kyselyssä työn ja ajan hallinta nousivat esiin. Ajan riittämättömyys aiheutti esimiehille kiireen tuntua. Vastaajat tunsivat, ettei heillä ollut aikaa tehdä kaikkea, mitä he olivat suunnitelleet tekevänsä. Työn keskeytyminen ja katkonaisuus vaikuttivat työn hallinnan kokemuksiin heikentäen sitä. Keskeytyksiä aiheutui eniten niille, joilla oli useampi varhaiskasvatuksen yksikkö johdettavanaan. Yhden yksikön esimiehet kokivat enemmän työniloa ja vähemmän kuormitusta kuin usean yksikön johtajat.

Kollegiaalinen tuki koettiin Soukaisen (2014, 108, 164) tutkimuksessa tärkeäksi. Kun toiselta esimieheltä saatiin käytännön asioihin vertaistukea, tämä koettiin työn hallinnan kannalta ratkaisevana ja sillä koettiin olevan suora yhteys työhyvinvointiin. Keskijohto, eli varhaiskasvatuksen lähiesimiestaso, toimii organisaation ylemmän johdon sekä työntekijöiden ja asiakasperheiden välissä. Lähiesimies ylittää molempien tahojen rajapinnat ja Soukaisen tutkimus tuo esille lähijohtajien haasteet. Haastateltujen päiväkodinjohtajien vastauksista ilmenee esimiehen tuska siitä, että kaikkea on mahdoton hallita. Vastauksista nousee suurimmiksi haasteiksi yksiköiden koko ja avun saaminen johtamistyöhön. Soukaisen tutkimuksessa oli kolme eri aineistoa, joista kaksi oli osoitettu puhtaasti varhaiskasvatuksen esimiehille. Haastateltujen ja kyselylomakkeeseen vastanneiden varhaiskasvatuksen esimiesten yhteismäärä oli 123 henkilöä.

## 2.4 Toimiva työyhteisö

Järvisen (2008, 85) mukaan työhyvinvoinnin perustana on jokaisen työyhteisön jäsenen sekä organisaation selkeä perustehtävä. Toimiva työyhteisö rakentuu yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta, selkeästä työnkuvasta, työntekoa tukevasta organisaatiosta sekä palvelevasta johtamisesta, ja toiminnan jatkuvasta arvioimisesta.

Myös Kosken (2012, 71) mukaan toimivan työyhteisön taustalla on perustehtävä. Perustehtävän huomioonottaminen jo rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä takaa sen, että työntekijän osaaminen vastaa toiminnan tavoitteisiin. Myös toimiva tiedottaminen, selkeä päätöksenteko, työnjako ja vastuut ovat toimivan työyhteisön perusedellytyksiä.

Järvinen (2008, 91–93) jakaa työelämän pelisäännöt useaan kerrokseen. Yhteiset lait ja asetukset määrittävät työtä ylhäältä päin, jokaisella organisaatiolla on omat ohjeistukset ja arvot, kukin työyksikkö rakentaa sääntönsä ja tiimi hioo vielä yksityiskohtaisemmat ohjeet toimintaansa. Lisäksi on olemassa työtehtäväkohtaisia määräyksiä, jotka täytyy ottaa huomioon. Toisinaan näiden eritasoisten määräysten yhteensovittaminen on hankalaa, vaikka tärkeintä on-

kin saada jokainen tiimin jäsen noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä arkityö-  
sään. Yhteisten sääntöjen noudattamisen valvonta ei ole pelkästään esimie-  
hen tehtävä, vaan se kuuluu kaikkien toimenkuvaan. Toimivan työyhteisön  
tunnistaa siitä, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi säännöllisesti ja tarvitta-  
essa luodaan uusia paremmin toimivia ohjeistuksia.

Järvisen (2008, 94, 98–99) mukaan avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön  
kantava voima. Siihen kuuluvat avoin tiedonkulku, varmistus viestin oikein  
ymmärtämisestä ja asioista rakentavasti puhuminen. Jokaisella on vastuu  
omasta ammatillisuudestaan. Työyhteisön rakentava, avoin vuorovaikutus on  
vuorollaan kuuntelemista, puhumista ja yhteisten päätösten tekemistä.

## 2.5 Esimiehen merkitys työyhteisön hyvinvoinnissa

Jos esimies osaa kuunnella työntekijöitään, osoittaa kiinnostusta heitä koh-  
taan ja arvostaa työntekijöidensä mielipiteitä ja työpanosta, luottamuksen syn-  
tyminen on mahdollista. Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa on keskei-  
nen. Hyvä esimies jalkautuu työyhteisöön ja pysähtyy kuuntelemaan ja kes-  
kustelemaan. Esimiehellä on tärkeä rooli myös siinä, miten ja millaisista asi-  
oista työyhteisössä keskustellaan. (Kaivola & Launila 2007, 50, 53.) Esimies  
voi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä hyvistä tavoista ja luoda arvostuk-  
sen kulttuuria työyhteisöön. Arvostuksen kokemuksen syntymisessä tärkein  
huomio kiinnittyy siihen, kuinka työntekijä tulee kohdatuksi vuorovaikutustilan-  
teissa. Kokeeko työntekijä tulleen kuulluksi? Onko työntekijällä mahdolli-  
suuksia vaikuttaa asioihin ja tilanteiden etenemiseen? Työntekijä kaipaa ar-  
vostusta muilta ihmisiltä ja esimies on näistä yksi tärkein henkilö. (Kuusela  
2013, 64–65.)

Esimehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä saamaan onnistumisen kokemuk-  
sia ja osoittaa henkilöstölle arvostusta. Arvostava johtaminen on asioiden joh-  
tamisen lisäksi tehdyn työn ja onnistumisen huomaamista, riittävän ajan anta-  
mista tiimin keskusteluille ja työyhteisön ohjaamista yhteistoimintaan. Kun esi-  
mies arvostaa työntekijöitään, arvostusta kokenut työntekijä ryhtyy ponnistele-  
maan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla myös halu kehittyä  
työssään kasvaa ja ammatillinen itsetunto paranee. Kun arvostavalla johtami-

sella on aikaan saatu työhyvinvointia ja työntekijät tuntevat saavansa arvostusta, voi esimies luoda innostumisen kulttuuria työyhteisöön. Innostus edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä, mutta kun tämä on saavutettu, on luotu pohja yhteisöllisyydelle ja oppimiselle. (Kuusela 2013, 80; Virtanen & Sinokki 2014, 148–149.)

Esimies on vastuussa toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Esimiehen tulisi osata hyödyntää saamaansa palautetta päivittäisessä työssään. Innostus, motiivi työntekoon ja osallisuus syntyvät yhteisestä toiminnasta. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta pitää yllä arvokeskustelua ja kysyä yhä uudestaan: ”Mitä työyhteisömme tavoittelee? Mitä yritämme yhdessä saada aikaan? Mikä on tehtävämme nyt ja tulevaisuudessa?” (Koski 2012, 71–72; Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 9.)

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja esimiestyö on yhä enemmän muutosten hallintaa ja sen toteuttamista. Muutokset nostavat työyhteisössä esiin uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnille. (Schaupp ym. 2013, 11.) Järvisen (2008, 86) mukaan henkilöstö kaipaa entistä enemmän tukea ja kannustusta suoriutuakseen tehtävistään muutoksen keskellä. Virtanen ja Sinokki (2014, 218) toteavat muutosvastarinnan johtuvan tiedon puutteesta ja epävarmuudesta. Siksi esimieheltä odotetaan muutostilanteen hyvää valmistelua, sekä muutosten vaikutusten ja aikataulun ennakoimista. Myös työyhteisölle tiedottaminen on tärkeää. Kuuselan (2013, 195) mukaan muutoksen tukeminen edellyttää esimieheltä yhteisten keskustelujen järjestämistä, työntekijöiden kuuntelemista ja tilanteisiin tarttumista. Esimiehellä on muutoksessa aina toimijan rooli, sillä muutosta voi johtaa vain tekemällä.

Esimiehen merkitys työyhteisön hyvinvoinnille on suuri ja esimieheltä edellytetään kykyä kantaa vastuuta. Kun työntekijät purkavat tuntojaan toisilleen, esimies työskentelee yleensä yksin. Näköalapaikalla esimies kuulee, näkee, tietää ja hahmottaa asioita laajemmasta näkökulmasta. Toisinaan päätöksiä täytyy tehdä riittämättömällä tiedolla ja niistäkin on kannettava vastuu. Joskus esimiehelle kertyy liikaa kuormaa, silloin työnohjauksen keinoilla voidaan esimiehen taakkaa keventää. (Gothóni 2011, 89; Kaivola & Launila 2007, 56).

### 3 TYÖNOHJAUS

Työnohjaus on vanha ilmiö ja sitä on määritelty monin eri tavoin. Työnohjaus on rinnastettu työhön ohjaukseen, jossa kokenut työntekijä opastaa aloittelijaa. Varsinaista työnohjausta on ollut olemassa 1920-luvulta lähtien. Suomeen työnohjaustoiminta saapui 1950-luvulla kirkon sielunhoitotyöhön, sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä psykiatriseen hoitotyöhön. 1990-luvun loppupuolella työnohjaus ulottui pikkujoukkoille myös muille aloille, kuten liike- ja talouselämään. (Kärkkäinen 2012, 14; Punkanen 2009, 12.)

#### 3.1 Työnohjauksen määritelmä

Työnohjaus on työelämässä toteutettavaa ammatillista toimintaa. Se keskittyy työhön, työn tutkiskeluun ja jäsentämiseen sekä itsereflektioon. Työnohjauksen tavoitteena on tulla tietoisiksi omasta työtavasta, saada uusia ajatuksia työntekoon ja kehittyä ammatillisesti. (Kyrönseppä 2012, 32; Punkanen 2009, 7.) Työnohjauksessa on mahdollisuus pohtia työasioita, laittaa ne oikeisiin mitasuhteisiin ja valjastaa omat voimavarat positiiviseen käyttöön. Parhaimmillaan tämä saa työntekijän innostumaan työstään uudella tavalla. Uusien, luovien ajatusten synnyttäminen edellyttää kykyä kyseenalaistaa vanhat näkemykset tai ajattelutavat, sekä taitoa nähdä asiat uudessa valossa. (Karkulahti 2015, 56.)

Työnohjaus tapahtuu työntekijän ja työnohjaajan välisessä vuorovaikutuksessa. Se on monitasoinen prosessi, joka vaatii onnistuakseen avointa kohtaavaa vuorovaikutusta, jotta työhön liittyviä kysymyksiä ja ongelmia voidaan lähteä ratkaisemaan. Työnohjaus on pitkäkestoinen oppimisprosessi, jonka päämääränä on parantaa ohjattavan ammattitaitoa sekä lisätä työn ongelmien hallintaa. Työnohjauksen avulla on mahdollista vahvistaa työntekijän ammattitaitoa, joka tapahtuu selkiyttämällä työtä ja perustehtävää. (Punkanen 2009, 7–8.)

Paunonen-Ilmosen (2001, 45) mukaan työnohjauksen perustaksi ei ole olemassa kaiken kattavaa teoriaa. Työnohjaus on perustunut kunkin työnohjaajan ammatilliseen koulutukseen ja kokemukseen sekä ihmisen kasvuun ja kehitykseen työssä toimijana. Punkasen (2009, 14) mukaan työnohjauksessa

käytetään monia taustateorioita, kuten oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemi-teoreettisia näkökulmia. Oppimisteoria käsittää mallin siitä, kuinka ihminen oppii. Oppimisen avulla ihminen saa uusia tietoja ja taitoja. Paunonen-Ilmonen (2001, 46) on samaa mieltä siitä, että työnohjauksen teoreettisia perusteita voidaan ryhmitellä oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemiteorioihin ja näiden lisäksi myös perhedynaamisiin teorioihin. Myös psykoanalyttistä taustateoriaa työnohjaukseen käytetään, sillä se korostaa yksilön tietoisuuden lisäämistä ja omaa oivaltamista.

### 3.2 Työnohjaaja

Paunonen-Ilmosen (2001, 196) mukaan työnohjaajalta edellytetään oman ammattialansa koulutusta, työkokemusta sekä työnohjaajakoulutusta. Työnohjaajaksi soveltuu henkilö, jolla on korkea ammattietiikka, riittävästi kokemusta ihmissuhdetyöstä, omaa henkilökohtaista kokemusta työnohjauksesta sekä soveltuvuus ja tahto toimia työnohjaajana. Paunonen-Ilmonen (2001, 199) esittää hyvän työnohjaajan ominaisuuksiksi kuuntelemisen taitoa, luotettavaa ja tasapuolista asioiden käsittelytaitoa, vuorovaikutustaitoja, johdonmukaisuutta sekä ryhmädynaamisia ja yksilöpsykologisia taitoja.

Työnohjaajan aloittaessa toimintaansa hän sitoutuu tukemaan organisaation perustehtävää. Työnohjaaja ei arvostele toimintaa, vaan tukee työnohjattavien tavoitteisiin pyrkimisessä. Työnohjaajan roolina ei ole ottaa työyhteisön johtajuutta, vaan hän tukee työntekijöitä heidän omassa työssään ottaen huomioon organisaation arvot ja tulevaisuuden visiot. (Koski 2012, 73–74.)

Vilkin (2014, 151) mukaan työnohjaajan tärkein työväline on ulkopuolisuus. Työnohjauksessa voi liikkua paljon tunteita ja silloin ulkopuolisen työnohjaajan on helpompi ohjata tilanteita, kun hän on itse tunteiden ulkopuolella. Tietty ulkopuolisuus sallii asioiden käsittelyn avoimemmin ja monipuolisemmin, vaikka emotionaalisen ilmapiirin luominen vaatii riittävää läheisyyttä, jotta työnohjauksessa voidaan luoda uutta ja kasvaa ihmisenä.

Työnohjaajaa sitovat myös työnohjauksen eettiset periaatteet. Niissä on määritelty työnohjaajan suhde tilaajaan, työnohjaajan suhde ohjattavaan sekä työnohjaajan suhde itseensä. (Suomen työnohjaajat ry 2016.)



### 3.3 Työnohjauksen muodot ja työnohjaussopimus

*Yksilötyönohjaus* on työnohjaajan ja työnohjattavan kahdenkeskistä dialogia. Yksilötyönohjaus on tarpeen silloin, kun ohjattava kaipaa henkilökohtaisesti tukea hänen omaan työhönsä, ammatti-identiteettiinsä tai omaan ammatilliseen kasvuunsa. Yksilötyönohjaus sopii johtajan työtä tekeville, mutta yksilötyönohjauksessa täytyy muistaa, että se ei riitä avaamaan koko työyhteisön tilannetta. (Kärkkäinen 2012, 16; Punkanen 2009, 28–29.)

*Ryhmätyönohjaus* on tarkoitettu työryhmälle tai tiimille, joka edustaa samaa ammattialaa. Ryhmätyönohjauksessa on tärkeää, että työnohjausaika jakaantuu tasaisesti osallistujien kesken. Ryhmätyönohjaus on oiva mahdollisuus lisätä ryhmäläisten ammatillista osaamista, sillä ryhmään osallistujat kuulevat toistensa kokemuksia ja oppivat niistä samalla, kun he prosessoivat omia kokemuksiaan. (Kärkkäinen 2012, 16.)

*Työyhteisön työnohjaus* on suunnattu koko työyhteisölle. Tällöin ryhmän kaikkien jäsenten toivotaan osallistuvan yhteiseen työnohjaukseen. Tavoitteena on avoin ilmapiiri erilaisille mielipiteille ja puitteiden luominen toimivalle työyhteisölle. Suuri työyhteisö voidaan jakaa myös pienempiin ryhmiin pohtimaan omaan työskentelyään. (Kärkkäinen 2012, 16; Punkanen 2009, 30.)

Työnohjauksesta sovitaan molempia osapuolia sitovalla kirjallisella sopimuksella. Työnohjaussopimukseen kirjataan ennen työnohjauksen aloittamista työnohjaajan ja ohjattavan perustiedot, työnohjauksen kesto, määrä ja tapauspaikka. Sopimukseen kirjataan myös työnohjauksen hinta, maksaja ja laskutusosoite, käytettävät menetelmät sekä sopimuksen purkuehdot. Ennen työnohjauksen alkamista sovitaan myös työskentelykäytännöistä, aikataulu- ja muutoksista, poissaolojen ilmoittamisesta ja kaikista käytännön järjestelyistä. Sopimukseen on myös hyvä kirjata työnohjauksen tavoitteet ja arviointi, kuka arvioi työnohjausta ja milloin. Kun työnohjaaja on yksityinen ammatinharjoittaja, ei valitustahoa ole, jos asiakas on tyytymätön saamaansa työnohjaukseen. Tällaisessakin tapauksessa on tärkeää, että sopimuksessa on määriteltä toimintatavat siltä varalta, että työnohjaus ei jostain syystä suju toivotulla tavalla. (Punkanen 2009, 138–142; Suomen työnohjaajat ry 2016.)

### 3.4 Työnohjausprosessi Kouvolan kaupungilla

Kaupunginhallituksen henkilöstöjaosto on 24.9.2013 hyväksynyt Kouvolan kaupungin työpaikoilla noudatettavan työnohjauksen periaatteet. Kouvolan kaupungin henkilöstön kehittämisen tavoitteena on osaava ja toimintakykyinen työhönsä sitoutunut henkilöstö. Työssä onnistumisen edellytyksenä ovat laadukkaat yhteistyötaidot. Työnohjaus tukee työssä oppimista, joka on jatkuvan kehittymisen edellytys. Työnohjauksen yleisiä periaatteita Kouvolan kaupungilla ovat esimerkiksi työroolien selkiinnyttäminen, muutoskyvyn kehittäminen, johtajuuden tukeminen, työyhteisötaitojen parantaminen, työn mielekkyyden lisääminen, pulmatilanteiden ratkaisuvälineiden parantaminen sekä työhyvinvoinnin nostaminen. (Leiri 2013.)

Kouvolan kaupungilla työnohjausta voidaan antaa yksilölle, ryhmälle tai työyhteisölle. Esimiehen tulee olla aktiivisesti mukana työnohjausprosessin käynnistämisessä. Työnohjauksen tarve on tunnistettava etukäteen. Mihin ja miksi työnohjausta tarvitaan? Ennen työnohjauksen aloittamista sovitaan resursseista sekä määritellään tavoitteet, aikataulut, osallistujat ja esimiehen rooli. Työnohjauksesta laaditaan aina kirjallinen sopimus. (Leiri 2013.)

Kouvolan kaupunki on kilpailuttanut ulkopuoliset työnohjaajat. Työnohjauksen sopimuslomake ja kilpailutuksessa hyväksytyt yrittäjät löytyvät kaupungin intranetistä. Työnohjaajaa valittaessa tulee kiinnittää huomiota ohjaajan työnohjauskokemukseen, koulutukseen, työskentelyperiaatteisiin, ohjausmenetelmiin, hinta-laatusuhteeseen ja työnohjauksen ajankohtaan. Työnohjaus perustuu luottamukseen, vaitiolovelvollisuuteen ja työskentelyyn sitoutumiseen. (Leiri 2013.)

Kaupungilla on myös mahdollisuus sisäiseen työnohjaukseen, jolloin Kouvolan kaupungin virassa tai toimessa työnohjaajakoulutuksen käynyt voi antaa työnohjausta. Sisäisen työnohjauksen antaminen edellyttää, että kyseinen työnohjaaja on omasta työstään palkattomalla työ- tai virkavapaalla. Sisäisen työnohjaajan on ennen työnohjaussopimuksen tekoa selvitettävä oman esimiehensä kanssa mahdollisuutensa tehdä työnohjaustyötä. Sisäiseltä työnohjaajalta vaaditaan erityistä taitoa ohjata oman organisaationsa sisäisiä asioita. Haasteena sisäiselle työnohjaukselle ovat luottamuksellisuus, sekä ohjaajan ja ohjattavan riittävän etäisyyden aikaan saaminen kaupungin sisällä. (Leiri 2013.)

Työnohjauksessa tehdään väliraportointia sovituin väliajoin työnantajan edustajalle. Työnohjausprosessin päättyessä tehdään loppuraportti, josta ilmenevät työnohjauksen kohde, ohjausjakso ja loppuarvioinnin koonti. Työnohjausprosessia arvioidaan esimerkiksi kysymällä, oliko ohjaus onnistunut, saavutettiinko tavoitteet, oliko työnohjauksesta hyötyä, jos oli, niin millaista sekä miten työnohjaussuhde toimi ohjattavan ja ohjaajan välillä. (Leiri 2013.)

### 3.5 Työnohjaus johtajuuden tukena

Esimies joutuu työssään käyttämään omaa persoonaansa ja hän altistuu kritiikille. Esimieheltä odotetaan myös kykyä luoda oma näkemys johtamistyöstä ja taitoa toimia näkemyksensä mukaisesti. Päätöksentekotaito on tärkeä, mutta päätökset tulisi osata tehdä muita kuunnellen. Vastuullisen esimiestyön rinnalla kulkee yksinäisyys. Tavoitetilanteessa esimiehelläkin olisi mahdollisuus jakaa kokemuksia kollegoiden, esimiehensä tai työntekijöiden kanssa. Läheskään aina tämä ei onnistu, sillä esimies nähdään hyvin usein neuvonantajana, ei lähimmäisenä. Siksi työnohjaus voi tarjota esimiehelle kuulluksi tulemisen kokemuksen ja mahdollisuuden vapautua liiasta kuormasta. Tämä vähentää stressiä sekä lisää työn hallittavuuden tunnetta. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä työssä jaksamisessa. Esimiehen työnohjaus voi tukea myös itsetuntemusta, toisten huomioon ottamista, vuorovaikutustaitoja sekä parantaa työyhteisön tiedonkulkua. (Gothóni 2011, 88; Uusitalo 2005, 174.)

Esimiehen yksilötyönohjaus mahdollistaa perustehtävää tukevan johtamistoiminnan tarkastelun turvallisessa, vaitiolovelvollisessa ohjausprosessissa. Kokenut työnohjaaja antaa esimiehelle tilaa itsereflektioon ja mahdollisuuden kehittää omaa johtamistyötään ja -tapaansa, sekä aikaa pohtia työssä jaksamistaan. Yksilötyönohjauksessa voi parantaa omia johtamistaitojaan, sekä kehittyä esimiehenä ja ihmisenä. (Gothóni 2011, 86; Ollila 2014, 190–191.) Esimiesten ryhmätyönohjauksessa puolestaan korostuu keskinäinen kokemusten jakaminen, vertaistuki ja verkostoituminen. Eri näkökulmat ja pohtiva ryhmätyönohjaus nostavat esille toiminnan suunnan ja yhteiset arvot. (Gothóni 2011, 87–88.) Leimala ja Keskinen (2005, 166) toteavat aloittelevan esimiehen hyö-

tyvän ryhmätyönohjauksesta enemmän kuin yksilötyönohjauksesta, sillä ryhmässä kokeneempien esimiesten työskentelymalli ja kokemusten jakaminen auttavat aloittelijaa jäsentämään työn kokonaiskuvaa.

#### 4 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTUKSISTA

Työnohjaus ei ole ilmaista työnantajalle, joten sillä odotetaan olevan positiivisia vaikutuksia. Työnohjauksen vaikuttavuutta on vaikea mitata, sillä se perustuu ohjattavien kokemuksiin. Työnohjausta voidaan kuitenkin tutkia määrällisillä ja laadullisilla tutkimusmenetelmillä tai havainnointitutkimuksilla. Suomesakin tieteellisiä empiirisiä tutkimuksia on enimmäkseen tehty hoitoalalla, ja tulosten mukaan työnohjaus on vaikuttanut työtyytyväisyyden lisääntymiseen, uupumuksen ja stressin lieventymiseen sekä ammatti-identiteetin vahvistumiseen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16–17.)

Nieminen (2008, 78, 85–86) tutki kuuden päiväkodin johtajan ryhmätyönohjausta puolen vuoden ajalta. Ohjattavat olivat naispuolisia ja työnohjausistuntoja oli 8 kolmen viikon välein. Yksi istunto kesti kerrallaan kaksi tuntia. Ryhmätyönohjaus nähtiin vertaistuen kannalta hyödyllisenä, sillä ryhmän jäsenet huomasivat muillakin olevan samantapaisia ongelmia. Muilta saadut vinkit ja ratkaisumallit olivat merkityksellisiä ongelmien ratkaisemisessa. Ryhmätyönohjauksessa oli aidosti kuunneltu toista ja opittu toisilta ryhmän jäseniltä. Luottamuksellinen ilmapiiri koettiin hyvänä ja työnohjauksen toivottiin olevan jatkuvaa.

Työnohjausprosessin lopuksi päiväkodin johtajat arvioivat työnohjaukselle asettamiensa tavoitteiden täyttymistä. Ammatillisesti päiväkodin johtajat kokivat työnohjauksen selkiyttäneen heidän esimiesrooliaan. Myös varmuus esimiehenä toimimiseen oli lisääntynyt esimerkiksi suhteessa henkilökuntaan, asioihin tai ongelmiin puuttumisessa, ohjeiden antamisessa sekä työnjakoon liittyvissä kysymyksissä. Työnohjaaja oli antanut ryhmälle tarpeeksi aikaa keskustella ja vaihtaa kokemuksia. Tämä koettiin tärkeimpänä vastaajien loppuarvioinneissa. Jopa niin tärkeänä, että työkiireet unohtuivat hetkeksi ja päiväkotien johtajat poistuivat työnohjauksesta rentoutuneena ja hymyssä suin. (Nieminen 2008, 84–86.)

Haapalan (2012, 69–70, 76) pro gradu -kyselytutkimukseen osallistui 103 työnohjausta saanutta sairaanhoitajaa. Haapala selvitti, kuinka sairaanhoitajien työnohjauksen onnistuminen oli yhteydessä työn hallintaan. Työn hallinta käsitti työn laadun ja määrän sekä kyvyn ratkaista ongelmia ja kyvyn hyviin työtoverisuhteisiin. Mitä paremmin työntekijä tunsivat voivansa vaikuttaa oman työn hallintaan, sitä vähemmän hänellä ilmeni työstressiä. Onnistuneessa työnohjauksessa olleet sairaanhoitajat pitivät itsensä kehittämistä tärkeänä ja kokivat ammatillisen itsetuntonsa parempana. Myös työuupumusoireet vähenivät hyväksi koetun työnohjauksen myötä.

Alila (2014, 86, 158–159) toteaa väitöskirjassaan työnohjauksen tukeneen opettajia voimaannuttamalla opettajaa työssään, tukemalla ammatillista kasvua, jäsentämällä ammattiroolia ja auttamalla selviämään haasteista. Yksilöllinen työnohjaus mahdollisti myös oman työn arvioimista. Opettajuutta tukevan työnohjauksen edellytyksenä olivat työnohjauksen säännöllisyys ja riittävän pitkä kesto. Alila toteutti tutkimuksensa viidellä eri paikkakunnalla, ja haasteltavia opettajia oli yhteensä 66.

Työnohjauksesta eri tieteenaloilla tehdyt tutkimustulokset ovat yleistettävissä koskemaan kaikkea työnohjauksen vaikuttavuutta. Työnohjauksen vaikuttavuuden tulokset näissä tutkimuksissa voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen: vaikutukset ohjattavan työhön, vaikutukset ohjattavaan ja vaikutukset työyhteisöön. Esimiehen osalta työnohjauksen vaikutukset näkyvät selkiytyneenä ammatti-identiteetin vahvistumisena. Nähtävissä ovat myös motivaation, työn ilon sekä jaksamisen kasvaminen, sillä työnohjauksen ansiosta esimies osaa rajata ja priorisoida omaa työtään aikaisempaa paremmin. (Paunonen-Ilmonen 2010, 11.)

## 5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖTILANNE JA TOTEUTUS

Olen työskennellyt pitkään lastentarhanopettajana ja ennen opintovapaalle jäämistä työskentelin vuosia päiväkodin johtajana. Omasta kokemuksesta tiedän, että päiväkodin johtajuus vaatii selkeää näkemystä työstä, tietoa ja taitoa varhaiskasvatuksesta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja aitoa kohtaamista. Kun

sain hieman etäisyyttä omaan työhöni opintovapaan aikana, ajatus työnohjauksen merkityksestä työhyvinvoinnille nousi mieleeni. Onnistuneella työnohjauksella voidaan saada aikaan innostusta työn tekemiseen, uusia ratkaisuja ongelmiin sekä kasvattaa omaa ammattitaitoa ja -identiteettiä. Työnohjauksen avulla voidaan kokea parempaa työhyvinvointia.

Työnohjaus on aihe, josta ei työelämässä juurikaan puhuta. Työnohjausta joko on tai ei ole, mutta harva kysyy, miten työnohjaus on mennyt, tai onko siitä ollut hyötyä. Siksi tutkin tässä opinnäytetyössä varhaiskasvatuksen lähiesi- miesten näkemyksiä ja kokemuksia työnohjauksesta sekä sitä, millaista vaikuttavuutta työnohjauksella on heidän mielestään ollut suhteessa työhyvinvointiin. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, koetaanko työnohjauksella ylipäänsä olevan vaikutuksia työhyvinvoinnille.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä arvoja niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Työnantajana Kouvolan kaupunki on huomioinut työhyvinvoinnin edistämisen. Kouvolan kaupunkistrategiassa 2014–2020 määritellään kaupungin strategiset päämäärät. Tasapainoinen talous merkitsee johdonmu- kaista päätöksentekoa, vastuullista ja osallistavaa johtamista, sekä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Näihin pyritään esimerkiksi kehittämällä osallistavaa johtamista, edistämällä kokonaisvaltaisesti henkilöstön hyvinvointia sekä lisää- mällä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia varmistamaan henkilöstön sitoutumista. (Kouvola 2013.)

Kouvolan kaupungin talousarviossa 2016 ja taloussuunnitelmassa 2016–2018 henkilöstöohjelmalla tuetaan kaupunkistrategian toteutumista. Henkilöstöjoh- tamiselle on määritelty kolme painopistealuetta vuosille 2015–2017, jotka ovat ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn, sekä johtamisen ja yhteistyön kehittäminen. Näiden painopistealuei- den tavoitteena ovat hyvinvoiva henkilöstö ja terveet työyhteisöt, sekä hyvä esimiestyö ja laadukas työelämä. (Kouvola 2016.)

Kouvolan kaupunki tavoittelee vastuullista, hyvinvoivaa johtamista ja hyvää esimiestyötä. Työnohjauksella on mahdollisuus vaikuttaa esimiesten työhyvinvoinnin kokemiseen, siksi opinnäytetyöni näkökulma on esimiestyössä ja esi- miesten työnohjauksen vaikuttavuudessa.

## 5.1 Tilaaja ja kohderyhmä

Kun esittelin ideaani tutkia työnohjauksen vaikuttavuutta varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvointiin, palvelupäällikkö Helena Kuusisto innostui asiasta. Opinnäytetyöni tilaaja on siis Kouvolan kaupungin varhaiskasvatus. Sopimus opinnäytetyöstä allekirjoitettiin Helena Kuusiston kanssa maaliskuussa 2016. Tutkimuslupa aiheelleni myönnettiin kesäkuussa.

Tutkimukseni kohteena ovat varhaiskasvatuksen lähiesimiehet eli päiväkotien ja perhepäivähoitoalueiden johtajat kaupungin yksiköistä sekä yksityisten päiväkotien johtajat Kouvolan alueella. Kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelee päiväkodin ja perhepäivähoitoalueen johtajia yhteensä 28, yksityisissä päiväkodeissa johtajia on 12, eli kohderyhmän koko on 40 henkilöä.

## 5.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisena varhaiskasvatuksen lähiesimiehet kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa ja kuinka moni heistä saa työnohjausta. Tutkimuksessa etsitään vastausta siihen, koetaanko työnohjaus hyödylliseksi ja millaisiin asioihin työnohjauksella on ollut vaikutusta. Tavoitteena on selvittää, vastaako esimiesten saama työnohjaus tarpeeseen vai onko työnohjaukselle ylipäättäen tarvetta. Tavoitteena on, saada vastauksia myös, millaisiin asioihin työnohjausta toivottaisiin, jos sitä ei tällä hetkellä ole.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisena varhaiskasvatuksen lähiesimiehet näkevät työnohjauksen tällä hetkellä?
2. Millainen vaikutus työnohjauksella on ollut varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvointiin?
3. Millaisiin asioihin työnohjausta toivottaisiin tulevaisuudessa?

### 5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni menetelmällinen lähestymistapa on kvantitatiivinen eli määrällinen. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat, edellisten tutkimusten johtopäätökset, aineiston keruun suunnitelma sekä havaintoaineiston tiivistäminen esimerkiksi prosenttitaulukoiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt. Niissä voidaan käyttää strukturoituja kysymyksiä, jotka ohjaavat valitsemaan valmiista vastausvaihtoehtoista. Tällaisilla kvantitatiivisilla tutkimuksilla pystytään kartoittamaan jokin olemassa oleva tilanne, mutta ei välttämättä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 8.) Tutkimukseni on empiirinen tutkimus, eli se perustuu tutkimuskohteen kokemusten mittaamiseen ja analysointiin (Jyväskylän yliopisto 2015).

Havaintoyksiköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ihmistä ja perusjoukko koostuu kaikista jäsenistä, joista halutaan tietoa. Perusjoukosta voidaan valita joko edustava otos tai ottaa tutkimukseen mukaan kaikki havaintoyksiköt. Tässä tapauksessa kyseessä on kokonaistutkimus, joka tarkoittaa jokaisen perusjoukon jäsenen mukaan ottamista, jolloin otantamenetelmää ei käytetä. (Vilkkä 2015, 98.) Kun kyselylomake oli tarkoitus lähettää kaikille Kouvolassa työskenteleville päiväkodin ja perhepäivähoitoalueen johtajille, on kyseessä kokonaistutkimus.

### 5.4 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kun minulla oli tutkimuskysymykset valmiina, oli aika rakentaa kyselylomake. Ihan ensin laadin alustavia kysymyksiä. Sitten tein tutkimuskysymyksistä yläotsikot ja pohdin, oliko jo luoduissa kysymyksissä sopivia tutkimuskysymysten alle. Tässä kohtaa hahmottui se, että osa kysymyksistä kohdistetaan niille, jotka ovat saaneet työnohjausta ja osa kysymyksistä niille, jotka eivät ole työnohjausta saaneet.

Kyselylomakkeen toinen versio tutkimusongelmineen näytti aluksi melko tyhjältä. Tässä kohtaa palasin lukemaan teoriaosuutta tarkkaan ja poimin sieltä työhyvinvoinnin osa-alueita ja työnohjauksen tavoitteita. Lähdin etsimään



niistä yhteisiä tekijöitä ja muodostamaan sopivia kysymyksiä. Tällä tavoin monivalintakysymykset alkoivat pikkuhiljaa hahmottua. Muutamia alustavia kysymyksiä tipahti kokonaan pois, kun niille ei löytynyt työstäni teoriataustaa.

Kolmannessa versiossa sain jo hahmoteltua taustakysymykset ja olin niihin tyytyväinen. Taustakysymysten avulla tarkoitus oli selvittää työnantajaa, työkokemusta esimiestyössä, lähiesimiehen tämän hetkistä kokemusta työhyvinvoinnista, mahdollisuudesta saada tietoa työnohjauksesta sekä saako vastaaja tällä hetkellä työnohjausta, tai onko hän saanut sitä viimeisen kolmen vuoden aikana. Muiden kysymysten kohdalla oli vielä hiomista. Huomasin, että olin jo kysynyt jotakin, mutta vain hieman eri tavalla. Pyörittelin kysymyksiä ja pohdin avointen kysymysten määrää.

Neljännessä ja viimeisessä kyselylomakeversiossa alkoivat kysymykset olla jo kohdallaan. Piti enää miettiä, kohdistetaanko jokin kysymys kaikille vai vain osalle vastaajista ja oliko kaikille riittävästi relevantteja kysymyksiä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Millaisena varhaiskasvatuksen lähiesimiehet näkevät työnohjauksen tällä hetkellä?* odotin saavani vastauksia kysymällä, mistä tietoa työnohjausprosessista on saatu, onko työnohjaus ollut yksilö- vai ryhmätyönohjausta ja onko työnohjaaja ollut ulkopuolinen, kilpailutettu työnohjaaja vai kaupungin sisäinen. Tässä kohtaa kysyin myös, millaisena työnohjausprosessin aloittaminen koettiin ja mikä aloittamisessa oli helppoa tai vaikeaa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alle kuuluivat myös kysymykset: *Millaisiin asioihin työnohjausta on saatu?* ja *Koetaanko työnohjaus tarpeellisena?* Avoimessa kohdassa pyysin vastaajaa perustelemaan joko työnohjauksen tarpeellisuutta tai tarpeettomuutta. Näillä kysymyksillä tavoittelin saavani kokonaiskuvan siitä, millaisena työnohjaus nähdään.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli työnohjauksen vaikutuksia lähiesimiesten työhyvinvointiin. Tähän kohtaan tuli useampi monivalintakysymys. Halusin tietää, mikä työnohjauksen käytännön asia oli työhyvinvointiin vaikuttanut, ja oliko työnohjauksella ylipäätään ollut vaikutusta työhyvinvointiin. Paunonen-Ilmosen (2001, 17) mukaan työnohjaus lisää työtyytyväisyyttä, lieventää stressiä ja vahvistaa ammatti-identiteettiä. Sen vuoksi kartoitin työnohjauksella saatuja hyvinvointivaikutuksia kysymällä esimerkiksi, onko työstressi vähentynyt, työssä jaksaminen kasvanut tai työn hallittavuuden tunne parantunut. Ky-

syin myös, millaisiin asioihin työnohjaus oli työssä vaikuttanut. Vastausvaihtoehtoina olivat muun muassa työssä kehittyminen, työn haasteista selviytyminen tai ammatti-identiteetin vahvistuminen.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millaisiin asioihin työnohjausta toivotaan tulevaisuudessa. Tämä kohta kyselylomakkeessa oli lähes kokonaan osoitettu niille, jotka eivät olleet saaneet työnohjausta. Heiltä kysyttiin, kokevatko he tarvitsevansa työnohjausta tällä hetkellä tai tulevaisuudessa, ja millaisiin asioihin työnohjausta kaivataan. Lopuksi osoitin kaikille yhteisiä kysymyksiä siitä, mitä he työnohjaukselta toivovat, ja annoin mahdollisuuden esittää kehitysehdotuksia. Vapaaehtoisina kohtina kyselyssä olivat kertomisen arvoinen positiivinen tai negatiivinen työnohjauskokemus sekä viimeisenä vapaa sana. Yhteensä kysymyksiä kyselylomakkeelle tuli 24 kappaletta.

## 5.5 Aineiston hankinta ja analyysi

Vilkan (2015, 94) mukaan kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tavallisin aineiston keräämistapa on kyselylomake, jossa vastataan kirjallisesti lomakkeen kysymyksiin. Tällainen keräämistapa sopii hajallaan olevalle joukolle, niin kuin tutkimukseni kohderyhmälle.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pysyy erillään haastateltavista, eikä hänellä ole mahdollisuutta kysymysten ulkopuoliseen vuorovaikutukseen (Kurkela 2016). Toteutin kyselyni Webropol-ohjelmalla. Kysely sisälsi enimmäkseen strukturoituja monivalintakysymyksiä, jolloin vastaaja valitsee sopivan vaihtoehdon valmiiksi annettujen vaihtoehtojen joukosta. Toisinaan kysymys piti muotoilla sekamuotoiseksi, jolloin valmiiden vaihtoehtojen lisäksi oli avoin kysymys. Vastaajien mielipiteitä ja kokemuksia kysyin lisäksi erillisillä avoimilla kysymyksillä, jolloin vastaamista ei rajata millään lailla. (Vilka 2015, 106.)

Ennen kyselyn lähettämistä testasin kyselyn toimivuutta testihenkilöillä. Heillä oli mahdollisuus antaa palautetta kyselystä. Pyysin myös toimeksiantajalta kommentteja kyselyyn. Saatekirje (liite 1) ja varsinainen Webropol-kysely (liite 2) lähetettiin syyskuussa 2016 keskitetysti palvelupäällikön kautta sähköpostilla kaikille kohderyhmän jäsenille heidän henkilökohtaiseen työ sähköpostiinsa. Saatekirje sisälsi linkin, josta pääsi vastaamaan sähköiseen kyselyyn. Itse en

ollut kontaktissa kohderyhmään. Saatekirjeessä kerroin kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä, sekä kannustin osallistujia vastaamaan (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Saatekirjeestä ilmeni myös vastaajien vaikuttamismahdollisuus työnhauksen kehittämiseen. Saatekirjeessä kerroin, että kyselyyn vastaamisaikaa on viikko, mutta asetin Webropol-ohjelman linkin avoimeksi kahden viikon ajaksi. Palvelupäällikön kanssa sovittiin, että vastaamisajan lopulla hän laittaa muistutusviestin, jotta jokainen muistaisi vastata kyselyyn ja vastausaikaa olisi vielä jäljellä.

Kun tutkimukseni oli kvantitatiivinen ja kysely suoritettiin Webropol-ohjelmalla, aineiston analysointi oli melko helppoa. Kun vastausaineisto kertyi jo valmiiksi tilasto-ohjelmaan, oli mahdollista käyttää hyödyksi ohjelman perusraporttia. Raportista pystyi lukemaan prosenttisuudet, keskiarvot ja avointen kysymysten vastaukset. Vilkan (2015, 163–164) mukaan avoimet kysymykset vaativat sisällönanalyysiä, kun vastaukset eivät ole esitettävissä numeroina vaan edellyttävät sanallista tulkintaa. Liikkeelle lähdetään tutkimusaineiston pelkistämisestä ja karsitaan epäolennainen tieto pois. Jäljelle jäänyt tutkimusaineisto pilkotaan osiin ja ryhmitellään johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Analyysiyksikkönä voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen löydetyt vastaukset ryhmitellään uudelleen ja nimetään sopivien yläkäsitteiden alle. Näin saadaan avoimet vastaukset koottua yhteen.

Kyselylomakkeella oli puhtaasti avoimia kysymyksiä yhteensä kuusi. Osan niiden vastauksista sain sisällytettyä tekstiin kokonaisuudessaan, jos vastaajia oli alle kymmenen. Ne avoimet kysymykset, joihin tuli runsaasti vastauksia, vaativat sisällönanalyysiä. Tulostin sanalliset vastaukset perusraportista ja otin käyttööni erivärisiä kyniä. Etenin kysymys kerrallaan ja alleviivasin samansuuntaiset vastaukset samalla värillä. Analyysiyksikkönä toimivat sanat ja ajatuskokonaisuudet. Tällä tavoin sain vastauksista nousemaan muutamia yhteisiä teemoja. Sisällytin tekstiin suoria lainauksia edustamaan vastauksista nousseita yhteisiä teemoja. Kaikkia avointen kysymysten vastauksia en pystynyt nivomaan yhteen, siksi ne löytyvät kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteistä.

## 5.6 Tutkimuksen eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä vain, jos tutkimus on tehty noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat rehellisyys, luotettavuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016). Myös tiedon hankinta ja julkistaminen edellyttävät yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Muiden tutkijoiden työhön viitataan asianmukaisella tavalla ja heidän saavutuksilleen annetaan niille kuuluva arvo ja merkitys oman tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Myös ajoissa hankittu tutkimuslupa kertoo tutkimuksen eettisyydestä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2016.)

Tutkimusprosessin eettisyyttä voidaan mitata sillä, onko valitun ilmiön tutkiminen perusteltua. Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavalla on mahdollisuus päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Myös aineiston keruumenetelmien sopivuus ratkaisee, onko valittu menetelmä paras tapa tulosten saavuttamiseen. Tulosten analysointi- ja raportointivaiheessa on hyvä huomioida, etteivät osallistujien nimet tule missään vaiheessa esille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöni tutkimusongelmat eivät olleet arkaluontoisia, vaikka ne perustuivatkin vastaajien kokemuksiin kyseisestä aiheesta. Tunsin suurimman osan kohderyhmästä, mutta en ollut heihin henkilökohtaisesti yhteydessä, vaan saatekirje sekä kysely lähetettiin palvelupäällikön sähköpostin välityksellä. Jokainen sai itse päättää, osallistuuko kyselyyn. Anonyymiyys säilyi koko prosessin ajan, sillä taustakysymyksiä oli vähän, eikä vastaajalta kysytty minkäänlaisia tunnistetietoja koko prosessin aikana. Kyselylomake oli kaikille samanlainen eikä vastauksista voinut päätellä, kuka oli toiminut vastaajana.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

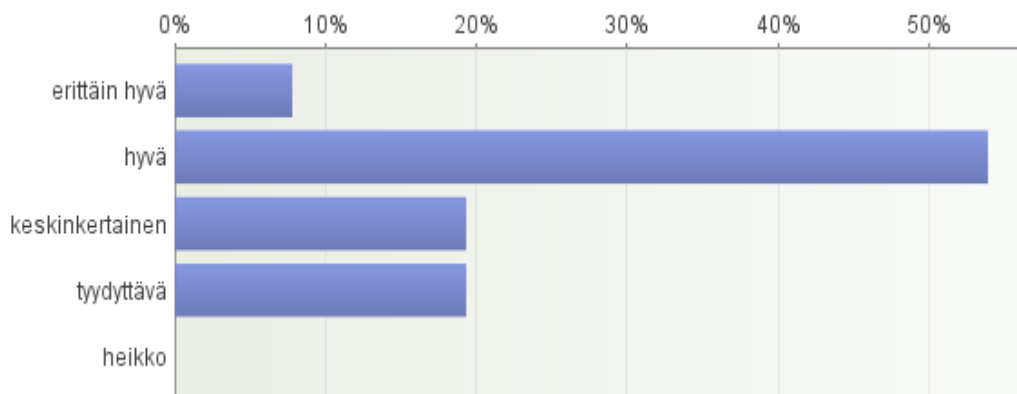
Kyselyssä oli yhteensä 24 kysymystä, jotka jakaantuivat kyselyn edetessä kyllä- ja ei-vastausten mukaan. Kaikille yhteisiä kysymyksiä oli seitsemän. Niillä vastaajilla, jotka olivat saaneet työnohjausta viimeisen kolmen vuoden

aikana, oli mahdollisuus vastata yhteensä 20 kysymykseen. Ne vastaajat, jotka eivät olleet saaneet työnohjausta, vastasivat 11 kysymykseen.

## 6.1 Taustatiedot

Kaikille suunnatuissa taustatietokysymyksissä kartoitettiin työnantajaa, työkokemusta esimiestyössä, tämänhetkistä kokemusta työhyvinvoinnista, tietoa työnohjauksen mahdollisuudesta sekä onko vastaaja saanut työnohjausta viimeisen kolmen vuoden aikana. Näihin kysymyksiin vastasi 26 henkilöä. Heistä 88,5 % eli 23 työskenteli Kouvolan kaupungin varhaiskasvatuksessa, ja yksityiseltä taholta vastaajia oli 11,5 % eli 3 henkilöä. Vastaajien työkokemus esimiestyössä jakautui seuraavasti: yli 15 vuotta 73 %, 11–15 vuotta 19 %, 5–10 vuotta 4 % ja alle 5 vuotta 4 %.

Kuva 2 esittää, kuinka kyselyyn vastanneet varhaiskasvatuksen lähiesimiehet kokivat tämänhetkisen työhyvinvointinsa: hyvä 53 %, keskinkertainen 19 %, tyydyttävä 19 %, erittäin hyvä 9 %, heikko 0 %.

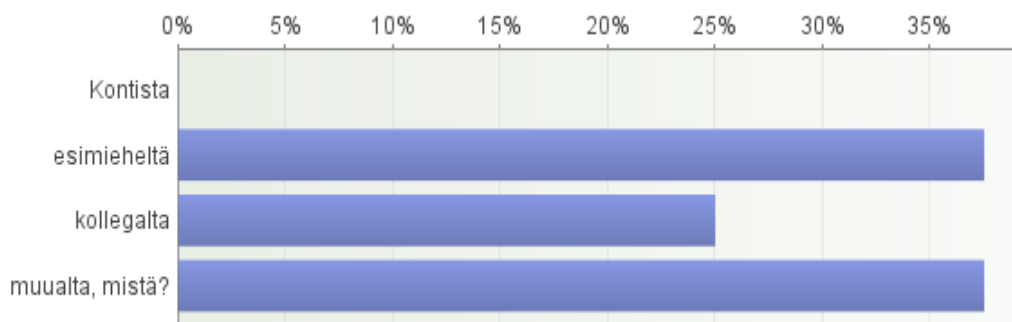


Kuva 2. Varhaiskasvatuksen lähiesimiesten tämän hetkinen työhyvinvoinnin kokeminen (% , n=26)

Kysymykseen: *Onko työnohjauksesta tarpeeksi tietoa saatavilla?* vastaukset menivät lähes tasan. Tietoa on tarpeeksi saatavilla 54 %:n eli 14 henkilön mielestä ja 46 % eli 12 henkilöä oli sitä mieltä, että mahdollisuudesta saada työnohjausta ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla. 62 % kaikista vastaajista eli 16 lähiesimiestä sai tällä hetkellä tai oli saanut työnohjausta kolmen viimeisen vuoden aikana. 38 % vastaajista eli 10 lähiesimiestä ei saa tällä hetkellä tai ei ole saanut työnohjausta kuluneen kolmen vuoden aikana.

## 6.2 Kuinka työnohjaus toteutuu käytännössä

Ne 16 esimiestä, jotka saivat työnohjausta tai olivat saaneet työnohjausta viimeisen kolmen vuoden aikana, vastasivat seuraaviin kolmeentoista kysymykseen. Kysymykset käsittelivät työnohjausprosessin aloittamista, tiedonsaantia ja työnohjauksen muotoa. Kysyttäessä, mistä lähiesimies sai tietoa työnohjausprosessista, ilmeni, että kukaan 16 vastaajasta ei ollut löytänyt tietoa Kontista, joka on kaupungin intranet. Tietoa työnohjausprosessista oli omalta esimieheltä saanut 6 henkilöä eli 37,5 %. Muualta, mistä -kohtaan vastasi myös 6 henkilöä. He olivat saaneet tietoa oman aikaisemman kokemuksensa kautta; eräs oli selvittänyt asiaa itse ja toiseen oli työnohjaaja ottanut yhteyttä. Kollegalta tietoa työnohjauksesta sai 4 henkilöä eli 25 % vastaajista (kuva 3).



Kuva 3. Taho, josta tietoa löytyi työnohjausprosessista (% , n=16)

Ryhmätyönohjausta on saanut 94 % eli 15 henkilöä ja vain 6 % eli yksi henkilö vastaajista on saanut yksilötyönohjausta. Työnohjaajana on toiminut 94 %:lle tapauksista, eli 15 henkilölle, kilpailutettu ulkopuolinen työnohjaaja. 6 % vastaajista, eli yksi henkilö, on työskennellyt kaupungin sisäisen työnohjaajan kanssa. Työnohjauksen aloittamisen koki helppona 56 % eli 9 vastaajaa, melko helppona 25 % eli 4 vastaajaa, melko vaikeana 19 % eli 3 vastaajaa, vaikeana työnohjauksen aloittamista ei kokenut kukaan. Avoimeen kysymykseen, mikä työnohjauksen aloittamisessa oli helppoa tai vaikeaa, vastasi 14 henkilöä (liite 3). Helpoksi työnohjauksen aloittamisen kokeneiden joukosta nousi muutamia teemoja, kuten tuttu, luottamuksellinen ryhmä ja työnohjaajan tuttuus tai miellyttävä työote:

*Helppoa oli se, että kaikki osallistujat olivat tuttuja keskenään. Luottamuksellisuus säilyi, ryhmään saattoi luottaa. Lähensi kyllä meitä johtaja.*

*Ryhmässä hyvä, turvallinen ilmapiiri. Asiat oli helppo puhua.*

*Asiaan vaikuttivat työnohjaajan miellyttävä ja ammatillinen työote sekä ryhmän pieni koko.*

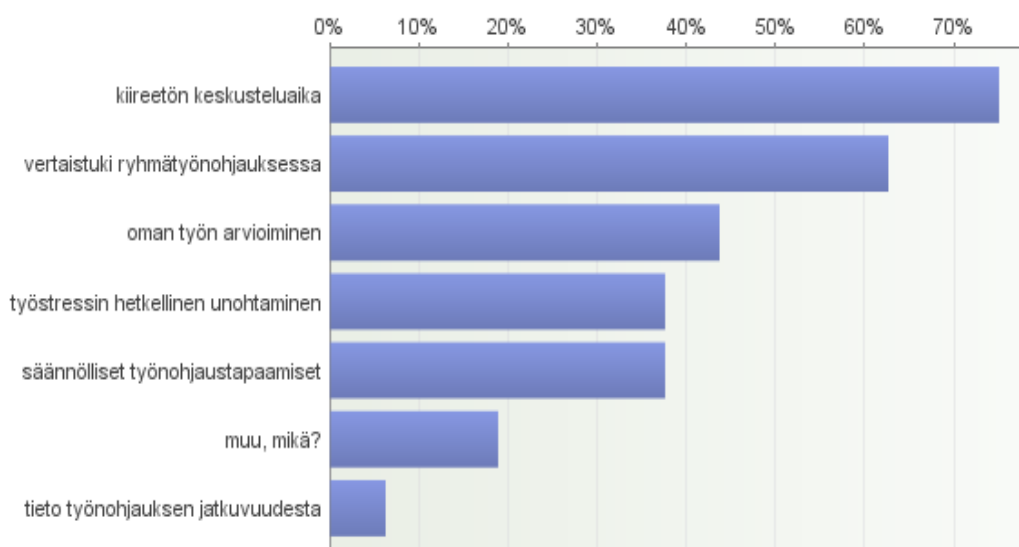
Vaikeana työnohjauksen aloittamisessa pidettiin osallistujien vaikeutta sitoutua tai rohkeuden puutetta asioiden käsittelyssä:

*Huonoa oli se, että ryhmästä puuttui usein joku, kaikki eivät olleet siis sitoutuneet asiaan.*

*Hankaluutena oli saada kaikki osallistujat rohkaistumaan omien mielipiteiden ja tunteiden esille tuomiseen.*

### 6.3 Työnohjauksen kokeminen arjessa

Kysymyksessä: *Mikä käytännön asia työnohjauksessa on työhyvinvointiin vaikuttanut?* vastaajat arvostivat eniten kiireetöntä keskusteluaikaa ja vertaistukea (kuva 4).



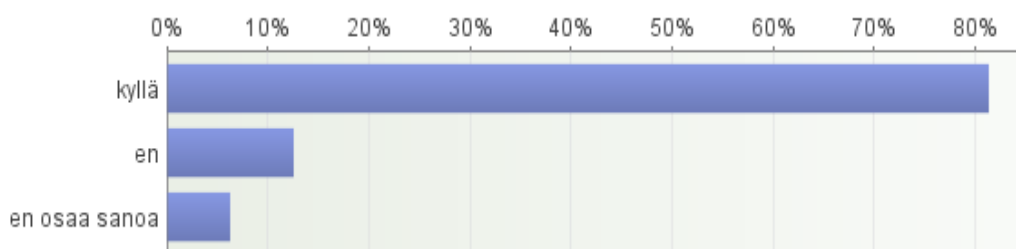
Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttanut työnohjauksen käytännön asia (% , n=16)

Tähän kysymykseen vastasi 16 henkilöä, ja he pystyivät valitsemaan monia vaihtoehtoja. 75 % vastaajista oli sitä mieltä, että kiireetön keskustelu-aika oli

työnohjauksen parasta antia työhyvinvoinnille. Vertaistukea ryhmätyönohjauksessa koki 62,5 % vastaajista. Oman työn arvioiminen oli tärkeää 44 % ja työstressin hetkellinen unohtaminen sekä säännölliset työnohjaustapaamiset keräsivät molemmat 37,5 %. Tieto työnohjauksen jatkuvuudesta oli tärkeää 6 %. Kohtaan muu, mikä käytännön asia työnohjauksessa oli vaikuttanut, vastasi 19 %. Heidän mielestään työnohjaaja oli ammattitaitoinen ja ryhmä toimi hyvin.

Kysymykseen: *Millaisiin asioihin olet saanut työnohjausta?* oli taas mahdollisuus valita useampia vastausvaihtoehtoja. Tähän kysymykseen vastasi 16 henkilöä. 69 % vastaajista oli saanut työnohjausta pulmatilanteiden ratkaisuvälineiden kehittämiseen, 56 % oman ammattiroolin vahvistamiseen, 50 % oli saanut helpotusta kuormittavaan työhön sekä myös 50 % oman työnkuvan selkiyttämiseen, 44 % oli saanut tukea käytännön asioihin ja 31 % työn kuormituksen ennaltaehkäisyyn. 6 % muuhun, mihin vastanneista oli saanut vertaistukea omaan johtajuuteensa.

Kuvasta 5 näkyy, että tällä hetkellä työnohjausta saavista 16 henkilöstä työnohjauksen kokivat tarpeelliseksi 81,5 % eli 13 vastaajaa. Tarpeettomaksi työnohjauksen koki 12,5 % eli kaksi henkilöä. 6 % eli yksi henkilö ei osannut sanoa kokeeko saamaansa työnohjausta tarpeelliseksi.



Kuva 5. Työnohjauksen tarpeelliseksi kokeminen (% , n=16)

Avoimessa kysymyksessä, johon vastauksia tuli 14 (liite 4), pyysin perustelemaan työnohjauksen tarpeellisuutta edellisessä kysymyksessä valitun vastausvaihtoehdon mukaisesti. Työnohjaus nähtiin tarpeelliseksi, koska johtajuus koettiin vaativana ja yksinäisenä työnä. Myös työnohjauksessa saatua vertaistukea pidettiin vastauksissa lähes yhdenmukaisesti tarpeelliseksi. Työnohjaus koettiin mahdollisuutena reflektoida omaa työtä ja jäsentää ajatuksiaan:



*Työ vaativaa ja vastuullista, paljon muutoksia, uutta opiskeltavaa ja hallittavaa. Yksinäinen työnkuva.*

*Koen varsinkin ryhmätyönohjauksen tarpeellisena, koska siinä saa vertaistukea toisilta kollegoilta. Koen, että paine työssä helpottaa, koska voin jakaa kokemuksia muiden samojen asioiden parissa painivien kanssa.*

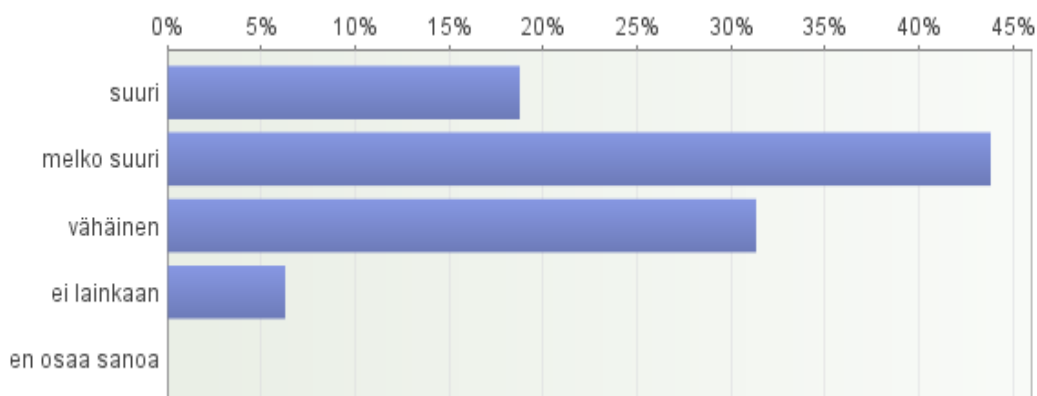
*Työnohjaus on ollut hengähdystauko, jossa on aikaa keskustella työstä vertaisryhmässä. Ryhmässä saa tukea ja vahvistusta omalle tekemiselle.*

*Säännölliset keskustelut vertaisryhmässä auttaa jaksamaan arjessa ja saa tukea omille ajatuksille.*

*Jäsentää omia näkemyksiä ja odotuksia. Antaa toisten ihmisten näkemyksiä tiedoksi ja pohdittavaksi minulle.*

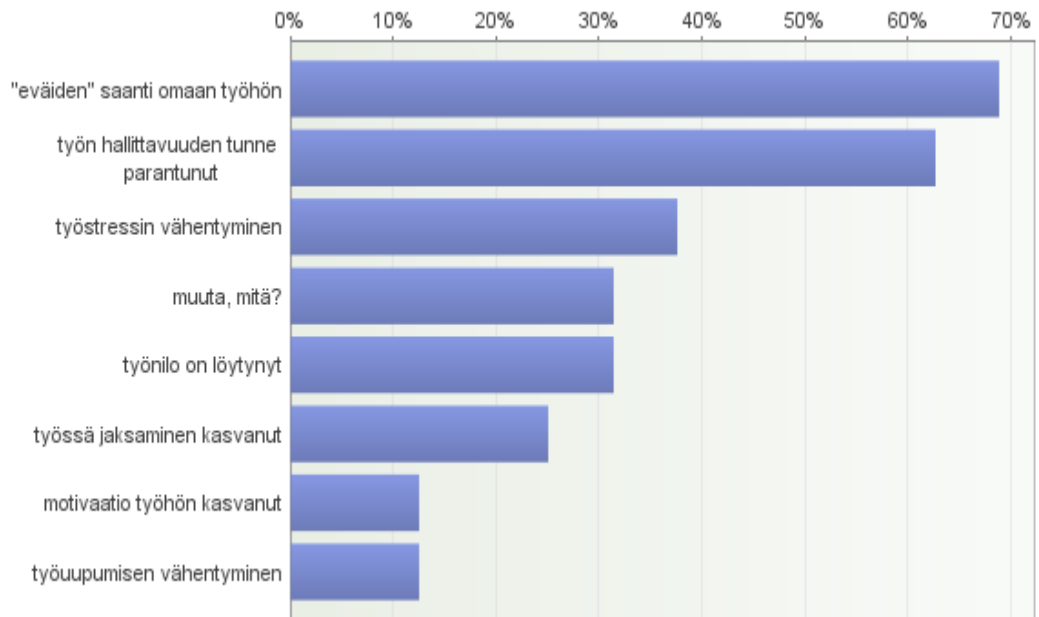
#### 6.4 Työnohjauksen vaikutukset

Kysymykseen: *Onko työnohjauksella ollut vaikutusta työhyvinvointiin?* vastasi 16 vastaajaa, joista 44 % eli 7 oli sitä mieltä, että vaikutus on melko suuri. Vähäisenä vaikutusta piti 31 % eli 5 henkilöä, ja vastaajista 19 % eli 3 koki työnohjauksen vaikutuksen työhyvinvointiin suurena. 6 % eli yksi henkilö koki, ettei työnohjaus vaikuttanut lainkaan työhyvinvointiin. Tästä jakautumasta kertoo kuva 6.



Kuva 6. Työnohjauksen vaikutus työhyvinvointiin (% , n=16)

Vastaajat, joita oli 16, saivat taas valita useista vaihtoehdoista, kun kysymyksenä oli: *Millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut työhyvinvoinnin kannalta?* (kuva 7).



Kuva 7. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvoinnin kannalta (% , n=16)

69 % vastaajista oli saanut "eväitä" omaan työhönsä, 63 % oli kokenut työn hallittavuuden tunteen parantuneen, 38 % koki työstressin vähentyneen, 31 % oli löytänyt työnilon, 25 % tunsu työssä jaksamisen kasvaneen, 13 %:lla vastaajista oli motivaatio työhön kasvanut, myös 13 % koki työuupumisen vähentyneen. 31 % eli viisi henkilöä vastasi muuta, mitä -kohtaan, että kokemus siitä, että ei ole yksin ongelmiansa äärellä, on vaikuttanut työhyvinvointiin. Myös muiden kuunteleminen sekä aika pohtia asioita ja oman työn reflektointi ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin.

Kuvassa 8 näkyy, kuinka vastaukset jakautuivat, kun kysyttiin, millaisiin asioihin työnohjaus on työssä vaikuttanut. Tässäkin vastaajat, joita oli 16, pystyivät valitsemaan useita vaihtoehtoja.



Kuva 8. Asiat, joihin työnohjaus on työssä vaikuttanut (% , n=16)

75 % vastaajista koki työnohjauksen vaikuttaneen työn haasteista selviytymiseen, 56 % oli saanut työnohjuksesta tukea johtamiseen sekä kokenut tulensa kuulluksi, 44 % koki ammatti-identiteettinsä vahvistuneen ja 31 % työyhteisötaitojen parantuneen. 25 % koki esimiesroolinsa selkiytyneen sekä 19 % koki työnohjauksella olleen vaikutusta työn kokonaiskuvan luomiseen. Työssä kehittymistä oli kokenut 19 % vastaajista.

Seuraava kysymys oli kertomisen arvoinen positiivinen tai negatiivinen työnohjauskokemus. Vastaaminen oli vapaaehtoista. Tähän tuli kolme vastausta:

*Sain työnohjauksessa rohkeutta ja eväitä lähteä työstämään vaikeata ja pitkittynyttäkin tilannetta tulehtuneessa tiimissä.*

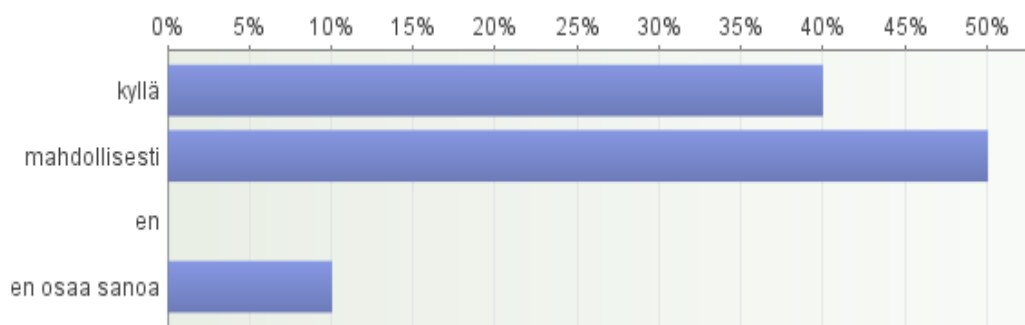
*Kun olin oman työyhteisöni kanssa törmäyskurssilla, meillä oli ns. "epävirallinen" työnohjausryhmä, johon kuului kaksi muuta johtajaa ja työnohjaajaksi opiskeleva ohjaaja. Tämän ryhmän ansiota oli, että en romahtanut kyseisen syksyn aikana. Jaksoin käydä töissä, enkä joutunut sairauslomalle. Näin jälkikäteen olen ajatellut, että ilman saamaani tukea kollegoiltani ja lähiesimieheltäni, olisin varmaankin jo sairaseläkkeellä. Ryhmä tuki minua kovasti ja oivalsin, että vain luottamuksella ja puhumalla asiat ulos, asiat helpottuvat. Siitä syksystä voi sanoa, että haavat ovat parantuneet, mutta arvet ovat jääneet.*

*Ryhmätyönohjauksessa on paljon hyvää, mutta jos mukana on sellaisia osallistujia, jotka eivät ole täydestä sydämestään hommassa mukana, asia kärsii. Silloin ei itsekään uskalla olla avoimilla mielin. Ja jos ei voi avautua luottamuksellisesti, työnohjauksesta ei ole hyötyä.*

## 6.5 Toiveet työnohjaukselta

Kyselyn seuraavat vastaukset on saatu niiltä henkilöiltä, jotka eivät ole saaneet työnohjausta viimeisen kolmen vuoden aikana. Heitä oli yhteensä kymmenen kaikkien vastaajien joukosta. Kysymyksen: *Koetko tarvitsevasi tällä hetkellä työnohjausta?* vastaus oli selkeä. 60 % ei kokenut tarvitsevansa työnohjausta ja 40 % koki tarvitsevansa työnohjausta tällä hetkellä. Ne neljä henkilöä, jotka vastasivat tarvitsevansa työnohjausta, toivoivat saavansa sitä ensisijaisesti oman työnsä rajaamiseen ja työajan oikein kohdentamiseen. Työnohjausta toivottiin myös jaetun johtajuuden toteuttamiseen ja työtehtävien delegoitiin.

Kuvassa 9 näkyy, kuinka vastaukset jakaantuivat, kun heiltä, jotka eivät tällä hetkellä työnohjausta saa, kysyttiin, ajattelevatko he tarvitsevansa työnohjausta tulevaisuudessa. Vastaajia oli 10.



Kuva 9. Työnohjauksen tarve tulevaisuudessa (% , n=10)

50 % vastasi "mahdollisesti" ja 40 % "kyllä", kun kysyttiin työnohjauksen tarpeesta tulevaisuudessa. 10 % ei osannut sanoa mielipidettään. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei tarvitsisi työnohjausta tulevaisuudessa.

He 10 henkilöä, jotka eivät tällä hetkellä saa työnohjausta, tietävät 60 %:n varmuudella mistä tietoa työnohjausprosessista löytyy. Tiedon lähteenä heille toimivat Kontti, palvelualueen esimies, henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto. 40 % ei tiedä, mistä tarvittava tieto työnohjauksen aloittamiseen löytyy.

Viimeiset kysymykset kohdistettiin taas kaikille. Vastaajilla oli mahdollisuus toivoa jotakin työnohjaukselta tulevaisuudessa tai tuoda julki kehitysehdotuksiin työnohjauksen suhteen. Avoimeen kysymykseen vastauksia saatiin yhteensä 14 (liite 5). Enimmäkseen työnohjaukselta toivottiin, että sitä olisi säännöllisesti saatavilla ja työnohjauksen tulisi kuulua lähiesimiehille automaattisesti:

*Ensinnäkin toivon, että esimiehet saisivat työnohjausta, koska työ on aika yksinäistä ja vastuullista, kuten aiemmin jo totesin. Työnohjaus auttaa selkiyttämään omia ajatuksia, saa vertaistukea. Toivon työnohjausta oman alueeni esimiesten kanssa, vaikka muutamankin kerran.*

*Toivoisin, että työnohjausjaksoja olisi säännöllisin väliajoin.*

*Että työnohjaus olisi jatkuva osa työtämme, sitä olisi automaattisesti tarjolla tietyin sovituin väliajoin ryhmätyönohjauksena ja tarvittaessa myös mahdollisuus omaan henkilökohtaiseen työnohjaukseen.*

Työnohjauksen suhteen esitettiin myös kehitysehdotuksia, joissa toivottiin enemmän keskustelua aiheesta. Myös ennaltaehkäisevän merkityksen korostuminen koettiin tärkeäksi:

*Työnohjauksen pitäisi kuulua kuvioihin automaattisesti, silloin kun työtehtävät muuttuvat tai työn sisältö muuttuu. Työnohjauksen tarvetta ei välttämättä itse huomaa tarpeeksi ajoissa.*

*Enemmän keskustelua aiheesta. Esimiesten napakkaa otetta keskustelun aloittamiseksi.*

*Työnohjauksen laatu on olennainen. Tarpeeksi tietoa eri työnohjaajien tavasta toimia ja näin löytää juuri kyseiseen tilanteeseen sopiva työnohjaus. Ei järjestetä / suositeta työnohjausta vain tavan vuoksi vaan paneutuen tilanteeseen. Mihin työnohjausta kyseisessä tilanteessa tarvitaan ja mitä sillä halutaan tukea.*

*Lähinnä saatavuuden paraneminen ja sen ymmärtäminen, että työnohjausta tarvitaan jo siinä vaiheessa, kun mitään ei ole vielä vialla.*

Kyselylomakkeen viimeinen kohta oli vapaa sana, johon kertyi kuusi vastausta. Niistä näkyy lähiesimiesten huoli omasta jaksamisesta:

*Johtajat ovat enimmäkseen inhimillisesti katsottuna liian kovaa työtä tekeviä, yrittelijäitä ja itseltään paljon vaativia ihmisiä, mutta myös tukea ja apua kaipaavia työntekijöitä. Työnohjauksessa tuki ja apu mahdollistuvat.*

*Esimiesten työhyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta, jotta se heijastuisi positiivisesti / kannustavasti työntekijöihin ja asiakasperheisiin.*

*Työnohjaus on oleellinen osa työhyvinvointia.*

*Nykyjohtajuus on niin vaativa laji, että siihen tarvitaan kaikki tuki mitä on saatavissa, muuten tulevaisuudessa johtajat uupuvat työpaineidensa alla.*

*Kiitos, että olen saanut osallistua työnohjaukseen. On todella tarpeellista tänä aikana, kun tuntuu, että revitään joka suuntaan. Oma jaksaminen on lujilla, varsinkin esimiehillä!*

*Tietoa (ja työnohjaajien mainoksia) kyllä tulee tiedoksi, mutta mistä rahat, kun SPB näyttää miinusta? Tässä on se ongelma.*

## 6.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä tai toistettavuutta, jos tutkimus uusitaan. Reliabiliteetti on silloin korkea, kun saadaan samoja tutkimustuloksia eri mittauskerroilla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan juuri niitä asioita, joita onkin tarkoitus mitata. Vaikka tutkimustulokset olisivat uusintatutkimuksessa samoja, mutta saadaan aivan väriä tuloksia, silloin validiteetti on heikko. Jos tutkija kysyy kyselylomakkeella kysymyksiä, mutta vastaajat käsittelevät kysymykset eri tavalla kuin tutkija oli ne ajatellut, ja tutkija käsittelee vastaukset alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää pätevinä. Tällöin mittari eli kyselylomake aiheuttaa tuloksiin virheitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Kananen 2015, 343–344.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus saavuttaa korkea ulkoinen validiteetti. Tähän päästään, jos tehdään kokonaistutkimus ja kaikki tutkittavat

osallistuvat tutkimukseen. (Kananen 2015, 350.) Toteuttamani tutkimus oli kokonaistutkimus, sillä kysely lähetettiin kaikille Kouvolan alueen varhaiskasvatuksen lähiesimiehelle. Vastaamisprosentti oli 65, joten tutkimustani voidaan pitää jokseenkin luotettavana.

## 7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymykseni olivat:

1. Millaisena varhaiskasvatuksen lähiesimiehet näkevät työnohjouksen tällä hetkellä?
2. Millainen vaikutus työnohjouksella on ollut varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvointiin?
3. Millaisiin asioihin työnohjousta toivottaisiin tulevaisuudessa?

Tällä hetkellä varhaiskasvatuksen lähiesimiehet kokevat työnohjouksen aloittamisen helppona. Itse työnohous nähdään hyvin tarpeellisena niiden keskuudessa, jotka tällä hetkellä työnohjousta saavat. Työnohous mielletään ennaltaehkäiseväksi työkaluksi, hengähdystauoksi vertaisryhmässä, jossa voi avoimesti puhua, saada tukea ja reflektoida omaa työtään. Työnohous auttaa jaksamaan arjessa ja vähentää työstä johtuvaa stressiä. Siitä joukosta, jotka eivät tällä hetkellä työnohjousta saa, kuusi kymmenestä kokee työnohjouksen tällä hetkellä tarpeettomaksi, mutta yhdeksän kymmenestä ajattelee mahdollisesti tai kyllä tarvitsevansa työnohjousta tulevaisuudessa. Sen vuoksi myös heidän joukossaan työnohous nähdään tarpeellisena.

Työnohjouksella on ollut melko suuri vaikutus lähiesimiesten työhyvinvointiin. He ovat kokeneet saaneensa työnohjouksesta ”eväitä” omaan työhönsä ja sitä kautta työn hallittavuuden tunne on parantunut. Työnilo on löytynyt ja työssä jaksaminen on kasvanut työnohjouksen avulla. Vertaistuen kokeminen työnohjouksessa on myös vaikuttanut merkittävästi lähiesimiesten työhyvinvointiin. Työnohjouksen avulla lähiesimiehet ovat kokeneet selvinneensä työn haasteista paremmin, saaneet tukea johtajuuteen, tulleet kuulluiksi ja saaneet vahvistusta ammatti-identiteetilleen. Työyhteisötaitojen koetaan parantuneen ja esimiesroolin selkiytyneen työnohjouksen avulla.

Tulevaisuudessa he, jotka eivät tällä hetkellä saa työnohjausta, toivovat saavansa sitä työn rajaamiseen, työajan käyttöön ja kohdentamiseen, työtehtävien delegointiin sekä henkilöstön sitouttamiseen. He, joilla työnohjausta on tälläkin hetkellä, toivovat sen kuuluvan kaikille varhaiskasvatuksen lähiesimiehille. Tulevaisuudessa työnohjaukselta toivotaan yhä säännöllistä vertaistukea sekä omien ajatusten selkiytymistä yksinäisessä ja vaativassa työssä. Kysymykseen: *Nähdäänkö varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työnohjaukselle tarvetta?* saatiin selkeä vastaus. 81,5 % (n=16) koki työnohjauksen tarpeellisena työssään.

Verratessa tämän tutkimuksen johtopäätöksiä aikaisempiin tutkimuksiin saatiin hyvin samansuuntaisia tuloksia. Eronen (2014), Soukainen (2014) ja Haapala (2012) toteavat tutkimuksissaan, että työn hallinnalla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Mitä paremmin työntekijä kokee onnistuneensa työn hallinnassa, sitä vähemmän hän kokee kuormitusta ja stressiä työssään. Tässä tutkimuksessa 63 % (n=16) työnohjausta saaneista oli kokenut työn hallittavuuden tunteen parantuneen ja samalla työstressin vähentyneen.

Niemisen (2008) tutkimus osoitti, että työnohjaus oli selkiyttänyt päiväkodin johtajien esimiesroolia ja auttanut selviämään arjen haasteista työpaikalla. Tämä tutkimus antaa saman tuloksen. 75 % (n=16) oli sitä mieltä, että työnohjaus oli vaikuttanut työn haasteista selviytymiseen. Ammatti-identiteetti oli vahvistunut sekä myös esimiesrooli oli selkiytynyt työnohjauksen avulla.

Suurin ja tärkein yhtäläisyys tällä ja aikaisemmilla tutkimuksilla on esimiesten vertaistuki. Soukainen (2014) sekä Nieminen (2008) tuovat esiin kollegiaalisen vertaistuen tärkeyden työhyvinvoinnissa. Tässä tutkimuksessa 94 % (n=16) työnohjauksessa olleista oli saanut ryhmätyönohjausta, heistä vertaistukea koki saaneensa 62,5 %. Vertaistuki nousi esille useassa vastauksessa ja se nähtiin ehdottoman tärkeänä lähiesimiehen yksinäisessä työssä. Vertaistuen teki arvokkaaksi se, että esimies huomaa, ettei olekaan ongelmiseen yksin, ryhmästä saa vahvistusta omille ajatuksille ja tekemiselle, ja että ryhmän tuki kannattelee.



## 8 POHDINTA

Kouvolan alueen varhaiskasvatukseen 40 lähiesimiestä sai kyselylomakkeen työsähköpostiinsa. Vastauksia kaupungin yksiköistä tuli 23/28 ja yksityisiltä vastasi 3/12. Kaupungin varhaiskasvatuksesta vastaajia oli mielestäni tarpeeksi, mutta yksityisiltä vastasi vain neljäsosa. Saattaa olla, että yksityiset kokivat, etteivät saatekirjeessä esille tuomani Kouvolan kaupungin henkilöstöjohtamisen painopistealueet koskettaneet heitä. Tämä voi olla seikka, joka vähensi heidän kiinnostustaan vastata kyselyyn. Myös vaikuttamismahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen saattoivat näin ollen tuntua kaukaisilta tavoitteilta. Voi olla, että yksityisten päiväkotien johtajat kokivat olevansa ulkopuolisia, tai ettei kysely koskettanut heitä. Vastaamisprosentin toivoin olevan ainakin 70, ja siihen olisi ollut mahdollisuus, jos kysely olisi osoitettu vain kaupungin yksiköihin. Halusin ottaa myös yksityiset päiväkodit mukaan, ja se laski vastaamisprosenttia. Tästä huolimatta 65 % oli melko hyvä sähköisen kyselyn vastaamisprosentti. Tiedän, kuinka paljon sähköpostia lähiesimiehet saavat päivittäin. Viikon vastaamisaika oli tarkoin harkittu siksi, että kysely ei hautautuisi kymmenien saapuneiden sähköpostien alle, vaan houkuttelisi vastaamaan mahdollisimman pian.

Kyselyn vastauksista selvisi, että 40 % (n=10) heistä, jotka eivät tällä hetkellä työnohjausta saa, eivät tiedä, mistä tietoa työnohjauksesta voisi löytää. Siksi ehdotankin, että Kontista tieto löytyisi vaivattomasti ilman ponnisteluja. Kontin etusivulla voisi olla selkeä otsikointi työnohjauksesta, ja samalla nähtävissä polku, jota seuraamalla työnohjaustiedot kaupungin sisäisestä intranetistä löytyvät. Kun työnohjausta saaneilta kysyttiin, mistä he löysivät tietoa työnohjausprosessista, kukaan ei ollut saanut tietoa Kontista. Sen sijaan heistä, jotka eivät ole työnohjausta saaneet 60 % (n=10) on sitä mieltä, että tarvittava tieto löytyy esimerkiksi Kontista. Tämän asian varmistamiseksi päivitetty tieto olisi saatava helposti löydettävään muotoon ja selkeäksi kokonaisuudeksi Konttiin.

Työnohjaus on kallista, ja sen oli kokenut myös eräs vastaajista, joka kommentoi, että SPB näyttää miinusta. Vastaajan SPB eli suoriteperusteinen budjetointi ei salli kalliin työnohjauksen aloittamista. Kehitysehdotuksena tällaiseen tilanteeseen voisi miettiä itseohjautuvan työnohjausryhmän perustamista. Kyselyn tuloksista ilmeni työnohjauksen vertaistuen olevan vahvaa, ja vertaistuelle näkyy olevan tarvetta myös niillä, joilla ei työnohjausta ole. Jos

omaehtoiselle työnohjaukselle olisi paikka ja aika, niin työnohjaaja voisi olla aloittamassa ryhmän toimintaa ja jatkossa käydä konsultoimassa säännöllisesti kokoontuvaa omaehtoista työnohjausryhmää. Tämä olisi kaupungille edullisempi vaihtoehto kuin jatkuva työnohjaajan kanssa tapahtuva työnohjaus. Tällä tavoin kaikkien olisi mahdollista saada tärkeäksi koettua vertaistukea, ja ennaltaehkäisevän työnohjauksen merkitys korostuisi. Työnohjaaja voisi olla tapaamisten edetessä käytettävissä tarvittaessa. Itseohjautuvasta työnohjauksesta raportoitaisiin samaan tapaan kuin työnohjaajan kanssa toteutetusta työnohjauksesta. Tämä pitäisi itseohjautuvan työnohjauksen ryhdikäänä ja muistuttaisi osallistujia pysymään aiheessa.

Myös mentorointi, jossa kokeneempi esimies jakaa hiljaista tietoa muille, voisi tulla kyseeseen. Mentorointi on lähellä työnohjausta, mutta sitä voidaan toteuttaa organisaation sisällä siirtämällä sosiaalista pääomaa ja psykososiaalista tietoa eteenpäin. Valituilla mentoreilla on enemmän tietoa ja kokemusta asiasta jaettavaksi muille. Mentoroinnin tavoitteena voivat olla oppimisen kehittäminen ja keskinäinen, vastavuoroinen oppiminen. (Opetushallitus 2016.) Mentorointi olisi vielä kevyempi vaihtoehto kuin itseohjautuva työnohjausryhmä, sillä mentorointi tapahtuisi kokonaan ilman työnohjaajaa. Vastaajien joukosta suurimmalla osalla oli työkokemusta esimiestyöstä yli 15 vuotta, joten tietoa, taitoa ja kokemusta varhaiskasvatuksen lähiesimiehiltä löytyy. Tätä kertynyttä kokemusta voisi käyttää hyödyksi varsinkin niiden esimiesten kanssa, joilla työkokemusta on vasta vähän.

Kokoontumisen, asioiden jakamisen ja vertaistuen tarve lähiesimiehillä on ilmeinen. Jos esimiestyötä tekeville annetaan mahdollisuus joko itseohjautuvaan työnohjaukseen tai mentorointiin ryhmissä, nähdäänkö kokoontumiset oikeana ja hyödyllisenä työnä, vai aikaa vievinä pulinakerhoina? Mikä on tällaisten tapaamisten arvo työhyvinvoinnille? Saavutetaanko niillä tavoiteltu työhyvinvointihyöty? Onko kaikilla osapuolilla sama näkökulma kyseiseen asiaan?

Työnohjauskokemuksista paras oivallus vastauksissa oli mielestäni se, että työnohjausta olisi kannattavaa saada silloin, kun kaikki asiat ovat kohdallaan ja työ sujuu hyvin. Ennaltaehkäisevä työnohjaus, itseohjautuva työnohjausryhmä tai mentorointi tiimissä pitäisi lähiesimiehet virkeinä ja innostuneina, joten mahdolliset ongelmat ja väsymiset työssä olisi vältettävissä. Tällaisten

pienryhmien kokoontuminen antaisi lähiesimiehille mahdollisuuksia tavata toisiaan ja luoda edellytyksiä vertaistuen kokemiselle. Nämä ryhmät palvelisivat silloin, kun akuuttia hätää ei ole. Varsinaista työhönohjausta tulisi myös olla saatavilla, jos tarvetta sille ilmenee. Työhönohjaajan kanssa tapahtuva työhönohjaus on aina ammattilaisen kanssa tapahtuvaa työn kehittämistä, ongelmien hallintaa tai niiden ratkaisua sekä osallistujien henkistä kasvua.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut intensiivinen ja itsenäinen prosessi. Teoriaosuuden kirjoittaminen vaati enemmän ohjausta, mutta eteenpäin päästessäni kirjoittaminen vei mukanaan. Tunsin siis työn imua kirjoitustyöni äärellä. Kyselylomakkeen laatiminen vaati monta eri vaihetta, eikä kysymysten asettelu ollut helppoa. Jos kyselylomake olisi ollut siinä muodossa, että kaikki vastaajat vastaavat jokaiseen kysymykseen, se olisi helpottanut vastausten saamista. Nyt kyselylomake oli laadittu niin, että osa kysymyksistä oli osoitettu työhönohjausta saaneille ja osa kysymyksistä niille, joilla ei työhönohjausta ollut. Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla kyselylomakkeen kysymys: *Millaisiin asioihin toivoisit saavasi työhönohjausta?* olisi ehdottomasti pitänyt osoittaa kaikille vastaajille riippumatta siitä, saavatko he sillä hetkellä työhönohjausta vai eivät. Validiteetti on tältä osin heikko, kun vastaukset jäivät sen varaan, mitä vastasivat he, jotka eivät saa tai eivät ole saaneet työhönohjausta. Validiteetin olisin saanut korkeammalle, jos olisin osannut kohdistaa tuon kysymyksen kaikille vastaajille.

Mitä opin tämän prosessin aikana? Alussa minulla oli hajanaisia muistilappuja aiheesta, omia visioita ja jäsentymättömiä ajatuksia. Kirjoitustyön edetessä ja ohjaavan opettajan palautetta lukiessa opin, että pienistä palasista kertyy pikkuhiljaa jäsentyneempiä ajatuksia ja asiakokonaisuuksia. Aiheen rajaaminen sopivan kokoiseksi teoriaosuudessa aiheutti haastetta. Myös kyselylomakkeen kanssa oli pientä tasapainoilua, jotta sain sen vastaamaan teoriaa ja tutkimuskysymyksiä. Sisällönanalyysin opettelin kokonaan alusta asti. Avointen kysymysten vastauksista yhteisten teemojen löytyminen sekä eniten teemaa kuvaavan vastauksen valitseminen oli toisinaan vaikeaa. Myös reliabiliteetti ja validiteetti saivat minut ponnistelemaan. Käsitteiden ymmärtäminen ja soveltaminen omaan tutkimukseen olivat haasteellisia.

Aloittaessani tämän opinnäytetyön suunnittelun, kirjoitin ajatuksiani paperille mind map -tyylillä. Lukiessani muistiinpanojani yli puoli vuotta myöhemmin

huomasin, että työnhjousaiheesta voisi tehdä erilaisia jatkotutkimuksia. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten esimiehen saama työnhjous vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin tai mitkä seikat vaikuttavat työnhjaajan valintaan. Myös työnhjaajan tekemää työnhjaustyötä ja soveltuvuutta yksilö- tai ryhmätyönhjaukseen olisi mielenkiintoista selvittää. Työnhjous ei aina vastaa tarkoitustaan tai sillä ei saavuteta tavoitteita, siksi tämän prosessin alussa pohdin myös mahdollisuutta tutkia, mikä työnhjousprosessissa voisi mennä pieleen. Tämä näkökulma ei opinnäytetyöhöni mahtunut, mutta kiinnostavan jatkotutkimusaiheen siitäkin saisi. Myös ehdottamani itseohjautuvan työnhjousryhmän tai mentorointiryhmän vaikuttavuutta työhyvinvointiin voisi tutkia, jos sellaisia Kouvolan alueella käynnistetään. Näiden erilaisten ryhmien kokoontumisia, tavoitteita ja työhyvinvointivaikutuksia voisi verrata työnhjaajan kanssa käytävään työnhjaukseen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni varhaiskasvatuksen lähiesimiehistä saa työnhjausta ja kokevatko he työnhjauksella olevan vaikutusta työhyvinvointiinsa. Näihin kysymyksiin vastaukset saatiin, ja johtopäätöksenä oli, että työnhjauksella on positiivia vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemiseen. Kysymykseen: *Onko työnhjaukselle tarvetta?* saatiin myös selkeä vastaus. Työnhjous koetaan tarpeellisena ja lähiesimiesten vertaistukitapaamisille nähtiin valtavaa tarvetta.

## LÄHTEET

- Alila, S. 2014. "Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ...toimintakulttuurin luomisessa." Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Saatavissa: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61684/Alila\\_ActaE%20144pdfA.pdf?sequence=4](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61684/Alila_ActaE%20144pdfA.pdf?sequence=4) [viitattu 14.6.2016].
- Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2014. Työtyytyväisyys meillä ja muualla. Teoksessa Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014, toim. Ranta, I. & Tilander, E., 61–75.
- Eronen, H. 2014. Aikapaine, työn hallinta ja esimiesten työhyvinvointi. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140521/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140521.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140521/urn_nbn_fi_uef-20140521.pdf) [viitattu 10.10.2016].
- Gothóni, R. 2011. Työnohjaus johtajuuden tukena. Teoksessa Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä, toim. Gothóni, R. & Koski, A., 84–97.
- Haapala, J. 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120591/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120591.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120591/urn_nbn_fi_uef-20120591.pdf) [viitattu 14.6.2016].
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> [viitattu 16.7.2016].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. Empiirinen tutkimus. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus> [viitattu 16.7.2016].
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Karkulahti, S. 2015. Työnohjauksellinen ote esimiestyössä, esimerkkinä varhaiskasvatus. Teoksessa Työnohjauksen äärellä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 198, toim. Suomi, A. & Valkama, S., 54–67. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97653/JAMKJULKAISUJA1982015\\_web.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97653/JAMKJULKAISUJA1982015_web.pdf?sequence=1) [viitattu 10.6.2016].
- Koski, A. 2012. Työyhteisön perustehtävä. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus, toim. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L., 54–75.

- Kouvola. 2013. Luonnollinen kasvukeskus. Kouvolan kaupunkistrategia 2014–2020. Saatavissa: [http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder\\_196/newfolder\\_7/YZB5keLq1/kaupunkistrategia2013web.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_196/newfolder_7/YZB5keLq1/kaupunkistrategia2013web.pdf) [viitattu 15.6.2016].
- Kouvola. 2016. Kouvolan kaupungin talousarvio 2016 ja taloussuunnitelma 2016–2018. Saatavissa: [http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/jKhbMC8m5/Kouvolan\\_kaupungin\\_talousarvio\\_2016\\_\\_ja\\_taloussuunnitelma\\_2016-2018.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/jKhbMC8m5/Kouvolan_kaupungin_talousarvio_2016__ja_taloussuunnitelma_2016-2018.pdf) [viitattu 7.6.2016].
- Kurkela, R. 2016. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/> [viitattu 26.6.2016].
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kyrönseppä, U. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus, toim. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L., 31–53.
- Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus, toim. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L., 14–30.
- Leimala, L. & Keskinen, S. 2005. Työnohjauksen mahdollisuudet päiväkodinjohtajan työn kehittämiseksi. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä, toim. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A., 155–172.
- Leiri, K. 2013. Työnohjausohje. Kouvolan kaupungin konsernipalvelut. Tiedote toimialoille 20/2013. Saatavissa: [http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/henkilostoyksikko/ajankohtaista/tiedotteet2013/o6audHkrt/Tiedote\\_20\\_tyonohjausohje.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/aintranet/konsernihallinto/henkilostoyksikko/ajankohtaista/tiedotteet2013/o6audHkrt/Tiedote_20_tyonohjausohje.pdf) [viitattu 13.6.2016].
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Työhyvinvoinnin tekijät. Eväitä kehittämistyön avuksi. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [viitattu 15.6.2016].
- Nieminen, M. 2008. Ratkaisukeskeinen lyhytyönohjaus päiväkodinjohtajien esimiestyön kehittämisessä. Teoksessa Työnohjaus – Mitä, missä, milloin?, toim. Keskinen, S., 77–90.
- Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen, toim. Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A., 181–201.
- Opetushallitus. 2016. Säädökset ja ohjeet. Mentorointi. Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/metelmia\\_ja\\_tyovalineita/mentorointi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/metelmia_ja_tyovalineita/mentorointi) [viitattu 25.10.2016].
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2010. Tutkimustietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta. Työnohjaus parantaa laatua. Johtajan Sparraaja -lehti 1/2010. Saatavissa: <http://www.johdontyonohjaajat.fi/media/tiedostot/pdf/johtajan-sparraaja-2010.pdf> [viitattu 14.6.2016].

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hyvä tutkimuskäytäntö. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html) [viitattu 24.9.2016].

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

Soukainen, U. 2014. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajauteissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2> [viitattu 10.10.2016].

STM. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 8.6.2016].

Suomen työnohjaajat ry. 2016. Työnohjaussopimus. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry. Saatavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/tyonohjaussopimus> [viitattu 8.6.2016].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2016. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto> [viitattu 14.10.2016].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uusitalo, I. 2005. Yhteistyönohjaus ja esimiestyön tukeminen. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä, toim. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A., 173–180.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilki, S. 2014. Työnohjaus - vaikuttava prosessi. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva työote työnohjaukseen, toim. Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A., 144–155.

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

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

YSA. 2016. YSA - Yleinen suomalainen asiasanasto. Saatavissa: <https://finto.fi/ysa/fi/search?clang=fi&q=ty%C3%B6hyvinvointi> [viitattu 13.7.2016].

Hyvä päiväkodin / perhepäivähoitoalueen johtaja

Opiskelen Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa sosionomi AMK-tutkintoa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Aiheeni on varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työnohjauksen vaikuttavuus työhyvinvointiin. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää päiväkodin ja perhepäivähoitoalueen johtajien työnohjauksen saatavuutta, tarpeellisuutta, hyötyä ja kokemuksia. Tutkimuslupa opinnäytetyölleni on myönnetty 10.6.2016.

Kouvolan kaupunki on määritellyt henkilöstöjohtamisen yhdeksi painopistealueeksi työhyvinvoinnin sekä työkyvyn johtamisen ja kehittämisen. Vastaamalla tähän kyselyyn voit antaa oman näkökulmasi tärkeästä asiasta ja olla vaikuttamassa varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen tulevaisuudessa. Vaikka et tällä hetkellä saisikaan työnohjausta, vastaathan silti, sillä antamasi vastaukset ovat arvokkaita!

Webropol-kysely on osoitettu Kouvolan kaupungin päiväkotien ja perhepäivähoitoalueiden johtajille sekä yksityisten päiväkotien johtajille. Kysymyksiä on yhteensä 24, mutta valitsemistasi vastauksista riippuu, kuinka moneen vastaat. Kyselyssä on paljon monivalintakysymyksiä, joten vastaaminen on helppoa, ja vie enimmilläänkin vain 15 minuuttia. Vastauksista saatuja tietoja käsitelän luottamuksellisesti ilman henkilö- tai tunnistetietoja.

Kyselyyn pääset vastaamaan klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Vastaamisaikaa on yksi viikko, eli 14.9. saakka. Kiitos osallistumisestasi ja hyvää syksyn jatkoa!

<https://www.webropolsurveys.com/S/67337ABCD8E58541.par>

Ulla Runni  
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Sosionomi AMK-opiskelija



## Työnohjaus varhaiskasvatuksessa

1. Onko työnantajasi \*

2. Työkokemuksesi esimiestyössä \*

- alle 5 vuotta  5-10 vuotta  11-15 vuotta  yli 15 vuotta

3. Millaisena koet tämän hetkisen työhyvinvointisi? \*

- erittäin hyvä  
 hyvä  
 keskinkertainen  
 tyydyttävä  
 heikko

4. Onko mielestäsi mahdollisuudesta saada työnohjausta tarpeeksi tietoa saatavilla? \*

- kyllä  
 ei

5. Saatko tällä hetkellä tai oletko saanut työnohjausta viimeisen kolmen vuoden aikana? \*

- kyllä  
 en

**6. Mistä sait tietoa työnohjausprosessista? \***

- Kontista
- esimieheltä
- kollegalta
- muualta, mistä?

**7. Onko työnohjaus ollut? \***

**8. Onko työnohjaajana ollut? \***

**9. Millaisena koit työnohjausprosessin aloittamisen? \***

- helppo
- melko helppo
- melko vaikea
- vaikea
- en osaa sanoa

**10. Mikä työnohjauksen aloittamisessa oli helppoa / vaikeaa?**

**11. Mikä käytännön asia työnohjauksessa on vaikuttanut työhyvinvointiisi? \***

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- säännölliset työnohjaustapaamiset
- kiireetön keskustelu-aika
- työstressin hetkellinen unohtaminen
- oman työn arvioiminen
- vertaistuki ryhmätyönohjauksessa
- tieto työnohjauksen jatkuvuudesta
- muu, mikä?

**12. Millaisiin asioihin olet saanut työnohjausta? \***

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- työn kuormituksen ennaltaehkäisyyn
- työnkuvan selkiyttämiseen
- oman ammattiroolin vahvistamiseen
- pulmatilanteiden ratkaisuvälmiuksien kehittämiseen
- tukea käytännön asioihin
- helpotusta kuormittavaan työhön
- muuhun, mihin?

**13. Koetko työnohjauksen tarpeellisenä työssäsi? \***

- kyllä  en  en osaa sanoa

**14. Perustele vastauksesi**

**15.** Onko työnohjauksella mielestäsi ollut vaikutusta työhyvinvointiisi? \*

- suuri
- melko suuri
- vähäinen
- ei lainkaan
- en osaa sanoa

**16.** Millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut työhyvinvointisi kannalta? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

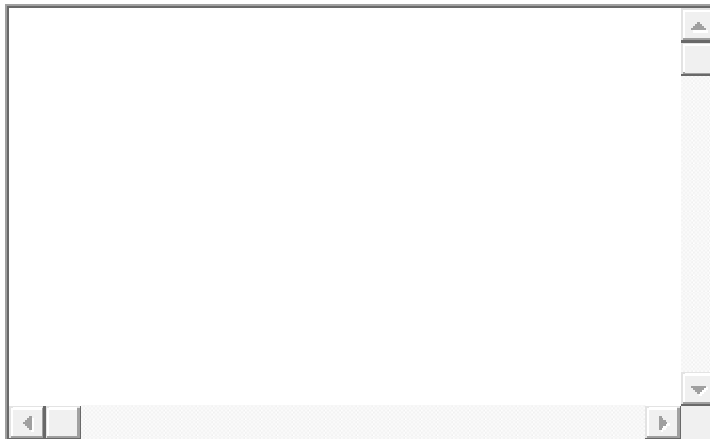
- työstressin vähentyminen
- työuupumisen vähentyminen
- työssä jaksaminen kasvanut
- työnilo on löytynyt
- työn hallittavuuden tunne parantunut
- motivaatio työhön kasvanut
- "eväiden" saanti omaan työhön
- muuta, mitä?

**17.** Millaisiin asioihin työnohjaus on työssäsi vaikuttanut? \*

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- kuulluksi tulemiseen
- esimiesroolin selkiytymiseen
- ammatti-identiteetin vahvistumiseen
- johtajuuden tukemiseen
- työssä kehittymiseen
- työn haasteista selviytymiseen
- työyhteisötaitojen parantumiseen
- työn kokonaiskuvan luomiseen
- muuhun, mihin?

**18.** Kertomisen arvoinen positiivinen / negatiivinen työnohjauskokemus. Vastauksesi on vapaaehtoinen.



19. Koetko tarvitsevasi tällä hetkellä työnohjausta? \*

- kyllä
- en

20. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisiin asioihin toivoisit saavasi työnohjausta?

A rectangular text input field with a light gray border and a white background. It features vertical scrollbars on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

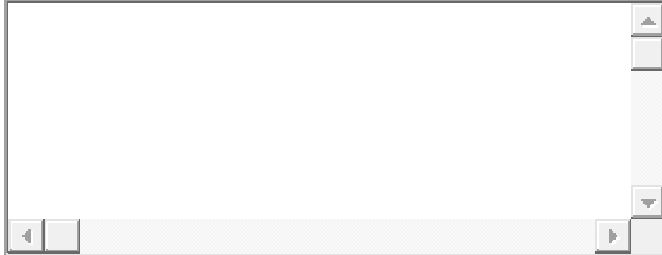
21. Ajatteletko tarvitsevasi työnohjausta tulevaisuudessa? \*

- kyllä
- mahdollisesti
- en
- en osaa sanoa


22. Tiedätkö mistä löydät tarvittaessa tietoa työnohjausprosessista? \*

- kyllä, mistä?
- en

**23.** Mitä toivoisit työohjaukselta tulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysehdotuksia työohjauksen suhteen?

An empty rectangular text input field with a thin border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left and right corners, there are small square buttons with left and right arrow symbols, respectively.

**24.** Vapaa sana / muita kommentteja.

An empty rectangular text input field with a thin border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom left and right corners, there are small square buttons with left and right arrow symbols, respectively.

10. Mikä työnohjauksen aloittamisessa oli helppoa / vaikeaa?

Vastaajien määrä: 14

- Prosessi on tuttu.
- Helppoa oli se, että kaikki osallistujat olivat tuttuja keskenään. Huonoa oli se, että ryhmästä puuttui usein joku, kaikki eivät olleet siis sitoutuneet asiaan. Luottamuksellisuus kyllä säilyi, ryhmään saattoi luottaa. Lähensi kyllä meitä johtajia.
- Olimme "koeryhmä" työnohjaajan opiskelussa, joten kyse ei ollut ihan varsinaisesta työnohjauksesta
- Tuttu ryhmä ja työnohjaaja
- Työantaja/esimies oli laittanut prosessin jo käyntiin ja sopinut työnohjaajan kanssa tietyn määrän työnohjausta. Työnohjaaja otti sitten yhteyttä sähköpostilla ja ilmoitti oman ryhmäni kokoontumisen ensimmäisen kerran. Muista kerroista sovittiin sitten ryhmän jäsenten ja työnohjaajan kanssa yhdessä. Ensimmäisessä kokoontumisessa oli tietysti hieman jännitystä, koska itse en ole ollut esimiesasemassa koskaan työnohjauksessa.
- Tuttuus
- Asiaan vaikuttivat työnohjaajan miellyttävä ja ammatillinen työote sekä ryhmän pieni koko.
- Sopivan työnohjaajan löytyminen lyhyessä ajassa.
- Ryhmässä hyvä, turvallinen ilmapiiri. Asiat oli helppo puhua
- Oma persoona pidättyväinen
- Työohjaukseen liittyviä asioita on paljon, joten oli helppoa lähteä työstämään asioita akuutissa järjestyksessä.
- Omalta osaltani olin toivonut työnohjausta jo pitkään. Hankaluutena oli saada kaikki osallistujat rohkaistumaan omien mielipiteiden ja tunteiden esille tuomiseen.
- Ymmärtää, mitä se voi antaa, mitä asioita voin viedä/ käsitellä siinä.
- Luottamus muihin jäseniin arvelutti ehkä aluksi.
- Lähinnä perustelut esimiehelle ohjauksen tarpeellisuudesta



#### 14. Koetko työnohjauksen tarpeellisena työssäsi?

Perustelee vastauksesi

Vastaajien määrä: 14

- Näen työnohjausprosessin nimenomaan ennaltaehkäisevänä työkaluna.
- Johtajuus on aina yksinäistä puuhaa, vaikka kuinka olisi "meidän jengi". Vertaistuki on ehdotonta tässä työssä. Itse olen työurani loppu metreillä, mutta tiedän että tulevaisuudessa lähijohtajat joutuvat entistä kovempaan prässäiin, maailman muuttuessa, työntekijöiden muuttuessa, perheiden ja perhemuotojen muuttuessa. Johtajat tarvitsevat ehdottomasti työnohjausta jaksakseen vaativassa tehtävässään.
- Työnohjaus oli ihan mukavaa, mutta koen, että voimme avoimesti puhua kaikesta jo nyt, ja kaikki ottavat mietityttävät asiat herkästi puheeksi.
- Työ vaativaa ja vastuullista, paljon muutoksia, uutta opiskeltavaa ja hallittavaa. Yksinäinen työnkuva.
- Koen, varsinkin ryhmätyönohjauksen, koska siinä saa vertaistukea toisilta kollegoilta. Koen, että paine työssä helpottaa, koska voin jakaa kokemuksia muiden samojen asioiden kanssa painivien kanssa.
- Yksilöohjauksena se on tarpeellista. Se on silloin tavoitteellista ja tuloksellista (aikaisempi kokemus) kun taas ryhmäohjaus on porukalla vatvomista ja vaikeuksissa velvollista
- Työn vaativuus on kasvanut. Työ on muuttunut laaja-alaiseksi, monimuotoiseksi ja samalla sirpaleiseksi työksi.
- Pitäisi kokeilla yksilötyönohjausta.
- Työnohjaus on ollut hengähdystauko, jossa on aikaa keskustella työstä vertaisryhmässä. Ryhmässä saa tukea ja vahvistusta omalle tekemiselle
- Omien kokemusten, jaksamisen jakaminen
- Säännölliset keskustelut vertaisryhmässä auttaa jaksamaan arjessa ja saa tukea omille ajatuksille.
- Jäsentää omia näkemyksiä ja odotuksia. Antaa toisten ihmisten näkemyksiä tiedoksi ja pohdittavaksi minulle.
- Johtaja on kuitenkin aika yksin asioiden edessä, hyvä saada käydä ongelmia ja tilanteita jonkun kanssa läpi.  
Tyhjentää stressiä.  
Saada ihan konkreettisia neuvoja, joita voi ottaa käyttöön.  
Reflektoida omia työtapojaan.  
Kuulla kollegoiden käytännöistä / toiminnasta vastaavissa tilanteissa.
- Johtajana on yksin, myös työpaineet ja vaatimukset kasvavat. Oman riittämättömyyden avuksi ulkopuolisen mielipide on tukena

23. Mitä toivoisit työnohjaukselta tulevaisuudessa? Onko sinulla kehitysehdotuksia työnohjauksen suhteen?

Vastaajien määrä: 14

- Minusta työnohjaus pitäisi kuulua esimiehille automaattisesti. Esimiestyö on muuttunut niin paljon viime vuosien aikana.
- Prosessiin jatkuvuutta ja ennaltaehkäisevän merkityksen korostuminen
- Säännöllisiä kokoontumisia, henkilöiden sitoutumista ryhmään, hyvää kokenutta työnohjaajaa.
- Enemmän keskustelua aiheesta. Esimiesten napakkaa otetta keskustelun aloittamiseksi.  
Työnohjauksen laatu on olennainen. Tarpeeksi tietoa eri työnohjaajien tavasta toimia ja näin löytää juuri kyseiseen tilanteeseen sopiva työnohjaus. Ei järjestetä / suositeta työnohjausta vain tavan vuoksi, vaan paneutuen tilanteeseen. Mihin työnohjausta kyseisessä tilanteessa tarvitaan ja mitä sillä halutaan tukea.
- Ensinnäkin toivon, että esimiehet saisivat työnohjausta, koska työ on aika yksinäistä ja vastuullista, kuten aiemmin jo totesin. Työnohjaus auttaa selkiyttämään omia ajatuksia, saa vertaistukea. Toivon työnohjausta oman alueeni esimiesten kanssa, vaikka muutamankin kerran.
- Työnohjauksemme päättyi, mutta toivoisin, että sitä jatkettaisiin jollakin tavalla tai että voisi olla joskus myös yksilötyönohjausta. Mielestäni työnohjauksen tarve senkun kasvaa ajan myötä, juurikin sen takia, koska työnvaatimukset kasvavat. Varsinkin tänä syksynä olen kokenut todella suurta työnkuormittavuutta, johtuen monista uusista muutoksista ja lisääntyneistä tehtävistä varhaiskasvatuksessa. Myös työn tahti on ollut kiivas aikataulutuksineen.
- Päiväkodin johtajilla voisi olla säännöllisesti työnohjausta
- Työnohjauksen pitäisi kuulua kuvioihin automaattisesti silloin kun työtehtävät muuttuvat tai työn sisältö muuttuu. Työnohjauksen tarvetta ei välttämättä itse huomaa tarpeeksi ajoissa.
- Toivoisin, että työnohjausjaksoja olisi säännöllisin väliajoin
- Työnohjauksen oltava napakkaa
- Keskustelua vertaisryhmässä.
- Säännöllinen aika ajoitin tapahtuva kokoontuminen ryhmän kanssa, jotka olivat samassa työnohjauksessa, niin että myös työnohjaaja olisi paikalla.
- Että työnohjaus olisi jatkuva osa työtämme, sitä olisi automaattisesti tarjolla tietyin sovituin väliajoin ryhmätyönohjauksena ja tarvittaessa myös mahdollisuus omaan henkilökohtaiseen työnohjaukseen.
- Lähinnä saatavuuden paraneminen ja sen ymmärtäminen, että työnohjausta tarvitaan jo silloin, kun mitään ei ole vielä vialla.